



平成 29 年 10 月 23 日

各 位

会 社 名 アピックヤマダ株式会社  
代表者名 代表取締役社長 押森 広仁  
(コード番号 6300 東証第二部)  
問合せ先 取締役企画部長 小出 篤  
(TEL. 026-275-2111)

東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ

当社は、過年度の決算短信等を訂正した件につきまして、平成 29 年 10 月 6 日付で株式会社東京証券取引所より、有価証券上場規程第 502 条第 1 項第 1 号に基づき、その経緯及び改善措置を記載した「改善報告書」の提出を求められておりましたが、本日別添のとおり提出いたしましたのでお知らせいたします。

別添書類：改善報告書

以上

# 改善報告書



平成29年10月23日

株式会社東京証券取引所  
代表取締役社長 宮原幸一郎 殿

アピックヤマダ株式会社  
代表取締役社長 押森 広仁



このたびの過年度決算短信及び四半期決算短信、ならびに有価証券報告書及び四半期報告書(以下、「過年度決算短針等」という)の一部訂正の件について、有価証券上場規程第502条第3項の規定に基づき、その経緯及び改善措置を記載した改善報告書をここに提出いたします。

## 目次

1. 事案の概要、経緯、原因	2
(1) 過年度決算訂正の内容	2
(2) 過年度決算修正に至った経緯・原因	5
a. 発覚した経緯	5
b. 第三者委員会が実施した調査の概要	5
c. 調査の結果判明した不適切な会計処理の内容	5
d. 売上を前倒し計上するために行われた不適切な行為	6
e. 不適正開示の原因となった行為の目的・動機およびその背景事情	6
f. 関係者の関与状況	6
2. 改善措置	9
(1) 原因分析	9
a. 役職員のコンプライアンス意識の欠如	9
b. 売上計上基準の認識にかかる不備	9
c. 組織の体制上の問題点	9
d. 監査等委員会による取締役に対する監視・監督機能の不備	10
e. 生産遅れ等による特別出荷の多用	10
f. 会計監査人とのコミュニケーション不足	11
(2) 再発防止に向けた改善措置	11
a. 役職員のコンプライアンス意識の醸成	11
b. 売上計上にかかる検収要件の明確化および厳格運用の徹底	12
c. 組織体制上の課題への対応	14
d. 監査等委員会による取締役に対する監視・監督強化	15
e. 特別出荷削減への取組み	15
f. 会計監査人との関係構築	16
g. 再発防止委員会の設置	16
(3) 改善措置の実施スケジュール	17
3. 投資家および証券市場に与えた影響についての認識	18

## 1. 事案の概要、経緯、原因

### (1) 過年度決算訂正の内容

当社は、平成 29 年 6 月 30 日付「第三者委員会調査報告書の受領に関するお知らせ」にて開示しましたとおり、同日付で第三者委員会より調査報告書を受領しました。その指摘を踏まえ、平成 29 年 7 月 31 日付「過年度の有価証券報告書等及び決算短信等の訂正に関するお知らせ」にて開示しましたとおり、同日付で過年度決算短信等の訂正を実施いたしました。訂正した過年度決算短信等及び業績に及ぼす影響額については、以下のとおりです。

#### 【訂正した過年度決算短信等】

##### 訂正した過年度の有価証券報告書等

###### 第 59 期（平成 24 年 3 月期）

第 1 四半期報告書（自 平成 23 年 4 月 1 日 至 平成 23 年 6 月 30 日）  
第 2 四半期報告書（自 平成 23 年 7 月 1 日 至 平成 23 年 9 月 30 日）  
第 3 四半期報告書（自 平成 23 年 10 月 1 日 至 平成 23 年 12 月 31 日）  
有価証券報告書（自 平成 23 年 4 月 1 日 至 平成 24 年 3 月 31 日）

###### 第 60 期（平成 25 年 3 月期）

第 1 四半期報告書（自 平成 24 年 4 月 1 日 至 平成 24 年 6 月 30 日）  
第 2 四半期報告書（自 平成 24 年 7 月 1 日 至 平成 24 年 9 月 30 日）  
第 3 四半期報告書（自 平成 24 年 10 月 1 日 至 平成 24 年 12 月 31 日）  
有価証券報告書（自 平成 24 年 4 月 1 日 至 平成 25 年 3 月 31 日）

###### 第 61 期（平成 26 年 3 月期）

第 1 四半期報告書（自 平成 25 年 4 月 1 日 至 平成 25 年 6 月 30 日）  
第 2 四半期報告書（自 平成 25 年 7 月 1 日 至 平成 25 年 9 月 30 日）  
第 3 四半期報告書（自 平成 25 年 10 月 1 日 至 平成 25 年 12 月 31 日）  
有価証券報告書（自 平成 25 年 4 月 1 日 至 平成 26 年 3 月 31 日）

###### 第 62 期（平成 27 年 3 月期）

第 1 四半期報告書（自 平成 26 年 4 月 1 日 至 平成 26 年 6 月 30 日）  
第 2 四半期報告書（自 平成 26 年 7 月 1 日 至 平成 26 年 9 月 30 日）  
第 3 四半期報告書（自 平成 26 年 10 月 1 日 至 平成 26 年 12 月 31 日）  
有価証券報告書（自 平成 26 年 4 月 1 日 至 平成 27 年 3 月 31 日）

###### 第 63 期（平成 28 年 3 月期）

第 1 四半期報告書（自 平成 27 年 4 月 1 日 至 平成 27 年 6 月 30 日）  
第 2 四半期報告書（自 平成 27 年 7 月 1 日 至 平成 27 年 9 月 30 日）  
第 3 四半期報告書（自 平成 27 年 10 月 1 日 至 平成 27 年 12 月 31 日）  
有価証券報告書（自 平成 27 年 4 月 1 日 至 平成 28 年 3 月 31 日）

