



平成27年7月21日

各 位

|         |               |
|---------|---------------|
| 会社名     | 虹 技 株 式 会 社   |
| 代表者名    | 代表取締役社長 堀田 一之 |
| (コード)   | 5603 東証第1部)   |
| 問合せ先責任者 | 取締役経理部長 谷岡 宗  |
| (TEL)   | 079-236-3221) |

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、平成27年1月8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：改善状況報告書

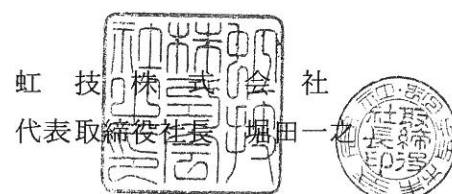
以上

# 改善状況報告書

平成27年7月21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27年1月8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               | 4  |
| (1) 改善報告書の提出理由              | 4  |
| ① 過年度決算訂正の内容                | 4  |
| (2) 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯・原因  | 12 |
| ① 発覚した経緯及び第三者委員会の設立         | 12 |
| a. 発端                       | 12 |
| b. 第三者委員会                   | 12 |
| c. 第三者委員会への委嘱事項             | 12 |
| d. 第三者委員会の構成                | 13 |
| ② 第三者委員会の調査の方法・範囲、期間        | 13 |
| a. 調査の方法・範囲                 | 13 |
| b. 調査の期間                    | 13 |
| ③ 第三者委員会の調査によって判明した事実       | 13 |
| a. 不適切な会計処理の概要              | 13 |
| b. きっかけ                     | 14 |
| c. 手法                       | 14 |
| d. 動機                       | 18 |
| e. 不適切な会計処理が継続した（発覚しなかった）経緯 | 19 |
| ④ 本事案の発覚および発覚後の経緯           | 23 |
| a. 本事案の発覚                   | 23 |
| b. 本事案発覚後の経緯                | 23 |

|   |    |
|---|----|
| ⑤ 類似案件の存否   | 24 |
| a. 全社的な在庫計上の検討  | 24 |
| b. 売上・売掛金計上の検討  | 24 |
| (3) 不適切開示の発生原因（問題点）   | 25 |
| ① 本件不正操作等が実行された原因   | 25 |
| a. 従業員の意識等に係る原因   | 25 |
| b. 製造工程における問題   | 25 |
| ② 本件不正操作等および本件不適切会計処理の発覚が遅延した原因                                     | 26 |
| a. データ入力における統制の甘さ   | 26 |
| b. 材料倉出・返還プロセスに係る原因   | 26 |
| c. 実地棚卸の不備  | 26 |
| d. 従業員が退職したことによる人材不足、能力低下   | 28 |
| e. 在庫品の管理方法   | 28 |
| f. 監督、モニタリングに係る原因   | 28 |
| g. 内部通報制度に係る原因  | 29 |
| ③ 本件不正操作の実行および本件不適切会計処理の発覚が遅延した間接的原因                                | 29 |
| a. 会社の機関(取締役会および取締役ならびに監査役会および監査役)のあり方に対する理解の不十分さ                   | 29 |
| b. 取締役会の内部統制システムに対する理解の不十分さ   | 29 |
| 2. 改善措置並びにその実施状況及び運用状況等   | 30 |
| (1) 改善報告書記載の改善措置並びにその実施状況及び運用状況                                     | 30 |
| ① 本件不正操作等が実行された原因に関する改善措置   | 30 |
| a. 従業員の意識等に係る原因についての改善措置  | 30 |
| b. 製造工程における問題の改善措置（「一次不良処理」の撤廃）                                     | 35 |
| ② 本件不正操作等および本件不適切会計処理の発覚が遅延した原因に関する改善措置                             | 37 |
| a. データ入力における統制の甘さ（改ざん化可能な書面を照合資料としていたことなど、効果的な統制がとられていなかったこと）への改善措置 | 37 |
| b. 材料倉出・返還プロセスに係る原因（現物との照合が行われていないこと）への改善措置                         | 39 |
| c. 実地棚卸の制度上、運用上の不備についての改善措置   | 40 |
| d. 従業員が退職したことによる人材不足、能力低下についての改善措置                                  | 41 |
| e. 在庫品の管理方法についての改善措置  | 43 |
| f. 監督、モニタリングに係る原因についての改善措置  | 44 |
| g. 内部通報制度の改善措置  | 46 |

|  |    |
|--|----|
| ③ 本件不正操作の実行および本件不適切会計処理の発覚遅延の間接的原因<br>に対する改善措置                 | 47 |
| a. 会社の機関(取締役会および取締役ならびに監査役会および監査役)の<br>あり方に対する理解の不十分さについての改善措置 | 47 |
| b. 取締役会の内部統制システムに対する理解の不十分さについての<br>改善措置                       | 49 |
| (2) 改善措置の実施状況及び運用状況に対する上場会社の評価                                 | 49 |
| (3) 再発防止への取り組みスケジュール   | 51 |

1. 改善報告書の提出経緯（注：組織名及び役職名は改善報告書提出時のものであります。）

(1) 改善報告書の提出理由

当社は、平成26年12月12日付「第三者委員会の調査報告書受領に関するお知らせ」において開示いたしました第三者委員会の調査結果に基づき、過年度決算短信の訂正を実施いたしました。

本件に関し、当社の適時開示を適切に行うための体制の不備に起因する不適切な開示であり、適時開示体制について改善の必要性が高いと認められるとの理由により、貴取引所より平成26年12月15日に有価証券上場規程第502条第1項第1号に基づく改善報告書の提出を求められ、平成27年1月8日に提出いたしました。

① 過年度決算訂正の内容

当該過年度決算短信等の訂正内容および業績に及ぼす影響額については、以下のとおりです。

(a)平成23年3月期（第106期）

【連結損益計算書】

(単位:百万円)

| 事業年度                  | 科目           | 訂正前    | 訂正後    | 影響額  | 変動率     |
|-----------------------|--------------|--------|--------|------|---------|
| 平成23年3月期<br>第1四半期     | 売上高          | 3,521  | 3,521  | -    | -       |
|                       | 売上原価         | 2,872  | 2,863  | △ 8  | -0.30%  |
|                       | 売上総利益        | 648    | 657    | 8    | 1.35%   |
|                       | 営業利益         | 222    | 231    | 8    | 3.93%   |
|                       | 経常利益         | 187    | 195    | 8    | 4.68%   |
|                       | 税金等調整前四半期純利益 | 187    | 195    | 8    | 4.68%   |
|                       | 法人税、住民税及び事業税 | 32     | 32     | -    | -       |
|                       | 法人税等調整額      | 23     | 27     | 3    | 15.10%  |
|                       | 四半期純利益       | 100    | 106    | 5    | 5.11%   |
| 平成23年3月期<br>第2四半期(累計) | 売上高          | 7,566  | 7,566  | -    | -       |
|                       | 売上原価         | 6,125  | 6,105  | △ 19 | -0.32%  |
|                       | 売上総利益        | 1,441  | 1,461  | 19   | 1.37%   |
|                       | 営業利益         | 573    | 593    | 19   | 3.44%   |
|                       | 経常利益         | 496    | 515    | 19   | 3.97%   |
|                       | 税金等調整前四半期純利益 | 496    | 515    | 19   | 3.97%   |
|                       | 法人税、住民税及び事業税 | 166    | 166    | -    | -       |
|                       | 法人税等調整額      | 15     | 23     | 8    | 53.56%  |
|                       | 四半期純利益       | 273    | 285    | 11   | 4.25%   |
| 平成23年3月期<br>第3四半期(累計) | 売上高          | 11,586 | 11,586 | -    | -       |
|                       | 売上原価         | 9,340  | 9,338  | △ 2  | -0.03%  |
|                       | 売上総利益        | 2,245  | 2,248  | 2    | 0.12%   |
|                       | 営業利益         | 908    | 911    | 2    | 0.31%   |
|                       | 経常利益         | 807    | 810    | 2    | 0.34%   |
|                       | 税金等調整前四半期純利益 | 807    | 810    | 2    | 0.34%   |
|                       | 法人税、住民税及び事業税 | 265    | 265    | -    | -       |
|                       | 法人税等調整額      | 34     | 35     | 1    | 3.32%   |
|                       | 四半期純利益       | 455    | 456    | 1    | 0.36%   |
| 平成23年3月期<br>通 期       | 売上高          | 16,202 | 16,202 | -    | -       |
|                       | 売上原価         | 13,122 | 13,142 | 20   | 0.15%   |
|                       | 売上総利益        | 3,079  | 3,059  | △ 20 | -0.65%  |
|                       | 営業利益         | 1,373  | 1,353  | △ 20 | -1.47%  |
|                       | 経常利益         | 1,218  | 1,198  | △ 20 | -1.65%  |
|                       | 税金等調整前当期純利益  | 1,135  | 1,115  | △ 20 | -1.78%  |
|                       | 法人税、住民税及び事業税 | 389    | 389    | -    | -       |
|                       | 法人税等調整額      | 42     | 34     | △ 8  | -19.29% |
|                       | 当期純利益        | 615    | 603    | △ 11 | -1.93%  |

(b) 平成24年3月期 (第107期)

【連結損益計算書】

(単位:百万円)

| 事業年度                  | 科目           | 訂正前    | 訂正後    | 影響額   | 変動率     |
|-----------------------|--------------|--------|--------|-------|---------|
| 平成24年3月期<br>第1四半期     | 売上高          | 3,878  | 3,878  | -     | -       |
|                       | 売上原価         | 3,197  | 3,225  | 28    | 0.88%   |
|                       | 売上総利益        | 681    | 652    | △ 28  | -4.13%  |
|                       | 営業利益         | 214    | 186    | △ 28  | -13.10% |
|                       | 経常利益         | 202    | 174    | △ 28  | -13.84% |
|                       | 税金等調整前四半期純利益 | 202    | 174    | △ 28  | -13.84% |
|                       | 法人税、住民税及び事業税 | 60     | 60     | -     | -       |
|                       | 法人税等調整額      | 11     | 0      | △ 11  | -99.42% |
|                       | 四半期純利益       | 114    | 98     | △ 16  | -14.46% |
| 平成24年3月期<br>第2四半期(累計) | 売上高          | 8,335  | 8,335  | -     | -       |
|                       | 売上原価         | 6,967  | 7,023  | 55    | 0.80%   |
|                       | 売上総利益        | 1,367  | 1,311  | △ 55  | -4.07%  |
|                       | 営業利益         | 432    | 377    | △ 55  | -12.86% |
|                       | 経常利益         | 390    | 335    | △ 55  | -14.25% |
|                       | 税金等調整前四半期純利益 | 390    | 335    | △ 55  | -14.25% |
|                       | 法人税、住民税及び事業税 | 194    | 194    | -     | -       |
|                       | 法人税等調整額      | △ 75   | △ 98   | △ 22  | 30.16%  |
|                       | 四半期純利益       | 215    | 182    | △ 32  | -15.27% |
| 平成24年3月期<br>第3四半期(累計) | 売上高          | 12,720 | 12,720 | -     | -       |
|                       | 売上原価         | 10,533 | 10,636 | 102   | 0.97%   |
|                       | 売上総利益        | 2,186  | 2,083  | △ 102 | -4.69%  |
|                       | 営業利益         | 762    | 659    | △ 102 | -13.46% |
|                       | 経常利益         | 711    | 609    | △ 102 | -14.42% |
|                       | 税金等調整前四半期純利益 | 711    | 609    | △ 102 | -14.42% |
|                       | 法人税、住民税及び事業税 | 294    | 294    | -     | -       |
|                       | 法人税等調整額      | △ 74   | △ 116  | △ 42  | 56.37%  |
|                       | 四半期純利益       | 426    | 366    | △ 60  | -14.19% |
| 平成24年3月期<br>通 期       | 売上高          | 17,540 | 17,540 | -     | -       |
|                       | 売上原価         | 14,569 | 14,755 | 186   | 1.28%   |
|                       | 売上総利益        | 2,970  | 2,784  | △ 186 | -6.27%  |
|                       | 営業利益         | 1,094  | 908    | △ 186 | -17.02% |
|                       | 経常利益         | 973    | 787    | △ 186 | -19.13% |
|                       | 税金等調整前当期純利益  | 973    | 787    | △ 186 | -19.13% |
|                       | 法人税、住民税及び事業税 | 465    | 465    | -     | -       |
|                       | 法人税等調整額      | △ 140  | △ 216  | △ 76  | 54.47%  |
|                       | 当期純利益        | 561    | 451    | △ 109 | -19.58% |

(c) 平成25年3月期 (第108期)

## 【連結損益計算書】

(単位:百万円)

| 事業年度                  | 科目           | 訂正前    | 訂正後    | 影響額   | 変動率     |
|-----------------------|--------------|--------|--------|-------|---------|
| 平成25年3月期<br>第1四半期     | 売上高          | 3,930  | 3,930  | -     | -       |
|                       | 売上原価         | 3,354  | 3,435  | 81    | 2.42%   |
|                       | 売上総利益        | 575    | 494    | △ 81  | -14.12% |
|                       | 営業利益         | 95     | 14     | △ 81  | -84.77% |
|                       | 経常利益         | 105    | 23     | △ 81  | -77.23% |
|                       | 税金等調整前四半期純利益 | 105    | 23     | △ 81  | -77.23% |
|                       | 法人税、住民税及び事業税 | 71     | 71     | -     | -       |
|                       | 法人税等調整額      | △ 58   | △ 89   | △ 31  | 53.13%  |
|                       | 四半期純利益       | 53     | 3      | △ 50  | -94.09% |
| 平成25年3月期<br>第2四半期(累計) | 売上高          | 8,269  | 8,269  | -     | -       |
|                       | 売上原価         | 7,120  | 7,240  | 119   | 1.68%   |
|                       | 売上総利益        | 1,148  | 1,029  | △ 119 | -10.42% |
|                       | 営業利益         | 173    | 54     | △ 119 | -68.88% |
|                       | 経常利益         | 156    | 36     | △ 119 | -76.67% |
|                       | 税金等調整前四半期純利益 | 156    | 36     | △ 119 | -76.67% |
|                       | 法人税、住民税及び事業税 | 132    | 132    | -     | -       |
|                       | 法人税等調整額      | △ 109  | △ 158  | △ 49  | 44.80%  |
|                       | 四半期純利益       | 71     | 1      | △ 70  | -98.47% |
| 平成25年3月期<br>第3四半期(累計) | 売上高          | 12,685 | 12,685 | -     | -       |
|                       | 売上原価         | 10,869 | 11,020 | 151   | 1.39%   |
|                       | 売上総利益        | 1,816  | 1,665  | △ 151 | -8.32%  |
|                       | 営業利益         | 326    | 175    | △ 151 | -46.24% |
|                       | 経常利益         | 344    | 193    | △ 151 | -43.91% |
|                       | 税金等調整前四半期純利益 | 323    | 172    | △ 151 | -46.77% |
|                       | 法人税、住民税及び事業税 | 190    | 190    | -     | -       |
|                       | 法人税等調整額      | △ 123  | △ 181  | △ 57  | 46.59%  |
|                       | 四半期純利益       | 157    | 64     | △ 93  | -59.26% |
| 平成25年3月期<br>通 期       | 売上高          | 17,245 | 17,245 | -     | -       |
|                       | 売上原価         | 14,723 | 14,890 | 167   | 1.14%   |
|                       | 売上総利益        | 2,521  | 2,354  | △ 167 | -6.63%  |
|                       | 営業利益         | 535    | 368    | △ 167 | -31.20% |
|                       | 経常利益         | 579    | 412    | △ 167 | -28.83% |
|                       | 税金等調整前当期純利益  | 558    | 391    | △ 167 | -29.91% |
|                       | 法人税、住民税及び事業税 | 330    | 330    | -     | -       |
|                       | 法人税等調整額      | △ 187  | △ 250  | △ 63  | 34.06%  |
|                       | 当期純利益        | 284    | 180    | △ 103 | -36.41% |

(d) 平成26年3月期 (第109期)

【連結損益計算書】

(単位:百万円)

| 事業年度                  | 科目           | 訂正前    | 訂正後    | 影響額  | 変動率     |
|-----------------------|--------------|--------|--------|------|---------|
| 平成26年3月期<br>第1四半期     | 売上高          | 4,047  | 4,047  | -    | -       |
|                       | 売上原価         | 3,418  | 3,409  | △ 9  | -0.28%  |
|                       | 売上総利益        | 629    | 638    | 9    | 1.52%   |
|                       | 営業利益         | 139    | 148    | 9    | 6.90%   |
|                       | 経常利益         | 141    | 150    | 9    | 6.80%   |
|                       | 税金等調整前四半期純利益 | 150    | 160    | 9    | 6.37%   |
|                       | 法人税、住民税及び事業税 | 256    | 256    | -    | -       |
|                       | 法人税等調整額      | △ 200  | △ 196  | 3    | -1.83%  |
|                       | 四半期純利益       | 52     | 58     | 5    | 11.25%  |
| 平成26年3月期<br>第2四半期(累計) | 売上高          | 8,509  | 8,509  | -    | -       |
|                       | 売上原価         | 7,331  | 7,292  | △ 38 | -0.52%  |
|                       | 売上総利益        | 1,178  | 1,216  | 38   | 3.27%   |
|                       | 営業利益         | 193    | 231    | 38   | 19.94%  |
|                       | 経常利益         | 195    | 233    | 38   | 19.69%  |
|                       | 税金等調整前四半期純利益 | 204    | 243    | 38   | 18.79%  |
|                       | 法人税、住民税及び事業税 | 297    | 297    | -    | -       |
|                       | 法人税等調整額      | △ 270  | △ 256  | 14   | -5.42%  |
|                       | 四半期純利益       | 91     | 115    | 23   | 25.92%  |
| 平成26年3月期<br>第3四半期(累計) | 売上高          | 13,371 | 13,371 | -    | -       |
|                       | 売上原価         | 11,401 | 11,381 | △ 19 | -0.17%  |
|                       | 売上総利益        | 1,969  | 1,989  | 19   | 1.01%   |
|                       | 営業利益         | 445    | 465    | 19   | 4.47%   |
|                       | 経常利益         | 446    | 466    | 19   | 4.46%   |
|                       | 税金等調整前四半期純利益 | 465    | 485    | 19   | 4.28%   |
|                       | 法人税、住民税及び事業税 | 352    | 352    | -    | -       |
|                       | 法人税等調整額      | △ 219  | △ 211  | 7    | -3.46%  |
|                       | 四半期純利益       | 197    | 209    | 12   | 6.23%   |
| 平成26年3月期<br>通 期       | 売上高          | 18,609 | 18,609 | -    | -       |
|                       | 売上原価         | 15,873 | 15,921 | 47   | 0.30%   |
|                       | 売上総利益        | 2,735  | 2,687  | △ 47 | -1.75%  |
|                       | 営業利益         | 704    | 657    | △ 47 | -6.79%  |
|                       | 経常利益         | 659    | 611    | △ 47 | -7.26%  |
|                       | 税金等調整前当期純利益  | 678    | 630    | △ 47 | -7.05%  |
|                       | 法人税、住民税及び事業税 | 477    | 477    | -    | -       |
|                       | 法人税等調整額      | △ 188  | △ 207  | △ 18 | 9.65%   |
|                       | 当期純利益        | 211    | 181    | △ 29 | -14.02% |

(e) 平成27年3月期 (第110期)

【連結損益計算書】

(単位:百万円)

| 事業年度              | 科目           | 訂正前   | 訂正後   | 影響額  | 変動率     |
|-------------------|--------------|-------|-------|------|---------|
| 平成27年3月期<br>第1四半期 | 売上高          | 5,021 | 5,021 | -    | -       |
|                   | 売上原価         | 4,218 | 4,237 | 18   | 0.44%   |
|                   | 売上総利益        | 802   | 784   | △ 18 | -2.31%  |
|                   | 営業利益         | 278   | 260   | △ 18 | -6.64%  |
|                   | 経常利益         | 284   | 265   | △ 18 | -6.52%  |
|                   | 税金等調整前四半期純利益 | 284   | 265   | △ 18 | -6.52%  |
|                   | 法人税、住民税及び事業税 | 34    | 27    | △ 7  | -20.61% |
|                   | 法人税等調整額      | 41    | 42    | 0    | 1.20%   |
|                   | 四半期純利益       | 162   | 150   | △ 11 | -7.33%  |



## 【連結貸借対照表】

(単位:百万円)

| 事業年度              | 科目       | 訂正前    | 訂正後    | 影響額    | 変動率    |
|-------------------|----------|--------|--------|--------|--------|
| 平成23年3月期<br>第1四半期 | (流動資産)   | 10,289 | 10,294 | 5      | 0.05%  |
|                   | 商品及び製品   | 977    | 975    | △ 1    | -0.17% |
|                   | 仕掛品      | 755    | 765    | -      | -      |
|                   | 原材料及び貯蔵品 | 580    | 580    | 0      | 0.00%  |
|                   | 繰延税金資産   | 65     | 61     | △ 3    | -5.47% |
|                   | 資産合計     | 19,074 | 19,079 | 5      | 0.03%  |
|                   | (流動負債)   | 7,257  | 7,257  | -      | -      |
|                   | 未払法人税等   | 37     | 37     | -      | -      |
|                   | 負債合計     | 11,121 | 11,121 | -      | -      |
|                   | 利益剰余金    | 4,526  | 4,531  | 5      | 0.11%  |
|                   | 純資産合計    | 7,953  | 7,958  | 5      | 0.06%  |
| 負債純資産合計           | 19,074   | 19,079 | 5      | 0.03%  |        |
| 平成23年3月期<br>第2四半期 | (流動資産)   | 10,511 | 10,523 | 11     | 0.11%  |
|                   | 商品及び製品   | 937    | 941    | 4      | 0.44%  |
|                   | 仕掛品      | 803    | 819    | -      | -      |
|                   | 原材料及び貯蔵品 | 607    | 607    | 0      | 0.00%  |
|                   | 繰延税金資産   | 89     | 81     | △ 8    | -9.01% |
|                   | 資産合計     | 19,310 | 19,322 | 11     | 0.06%  |
|                   | (流動負債)   | 7,558  | 7,558  | -      | -      |
|                   | 未払法人税等   | 176    | 176    | -      | -      |
|                   | 負債合計     | 11,300 | 11,300 | -      | -      |
|                   | 利益剰余金    | 4,698  | 4,710  | 11     | 0.25%  |
|                   | 純資産合計    | 8,009  | 8,021  | 11     | 0.15%  |
| 負債純資産合計           | 19,310   | 19,322 | 11     | 0.06%  |        |
| 平成23年3月期<br>第3四半期 | (流動資産)   | 11,621 | 11,623 | 1      | 0.01%  |
|                   | 商品及び製品   | 950    | 940    | △ 10   | -1.13% |
|                   | 仕掛品      | 901    | 915    | -      | -      |
|                   | 原材料及び貯蔵品 | 696    | 696    | 0      | 0.00%  |
|                   | 繰延税金資産   | 78     | 77     | △ 1    | -1.45% |
|                   | 資産合計     | 20,307 | 20,309 | 1      | 0.01%  |
|                   | (流動負債)   | 8,624  | 8,624  | -      | -      |
|                   | 未払法人税等   | 218    | 218    | -      | -      |
|                   | 負債合計     | 12,184 | 12,184 | -      | -      |
|                   | 利益剰余金    | 4,880  | 4,881  | 1      | 0.03%  |
|                   | 純資産合計    | 8,122  | 8,124  | 1      | 0.02%  |
| 負債純資産合計           | 20,307   | 20,309 | 1      | 0.01%  |        |
| 平成23年3月期<br>通 期   | (流動資産)   | 11,616 | 11,604 | △ 11   | -0.10% |
|                   | 商品及び製品   | 944    | 938    | △ 5    | -0.62% |
|                   | 仕掛品      | 863    | 849    | -      | -      |
|                   | 原材料及び貯蔵品 | 782    | 782    | 0      | 0.00%  |
|                   | 繰延税金資産   | 89     | 97     | 8      | 9.25%  |
|                   | 資産合計     | 20,141 | 20,129 | △ 11   | -0.06% |
|                   | (流動負債)   | 7,857  | 7,857  | -      | -      |
|                   | 未払法人税等   | 331    | 331    | -      | -      |
|                   | 負債合計     | 11,796 | 11,796 | -      | -      |
|                   | 利益剰余金    | 5,041  | 5,029  | △ 11   | -0.24% |
|                   | 純資産合計    | 8,345  | 8,333  | △ 11   | -0.14% |
| 負債純資産合計           | 20,141   | 20,129 | △ 11   | -0.06% |        |

## 【連結貸借対照表】

(単位:百万円)

| 事業年度              | 科目       | 訂正前    | 訂正後    | 影響額    | 変動率     |
|-------------------|----------|--------|--------|--------|---------|
| 平成24年3月期<br>第1四半期 | (流動資産)   | 12,544 | 12,515 | △ 28   | -0.23%  |
|                   | 商品及び製品   | 1,094  | 1,042  | △ 52   | -4.76%  |
|                   | 仕掛品      | 1,020  | 1,023  | -      | -       |
|                   | 原材料及び貯蔵品 | 851    | 851    | 0      | 0.00%   |
|                   | 繰延税金資産   | 48     | 68     | 19     | 40.56%  |
|                   | 資産合計     | 20,909 | 20,881 | △ 28   | -0.14%  |
|                   | (流動負債)   | 7,963  | 7,963  | -      | -       |
|                   | 未払法人税等   | 60     | 60     | -      | -       |
|                   | 負債合計     | 12,582 | 12,582 | -      | -       |
|                   | 利益剰余金    | 4,990  | 4,962  | △ 28   | -0.57%  |
| 純資産合計             | 8,327    | 8,299  | △ 28   | -0.34% |         |
| 負債純資産合計           | 20,909   | 20,881 | △ 28   | -0.14% |         |
| 平成24年3月期<br>第2四半期 | (流動資産)   | 11,929 | 11,884 | △ 44   | -0.38%  |
|                   | 商品及び製品   | 1,092  | 1,033  | △ 58   | -5.37%  |
|                   | 仕掛品      | 1,000  | 983    | -      | -       |
|                   | 原材料及び貯蔵品 | 952    | 952    | 0      | 0.00%   |
|                   | 繰延税金資産   | 104    | 135    | 31     | 29.87%  |
|                   | 資産合計     | 20,199 | 20,155 | △ 44   | -0.22%  |
|                   | (流動負債)   | 7,563  | 7,563  | -      | -       |
|                   | 未払法人税等   | 196    | 196    | -      | -       |
|                   | 負債合計     | 11,777 | 11,777 | -      | -       |
|                   | 利益剰余金    | 5,090  | 5,046  | △ 44   | -0.88%  |
| 純資産合計             | 8,422    | 8,377  | △ 44   | -0.53% |         |
| 負債純資産合計           | 20,199   | 20,155 | △ 44   | -0.22% |         |
| 平成24年3月期<br>第3四半期 | (流動資産)   | 11,953 | 11,881 | △ 72   | -0.61%  |
|                   | 商品及び製品   | 1,315  | 1,108  | △ 207  | -15.78% |
|                   | 仕掛品      | 1,117  | 1,202  | -      | -       |
|                   | 原材料及び貯蔵品 | 877    | 877    | 0      | 0.00%   |
|                   | 繰延税金資産   | 48     | 98     | 50     | 104.56% |
|                   | 資産合計     | 20,405 | 20,332 | △ 72   | -0.35%  |
|                   | (流動負債)   | 7,971  | 7,971  | -      | -       |
|                   | 未払法人税等   | 101    | 101    | -      | -       |
|                   | 負債合計     | 11,798 | 11,798 | -      | -       |
|                   | 利益剰余金    | 5,302  | 5,230  | △ 72   | -1.37%  |
| 純資産合計             | 8,606    | 8,533  | △ 72   | -0.84% |         |
| 負債純資産合計           | 20,405   | 20,332 | △ 72   | -0.35% |         |
| 平成24年3月期<br>通 期   | (流動資産)   | 12,156 | 12,035 | △ 121  | -1.00%  |
|                   | 商品及び製品   | 1,201  | 1,094  | △ 107  | -8.93%  |
|                   | 仕掛品      | 1,075  | 976    | -      | -       |
|                   | 原材料及び貯蔵品 | 820    | 820    | 0      | 0.00%   |
|                   | 繰延税金資産   | 102    | 186    | 84     | 82.92%  |
|                   | 資産合計     | 20,682 | 20,560 | △ 121  | -0.59%  |
|                   | (流動負債)   | 8,334  | 8,334  | -      | -       |
|                   | 未払法人税等   | 271    | 271    | -      | -       |
|                   | 負債合計     | 11,852 | 11,852 | -      | -       |
|                   | 利益剰余金    | 5,437  | 5,315  | △ 121  | -2.24%  |
| 純資産合計             | 8,830    | 8,708  | △ 121  | -1.38% |         |
| 負債純資産合計           | 20,682   | 20,560 | △ 121  | -0.59% |         |

## 【連結貸借対照表】

(単位:百万円)

| 事業年度              | 科目       | 訂正前    | 訂正後    | 影響額    | 変動率     |
|-------------------|----------|--------|--------|--------|---------|
| 平成25年3月期<br>第1四半期 | (流動資産)   | 13,220 | 13,048 | △ 172  | -1.30%  |
|                   | 商品及び製品   | 1,393  | 1,192  | △ 201  | -14.43% |
|                   | 仕掛品      | 1,146  | 1,059  | -      | -       |
|                   | 原材料及び貯蔵品 | 837    | 837    | 0      | 0.00%   |
|                   | 繰延税金資産   | 95     | 211    | 115    | 121.07% |
|                   | 資産合計     | 21,531 | 21,359 | △ 172  | -0.80%  |
|                   | (流動負債)   | 8,670  | 8,670  | -      | -       |
|                   | 未払法人税等   | 79     | 79     | -      | -       |
|                   | 負債合計     | 12,754 | 12,754 | -      | -       |
|                   | 利益剰余金    | 5,325  | 5,153  | △ 172  | -3.23%  |
| 純資産合計             | 8,776    | 8,604  | △ 172  | -1.96% |         |
| 負債純資産合計           | 21,531   | 21,359 | △ 172  | -0.80% |         |
| 平成25年3月期<br>第2四半期 | (流動資産)   | 11,976 | 11,784 | △ 192  | -1.61%  |
|                   | 商品及び製品   | 1,298  | 1,037  | △ 260  | -20.09% |
|                   | 仕掛品      | 1,029  | 964    | -      | -       |
|                   | 原材料及び貯蔵品 | 803    | 803    | 0      | 0.00%   |
|                   | 繰延税金資産   | 84     | 218    | 133    | 157.47% |
|                   | 資産合計     | 20,174 | 19,982 | △ 192  | -0.95%  |
|                   | (流動負債)   | 7,473  | 7,473  | -      | -       |
|                   | 未払法人税等   | 144    | 144    | -      | -       |
|                   | 負債合計     | 11,410 | 11,410 | -      | -       |
|                   | 利益剰余金    | 5,343  | 5,151  | △ 192  | -3.60%  |
| 純資産合計             | 8,764    | 8,571  | △ 192  | -2.19% |         |
| 負債純資産合計           | 20,174   | 19,982 | △ 192  | -0.95% |         |
| 平成25年3月期<br>第3四半期 | (流動資産)   | 12,267 | 12,052 | △ 215  | -1.75%  |
|                   | 商品及び製品   | 1,429  | 986    | △ 442  | -30.95% |
|                   | 仕掛品      | 965    | 1,055  | 90     | 9.39%   |
|                   | 原材料及び貯蔵品 | 816    | 811    | △ 5    | -0.73%  |
|                   | 繰延税金資産   | 57     | 199    | 142    | 247.99% |
|                   | 資産合計     | 19,979 | 19,764 | △ 215  | -1.08%  |
|                   | (流動負債)   | 7,571  | 7,571  | -      | -       |
|                   | 未払法人税等   | 72     | 72     | -      | -       |
|                   | 負債合計     | 11,113 | 11,113 | -      | -       |
|                   | 利益剰余金    | 5,429  | 5,214  | △ 215  | -3.96%  |
| 純資産合計             | 8,866    | 8,650  | △ 215  | -2.43% |         |
| 負債純資産合計           | 19,979   | 19,764 | △ 215  | -1.08% |         |
| 平成25年3月期<br>通 期   | (流動資産)   | 12,419 | 12,193 | △ 225  | -1.81%  |
|                   | 商品及び製品   | 1,340  | 1,020  | △ 320  | -23.88% |
|                   | 仕掛品      | 868    | 826    | △ 41   | -4.83%  |
|                   | 原材料及び貯蔵品 | 848    | 836    | △ 11   | -1.37%  |
|                   | 繰延税金資産   | 83     | 232    | 148    | 176.75% |
|                   | 資産合計     | 20,439 | 20,213 | △ 225  | -1.10%  |
|                   | (流動負債)   | 7,900  | 7,900  | -      | -       |
|                   | 未払法人税等   | 212    | 212    | -      | -       |
|                   | 負債合計     | 11,058 | 11,058 | -      | -       |
|                   | 利益剰余金    | 5,556  | 5,330  | △ 225  | -4.05%  |
| 純資産合計             | 9,380    | 9,155  | △ 225  | -2.40% |         |
| 負債純資産合計           | 20,439   | 20,213 | △ 225  | -1.10% |         |

## 【連結貸借対照表】

(単位:百万円)

| 事業年度              | 科目       | 訂正前    | 訂正後    | 影響額    | 変動率     |
|-------------------|----------|--------|--------|--------|---------|
| 平成26年3月期<br>第1四半期 | (流動資産)   | 13,282 | 13,063 | △ 219  | -1.65%  |
|                   | 商品及び製品   | 1,353  | 1,090  | △ 263  | -19.46% |
|                   | 仕掛品      | 1,109  | 1,026  | △ 82   | -7.45%  |
|                   | 原材料及び貯蔵品 | 764    | 746    | △ 18   | -2.36%  |
|                   | 繰延税金資産   | 63     | 207    | 144    | 229.67% |
|                   | 資産合計     | 21,829 | 21,610 | △ 219  | -1.00%  |
|                   | (流動負債)   | 8,758  | 8,758  | -      | -       |
|                   | 未払法人税等   | 265    | 265    | -      | -       |
|                   | 負債合計     | 12,351 | 12,351 | -      | -       |
|                   | 利益剰余金    | 5,443  | 5,224  | △ 219  | -4.03%  |
| 純資産合計             | 9,478    | 9,258  | △ 219  | -2.31% |         |
| 負債純資産合計           | 21,829   | 21,610 | △ 219  | -1.00% |         |
| 平成26年3月期<br>第2四半期 | (流動資産)   | 12,521 | 12,320 | △ 201  | -1.61%  |
|                   | 商品及び製品   | 1,306  | 988    | △ 317  | -24.29% |
|                   | 仕掛品      | 1,024  | 1,030  | 6      | 0.61%   |
|                   | 原材料及び貯蔵品 | 819    | 795    | △ 24   | -2.95%  |
|                   | 繰延税金資産   | 96     | 230    | 133    | 138.67% |
|                   | 資産合計     | 21,266 | 21,064 | △ 201  | -0.95%  |
|                   | (流動負債)   | 8,280  | 8,280  | -      | -       |
|                   | 未払法人税等   | 281    | 281    | -      | -       |
|                   | 負債合計     | 11,483 | 11,483 | -      | -       |
|                   | 利益剰余金    | 5,482  | 5,281  | △ 201  | -3.67%  |
| 純資産合計             | 9,783    | 9,581  | △ 201  | -2.06% |         |
| 負債純資産合計           | 21,266   | 21,064 | △ 201  | -0.95% |         |
| 平成26年3月期<br>第3四半期 | (流動資産)   | 12,983 | 12,770 | △ 212  | -1.64%  |
|                   | 商品及び製品   | 1,490  | 1,016  | △ 474  | -31.82% |
|                   | 仕掛品      | 999    | 1,147  | 147    | 14.79%  |
|                   | 原材料及び貯蔵品 | 904    | 877    | △ 27   | -3.03%  |
|                   | 繰延税金資産   | 65     | 206    | 140    | 213.70% |
|                   | 資産合計     | 22,019 | 21,806 | △ 212  | -0.97%  |
|                   | (流動負債)   | 8,393  | 8,393  | -      | -       |
|                   | 未払法人税等   | 161    | 161    | -      | -       |
|                   | 負債合計     | 12,086 | 12,086 | -      | -       |
|                   | 利益剰余金    | 5,588  | 5,375  | △ 212  | -3.81%  |
| 純資産合計             | 9,932    | 9,719  | △ 212  | -2.14% |         |
| 負債純資産合計           | 22,019   | 21,806 | △ 212  | -0.97% |         |
| 平成26年3月期<br>通 期   | (流動資産)   | 12,239 | 11,984 | △ 254  | -2.08%  |
|                   | 商品及び製品   | 1,502  | 987    | △ 514  | -34.25% |
|                   | 仕掛品      | 790    | 914    | 124    | 15.70%  |
|                   | 原材料及び貯蔵品 | 936    | 904    | △ 31   | -3.33%  |
|                   | 繰延税金資産   | 97     | 264    | 166    | 171.19% |
|                   | 資産合計     | 21,504 | 21,249 | △ 254  | -1.19%  |
|                   | (流動負債)   | 8,363  | 8,363  | -      | -       |
|                   | 未払法人税等   | 241    | 241    | -      | -       |
|                   | 負債合計     | 11,644 | 11,644 | -      | -       |
|                   | 利益剰余金    | 5,602  | 5,347  | △ 254  | -4.55%  |
| 純資産合計             | 9,859    | 9,604  | △ 254  | -2.59% |         |
| 負債純資産合計           | 21,504   | 21,249 | △ 254  | -1.19% |         |