##### 訂正した過年度の決算短信等

###### 第 59 期（平成 24 年 3 月期）

第 1 四半期決算短信（自 平成 23 年 4 月 1 日 至 平成 23 年 6 月 30 日）  
第 2 四半期決算短信（自 平成 23 年 7 月 1 日 至 平成 23 年 9 月 30 日）  
第 3 四半期決算短信（自 平成 23 年 10 月 1 日 至 平成 23 年 12 月 31 日）  
決算短信（自 平成 23 年 4 月 1 日 至 平成 24 年 3 月 31 日）

###### 第 60 期（平成 25 年 3 月期）

第 1 四半期決算短信（自 平成 24 年 4 月 1 日 至 平成 24 年 6 月 30 日）  
第 2 四半期決算短信（自 平成 24 年 7 月 1 日 至 平成 24 年 9 月 30 日）

第3四半期決算短信 (自 平成24年10月1日 至 平成24年12月31日)
決算短信 (自 平成24年4月1日 至 平成25年3月31日)
第61期 (平成26年3月期)
第1四半期決算短信 (自 平成25年4月1日 至 平成25年6月30日)
第2四半期決算短信 (自 平成25年7月1日 至 平成25年9月30日)
第3四半期決算短信 (自 平成25年10月1日 至 平成25年12月31日)
決算短信 (自 平成25年4月1日 至 平成26年3月31日)
第62期 (平成27年3月期)
第1四半期決算短信 (自 平成26年4月1日 至 平成26年6月30日)
第2四半期決算短信 (自 平成26年7月1日 至 平成26年9月30日)
第3四半期決算短信 (自 平成26年10月1日 至 平成26年12月31日)
決算短信 (自 平成26年4月1日 至 平成27年3月31日)
第63期 (平成28年3月期)
第1四半期決算短信 (自 平成27年4月1日 至 平成27年6月30日)
第2四半期決算短信 (自 平成27年7月1日 至 平成27年9月30日)
第3四半期決算短信 (自 平成27年10月1日 至 平成27年12月31日)
決算短信 (自 平成27年4月1日 至 平成28年3月31日)

【過年度決算短信等の訂正の業績に及ぼす影響額】

連結財務諸表

(単位：百万円)

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	増減率 (%)
第59期 (平成24年 3月期)	売上高	9,901	9,823	△78	△0.8
	営業利益	△1,088	△1,086	2	—
	経常利益	△1,025	△1,024	1	—
	当期純利益	△1,758	△1,757	1	—
	総資産	10,835	10,893	58	0.5
	純資産	4,335	4,337	2	0.0
第60期 (平成25年 3月期)	売上高	8,644	8,226	△418	△4.8
	営業利益	△733	△819	△86	—
	経常利益	△744	△835	△91	—
	当期純利益	△394	△485	△91	—
	総資産	10,164	10,385	221	2.2
	純資産	4,147	4,058	△89	△2.1
第61期 (平成26年 3月期)	売上高	9,097	9,160	63	0.7
	営業利益	△584	△554	30	—
	経常利益	△620	△589	31	—
	当期純利益	△431	△399	32	—
	総資産	10,689	10,830	141	1.3
	純資産	3,997	3,939	△58	△1.5
第62期 (平成27年 3月期)	売上高	11,648	11,337	△311	△2.7
	営業利益	166	98	△68	△41.0
	経常利益	208	124	△84	△40.4
	当期純利益	166	82	△84	△50.6
	総資産	12,203	12,292	89	0.7
	純資産	4,435	4,293	△142	△3.2

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	増減率 (%)
第63期 (平成28年 3月期)	売上高	10,897	8,899	△ 1,998	△ 18.3
	営業利益	139	△ 609	△ 748	—
	経常利益	222	△ 526	△ 748	—
	親会社株主に 帰属する 当期純利益	45	△ 689	△ 734	—
	総資産	12,497	13,101	604	4.8
	純資産	4,327	3,449	△ 878	△ 20.3

個別財務諸表

(単位：百万円)

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	増減率 (%)
第59期 (平成24年 3月期)	売上高	7,382	7,307	△ 75	△ 1.0
	営業利益	△ 980	△ 975	5	—
	経常利益	△ 899	△ 895	4	—
	当期純利益	△ 2,357	△ 2,353	4	—
	総資産	9,653	9,714	61	0.6
	純資産	3,415	3,419	4	0.1
第60期 (平成25年 3月期)	売上高	7,783	7,366	△ 417	△ 5.4
	営業利益	△ 665	△ 750	△ 85	—
	経常利益	△ 620	△ 710	△ 90	—
	当期純利益	△ 963	△ 1,054	△ 91	—
	総資産	8,376	8,600	224	2.7
	純資産	2,461	2,375	△ 86	△ 3.5
第61期 (平成26年 3月期)	売上高	8,489	8,557	68	0.8
	営業利益	△ 481	△ 446	35	—
	経常利益	△ 412	△ 375	37	—
	当期純利益	222	258	36	16.2
	総資産	9,426	9,566	140	1.5
	純資産	2,684	2,634	△ 50	△ 1.9
第62期 (平成27年 3月期)	売上高	10,346	10,034	△ 312	△ 3.0
	営業利益	167	97	△ 70	△ 41.9
	経常利益	384	297	△ 87	△ 22.7
	当期純利益	361	275	△ 86	△ 23.8
	総資産	10,599	10,692	93	0.9
	純資産	3,073	2,937	△ 136	△ 4.4
第63期 (平成28年 3月期)	売上高	10,098	8,100	△ 1,998	△ 19.8
	営業利益	238	△ 510	△ 748	—
	経常利益	369	△ 379	△ 748	—
	当期純利益	183	△ 547	△ 730	—
	総資産	11,055	11,663	608	5.5
	純資産	3,219	2,351	△ 868	△ 27.0