## 【連結貸借対照表】

(単位:百万円)

| 事業年度              | 科目       | 訂正前    | 訂正後    | 影響額   | 変動率     |
|-------------------|----------|--------|--------|-------|---------|
| 平成27年3月期<br>第1四半期 | (流動資産)   | 13,218 | 12,944 | △ 273 | -2.07%  |
|                   | 商品及び製品   | 1,690  | 1,104  | △ 586 | -34.66% |
|                   | 仕掛品      | 781    | 965    | 183   | 23.52%  |
|                   | 原材料及び貯蔵品 | 963    | 925    | △ 37  | -3.94%  |
|                   | 繰延税金資産   | 35     | 202    | 166   | 463.53% |
|                   | 資産合計     | 22,490 | 22,216 | △ 273 | -1.22%  |
|                   | (流動負債)   | 9,056  | 9,049  | △ 7   | -0.08%  |
|                   | 未払法人税等   | 42     | 35     | △ 7   | -16.56% |
|                   | 負債合計     | 12,766 | 12,759 | △ 7   | -0.06%  |
|                   | 利益剰余金    | 5,488  | 5,221  | △ 266 | -4.86%  |
|                   | 純資産合計    | 9,724  | 9,457  | △ 266 | -2.74%  |
|                   | 負債純資産合計  | 22,490 | 22,216 | △ 273 | -1.22%  |

## (2) 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯・原因

## ① 発覚した経緯及び第三者委員会の設立

## a. 発端

当社の内部監査室および経理部は、鉄鋼事業部において、製品の製造工程上不自然な状態にある製品在庫が多数あることや、受注生産の製品であるにもかかわらず、帳簿上完成品として計上されてから長期間にわたり在庫になっているものが大量にあること、一方で納期遅れが発生していること等に疑問を抱き、2014年10月9日、鉄鋼事業部製造グループリーダーA（以下「Aリーダー」という。）に対して説明を求めたところ、Aリーダーから、過去数年にわたり、仕掛品および製品を不正に計上するなどの会計不正を行っていたとの報告を受けました。

また、社内調査の過程で、同月13日、ニッケル・マグネシウム合金の在庫を過大計上する会計不正が行われていたことも判明しました。

## b. 第三者委員会

当社は、2014年10月31日、第三者委員会による調査を行うことを決定し、日本弁護士連合会による「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に沿って委員の選定を行い、同委員会は、同年11月4日より、事実関係の解明等に着手しました。

## c. 第三者委員会への委嘱事項

第三者委員会への委嘱事項は、当社鉄鋼事業部における不適切な会計処理に関する事実調査、原因究明および再発防止策の提言としました。

d. 第三者委員会の構成

第三者委員会の委員は、以下のとおりであり、いずれも当社と特別な利害関係を有しておりません。

|     | 資格    | 氏名    | 所属           |
|-----|-------|-------|--------------|
| 委員長 | 弁護士   | 上谷 佳宏 | 弁護士法人東町法律事務所 |
| 委員  | 弁護士   | 木下 卓男 | 同上           |
| 委員  | 公認会計士 | 飯田 健一 | 飯田健一公認会計士事務所 |

第三者委員会の補助者は、以下のとおりであり、いずれも当社と特別な利害関係を有しておりません。

| 資格    | 氏名     | 所属           |
|-------|--------|--------------|
| 弁護士   | 虎頭 信宏  | 弁護士法人東町法律事務所 |
| 弁護士   | 西川 精一  | 同上           |
| 弁護士   | 名倉 大貴  | 同上           |
| 公認会計士 | 井茂 博之  | 井茂公認会計士事務所   |
| 公認会計士 | 豊見里 隆一 | 豊見里公認会計士事務所  |

② 第三者委員会の調査の方法・範囲、期間

a. 調査の方法・範囲

(1) 関係者への事情聴取

第三者委員会は、2014年12月11日までの間に、当社の代表取締役を含む取締役4名、監査役2名、従業員18名および監査法人の公認会計士5名より、本事案に係る事実関係、内部統制に係る事実関係および再発防止策を含め、順次、事情聴取を行いました。

(2) 関係資料の検討

第三者委員会は、当社の株主総会議事録、取締役会議事録、各種規程のほか、本調査のために必要な帳票類を調査したほか、オンラインシステムの実際の動きを確認しました。

b. 調査の期間

2014年11月4日より同年12月12日までです。

③ 第三者委員会の調査によって判明した事実

a. 不適切な会計処理の概要

第三者委員会において認定した鉄鋼事業部における不適切な会計処理（以下「本件不適切会計処理」という。）の概要は、次のアないしウの3点です。

ア 仕掛品の不正計上

まだ鑄込作業に入っておらず、したがって仕掛品として計上できない注成品をあたかも鑄込作業が完了したかのように装って、生産管理システムへの入力処理がなされたことにより、仕掛品としての不正計上がなされた。

#### イ 製品在庫の不正計上

まだ完成品検査における合格結果を受けておらず、したがって製品として計上できない注成品をあたかも完成したかのように装って、生産管理システムへの入力処理がなされたことにより、製品在庫としての不正計上がなされた。

#### ウ 合金返還に係る不正操作

鉄鋼事業部において管理しているニッケル・マグネシウム合金について、実際に使用した合金を使用していないかのように装って、帳簿上、これを資材部へ返還する処理を行うことにより、実際の現物在庫の約10倍以上の量が在庫帳簿に計上されていた。

#### b. きっかけ

2010年、大手機械メーカーから、圧延ロール（薄板ロール）合計10本の注文があり、製造グループのAリーダー（当時、係長）は、技術グループにおける成分・性能的な検討をクリアし、同年3月から試作品の製造を開始して、同年6月に正式な受注が決定しましたが、試作品段階からすでにその多くに不良品が生じ、正式な受注後も不良品の発生が継続したため、Aリーダーは焦りを感じ、この事態を隠ぺいしようと考え、また、試作品製造段階から不良品が多数発生したことによって他の受注品の工程に遅れが出たため、これを隠ぺいしようと考えました。

#### c. 手 法

##### ア 正規の手続によらない再製造作業

(ア) 当社の原価管理プロセスにおける業務記述書によれば、完成検査や中間検査等において仕様に満足しない不適合品が発生し、当該不適合品が「不良」と判断された場合は、技術リーダーの承認を得て技術担当者がオンライン上の不良入力を行うこととされており、当該不良入力により、当該不良品の製造工程はストップし、再度の製造作業のため、新しいロール番号が付され、これに対応する「ロール製品鑄込指示票」が印刷されます。

ところが、Aリーダーは、2010年9月頃から、上記b. 記載のとおり試作品段階に引き続き、正式に受注した後発生した不良品を隠ぺいするため、上記のような不良品発生時の正規の手続をとらずに再製造作業を決定し、「事務所」の鑄込工程担当者（B）に「手書き」の「ロール製品鑄込指示票」等を作成させました（なお、本件当時の技術リーダー（F）の前任者（i）の時代には、「不良」が発生した場合の処理は業務記述書に従った正規の手続がとられていましたが、前任者が60歳を超え、Aリーダーが代わりに「不良」の処理の承認を行っており、前任者が退職した後に就任した本件当時の技術リーダー（F）には、Aリーダーより、正規の不良処理の手続が伝えられていなかったため、本件当時の技術リーダーは、正規の不良処理の手続の内容を正確には知りませんでした。）。

そして、当該手書きの「ロール製品鑄込指示票」等に基づき、再び、①「事務所」の配

合計算担当者（E）が「配合鑄込指示並びに報告書」を作成し、これに基づいて溶解班が溶解作業を行うとともに、②造型班は鑄込作業に必要な金型、上型・下型を準備し、整備班がこれらの金型、上型・下型の型合わせを行って型を作成し、これに溶湯を鑄込み、その後、加工工程を行うなどして不良分の注文品の再製造作業を行いました。

なお、上記の正規の手続によらない再製造自体は、後記イないしエの不正計上または不正操作と異なり、財務諸表に影響を与える不適切な会計処理につながるものではありません。

- (イ) Aリーダーがこのような不正規の手続による不良分の再製造作業の方法を思いついたのは、鉄鋼事業部において、従前から、鑄込作業完了後間もない時期すなわち解砕時などに不良が発生したような場合に、当月内に再鑄込が完了するものについては、ロールオンライン鑄込実績入力を行わず、かつ、再製造作業にあたって「ロール製品鑄込指示票」の内容を生産管理システムに入力しない「一次不良処理」という便宜的な処理がなされていたことを参考にしたものでした。このような「一次不良処理」によれば、オンラインに不良処理と再度の鑄込実績が入力されず、生産管理システムに情報が正確に入力されないこととなるため、2002年に鉄鋼事業部長であったH常務は、かかる「一次不良処理」を禁止させていましたが、実際にはその後も隠密裡に行われていました。また、「一次不良処理」だけではなく、加工段階で生じた不良品も含めて、不良品発生 of 当月内に再鑄込が完了するものについては、不適正な再鑄込がなされていた可能性もあります。ただし、「一次不良処理」および上記の加工段階で生じた不良品についての不適正な再鑄込の件数は月に1回あるかないかという程度で、当月の生産量にはほとんど影響がなかったため、社内的に明るみになったり、問題視されたりすることはありませんでした（なお、上記の点については、前任の製造グループリーダーがすでに退職している等の理由から、直接の事情聴取等を行えなかったため、第三者委員会としては、そのような可能性があるという認定です。）。

#### イ 仕掛品の不正計上

- (ア) 上記 b. 記載のとおり、2010年3月から開始した試作品の製造段階において多数の不良品が発生し、試作品の製造を繰り返して行う必要があったことから、通常行うべき他の受注品の製造工程に遅れが生ずるとともに、鉄鋼事業部における当月分の予定（目標）生産量を達成することが困難な状況になりました。

そこで、Aリーダーは、製造工程の遅れを隠し、当月分の予定（目標）生産量に近づけるために、同年5月、「事務所」の鑄込工程担当者（B）に対し、既に受注は受けているがまだ鑄込作業に入っていない「代替品」を生産量計上および仕掛品計上するよう指示するようになりました。なお、この「代替品」は、主に次月以降に鑄込作業予定の製品であり、これを当月に鑄込作業が完了したものと取り扱ったものです。

- (イ) 上記(ア)のAリーダーからの指示に基づき、「事務所」の鑄込工程担当者（B）は、「代替品」につき適宜の鑄込予定日を設定して生産管理システムに入力し、「ロール製品鑄込指示



票」を作成・印刷しました。これに対してAリーダーが承認して承認印を押し、これを受けて「事務所」の鑄込工程担当者（B）が生産管理システムにロールオンライン鑄込実績入力を行いました。

これにより、「代替品」について、鑄込作業が未了であるにもかかわらず生産量計上および仕掛品計上がなされることとなりました。なお、「代替品」に係る「ロール製品鑄込指示票」は、造型班・整備班等に交付されることなく、「事務所」内部で保管されました。

- (ウ) なお、上記(イ)の手法により不正計上された仕掛品について、実際の鑄込作業を行うため、Aリーダーは、2010年6月頃から、上記アと同様に、「事務所」の鑄込工程担当者（B）に、「手書き」の「ロール製品鑄込指示票」等を作成させ、これに基づき鑄込作業等が行われました。

#### ウ 製品在庫の不正計上

- (ア) 製品の加工が完了すると、技術グループ（Fリーダー）検査班による完成品検査を経て「社内ロール検査成績表」が作成され、その合格結果に基づいて当日の完成品を集計し、検査班が「検査完成報告」に当日完成した製品のロール番号等を手書きで記入して製造グループ加工工程担当者（C）に交付します。同加工工程担当者は、製造グループリーダー（A）の承認を受けて、生産管理システム上で完成入力処理を行います。この時点で、当月分の完成量の計上と「生産在庫集計表」上の製品在庫としての計上がなされることとなります。
- (イ) 完成を予定していた仕掛品に不良品が発生した場合、当月の完成量が減少することから、上記イ(ア)と同様、当月分の完成品の数量が予定（目標）量を下回ることとなります。そこで、Aリーダーは、上記イの仕掛品の不正計上に加え、2010年10月から、「事務所」の加工工程担当者（C）に対し、すでに鑄込作業は完了して生産計上されていたものの未だ加工作業等が完了していない仕掛品等について、これを完成したのものとして「検査完成報告」に追加して記入するよう指示し、同担当者は、Aリーダーより指示を受けた仕掛品を追加記入してAリーダーが承認印を押しした「検査完成報告」に基づいて、生産管理システム上の完成入力を行うようになりました。なお、後記 e. ア記載のとおり、加工工程担当者（C）が2013年6月に本件会社を一旦退職した後は、「事務所」の入力事務担当者（D）がAリーダーの指示を受けてこれを行いました。

これにより、仕掛品が製品在庫として未完成であるにもかかわらず完成量および製品としての計上がなされることとなりました。

#### エ 合金返還に係る不正操作

- (ア) 鉄鋼事業部においては、溶解作業を担当する溶解班が所定の倉庫内でニッケル・マグネシウム合金、バナジウム、ローカーボン、タングステンなどの原材料の管理を行っており、毎月末に溶解班班長（q）または溶解・整備班の工長（d）が残高を記録することとなって

います。原材料の発注については、「事務所」の配合計算担当者（E）がその残高を見て資材部購買グループに発注をかけます。

(イ) ロール製造作業のために鉄鋼事業部が使用した合金の量については、毎月末で締め切り、帳簿上は残高（月初量＋月内購入量－使用量）の全量を資材部材料グループにいったん返還する取扱となっていますが、資材部が実際に現物を確認することはなく、鉄鋼事業部の自己申告にしたがって資材システムに入力されます。

(ウ) Aリーダーは、上述の不良品の再製造作業により、製品の単位あたりの材料費の比率が不自然となることを隠すために、2012年11月から、「事務所」の入力事務担当者（D）に対し、毎月末の資材部材料グループへの返還量を実際よりも多くなるように資材システムへの入力を指示していました。

本来、不良品の再製造は、基本的に当該品を溶解するため、新たな材料の配合は必要でない場合が多いですが、ニッケル・マグネシウム合金についてはマグネシウムが溶解時に燃焼するため、再製造作業に際して再度の配合が必要となります。そして、不良品の再製造については、生産管理システム上のロールオンライン鑄込実績入力となされないため、生産量および配合された合金の量は生産管理システム上現れないが、実際に再製造作業時に配合した合金の量を正しく資材システムに入力すれば、生産管理システム上の生産量と資材システムから読み取れる鉄鋼事業部で使用する合金の量とが不自然な比率となります。Aリーダーとしては、もしも経理または監査関係部門がこの点に疑義を抱くと、不正な不良品の再製造や仕掛品・製品在庫の不正計上が発覚することを懸念したものでした。

#### オ その後の経過

Aリーダーは、当初（2010年5月当時）、上記のようなシステム上の仕掛品計上と予定生産量との食い違いについて、その後一定期間をかけて徐々に調整ないし解消していくことができると安易に考えていました。

ところが、鉄鋼事業部においては、従前から製造工程での不良品率の低減が重要な課題となっていたところ、上記b.記載のような大量の不良品が発生し、その再製造の作業に追われることとなったため、日常的な注文に基づく製造作業の工程にも支障を生ずることとなり、実際には上記のような当初の仕掛品計上と予定生産量との食い違いを解消するどころか、逆にその食い違いの幅は大きくなっていったため、仕掛品の不正計上が継続して行われ、また、製品在庫の不正計上も行われるようになりました。

さらに、2011年8月には、海外からの約1500トンの大量発注があり、日常的な注文のための作業工程が大幅に遅れるといった事態などが追い打ちをかけ、毎月の生産量のかなりの部分を本件不正操作による不正計上が占めるようになりました。特に製品在庫について、製品在庫の不正計上を開始した当初は、鑄込作業を完了した「仕掛品」を完成した製品在庫として計上し

ていましたが、本事案が発覚する直前には、未だ鑄込作業さえ行われていない受注品を製品在庫として計上するまでに至りました。

また、2012年11月から開始された合金返還に係る不正操作についても、Aリーダーの指示により、ニッケル・マグネシウム合金の使用量を実際よりも少なく見せかけるため、毎月末の資材部材料グループへの返還量をその分多く入力したことにより、その累積として、2014年10月までで現物在庫が3,148kgしかないにもかかわらず、合金在庫帳簿上は10倍以上の32,948kgが計上されることとなりました。

なお、本件不正操作は、「事務所」の鑄込工程担当者（B）によるロールオンライン鑄込実績入力（仕掛品の不正計上）、加工工程担当者（C）による完成入力（製品在庫の不正計上）および入力事務担当者（D）による合金在庫帳簿への入力（合金返還に係る不正操作）から成り、2010年から2014年までの多数回にわたる個々の入力行為の痕跡をオンライン上のみから完全に辿ることはおよそ困難ですが、一部の入力担当者が保存していた手書きの「ロール製品鑄込指示票」や、備忘用のノートに記録された「不適合品調査票」の内容等の情報に基づいて具体的な不正操作の金額が算出されております。

#### d. 動機

そもそも鉄鋼事業部製造部門は、営業担当部門（鉄鋼営業グループ）が受注した製品を製造しており、独自のノルマはありませんが、設備の規模に応じた予定（目標）生産量が定められており、製造工程において不良品が発生すれば、工程が遅延するだけでなく、不良品の再製造のために毎月の生産量は減少します。

Aリーダーは、1994年に当社に入社し、2008年に鉄鋼事業部の係長（同時に事実上の製造グループリーダー）、2011年に正式に製造グループリーダーに昇進し、虹技ロールの代表取締役にも就いています。

Aリーダーに対する上司をはじめ周囲からの期待は大きかったが、上記b.のとおり、2010年に、自ら主導して受注を決定した圧延ロール（薄板ロール）について、試作品段階から多数の不良品が発生させ、また正式な受注後も不良品の発生が続いたことに焦りを感じ、当初は短期間で不正操作の結果を解消できると安易に考えて、不良品の発生を隠すことを決断しました。

また、試作品の再製造を繰り返すことにより他の受注品の工程が遅れ、予定（目標）生産量の達成も困難となってきたことから、これらを隠ぺいするため、仕掛品および製品在庫の不正計上を行う必要に迫られました。

その後も、鉄鋼事業部において2011年に大口の受注案件についての不良品、2012年に新規の受注案件についての不良品が発生するなど、不良品発生率が高くなり、その分工程が遅れることから、不良品率の増加や工程遅れを隠し、また予定（目標）生産量に近づけるため、仕掛品および

製品在庫の不正計上を継続して行う必要に迫られました。Aリーダーは、いずれは発覚するかと覚悟しつつも、囑望されたことへの自尊心もあり、自ら不正を告白することなく、逆に不良品発生・工程遅れの隠ぺいの範囲が拡大して行きました。

なお、Aリーダーとしては、もとより本件不正操作が生産管理システムの運用に関する社内のルールに違反した不適正な処理であることの認識は持っていましたが、当初、それが結果的に会社全体における不適切な会計処理につながり、ひいては、企業情報の開示に関する法律上の規律に違反するものとして、上場会社としての当社の経営に重大な影響を及ぼすことになるというような認識は持っていませんでした。また、この点は、生産管理システムへの各入力担当者をはじめとする本件不正操作への他の関与者についても同様であり、「最後にはちゃんと作るのだから良いと思っていた」という発言も聞かれました。

Aリーダーが不正計上に至った動機は以上のおりであり、Aリーダーや関与者自身の直接の利得を目的としたものではなく、実際にも直接の利得はありませんでした。

e. 不適切な会計処理が継続した（発覚しなかった）経緯

ア システム入力担当者の対応

Aリーダーから本件不正操作を直接指示された「事務所」の鑄込工程担当者（B）、加工工程担当者（C）および合金在庫帳簿への入力事務担当者（D）は、いずれもAリーダーによる指示の内容が不正であることを知っており、当初からこれに抵抗感を感じていましたが、上司からの指示ということもあり、最終的には指示を拒否することはありませんでした。ただし、一部の担当者は、後日本件不正操作が発覚した際の自己の弁明に備えて、手書きの「ロール製品鑄込指示票」を廃棄せずに保管したり、不正操作を行った注文品と正規の手続によるものとを区別するために、不正操作に係る手続については、鉄鋼事業部においては通常用いられない小規模の炉の番号を符牒として管理したり、「不適合品調査票」の内容等をノートに記録するなどしていました。

その後、不正の範囲が拡大するにつれ、各入力担当者も、Aリーダーに対して何度か不正操作の中止を申し出ましたが、Aリーダーの容れるところとはなりません。なお、加工工程担当者（C）は、不正操作に関与していることに悩み、2012年12月にAリーダーに対して退職を願い出しましたが、Aリーダーから特段の対応はなく、2013年6月にいったん会社を退職しましたが、翌2014年9月に復職しました。ただし、復職後は本件不正操作には関与していません。

また、当社には、内部監査室による業務のモニタリングの一環として、2007年3月1日に「内部公益通報保護規程」が制定され、社外の法律事務所を社外相談窓口、総務部長を社内相談窓

口とする内部通報制度が設置されていましたが、各入力担当者（B・C・D）からの内部通報はなされませんでした。

#### イ その他の関係者の対応

##### (ア) 鉄鋼事業部における各担当者の対応

鉄鋼事業部においては、システム入力担当者のほか、配合計算担当者（E）、技術グループ検査班（Fグループリーダー）、溶解・整備班の立会班（J）も、量は不明なものの、配合計算や完成検査、鑄込作業立会いなどの業務の中で、不良品の処理（オンラインにおける不良入力、再製作）が正規の手続により行われていないことを認識していました。すなわち、配合計算担当者（E）は、本来であれば生産管理システムに入力して印刷されるべき「ロール製品鑄込指示票」が手書きで作成されている事実等から、技術グループ検査班（Fグループリーダー）も、同じく手書きの「ロール製品鑄込指示票」の存在や中間検査等の結果作成される「不適合品調査票」に基づいて適正な処置がなされていなかった事実等から、溶解・整備班の立会班（J）は、同じく手書きの「ロール製品鑄込指示票」の存在のほか、鑄込工程担当者（B）が不正操作を行った注文品と正規の手続によるものとを区別するために使用したと推測される出銑炉の指定（上記ア参照）等の事実から、いずれも不良品の処理にあたり不正が行われている事実を認識していました。

にもかかわらず、上記各担当者（E・F・J）は、Aリーダーにこれを正すよう進言するようなことはなく、また、システム入力担当者と同じく、内部通報等には至りませんでした。

また鉄鋼事業部の鉄鋼営業グループにおいても、製造グループによる納期の遅れを憂慮し、Aリーダー等に問い合わせをしたこともありますが、鉄鋼営業グループ担当者自らがオンラインの生産管理システムを閲覧し、工程の進捗状況を確認するようなことはなかったことから、本件不正操作に気付くことはありませんでした。

なお、2011年7月から2013年6月まで鉄鋼事業部長であったhは、営業を中心に管理し、製造の管理はAリーダーに委ねていました。当時、Aリーダーは、hに「一次不良処理」の存在を報告し、hはこれを黙認していましたが、Aリーダー、鑄込工程担当者（B）および加工工程担当者（C）がhに本件不正操作について報告または相談することはなく、hも本件不正操作に気付くことはありませんでした。

##### (イ) 資材部の対応

- ① ロール製品の製造工程において不適合品が発生した場合、オンライン処理により不良入力がなされることとなりますが、当該不良品はそのまま廃棄されるのではなく、通常のロール製造過程で不可避免的に発生するダライ粉（加工時に発生する削りかす）やヘタ（溶湯作業のため造型上必要な部分で解砕後カットする部分）などとともに、原材料として社内で再利用

されます。その具体的な手順としては、鉄鋼事業部の製造現場である西工場のスクラップヤードに当該不良品(故銑としての成分が再利用されるという意味で「巡還故銑」と呼ばれる。)を運び出します。資材部材料グループは、これらを計量して引き取り処理を行います。その際、個々の不良品についての材質・成分は聞き取るが、ロール番号は記録されません。なお、資材部材料グループにおいては、1か月ごとの集計として、製造現場から受渡しを受けた巡還故銑等の量と当月鉄鋼事業部に搬入した原材料の量につき相殺的な処理を行って月次報告に入力することとされています。

② しかし、資材部材料グループが当該不良品を巡還故銑として引き取り処理を行う際には、単に鉄鋼事業部がスクラップヤードに移動した故銑を計量するだけなので、その後、鉄鋼事業部から不良品分の再製造に係る原材料として故銑の搬入を要請されても、その不正には気が付くことはなく、また、そもそも鉄鋼事業部において正規の手続をとらずに不良品をスクラップヤードに移動せずにそのまま原材料として不良品分の再製造作業を行うような場合については、資材部がその不正に気付くことはありませんでした。

③ また、資材部材料グループおよび購買グループにおいても、ニッケル・マグネシウム合金の管理は鉄鋼事業部が行い、同部の発注に応じて同合金を購入するにとどまっていたため、その不正に気付くことはありませんでした。

(ウ) 経理部の対応

経理部においては、月次の損益分析において、原価差額をはじめとする各項目に特異な数値があれば、その都度Aリーダーから事情聴取等をしていたものの、同リーダーから一応の説明を受けていたことから、本件不正操作に気付くことはできませんでした。

(エ) 内部監査室および監査役・監査役会の対応

① 内部監査室においては、鉄鋼事業部における内部監査として、生産実績データまたは完成実績データを母集団として無作為にサンプリングを行い、各証憑と照合して上長の承認の有無を確認していましたが、証憑である「ロール製品鑄込指示表」「検査完成報告書」自体が上長であるAリーダーの指示により架空の事実に基づき作成され、同リーダーの承認印も押されていたため、本件不正操作に気付くことはありませんでした。

② また、2013年12月頃から、鉄鋼事業部において、原価差額の振れ幅が数千万円に及ぶことや、ロール製品の部品である軸アーバーの仕入れがなされているにもかかわらず費用計上がなされていないという問題が浮上し、監査役および監査役会からも強くこの点の事実解明が求められていたことから、内部監査室は、Aリーダーから事情聴取等をするなどしていたものの、当該費用計上と本件の不正操作とは直接的に関係しておらず、また、同リーダーから一応の説明を受けていたことから、本件不正操作に気付くことはありませんでした。

## ウ 棚卸関係者の対応

(ア) 当社では、経理部が主管となって年2回の期末実地棚卸を実施しておりますが、長時間に多数量について検査を行う全数検査より、在庫品の一部を短時間の検査で行い、在庫品の内容を経営管理目的で検査・分析を行うほうが効果的であると考え、一部抽出（全在庫品の30%以上）による部分検査を行っていることに加え、「研修会テキスト」により、その選定の根拠となる「検査範囲選択根拠書」は、各部門の棚卸責任者・検査委員が原案を作成するものとしております。

(イ) Aリーダーは、2010年に最初の不正操作を行った後も、鉄鋼事業部の棚卸責任者として「検査範囲選択根拠書」を作成していましたが、その際には、不正が発覚しないように、不正計上された仕掛品・製品を除外して上記「30%」を選び、棚卸委員長や立会人（監査法人立会担当者）による検査をくぐり抜けていました。

この点、Aリーダーが作成した「検査範囲選択根拠書」は、検査委員（デンスバー事業部長G）が署名・押印して棚卸委員長宛てに提出される形式となっていました。実際には検査委員Gが特にAリーダーの作成内容を変更したり、異議を述べたりすることはありませんでした。

また、「棚卸規程」によれば、検査委員は、棚卸計画書に基づき、棚卸事項（場所・区分、資産、種類名等）および検査事項（検査範囲、検査目標等）を記載した「棚卸個別指図書」（「検査範囲選択根拠書」が添付される形式となっています。）を作成して棚卸委員長に提出し、棚卸委員長は、同書受領後、1週間以内に意見を付して事務局および検査委員へ返戻することとされており、「研修会テキスト」によれば、「検査範囲選択根拠書」は、検査委員および棚卸責任者（鉄鋼事業部においてはAリーダー）が原案を作成し、棚卸委員長の了承を得るものとされています。しかし、棚卸委員長が「棚卸個別指図書」「検査範囲選択根拠書」について特段の異議を述べるようなことはありませんでした。

(ウ) ニッケル・マグネシウム合金については、鉄鋼事業部しか使用しないため、鉄鋼事業部において保管することとなっていたことから、資材部においては検収時を含めて現物を確認する機会はなく、資材部において実際に行われた棚卸対象資産にも含まれていませんでした。

(エ) そのほか、鉄鋼事業部において、期末実地棚卸以外の期中の循環棚卸については、2009年ころからはAリーダーの独自の判断により実施されなくなりましたが、期末実地棚卸日前に行われる「期間中検査」に係る検査調書（期間中検査調書）については、循環棚卸を実施したことを前提とした内容虚偽のものが作成されていました。

#### ④ 本事案の発覚および発覚後の経緯

##### a. 本事案の発覚

前記③e.イ(エ)②のとおり、2013年12月頃、当社の内部監査室および経理部は、鉄鋼事業部における原価差額の振れ幅が数千万円に及ぶことに疑問を抱き、Aリーダーに事情聴取等をしていたところ、ロール製品の部品である軸アーバーの仕入れがなされているのに費用計上がなされていないという事態が判明しました(なお、この軸アーバーの費用不計上については、2014年3月までに原価処理がなされたので、財務会計上の影響はありません。)

また、内部監査室は、上記の軸アーバーの件以外にも、鉄鋼事業部の原価管理に何らかの問題があるのではないかと疑念を抱いていたことから、本件不正操作には気付くことができなかったものの、2014年1月に行われた内部監査に際しては、従前より慎重にこれを行いました。

そして、2014年10月、同年9月末の鉄鋼事業部における完成品在庫量等が確定した後、内部監査室担当者(U)が、当該完成品在庫量等と、ロール製品の鑄込完了日や製品在庫の完成日その他の工程進捗状況に係るデータを照合して調査したところ、鑄込作業直後(一部については鑄込作業当日)に完成品として計上されているものが多数あり、完成品計上されているにもかかわらずそのまま数か月間にわたり在庫になっているものが多数あること等が判明しました。

そこで、内部監査室は、経理部にも確認したうえ、10月9日、Aリーダーに対して上記の事情について説明を求めたところ、Aリーダーは、言い逃れをすることなく、本件不正操作を認め、本事案が発覚しました(前記1(1)①a.)。

また、社内調査の過程で、同月13日、ニッケル・マグネシウム合金の在庫を過大計上する不正操作が行われていたことも判明しました。

##### b. 本事案発覚後の経緯

当社は、本件不正操作の発覚後、内部監査室を中心として、関係当事者に事情聴取等を行うとともに関係資料の確保・確認をするなどの社内調査を行って本件不正操作の概要を把握し、2014年10月31日に開催された取締役会において、第三者委員会を設置することを決定しました(前記(2)①b.)。

また、N代表取締役は、同月27日、役員等に対して、本件不正操作の発生を受けて、自らが主導して本件会社のコンプライアンスやガバナンスを再構築していくと表明するとともに、同年11月4日付にて、役員、各事業部門における事業部長、グループリーダーを構成員とする「風土改革委員会」を設置し、同月11日に第1回の委員会を開催しました。

さらに、同年10月27日に開催された監査役会においても、本件不正操作の原因究明や再発防止策の策定のために第三者委員会を設置することに異論は出ず、また、上記のとおり、N代



表取締役自らが主導して本件会社のコンプライアンスやガバナンスを再構築することを注視していくことを決定しました。

⑤ 類似案件の存否

第三者委員会の本件不適切会計処理に関する調査の過程において、類似する案件の存在は判明しておりません。また、調査の過程において行った下記の各検討の結果も、類似案件の存在を推認させるものとはなっておりません。

a. 全社的な在庫計上の検討

当社は、2014年11月2日および8日に、類似案件の有無の確認、検討の目的もかねて全社的な全品実地棚卸を行いました。鉄鋼事業部以外の部門においては本件不適切会計処理の前提となる意図的な棚卸資産の操作は認められませんでした。また、第三者委員会の調査の過程での関係者へのヒアリングの結果、他部門で同様の操作が行なわれている旨の供述も得られませんでした。

b. 売上・売掛金計上の検討

また、第三者委員会は、棚卸資産を意図的に操作することに伴う売上・売掛金に係る不正の点検も行いました。当社は、毎年9月末と2月末に取引先に対して売掛金残高確認を行なっておりますが、2014年2月末には、20万円以上の売掛金残高のある取引先と、監査法人が選定した取引先に対して実施し、取引先回答額と差額のある会社については「残高照合結果報告書」を作成してその差異分析を行なっております。調査の過程で、その集計表および個別企業ごとに作成された修正理由を確認しましたが、検収時期のズレや不良品、単価訂正など著しく不合理であると認められる理由による差異は発見されませんでした。

(3) 不適切開示の発生原因（問題点）

① 本件不正操作等が実行された原因

a. 従業員の意識等に係る原因

本事案は、不良品の発生を隠すために、鉄鋼事業部製造リーダー(以下「Aリーダー」)の指示のもとに安易に行った不良品の不正再製造作業がきっかけになり、結果的には、消極的ながらも、当該部門の主要メンバーが不正の上塗りである本件不正操作等の実行を長期にわたって繰り返し、重大な結果をもたらした事案ですが、その背景には、次のような原因がありました。

ア 従業員の誤った規範意識

Aリーダーは、社内ルールに違反する処理であっても、軽度の違反行為であれば許されるという意識のもとに、「一次不良処理」という鉄鋼事業部内で行われてきた手法を参考に本件不正再製造を安易に行いました。そして、Aリーダー以外の本事案に関与した関与者ら（以下「本件関与者ら」という。）も全員、社内ルールに違反する処理であっても、直属の上司の指示に従うのが従業員の義務であるという誤った規範意識を有していました。またミスが発生したことを言い出すことができない精神的土壌があったことも否めません。

イ 無責任さ

本件関与者らには、自らが主導して行う行為ではないから、敢えて反対したり是正に動いたりする必要はないという責任感の欠如がありました。

ウ 本件不正操作等がもたらす結果への認識不足

Aリーダーおよび本件関与者らには、当初、本件不正操作等が結果的に会社全体における不適正会計処理につながり、ひいては、企業情報の開示に関する法律上の規律に違反するものとして、上場会社としての会社の経営に重大な悪影響を及ぼすことにつながるという認識が欠けていました。

b. 製造工程における問題

ア 「一次不良処理」が行われていたこと

従前から、鑄込作業完了後間もない時期すなわち解砕時などに不良が発生したような場合に、当月内に再鑄込が完了するものについては、コンピュータへの鑄込実績入力を行わず、かつ、再製造作業にあたって「ロール製品鑄込指示票」の内容を生産管理システムに入力しない「一次不良処理」という便宜的な処理がなされていました。このような処理が黙認され、拡大して行われるようになった結果、不良の隠ぺい、生産実態と合わない在庫計上が行われる原因となっていました。