## (2) 過年度決算修正に至った経緯・原因

### a. 発覚した経緯

平成 29 年 4 月末日、当社の平成 29 年 3 月期の売上に関する一部会計処理について会計監査人等に対して、平成 29 年 3 月期の売上として 3 月に計上した一部案件の妥当性について内部告発がありました。これを受け、当社は同年 5 月 1 日の取締役会において第三者委員会を設置することを決議しました。第三者委員会では内部告発に係る事実関係の調査及び売上計上に係る会計処理の妥当性の確認等を実施し、同年 6 月 30 日第三者委員会より調査報告書を受領いたしました。

### b. 第三者委員会が実施した調査の概要

#### (a) 調査の目的

- ア. 内部告発文書に記載された事実関係の調査
- イ. 同種事例の有無の調査
- ウ. 売上取引について当社がとるべき会計処理の検討
- エ. 再発防止策の検討・提言
- オ. その他、第三者委員会が必要と認めた事項

#### (b) 調査対象期間

平成 24 年 3 月期から平成 29 年 3 月期まで

ただし、第三者委員会が必要と認めた事項については、当該調査対象期間以外の期間についても調査を実施しました。

#### (c) 調査期間

平成 29 年 5 月 2 日から平成 29 年 6 月 29 日まで

#### (d) 調査方法等

##### ア. 調査・検討対象

(ア) 当社関係者に対するヒアリング及び関係資料の閲覧

(イ) 会計データ等の分析・検討

(ウ) 電子メールを含むパーソナルコンピュータ等に保存されているデータの調査・分析

以上から、当社の事業内容を把握するとともに、本件疑惑の対象となる会計処理を含む当社の会計処理に関する事実認定を行い、会計処理について問題点がある場合の原因解明及び再発防止策の検討を行いました。

##### イ. 調査方法

(ア) 役職員へのヒアリング

(イ) 会計データ及び関連資料の閲覧及び検討

(ウ) デジタルフォレンジック調査の実施

取締役 3 名及び従業員 15 名が使用していたパーソナルコンピュータに保存されていた電子データを保全し、削除ファイルはファイルを復元した上で、メール及びその他電子データのうちワードファイル、エクセルファイル、PDF ファイル等で等委員会が必要と認めたものについて分析及び検討を行いました。

### c. 調査の結果判明した不適切な会計処理の内容

経理規程では売上計上基準は「検収基準」と定められていますが、電子部品組立装置事業

の一部受注案件の納品作業において、納品設置後の運転確認作業が未了の状態であったり、仕様未達の不具合等（以下残件という。）がある状態であっても顧客に対して後日作業を行うことを約したうえで、作業報告書（サービスレポート）に顧客の形式的な署名をもらい、これにて顧客検収があったものとして売上を前倒し計上しておりました。

d. 売上を前倒し計上するために行われた不適切な行為

(a) 事実と異なる証憑書類の作成・改竄

ア. 事実と異なる作業報告書の作成

残件については、そのほとんどを作業報告書に記載せず、顧客の署名を得て、あたかも残件がない状態で製品が合格したかのような外観を呈する、事実と異なる作業報告書を作成していました。本来は顧客の合格署名をもらうのは製造部の業務ですが、売上責任部門である営業部が顧客に対して検収後に作業をすることを口頭で約して顧客署名を得て、実際に検収後に製造部門に実施の指示をして残件の作業を行っていました。

イ. 外注先に対する事実と異なる内容のサービスレコードの作成指示

外注先に現地調整作業を委託して行った場合に、サービスレコードの記載内容を外注先に細かく指示し、あたかも現地調整作業が完了したように記載させる等、事実と異なるサービスレコードを作成させていました。

ウ. 事実と異なる証憑書類の作出

外注先に委託した現地調整作業の作業時間実績を記載するサービスレポートを、外注先に依頼して事実と異なる内容で作成させていました。

e. 不適正開示の原因となった行為の目的・動機およびその背景事情

本件行為が行われた目的・動機は、年間売上高予算を作成する際に計画した納期どおり製造部門が顧客に引渡しを行うためでした。

経理規程には売上計上基準として「検収基準」が定められ、「納品立会後の顧客合格日をもって検収日の基準とする」と定められていました。一方、別途定めるマニュアルである「納入立会合格判定基準」には納入立会合格の定義として「契約仕様に基づく製品品質に関して不具合がないこと」と定義されるとともに、不具合（以下残件と言う）に関しては残件として認定しない例外事例も定義されておりました。しかしながら、経理規程では売上計上は検収基準と定めるのみで検収要件についての詳細の定めはなく、一方検収要件を定めるマニュアルでは前述のとおり検収要件としての残件がない状態を定義していましたが、このマニュアルが社内に適切に周知されておらず関係部門内のみで運用されていたため、社内では売上に関連する基準の認識が部門または各人で相違しておりました。そのため、顧客署名があれば売上計上が可能であるという経理規程の拡大解釈が社内でも運用され、顧客署名を何とか得ようとして不適切な行動に至りました。

また、サービスレポートの改竄の目的・動機は納品作業にて残件があることが会計監査人に発覚することを回避するために行われたものでした。

f. 関係者の関与状況

(a) 代表取締役社長

代表取締役社長は、本件不適切な会計処理に係る売上計上に関しては、顧客の承諾があるため問題ではないと規程類を恣意的に解釈し、作業工数の改竄等を黙認していました。

代表取締役社長は、平成 29 年 3 月に売上計上した得意先 B 社案件に関して、営業部長か

ら、工場の電源が確保できなかったため製品の現地調整は未了であることについては報告を受けており、また、外注先 A 社の作業工数の改竄等に関しては認識していたとも供述しており、事実と異なるサービスレポートの作成等を黙認していました。

また、代表取締役社長は、日頃、「売上にこだわった活動をするべきである」「予算の達成は、目標ではなく義務である」等と述べ、売上予算の達成を強く求める経営方針を掲げておりましたが、本件不適切な会計処理の実行には、経営者である代表取締役社長の姿勢が強く影響した可能性は否定できません。

(b) 常務取締役

常務取締役は、本件不適切な会計処理に係る売上計上に関しては、顧客の承諾があるため問題ではないと規程類を恣意的に解釈し、現地調整が未了案件の売上を指示していました。

常務取締役は、平成 29 年 3 月に売上計上した得意先 B 社案件に関して、製造部の部長として現地調整が未了であることを認識していたにもかかわらず、現地調整が完了したかのような作業報告書を営業部長から受け取り、それを部下である製造部員に命じて完成させ、品質保証部に回付させていました。さらに、品質保証部から、一度は、得意先 B 社案件については売上計上できないと作業報告書を戻されたにもかかわらず、これを売上計上するよう指示していました。

(c) 取締役企画部長

取締役企画部長は、本件不適切な会計処理に係る売上計上に関しては、顧客の承諾があるため問題ではないと規程類を恣意的に解釈し、外注先の作業工数の改竄等を実行させていました。

取締役企画部長は、平成 29 年 3 月に売上計上した得意先 B 社案件に関して、会計監査人に現地調整未了の事実が発覚することを回避するために、外注先 A 社の作業工数の改竄等を自ら提案し、実行させていました。

(d) 営業部長

営業部長は、本件不適切な会計処理に係る売上計上に関しては、顧客の承諾があるため問題ではないと規程類を恣意的に解釈し、事実と異なる作業報告書の取得・指導、サービスレポートの改竄指示をおこなっていました。

営業部長は、平成 29 年 3 月に売上計上した得意先 B 社案件では、自ら顧客担当者と交渉し、現地調整が未了であるにもかかわらず、顧客から虚偽の内容の作業報告書を取得し、さらに、同案件の外注先 A 社のサービスレポートの改竄については、部下である営業部員 a に対して具体的対応を指示していました。平成 29 年 3 月に売上計上した得意先 H 社案件でも、部下である営業部員 b に対し、サービスレコードの改竄を細かく指示していました。また、当社においては、売上対応（製品について合格判定を得られるよう、顧客と交渉すること）も営業部の仕事とされていたところ、営業部長は、3 月に売上計上が予定されている案件については特に、顧客から積極的に合格判定に関する承諾を取るよう部下に指示し、たとえ残件があっても、作業報告書等には記載しないよう指導していました。

(e) 生管部長

生管部長は、本件不適切な会計処理に係る売上計上に関しては、顧客の承諾があるため問題ではないと規程類を恣意的に解釈し、残件対応の原価を本来の製番ではない別製番にて集計するよう指示をおこなっていました。

生管部長は、平成 29 年 3 月中に売上計上した案件のうち残件のある案件一覧に記載の残件対応を行うため、営業部長代理と協議をし、平成 29 年 4 月 5 日に開催された残件対応を

どのように進めていくかを検討する会議に参加しました。そして、本件会議で確認された事項を踏まえ、同月7日に、関係者に対して、原価の付け替え先の製番を指定するメールを送っていました。

また、生管部長は、得意先B社案件については、外注先A社のサービスレポートを改竄するために取締役企画部長が招集した打ち合わせに参加していました。

(f) 品証部長

品証部長は、顧客の承諾があったとしても、現地調整が未了の場合や残件がある場合における売上計上は、社内規程等に合致しないものであると認識していました。

しかしながら、得意先B社案件においては、現地調整が未了であることを認識しながら、常務取締役の指示を受け入れ、品質保証部として残件なしの合格判定を行い、これを売上計上することを黙認していました。

また、品証部長は、得意先B社案件について外注先A社のサービスレポートを改竄するために取締役企画部長が招集した打ち合わせに呼ばれ、改竄後のサービスレポートを承認するようとの取締役企画部長の指示を受け入れ、これに従っていました。

(g) 監査室長

監査室長は、顧客の承諾があったとしても、現地調整が未了の場合や残件がある場合における売上計上は、社内規程等に合致しないものであると認識していました。

かかる認識の下、監査室長は、平成29年4月に、本件不適切な会計処理に関する事実を把握した後は、常勤監査等委員に当該事実を伝えるなど、自らの問題意識に基づき適切な対応を行っていました。

(h) 常勤監査等委員

常勤監査等委員は、

平成29年4月に、監査室長から不適切な会計処理に関する疑義を伝えられた際には、遅滞なく監査等委員会において当該疑義に関して取締役会において意見を述べることについて議論し、その後開催された取締役会において、当該疑義に関して意見を述べました。しかしながら常勤監査等委員は社外監査等委員に対して事実と異なる作業報告書が作成されていることを報告しておらず、会計監査人に対しても本件に関する疑義を報告していませんでした。

上記の対応は、本件不適切な会計処理に係る売上計上に関して顧客の署名があるため問題ではないとの恣意的な解釈に基づいたものであり、監査等委員が不正の兆候を認識した場合の対応として必要十分なものではありませんでした。

(i) その他の従業員

当社においては、社内規程等について恣意的な解釈及び運用が行われ、代表取締役社長ほか経営陣の一部においても、顧客の承諾さえあれば残件があっても売上計上することは問題ないとの認識が共有されており、これに基づく指示が行われていました。しかしながら、この売上計上基準に係る恣意的な解釈及び運用は、全ての役職員において共有され尽くしていたものではありませんでした。

第三者委員会のヒアリング及びその他の調査においても、一部の役職員においては、仕様未達の不具合等の残件がある状態で顧客の承諾は得るものではないとの考えを示す者も存在しました。