② 本件不正操作等および本件不適切会計処理の発覚が遅延した原因

a. データ入力における統制の甘さ

当社の原価管理システムは、金融商品取引法上の内部統制において、①架空の鑄込入力および②架空のロール完成入力されるリスクに対するキーコントロールとして、①「ロール製品鑄込指示票」上で取消処理されていないことおよび上長の承認、②「検査完成報告」と「完成明細(個別マスタ)・計資料」との照合および上長の承認を挙げており、いずれも鑄込作業、配合担当者およびオペレーター等複数の担当者による牽制が効いており、単独では不正行為を行えないような仕組みとなっていました。本件不正操作等は、Aリーダー以下鉄鋼事業部所属の主要な従業員全員による不正行為であり、内部統制の限界事案であると認識しています。

しかしながら、Aリーダー以下鉄鋼事業部所属の主要な従業員全員により上記の各架空入力がなされるリスクも想定し、現物がなければ作成しにくく改ざんされるリスクの低い「配合鑄込指示並びに報告書」および「社内ロール検査成績表」と照合する等して、鑄込作業、配合担当者およびオペレーター等複数の担当者による牽制を実効的に確保できるような制度設計をしていなかったことが、本件不正操作等および本件不適切会計処理が継続し、これらの発覚が遅延した原因のひとつとなったと考えられます。

b. 材料倉出・返還プロセスに係る原因

ニッケル・マグネシウム等の「直払品」に関する材料倉出・返還プロセスにおいて「架空の材料返還が入力される」リスクに対するキーコントロールとしては、資材部門担当者が月末返還に係る帳票である「材料要求・引渡票」と翌月払出に係る帳票である「材料要求・引渡票」の品目数量の一致を確認するというコントロールが整備されています。

しかし、この方法は、帳票同士の照合のみで、現物との照合によるコントロールではないため、数量自体の正確性を確認することは不可能であり、架空の返還入力をされるというリスクに対しては十分なコントロールとは言い難く、このことが、合金返還に係る不正操作の発覚が遅延した原因のひとつとなったと考えられます。そして、このようなコントロールに留まった背景には、資材システム上は資材部管理となるものの、資材自体は製造現場にあり、その管理も製造現場で行っているという状況にあり、在庫に対する責任の所在がわかりづらくなっていることがありました。

c. 実地棚卸の不備

ア 整備上の問題

当社の期末実地棚卸は、年に2回実施されていますが、その棚卸対象は、各事業部門の金額ベースの30%以上と、その範囲が限定されています。そして、このような対象範囲を

限定した実地棚卸を補完するため、「棚卸規程」においては、期中棚卸として、循環棚卸が規定され、その実施主体、実施責任者および実施方法について一応の規定がなされています。

ところで、循環棚卸は、期中に実施した棚卸の結果とその後の入出庫記録をもって期末在庫数量を確定させる方法であるため、厳格な実施が求められますが、当社の循環棚卸には、期末実地棚卸のような具体的な棚卸の実施手順、実施時期、実施体制等を明示したマニュアルは整備されておらず、全社的に統一した方法による実施もなされず、また、循環棚卸の実施結果についても、具体的な監視運用体制が明確にはなっておりませんでした。もちろん、鉄鋼事業部以外の事業部では、検査委員により一定程度の信頼性を確保した手順で循環棚卸が実施されていましたが、循環棚卸自体が各事業部の自主性に任されていたため、事業部間の精度に一定のバラつきがありました。今回不正が発覚した鉄鋼事業部においては、2009年頃から循環棚卸を実施しておらず、不正会計処理がなされた2010年9月末～2014年9月末の間においても、循環棚卸は実施されていませんでした。また、当社の期末棚卸は、すべての品目が循環的に対象となるようには設計されていなかったことから、棚卸が長期間行われていない品目・エリアが存在していました。

以上のとおり、決算プロセスにおける実地棚卸の整備状況については不備があり、このことが、本件不正操作等および本件不適切会計処理が継続し、これらの発覚が遅延した原因のひとつとなったと考えられます。

#### イ 運用上の問題

当社の期末実地棚卸の範囲を決定する「検査範囲選択根拠書」は、棚卸責任者が原案を作成したうえ、検査委員がこれを完成させることとされており、棚卸責任者による恣意的な選定を牽制する仕組みとなっています。

しかしながら、鉄鋼事業部においては、2010年9月末～2014年9月末までに実施された実地棚卸において、棚卸対象に製品在庫群がほとんど選定されていませんでした。これは、Aリーダーが不正の発覚を恐れて作爲的に棚卸対象から除外したことによりますが、鉄鋼事業部における棚卸の検査委員であったGデンスバー事業部長は直近3年間、いずれの棚卸においても抽出範囲の決定にあたってAリーダーが選定した棚卸の範囲に口を差し挟むことはなく、異議を唱えることもありませんでした。

本来、検査委員は、第三者の立場から各事業部の棚卸計画、棚卸範囲の選定をはじめとした実地棚卸に関する幅広い権限を持ち、牽制機能を働かせなければならない重要な立場にあります。しかし、Gデンスバー事業部長が棚卸範囲の選定について批判的な提言をせず牽制機能を働かせなかったのは、鉄鋼事業部の製品に関する十分な知識が不足していたとともに、棚卸の機能と検査委員の役割を理解していなかったことが原因と考えられます。

また、検査委員が範囲の選定にあたり独自に細目を抽出することを排除するような馴れ合いの風土が醸成されていたとも考えられます。

以上のとおり、決算プロセスにおける実地棚卸の運用状況についても問題があり、このことが、不正操作等および不適切会計処理が継続し、これらの発覚が遅延した原因のひとつとなったと考えられます。

d. 従業員が退職したことによる人材不足、能力低下

発覚の遅れた原因として、ミスが発覚を恐れる精神的土壌のもと、不良の発生を隠ぺいしたかったことがあげられます。そして不良発生の原因としては、そもそも鉄鋼事業部の製品の製造には、他部門で製造する製品と比較して高度な技術が必要で、経験を通じて具備される能力が要求される場所、全社的に不況時に経験豊かで優秀な従業員が退社してしまっていたことに加え、鉄鋼事業部における中堅従業員の退職により、鉄鋼事業部に経験豊かで優秀な中堅の人材が不足し、「事務所」従業員に経験不足からくる能力低下があったことがあげられます。

また、「事務所」従業員が交替で工場の立会をしていたのを止め、2011年に、立会班を作り現場移管をした結果、「事務所」従業員の製造に対する感度が悪くなったことも、不良品率改善への効果的な対応ができなかった原因であると考えられます。

e. 在庫品の管理方法

鉄鋼事業部の製品は、正常在庫品と不良品の区別がつきにくく、また、製品ごとの認証No.であるロールNo.もわかりにくい面があり、これが実地棚卸における不正を可能にした一因となっております。

f. 監督、モニタリングに係る原因

f-1. 鉄鋼事業部内における監督機能の不全

鉄鋼事業部を担当する役員は、本件会社の売上の80%を生む4事業部門を担当し、多忙を極め当該事業部の運営に注力できず、結果として、本件不正操作等について、発見の遅れる原因となりました。

f-2. 専門的・職業的懐疑心を伴わないモニタリング部門—会計数値の検証体制の不備

ロール製品製造工程はわかりにくく、その専門性が壁となって十分なモニタリング活動を行い難い状況にありました。このようにわかりにくい工程であるのであれば、経理部、内部監査室、そして監査役といったモニタリング部門は、より積極的かつ慎重に、専門的・職業的懐疑心をもって、鉄鋼事業部の会計数値を検証する体制にあるべきでした。月次の損益分析において、原価差額をはじめとする各項目に特異な数値があれば、

その都度Aリーダーから事情聴取等をしていましたが、より積極的かつ慎重に、専門的・職業的懐疑心をもって、鉄鋼事業部の会計数値を検証しておれば、本件不正操作等および本件不適切会計処理の発覚は早まっていた可能性があります。

g. 内部通報制度に係る原因

鉄鋼事業部において本件不正操作等に関与した者やこれを知っていた者は、誰も内部通報制度を利用しておりません。このことが本件不正操作等および本件不適切会計処理の発覚が遅延した原因のひとつであるといえます。

当社は、内部通報制度を構築した際に、従業員に対し、社内文書等で通知をしたものの、その制度趣旨、具体的利用方法、通報処理担当者の守秘義務、通報者に対する不利益処分の禁止等を周知するための研修会を開催することはなく、その後も、これらに関する研修等による周知活動を行ってはいませんでした。このことが本件不正操作等に関与した者の中に、誰一人として内部通報制度を利用しようとしなかった原因になっている可能性があると考えられます。

③ 本件不正操作の実行および本件不適切会計処理の発覚が遅延した間接的原因

a. 会社の機関(取締役会および取締役ならびに監査役会および監査役)のあり方に対する理解の不十分さ

取締役会の運営が、各事業部の経営成績の報告と株主総会招集等の法定必要事項の議案を形式的に審議することに終わり、実質的な経営上の問題点についての議論に不十分な面がありました。このような運用は、取締役の担当部門以外への理解と関心を薄め、結果的に、各取締役による取締役相互間の監視機能を十分に機能させることにはなっていませんでした。また、取締役会と監査役会とのコミュニケーションもさらに密接にとる必要がありました。監査役らは、取締役会等において、取締役会の運営の在り方、鉄鋼事業部における人材育成・管理方法等の問題点を指摘してまいりましたが、更に強い働きかけ、権限の行使が必要でした。

b. 取締役会の内部統制システムに対する理解の不十分さ

当社においては、内部統制システムに関して、「経営理念・企業行動指針」、「内部統制システム構築の基本方針」、「内部統制基本方針書」および「(ISOに関する)方針」を定め、それなりに整備された外観を有しています。しかし、法律等により要求されるごとにこれらの制度を導入していったものの、これらを必要とする実質的な理由、制度の内容および効果的な制度の構築・運用の必要性への理解に不十分なところがありました。

また、「内部統制システム構築の基本方針」において、①コンプライアンス体制としては、監査役および内部監査室による対応ならびに内部通報制度に重点を置き、コンプライアンス委員会等のコンプライアンスを明確に意識した組織の設置や規程の制定を掲げず、また、②リスク管理体制としては、環境面・安全衛生面でのリスクおよび事業リスクの管理に重点を置き、

いわゆるコンプライアンス・リスクの管理も含めたリスク管理委員会等の組織の設置や規程の制定を掲げていませんでした。これらのことが社内のコンプライアンス意識の欠如として現われ、発覚遅延の間接的な原因になったと考えられます。

## 2. 改善措置並びにその実施状況及び運用状況等

### (1) 改善報告書記載の改善措置並びにその実施状況及び運用状況

前述の不適切開示の発生原因（問題点）の分析を踏まえ、本件不適切会計処理の原因は、間接的なものも含めると多岐にわたり、その改善措置は、総括的には、ガバナンスの改革ならびに内部統制システムの再構築および実効性のある運用であると考えられます。

当社は、第三者委員会からの提言を真摯に受け止め、「原因の分析」に記載された項目ごとに改善措置を以下のとおり策定し、信頼回復に向けて再発防止に取り組んでまいりました。

#### ① 本件不正操作等が実行された原因に関する改善措置

##### a. 従業員の意識等に係る原因についての改善措置

本件不正操作等が実行された原因は、前記(3)①a. ア 従業員の誤った規範意識、イ 無責任さ、ウ 本件不正操作等がもたらす結果への認識不足であると考えます。

また、当社の主要製品である鋳物製品は、いずれも高度かつ専門的な知識や技術が要求され、経験によって能力の習熟が見られることが多いことから、これが当社において人事や担当業務の固定化を招き、行き過ぎた上位下達と盲従による無責任体制を生むと同時に、他部門や他担当者の業務に対する無関心さとセクショナリズムを生む結果となり、本件においては正にその危険性が発現した中で発生したとも言えます。これらを踏まえ、従業員の意識等に係る原因についての改善措置を以下のとおり実施します。

ア コンプライアンス委員会の設置

イ 定期的なコンプライアンス研修の実施

ウ 風土改革委員会

エ 定期的な人事ローテーション、ジョブローテーション

具体的な実施内容は以下のとおりです。

##### ア コンプライアンス委員会の設置

#### 【改善報告書に記載した改善措置】

代表取締役社長を中心としたコンプライアンス委員会を設置し、社内的にコンプライアンスの教育計画、実施状況を通知していく組織を構築します。また、コンプライアンス委員会を通じて後述の各種研修を実施することで、役員・従業員に対するコンプライアンスの意識付けと浸透、定着を図ります。

#### 【実施・運用状況】

平成27年1月30日開催の当社定例取締役会において、代表取締役を中心としたコンプライアンス委員会の設置を決議し、併せて、「コンプライアンス委員会規程」及び「コンプライアンス推進リーダー規程」の制定、並びに「内部公益通報保護規程」の全面改訂を行いました。上記の各規程を社内メールの掲示板に掲示し、併せて電子メールにて全社に通知することにより周知徹底いたし

ました。

また、平成 27 年 2 月 26 日に第 1 回コンプライアンス委員会を本社 2 階会議室において委員全員出席により開催し、全社コンプライアンス研修会の開催等、平成 27 年度（平成 27 年 4 月～平成 28 年 3 月）の年間活動計画等の決定を行いました。

なお、コンプライアンス委員会の概要は、以下のとおりです。

1) コンプライアンス委員会の構成

|      |               |       |
|------|---------------|-------|
| 委員長  | 代表取締役社長       | 堀田 一之 |
| 副委員長 | 取締役経理部長       | 谷岡 宗  |
| 委員   | 常務取締役         | 西川 進  |
|      | 取締役海外事業室長     | 松本 智汎 |
|      | 社外監査役（常勤）     | 大原 哲矢 |
|      | 執行役員総務部長      | 井上 文男 |
|      | 内部監査室長        | 赤藤 公俊 |
| 事務局  | 総務部総務グループリーダー | 信岡 康則 |

※注）本報告書提出時点では、本年 6 月開催の当社第 110 回定時株主総会において役員改選がなされたため、7 月 1 日開催のコンプライアンス委員会において、社外取締役（新任）を含む 9 名の委員による体制となっております。

2) コンプライアンス委員会の任務

- ①コンプライアンス研修に関すること
- ②社内におけるコンプライアンス状況の点検
- ③コンプライアンスに関する各部門からの相談、照会に応じること
- ④コンプライアンス違反に関する内部通報に対する事実関係の調査を行う調査チームの選定・発足
- ⑤上記③の相談・上記④の内部通報を契機としないコンプライアンス違反の疑義が生じた場合の事実関係の調査
- ⑥コンプライアンス違反行為が認められた場合の原因究明
- ⑦コンプライアンス違反行為に対する是正措置・再発防止策の検討
- ⑧コンプライアンス意識の啓発
- ⑨コンプライアンス体制の調査研究
- ⑩その他コンプライアンスの推進に関すること

3) 開催時期及び頻度

定例委員会 年 2 回（原則、毎年 2 月、7 月）

臨時委員会 委員長の招集によって必要に応じて開催する。

なお、これまでのところ 4 月 27 日および 6 月 25 日に臨時委員会を開催し、7 月 1 日に定例委員会を開催いたしました。

4) 顧問弁護士への相談等

委員会は、任務の遂行上必要があると判断したときは、外部の弁護士事務所に相談することができることとしております。



同委員会による決定を受け、平成 27 年 2 月 27 日、3 月 10 日、3 月 12 日に当社国内グループ全役員、全従業員及び協力会社代表者に対しコンプライアンス研修会を実施し、コンプライアンス意識の啓発並びに内部公益通報保護規程をはじめとしたコンプライアンス関連規程の周知徹底を行うとともに 6 月 1 日発行の社内報においてその講義の内容を掲載し、全従業員に配布し、重ねてコンプライアンス意識の啓発に努めました。加えて、コンプライアンス活動の周知徹底を図るため、コンプライアンス活動に特化した掲示板を社内ノーツシステムに新設し、コンプライアンス活動の状況を社内に周知するようにいたしました。

今後も原則、年度末に開催する定例コンプライアンス委員会で策定する年間活動計画に基づき、役員・従業員に対し、コンプライアンスの意識付けと浸透、定着を図ってまいります。

#### イ 定期的なコンプライアンス研修の実施

##### 【改善報告書に記載した改善措置】

前述のコンプライアンス委員会を通じ、役員・従業員に各種研修を実施します。

##### 【実施・運用状況】

今回の不正操作等が実行された一因に従業員の意識等に係るもの、誤った規範意識、無責任さ、本件不正操作がもたらす結果への認識不足があり、これらの改善措置として当社顧問弁護士事務所から講師を招き、今回の事案も題材として当社国内グループ全役員、全従業員及び協力会社代表者を対象にコンプライアンス研修会を以下のとおり開催いたしました。

今後も毎年の定例コンプライアンス委員会においてその時の社会情勢や研修会のアンケート結果をもとに研修等に関する年度計画を立て、定期的に研修会を実施してまいります。

#### (1) 実施状況

##### 第 1 回～第 3 回虹技 G 全社コンプライアンス研修会

対象者数 561 名 受講者数 561 名

##### 第 4 回コンプライアンス研修会

対象者数 15 名 受講者数 15 名

各回の内容は、以下の通りとなっております。

第 1 回 平成 27 年 2 月 27 日（金） 於：姫路東工場レインボーホール

受講者 役員・従業員 148 名（内、TV 会議受講 20 名）

講師 神戸京橋法律事務所 土井憲三弁護士、林晃史弁護士、村田吾郎弁護士

講義内容（概略）

①コンプライアンスについて（今回の事例もまじえて）

②コンプライアンス委員会、コンプライアンス推進リーダーについて

③内部通報制度について

第 2 回 平成 27 年 3 月 10 日（火） 於：姫路東工場食堂

受講者 従業員 194 名（内、協力会社代表者 3 名）

講師 神戸京橋法律事務所 村田吾郎弁護士

講義内容 第 1 回と同じ

第 3 回 平成 27 年 3 月 12 日（木） 於：姫路西工場食堂

受講者 従業員 134 名（内、協力会社代表者 3 名）

講 師 神戸京橋法律事務所 村田吾郎弁護士

講義内容 第1回に同じ

※別途、上記に参加できなかった者に対し3月末までにDVDによる補講を実施。

受講者 従業員 85名

第4回 平成27年3月30日(月) 於：本社2階会議室

対象者数 15名

受講者 取締役、監査役、執行役員、内部通報社内相談窓口責任者

講 師 神戸京橋法律事務所 村田吾郎弁護士

講義内容(概略)

①内部統制システムについて

②内部通報処理について

#### ウ 風土改革

##### 【改善報告書に記載した改善措置】

風土改革の一環として部長、グループリーダーの管理職層及び労働組合代表者による以下のようなメンバーで構成される風土改革委員会を設置し、風土改革の取り組みを開始しました。

##### 【構成メンバー】

|               |                    |           |
|---------------|--------------------|-----------|
| 執行役員鉄鋼事業部長    | 鉄鋼営業Gリーダー          | 新素材Gリーダー  |
| 執行役員大型铸件事業部長  | 大型铸件営業Gリーダー        | 経理Gリーダー   |
| 執行役員デンスパー事業部長 | 大型铸件製造Gリーダー        | 鉄鋼製造Gリーダー |
| 執行役員小型铸件事業部長  | 内部監査室長兼情報システムGリーダー |           |
| 執行役員人事部長兼総務部長 | 総務Gリーダー            |           |
| 執行役員資材部長      | 資材部材料Gリーダー         |           |
| 環境装置事業部長      | 環境装置営業Gリーダー        |           |
| 機械事業部長        | 送風機製造Gリーダー         |           |
| 技術部長          | 設備管理Gリーダー          |           |
| 労働組合委員長       | 労働組合書記長            |           |

風土改革委員会は、当社の望ましい企業風土の具体的なイメージを構築し、それを実現するため運動方針やスケジュールを3月までにとりまとめ、経営層に提案します。この委員会での議論を基に、4月以降に全社を挙げて風土改革に取り組んでまいります。

##### 【実施・運用状況】

当社の従業員の意識等に係る原因についての改善措置として、風土改革運動の一環として設置した風土改革委員会は、部長、グループリーダーの管理職層及び労働組合代表者により、平成26年11月から平成27年2月の間、全5回の委員会を開催いたしました。

その中で、当社の望ましい企業風土の具体的なイメージを構築するため、委員会メンバーへのアンケートやそれを基にした議論を重ねることで風土改革に向けて取りまとめを行いました。そして、平成27年3月17日の取締役会において、委員会事務局からこれまでのアンケートや議論をまとめた提言を行ないました。

主な提言内容は、以下の通りです。

- 1、新たに制定した社員心得「律」、「挑」、「和」の社内への周知徹底
- 2、部門の壁を越えた意見交換会の開催
- 3、社長との懇談を目的とした昼食会の開催
- 4、従業員が一同に会し、楽しむことができるイベントの実施
- 5、風土改革意識高揚のためのポスター製作
- 6、全社員アンケートによる風土改革の検証

この提言を基に、グループの社員一人一人が誇りと自信をもって失敗をおそれず積極的、自発的に行動し、また、お互いに助け協力しあう「風通しの良い職場づくり」を推進し、今回の問題の背景にあった従業員の意識等に係る問題の改善に取り組んでまいります。

また、平成 27 年 4 月 1 日に社長から「委員会の提言を実施していく」旨の話しが行われ、風土改革委員会委員長(執行役員 大型鋳物事業部長)による全社員に向けての「風土改革運動キックオフ宣言」を行うことで、風土改革の取り組みへの理解と浸透を図りました。

その後、提言の内容に沿った風土改革を実施するための実行委員会メンバーを全社員に向けて公募し、メンバーの決定を受けて、6 月 5 日に第 1 回風土改革実行委員会を開催し、風土改革の提言を実施するための小委員会の立ち上げとその中での役割分担を行いました。「出来ることから疾くやる」との考え方のもと、小委員会ごとにミーティングを行い、7 月以降、実施可能な項目から順次実施をしていきます。

エ 定期的な人事ローテーション、ジョブローテーション

**【改善報告書に記載した改善措置】**

前述の人事や担当業務の固定化による、行き過ぎた上位下達と盲従による無責任体制や他部門・他担当者の業務に対する無関心さとセクショナリズムを防止する観点から、長期滞留者を中心に、後継者の育成状況、業務の専門性、異動による影響等を総合的に勘案して人事ローテーションを実施します。

また、各部門内においても前述の理由から同じ業務を長期に担当する機会が多いことから、各業務のチェック機能と透明性の確保のため、定期的なジョブローテーションを行います。特に、原価管理業務については担当期間に上限を設けることを制度化します。

**【実施・運用状況】**

鉄鋼事業部においては、平成 27 年 1 月 1 日付で事業部長と製造グループリーダーを他部門から配置転換しました。事業部長は鉄鋼事業部が未経験であり、諸改善に先入観なく取り組めると期待できます。製造グループリーダーは平成 19 年 3 月まで鉄鋼事業部で業務経験があり、専門性が要求される業務へも比較的スムーズに取り組むことが期待できます。

全社的には、中堅層の人員が少ないという当社の人員構成上の理由による後継者不足のなかで、各部門の業務遂行や組織統率に支障や混乱が生じないことを考慮し、平成 27 年 4 月 1 日付で管理職掌に登用した 4 名を含めた 8 名に対して新たにリーダーおよび係長に任命し、他に 6 名の配置転換を実施いたしました。元々がミニマムな人員構成に加え、業務遂行能力の習熟には時間を要するという事情も相まって、中期的・全社的な人材と組織の活性化の観点よりも、異動に伴う一時的な業務遂行力の低下や組織統率上の混乱を回避するという短期的な部門事情を優先しがちであって、定期異動が有効に機能せず、結果として人事の固定化を招いてきました。平成 27 年 4 月 1 日付で「人

事取扱規程」を改訂し、定期異動計画については、自己申告書等の諸資料、能力向上、滞留期間、後任者の育成状況、業務の専門性、その他異動の影響等を総合的に勘案して立案することを規程に織り込みました。

また、事業部長（部長）・グループリーダーは、配下の所属者の担当業務が長期間にわたって固定化することがない様に、部門内ジョブローテーションを定期的に行うよう規程に織り込みました。特に部門業績や全社会計処理に直結する原価管理担当業務については、業務のチェック機能と透明性を確保するために担当期間は最長5年までとする条項を定めました。

b. 製造工程における問題の改善措置（「一次不良処理」の撤廃）

発生した不良についてはすべて通常の不良計上プロセスを実施することで、システム外での不良処理を完全に撤廃します。具体的な実施内容は以下の通りです。

**【改善報告書に記載した改善措置】**

ア 不良のオンライン入力への遵守

従来は、不適合が発生した場合には、現場検査者が手書きの「不適合品調査票」を起票し、技術グループリーダーが不良を決定し、技術担当者がオンラインに不良入力するというのが正規の手順でした。しかし、今回は、不良が決定したにもかかわらず、事務所で不良のオンライン入力を行わず、さらに、手書きの帳票にて再鑄込みの指示が行われていることが問題となりました。この問題を改善するために、不適合が発生した場合は、どのような場合でも現場検査者が現場で不適合を入力することとし、不良が決定・承認されたロールは、技術担当者が鉄鋼部門の生産管理システムに入力しなければ再鑄込みの指示を出せないようにシステムを変更し、合わせて、手書き指示書により再鑄込みを行わないよう製造グループリーダーが手順書を改訂し、作業を徹底します。

また、手順書どおりに作業が行われているかを技術グループリーダーが次のイのとおり確認し、監視します。

イ オンラインデータと「不適合品調査票」との照合

不良明細データ(オンラインアウトプットデータ)と中間検査作業終了時に現場で発行される不良処置を技術グループ員が審査し、技術グループリーダーにより承認された「不適合品調査票」との照合を技術グループリーダーが行い、確認したことがわかる証跡を残します。

ウ 全ての実績の登録・変更について、システム入力時の履歴を全て記録するよう鉄鋼オンラインシステムを変更することにより改ざんの抑止を図ります。

エ システムの完成予定は2015年4月を目処にしており、システムが完成するまでの間は、現在のシステムによるオンラインアウトプットデータ(不良明細データ)と「不適合品調査票」での照合を技術グループリーダーが徹底するとともに、期末実地棚卸においては、在庫の全品棚卸を行い監視します。

**【実施・運用状況】**

発生した不良についてはすべて複数人が関与する決められた不良計上プロセスを実施することでシステム外での不良処理を撤廃するようにしました。具体的な実施内容は以下の通りです。

ア エ 不良のオンライン入力への遵守

平成26年11月より、不良の処置を以下の正規の手順に戻しました。

- ① 不適合品が発生した場合、現場検査者が手書きの「不適合品調査票」を起票し、技術担当者が不良、手直し、続行の処置を判断し、技術グループリーダーが承認する。
- ② その結果、不良と判定されたロールは、現場検査者が起票した「不適合品調査票」に基づき技術担当者が鉄鋼部門の生産管理システムに不良入力する。

また、今回問題となった手書きの帳票にて再鑄込みの指示が行われていたことについては、従前よりシステム上では不良登録がなされていなければ再鑄込みの指示を出せないように対応をしておりましたが、さらに、鉄鋼部門の生産管理システムからプリントアウトされた以外の指示書により再鑄込みを行わないよう業務記述書、RCMを改訂し、製造グループリーダーが作業を周知徹底いたしました。そして、手順どおりに作業が行われているかを技術グループリーダーが後述イのとおり確認し、監視するようにしました。

次に、平成27年4月より、不良の処置を以下の手順に変更しました。

- ① 不適合品が発生した場合、現場検査者が鉄鋼部門の生産管理システムに不適合内容を入力し、「不適合品調査票」を発行します。
- ② それに対し技術担当者が処置案（不良、手直し、続行）を同システムに入力し、技術グループリーダーが承認します。

この手続きがなされなければ、不良に対してシステムからの再鑄込み指示ができず、上述の手順どおり、再鑄込みができません。

また、上記手続きにより一度決定された不良および再鑄込みの指示が取り消された場合、簿外品が発生するリスクがあることから、鉄鋼事業部製造グループリーダーから当社の情報システムグループへ依頼し、情報システムグループリーダーが承認した後、情報システムグループ担当者が各実績の取り消し処理を行うこととしました。

併せて期末実地棚卸においては、「棚卸規程」「期末実地棚卸実施要領」等に基づき、在庫の全品棚卸を実施いたしました。

#### イ オンラインデータと「不適合品調査票」との照合

平成26年11月より、技術グループリーダーが鉄鋼部門の生産管理システムからプリントアウトされた「ロール不良明細表」と現場検査員により発行され、技術担当者が不良と判定し、技術グループリーダーにより承認された「不適合品調査票」との照合を毎月行い、確認したことがわかる証跡を残しています。

上記不良のオンライン入力の厳守およびオンラインデータと「不適合品調査票」との照合については、平成27年3月12～13日に内部監査室のモニタリングにより、適切に運用されていることを以下の証跡に基づき確認いたしました。

##### A) 平成27年2月の不良実績データと「不適合品調査票」の照合および「ロール不良明細表」の技術グループリーダーによる照合の証跡

今後も毎年1回以上は内部監査室のモニタリングにより、適切に運用していることを確認していきます。

#### ウ 改ざんを抑止するため、当社の情報システムグループにより、全ての実績の登録・変更について、システム入力時の履歴を全て記録するよう平成27年4月より鉄鋼オンラインシステムを変更しました。この改ざんを抑止するためのシステム変更後は、前述のイ記載の不良のオン

ライン入力の照合および技術グループリーダーによる照合の証跡のモニタリングに加えて以下のモニタリングを追加し、平成 27 年 6 月 17 日、18 日に内部監査室のモニタリングにより適切に運用されていることを以下の証跡に基づき確認いたしました。

B) 不良実績の取り消しを、鉄鋼事業部製造グループリーダーから当社の情報システムグループへ依頼し、情報システムグループ担当者が各実績の取り消し処理を行ったことを示す証憑書類

上述したイおよびウに係るモニタリングを今後も毎年 1 回以上は実施し、適切に運用されていることを確認していきます。

#### オ 業務フローの改善

##### 【改善報告書に記載した改善措置】

上記ア、イ、ウを織り込んだ業務フローに改善します。

##### 【実施・運用状況】

平成 27 年 1 月より、前述ア、イを織り込んだ業務フローに改訂しました。

平成 27 年 4 月より、前述ア、ウを織り込んだ業務フローに改訂しました。

#### ② 本件不正操作等および本件不適切会計処理の発覚が遅延した原因に関する改善措置

本件不正操作等および本件不適切会計処理の発覚が遅延した原因として、列挙している項目について以下のとおり、再発防止に取り組んでおります。

a. データ入力における統制の甘さ（改ざん可能な書面を照合資料としていたことなど、効果的な統制がとられていなかったこと）への改善措置

##### 【改善報告書に記載した改善措置】

製造現場の鑄込作業者が実際の溶解、鑄込の結果を記入した「配合鑄込指示並びに報告書」および製造現場の検査作業者が現物検査に基づき発行する「社内ロール検査成績表」といった情報の発生源で作成された改ざんされるリスクの低い書面を証憑書類として、鑄込立会者、溶解作業、検査作業および工程担当者等、複数の担当者による牽制を実効的に確保できるような制度設計に変更することで不正操作等を防止します。具体的な実施内容は以下の通りです。

ア 鉄鋼部門のオンラインシステムへの鑄込および完成実績登録は、今後、全て製造現場作業者が作業完了後遅滞なく行うこととし、製造現場で入力した内容と、事務所に報告された帳票（「配合鑄込指示並びに報告書」や「社内ロール検査成績表」）とを工程担当者がチェックの上、製造グループリーダーが承認します。

イ 全ての実績の登録・変更について、システム入力時の履歴を全て記録するよう鉄鋼オンラインシステムを変更することにより改ざんの抑止を図ります。システムの完成予定は 2015 年 4 月を目処にしており、システムが完成するまでの間は、前述のとおり入力データと「配合鑄込指示並びに報告書」や「社内ロール検査成績表」でのチェックを工程担当者および製造グループリーダーが徹底するとともに、期末実地棚卸においては、在庫の全品棚卸を行い監視します。

##### 【実施・運用状況】

平成 26 年 12 月より、不正操作等を防止するため、製造現場の鑄込作業者が実際の溶解、鑄込の結果を記入した「配合鑄込指示並びに報告書」および製造現場の検査作業者が現物検査に基づき発行す

る「社内ロール検査成績表」といった情報の発生源で作成された改ざんされるリスクの低い書面を証書類として、鑄込立会者、溶解作業員、検査作業員および工程担当者等、複数の担当者による牽制を実効的に確保できるような制度設計に変更してまいりました。

具体的な実施内容は、以下の通りです。

ア 鉄鋼部門のオンラインシステムへの鑄込および完成実績登録

平成 27 年 4 月より、改ざんを抑止または速やかに発見できるよう、鑄込実績登録および完成実績登録を下記の手順に変更しました。

- ① 鑄込実績登録は、現場鑄込立会者が作業完了後遅滞なく行うこととする。また、鑄込工程担当者が「配合鑄込指示並びに報告書」に基づき出銑湯量をシステムに登録する。製造グループリーダーは両方が登録された結果に対し承認する。(システム上、この承認をもって鑄込実績計上)
- ② 完成実績登録は、現場検査作業員が作業完了後遅滞なく行うこととし、製造現場で入力した内容と、事務所に報告された「社内ロール検査成績表」とを工程担当者がチェックする。製造グループリーダーは工程担当者のチェックの結果に対し承認する。(システム上、この承認をもって完成実績計上)

なお、鑄込実績および完成実績の取り消しは、その操作により登録された報告と実績のデータに不整合が発生することから、削除した経緯の記録を残しておくために、鉄鋼事業部製造グループリーダーから当社の情報システムグループへ依頼し、情報システムグループリーダーが承認した後、情報システムグループ担当者が各実績の取り消し処理を行うこととしました。

イ 鉄鋼オンラインシステムの登録等入力履歴の保存

改ざんを抑止するため、当社の情報システムグループにより、全ての実績の登録・変更について、システム入力時の履歴を全て記録するよう平成 27 年 4 月より鉄鋼オンラインシステムを変更しました。

なお、システムが完成するまでの対応として、平成 27 年 1 月より、鑄込実績登録および完成実績登録の照合等の牽制を下記の手順に変更しました。

- ① オンラインシステムから出力された「ロール製品鑄込指示表」と操業記録が記された「配合鑄込指示並びに報告書」を鑄込工程担当者がチェックの上、実績登録の際、「配合鑄込指示並びに報告書」に照合の証跡を残す。その後、製造グループリーダーがオンラインシステムから出力された「鑄込実績一覧」と操業記録が記された「配合鑄込指示並びに報告書」を照合の上承認し、「鑄込実績一覧」に押印する。
- ② 完成実績については「社内ロール検査成績表」に基づき登録担当者が完成登録し、オンラインシステムから出力された「鉄鋼完成品一覧」と「社内ロール検査成績表」を登録担当者がチェックする。製造グループリーダーは登録担当者のチェックの結果に対し承認する。上記の鑄込実績登録および完成実績登録の変更点については、平成 27 年 3 月 12～13 日に内部監査室のモニタリングにより、適切に運用されていることを以下の証跡等に基づき確認いたしました。

A) 平成 27 年 2 月の鑄込実績データと「配合鑄込指示並びに報告書」「鑄込指示票」の照合

および「鑄込実績一覧」の製造グループリーダーによる承認の証跡

- B) 平成 27 年 2 月の検査実績データと「社内ロール検査成績表」の照合および「鉄鋼完成一覧」の製造グループリーダーによる承認の証跡

改ざんを抑止するための全ての実績の登録等入力履歴を記録するシステム変更後は、前述、A) 鑄込実績登録およびB) 完成実績登録のモニタリングに加えて、以下のモニタリングを追加し、適切に運用されていることを平成 27 年 6 月 17 日、18 日のモニタリングにより確認いたしました。

- C) 鑄込実績および完成実績の取り消しを、鉄鋼事業部製造グループリーダーから当社の情報システムグループへ依頼し、情報システムグループリーダーの承認の後、情報システムグループ担当者が各実績の取り消し処理を行ったことを示す証憑書類