## 2. 改善措置

### (1) 原因分析

#### a. 役職員のコンプライアンス意識の欠如

##### (a) 役職員のコンプライアンス意識の欠如

年間売上高予算を作成する際に計画した納期どおりに顧客に引渡しを行うため、事実と異なる証憑類の作成・改竄および会計監査人に対する事実と異なる説明を行い売上の前倒し計上を行っておりました。また、長期に渡り複数の役職員がこれらに関わっていながら、会計基準上、コンプライアンス上重大な問題であると認識する者がおらず、自浄作用が働かなかったことは、関係者のコンプライアンス意識の欠如に起因するものと認識しております。

##### (b) 社内コミュニケーションの不足

証憑となる書類に書式上の不備が存在し、また、売上計上基準の認識も各人により相違していたにもかかわらず、社内では是正に向けた議論も行われず、長期に渡り運用され続けていたこと、内部統制上重要な ISO 規定の改訂が行われるなかで社内周知が不足し、規定について異なった理解が放置されていたことは、役職員一人ひとりのコンプライアンス意識の欠如に加え、人材配置の硬直性から縦割りの組織となっていたことによる社内のコミュニケーション不足にも起因するものと認識しております。

#### b. 売上計上基準の認識にかかる不備

##### (a) 売上計上にかかる検収要件不明確

当社では、売上計上基準について原則として検収基準を採用しておりますが、その判断に必要な検収要件について、社内の規程・部門内基準・マニュアル等の間に不整合がありました。このような規程類の整備不備等が、恣意的な解釈を許容する要因になっていたものと認識しております。

##### (b) 証憑となる報告書等の不備

証憑となる書類について、残件および顧客要望事項を分別して記入する欄がなかった等書式上の不備があり、また、証憑の作成においても、作成の目的が意識されず、実態を記入するのではなく、その証憑に形式的に合わせ込み作成することが長年に渡り行われており、その行為が異常であるとの認識がありませんでした。

##### (c) 検収要件に関する運用上の不備および検証・是正体制の不備

検収要件の基準は社内でも共有されていない等周知徹底が不十分であったことにより、社内の認識・運用が統一されていない状況にありました。

また、内部監査について、業務全般に対する証憑の有無等形式的な事後検証が主となっており、重要な業務に対する一歩踏み込んだ検証等実効性のある監査ができておらず、社内における規程相互間の不整合または運用方法の不統一について、長期間にわたって不備として指摘されることはありませんでした。

#### c. 組織の体制上の問題点

##### (a) 人材不足

長期在籍者が多く人事異動が少ない環境の中で、社内の常識・慣習に固執する傾向が強く、また、長期的な人材育成に対する取組みが弱かったため、事業環境・事業構造、顧客層が大

きく変化していく中で、その変化に対応して、客観的な視点での現状把握、課題抽出、改善策の立案と実行を指導的に行える能力を備えた人材が、社内の多くの部門で不足しておりました。このことが、今回の不適切な会計処理を引起こす前に改善および対策が図れなかった一因となったと認識しております。

(b) 不明確または不適当な役割・責任分担

出荷した製品を客先にて据付・調整・運転確認して作業報告書に顧客の合格署名をもらい売上計上の最終工程を担う責任部門は製造部であります。現状は売上に関して最終工程を担っていない営業部が売上責任部門となっております。こうした責任分担が、残件があるにもかかわらず営業部が顧客と交渉して合格署名をもらい恣意的な売上計上を行いやすい一因となっております。

(c) 内部通報制度の不備

社内に内部通報制度は整備されていたものの、それまでの内部通報制度では、通報先としてコンプライアンス委員会事務局および弁護士である社外取締役1名を含む各委員に設定していたものの、内部通報者保護及び通報情報の管理についての周知・徹底が不十分であったことから、不正等が通報しにくい状況にありました。

d. 監査等委員会による取締役に対する監視・監督機能の不備

(a) 常勤監査等委員の監査の実効性に関する不備

常勤監査等委員は社内での勤務経験が長く、売上に係る証憑の改竄等が行われていたことを重要視せず、それらの行為が行われていたことを適切に報告しませんでした。

(b) 社外監査等委員への情報伝達方法の不備

常勤監査等委員は監査室より定期および適時に監査報告を受けており、また取締役、部門長、会計監査人と面談する機会も多く社内の状況把握が容易でありましたが、社外監査等委員は常勤監査等委員を通して間接的に報告を受けることが多かったため、本件の問題も含め社内の正確な状況把握ができませんでした。

(c) 売上計上にかかる監査方法の不備

これまでの監査室監査では、売上計上の妥当性について、証憑有無を形式的に確認するに留まり、証憑記載内容の真実性の確認までは行っておりませんでした。

e. 生産遅れ等による特別出荷の多用

(a) 基準および運用方法の不備

社内検査合格を経ないで出荷を行う「特別出荷」が安易に容認されていた原因は、特別出荷となる基準が不明確であったこと、また、その起案・承認権限もあいまいで管理が不十分な状態にあったことにあります。その結果、多くの残件を出荷後の納品セットアップ工程に行うこととなり、セットアップ工程においても残件が完了しない状態での売上計上を行ってございました。

(b) 生産体制の不備

生産管理部門における生産日程の立案および管理について、細分化された日程計画の立案、細部および全体の進捗把握と日程遅延時の早期のリカバリー活動が不足しており、生産工程遅延による特別出荷の一因となっておりました。

生産においては、従来の設計システムでは図面の作成・理解・検討に時間がかかり、新規開発品の受注比率が増加する中で設計・製造のリードタイムの長期化および手戻りの増加が問題となっておりました。また、主力製品および製品群を超えた標準化への取組みも遅れており、設計・調達・製造のリードタイムが短縮できない一因となっておりました。

f. 会計監査人とのコミュニケーション不足

会計監査人とは日頃より取締役との意見交換を行う機会が少なく、内容も儀式的、形式的であったことからコミュニケーションが十分にとれておらず、売上計上等会計上の重要な事項についても、当社独自で判断することも多く、事案ごとに説明・確認することを怠っておりました。

(2) 再発防止に向けた改善措置

a. 役職員のコンプライアンス意識の醸成

(a) 役職員のコンプライアンス意識の醸成

ア. コンプライアンス研修の拡充

(ア) 役職員全員を対象としたコンプライアンス研修の実施

今回の事案を踏まえて、社長自らがコンプライアンス重視の経営を改めて宣言するとともに、弁護士である社外監査等委員を講師とし、コンプライアンスをテーマとした集合研修を平成 29 年 9 月に実施いたしました。研修には、役職員全員が参加し、併せて再発防止策として実施したルールの明確化等についての説明および周知・徹底も実施いたしました。

また、毎年度定例で実施している新任管理者研修等の階層別職場外研修について、10 月以降に実施する研修より、各階層に求められるコンプライアンス意識・行動を、具体的な事例を用いたケーススタディ等を通じて身につけるカリキュラムを追加してまいります。

(イ) 外部の専門家によるコンプライアンス研修の実施

社員ひとりひとりが自身および社内全体のコンプライアンス意識および遵守状況を再確認するとともに、関連する知識の習得およびコンプライアンス意識を一層高めることを目的に、外部の専門家による役職員向けの研修を本年度下期中に実施いたします。また、今後も年に 1 回実施してまいります。

イ. コンプライアンス・マニュアルおよび行動規範の再徹底

上記ア. (ア) のコンプライアンス研修において、当社で定めているコンプライアンス・マニュアルおよび行動規範について、改めて全役職員に徹底いたしました。また、今

後も、毎年度4月に実施しているコンプライアンス宣誓書の提出に際してのコンプライアンス・マニュアルの確認に加え、四半期毎に実施している全社朝礼においても、社長または担当役員によりコンプライアンス・マニュアル等の理解および実践について徹底を図ってまいります。

#### ウ. 経営幹部に対する勉強会の実施

本件発生の背景には、経営幹部による会計基準の知識・認識不足も認められることから、役員および全部門長が参加し、売上計上に係る会計基準についての知識および最新の動向等について習得し、会計に関する法令等を遵守していくための勉強会を実施いたします。講師は、公認会計士である当社の社外監査等委員とし、本年度下期中に実施いたします。

また、外部の上場企業において役員経験があり、経営全般、特にリスク管理に知見のある社外監査等委員を講師とし、経営陣に求められるコンプライアンス意識・行動を学ぶための勉強会も、同じく本年度下期中に実施いたします。

なお、経営幹部に対するコンプライアンスについての啓蒙活動として、四半期毎に社外監査等委員による勉強会を実施してまいります。

### (b) 社内コミュニケーション向上への取組み

#### ア. 人事ローテーションの計画的な実施

部門間の定期的な異動の少なさが、社内全体のコミュニケーション不足および非効率な生産活動の要因のひとつとなっているため、その解消を目的に、平成29年度より人事制度を改正し若年層の定期異動を制度化しているほか、引続き、社内のコミュニケーション強化を意識した人事ローテーション（部門内の課・係間の異動を含む）を実施してまいります。

また、人事施策の推進強化のため、人事課において人事企画を担当する人員を平成29年8月に1名増員しております。

#### イ. 役職員間での意見交換機会の創設

部門間のコミュニケーションの活性化および社員同士の相互理解を深めることにより、組織横断的に物事を進めていく風土を醸成するため、社内の課長等中堅管理職である社員が集まり、社内の問題点・課題およびその解決に向けて自由に意見交換・議論を行う機会を創設いたしました。当該意見交換会は既に開始しており、今後とも月1回のペースで開催してまいります。

また、社長と社員との相互理解および認識の共有化による社内の一体感醸成を目的とした、社長と社員との意見交換会についても、本年度下期に実施いたします。

### b. 売上計上にかかる検収要件の明確化および厳格運用の徹底

#### (a) 売上計上にかかる検収要件の明確化および規程への明文化

売上計上にかかる検収要件について、可能な限り客観的に判断できる基準となるよう明確化を行い、経理規程の細則に明文化いたしました（規程改正施行日：平成29年10月1日）。なお、明確化に際しては、会計監査人との十分な協議を実施いたしました。

(b) 証憑となる報告書等の改訂

検収判断に使用する作業報告書等の証憑について、証憑名を「設置完了報告書」に変更しその役割を明確化するとともに、必要事項を正確かつ漏れなく記載する書式とすることにより不正や恣意的な解釈を排除するため、書式を改訂いたしました。また、納入立会時の運転状況等を記載したレポートについても必ず添付することとし、報告書等の記載・取扱方法等を規定する運用基準の明確化についても、同時に実施し（規定改正施行日：平成 29 年 10 月 1 日）関係者部門での説明会を実施いたしました。

(c) 検収要件に関する運用の徹底および確認・是正体制の改善

ア. 検収判定委員会の設置

当社は開発型の受注が中心のメーカーであり、仕様だけでなく納品方法等も顧客要望により多様であるため、検収要件の明確化後においても全てのケースを規程の記述をもって明確に判定することは困難であると認識しております。よって、規程に定める要件に形式的には合致しないが実態として検収と判断できる場合の判断については、新たに設置した「検収判定委員会」（営業・製造・技術・生産管理・品質保証の各部門長で構成し、全員合意により判定）において、関係部門で協議し判定する体制とすることにより、恣意的な解釈にもとづく売上計上を排除してまいります。また、協議内容および結果は全て記録を残すこととし、会計監査人との協議も都度行ってまいります。

イ. 売上計上にかかる検収要件の周知徹底

売上計上にかかる検収要件についての社内の認識を統一および厳格な運用を行うため、規程等および証憑の見直し内容について、平成 29 年 9 月に実施した上記ア.（ア）a. のコンプライアンス研修内で説明を行い周知・徹底するとともに、関係者が常に閲覧できる場所に保管するよう変更し、今後検収の判定に際しては、都度確認しながら業務を行うことを徹底してまいります。

ウ. 実効性・牽制機能強化を目的とした内部監査体制の見直し

（ア）内部監査手法の見直し

当社にとってより重要な業務等における問題点が指摘・抽出され、監査の結果がより経営に資するものとしていくため、リスクの内容・大きさに応じたメリハリある監査対象の抽出等、内部監査手法の見直しを行ってまいります。

また、社内における規程等ルールへの遵守状況をより厳格に検証し、実効性および牽制機能を向上させるため、形式チェック中心の検証から、抜き打ち・動態検査の導入等より業務に踏み込んだ検証を行う体制といたします。

（イ）経営への監査結果等の報告方法見直し

内部監査の年度計画および実施結果の取締役会等への報告内容について、より詳細かつタイムリーに報告することにより、不備指摘事項への適時適切な対応および監査機能向上に向けた議論の活性化を図ってまいります。

#### (ウ) 人員体制の強化

外部からの視点を活かした内部監査体制の整備による機能強化を目的に、外部企業で監査業務の経験のある人材を平成 29 年 10 月 1 日付で採用いたしました。また、これまで 3 名体制で監査業務を行っていましたが、社内からの人選により 1 名増員いたしました。

#### c. 組織体制上の課題への対応

##### (a) 専門的能力・経験を有する外部人材の登用

###### ア. ものづくり部門の指導的人材の採用・登用

平成 28 年度以降、他企業にてものづくりの経験が豊富な幹部クラスの人材を積極的にスカウト採用し、主要部門の部門長として 2 名を登用しており、これらの人材が社内の変革の推進役として、今までの社内の人材では気付かなかった課題の指摘および改善策の立案と実施を行い、社内改革の一翼を担っております。また、その内の 1 名については、平成 29 年 10 月より改善活動において重責を担う品質保証部門の担当取締役に登用しております。今後とも社内と社外の認識のレベルの統一と社内改革を進めていくことを目的として、社外人材の登用は都度継続してまいります。

###### イ. 内部管理体制の強化に向けた人材の受入

内部統制およびコンプライアンス管理体制の強化を目的に、平成 29 年 7 月よりメイン銀行からそれらの知見を有する人材の出向支援を受け、企画部に配属して本件を踏まえた体制強化の取組みを開始しております。

##### (b) 売上責任部門の変更

売上計上の最終工程を担う製造部が製品の完成および納期をより意識した業務遂行を実現して、本来売上計上の最終工程の役割を担わない営業部が、残件があるにもかかわらず顧客と交渉して合格署名を得る等の行為を無くすため、平成 29 年 10 月より売上責任部門を営業部から製造部に変更いたしました。併せて品質保証体系図の見直しを行い、製造・売上責任は製造部、受注・売掛金回収責任は営業部等、工程ごとの責任部門を明確化いたしました。

##### (c) 内部通報制度の拡充

ア. 取締役による不正が疑われる場合等、既存の通報窓口では通報しにくい場合、または、直接監査等委員への通報を望む場合の窓口として、社外を含む全監査等委員を窓口とする「監査等委員会ヘルプライン」を平成 29 年 10 月より新たに設置いたしました。これにより、社外への通報先を従前の弁護士のほか、公認会計士、企業経営者の 3 先に増やし、通報者がその目的によって、通報ルートを選択できる体制とし、通報のしやすさを充実させました。

イ. 既存および新設した内部通報制度の内容について、平成 29 年 9 月に実施したコンプライアンス研修内において社内に周知・徹底いたしました。特に、通報先には取締役を監視・監督することが役割である社外監査等委員が含まれていること、法令等に基づき通報者を

保護する体制がとられていることを重点的に周知いたしました。

d. 監査等委員会による取締役に対する監視・監督強化

(a) 常勤監査等委員監査の実効性の向上

社内勤務の経験が長い常勤監査等委員が社内の常識にとらわれず異常への感度を上げ監査の実効性を向上させるため、会計監査人の監査に立会い監査の勘所を習得するとともに、新たに外部企業の監査業務経験者を採用する監査室と協働して社内の常識にとられない、より業務に踏み込んだ監査を実施してまいります。

(b) 社外監査等委員への情報伝達方法等見直し

今年度下期より四半期毎に監査室長が監査等委員会に出席して監査計画および監査結果を報告することとし、社外取締役を含む監査等委員会が問題点の兆候を早期に把握して対処する体制といたします。

また、社外監査等委員が社内の状況および取締役の業務執行をより正確に把握するため、平成 29 年 10 月より取締役・部門長が監査等委員会に出席し直接面談して現状を説明し意見交換を行う機会を増やすほか、会計監査人が監査等委員会に出席し直接面談して意見交換の機会も増やすことにより、社外の専門家による取締役への監視・監督を強化してまいります。

(c) 売上計上ルールの重点的な検証実施

今期監査等委員会の重点監査項目として、監査室と協働して、平成 29 年 10 月以降の売上案件を対象に、見直し後の売上計上ルールが規程等に基づき厳格に運用されているか、売上証憑・顧客承認サインの有無といった形式的確認にとどまらず、納入作業時の試運転実施の有無をランニングレポート等により検証する等、売上証憑の記載内容が正しいことについても検証してまいります。

e. 特別出荷削減への取組み

(a) 特別出荷の基準明確化および運用厳格化

安易な特別出荷の乱用を防ぐため、特別出荷となる基準の明確化を行うとともに、平成 29 年 10 月出荷分からは特別出荷を適用する場合には、品質保証部長が起案し品質保証担当取締役の承認を得る取扱に変更し、運用の厳格化を行ってまいります（規定改正施行日：平成 29 年 10 月 1 日）。

(b) 生産体制の強化

ア. 生産管理体制の強化

これらを改善するため、平成 29 年 10 月より生産計画の進捗状況の共有および遅延等トラブル発生時の協議を行う進捗会議を、全商品群において月次で開催し、進捗会議議事録は社内サーバーに掲示して関係部門閲覧による情報の共有化を図ります。

また、中長期的改善策として平成 30 年度に導入すべく構築中の次期生産管理システムは、細部および工場全体の計画立案と進捗把握が出来るシステムとし、工程進捗状況の見える化を行ってまいります。

#### イ. 設計システム更新による生産効率の改善

特別出荷削減の中長期的改善策として、平成 29 年 4 月より設計システムの更新を開始しております。今後とも製品群毎に計画的に設計システムを更新し、平成 30 年 3 月までに金型設計部門の切替えを完了し、平成 31 年 3 月までに全面切替えを行います。新設計システムを活用することで設計のリードタイムの短縮化が図られ、購買・製造工程の準備の前倒しが可能になり、また、設計品質が向上することで設計および製造の手戻りが削減され、全社でのリードタイムを削減してまいります。

#### ウ. 標準化への取組み

主力製品および製品群を超えた標準化への取組が遅れており、設計・調達・製造のリードタイムが短縮できない一因となっておりました。

これらを改善するため、主力製品に関しては標準仕様の整備、標準オプションの設定を進めており、平成 29 年 7 月受注分より適用開始し、平成 30 年 3 月までに標準仕様機種を出荷いたします。また、中長期的な改善策として製品群を超えた部品共通化の取組みを平成 29 年 9 月より開始いたしました。

#### f. 会計監査人との関係構築（コミュニケーション向上）

会計監査人の交代を機に、四半期毎の担当取締役または代表取締役を交えた会計監査人である代表社員との協議の実施のほか、代表社員とは日常より当社の課題および解決策についての情報共有または意見交換を重ね、良好な関係を構築してまいります。また、会計上の重要事項について、当社の見解と会計監査人の見解とが相違する場合には、公認会計士である社外監査等委員を含めて協議を行う体制といたします。

#### g. 再発防止委員会の設置

効果的な再発防止策の策定および本再発防止策を計画的かつ厳格な取組みを推進・管理していくことを目的に「再発防止委員会」を設置いたしました。再発防止委員会は、再発防止策の具体的なアクションプランおよびスケジュールの策定、組織横断的な実行指示および定期的な進捗管理の実施、計画の修正が必要となった場合の修正計画の妥当性検証、再発防止策の定着状況の評価等を実施してまいります。

なお、再発防止委員会の構成は、弁護士である当社の社外監査等委員を委員長に、社外監査等委員 3 名を含む全監査等委員、全取締役および全部門長とし、月次で定例開催するとともに必要に応じて随時開催し、組織横断的に議論および活動してまいります。

(3) 改善措置の実施スケジュール

————→ 施策の整備    - - - - -> 運用及び継続的改善

	改善措置	措置項目	平成 29 年度						
			～9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
a	役職員のコンプライアンス意識の醸成	コンプライアンス研修の実施	————→	————→	————→	————→	————→	————→	————→
		外部専門家による研修の実施	————→	————→	————→	————→	————→	————→	————→
		マニュアル・行動規範の再徹底	————→	————→	————→	————→	————→	————→	————→
		経営幹部勉強会（会計・リスク管理）の実施	————→	————→	————→	————→	————→	————→	————→
		人事ローテーションの実施	————→	————→	————→	————→	————→	————→	————→
		役職員意見交換会の実施	————→	————→	————→	————→	————→	————→	————→
b	売上計上にかかる 検収要件の明確化 および厳格運用の 徹底	検収要件の明確化	————→	————→	————→	————→	————→	————→	————→
		証憑書式の改訂	————→	————→	————→	————→	————→	————→	————→
		運用の徹底・是正体制の改善	————→	————→	————→	————→	————→	————→	————→
c	組織体制上の課題 への対応	内部通報制度の周知徹底・定着	————→	————→	————→	————→	————→	————→	————→
		内部通報窓口の拡充（ルート増設）	————→	————→	————→	————→	————→	————→	————→
		売上責任部門の変更	————→	————→	————→	————→	————→	————→	————→
		専門的外部人材の登用（ものづくり）	————→	————→	————→	————→	————→	————→	————→
		専門的外部人材の登用（内部統制）	————→	————→	————→	————→	————→	————→	————→
d	監査等委員会による 取締役に対する 監視・監督強化	常勤監査等委員実効性向上	————→	————→	————→	————→	————→	————→	————→
		社外監査等委員への情報伝達方法等 見直し	————→	————→	————→	————→	————→	————→	————→
		売上計上ルールの重点検証	————→	————→	————→	————→	————→	————→	————→
e	特別出荷削減への 取組み	特別出荷管理規定制定・決裁権限強化	————→	————→	————→	————→	————→	————→	————→
		生産体制の強化	————→	————→	————→	————→	————→	————→	————→
f	会計監査人との関係 強化	継続的な意見交換・情報交換の実施	————→	————→	————→	————→	————→	————→	————→
g	再発防止委員会設置	同左	————→	————→	————→	————→	————→	————→	————→

### 3. 投資家及び証券市場に与えた影響についての認識

この度の当社の不適切な会計処理により、結果として5年にわたる過年度決算数値の訂正という事態を引き起こしてしまい、株主ならびに投資家をはじめとする関係者の皆さまに多大なご迷惑をお掛けし、株式市場の信頼を損なう結果となりましたことを役職員一同、深くお詫び申し上げます。

今後は、二度とこのような事態を起こさないように、本報告書でご説明申し上げた「再発防止に向けた改善措置」を着実に実行し、内部管理体制を強化して信頼の回復に取り組んでまいります。

以上