上記A) B) C) の内部監査室のモニタリングを、今後も毎年 1 回以上は実施し、適切に運用されていることを確認していきます。

併せて期末実地棚卸においては、「棚卸規程」「期末実地棚卸実施要領」等に基づき、在庫の全品棚卸を実施いたしました。

b. 材料倉出・返還プロセスに係る原因（現物との照合が行われていないこと）の改善措置

**【改善報告書に記載した改善措置】**

資材システム上「直払品」は資材部管理となるものの、在庫自体は製造現場にあるため、その実際の現物管理は、製造現場で行っているという状況にあり、在庫に対する責任の所在がわかりづらくなっていることから、以下のとおり改善します。

- ア 在庫に対する責任の所在を明らかにするため、「在庫品」についてはシステム上も実際の現物の管理も資材部、「直払品」については、各部門の製造現場が現物を管理し、それぞれ、グループリーダークラスを管理責任者とします。

**【実施・運用状況】**

在庫に対する責任の所在については、「在庫品」は資材部の材料管理担当部門長、「直払品」は当該資材を使用する製造部門長を管理責任者とする旨を「経理規程」および「材料管理規程」に記載いたしました。平成 27 年 1 月 30 日付で上記規程を改訂し社内メールの掲示板に掲示し、併せて電子メールにて全社に通知致しました。

また、平成 27 年 2 月 2 日の各部門長への連絡会議（部門長会議）にて改正点を報告し周知徹底いたしました。

**【改善報告書に記載した改善措置】**

- イ 一定金額以上の「在庫品」「直払品」の返還については、決裁権者をグループリーダーではなく部長とします。

**【実施・運用状況】**

「在庫品」「直払品」の返還処理の牽制のため、金額的に重要性の高い 100 万円以上の返還については、最終決済権者をグループリーダーから部長に変更する事を、前述（平成 27 年 2 月 2 日）の部門長会議にて改正点を説明し、平成 27 年 7 月 1 日付で「経理規程」ならびに「材料管理規程」を改訂し、社内メールの掲示板に掲示するとともに電子メールにて全社に通知致しました。



平成 27 年 1 月分より運用を開始し、返還処理のための帳票(「材料要求・引渡票」・「材料返還票」)に部長が確認した証跡(押印)を残し、平成 27 年 2 月 5 日に同年 1 月の証憑書類を対象として資材部および経理部で確認しております。

また、資材システムの返還処理時にチェックが行えるよう、100 万円以上の返還については、部長の電子承認が必要なシステムを構築し、平成 27 年 2 月分より運用を開始しました。前述の「材料要求・引渡票」・「材料返還票」に部長の承認の証跡を、平成 27 年 3 月 13 日に同年 2 月の証憑書類を対象として資材部および経理部で確認しております。

**【改善報告書に記載した改善措置】**

ウ「直払品」の在庫についても、毎期の期末実地棚卸に加えて、経理部、内部監査室、資材部による定期的な実地棚卸を行います。

**【実施・運用状況】**

従前から毎月末に各部門において実地棚卸は実施しておりましたが、各部門の製造現場が現物を管理している「直払品」および資材部が現物を管理している「在庫品」について、金額的に重要性の高い 100 万円以上の月末在庫についてモニタリング部門の経理部、内部監査室および資材部が実地棚卸を行うことを、前述の部門長会議(平成 27 年 2 月 2 日)にて報告し、社内での周知を図りました。

平成 27 年 1 月末の在庫より、上記の基準に従い、「直払品」・「在庫品」について、棚卸対象とする部門、棚卸対象品を抜き取りで決定し、対象部門の製造部門長立会のもと、経理部、資材部、内部監査室で実地棚卸を実施いたしました。

後日、その結果および差異が発生した場合は部門からの回答を「原材料・貯蔵品 月次棚卸チェックシート」に記録し、月次棚卸出席者が確認しました。

経理部長は、上記棚卸の結果報告を受けることで、内容を確認しました。少なくとも四半期に一度は実施することで、各部門の棚卸資産に対する管理レベルの向上を図ります。

c. 実地棚卸の制度上、運用上の不備についての改善措置

**【改善報告書に記載した改善措置】**

実地棚卸については、「循環棚卸を実施することを前提として期末実地棚卸の範囲が限定されていたこと」「循環棚卸の詳細が定められていなかったこと」「本事案の対象部門の鉄鋼事業部において循環棚卸が行われていなかったこと」「棚卸責任者、検査委員による実地棚卸への牽制が十分でなかった」点について制度上、運用上の不備がありましたので、以下のとおり改善します。

ア 期末実地棚卸については、全部門全数棚卸を基本としますが、製品群によっては、1 個あたりは低廉な在庫品が数万個集積されているものもあり、これらについては、期末一斉棚卸での対応は、困難を極め、事業活動に多大な影響を与えることになるので、循環棚卸の有効利用による運用方法を確立させてまいります。

イ 循環棚卸において、その方法が明確でなく、全社的には統一されていませんでした。これらの改善を計り、実施手順、実施時期、実施体制等を明確にし、在庫管理において有効な機能を果たすべく運用方法の統一化を図ります。

ウ 上記改善した、実地棚卸、循環棚卸の方法については、「棚卸規程」を改訂し、棚卸実施

に向けて関係者に周知徹底するための「棚卸マニュアル」を改訂します。

エ 棚卸責任者、検査委員等、棚卸関係者へ「棚卸規程」「棚卸マニュアル」をもとに社内教育を実施し、受講記録を管理します。これにより、関係者は、必ずこれらの知識を有したものがあたることとします。

オ 上記棚卸方法の確立は、平成 27 年 3 月末であり、この時点では当該方法による循環棚卸ができていないため、平成 27 年 3 月期期末においては、事業活動に影響を与えることにはなるものの、全部門・全数棚卸を実施することといたします。

#### 【実施・運用状況】

期末実地棚卸については、平成 27 年 3 月末は、全部門全数棚卸を実施するものの、部門によっては、当日はもとより事前準備まで含めて業務負担が大きくなることから、以降の実地棚卸において、在庫数・在庫品種が多大な製品については、循環棚卸の活用による実地棚卸を実施し、期末にかかる負担を軽減したく社内検討を重ねてまいりました。しかしながら、平成 27 年 3 月末においては、循環棚卸の有効活用による期末実地棚卸の軽減化の方法の確立には至らず、また当 3 月末の実地棚卸は、不適切な会計処理の発覚を受けての非常に重要な棚卸となることから、全部門全数棚卸を実施いたしました、今後につきましては、全部門全数棚卸を基本に期末実地棚卸時の負担軽減に向けて、棚卸資産の整理整頓を徹底し、更なる管理状態の向上を図ってまいります。

また、今回の全部門全数棚卸を実施するにあたり、これまでの「棚卸規程」の全面改訂を平成 27 年 3 月 1 日付で行いました。上記の規程を社内メールの掲示板に掲示し、併せて電子メールにて全社に通知することにより周知徹底いたしました。

また、平成 23 年 3 月 23 日に策定した棚卸マニュアル（期末実地棚卸研修会テキスト）を廃止し、期末実地棚卸の実施方法を記載した「期末実地棚卸実施要領」を平成 27 年 3 月 5 日に策定いたしました。

期末実地棚卸に携わる棚卸責任者、検査委員等棚卸関係者に棚卸に必要な知識を身に付けさせ、期末実地棚卸への牽制が十分になされることを目的として、前述の「棚卸規程」「期末実地棚卸実施要領」を基に期末実地棚卸に携わる棚卸責任者、検査委員等棚卸関係者への研修会を平成 27 年 3 月 9 日に実施いたしました。また、この研修会に参加できなかった者に対し、同年 3 月末までに棚卸事務局による補講を実施いたしました。

（出席者：本社・姫路工場 63 名、東京支社 4 名、補講者 6 名）

今回の研修会への参加者については、受講記録に出席者が自署を残すことで、期末実地棚卸関係者の出席を確認いたしました。

次回以降の期末実地棚卸についても、受講履歴を基に棚卸についての教育を受講していない社員が棚卸責任者、検査委員等棚卸関係者に任命された場合は、速やかに「棚卸規程」「期末実地棚卸実施要領」を基に教育を実施いたします。

#### d. 従業員が退職したことによる人材不足、能力低下についての改善措置

##### d-1. 人材不足、能力不足に関する改善措置

前述のとおり、鉄鋼事業部の製品の製造には、他部門で製造する製品と比較して高度な技術が必要で、経験を通じて具備される能力が要求される場所、ようやく経験を積んだ中堅層の離職

者が重なり、人員不足感と能力低下が他部門以上であったことは否めず、そのことが事務所スタッフと工場作業員の意思疎通の悪さにもつながり、本件不正操作等が長期間にわたって発覚しなかった原因にもなりました。これらを踏まえ、人材不足、能力不足に関する再発防止策として、以下のとおり取り組みます。

#### ア 人員の拡充

##### 【改善報告書に記載した改善措置】

鉄鋼部門へは長期間にわたる人事の固定化による権限の集中やセクショナリズムの人事ローテーションに関連づけて、他部門から配置転換することで人員の補充と能力不足を補うとともに、2015年4月入社予定の新卒者を鉄鋼事業部へ配属することで対応をします。

##### 【実施・運用状況】

前述の①a.エ 定期的な人事ローテーション、ジョブローテーションに記述のとおり、平成27年1月1日付で事業部長と製造グループリーダーを他部門から配置転換しました。

また、平成27年4月入社の新入社員1名を鉄鋼事業部へ配属しました。

#### イ 能力向上

##### 【改善報告書に記載した改善措置】

当社の業務遂行に必要な能力の習熟には時間を要するが、人員不足と若年化がノウハウ継承に遅れを生じさせ、本件不正の根本にあった不良率改善へ効果的な対応ができなかった点から、前述のジョブローテーションの実施による能力向上を期待するほかに、全社的に以下の取り組みを実施します。

- ① 業務遂行能力向上を目的とした研修（現在は年間計画を立案し、実施は主に外部研修へ派遣）を今後も継続実施するほかに、今年度後半からスタートした部長、リーダーを受講対象とした課題達成や問題解決の手法を学ぶことに主眼に置いた研修と同主旨のものを下階層にも展開を図ります。
- ② 当社の製造技術の核となる鑄造技術の向上に関して、日本鑄造協会主催「鑄造カレッジ」への受講者派遣や、開発部の協力を得て社内鑄造技術研修を行います。
- ③ 「現場作業員」の技能向上は今後もOJTを主に行っていきませんが、「計画・目標・成果を可視化したOJT」の展開を図り、これを技能継承にも役立てていきます。それと並行して、若年者を中心に国家試験である技能検定試験（鑄造）の受験者、合格者を増やしていくよう取り組みます。

##### 【実施・運用状況】

① 業務遂行能力向上を目的とした平成27年度研修として階層別・役職別に事技職は全13コース45名、技能職は全3コース11名の計画を3月に立案し、該当者とその上長へ周知しました。現時点では事技職は12コース38名分の申し込みを終えました。そのうち5月度に2コース10名、6月度に2コース7名の研修を終了しました。技能職は2コース7名の研修会が5月開講となり、残る1コース4名のうち1名が6月に受講終了、1名が7月受講予定となっております。

また、昨年実施した部長・リーダーを受講対象とした課題解決や問題解決の手法を学ぶことに主眼を置いた研修と同主旨のものを、主に各部門のISO実務担当者を受講対象者として平成27年6月から実施しております。

② 当社の製造技術の核となる鑄造技術の向上に関して、日本鑄造協会主催の「平成 27 年度鑄造カレッジ」へ同年 6 月から 1 名を派遣し受講させております。

社内鑄造技術研修を、受講者と講師の絞り込みや講義内容を開発部と検討を重ね、平成 27 年 6 月から実施しております。

③ 「現場作業員」の技能向上のため、指導者、習得者、監督者（判定役）を明確にしたうえで、習得者の OJT 開始時の技能レベルと OJT 終了時に期待する技能レベルを明確にし、OJT 過程で技能レベルの到達具合を専用フォーマットを用いて三者で確認、共有しながら進める「可視化した OJT」については、平成 27 年 4 月から鉄鋼部門において 1 件実施しております。また他部門において 4 月から製品知識や製造技術を学ぶ部門内講習会を実施しております。技能検定試験（鑄造）については、12 名の受験者の申し込みを終え、同年 7 月 10 日の試験実施に向けて準備を進めております。

#### d-2. 鉄鋼事業部における事務所スタッフと現場作業員の意味疎通の悪さ解消の改善措置

##### 【改善報告書に記載した改善措置】

また、事務所スタッフは、その能力不足と多忙から、現場作業員からの要望に対し不十分な対応を継続し続け、次第に事務所スタッフと現場作業員間の意味疎通が悪くなったことについては、連絡会議等を毎日実施することで意味疎通を図ります。

##### 【実施・運用状況】

事務所スタッフは、その能力不足と多忙から、現場作業員からの要望に対し不十分な対応を継続し続け、次第に事務所スタッフと現場作業員間の意味疎通が悪くなったことについては、下記の通り、両者の意味疎通を図っております。

平成 26 年 11 月より毎朝、始業開始時に不良対策会議を開催し、事務所スタッフと鑄造現場作業員とで不良発生状況とその対策についての情報の共有を行うようにしました。

平成 27 年 2 月より毎週火曜日は不良対策会議を工程会議に変更し、この日は工作現場監督者との加工および出荷工程の打ち合わせを実施し、情報の共有をするよう変更しました。

また、毎日、午後の始業開始時に連絡会議を実施し、事務所スタッフおよび鑄造・工作現場監督者で、連絡事項、問題点の共有と対策の進捗等、意味の疎通を行えるようにしました。不良対策会議と連絡会議については、会議の実施記録として議事録を残しています。

#### e. 在庫品の管理方法についての改善措置

鉄鋼事業部の実地棚卸における不正を可能にした一因となった、正常在庫品（製品・仕掛品）の管理と不良品の区別については、以下のとおり改善を行うことで管理します。

##### ア 正常在庫品（製品・仕掛品）の管理の改善

##### 【改善報告書に記載した改善措置】

一品ごとに識別可能なロール No. を製品の複数個所に表示するとともに、各工程作業終了時には、ロール No. をキーに現物と帳票（作業指示書）を照合します。

##### 【実施・運用状況】

鉄鋼事業部の実地棚卸における不正を可能にした一因となった、正常在庫品（製品・仕掛品）の管

理と不良品の区別については、以下のとおり改善を行うことで管理するよう変更しました

平成 26 年 11 月より、一品ごとにロールNo.を胴部および端面等、複数個所に表示し、重ねて置いた場合も識別できるように徹底しました。また、ロール表面を加工や熱処理等を行うことにより表示されたロールNo.が消失した場合は、作業完了後に改めて作業指示書に基づき、表示するように徹底し、ロールNo.をキーに現物と帳票（作業指示書）との照合をしております。

#### イ 不良品の識別の改善

##### 【改善報告書に記載した改善措置】

外見上認識可能な処置を施し、正常在庫品(製品・仕掛品)と区別します。

##### 【実施・運用状況】

平成 27 年 2 月 11 日より、新たに不良と判定されたロールおよび既存の不良ロールについては、緑色で現物表面に「×」と標記し、識別するようにしました。また、「不適合品調査票」のコピーと「ロール持込依頼票」を発行することにより、不良品として確実に区分され処理されるよう手順を改訂し、徹底しました。

#### f. 監督、モニタリングに係る原因についての改善措置

##### f-1. 鉄鋼事業部における監督機能不全についての改善措置

##### 【改善報告書に記載した改善措置】

担当役員が、当社の鋳物 4 事業部を監督する立場にあり多忙なため、実質的な監督ができなかった点については、各事業部に執行役員事業部長を配置することで、監督機能強化を図ることは勿論のこと、スピーディーかつ柔軟な意思決定および事業部の運営に権限と責任を付与する体制を整えます。

##### 【実施・運用状況】

鋳物 4 事業部において、以前から執行役員事業部長を配置していた大型鋳物事業部に加え、平成 27 年 1 月 1 日付で鉄鋼事業部へは前述のとおり他部門から執行役員を事業部長として配置転換いたしました。また、同日付で、デンスバー事業部と小型鋳物事業部にそれぞれ新たに執行役員事業部長を任命、配置し、監督機能の強化を図り、スピーディーかつ柔軟な意思決定および事業部の運営に権限と責任を付与する体制を整えました。

##### f-2. モニタリング部門による牽制が十分でなかったことの改善措置

##### 【改善報告書に記載した改善措置】

モニタリング部門がより積極的かつ慎重に、専門的・職業的懐疑心をもって、鉄鋼事業部の売上、生産、費用、部門損益等の会計数値を検証しておれば、本件不正操作等および本件不適切会計処理の発覚は早まっていた可能性があることを踏まえて、具体的に以下の方策を実施いたします。

ア 経理部、内部監査室で、月次実績資料をもとに対前月比、対前年比等の増減分析を行い例えば原単位当たり原材料費の増減が対前月比 5 % を超える場合や売上に対する製品在庫量のバランスが著しくおかしい等の異常を確認した場合は、その内容を部門から報告させることで、異常値 の究明を行い、結果を証憑書類で確認します。併せて異常値が発生した場合

には、適宜、監査役に報告するとともに、経理部、内部監査室等で抜き打ち監査を実施します。

#### 【実施・運用状況】

平成 27 年 1 月から、経理部で各部門の「費用明細推移表」や「在庫月報」等の帳票をもとに今期の製造費用および在庫推移等を時系列的に検証し、各費目の対前月比及び対予算比での原単位当たりの費用の増減比較と併せて、対前月比及び対予算比での費用の増減が総製造費の中でも著しく変動している場合、また、売上に対する製品在庫量のバランスが著しくおかしい等の異常を確認した場合には、事業部長、棚卸責任者(製造グループリーダー)等関係者へ異常値発生の要因をヒアリングしております。

ヒアリング結果については、内部監査室、経理部長に報告をし、以下のいずれかに該当した場合には、適宜監査役に報告するとともに、経理部、内部監査室で抜き打ち監査を実施いたします。

なお、現在のところ、抜き打ち監査が必要な事態は発生しておりません。

① 異常値が 2 ヶ月以上連続して発生した場合

② ヒアリングの結果、明確な異常値発生の理由がなく、継続して監視する必要がある場合

また、経理部に、平成 27 年 3 月に公認会計士の有資格者を 1 名採用いたしました。公認会計士の視点から異常値監視のモニタリングが有効に機能するように改善を進めてまいります。

#### 【改善報告書に記載した改善措置】

イ 期末実地棚卸の実施状況を棚卸事務局が作成したチェックリストにもとづき検査委員が記録し、その内容を経理部、内部監査室の棚卸立会人が確認します。

#### 【実施・運用状況】

「棚卸規程」および「期末実地棚卸実施要領」どおりに期末実地棚卸が実施されていることを確認するため、①棚卸事務局が作成した「棚卸実施状況チェックリスト」に基づき検査委員が記録、②その記録を経理部および内部監査室が網羅的に確認し証跡を残す仕組みを構築しました。

この「棚卸実施状況チェックリスト」については、前述の「期末実地棚卸実施要領」にその内容を記載した他、記入例を付与することで書類の役割と使用方法を明確にいたしました。

平成 27 年 3 月 9 日に実施した棚卸研修会では、「棚卸実施チェックリスト」についての説明を行い、検査委員、経理部員、内部監査室員に周知徹底を図りました。

今後、検査委員、経理部員、内部監査室員の交代時およびその内容を改善した場合は、速やかに関係者に内容を説明し周知徹底を図ります。

また、前述の② f-2. ア に記述のとおり、経理部に平成 27 年 3 月に採用した公認会計士の視点から「棚卸実施状況チェックリスト」が有効な資料となるよう改善を進めてまいります。

平成 27 年 3 月 31 日に実施した期末実地棚卸については、検査委員が記録した「棚卸実施状況チェックリスト」に棚卸事務局(経理部)、内部監査室が内容を確認しました。

g. 内部通報制度の改善措置

**【改善報告書に記載した改善措置】**

現在の内部通報システムは社内相談窓口を総務部と内部監査室に、外部通報窓口を顧問弁護士事務所に設置しておりますが、今回、内部通報システムは全く機能しませんでした。内部通報制度が利用されるためには、これを利用する従業員が、その制度趣旨等を十分に理解することが必要であり、そして、内部通報処理を担当する者が制度の内容を正しく理解し与えられた義務を遵守する体制になっているという信頼感を持つことが重要でありながら、制度導入時に、従業員に対し、文書等で通知をしたものの、制度の趣旨、具体的利用方法、通報処理担当者の守秘義務、通報者に対する不利益処分の禁止等を周知するための従業員向けの研修会の開催等の周知活動を行っていませんでした。このことが今回内部通報制度を利用しようとしなかった原因の可能性があり、今後、少なくとも毎年1回、制度が定着するまでの間研修等の周知活動を継続して行い、同時に、通報処理担当者教育を行います。

また、法令や社内規則違反がある場合やその可能性があることに気付いたものが躊躇なく、不安を感じることがないように、特に外部相談窓口への相談、その後の外部相談窓口による調査については、相談者の会社に対する匿名性を貫き、外部相談窓口から会社への報告窓口も総務部以外に社長、監査役等、複数設置し、案件毎に外部相談窓口の判断により報告されるようなシステムに変更いたします。

**【実施・運用状況】**

当社内部通報システムを正しく機能させるため、内部通報システムを利用する従業員が制度の内容を正しく理解し、内部通報を処理する者が与えられた義務を遵守する体制になっているという信頼感を持たせるため、制度の趣旨、具体的利用方法、通報処理担当者の守秘義務、通報者に対する不利益処分の禁止等を周知するための研修会を行いました。加えて、法令や社内規則違反がある場合やその可能性があることに気付いたものが躊躇なく相談することができるようにするため、社内・社外相談窓口からのコンプライアンス委員会への報告・連絡については、相談者の会社に対する匿名性を貫き、また、社外相談窓口から会社への連絡窓口も総務部長以外に社長等複数設置し、案件毎に外部相談窓口の判断により報告されるシステムに変更いたしました。

上記内容は、「内部公益通報保護規程」について所要の変更を行うとともに、社内メールの掲示板に掲示し、併せて電子メールにて全社に通知することにより周知徹底いたしました。（旧規程の廃止、新規程制定 平成27年1月30日）

また、内部通報制度について、当社国内グループ全役員、全従業員を対象に以下の日程で、研修会を実施し周知徹底いたしました。

第1回 平成27年2月27日（金） 於：姫路東工場レインボーホール

第2回 平成27年3月10日（火） 於：姫路東工場食堂

第3回 平成27年3月12日（木） 於：姫路西工場食堂

内部通報社内相談窓口責任者への教育については、平成27年3月30日（月）に、本社2階会

議室で、研修会を実施し、周知徹底いたしました。講義内容については、以下の主な改正点を中心に説明を行いました。

1. 通報処理後の処理・調査

- ① 本規定に基づき内部通報を受けた社内相談窓口は、臨時委員会の招集を要請し、同委員会においてその内部通報の内容を報告し、委員会とともに調査の必要性の有無、その他通報に関する対応をしなければならない。
- ② 上記①に基づき調査の必要性があると決定された場合、同委員会は速やかに調査チームを発足し、同調査チームは発足後速やかに事実関係の調査を行う。

2. 通報者の会社への匿名性の確保

社内、社外の相談窓口に対して内部通報が行われた場合には、内部通報者の氏名・所属など通報者を特定しうる情報を削除したうえで、コンプライアンス委員会等に報告する。

3. 外部相談窓口からの会社への報告窓口の見直し

外部相談窓口の報告先は、原則として、社内相談窓口たる総務部長ないしは内部監査室長とするが、通報内容および内部通報者の意向等から適当と認められない場合は、社外相談窓口の判断により別の報告先（社長、コンプライアンス委員会委員）を選定できるものとする。

なお、これまでのところ1件内部通報があり、内部公益通報保護規程に基づき適切に処理いたしました。

③ 本件不正操作の実行および本件不適切会計処理の発覚遅延の間接的原因に対する改善措置

本件不正操作等および本件不適切会計処理の発覚が遅延した原因として、列挙している項目について以下のとおり取り組んでまいります。

a. 会社の機関(取締役会および取締役ならびに監査役会および監査役)のあり方に対する理解の不十分さについての改善措置

a-1. 取締役会の運営についての改善措置

**【改善報告書に記載した改善措置】**

取締役会の運営が、各事業部の経営成績と法定必要事項の議案を形式的に審議するだけの場になっておりました。今後は各事業部の経営成績等の報告が、単なる状況報告に終わることがないように、予め報告者に各部門の抱える問題点等について具体的な課題を与えておき、それについて報告および十分な議論を進める等、運営の改善を実施します。

また、業務執行取締役に対する監督機能と株主共通の利益を確保するための職責を全うできるだけの経歴・専門性と精神的独立性を有する社外取締役の導入により経営陣の企業運営の妥当性を独立した外部の視点から監視し、ガバナンス機能を高めてまいります。

**【実施・運用状況】**

平成27年1月度取締役会より各部門の抱える問題点について事前に担当役員に課題を与え、取締役会にて報告を行い十分な議論を実施するようにして、役員間で共通認識を持つとともに課題解決に向け継続的に取り組むようにしております。

また、当社は、平成27年6月26日の定時株主総会にて、業務執行取締役に対する監督機能と



株主共通の利益を確保するための職責を全うできるだけの経歴・専門性と精神的独立性を有する社外取締役を選任し、経営陣の企業運営の妥当性を独立した外部の視点から監視し、ガバナンス機能の強化を図ってまいります。

[社外取締役]

氏名：岩崎 和文（昭和 23 年 4 月 19 日生）

経歴：昭和 50 年 11 月 監査法人大成会計社（現新日本有限責任監査法人）入所

昭和 54 年 3 月 公認会計士登録

平成 17 年 7 月 新日本監査法人（現新日本有限責任監査法人）

代表社員神戸事務所長

平成 17 年 7 月 岩崎公認会計士税理士事務所開設（現在）

平成 22 年 6 月 新日本有限責任監査法人退職

平成 22 年 7 月 株式会社増田製粉所社外監査役（現在）

平成 25 年 3 月 多木化学株式会社社外監査役（現在）

#### a-2. 取締役会と監査役会のコミュニケーション不足の改善措置

##### 【改善報告書に記載した改善措置】

取締役会と監査役会のコミュニケーション不足を改善するため、監査役と代表取締役社長および総務担当取締役による懇談会を定期的の実施します。懇談の内容は、コンプライアンスに関する情報交換を中心に経営全般について意見交換するものとし、少なくとも3ヵ月に1回の実施をいたします。

##### 【実施・運用状況】

平成 24 年より途絶えておりました代表取締役社長および総務担当取締役と監査役会による懇談会を平成 27 年 1 月 30 日と平成 27 年 6 月 9 日に実施し、再発防止策のとおりコンプライアンスに関する情報交換を中心に経営全般について意見交換いたしました。

なお、当該懇談会は今後も少なくとも四半期に1回は継続して実施いたします。

#### a-3. 監査役の問題解決に向けての働きかけの改善措置

##### 【改善報告書に記載した改善措置】

本件不正操作の発生を受け、従来の取締役会への出席、重要な会議への出席等に加え、より積極的に社内の問題点の把握、問題解決への働きかけを行います。具体的には、「リスクは現場にある」という視点に立ち、業務運営上の問題点を把握するに当たり、各部門の部門管理者と直接懇談する場を持ち、現場の課題を抽出し、問題解決するよう働きかけます。

##### 【実施・運用状況】

従来の取締役会への出席、重要な会議への出席等に加え、各取締役及び執行役員と個別に意見交換の場を平成 27 年 1 月より順次実施いたしました。

上記に加えて、より積極的に社内の問題点の把握、問題解決への働きかけを行うために、定期的に現場等を視察し、状況を把握しております。また、平成 27 年 1 月末に設立されたコンプライアンス委員会においても常勤監査役が委員となりコンプライアンス体制の整備に向けて尽力しております。

重要な会議への出席、取締役および執行役員等との意見交換会、現場への視察等の実施状況は、

以下の通りです。

|    | 出席した重要な会議等                              | 個別面接人数       | その他の取組               |
|----|---|--------------|----------------------|
| 1月 | 取締役会、部門業績報告会等                           | 取締役・執行役員等 6名 | 社長との懇談会<br>現場視察 5部門  |
| 2月 | 取締役会、部門業績報告会<br>コンプライアンス委員会等            | 取締役・執行役員等 5名 | 現場視察 2部門             |
| 3月 | 取締役会、部門業績報告会<br>コンプライアンス委員会<br>安全管理者会議等 | 取締役等 2名      | 現場視察 4部門<br>期末実地棚卸立会 |
| 4月 | 取締役会、部門業績報告会<br>ISO 経営層会議、棚卸検討会議等       |              | 現場視察 3部門             |
| 5月 | 取締役会、部門業績報告会<br>安全管理者会議等                |              | 現場視察 5部門             |
| 6月 | 取締役会、部門業績報告会等                           |              | 社長との懇談会              |

今後も社内の問題点の把握および問題解決に向けて働きかけを継続して実施いたします。

b. 取締役会の内部統制システムに対する理解の不十分さについての改善措置

**【改善報告書に記載した改善措置】**

当社においては、会社法による内部統制システム整備の際に、会社の業務の適正を確保する体制の一環として、コンプライアンスないしコンプライアンス・リスクを明確に意識した組織の設置や規程の制定が不十分であり、これらのことが社内のコンプライアンス意識の欠如として現われ、発覚遅延の間接的な原因になったと考えられます。この改善策として前述されているようにコンプライアンス委員会を設置するとともに、コンプライアンス委員会を通じて各種研修を実施し、取締役会の内部統制システムに対する理解等、社内のコンプライアンス意識を向上させます。

**【実施・運用状況】**

前述の①a. ア コンプライアンス委員会の設置並びにイ 定期的なコンプライアンス研修の実施に記述のとおり、会社の業務の適正を確保する体制の強化のため、代表取締役を中心としたコンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンス体制整備に係る「コンプライアンス委員会規程」、「コンプライアンス推進リーダー規程」、「内部公益通報保護規程」を制定、改廃いたしました。

また、取締役、監査役、執行役員及び内部通報に係る社内相談窓口責任者に対し、内部統制システム及び内部通報処理に関する研修会を行い、取締役会の内部統制システムに対する理解等、社内のコンプライアンス意識の向上を図っております。

(2) 改善措置の実施状況及び運用状況に対する上場会社の評価

当社は、今回の不適切な会計処理により、株主の皆様をはじめ、お取引先様、投資家および市場関係者の皆様にご心配とご迷惑をおかけしたことを厳粛に受け止め、再びこのような問題を起こさぬよう、当社グループの全ての役員および従業員のコンプライアンス意識を一層高め、法令

および社会的規範を遵守する企業風土の醸成と定着を図ってまいりました。その結果、着実にその効果が現れてきていると認識しております。

当社は、今後も引き続き再発防止のための取り組みを行い、ガバナンスの強化に努めるとともに企業体質の強化に向けた活動をグループの総力を挙げて推し進め、皆様からの信頼回復とより一層の企業価値の増大を図ってまいります。

(3) 再発防止への取り組みスケジュール

| 改善措置                                   | 計画 | 2015年   |    |    |    |    |    |        |    |    |    |     |
|--|----|---------|----|----|----|----|----|--------|----|----|----|-----|
|  | 実施 | 12月     | 1月 | 2月 | 3月 | 4月 | 5月 | 6月     | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 |
| ①本件不正操作等が実行された原因に関する改善措置               |    |         |    |    |    |    |    |        |    |    |    |     |
| コンプライアンス委員会の設置                         | 計画 |         | ○  |    |    |    |    |        |    |    |    |     |
|  | 実施 |         | ●  |    |    |    |    |        |    |    |    |     |
| コンプライアンス研修<br>(部長職以上)                  | 計画 |         |    | ○  |    |    |    |        |    | ○  |    |     |
|  | 実施 |         |    | ●  | ●  |    |    |        |    |    |    |     |
| コンプライアンス研修<br>(課長級以下)                  | 計画 |         |    | ○  |    |    |    |        |    | ○  |    |     |
|  | 実施 |         |    | ●  | ●  |    |    |        |    |    |    |     |
| 風 土 改 革                                |    |         |    |    |    |    |    |        |    |    |    |     |
| 風土改革運動の取り組み                            | 計画 | .....→  |    |    |    |    |    |        |    |    |    |     |
|  | 実施 | ————→   |    |    |    |    |    |        |    |    |    |     |
| 風土改革委員会での<br>取り纏めと提言                   | 計画 | ○       | ○  | ○  | ○  |    |    |        |    |    |    |     |
|  | 実施 | ●       | ●  | ●  | ●  |    |    |        |    |    |    |     |
| 人事ローテーション                              | 計画 |         | ○  |    |    | ○  |    |        |    |    |    |     |
|  | 実施 |         | ●  |    |    | ●  |    |        |    |    |    |     |
| 「一次不良処理」の撤廃                            |    |         |    |    |    |    |    |        |    |    |    |     |
| 不良のオンライン入力<br>の遵守                      | 計画 | システムの構築 |    |    |    | ○  |    |        |    |    |    |     |
|  | 実施 | システムの構築 |    |    |    | ●  |    |        |    |    |    |     |
| オンラインデータと「不適合品<br>調査票」との照合             | 計画 | .....→  |    |    |    |    |    |        |    |    |    |     |
|  | 実施 | ————→   |    |    |    |    |    |        |    |    |    |     |
| 全ての履歴を記録するシステム<br>に変更                  | 計画 | システムの構築 |    |    |    | ○  |    |        |    |    |    |     |
|  | 実施 | システムの構築 |    |    |    | ●  |    |        |    |    |    |     |
| 業務フローの改善                               | 計画 | 改善・運用   |    |    |    |    |    | .....→ |    |    |    |     |
|  | 実施 | 改善・運用   |    |    |    |    |    | ————→  |    |    |    |     |
| ②本件不正操作等および本件不適切会計処理の発覚が遅延した原因に関する改善措置 |    |         |    |    |    |    |    |        |    |    |    |     |
| 配合鑄込指示並びに報告書・社内ロ<br>ール検査成績表によるデータ入力    | 計画 | .....→  |    |    |    |    |    |        |    |    |    |     |
|  | 実施 | ————→   |    |    |    |    |    |        |    |    |    |     |
| 現場による鑄込み・完成実績登録                        | 計画 | システムの構築 |    |    |    | ○  |    |        |    |    |    |     |
|  | 実施 | システムの構築 |    |    |    | ●  |    |        |    |    |    |     |
| 全ての履歴を記録するシステムに<br>変更                  | 計画 | システムの構築 |    |    |    | ○  |    |        |    |    |    |     |
|  | 実施 | システムの構築 |    |    |    | ●  |    |        |    |    |    |     |
| 材料倉出・返還プロセスの改善                         |    |         |    |    |    |    |    |        |    |    |    |     |
| 管理責任の明確化                               | 計画 |         | ○  |    |    |    |    |        |    |    |    |     |
|  | 実施 |         | ●  |    |    |    |    |        |    |    |    |     |
| 決裁権者の変更<br>(グループリーダー→部長)               | 計画 |         | ○  |    |    |    |    |        |    |    |    |     |
|  | 実施 |         | ●  |    |    |    |    |        |    |    |    |     |



| 改善措置                                      |    | 計画     | 2015年 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|----|--------|-------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
|   |    | 実施     | 12月   | 1月 | 2月 | 3月 | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 |
| モニタリング部門による期末実地棚卸実施状況の検証                  | 計画 |        |       |    | ○  |    |    |    |    |    |    | ○  |     |
|   | 実施 |        |       |    | ●  |    |    |    |    |    |    |    |     |
| 内部通報制度の教育                                 | 計画 |        |       | ○  |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|   | 実施 |        |       | ●  | ●  |    |    |    |    |    |    |    |     |
| ③本件不正操作の実行および本件不適切会計処理の発覚遅延の間接的原因に対する改善措置 |    |        |       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| 取締役会の運営の改善                                | 計画 |        | ○     |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|   | 実施 |        | ●     |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
| 社外取締役の選任                                  | 計画 |        |       |    |    |    |    | ○  |    |    |    |    |     |
|   | 実施 |        |       |    |    |    |    | ●  |    |    |    |    |     |
| 取締役・監査役の懇談会開催<br>(四半期に1回)                 | 計画 |        | ○     |    |    | ○  |    |    | ○  |    |    |    | ○   |
|   | 実施 |        | ●     |    |    |    |    |    | ●  |    |    |    |     |
| 監査役の問題解決への働きかけ                            | 計画 | -----> |       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|   | 実施 | —————> |       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |