



平成 29 年 12 月 27 日

各 位

上場会社名 昭 光 通 商 株 式 会 社
代表者名 代表取締役社長 稲泉 淳一
問合せ先責任者 執行役員総務部長 飯田 勝
(TEL 03-3459-5021)
(コード番号 8090 東証第 1 部)

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 29 年 6 月 26 日提出の「改善報告書」につきまして、有価証券上場規程第 503 条第 1 項の規程に基づき、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 29 年 12 月 27 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



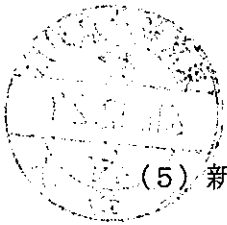
昭光通商株式会社

代表取締役社長 宮原 淳

平成 29 年 6 月 26 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致します。

目 次

I. 改善報告書の提出経緯	3
1. 改善報告書の提出理由	3
2. 過年度決算訂正に至った経緯	6
(1) 発覚した経緯	6
(2) 調査の目的・対象期間・範囲・方法	6
(3) 本委員会の調査により判明した事実の概要	9
3. 主な関係者の認識・関与等	14
(1) 本件顧客の代表取締役の認識・関与等	14
(2) ビー社における主な本件取引の関与者の認識・関与等	16
4. ビー社及び当社において本件調査に至るまで本件取引の実態が認識されなかった原因に関連する事実関係	18
(1) ビー社の連結子会社化に至る経緯	18
(2) 当社によるビー社の連結子会社化後の管理状況	19
(3) 昭光上海に関する特別調査委員会の調査及び再発防止策等	24
5. 財務諸表等への影響について	26
6. 原因分析	27
(1) 中国問題に対する是正策の不徹底：全社的かつ統括的な管理の不徹底	27
(2) 取引実態の検証の不十分	28
(3) 与信管理ルール内容及び運用の不十分性	31
(4) 取締役会に対する情報提供と取締役会によるモニタリングの不十分性	32



(5) 新規取引のリスクを分析・評価する機能の不存在	33
II. 再発防止に向けた改善措置並びにその実施状況及び運用状況等	34
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	34
(1) 再発防止策を徹底させるための措置	34
(2) 取引実態の検証を十分に行うための措置	37
(3) 与信リスク管理を強化するための措置	43
(4) 取引に関するリスクとリターンを検討するための措置	48
(5) リスクが許容できない取引を継続しないための措置	49
(6) 危機管理体制の整備	50
(7) 教育体制の整備及び実施	51
2. 改善措置の実施状況及び運用状況に対する会社の評価	54
3. 改善措置の実施スケジュール	55

I. 改善報告書の提出経緯

1. 改善報告書の提出理由

当社は、本年4月17日、当社の連結子会社における特定の顧客との取引の実在性等に関する特別調査委員会の調査報告書を開示し、同月25日、過年度の決算短信の訂正を行いました。また、同日、過年度の有価証券報告書等の訂正報告書を提出しました。

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、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29年6月26日に提出しました。

提出した過年度決算短信等の訂正による連結業績への影響額は、以下のとおりです。

【過年度決算短信等の訂正による連結業績への影響額】

平成26年12月期（第95期）

（単位：百万円）

期間	項目	訂正前	訂正後	影響額	変動率(%)
第1四半期	売上高	46,981	46,256	△724	△1.5
	営業利益	941	827	△113	△12.0
	経常利益	910	795	△114	△12.5
	四半期純利益	466	△693	△1,159	—
	総資産	74,010	72,851	△1,159	△1.6
	純資産	18,037	16,878	△1,159	△6.4
第2四半期	売上高	92,484	90,932	△1,551	△1.7
	営業利益	1,424	1,200	△223	△15.7
	経常利益	1,445	1,218	△226	△15.7
	四半期純利益	533	△823	△1,356	—
	総資産	76,331	75,046	△1,284	△1.7
	純資産	18,072	16,715	△1,356	△7.5
第3四半期	売上高	138,634	136,219	△2,415	△1.7
	営業利益	1,981	1,741	△240	△12.1
	経常利益	2,039	1,793	△245	△12.0
	四半期純利益	796	△510	△1,307	—
	総資産	77,581	76,273	△1,307	△1.7
	純資産	18,628	17,321	△1,307	△7.0
通期	売上高	181,192	177,777	△3,414	△1.9
	営業利益	1,431	1,068	△363	△25.4
	経常利益	1,456	1,086	△370	△25.4
	当期純利益	224	△1,192	△1,416	—

	総資産	81,621	80,213	△1,408	△1.7
	純資産	18,102	16,686	△1,416	△7.8

平成 27 年 12 月期 (第 96 期)

(単位：百万円)

		訂正前	訂正後	影響額	変動率(%)
第 1 四半期	売上高	37,396	36,281	△1,115	△3.0
	営業利益	502	412	△90	△17.9
	経常利益	450	358	△92	△20.6
	四半期純利益	△12,806	△12,892	△86	—
	総資産	68,078	66,565	△1,513	△2.2
	純資産	5,375	3,871	△1,503	△28.0
第 2 四半期	売上高	71,842	69,435	△2,406	△3.3
	営業利益	781	531	△249	△32.0
	経常利益	712	456	△256	△35.9
	四半期純利益	△11,841	△12,016	△174	—
	総資産	64,033	62,343	△1,689	△2.6
	純資産	5,234	3,642	△1,591	△30.4
第 3 四半期	売上高	103,304	99,452	△3,851	△3.7
	営業利益	180	△123	△304	—
	経常利益	△12	△348	△335	—
	四半期純利益	△12,670	△12,894	△224	—
	総資産	59,976	58,148	△1,828	△3.0
	純資産	4,215	2,575	△1,640	△38.9
通期	売上高	136,182	130,956	△5,225	△3.8
	営業利益	1,070	790	△280	△26.2
	経常利益	780	488	△291	△37.3
	当期純利益	△12,570	△12,785	△215	—
	総資産	62,949	61,128	△1,821	△2.9
	純資産	4,483	2,851	△1,632	△36.4

平成 28 年 12 月期 (第 97 期)

(単位：百万円)

		訂正前	訂正後	影響額	変動率(%)
第 1 四半期	売上高	31,821	30,396	△1,424	△4.5
	営業利益	596	607	10	1.8
	経常利益	507	514	7	1.5
	四半期純利益	321	402	80	25.0
	総資産	59,053	57,238	△1,815	△3.1
	純資産	4,638	3,012	△1,625	△35.1
第 2 四半期	売上高	62,919	60,018	△2,901	△4.6
	営業利益	1,068	1,123	55	5.2
	経常利益	913	962	49	5.4
	四半期純利益	892	1,015	123	13.8
	総資産	58,007	56,264	△1,742	△3.0
	純資産	4,997	3,480	△1,516	△30.4
第 3 四半期	売上高	92,402	87,942	△4,460	△4.8
	営業利益	1,364	1,444	80	5.9
	経常利益	1,288	1,359	71	5.5
	四半期純利益	1,192	1,322	130	10.9
	総資産	56,565	54,827	△1,737	△3.1
	純資産	5,276	3,767	△1,508	△28.6

2. 過年度決算訂正に至った経緯

(1) 発覚した経緯

当社は、当社の会計監査人である有限責任あずさ監査法人(以下「監査法人」といいます。)に対する平成28年(2016年)10月25日付の同年12月期第3四半期に係る決算概況説明会以降、監査法人から、平成26年(2014年)1月に買収した当社の連結子会社(完全子会社)である株式会社ビー・インターナショナル(以下「ビー社」といいます。)の仕入及び売上において大きな割合を占めている炭化ケイ素(以下「SiC」といいます。)、人工ダイヤモンド及び人工ダイヤモンド加工品等(これらを総称して、以下「対象物品」といいます。)に係る、ある特定の販売先及び仕入先(以下、「A社」及び「B社」といい、両者を併せて以下「本件顧客」といいます。)の代表取締役が同一人物であることから、これらの対象物品の仕入販売取引(以下「本件取引」といいます。)の商流の適正性・合理性等について、注意喚起及び調査依頼を受けていました。そこで、当社監査役は、平成28年(2016年)11月25日に実施された当社の通年の監査計画に基づくビー社への往査時に本件取引の調査を行い、引き続き当社の監査役、監査室及び経理部その他の関連部門を中心に本件取引の関係書類等の精査を行いました。その際に、精査担当者が本件顧客から受領した書類の一部(船積関連書類の写し等)を一定期間分並べて照合したところ、受領していた船荷証券の写しについて、本来異なるはずのVoyage Numberが全て同一であることが発見され、また、同写しに記載されている船名と運航ルートを照合したところ、当該船名の船舶については実際には存在しない運航ルートが記載されていること等の偽造ないし変造を疑わせる痕跡が発見されました。このことから、当社は、本件取引に関して、ビー社からの事情聴取に加えて、ビー社に本件顧客に対する訪問等の調査を実施させました。

上記調査によっても、本件取引の商流の適正性・合理性等に関する疑義が払しょくされなかったことから、当社は、さらに専門的な調査を行うべく、本年2月13日付で、外部専門家をメンバーとする特別調査委員会(以下「本委員会」といいます。)を設置しました。本委員会の委員には、不正調査の経験等を有し、企業法務及び会計に関する相当程度の知見を有している専門家として、外部法律事務所である西村あさひ法律事務所(以下「N&A」といいます。)の弁護士、専門調査会社であるデロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社(以下「DTFA」といいます。)の公認会計士及び当社の常勤監査役(社外)を選定するとともに、本委員会の補助者として、N&A及びDTFA(「N&A」と「DTFA」を併せて以下「本件調査補助者」といいます。)を選定しました。当社はこのような経緯を経て、本委員会による調査(以下「本件調査」といいます。)を開始しました。

(2) 調査の目的・対象期間・範囲・方法

(ア) 本委員会の構成

委員長 山本 憲光 (西村あさひ法律事務所 弁護士)
委員 築島 繁 (デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社 公認会計士)

委員 酒井 仁和 (当社社外・常勤監査役)

なお、本件調査補助者の人数は合計 28 人(N&A : 13 人、DTFA : 15 人)でした。

(イ) 調査の目的

特別調査委員会による本件調査の目的は以下のとおりでした。

- ① 本件取引に関する事実関係並びに同種の取引の有無及び同種の取引が存在すると認められる場合にはその事実関係の調査
- ② ①において判明した事項が当社の過年度の会計処理に及ぼす影響の調査
- ③ 判明事項の発生原因の分析及び再発防止策の提言

(ウ) 本件取引の調査の対象・範囲

本委員会は、本件取引について、以下の対象及び範囲を調査しました。

- a: 本件取引の関連証憑(本件取引を開始した平成 23 年 4 月から現在までの取引に係る契約書、注文書、納品書、請求書、輸入関係書類等)及び関係者の供述
- b: ビー社の平成 12 年 1 月以降の取引データ
- c: ビー社の平成 23 年 4 月以降の会計に関するデータ
- d: ビー社サーバー及びビー社関係者の従業員用デスクトップ・コンピューターに保存されていたデータ

(エ) 本件取引の調査の方法

本委員会は、以下の方法で調査を行いました。

- a: ビー社役職員及び関係者へのヒアリング

本年 2 月 14 日から同年 4 月 11 日までの間、合計 19 名の関係者に対してヒアリングを実施しました。

但し、本件顧客の代表取締役は、本委員会のヒアリングに対して、実質的な回答をしなかった上、書面で質問を受領すれば、検討して回答する旨申し述べたにもかかわらず、回答を含め何らの連絡をもしませんでした。

- b: デジタルフォレンジック調査

本委員会は、ビー社の以下の役職員の本件への関与等についてデジタルフォレンジック調査を実施しました。

- ・ ビー社代表取締役社長
- ・ ビー社営業部門取締役
- ・ ビー社執行役員営業部長
- ・ 本件取引開始時のビー社代表取締役社長

(オ) 本件取引と同種の取引に関する調査の対象・範囲・方法

本委員会による調査の結果、本件取引は、同一の経営者により支配された二つの会社の間
にビー社が挟まれて行われた、対象物品が存在しない資金循環取引であり、以下の特徴が認
められ、販売先において資金融通メリットが生じていること等が認められました。

- (i) 販売先と仕入先が実質的に同一であること
- (ii) 取引記録上、物品が仕入先から販売先に対して直接納品される取引形態が採られて
いること
- (iii) 買掛金の支払いが売掛金の回収より先に行われること。

そこで、本委員会は、これら全ての特徴を有している取引を本件取引と同種の取引である
と定義し、本件取引と同種の取引の有無を把握するために、当社の子会社又は関連会社であ
る以下に記載の調査対象会社について、当社関係者に対する聴取結果を基に、取引データ又
は販売先別売上高明細を分析し、①物品が仕入先から販売先に対して直接納品される取引形
態が採られている、又は、②買掛金の支払いが売掛金の回収より先に行われることにより販
売先において資金融通メリットが生じている等の本件取引とその特徴において共通性を有す
るものを特定した上で、取引先仕入先の会社情報等を用い、各特定された取引における販売
先と仕入先の同一性(同一の株主、経営者による支配等)の有無を判定し、同一性が認められ
た場合には取引の実在性に関する詳細な調査を実施しました。

なお、調査対象期間については、まず平成 28 年(2016 年)度における取引を対象として上
記調査を実施し、その結果、問題が認められた場合には過年度訂正に必要な期間に遡って調
査する方針としました。

【調査対象会社】

昭光通商株式会社
昭光ハイポリマー株式会社
株式会社ビー・インターナショナル
昭光サイエンス株式会社
昭光通商アグリ株式会社
大和両毛アグリ株式会社
昭和培土株式会社
コスモ化成工業株式会社
昭和電工アルミ販売株式会社
昭光エレクトロニクス株式会社
協三軽金属株式会社
日東工事株式会社
興産ビルサービス株式会社
昭光通商(上海)有限公司
韓国昭光通商株式会社
台湾昭光貿易股份有限公司
Shoko Tsusho (Thailand) Co.,Ltd.

昭光通商保険サービス株式会社
 株式会社ゆーらむ
 昭亜株式会社
 昭光プラスチック製品株式会社
 コダマ樹脂工業株式会社
 昭光ファームネット株式会社

(3) 本委員会の調査により判明した事実の概要

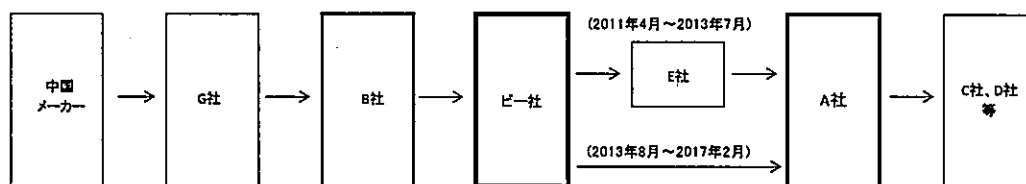
(ア) 本件取引の開始経緯及び取引 A の概要に係るビー社及び当社の認識

本件取引は、いずれもビー社代表取締役社長、営業部門取締役、執行役員金属部長が中心となって実施されてきました。そして、ビー社及び当社は、本件取引が、国内の有力な電機メーカー等を最終需要家として SiC 又は人工ダイヤモンドを対象とする取引(以下「取引 A」といいます。)と、取引 A の商流における仕入先と販売先の位置関係が真逆になった、人工ダイヤモンド加工品等を対象とする取引(以下「取引 B」といいます。)の 2 種類の取引から構成されると認識していました。

このうち、取引 A については、平成 22 年(2010 年)頃、当時のビー社の営業担当者であった執行役員金属部長が、かつて勤務していた会社の先輩である E 社社長に対して、新たな取引の開拓を目指して営業活動を行った結果、平成 23 年(2011 年)3 月頃、同人から本件顧客である A 社の代表取締役らが紹介され、当時のビー社代表取締役社長と協議した結果、当社が平成 26 年(2014 年)にビー社を買収する 3 年前である平成 23 年(2011 年)4 月から開始されることとなりました。この際に、現ビー社執行役員金属部長は、本件顧客の代表取締役等から説明を受け、①B 社が、中国上海に所在の G 社から対象物品を輸入し、②これを B 社からビー社へ、③ビー社から中間の販売先である E 社を経由して A 社に販売し、④最終的に A 社が最終需要家の C 社又は D 社に販売するというものであると認識していました

その後、平成 25 年(2013 年)7 月頃、E 社社長が本件顧客に対して取引規模の縮小を打診したことを契機として、中間の販売先であった E 社が商流から外れることとなったため、同年 8 月以降は、従前の商流から E 社が外れ、ビー社と A 社との間で締結した売買取引基本契約に基づき取引が行われることとなりました。ビー社及び当社が認識していた取引 A の一連の商流を図示すると、以下のとおりです。

2011年4月～2017年2月



具体的には、①A 社からビー社に対し、ファクシミリ送信の方法により、注文書を送付さ

れる、②これを受けて、ビー社が、同じくファクシミリ送信の方法により、発注を了承した旨の返送を行う、③その後、中国から対象物品が輸入され、B社に対して輸入関係書類が送付される、④対象物品が国内に荷揚げされると、B社からビー社に対して当該輸入関係書類の他、納品書及び請求書等が送付される、⑤ビー社は、B社が指定する預金口座に対象物品の購入代金を支払う、こととされてきました。もともと、取引Aでは、対象物品は、中国から国内に荷揚げ後、最終需要家の工場に直接納品されることとなっており、B社、ビー社及びA社の間では、現実の納品は行われていませんでした。

そして、ビー社の仕入代金は、納品書や請求書等の送付を受けてから間もなく、仕入月に決済される一方で、ビー社の売上代金は、A社がビー社に対し、船積み月末締め3か月後に代金を振り込むこととされていたため、取引Aは、A社にとっては最大で3か月間の短期の資金融資を得たのと同様の効果が生じる取引手法でした。

なお、本年3月以後に弁済期が到来した売上代金は、ほぼ全額が決済されていない状況です。

(イ) 取引Aの取引金額等の概要

取引Aについては、平成23年(2011年)4月から本年2月までの間、原則として毎月1回、累計約160億円の取引がなされ、その取引金額の概要は次のとおりです。

単位：百万円

	決算期	売上高	売上高 累計	売上原価	売上原価 累計	売上 総利益	売上総利益 累計
ビー社 買収前	2011年12月期	199	199	194	194	5	5
	2012年12月期	738	937	720	914	18	23
	2013年12月期	1,947	2,885	1,894	2,809	52	76
ビー社 買収後	2014年12月期	3,414	6,299	3,315	6,124	98	175
	2015年12月期	4,766	11,065	4,627	10,751	138	314
	2016年12月期	4,987	16,053	4,845	15,597	141	455

また、各年度末の取引Aの債権・債務残高、入金・支払累計額及び資金決済差額は次のとおりです。

単位：百万円

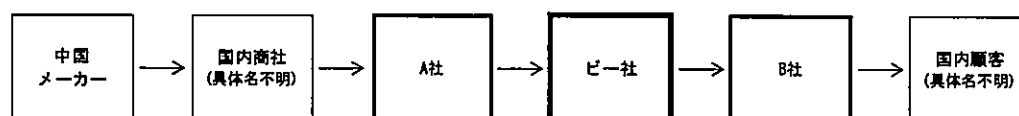
	決算期	期末売掛金	売掛金の 入金累計額	期末買掛金	買掛金の 支払累計額	資金決済 差額
ビー社 買収前	2011年12月期	78	130	-	203	73
	2012年12月期	281	703	-	960	256
	2013年12月期	625	2,404	-	2,949	545
ビー社 買収後	2014年12月期	1,078	5,616	-	6,508	892
	2015年12月期	1,335	10,507	-	11,506	998
	2016年12月期	1,343	15,885	-	16,739	854

(注) 資金決済差額とは、ビー社による B 社への支払金額から A 社(又は E 社)からビー社に対する入金金額を差し引いた差額の累計金額(すなわち、ビー社による本件顧客に対する各期末における実質的な資金流出額の残高)です。

(ウ) ビー社及び当社が認識していた取引 B の開始経緯及び概要に係るビー社及び当社の認識

取引 B は、ビー社においてビー社の A 社に対する与信額を減らすことを目的として開始され、当社は、以下のとおりの商流であると認識していました。取引 B は、取引 A と比較して、B 社と A 社の商流における位置関係が真逆になっている取引に過ぎず、取引 A と同様、対象物品は、中国から国内に荷揚げされた後、最終需要家に直接納品されることとなっていました。但し、取引 B に係る最終需要家については、ビー社は、現在まで開示を受けていません。

2015年3月～2017年2月



この取引 B が開始されたのは、ビー社及び当社において、ビー社による A 社への与信額が過大であるとの問題認識を有し、平成 26 年(2014 年)以降、A 社への与信額の削減に取り組む中で、本件顧客の代表者から提案されたものでしたが、取引 A におけるビー社の仕入先・販売先が逆の会社になっているに過ぎず、かつ、販売金額と仕入金額とが概ね同額であることから、実質的に本件顧客に係る信用リスクには変化がないため、取引 A で生じている与信額の総量を減少させる効果はありませんでした。

(エ) 取引 B の取引金額等の概要

取引 B については、平成 27 年(2015 年)3 月から本年 1 月までの間、原則として毎月 1 回、累計約 15 億円の取引がなされ、その取引金額の概要は次のとおりです。

単位：百万円

決算期	売上高	売上高 累計	売上原価	売上原価 累計	売上 総利益	売上総利益 累計
2015年12月期	459	459	457	457	1	1
2016年12月期	1,029	1,488	1,027	1,485	2	3

また、各年度末の取引Bの債権・債務残高、入金・支払累計額及び資金決済差額は次のとおりです。

単位：百万円

決算期	期末売掛金	売掛金の 入金累計額	期末買掛金	買掛金の 支払累計額	資金決済差額
2015年12月期	190	306	189	305	△0
2016年12月期	190	1,417	189	1,414	△3

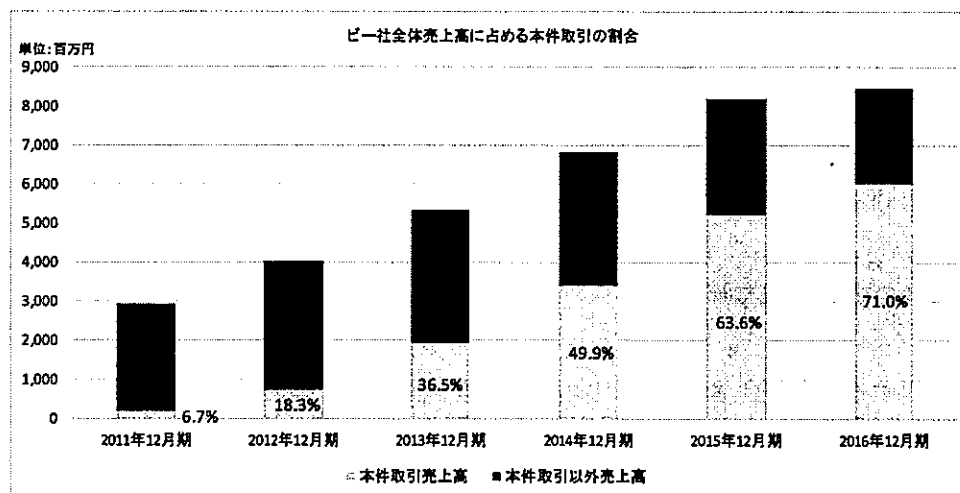
(注) 資金決済差額とは、ビー社によるA社への支払金額からB社からビー社に対する入金金額を差し引いた差額の累計金額(前記(イ)の注記参照。)です。

(オ) ビー社において計上されていた本件取引の売上高の割合等

本件取引に関して、決算の訂正前にビー社で計上されていた売上高・その構成割合の推移は次のとおりであり、平成28年(2016年)12月期においてはビー社の売上高の70%超を占めるに至っていました。

単位：百万円

決算期	ビー社 売上高合計	うち取引A	うち取引B	本件顧客に係る 取引構成割合
2011年12月期	2,954	199	-	6.7%
2012年12月期	4,042	738	-	18.3%
2013年12月期	5,331	1,947	-	36.5%
2014年12月期	6,837	3,414	-	49.9%
2015年12月期	8,215	4,766	459	63.6%
2016年12月期	8,478	4,987	1,029	71.0%



(カ) 本件調査の結果認められる本件取引の実態

本委員会の調査の結果、取引 A については、以下の事情と、本件顧客の代表取締役による本委員会への極めて非協力的な態度とを併せて考えると、本件顧客の代表取締役は、対象物品が存在しない事実を認識していたと認められるとともに、ビー社による B 社(取引 A)及び A 社(取引 B)に対する支払いは、実質的に、A 社(取引 A)及び B 社(取引 B)によるビー社への支払いに充てられていたと考えることが合理的であり、ビー社は、対象物品が存在しないまま実質的に資金のみが循環している、いわゆる資金循環取引に組み込まれていたものと認められました。

- ① A 社が当社による調査の際に提出した船荷証券の写しについて、本来異なるはずの Voyage Number が全て同一であること、同写しに記載されている船名と運航ルートを照合したところ、当該船名の船舶については実際に存在しない運航ルートが記載されていること等、船積関連書類の写しについては偽造ないし変造の可能性が合理的に疑われること
- ② A 社が当社による調査の際に提出した預金通帳の写しについても、本委員会の調査時には「前回ビー社及び当社の調査(本年 1 月 11 日)の際に提示した通帳の写しに記載された約 4 億円の振込が最終需要家(C 社)からの入金であるか否かは、経理担当者に確認しないと説明することができない。経理担当者は病院に行っており出勤していない。」等として、本件顧客の代表取締役はその真正性について説明を拒んでおり、偽造ないし変造の可能性が合理的に疑われること
- ③ 本年 2 月 20 日付で本委員会において取引 A の最終需要家であると説明されていた C 社に確認したところ、担当者から、「過去 5 年間において、A 社あるいは B 社との間で、何千万円又は何億円単位での取引は存在しない。」「A 社との間の取引は、過去 5 年間(2012 年以降)の取引を全て合計しても、何百万円という単位のものにもならない。」旨供述が得られたことから、本件顧客の代表取締役が最終需要家であると説明してきた C 社からも取引 A に関する実在性が確認できていないこと

- ④ 本件顧客の代表取締役が対象物品の中国側の輸出者としてビー社に対して説明していた会社(G社)の実在性について、本委員会が本年3月8日付で当社の連結子会社である昭光通商(上海)有限公司を通じて依頼をした中国調査会社において調査を実施したものの、船荷証券の写しをはじめとする船積関連書類に記載された住所にはG社は所在しない等、G社が実在することを確認できなかったこと

3. 主な関係者の認識・関与等

本件取引に関する主な関係者の供述の状況その他認識・関与等の詳細は、以下のとおりです。

(1) 本件顧客の代表取締役の認識・関与等

(ア) 本件顧客の代表取締役による当社及びビー社に対する本件取引の説明の状況

① 本件取引に当たって本件顧客の代表取締役がビー社に対して行ってきた従前の説明

本件顧客の代表取締役は、ビー社関係者らに対し、本件取引は、最終需要家をC社等とする、SiC及び人工ダイヤモンドの取引であると一貫して説明しており、本件顧客とビー社が締結した本件取引に係る取引基本契約書及びこれに付属する覚書にもその旨が明記されていました。また、(i)本件顧客の代表取締役は、対象物品は、本件顧客が、G社から輸入している旨を従前からビー社に対して説明しており、(ii)本件顧客が、本件取引を実行するに際してビー社に対して提供した、本件取引に係る輸入関係書類には、「G社」がShipper(荷送人)として記載されていました。

② 平成28年12月以降の当社の調査に対する本件顧客の代表取締役の回答等

当社が平成28年(2016年)12月以降実施した、本件取引の実在性に係る調査に対して、本件顧客の代表取締役は、前記①の説明が正しいことを前提として、以下のような事項を回答するとともに、本件取引の証憑として以下を提示しました。

- ・ C社が発行したとする注文書
- ・ C社が押印したとする物品受領書
- ・ 一見C社と思わせる略称の振込人名で1か月当たり合計5億円以上の入金(平成28年7月から9月までで、各月につき2回の振込履歴)の記載がある、「A社」名義の預金通帳
- ・ 安全在庫として保管している人工ダイヤモンド加工品及びフレコンバッグ入りSiC

なお、本件顧客の代表取締役は、当社関係者に対して、上記注文書及び物品受領書については、原本と称する書類の束を見せつつ、書類の内容については、別途用意したマ

スキングを施した写しを提示しました。また、上記預金通帳についても、マスキングを施した写しを提示し、かつその交付は拒否し、写真撮影のみを許可し、通帳原本の開示の要請に対しては、上記写しとは違う部分を、その余の頁をホチキス留めにして閲覧できないようにした上で、原本であると称して提示しました。また、当社関係者が、本件顧客の代表取締役に対して、上記のような提示方法しか行えない理由を質問したところ、ISO27001やC社との間の秘密保持契約により開示が制限される等の不合理な説明に終始しました。

(イ) 本委員会の実施したヒアリングへの本件顧客の代表取締役の回答の状況

① 本年3月6日付ヒアリングにおける回答等

本委員会は、本年3月6日にA社において本件顧客の代表取締役に対するヒアリングを実施し、従前当社が回答を受けた事項及び提示を受けた資料(前記(ア)参照。)に関して質問を行いました。

本件顧客の代表取締役は、まず、従前から、本件取引の最終需要家は、C社であると資料を示して説明していたにもかかわらず、「今は他の会社を通してあるので、相手先のご意向を聞かないと、秘密保持契約もあるので伝票を開示することはできない。」等として、本件取引の重要な前提である最終需要家についての従前の説明(前記(ア)①参照。)を何ら合理的な理由なく変遷させました。また、本件顧客の代表取締役は、同氏が当社に提示した預金通帳の写し(前記(ア)②参照。)について、「前回の調査の際に提示した通帳の写しに記載された約4億円の振り込みがC社からの入金であるか否かは、経理担当者に確認しないと説明することができない。経理担当者は病院に行っており出勤していない。」等として、その真正性について説明を拒みました。加えて、本件取引に係るB社の仕入先であるG社の実体についても、「今はG社から直接輸入していないのでG社の実体については把握していない。輸入業務や通関については、A社の取締役已全部任せているので、私は分からない。」等として、輸入先の実在性についての説明をしませんでした。

これらの回答を含めて、本件顧客の代表取締役は、当委員会のヒアリング・資料提供依頼に対して、何ら対象物品の実在性を示す資料を提供しませんでした。当該ヒアリングの際、本件顧客の代表取締役は、本件顧客の顧問弁護士であるとする者¹と電話で相談をし、その結果として、「書面による照会であれば、当委員会からの質問に対して回答する」旨を述べました。

¹ なお、当社から本件顧客に対して、当社顧問弁護士名で売買代金の支払請求の内容証明郵便を送付したところ、当社は、本年4月10日に、本件顧客の代理人弁護士から介入通知を受領しましたが、当該本件顧客代理人弁護士は、本件顧客の顧問弁護士と称する者とは異なりました。

② 本年3月8日付書面に対する回答

前記①の本件顧客の代表取締役の回答を踏まえ、当委員会は、本年3月8日、本件顧客の代表取締役に対して、本件取引の実在性を判断するに当たって必要な内容についての質問事項をFAXにて送信し、同月10日15時までに、当該質問に回答する意思があるかどうかの返答を求めました。しかしながら、本件顧客の代表取締役からは、本報告書の提出日までに、当該質問事項について何らの回答も得られていません。

(ウ) 本件顧客の代表取締役の説明に対する評価

本件顧客の代表取締役による本件取引に関する説明は、(i)最終需要家という本件取引の重要な点についての説明を合理的な理由なく変遷させていること、(ii)当社に提示した預金通帳の写しについての説明を拒んでいること、(iii)輸入元であるとされていたG社の実体の有無について本件顧客の代表取締役には分からない旨回答していること、(iv)本件顧客の代表取締役の要請により実施した書面での質問に対する回答が得られていないこと等、いずれも不合理なものであるから、本件顧客の代表取締役の説明をもって本件取引の対象物品の実在を基礎付けることは到底できないと考えています。

(2) ビー社における主な本件取引の関与者の認識・関与等

(ア) ビー社代表取締役社長の認識・関与等

ビー社代表取締役社長は、平成25年(2013年)12月20日に同役職に就任しましたが、その就任前に金属部の業務に関与したことはなく、就任後も金属部の業務に関与する時間は少なかったと認められます。

また、本件取引は、取引量及び取引金額が一定であったため、ビー社代表取締役社長は請求書記載の金額のみを決裁しており、発注書と請求書との照合作業等の具体的な取引関係書類の確認を営業担当者に任せていました。A社は毎月多額の売買代金を遅滞なく支払い、ビー社には多額の利益が上がっていたことから、本件取引の実在性について疑問を抱いてはいませんでした。

さらに、ビー社代表取締役社長は、平成26年(2014年)第2四半期決算のレビューにおいて、監査法人の担当者から、本件取引発注の流れ等に関連して質問を受けたものの、監査法人に対して追加の説明を行った結果、最終的には本件取引の会計処理についての問題を指摘されなかったため、本件発覚に至るまで、本件取引に問題があると認識していませんでした。

以上のとおり、ビー社代表取締役社長が本件取引に実在性がないことについて認識しつつ、本件取引に直接関与していたとも、その実態を実際に把握していたとも認められません。

(イ) ビー社営業部門担当取締役の認識・関与等

ビー社営業部門担当取締役は、平成 26 年(2014 年)1 月 10 日付の当社のビー社株式取得に伴い、同日付で同役職に就任し、ビー社の管理面及び資金面の業務も担当することとなりました。

ビー社営業部門担当取締役は、ビー社の個別取引の管理については化学品のみを担当していたため、金属品の取引である本件取引を個別に管理することはありませんでした。また、ビー社営業部門担当取締役は、本件取引に関するビー社における与信額の管理を行っており、ビー社代表取締役社長に対して本件取引に関する与信額が過大であることを指摘する等していましたが、与信額について A 社と直接交渉することはありませんでした。

以上のとおり、ビー社営業部門担当取締役が本件取引に実在性がないことについて認識しつつ、本件取引に直接関与していたことも、その実態を実際に把握していたとも認められません。

(ウ) ビー社の執行役員金属部長の認識・関与等

ビー社の執行役員金属部長は、本件取引を担当しており、事務的な作業を他の部員に任せることはあったものの、本件取引における本件顧客の代表取締役との連絡は、専らビー社の執行役員金属部長が行っていました。

ビー社の執行役員金属部長は、通常、最終需要家の需要の増減があるはずであるにもかかわらず、本件取引におけるビー社から A 社に対する販売量が漸増していた点や、ビー社の執行役員金属部長からの C 社の担当者との面会の要請を本件顧客の代表取締役が頑なに拒絶していた点等について、不自然さを感じるがあったと供述しているものの、商品が C 社に対して納入されていると信じており、本件取引の対象物品が実在していることについては、当社における本件取引の調査が開始されるまでは、疑問を抱いてはいませんでした。

本委員会は、ビー社の中では主にビー社の執行役員金属部長が本件顧客の代表取締役と接触していたことや、上記のとおり、現時点から振り返ってみると本件取引について疑義を抱くことが可能であった複数の事情が存在することから、その供述の信用性については特に慎重な検討を行いました。しかしながら、結局、当時の電子メールその他の資料の精査の結果や他の者の供述内容から、ビー社の執行役員金属部長の供述の信用性を否定する事情は見当たりませんでした。以上から、ビー社の執行役員金属部長が本件取引に実在性がないことについて認識しつつ、本件取引に直接関与していたとも、その実態を実際に把握していたとも認められません。

以上のとおり、本委員会の調査によっても、当社又はビー社の役員及び従業員(退職した者を含む。)において、対象物品が存在しない資金循環取引であることを認識していたと認められる者は見当たっていません。

4. ビー社及び当社において本件調査に至るまで本件取引の実態が認識されなかった原因に関連する事実関係

前記2.(3)(カ)に記載のとおり、本件取引は、資金循環取引であると言わざるを得ないものですが、当委員会の調査によっても、当社又はビー社の役員及び従業員(退職した者を含む。)において、対象物品が存在しない資金循環取引であることを認識していたと認められる者は見当たっていないことから、ビー社及び当社において、本件調査に至るまで本件取引の実態が認識されなかった原因を分析いたしました。まず、かかる原因に関連する事実関係を挙げると以下のとおりです。

(1) ビー社の連結子会社化に至る経緯

当社は、化学品事業の強化と収益力の向上を同時に達成することを目的として、ビー社株式を買収することとし、そのために、法律事務所及び税理士法人をそれぞれ専門家として起用し、デュー・ディリジェンス(以下「DD」といいます。)を実施しました。

そして、当該法律事務所の平成25年(2013年)11月20日付「法務調査報告書」(以下「法務DDR」といいます。)においては、ビー社とA社との間のC社等向けのSiCの販売に関する取引基本契約に関する情報が記載されています。また、当該税理士法人の同日付財務デュー・ディリジェンス報告書(以下「財務DDR」といいます。)においては、SiCの商流に関してB社及びA社が記載されており、また、平成25年(2013年)9月期から商流が変更されたことに伴い、E社への売上高がA社に対して発生することになった旨記載されています。

しかしながら、財務DDRにおいては、平成25年(2013年)9月末時点のビー社における売上高について、首位であるE社及び売上高が急増している第2位のA社がビー社の得意先の一覧に記載されているにもかかわらず、法務DDRの主要販売先の一覧にはE社及びA社のいずれも記載されていないという不整合が見られます。

また、財務DDRにおいては、E社を含めた販売先について、売掛金の回収可能性及び回収サイトによる滞留債権の分析が行われているものの、A社に関しては特段の分析は存在しません。

この点に関連して、当時の当社の取締役提出された資料及び当社において当時当該買収を担当した取締役へのヒアリング結果によれば、DDの過程において、A社に対する与信額が大き過ぎるといった議論はあったとのことですが、上記の法務DDRと財務DDRの記載の不整合や分析の不整合については看過したまま、特段の議論・確認はしなかったと認められます。

そして、当社は、平成25年(2013年)12月16日付の取締役会決議に基づき、同月17日付で、当時のビー社代表取締役社長他4名の株主との間で、ビー社株式の全てを合計6億300万円で、平成26年(2014年)1月10日付で譲り受ける旨の株式譲渡契約を締結しました。

また、平成25年(2013年)12月16日付取締役会議事録及び同月10日付経営会議議事録によっても、当該取締役会及び経営会議において、E社及びビー社の属性等、本件取引の内容並びにシナジーとして説明されていた無機化学品の取扱商品(ホウ酸・重曹)の拡充等の実現に向けた、買収後のビー社の管理方針について具体的に議論がなされた形跡は認められませんでした。

(2) 当社によるビー社の連結子会社化後の管理状況

(ア) グループ会社管理規程に基づく管理

当社は、グループ会社について、グループ会社経営規程(以下、本項において「本経営規程」といいます。)を制定し、これに基づく管理を行っています。本経営規程においては、グループ会社を、当社が実質的に経営権を掌握している会社(以下「I群のグループ会社」といいます。)及び、当社は経営権を掌握していないものの、取締役を派遣している等、経営に一定の関与をしている会社(なお、本経営規程上、当該類型の会社は「II群のグループ会社」として、I群のグループ会社とは異なる管理体制が採られています。)に分け、それぞれに応じた管理のための規定が設けられています。そしてビー社はI群のグループ会社に該当するところ、本経営規程上、I群のグループ会社に適用される主な規定は、以下のとおりです。

- ① グループ会社の運営管理は、原則として社長決裁により決定された所管本部により行われる(本経営規程 3 条、4 条)。
- ② 所管本部は所管グループ会社の業績把握と経営課題の解決支援を行う(本経営規程 4 条)。
- ③ I群のグループ会社は、当社の方針に従った与信管理を実施しなければならない(本経営規程 8 条)。
- ④ I群のグループ会社は、当社が定める「事前協議事項と決裁基準」に従い、一定の事項について事前に当社の関係部署と協議し、関係者への報告又は承認を得なければならず、当該事項以外の事項についても、当社の所管本部、企画部及び担当部門が当該グループ会社と事前に協議する(本経営規程 10 条)。
- ⑤ I群のグループ会社は、株主総会議事録等一定の書類に加え、月次報告資料及び事故、災害、重要なクレーム、不良債権の発生又はコンプライアンスに関する事項を記載した書類につき、所管本部及び当社企画部に提出する(本経営規程 11 条)。
- ⑥ 当社及び当社の会社法上の子会社並びにI群のグループ会社に属する取締役、使用人等は、当該会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実、又は法令若しくは定款に違反する重大な事実を発見した場合には、当該会社の監査役及び当社の監査役に対してこれを報告する(本経営規程 12 条)。
- ⑦ 当社は、I群のグループ会社に対し、当社の内部監査規程に基づき、原則として毎年1回定期的に監査を行い、業務改善のための指導及び支援を行う。また、必要と判断したときは、臨時に実地監査を行う(本経営規程 13 条)。
- ⑧ 当社は、原則として、特に当社が必要と認めたI群のグループ会社につき、特別対策会社に指定する。所管本部は、当社企画部と協議し、特別対策会社の詳細な経営状況の調査を行い、経営戦略の再策定を行う。所管本部は、当該調査結果及び経営戦略を当該グループ会社に通知し、実行状況の定期的な把握、指導、監督を行う(本経営規程 14 条)。

(イ) 役員の兼任に基づく管理

平成 26 年(2014 年)1 月 10 日付の当社によるビー社株式取得に伴い、当社から 4 名が、同日付でビー社の取締役ないし監査役として兼任を開始し、以降ビー社の役員として管理を行っていました。

(ウ) 当社及びビー社における与信管理

① 平成 27 年(2015 年)11 月までのビー社における A 社与信に対する取組

平成 26 年(2014 年)1 月の買収後、ビー社には与信管理規程が存在しなかったことから、まず、与信管理の責任者及び決裁権限者を社長とすること等を定めた与信管理規程を新設し、平成 26 年(2014 年)2 月 7 日のビー社取締役会で承認を行いました。但し、同規程第 4 条(債権極度額の設定及びその対象)及び第 5 条(会社格付の定義)については、同取締役会において「『与信枠設定』については現状を精査の上、今後設定することが望ましい。」との提案がされ、明文化されませんでした。その後、平成 26 年(2014 年)2 月 28 日に開催されたビー社取締役会では、取引先の債権極度額設定と社内格付の検討に関する助言が行われましたが、これについては、取引信用保険の状況を鑑みながら、今後極度設定を行うかどうかを検討することとされました。

そして、取引信用保険については、当社が実施した社内格付を基に、当社から派遣されたビー社営業部門担当取締役が加入手続を行い、平成 26 年(2014 年)4 月のビー社取締役会において、取引信用保険への加入が同氏から報告されました。

なお、平成 26 年(2014 年)1 月のビー社買収当初より、A 社へ相当程度の与信があったことから、A 社に対する信用リスクに関する対策として、取引信用保険への加入のみならず、商品担保の設定や債権譲渡契約の締結も企図されていました。この点については、本件顧客の代表取締役との交渉の結果、平成 26 年(2014 年)8 月のビー社取締役会においてビー社代表取締役社長から、「担保提供は難しい。債権譲渡契約は登記が必要となり、周知の事実となる為これも難しいと判断する。一方、最終需要家の信用度は高く、この最終需要家に対して関係を構築することで対応したい。出来るだけ早急に同社(A 社)に同行し最終需要家と面談をする事とする。」と報告されており、この時点では最終需要家との関係構築を中心に信用リスクへの対応が検討されていたことが示されています。

その後は、平成 27 年(2015 年)6 月までビー社取締役会議事録に A 社に対する与信に関する協議や報告等が行われた記録は残っていません。

平成 27 年(2015 年)6 月のビー社の取締役会では、A 社に対する信用保険限度額が 1 億 2,000 万円に増額されたこと、A 社に対する買掛債務の増額及び A 社が最終需要家との間でサイト短縮による売掛金の短縮を協議していることが報告されています。また、その後の平成 27 年(2015 年)8 月のビー社の取締役会では、A 社を訪問して債権譲渡契約やサイト短縮による債権額の減額を提案する予定であること、取引信用保険の増額を

検討している旨が報告されています。

② 当社による子会社の与信管理

当社による当社本体・子会社の与信管理については、取引決裁規程が存在し、その下位規範として、債権管理要領が存在します。当該要領では、債権極度額を、「一取引先に対し供与する売掛債権の信用の最高額をいい、いかなる時点においても超過してはならない限度額である。」と定義しています。債権極度額の計算方法については、取引決裁書取扱要領にて、「取引先に与える債権総額の限度で、一般的には月商限度額及び代金回収期間によって算出した、売掛金及び未決済手形金額の合計額」と定めています。なお、債権管理要領において会社格付基準が規定されているものの、債権極度額の算定は会社格付結果との相関関係を有するものではなく、また、取引決裁書取扱要領において取引決裁書への信用調査会社の資料や企業情報(決算書を含む。)の添付を求めているものの、債権極度額の算定に際してこれらの情報をどのように利用すべきかについての規定は存在しません。

③ 当社によるビー社の A 社与信管理

当社による子会社の与信管理についてはグループ会社経営規程に規定されておりますが、後述する中国問題を受け、平成 27 年(2015 年)2 月に、グループ会社における債権極度額 2 億円以上となる与信については、当社の取締役会での決議を必要とするように、取締役会規則の別表及びグループ会社経営規程の改定を行いました。

これにより、上記改定後は、ビー社の A 社に対する与信額は当社の取締役会での決議事項とされ、平成 27 年(2015 年)11 月に初めて、ビー社から当社の取締役会に上程されました。ビー社からは平成 27 年(2015 年)10 月 18 日付で発行した A 社に関する高額与信先管理票を当社の取締役会の添付資料として提出いたしました。高額与信先管理票には、当社の社内格付結果、会社概要、債権保全内容、財務諸表推移、商流図、取引内容、ビー社の A 社への与信に関する今後の方針等が記載されています。平成 27 年(2015 年)11 月の当社取締役会では、当社代表取締役社長が、ビー社代表取締役社長に対し、在庫の担保化、債権譲渡について A 社と交渉し、その結果を報告することを指示した上で、A 社への与信額(債権極度額 13 億 2,900 万円)が可決されました(詳細については、以下の表をご参照下さい。以下、この項について同じです。)

その後、平成 28 年(2016 年)5 月及び 7 月開催の当社取締役会にて、A 社への与信及び債権保全等の進捗報告が行われました。そこでは、取引信用保険の増額、商品担保、債権圧縮、ビー社が A 社と第三者の間に入る商流に関する交渉の状況等が報告されました。

さらに、平成 28 年(2016 年)11 月には、平成 27 年(2015 年)11 月のビー社の A 社への高額与信の承認の更新に関する議案が上程され、同議案に関する資料がビー社から提出されました。当該取締役会では、半年後に再度伺いを申し立てることを条件に、A 社へ

の与信額(債権極度額 13 億 4,500 万円)が可決されました。

それぞれの概要は下記のとおりです。

時期	関連書類	概 要
平成 27 年 (2015 年)11 月	高額与信管理票	<ul style="list-style-type: none"> • A 社の格付は当社基準で「E」と記載。 • 取引 A、取引 B の商流が要約されて記載。債権保全の取組に関しては、C 社への債権譲渡について本件顧客の代表取締役から了承がもらえなかった旨の記載。 • 今後の方針欄には「2016 年をピークとし、太陽光パネル向の需要が減少してくると予想され、その流れに合わせて売掛金を圧縮していく。(中略)過剰与信と判断される場合は、取引の減額を申し入れることしかないと考えている。」との記載。
平成 27 年 (2015 年)11 月	当社取締役会議 事録	<ul style="list-style-type: none"> • 監査役から債権譲渡契約の方法を助言し、ビー社代表取締役社長氏から当該助言に基づいた交渉を行ってみる旨の回答。 • 代表取締役社長から「太陽光パネル用原料についての販売は今がピークで今後は減少することのこと。またビー社にとっても大きな収益源になっていることを考慮し、在庫の担保化、債権譲渡について交渉してもらい結果を報告する事」との提案。 • 審議の結果、出席取締役全員一致で承認可決。
平成 28 年 (2016 年)5 月	当社取締役会議 事録	<ul style="list-style-type: none"> • 取締役から「債権譲渡ができないのであれば、C 社に要請して C 社と A 社間に介入し、サイト延長に応じるなどの案で社長自ら尽力され交渉を試みてはどうか」との助言。 • 代表取締役社長から「現時点での裸債権額が大きく許容しかねる状態になっているので、再度債権圧縮など圧縮に向けて交渉を継続しその結果を 2 ヶ月後を目安に報告するよう」との指示。
平成 28 年 (2016 年)7 月	当社取締役会議 事録	<ul style="list-style-type: none"> • 取締役から「未保全のリスクマネーが 7~8 億円であるが、本来当社の純資産の約 4 億円内に抑えるのが基本的な考え方である。そういった中で買掛金や他社の商流介在などにより純資産の範囲に抑える目途は立ったのか」との質問があり、ビー社営業部門担当取締役から「現在の純資産 3.8 億円、昨年行った特別配当 2.3 億円があり、3.8 億円から 6 億円を目途に進めている」との回答。

平成 28 年 (2016年)11月	当社取締役会議 事録	<ul style="list-style-type: none"> • 取締役から「いろいろと手を打ってきたにもかかわらず裸債権額が 6 億 7,000 万円でその時と変わっていない。早急に裸与信額の圧縮を図り、それができないなら最終的にこの商売をどうするか判断する機会を設けるべき」との意見。 • 前取締役から B 社向けの売掛債権 1 億 9,500 万円が債権保全策として総債権額から減額されていることに対し疑義を唱え、審議の結果、債権保全策とは言えない。よって裸債権額から相殺はできないと結論付け。 • 監査役から「動産譲渡担保設定された人工ダイヤモンドは担保として実質的に機能しないのではないか」、取締役から「A 社と B 社の商流内で存在する資産であり、最悪の場合はビー社に知らせず勝手に売却されることもあり得る」との商品担保の実効性に関する疑問が呈され、これに対してビー社営業部門担当取締役から毎月在庫を確認させるとの回答。 • 監査役から、監査法人が、社長が同じ会社が両サイドに入っている商流は気を付けるべきとの指摘をしていること、この商流及び取引規模・内容について合理性、経済性が本当にあるのかよく把握してほしい、との要請をしてきた旨を報告。 • 代表取締役社長から「現在のビー社にとって A 社の存在が欠かせず、直ちに取引の大幅縮小を行うことは困難であること、来年から債権額は減少傾向となることが見込まれていることから、暫定的に与信枠を承認することとし、半年後に再度審議することとしたい」との提案。 • 審議の結果、出席取締役全員一致で暫定半年間の与信枠として承認可決。
-----------------------	---------------	--

④ 当社債権審議委員会による与信管理

債権審議委員会規則は子会社の債権を審議の対象とする旨を定めておらず、当社の債権審議委員会は、当社の債権のみを対象として、不良債権の発生を未然に防止することを目的に、与信管理上懸念される取引先を個別に審議していました。債権審議委員会の審議の対象は、A 格付の取引先に対する月末日における債権額が 5 億円以上の状態が 3 ヶ月以上継続していて、与信管理の観点から特に懸念が大きいと認められる場合であり、その開催頻度は原則として年 2 回でした。したがって、子会社であるビー社の A 社

に対する債権についての審議は債権審議委員会では行われていませんでした。

(3) 昭光上海に関する特別調査委員会の調査及び再発防止策等

当社は、平成 27 年(2015 年)5 月 8 日に公表した同年 12 月期第 1 四半期決算において、当社及び昭光通商(上海)有限公司(以下「昭光上海」といいます。)が行った中国国内の取引先との間の鉄鋼関連商品の販売等の取引に係る売掛債権について、貸倒引当金繰入額 128 億円を特別損失として計上いたしました(以下「中国問題」といいます。)、かかる中国問題に関して、外部の有識者を中心とする特別調査委員会(委員長：森田恒平弁護士、委員：宇澤亜弓公認会計士・公認不正検査士、委員：酒井仁和当社常勤監査役(社外))を設置し、当該取引の事実の解明、原因分析及び再発防止策の策定を行いました。

なお、中国問題に関しては、当該特別調査委員会の設置より前においても、当社内部調査委員会が調査をしており、同委員会から改善提案が行われていました。平成 27 年(2015 年)5 月 8 日の取締役会で報告された内部調査委員会報告では、次のような提案がされています。

- ・ 本社の審査機能の強化を図る。特に、案件取り上げ時には、当該取引先の実態把握及び信用調査を十分に行い、入念な事前チェックを実施する。
- ・ 当社本体の与信取引額は 5 億円以上とし、またグループ会社の場合は 2 億円以上の取引については当社本体での審査に加えて当社での取締役会決議が必要となるものとする。
- ・ 教育及び研修を充実させ、OJT 及び外部教育等により与信判断力を強化する。
- ・ 商社金融的な商売についてはその必要性をチェックし、サイトや支払方法等において極端に不利な取引とならないように十分注意する。
- ・ 契約書に基づき定期的に物流のチェックを行うこととする。
- ・ 内部監査時に、特に高額取引について異変がないかを中心にネガティブ・チェックを行う。

また、中国問題に関する上記特別調査委員会がその再発防止策として行った提言の内容及び当社の主要な対応状況(本件取引の早期発見に資すると考えられるものに限る。)の概要は、以下のとおりです。

項目	中国子会社の問題に関する特別調査委員会提言(2015 年 7 月 30 日)	今後の当社の取組(2015 年 7 月 30 日)/是正措置対応実績報告※での該当箇所
取引実態の把握	<p>① 重要な取引に関しては、複数人の役職員を実質的に関与させ、相互監視機能を強化すること。</p> <p>② リスク管理の観点から、取引先及び取引実態の詳細の把握が必要不可欠であるとの意識を強く持ち、必要と</p>	<p>① について 「与信リスクの大きい取引等の重要な取引については、(中略)実務レベルの業務に関しても複数の役職員を実質的に関与させ(中略)、相互監視機能を強化いたします。」</p> <p>② について —</p>

	<p>なる情報収集能力を含め、不断にリスク管理能力の醸成・向上に努めること。</p>	<p>(その他、「是正措置対応実績報告」上、対応を実行していると当社として評価し得る取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 取引決裁書(ワークフロー)への商流記入欄新設(国内用・現地法人) • 海外現地法人の全商流チェック • 個人のスキルアップやコンプライアンス等の啓蒙活動に関するEラーニング、及び与信講習会の実施
<p>与信管理手続</p>	<p>① 重要な取引については、海外取引も含め、リスク・リターンを比較を基に与信判断を一定程度客観的・定量的に行えるための指針等を策定し、その客観的・定量的な社内基準に基づいた与信管理を実行に移すこと。</p> <p>③ 重要な取引における与信先については、できる限り客観的・正確な財務資料を入手するように努め、また、必要に応じて実査、デュー・ディリジェンスを行うこと。</p> <p>④ 信用調査の信頼性に問題があり与信先の信用状況に関して懸念が払しょくできない場合等、リスク・リターンの比較において与信の供与等が合理的ではないと判断されるときには、営業上の不利益を考慮してもなお、当該取引の継続・拡大等は停止すべきであるという毅然とした意識を持って与信判断を行うこと。</p>	<p>① について</p> <p>「与信管理規程の見直しを行い、単一得意先に対する全社与信額が5億円以上となる場合には、決裁権限を従来から取締役会に変更し、より幅広い視点から検討できる体制といたしました。また、連結子会社でも同様の措置をとり、与信額が2億円以上となる場合は、当社の取締役会において決裁することといたしました。」</p> <p>③ について</p> <ul style="list-style-type: none"> • 「与信リスクの大きい取引等の重要な取引については、取引先との交渉、取引先からの情報の入手等の取引実態の把握に努める」 • 「海外法人に対する与信審査については、審査担当部署は、国内案件と同様により踏み込んで案件に関与し、できる限り客観的・正確な財務資料に基づき、公正・中立かつ厳格に実施いたします。」 <p>④ について</p> <p>「与信決裁手続の過程において決裁者又は承認者から一定の条件を付された場合には、『条件付き決裁』として取り扱うものとし、その条件については、審査担当部署の判断に基づき起案部署及び審査担当部署の間で共有し、あらかじめ設定された期限までに起案部署が報告を行うことを義務付け、その実施状況をフォローする体制といたします。」</p> <p>(その他、「是正措置対応実績報告」から、対応を実行していると当社として評価し得る取組)</p>

		<ul style="list-style-type: none"> 海外拠点において入手しうるマクロ及びミクロ情報は勿論のこと、当社本社及び昭和電工グループの海外拠点や関係会社から提供される情報もフルに活用する。 国内・海外関係会社に対する実態点検の実施
トップをはじめとする経営幹部のリスク管理意識	① 経営トップは、先頭に立ってリスク管理に対する意識の高揚を志向し、過剰なリスクを内包する取引、不適切な取引等はステークホルダー全体の不利益となり得ることを周知徹底すること。	<p>① について</p> <p>「経営トップが先頭に立って、全ての役職員のリスク管理意識の向上を図ります。」</p> <p>(その他、「是正措置対応実績報告」から、対応を実行していると当社として評価し得る取組)</p> <ul style="list-style-type: none"> 取締役・監査役就任時の役員研修の受講 取締役・監査役就任時の「特別調査委員会報告書」の通読 役員会勉強会を年1回実施、又は講習会の案内による受講を実施
事後牽制機能	① 監査部門は、聖域を設けることなく、取引の重要性等に応じて、与信枠の設定・増額等の適正化を含め、積極的な監査を実施すること。	<p>① について</p> <p>「当社の海外現地法人に対する『財務報告に係る内部統制』に関して、定量的に多額の取引については、国内と同様に『業務プロセス統制』の手法を用いた監査を導入することを検討いたしております。」</p>

※ 是正措置対応実績報告は、取締役会資料として総務部・企画部・海外部によって作成された報告書です。

5. 財務諸表等への影響について

【財務諸表等への影響額】

単位：百万円

	売上高	原価	貸倒引当金	のれん代	法人税等	一括償却
2014年12月期	△3,414	△3,315	△346	+82	△16	△1,036
2015年12月期	△5,225	△5,085	△105	+82	△51	—
2016年12月期	△6,016	△5,873	+146	+82	+12	—

6. 原因分析

(1) 中国問題に対する是正策の不徹底：全社的かつ統括的な管理の不徹底

当社及び昭光上海は、中国国内の取引先との間の鉄鋼関連商品の販売等の取引により、平成 27 年(2015 年)に多額の貸倒引当金の計上による損失計上に至りました。当社は、中国問題は与信管理の問題であり、その最大の原因は商流を十分把握せず、限られた人員の関与のみで貸倒リスクの高い与信を承認し続けたことにあると考えています。

なお、本問題発生に伴い設置した調査委員会(委員長：森田恒平弁護士)の調査では、「鉄鉱石」及び「鉄鋼原料」の販売等の取引の実在性について疑義を差し挟む特段の理由は確認されず、また、昭光上海における「鉄鋼製品」の中国国内販売等の取引については、平成 26 年(2014 年)6 月以前の取引については、その実在性に疑義を差し挟む特段の理由は確認されませんでした。

一方、今回のビー社の問題は、調査の結果上述のとおり資金循環取引であることが判明したわけですが、かかる取引が長期に継続したのは、ビー社買収当初から取引の実在性について疑義を差し挟んで然るべき様々なリスク兆候があったにもかかわらず、それらを看過し、相手先の説明を鵜呑みにして説明の検証をしなかった、若しくは検証させなかったことが最大の原因であると考えています。

このように、中国問題と今回のビー社の問題とは、商社金融取引において生じた問題という点では共通しているものの、取引にもともと内包されていた実在性リスクの程度という点において両者は相当に異なっていたと考えております。

但し、中国問題調査委員会からの主な改善提言として、取引先及び取引実態の詳細な把握、客観的・定量的な社内基準による与信管理、リスクとリターンを考慮した与信判断などがありましたが、これらの提言を中国問題後に早期にかつよりの確に実施していれば、資金循環取引である本件取引の早期発見に繋がっていた可能性があると考えます。

このように中国問題調査委員会からの主な改善提言の一部について中国問題後に早期にかつよりの確に実施できていなかったという事態が生じたのは、当時当社が、中国問題の原因を、1 人の営業担当者だけが取引の実態の大部分を把握する体制になっており、経営トップのみの承認によってその取引の拡大ができた仕組みの問題であると矮小化して捉えたこと、及び海外子会社における取引のリスクに係る問題であって、国内取引において同様の問題が生じている懸念は低いと合理的な根拠がないままに想定し、中国問題を当社グループ全体の問題として捉えずに対応したことに原因があったと認識しています。そして、このような対応をとってしまった最大の原因は、再発防止策の的確な立案と効果的な実行を会社全体として総合的、継続的に管理する全社的体制を構築して進めるべきとの経営者の認識がなかったことから、このような体制構築をすることなく、再発防止策に係る問題点の個別対応を各所管部署に一任し、その後、整備、運用の評価や効果の測定まで行う全社的かつ統括的な管理が行われなかったこと、つまり再発防止策の実施の範囲の十分性及び運用状況についてのモニタリングとそれを踏まえた次の対策の実施に繋がらなかったためであると考えております。

(2) 取引実態の検証の不十分

当社は、平成 25 年(2013 年)12 月のビー社の買収検討時、平成 27 年(2015 年)11 月に中国問題を受けて改正された与信管理ルールに基づき本件取引が報告された時、平成 26 年(2014 年)以後の期中の監査時、及び監査法人から当初指摘を受けた平成 28 年(2016 年)10 月のそれぞれの時において、本件取引が資金循環取引であることを発見し、より早期に決算の遡及的修正を行う機会を有していたにもかかわらず、これらの機会を全て逸した結果、平成 26 年(2014 年)12 月期第 1 四半期以降、平成 28 年(2016 年)12 月期第 3 四半期までの 3 年弱にわたって誤った決算を発表し続けるとともに、平成 28 年(2016 年)12 月期の決算発表を遅延し、通例の定時株主総会に決算報告ができず、かつ、有価証券報告書の提出を遅延せざるを得ない事態を招くこととなりました。

これは、ビー社の買収時においては、提供された情報について、財務 DD、法務 DD いずれにおいても大きな問題の報告がなかったことをもって、これらに係る財務 DDR 及び法務 DDR を精査せず、財務 DD において本件取引先との取引が直前半年間に急増し、多くの割合を占めていることが示されているにもかかわらず、買収過程でその取引内容の説明を売り手に求めて確認をしようとしなかったこと、及び、買収後においては、取引先から提供された商流(中国で製造されてから最終需要家に届くまでの対象物品の流れやその間に介在する企業名など)の口頭説明を、通関時や輸送に際して第三者や最終需要家が発行する証憑の現物を自らの目で確認することなく鵜呑みにしてしまっていたことによるものであり、その原因は、以下に挙げるものを指摘できると考えております。

(ア) 子会社内部の原因

① 知識及び経験の不足

ビー社の役職員は、ビー社が商社機能を有するにもかかわらず、本件取引が対象物品を直接取り扱わないという点において資金循環取引に巻き込まれやすいというリスクを有することを十分に認識できず、取引先の説明を健全な懐疑心をもって検証できなかった点において、知識や経験が不足していたと考えております。また、このことは、当社からビー社に派遣している役員においても同様であり、かかる知識及び経験の不足により、当該役員が同社に対して適切な監査・監督を行うことができませんでした。

② 子会社内部で牽制機能を果たすべき組織の不存在的

ビー社は 10 数名程度の小規模の子会社であって、親会社派遣役員を含めて実質的には一つの営業部門のように機能しており、管理面での牽制体制が十分に備わっていませんでした。そのため、取引実態の十分な検証を行うことができず、またリスクのある取引への牽制機能が働きませんでした。

(イ) 所管本部における原因：子会社と所管本部との間の責任の所在の不明確さ

ビー社の所管本部である化学品本部は、ビー社が当社による買収後間もなかったこと、及びビー社の最大取引の商材(SiC、人工ダイヤモンド等)が化学品本部の所管する商材と異なる性質のものであったこと等の事情から、ビー社について深く関与することを遠慮していた部分があったと認められます。

また、当社には、グループ全体としてのコンプライアンス及び内部統制の信頼性を確保することを目的の一つとする「グループ会社経営規程」があり、当時の規程においては、グループ会社の運営管理は所管本部が行うと明記され、グループ会社は重要な与信取引については所管本部と協議しなければならない旨の条項が存在していました。しかし、当該規程に関しては、所管本部は、重要な与信取引の協議先と位置付けられていたのみで、それ以外に、所管本部がいかなる形で運営管理に関与し、かつ、どのような事項について判断をすべきなのか、その責任が明確化されておらず、内容としての明確性を欠いていました。これに加え、規程の運用面においても、ビー社に関しては、所管本部である化学品本部の他の所管子会社とは扱いが異なり、その経営はビー社の経営陣の判断に任されておりました。このようにビー社について当該規程の運用が他の所管子会社と異なっていた理由としては、平成 26 年(2014 年)1 月の買収後継続して相応の利益を計上していたことから、所管本部として個別取引の実態把握を行うなど経営に介入することに遠慮があったこと、また、化学品本部長自身がビー社の非常勤取締役であることから、同本部長から特に指示がない限り同本部スタッフには牽制機能を発揮する必要性の認識がなかったことが挙げられます。さらに、制度化されたものではありませんが、当社社長により毎月実施される事業本部に対する業績ヒアリングでは、社長が任意に指名した子会社も対象になるため、その対象となった子会社の所管本部は運営管理に関与していましたが、ビー社は、本件顧客に対する過大与信については取締役会で審議されていたこと、他方で、その他の案件では利益が上がっていたことから、ヒアリングの対象として指名されなかったため、所管本部によるビー社の運営管理が甘くなったことも一因と考えております。このような一連の対応の不備は、当社関係者においても、介入取引に伴うリスクに対する感度及び理解が不足していたことにも起因すると考えております。その結果、本来であれば、前記(ア)②のようにビー社において牽制機能がなければ、所管本部である化学品本部がその牽制機能を果たすべきところ、同本部が取引の十分な検証をするには至りませんでした。

(ウ) 本社牽制部門の機能不足・脆弱性

① 審査法務部の機能不足：子会社の取引・与信は審査法務部の審査対象外であったこと

平成 27 年(2015 年)2 月まで、子会社による与信については、与信審査は子会社の責任において行うとの考え方をもっていました。同年 2 月に子会社における与信額 2 億円以上を当社取締役会の承認事項とした後も、当社審査法務部の関与は規定されず、平成 28 年(2016 年)6 月にグループ会社経営規程が改定されるまで、審査法務部はあくまで子会

社から相談された場合に助言を行うのみでした。なお、審査法務部は、平成 27 年(2015 年)までは総務部傘下の一部署でしたが、中国問題を踏まえ、平成 28 年(2016 年)に部に昇格させました。しかしながら、部長も総務部長が兼務する状況にありました。

なお、当社内部の審査に関しても、与信の相手方の把握や、取引実態の検証といった、与信対象そのものを審査するという基礎的事項の視点が不十分であり、また、当社においては(5)で後述する新規取引のリスク(当社グループが取引を行う意義やリターンの水準を含みます。)を分析・評価するという審査はありませんでした。

② 監査室人員の量と質の不足

当社では、内部監査規程に基づき、監査室が、子会社に対して原則として 1 年に 1 回内部監査を行うこととされており、また、かかる内部監査はビー社についても年 1 回行われていたものの、往査は 1 日乃至 2 日間で行われており、十分な時間が確保されていたとは言えませんでした。

また、子会社に対する監査については、本件取引のような資金循環取引を見落とした場合に生じるリスクについての認識が適切になされておらず、会計監査人により平成 26 年(2014 年)に行われたビー社の往査において、仕入先と販売先の経営者が同一人である本件取引について、証憑書類等の入手により取引対象となる物品の流れの実在性について確認を継続的に行う必要性が指摘されていましたが、資金循環取引の危険性の問題とは認識せず、また、内部監査においては、全社的な内部統制のみが対象となっており、内部監査の手続もその範囲に限定して実施され、個別取引の検証は内部監査の範囲に含まれていませんでした。このように、質的に十分な監査が行われていたと言えない状況でありました。

以上の結果として、ビー社に対する内部監査においては、(ア)、(イ)及び(ウ)①において上述した、子会社内部における不備及び所管本部による統制に関する不備に対する指摘がされませんでした。

(エ) グループ戦略管理の不十分性：M&A 時の検討の不十分性

ビー社買収時には、ビー社は既に相当程度の規模の資金循環取引に巻き込まれていた一方で、財務 DDR 及び法務 DDR の記載内容に不整合がある等、事案の把握の端緒があったにもかかわらず、当社は、その機会を逸してしまいました。これは、財務 DDR 及び法務 DDR において重要な問題点の指摘がなかったことをもって、買収を意思決定する形式的要件は満たしたものと判断し、当社におけるこれらの DDR の主体的かつ総合的な検証が不十分であったことに起因すると考えております。

また、当社によるビー社の買収は、化学品の輸入販売強化という目的を有していたにもかかわらず、本件取引はセラミックス製品の取引であり、買収時にビー社の売上において相当の割合を占め、買収後は同社売上の約 70%を占めるまで拡大したにもかかわらず、買収後の

管理方針を事前に十分に検討していなかったため、事案の把握の機会を逸してしまったもので、この点も本件の発覚の遅れの一因であると考えております。

(オ) 問題発見時の対応を迅速に行うため体制(危機管理体制)の不十分性

当社監査役は、監査法人から、本件取引の商流の適正性・合理性等について注意喚起及び調査依頼を受けた1ヶ月後の平成28年(2016年)11月25日、当社の通年の監査計画に基づくビー社への往査として本件取引の調査を行い、その後引き続き、監査室その他の関連部門を中心に本件取引の関係書類等の精査を行った結果、同年12月に、本件顧客から受領した書類の一部(船積関連書類の写し等)に偽造ないし変造を疑わせる痕跡を発見しました。しかしながら、その後当該取引先へのヒアリング等の社内調査を継続したものの結果が得られず、本年2月13日に至り、外部専門家をメンバーとする本委員会を設置することにより、ようやく本格的な調査を開始することとなりました。

このように、問題が発生した場合には、事実関係を究明し、対応を行うための体制を直ちに整えるべきでしたが、経営陣の認識が徹底されていなかった結果、問題発見後の対応を迅速に行うための体制(危機管理体制)を直ちに整えることができず、対応が遅れてしまったことが、決算発表の遅延に至った原因の一つであると考えております。また、本委員会設置前に調査を行った当社関係者において、介入取引に伴うリスクに対する感度及び理解が不足していたことも、対応の遅延に繋がった原因の一つであると考えております。

(3) 与信管理ルール内容及び運用の不十分性

(ア) 与信管理ルールの評価方法の不十分性

当社の与信管理ルールにおいて、本件取引の与信先の格付は、当社において取引継続が許容され得る中では最もリスクの高い与信先として分類されていたにもかかわらず、リスクに比して過剰与信の状態となっていました。このような結果となったのは、与信許容額の設定は、与信先の与信格付を参考にしつつも、これまでの取引経緯を踏まえて決定され、必ずしも格付結果と相関関係を有しておらず、与信先の財務状況の分析等客観的・合理的な基準なく決定されていたためと考えられます。

(イ) 与信管理ルールの運用不徹底に関する問題

当社は、平成27年(2015年)11月、本件取引に関して、ビー社が半年後までに与信圧縮を図ること、在庫の担保化、債権譲渡についても交渉し報告することを条件に与信継続を承認しました。しかしながら、結局、半年後に与信圧縮の条件が未成就であったにもかかわらず、与信継続を許してしまいました。このように与信継続を許容した理由は、本件取引に関する約定の決済自体は取引開始以来遅滞なくなされていたこと、及び、取引金額が大きいため、急に取引を停止した場合に発生しうる、ビー社、ひいてはその連結親会社である当社の債権

回収上のリスクを低減することにあつたと考えております。これは、後記(4)の取締役会に対する情報提供の不足にも起因するものですが、リスクとリターンの比較において過剰与信と判断している以上、当該取引の縮小を徹底すべきであつたと考えます。

(4) 取締役会に対する情報提供と取締役会によるモニタリングの不十分性

本件取引は、中国問題後の平成 27 年(2015 年)2 月に改正された与信管理ルールに基づき、同年 11 月に当社取締役会に付議されたもので、その際に、十分な審査を行っていれば、早期発見に繋がっていたと考えます。すなわち、与信管理ルール改正前は、当社、子会社ともに与信決裁は当社取締役会の承認事項とされておらず、5 千万円以上の与信は全て当社社長決裁事項とされておりました。このように与信審査基準が緩かったことが中国問題の大きな原因の一つであつたことを踏まえ、与信ルール改正後は、当社においては 5 億円以上、子会社においては 2 億円以上の与信取引は当社取締役会の承認を必要とすることとされました。

このような与信管理ルールの存在にもかかわらず、十分な与信管理の実を挙げる事ができなかった原因は以下にあるものと考えます。

なお、平成 27 年(2015 年)2 月のルール改正から同年 11 月の付議までに約 9 ヶ月を要した理由は、中国問題に起因する直接的な対応を最優先とせざるをえなかったことによります。

① 取締役会に対する情報提供の不十分性

以上の点に加えて、取締役会においては、上程前における予備的検討により正確性が担保され、かつ論点を明確にした情報に基づいて検討・決議が行われるべきでした。ビー社の本件取引に関する与信に関しても、本来、取締役会に共同提案する所管本部による子会社の起案内容の確認と検討が行われ、その後に、審査部門における詳細な予備検討がなされるべきところ、事実上、所管本部から独立性の高い経営が容認されていたビー社の場合には、これが行われず、その結果、事実と反する記載はなかつたとはいえ、審議に上程すべき、与信継続に関して消極的意義を有する事実まできちんと網羅しているとは言い難い資料内容(例えば、取引 B の実施状況や取引 B の目的・効果を明確に表現していないなど)でビー社の与信に係る議案が取締役に上程されてしまつたため、与信に関して取締役会が適切な判断をすることができませんでした。一方、審査部門側も客観的・合理的な審査基準を持ちあわせているわけではなく、担当者の属人的な能力と経験に負うところが多いため、審査にばらつきが生じていました。

② 取締役会によるモニタリングの不十分性

取締役会に対する情報提供が不十分であつたこともあり、取締役会では、ビー社が半年後までに与信圧縮を図ることを条件に与信継続の承認を行いました。しかし、半年後に条件が未成就であつたにもかかわらず、取締役会は指摘事項について適時にフォローできず、当該状況に対する報告が不十分であつたことも早期発見の機会を逸した原因で

あると考えます。取締役会が指摘事項についてフォローできなかった理由は、取締役会からの指摘あるいは指示事項は、通常取締役会の場で提案者に伝えられるものであったことから、事後的に提案者へ取締役会の指摘・指示事項を通知し、その後の進捗状況をモニタリングする体制が整えられていなかった点にあると考えられます。

(5) 新規取引のリスクを分析・評価する機能の不存在

当社においては、新規取引のリスク(当社グループが取引を行う意義やリターン水準を含みます。)を分析・評価するという審査の機能を担う機関は存在しませんでした。すなわち、新規又は一定規模に達する取引に関して、当社グループが取引に介在する価値の検討、取引の実在性の検証、ビジネス上のリスクを識別して必要な手当て・回避策・緩和策を行うこと、リスクに見合ったリターン水準を決定することといった仕組みは存在しておらず、このことが、本来見直すべき本件取引を、取引自体の見直しをせずに継続させ、かつ、規模の拡大を許容することに繋がりました。

Ⅱ. 再発防止に向けた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

(1) 再発防止策を徹底させるための措置

(Ⅱ. 1. 原因分析(1)に対応)

【改善報告書に記載した改善策】

当社は、以下の再発防止策に全社的かつ統括的に取り組むため、本年4月21日開催の取締役会において、社長直轄の組織横断的な再発防止プロジェクトチームを設置することを決議して、現在、以下の取組を実行中であり、これを後記3. のスケジュールに従って完遂します。なお、本プロジェクトチームの活動状況は、本年6月の取締役会に報告されており、今後も当分の間、毎月報告の予定です。

(ア) 問題を発生させるに至った真の原因の特定（本報告書の内容）

(イ) 個別の対策の策定と実行とその評価や効果の測定(PDCA)の完遂についての当該社長直轄プロジェクトによる管理

なお、以上については、外部専門家に対しても助言を依頼しております。

【再発防止策プロジェクトチーム】

プロジェクトリーダー 審査法務部・総務部・監査室担当取締役

企画推進チーム 審査法務部・総務部・企画部・経理部各部長、

化学品・合成樹脂・金属セラミックス・生活環境本部各業務
企画推進室長

モニタリングチーム 監査室長

※企画推進チームは、構成員である各部長及び室長の配下のスタッフを用いるとともに、外部専門家の助言を受け、活動を行います。また、モニタリングチームは、知識と経験を有する専門家の助言を受け、企画推進チームの活動内容のチェック及び評価を行います。

また、常勤監査役も、監査役の立場から、再発防止策の実効的な実施に向けて、再発防止策の検討・実施状況及びモニタリングチームの活動状況につき、定期的にモニタリングし、社長及びプロジェクトリーダーである取締役への助言並びにモニタリングチームへの助言等を行ないます。

【実施・運用状況】

当社は再発防止策に全社的かつ統括的に取り組むため、社長直轄の組織横断的な再発防止プロジェクトチームを設置しプロジェクトを推進してきました。プロジェクトの推進に当たっては、進捗状況を適時に取締役会に報告するとともに、監査役や外部専門家からの助言を受けて、当社グループの全役員及び全従業員が一丸となり改善にあたってきました。プロジェクトの体制は以下のとおりです。

担 当	職 名	役 割
プロジェクト責任者	当社取締役社長	
全体統括 リーダー	総務部・審査法務部・監査室担当取締役	プロジェクト全体の品質管理 各分科会が担当する個別プロジェクトの進捗管理及び各分科会間の調整
分科会Ⅰリーダー	企画部長	主として改善措置(2)(ア)(イ)を担当
分科会Ⅱリーダー	審査法務部長	主として改善措置(2)(ウ)①、(3)、(4)、(5)(ア)(イ)を担当
分科会Ⅲリーダー	監査室長	主として改善措置(2)(ウ)②を担当
分科会Ⅳリーダー	総務部長	主として改善措置(2)(エ)、(5)(ウ)、(6)、(7)を担当

各分科会(分科会Ⅳを除く)及び全体統括はそれぞれ外部専門家の助言を受けて活動しました。

本プロジェクトでは関与者全員が参加する全体定例会を毎週実施し、各分科会が担当する改善措置の対応方針や進捗状況を報告するとともに、各リーダーを主としたリーダー会議を毎週実施して各分科会における対応方針の確認や今後の進め方についての協議をしました。また、全体定例会にはプロジェクト責任者である当社社長や常勤監査役も参加し、プロジェクトの検討事項や実施状況等に関して指示、助言等を行いました。なお、プロジェクトにおける重要決定事項については当社社長が稟議書にて決裁を行いました。

また、モニタリングチーム(分科会Ⅲとして活動)は、事業部門、スタッフ部門による牽制体制について、規程等の内容が達すべき目標に対して十分か、規程等の内容が実務的か、規程等に定められた責任者が役割・実施内容を十分に理解しているか、規程どおりの運用実績があるかを継続的に評価することにしました。今般の改善策の実施・運用状況を評価した結果、有効であることを確認しました。

なお、本プロジェクトの取締役会に対する報告事項及び承認事項、並びに監査役への説明事項は以下のとおりです。

日付	会議体	内容
6月16日	取締役会	4月25日発表した再発防止策における「管理の実効的な実施」「管理・牽制体制の高度化」の進捗とスケジュールを報告。
7月21日	取締役会	「管理の実効的な実施」のプロジェクトにて新設、改訂する規定類や組織が付議され承認された。また、「管理・牽制体制の高度化」を伴う再発防止策実施支援の業務委託契約を外部専門家と結ぶことが付議され承認された。

8月18日	取締役会	改善状況報告書（中間報告）の提出を含めた改善状況報告書の提出までのスケジュールを口頭にて報告。
9月12日	監査役への説明	本プロジェクトにて推進している改善措置の内容及び進捗状況等を説明。
9月15日	取締役会	プロジェクトの進捗状況及び改善状況報告書（中間報告）について報告。「取引先の格付基準(国内)」の一部修正と「取引先の格付基準(海外)」の新設が付議され承認された。
10月20日	取締役会	本プロジェクトの進捗状況を報告。有事発生時における緊急危機対応を図るための「リスク管理規程」の改定が付議され承認された。
11月14日	監査役への説明	改善状況報告書提出までのスケジュールを説明。本プロジェクトにて推進している改善措置の内容及び進捗状況等を説明。
11月17日	取締役会	子会社への管理・牽制体制強化のため「グループ会社経営規程」の改定を付議し承認された。「重点管理先 ² 」の指定基準を報告。
12月4日	取締役会	平成30年(2018年)1月4日付で農業関連事業の所管を企画部から事業本部に移管することを報告。
12月14日	取締役会	プロジェクトの進捗状況及び改善状況報告書の提出について報告。「重点管理先」指定対象会社、「重点管理先管理ガイドライン」、既往取引の審査結果について報告。グループ与信管理委員会の年次活動報告。当社がビー社を吸収合併することを決議しました。

² 重点管理先とは、「原則として、取引リスク上または与信管理上の懸念がみられるもののうち、営業部または子会社にとって量的かつ質的に極めて重要性が高い取引先」（与信管理要領第16条①）。

(2) 取引実態の検証を十分に行うための措置

【改善報告書に記載した改善策】

(ア) 子会社における対策

① 牽制体制の構築 (Ⅱ. 1. 原因分析(2)(ア)②に対応)

外部専門家の助言・指導を受けながら、まず初めに、問題があったビー社の牽制体制の見直しを行います。他の子会社についても点検し、必要に応じて対応します(本年8月まで)。具体的には、子会社ごとの事業、リスク、陣容を勘案し、不足する管理・牽制機能を把握した上で、当該機能を当社が担う体制を整備します。具体的には、当社において事業本部内の管理部署が有する機能(主として企画担当が発揮する事業本部内の牽制機能)及び、審査法務部が有する機能を各子会社がどの程度有しており、かつ強化できるかを把握、評価、判断し、当社と同水準に達しないと判断される場合には、当社所管本部及び審査部門がそれを補完する体制を整備します。なお、当該機能整備にあたり、当社から子会社に派遣される役員には、所管本部ないしスタッフ部と協力して、親会社による子会社管理の観点から監督を行うべき役割と責任があることを明確にします。

また、補完する機能、方法、手続等を文書化し、当該各子会社及び関連部署に周知するとともに、その運用状況については内部監査部門が監査します。

加えて、今回の問題を含む当社グループが置かれた状況の変化を踏まえた中期経営計画の見直しを行う中で、中長期的課題として、広い意味での管理のための人的資源の確保を行うとともに、管理ないし監査・監督能力に応じた子会社を含むグループのあり方について精緻に検証し、中期的な対処方針を決定します(本年11月まで)。

(イ) 所管本部における対策 (Ⅱ. 1. 原因分析(2)(イ)・(4)①に対応)

① 牽制体制の構築

上記(ア)①のとおり、子会社ごとの事業、リスク、陣容を勘案し、不足する管理・牽制機能を把握した上で、当該機能を当社が担う体制を整備する中で、所管本部として有すべき機能を整備します(本年8月まで)。

② 所管本部の責任の所在の明確化

上記(ア)①の全社的な体制整備、及び、現在検討中で本年8月までに実施予定の与信管理ルールの改定の際に、所管本部の役割と責任を明確にして、規程又は細則に明記します。

所管本部が上記役割を実行するため、暫定的には内部の役割分担変更を行うことを検討しますが、現在の人員では不足が生じる場合は、人員の補強を行います。

【実施・運用状況】

<ビー社の牽制体制の見直しについて>

ビー社については、ビー社の管理・牽制機能を当社が補完するにあたって、所管本部である化

学品本部、ビー社の役員、当社の経理部、企画部、総務部、審査法務部といった管理部門の役割をそれぞれ明確化し、本年9月29日に当社社長名で「株式会社ビー・インターナショナルの管理牽制機能の当社による補完体制構築に係る通達」（以下、ビー社通達）を関係各部署に発信し、本年10月1日より運用を開始しました。なお、本通達内容については本年11月に改定した「グループ会社経営規程」及び関連要領に反映しました。取引及び与信管理体制の整備の内容と運用開始時期を考慮して実施することとしたため、当初予定の8月より遅れました。

ビー社の牽制体制の見直し（本通達内容）について、具体的には、以下のとおりです。

①月次業績報告会の実施

化学品本部の本部長、部長及び業務企画推進室長、ビー社社長及び常勤取締役らが出席して開催する「月次業績報告会」の場を管理牽制機能の中核に位置づけました。当報告会では、前月の業績報告の他、新規商流や在庫状況などビー社の営業方針並びに営業施策に関する情報、重要な契約や訴訟等の経営管理に係わる情報、当社管理部門に相談・問い合わせした事項等を記載した資料に基づき、業績測定、営業施策の検討・助言、営業面でのリスクの把握・対応の指示、各種情報の共有等を行っています。

②化学品本部長、化学品部長等の役割の明確化

ビー社に対する管理牽制の実効をあげるため、化学品本部長、化学品部長、業務企画推進室長らは次の役割を担うことを明確にしました。

まず、化学品本部長は、当社グループ及び化学品本部の経営方針に基づき、ビー社の経営方針や戦略の管理を行う役割を担い、主として「月次業績報告会」の場を通じて営業施策に関わる助言や対処すべきリスクの把握と指示等を行っています。次に、化学品部長は「月次業績報告会」を主宰するとともに、営業面から当社とビー社との相乗効果を高める役割を担い、ビー社社長と取引先や商材情報を月数回の頻度で共有し、化学品ビジネスの全体最適の観点からビー社仕入品の当社ルートによる販売や当社顧客のビー社への紹介等の商流の選択、信用情報や債権管理のために必要な措置の指示や助言等を行っています。そして、業務企画推進室長は、ビー社の業務が「グループ会社経営規程」及び関連要領等に則って適切に実施されていることを確認・徹底する役割を担い、週1回以上適時にビー社役員とコミュニケーションをとって情報収集・確認をし、決裁手続き漏れ等の是正の指示をしています。

また、ビー社における取引及び与信審査のうち当社審査法務部の審査を必要とする事案に関する取引決裁書について、以前はビー社社長から化学品本部長に直接回付され、その承認後に審査法務部で審査を実施していましたが、化学品本部長承認に先立って、化学品部長が主として商習慣をふまえた取引全体の实在性・適正性や取引条件面から、業務企画推進室長が主に信用情報等を踏まえた安全性や取引の实在性の面から、取引及び与信リスクを把握し、承認の可否について化学品本部長に意見具申します。一方、審査法務部の審査を必要としない事案については、当社基準に準じて設定したビー社のルールに基づき決裁されますが、化学品本部が「月次業績報告会」等にて取引実態を把握し、必要に応じて対応策の指示をしています。

上述のとおり、「月次業績報告会」の実施、当該取引及び与信審査の決裁フローの見直し、化学品本部長、化学品部長、業務企画推進室長の役割の明確化を通じて、化学品本部が取引実態をよ

り多面的な観点から把握する体制を整備し運用することで、管理牽制機能を強化しました。

③派遣役員の役割の明確化

当社からビー社に派遣している役員に関して、取締役は、当社の経営方針等に沿った意思決定及びビー社に当社の経営方針を浸透させる役割を担うことを明確にしました。直近では、月次業績報告会でビー社通達の読み合わせを行い、趣旨を徹底しました。また、ビー社の役職員全員に当社の経営理念・経営方針が記載された携帯用カードを再度配付し内容を周知しました。監査役についても、当社の常勤監査役及び当社監査室と連携して牽制の強化を行うこととし、具体的にはビー社通達に基づく運用状況をモニタリングして、その結果を月次で当社常勤監査役及び監査室と共有しています。

④社長ヒアリングの実施

当社では、以前より当社社長が、事業本部と主要子会社から毎月、業績やその他重要事項の報告を受ける「社長ヒアリング」を実施しており、これまでビー社は対象となっていませんでしたが、本年10月から対象会社に加えました。なお、本年11月改定の「グループ会社経営規程」において、「社長ヒアリング」の位置づけと対象会社の選定方法を明確化しました。

⑤当社管理部門による指導と支援

当社経理部、企画部、総務部及び審査法務部が専門的立場からビー社への指導と支援をする責任を負うことを明確にしました。その一環として、本年10月より、当社経理グループリーダーにビー社を兼任させ、社長付として計数管理面からの支援を強化することとしました。企画部は当社の経営戦略を踏まえビー社のビジネス再構築計画策定、総務部は吸収合併に向けて人事管理面からの指導を行っています。

<ビー社における管理体制の強化>

ビー社常勤取締役は個々の営業活動及び取引実態、取引リスクを把握したうえで、業績や与信、在庫などの経営上の課題を整理し、必要な対策をとるなどの管理をしています。その内容は月次業績報告会に向けた資料を作成する過程で取り纏められており、その情報を化学品本部と共有するとともに「社長ヒアリング」において要点を報告しています。

そのための財務数値等の定量情報、市場や顧客動向等の定性情報を、適時必要な精度で収集・整理するなどの管理を実施しています。化学品本部から改善が必要と指摘された在庫の実査などの業務については、改善策を実施しています。

また、ビー社社長が決裁する取引または与信については、本年10月より、当社の管理基準を準用し、管理しています。

<他の子会社³の牽制体制の見直しについて>

他の子会社 17 社に関して、それぞれの事業、リスク、陣容等を勘案して、子会社内の管理・牽制体制の状況と当社所管部による機能補完状況を検討した結果、管理・牽制機能を当社が追加的に補完する必要があると判断した子会社 9 社について牽制体制を変更し、それぞれ通達を本年 10 月 31 日に発信、11 月 1 日より運用を開始しました。なお、これらの通達内容については「グループ会社経営規程」及び関連要領に反映しました。

例えば、海外子会社 3 社については、取り扱い商材の分野が各事業本部にまたがっているため、スタッフ部門である企画部が所管部となり、毎月、業績、取引、取引先の状況等について子会社に報告させ、管理しています。本年 11 月 1 日からは、海外子会社が取り扱う商品群ごとに当該商品群の取引を管理する当社事業本部を定め、個別取引のリスク把握、リスク管理指導等の観点から企画部と共同で子会社の管理牽制を行う体制としました。平成 30 年(2018 年)1 月以後、海外子会社は、当社事業本部が認めた商品群以外の取引は行わないこととしました。また、農業関連事業を行う子会社 4 社についても、企画部が所管していましたが、個別取引のリスク把握、リスク管理指導等、営業取引に対する管理牽制機能を強化するため、平成 30 年(2018 年)1 月に新設する生活環境・アグリ本部に所管を移し管理する体制とすることを決定しました。それまでの間、企画部が農業関連事業の中核子会社の業務企画室室長と協働して 4 社の業績、取引、リスクの状況等を把握、指導をする体制としました。

ビー社を含め、子会社の取引及び与信審査について、当社審査法務部の審査を必要とする事案については、以前は子会社にて作成した取引決裁書を所管本部長の承認後に審査法務部にて審査を実施していましたが、本年 11 月より所管本部長に先立って営業部長及び業務企画推進室長が取引及び与信リスクを把握し承認の可否について所管本部長に意見具申します。これについては、「グループ会社経営規程」及び関連要領に定めました。

審査法務部の審査を必要としない事案については、子会社の取引担当者が自ら収集・観察した結果などに基づいて、取引及び与信リスクを把握し、当該担当者と上長が分析・検討し、子会社社長が決裁します。

当社から子会社に派遣される取締役・監査役の役割については、新たに「グループ会社への派遣役員の役割要領」を定め、その中で、取締役は当社グループ方針を浸透させる等の役割を担い、監査役はグループ会社の課題等を当社常勤監査役及び当社監査室と共有する役割等を担うことを明確にしました。なお、現在四半期ごとに実施している当社常勤監査役及び子会社の監査役並びに当社監査室の情報共有の会議(グループ監査役会)を、平成 30 年(2018 年)1 月より原則として、毎月開催することとし、より連携を強化します。

<グループのあり方>

グループ会社の管理ないし監査・監督能力に応じたグループのあり方については、各子会社の経営戦略上の位置づけを踏まえた検討を継続しており、統合等の組織再編方針を平成 30 年(2018

³ 当社が実質的に経営権を掌握している会社「I 群のグループ会社」(但し、事業活動を停止している会社を除く)を対象としています。

年)2月を目途に決定する予定です。なお、当社は本年12月14日開催の取締役会において、平成30年(2018年)7月1日(予定)にビー社を吸収合併することを決議し、同日にその旨を開示しました。

(2) 取引実態の検証を十分に行うための措置 ((ア) (イ) は上述のとおり)

【改善報告書に記載した改善策】

(ウ) 本社牽制部門の拡充・整備

① 審査法務部 (Ⅱ. 1. 原因分析(2)(ウ)①に対応)

上記(ア)①の全社的な体制整備の中で、取引実態の十分な検証、その他リスクのある取引への牽制に関する審査法務部としての役割と責任の所在を規定又は細則上、明確化します(本年7月まで)。また、当該整備に当たっては、審査法務部はグループ全体の取引管理、与信管理の責任を負う部署と位置づけ、その権限を強化します。

それに伴い、審査法務部の当該役割を執行するための人員が不足するため、人員の補強を行います。

なお、既に、その一環として、現在総務部長が兼務している審査法務部長について、本年7月1日付採用を決定し、本年6月16日に対外発表いたしました。審査法務部のスタッフについても補強いたします。

【実施・運用状況】

<当社の取引管理・与信管理>

取引決裁規程、取引決裁要領、与信管理規程、与信管理要領の見直しを行い、審査法務部長が、取引先又は取引条件等に問題があると判断したときは、営業部門に対して当該申請の中止又は変更の理由が解消されるまで申請内容の取引が出来ないものとする等、審査法務部の権限強化を含むリスク管理水準の向上を目指した改定を行いました。

<子会社の取引管理・与信管理>

「グループ会社経営規程」及び関連要領に基づき子会社が申請する決裁について、審査法務部長が、取引先又は取引条件等に問題があると判断したときは、子会社に対して当該申請の中止又は変更の理由が解消されるまで申請内容の取引が出来ないものとする等、審査法務部の権限強化を含むリスク管理水準の向上を目指した「グループ会社経営規程」の改定を行いました。

<その他>

本年6月以前は総務部長が兼務していた審査法務部長について、本年7月1日付で社外から専任者を採用し、現在もその職を遂行しています。審査法務部長の担当業務は以下のとおりです。

担当	主な担当業務
審査法務部長	取引決裁書の審査や債権回収対策の指揮 グループ与信管理委員会の事務局運営 担保権の実行や処分、訴訟の提訴や応訴の支援

また、企画部から管理職1名を本年9月1日付けで審査法務部内へ異動させたこと、及び本年10月1日付で1名増員したことにより、12月27日現在において改善報告書を提出した本年6月26日から比較して審査法務部の専任者は4名から7名となりました。

(2) 取引実態の検証を十分に行うための措置 ((ア) (イ) は上述のとおり)

【改善報告書に記載した改善策】

(ウ) 本社牽制部門の拡充・整備 (①は上述のとおり)

② 監査室 (Ⅱ. 1. 原因分析(2)(ウ)②に対応)

内部監査の高度化のため、以下の点につき明確化を行います(本年8月まで)。

- ・ ビジネスリスクを考慮した内部監査評価範囲・手続の見直し
(分析手法等を用いたリスクの洗い出しの実施や関係部署との情報共有の強化によるリスクの把握の実施等を検討)
- ・ 事業部門、スタッフ部門の牽制体制に対する監査の強化

その一環として、当社は、本年7月1日付で、監査室の人員を社内異動により1名増員し、専従者4名体制としますが、親会社である昭和電工株式会社との連携強化を進めるとともに、今後の運用状況を踏まえた必要に応じて、さらなる人員の補強を行います。なお、短期的には、不足する人員について外部リソースの活用、外部アドバイザーによる教育の実施を検討しています。

【実施・運用状況】

内部監査の強化に関しては、本年7月より、内部監査評価範囲・手続を見直すにあたり日本公認会計士協会が発表している監査基準委員会報告書315に記載された「内部統制を含む、企業及び企業環境の理解」を参考に、「監基法315に基づくリスク一覧表」を作成しつつ、例えば、外部環境では、市況変動・為替変動・法令等を考慮し、内部環境では、得意先や仕入先の依存度の大きさ等を考慮したビジネスリスクの洗い出しを行いました。

さらに洗い出されたリスクの把握及び絞り込みのため、関係部署との情報共有を実施し、その結果、重要なリスクポイントについてヘッジ状況等の監査を本年10月より実施しました。

上記に関しては、外部専門家から監査室員への知識移転を受けるとともに、親会社である昭和電工株式会社からの指導・助言、業務支援を受けて実施しました。

なお、来年以降も同様のビジネスリスクの洗い直しと再評価を行います。

本プロジェクトにおける事業部門、スタッフ部門による牽制体制に関する内部監査については、1. (1)に記載のとおり、再発防止プロジェクトの改善策の実施・運用状況を評価しました。

監査室の人員に関しては、本年10月1日付けで1名増員したことにより、12月27日現在、改善報告書を提出した本年6月26日から比較して専任者は3名から5名となりました。

今後、さらに必要な人材の採用を進めると同時に、採用までの間は親会社からの業務支援、アウトソーシング等の外部リソースを活用し、監査を実施します。

(2) 取引実態の検証を十分に行うための措置 ((ア) (イ) (ウ) は上述のとおり)

【改善報告書に記載した改善策】

(エ) グループ戦略管理: M&A に関する手続の整備と責任部署の明確化 (II. 1. 原因分析(2) (エ) に対応)

買収目的の明確化及び買収後の管理計画の事前実施のため、当社における M&A に関する規程・ルールの整備と責任部署の明確化を行います(本年10月まで)。

具体的には、以下のとおりです。但し、現時点において、具体的な M&A を当社又は当社子会社において検討しているわけではなく、体制整備が完了するまでは、積極的な M&A は控えるものとします。

- ① 予め子会社化の目的を明確に設定し、DD を実効的に行い、買収後は買収の目的に照らした子会社管理を実施します。
- ② 法務 DD、財務 DD に加えて、ビジネス面の DD を、少額の案件を除き実施します。
- ③ 各専門家による DD の結果をそのまま受け入れるのではなく、当社担当部門が主体となり、買収の目的に照らして統合的に分析し、その結果をもって取締役会が判断します。

【実施・運用状況】

M&A の検討段階から統合完了までの全プロセスについて当社が実施すべき事項及びその推進体制(関係者の役割と責任)を定めた「M&A マニュアル」を本年11月10日に作成しました。内容に修正すべき漏れや誤りがないことの確認を外部専門家に求めていたため、当初予定の10月より遅れました。

買収後の事業統合まで含めた総合的な買収戦略を立案したうえで慎重に M&A を実行します。法務 DD・財務 DD・ビジネス DD に加え、案件に応じてその他必要な DD を行い、主体的に各 DD の内容を統合的に分析・判断します。買収後の経営統合作業: PMI (Post Merger Integration) では所管部門となる組織の長をプロジェクトリーダーとし統合作業を行うことにより、責任の明確化を図ります。本年12月に本マニュアルの内容を関係者に周知しました。

(3) 与信リスク管理を強化するための措置

(II. 1. 原因分析(3) 及び(4)①に対応)

当社は、平成27年(2015年)に改定した与信管理ルールとその運用をあらためて見直し、具体的・実務的な内容のルールに改定します。また、当社取締役会がよりの確な判断を行うために、必要な情報を整理し正確性を担保するための審議機関により、十分な予備的検討を行い、与信管

理ルールに基づいて定めた取引条件を厳格に遵守する運用を徹底します。具体的には以下のとおりです。

【改善報告書に記載した改善策】

(ア) 与信管理ルールの見直し (Ⅱ. 1. 原因分析(3)(ア)に対応)

与信管理ルールについては、与信格付に応じ、取引の相手方の財務規模・状態等の相応の客観的根拠に基づき、許容できる与信限度額を明確化し、与信する相手方の属性や取引の実態について客観的根拠をもって確認すべきことを定めるべく、与信管理の仕組みを本年7月までに再構築します。既に、現在、外部専門家に対して助言を求めており、本年7月の当社取締役会において、規程等の改定につき承認を受けた上で、本年8月より当該規程等を実施する予定です。

また、与信に関する承認・報告の対象となる基準について、当社及び子会社それぞれの財務規模に照らして相応の金額となるよう見直しを行います。

さらに、典型的にリスクの高い取引(商流)については早い段階で当社取締役会等の上位機関が審査することとし、かつこれまで対象外としてきた子会社の債権についても債権審議委員会の審査の対象とします。

また、本年7月中を目処に、グループ会社経営規程その他関連する規程を改定し、所管部門及び企画部その他スタッフ部門が子会社経営に関与する内容と責任について、業務分掌上明確化し、当社所管部門により、子会社が与信管理ルールを遵守しているかについての定期的なモニタリングを義務付けます。かかるモニタリングに当たり、各所管部門は、本年7月までを目処に、所管対象の子会社を含む当社グループの商流を調査し、現状を把握します。

加えて、主要な子会社については、当社と同一の統合基幹業務システム(ERP)導入を進め、取引データ等を当社管理部門が直接かつリアルタイムに抽出できるようにすることで、グループ全体の一元管理を可能にします。この方針に基づき、昭光ハイポリマー株式会社については来年前半中の導入を計画しています。その他の子会社については、今後、中期経営計画を見直す中で、本年11月までにERPを導入する子会社の選定と導入時期の計画を策定いたします。

【実施・運用状況】

取引の相手方の財務規模・状態等の相応の客観的根拠に基づき、許容できる与信限度額を明確化し、信用を供与する相手方の属性や取引の実態について客観的根拠をもって確認すべきことを与信管理規程、与信管理要領に規定し、本年7月の取締役会にて承認しました。これと合わせて与信に関する承認・報告の対象となる基準について議論を重ねた結果、現行の決裁基準の金額を変えるのではなく、報告の内容の充実や情報の正確性向上と取引リスクも含めた審査の充実化に重きをおくものとなりました。

与信審査の申請にあたって、格付や取引規模に照らして相対的にリスクが高いと判断される種類の取引、例えば、与信先の支払い能力に対して過剰与信の可能性のあるものなどに対しては、取引の概要を説明するための書類、与信額の妥当性を確認するための書類、取引先の状況を把握するための書類、前渡金支払いなど仕入先に対する与信の妥当性を確認するための書類を作成し、

取引決裁書に添付するなど、販売先のみならず仕入先に対する与信状況も把握することとしました。審査法務部が審査する対象の取引決裁書を含め当該添付書類については、審査法務部にて申請内容を点検し与信審査を実施しています。新たに加えた申請内容は、例えば、最終需要家まで含めた全商流、商流と実際の物の流れが違う場合には物流、取引の実在性確認方法などに加え、取引先の支払能力に応じた与信限度額設定となっているか、仕入先に対する前渡金の与信リスク（納品リスク）検討など多岐にわたります。当初は、本年8月からの運用としていましたが、新ルールの導入に伴う関連規程類の大幅な改定であるため、営業本部及び子会社の責任者、実務担当者に対する説明と意見聴取によるルールの見直しを十分に実施したため、当社は本年10月16日から、子会社は本年11月6日から運用を開始しました。

また、従来の債権審議委員会を再編成する形で、「グループ与信管理委員会」を社長直轄の会議体として新設し、審議等の対象をグループ会社取引にまで拡大したことにより、グループ全体として典型的にリスクの高い取引（取引リスクや与信リスクが高いと判断した取引先など）について「グループ与信管理委員会」が審議することとしました。

なお、所管部門及び企画部その他スタッフ部門が子会社経営に関与する内容と責任を明確化すること及び所管部門が子会社において与信管理ルールを遵守しているかについての定期的なモニタリングについては上述の（2）（ア）（イ）に記載のとおりです。

統合基幹業務システム（ERP）を導入している当社及び子会社は、直送取引等の商流情報を抽出できる体制になっています。ERPを導入していない物販子会社は、各子会社で商流表を作成しました。システムによる情報抽出が可能になるまで、最低半年に1回商流表を更新するとともに、新規取引については月次業績報告会にて報告します。今後とも継続的に国内外の商流の確認を取れる体制を維持し、所管部門等が管理・把握に利用します。

実施・運用状況のうち、子会社の与信審査については（2）（ウ）①、グループ与信管理委員会については（3）（イ）に記載しています。

<その他>

昭光ハイポリマー株式会社については、ERP導入を決定し平成30年（2018年）7月の運用開始に向けて準備を進めています。ERP未導入の子会社については（2）（ア）のグループのあり方の見直しにあわせて、ERP導入の要否と時期を判断することとします。

(3) 与信リスク管理を強化するための措置 ((ア) は上述のとおり)

【改善報告書に記載した改善策】

(イ) 債権審議委員会の位置づけと機能見直しによる予備審査の充実 (Ⅱ. 1. 原因分析(3)(イ)及び(4)①に対応)

上記(ア)の与信管理ルールの見直しと併せて、社長決裁、取締役会上程前の予備審査を充実させるべく、本年7月中に、取締役会の承認を得た上で、債権審議委員会の位置づけと役割を見直します。

具体的には、債権審議委員会の位置づけと機能を見直し、本年8月から「グループ与信管理委員会(仮称)」として再編成し、その位置づけを、現在のリスク管理委員会の下部委員会から、社長直轄の会議体とし、審議等の対象をグループ会社債権にまで拡大することを検討しています。この委員会では、取引リスクや信用リスク、グループの財務健全性の観点から、当社のみならずグループ会社の債権についても審議し、諸課題の論点整理をすることを目的とします。経営戦略等を考慮した最終的な経営判断は、権限規程に従い、社長又は取締役会が行う設計とする予定です。なお、グループ全体としての債権管理状況についても審議対象とし、グループの与信管理ガバナンスにも目配りします。

【実施・運用状況】

社長決裁、取締役会上程前の予備審査を充実させるべく本年7月より債権審議委員会を「グループ与信管理委員会」として再編成し、その位置づけを、リスク管理委員会の下部委員会として審査担当役員が議長を務める債権審議委員会から、社長が委員長として直轄する会議体に格上げするとともに、従前は当社の取引案件に限っていた審議の範囲をグループ会社の取引にまで拡大しました。また、これまで委員会による事前審議することなしに取締役会に上程されていた高額与信案件も審議対象に加え、事前審議を行うこととしました。事務局である審査法務部が起案部門の情報の正確性などをチェックした上で、当委員会において提案内容が明らかに適切性を欠く、あるいは矛盾する内容がないか、取締役会での審議に必要な情報が網羅的かつ簡潔にまとめられているかについて検証した上で、論点を整理し上程しています。

なお、当委員会の開催頻度は原則として四半期に一度ですが、本年9月に第1回の委員会を開催して以後毎月開催しています。当面は月次で開催する予定です。因みに、債権審議委員会は年2回の開催でした。

さらに当委員会では、取引リスク上または与信管理上の懸念がみられるもののうち、当社グループにとって量的かつ質的に極めて重要性が高い取引先9社を「重点管理先」として、本年12月に指定しました。量的かつ質的に重要性が高いと判断される取引先とは、取締役会決議対象の取引先や、量的に重要でかつ格付が「一応警戒を要する」取引先を指します。指定した「重点管理先」については、本年12月6日に新設した「重点管理先管理ガイドライン」に則り、平成30年(2018年)1月より、取引先に対する保全措置等を含む取り扱い方針を審議したうえで社長が承認し、債権管理の状況を四半期ごとに委員会で報告させるなど、継続的モニタリングを行うこととしました。

なお、現在までのグループ与信管理委員会の開催状況は下記のとおりです。

グループ与信管理委員会 開催日	出席者	審議内容
9月13日	委員長：社長、副委員長：審査法 務部担当役員 委員：上席執行役員（除く営業 部門）、企画部長、経理部長、監 査室長、審査法務部長、 オブザーバー：常勤監査役 事務局：審査法務部 その他：審議対象となった与信先 を管理する子会社社長等	審議対象となった当社及び子会 社（各1社ずつ）の与信先につ いて取引リスクや与信リスク、 グループの財務健全性の観点か ら諸課題の論点整理を実施。
10月11日	同上	審議対象は子会社の与信先1社 で、上述と同様の内容を審議。
11月8日	同上	審議対象は当社の与信先1社で、 上述と同様の内容を審議。「重点 管理先」に関する全体スケジュ ール及び指定基準を審議。
12月6日	同上	当社の与信先1社の審議。更に、 「重点管理先」指定対象会社を 審議し決定。「重点管理先管理ガ イドライン」について審議、既 往取引の審査について報告。グ ループ与信管理委員会の年次活 動報告内容を審議。

(4) 取引に関するリスクとリターンを検討するための措置

(Ⅱ. 1. 原因分析(5)に対応)

【改善報告書に記載した改善策】

新規取引の開始又は継続中の取引が一定規模に達した場合に取引審査を導入するとともに、事業本部を含む各部署の役割と責任が明確となるような規程・ルールを新設します(本年7月まで)。

取引審査では、具体的には、取引を行うにあたっては与信以外のさまざまなリスクを検討することとし、取引を開始する際、及び既往取引が新たに規程・ルールにおいて定める一定規模を超える場合には、これら取引のリスクを洗い出し、許容できるかどうか判断致します。その上で、検討結果に応じ、リスク緩和策を条件とした取引の許容を行うほか、許容できない取引については、取引の開始を不許とし、又は、取引の縮小・終了を図るものとします。

かかる審査に当たっては、起案部門が調査・検討・立案し、所管本部がその検討内容の必要十分性を判断し、必要に応じ追加調査等を行った上で、審査法務部が審査を行う体制とします。

なお、上記の既往取引に係る審査とは別に、現在既に行われている取引についても、一定の基準を設定した上で、同様のリスクの洗い出しを行い、審査法務部が審査を実施します(本年11月までに審査を完了すべく対応します。)

【実施・運用状況】

取引決裁規程の改定及び取引決裁要領の新設により、取引に内在する与信以外の様々なリスクに対応するための決裁手続きを整備しました。当該規程は本年7月の取締役会にて承認し、8月から運用しました。

新たな規程では、与信以外の様々なリスクを従来より高い水準で把握し、それらのリスクを低減するため、起案部門が作成する取引決裁書に添付書類を付すこととしました。具体的には、格付や取引規模に応じて、与信額の妥当性を確認するための書類、取引先の状況を把握するための書類、前渡金支払いなど仕入先に対する与信の妥当性を確認するための書類を起案部門担当者が作成し、取引決裁書に添付することとしました。起案部門にて作成した取引決裁書と添付書類に基づき、起案部門にて与信以外の様々なリスクを検討後、審査法務部が、取引決裁書と添付書類に記載された情報から許容できないと判断される取引については、取引の開始を不許とし、又は、取引の縮小・終了を図ることを指示する権限を審査法務部長に付与しています。その権限付与による運用開始時期は、上述の(3)(ア)与信ルール記載の時期と同様に当社は本年10月16日から、子会社は本年11月6日から運用を開始しました。子会社が起案する場合には、上述の(2)(ア)のとおり審査法務部による審査の前に所管本部が検討内容の必要十分性を判断します。また、審査法務部以外の各スタッフ部においても、各部が所管するリスクについて、決裁手続きの過程において確認・検討を行っています。

また、本年11月、取引開始決裁及び取引を継続する場合には規程に則り1年ごとに必要となる更新決裁とは別に、現在既に行われている取引のうち、取引リスクまたは与信リスク上の懸念がみられ、債権極度額が与信先の支払い能力に比して大き過ぎたり、商流の妥当性や複雑さに懸念が残るなど、量的かつ質的に重要性が高いと判断される取引先に対する取引についても、上述と同様に起案部門において取引の実在性・適正性、売上債権の回収可能性などのリスクを検討し、審査法務部において当該取引が許容できるものであるかの判断を行いました。その結果、直ちに対処すべき重大な懸念のある取引は識別されませんでした。

(5) リスクが許容できない取引を継続しないための措置

(Ⅱ. 1. 原因分析(4)に対応)

【改善報告書に記載した改善策】

(ア) 債権審議委員会及び審査法務部における予備審査のルール化 (Ⅱ. 1. 原因分析(4)①に対応)

上記(3)(イ)のとおり債権審議委員会の位置づけと機能を見直すとともに、審査法務部での予備審査をルール化し、情報の正確性を検証し、取締役会が審議すべき論点を明確化します(7月まで)。

(イ) 取引審査における予備審査のルール化 (Ⅱ. 1. 原因分析(4)①に対応)

上記(4)記載の取引審査についても(ア)と同様に、審査部門での予備審査をルール化し、情報の正確性を検証し、取締役会が審議すべき論点を明確化します(本年7月まで)。

【実施・運用状況】

社長決裁、取締役会上程前の予備審査のルール化については(3)(イ)に記載のとおり、新設した「グループ与信管理委員会」において、取締役会での審議が必要な案件について、取締役会で審議すべき論点を明確化することとし、審査法務部はその事務局として機能を果たしています。

(5) リスクが許容できない取引を継続しないための措置 ((ア) (イ) は上述のとおり)

【改善報告書に記載した改善策】

(ウ) 取締役会における指摘事項のフォロー及び報告 (Ⅱ. 1. 原因分析(4)②に対応)

取締役会での指摘事項は総務部長に責任をもってフォローさせ、適時に報告をさせることとします。具体的には、取締役会の決定事項及び指摘事項について、総務部長名の文書をもって関係部署に通知し、フォローアップが必要な場合には期限を明示して当該部署から報告を求め、その結果を取締役、監査役に報告します。監査役も、期限までに必要かつ十分な報告がなされていることを確認するものとします(本年7月から)。

【実施・運用状況】

総務部長は、本年6月より、取締役会での指摘事項を「取締役会指示事項等連絡書」として作成し、対応期限を明示して関係部署に通知しています。総務部長は関係部署から対応結果の報告を受け、適切な対応が行われたことを確認した後、取締役、監査役へ報告しています。また、常勤監査役は「取締役会指示事項等連絡書」の報告を受け、期限までに必要かつ十分な対応がなされていることを確認しています。

(6) 危機管理体制の整備

(II. 1. 原因分析(2)(オ)に対応)

【改善報告書に記載した改善策】

当社グループの非常時の対応を管理する体制として、リスク管理委員会（委員長：当社代表取締役社長）の目的、機能及び構成を再定義して、非常時にも即応できる機能を付加します。また、事象発生時に、危機を感知し即応できるようにするため、直ちに専門家に助言を求める体制を整備します(本年8月まで)。

【実施・運用状況】

従前の当社リスク管理委員会の任務は、全社に影響を及ぼす危険度の高いリスクを対象とした、①リスク情報の集約・評価・分析、②重点リスクの確定と対策手段の検討、③リスク管理にかかわる基本方針の決定、リスク管理の年間計画の決定、④リスクに関する資源配分方針の決定、及び⑤リスク管理体制の評価及び向上支援であり、いわば平時のリスク管理を目的としており、実際に問題が発生した場合の危機管理機能はありませんでした。

このことを踏まえて、リスク顕在化時に直ちに対処できる体制を整備するため、本年10月、危機発生時の「緊急対策本部」設置に関する条項を「リスク管理規程」「リスク管理委員会規則」に追加するとともに、新たに「危機管理要領」を制定しました。この要領の中では、対策本部員の役割と責任を明確にするとともに、事象発生時に的確に危機を感知し即応するために直ちに専門家に助言を求めることにしました。また、小さなリスクにみえても大きな事故になる可能性があるため、初動では自己判断せず速やかな上長への報告を義務づけました。

加えて、緊急対策本部の活動の実効性を高めるため、本年10月、対策本部員用の危機管理マニュアルを作成し、その説明を緊急対策本部員に行いました。当初計画では本年8月までに完了の予定でしたが、8月～9月を取引審査・与信管理ルールの整備と周知、全社員対象のEラーニングの受講完了に優先的に充てることとしたため、10月となりました。

また、本年11月に緊急対策本部招集シミュレーションを行い、今般のビー社の事例をもとに、緊急対策本部招集のタイミング、そこで検討すべき事項、指示や意思決定すべき内容などを検証しました。来年以降は、リスク顕在化シナリオを都度作成し、これに緊急対策本部が対処する模擬訓練を中心に継続実施します。

(7) 教育体制の整備及び実施

(Ⅱ. 1. 原因分析(2)(ア)①・(ウ)・(オ)に対応)

【改善報告書に記載した改善策】

Ⅱ. 1. 原因分析(2)(ア)①の対策として、及び、Ⅱ. 2. 再発防止に向けた改善措置(2)(ア)乃至(6)の対策が有効に機能する(つまりそれぞれの段階で適切な判断がなされる)ための方策として、当社及び当社グループ会社役員の経営管理スキル向上のための研修を定期的を実施するとともに、全社員対象のEラーニングの仕組みを導入します。また、外部専門家の助言・指導を受けながら、社内外から取引に関する事例を集めて蓄積し、その情報を関係者と共有し、必要に応じ当該分野で深い経験や知識を有する外部講師を招いて研修を行うなど、教育体制を整備します。具体的な取組みの内容は、以下のとおりです。

【全役員を対象とした研修会の実施】

当社及びグループ会社役員の経営管理に関わる知識・スキルのレベルアップ、リスク管理知識とリスク感度の向上及び情報共有を目的に、グループ役員研修会を年2回計画的に継続実施します。そのプログラムにおいては、当社からグループ会社に派遣される役員が発揮すべき管理・牽制機能についての教育項目も設定します。初回は本年5月29日に社外の講師を迎えて実施し、役員としての役割と責任を再確認するとともに、本年4月17日に公表した調査報告書(以下「本調査報告書」といいます。)を踏まえて本件問題の振り返り、是正措置の考え方等について研修しました。次回は本年8月のグループ会社社長会において研修を行い、本年は年内にさらに1回実施する予定です。

【従業員向け教育・研修(全社員対象説明会、Eラーニング等)の実施】

本調査報告書の内容を全社員が共有し、注意喚起と再発防止に向けたマインドセットを形成するため、本調査報告書の公表後直ちに担当役員による説明会を全社員を対象として実施しました。

全社員対象説明会は、今後も、再発防止のための諸施策の実施に当たり、個々の施策の意義、目的及びその進捗状況を全社員で共有しながら組織的に遂行するべく、適時開催いたします。

また、定期的取組として、四半期ごとに開催する全社員向けの決算説明会において、社長自身の口から再発防止策の実施状況を説明し、社員へのメッセージを発信してまいります。また、知識・スキルの向上によるリスク感覚の醸成のため、本年8月よりスマートフォンでも受講可能なEラーニングの仕組みを導入し、毎年継続実施いたします。

【実施・運用状況】

<情報共有>

改善報告書の提出後の本年6月28日、注意喚起と再発防止に向けたマインドセットを形成するため社長メッセージを全社員に発信し、担当役員による説明会を実施しました。

また、本年8月24日と11月22日の四半期ごとに実施する全社員向けの業績説明会において、社長から全社員に対して再発防止策の実施状況と全社員が自分の問題として取り組む重要性を説明しました。

進捗状況を当社及び子会社の全社員が共有しながら遂行するべく社長及び再発防止プロジェクトによる説明会を以下の日程で行いました。

開催日	説明会内容
10月23日	社長からのメッセージ：「本年の全社員による改善への取り組みと、来年以降も継続的に行うことの重要性」 再発防止プロジェクト各分科会からの進捗説明
11月30日、12月1日(同一内容)	社長からのメッセージ：「経営層と社員との双方向のコミュニケーションの大切さ」 前回説明会の参加者アンケートに基づき、社員からの質問への回答等
12月20日(同日同一内容で2回)	社長からのメッセージ「今年の改善への取り組みの総括と来年以降も全社員が自分の問題として取り組むことの大切さ」 進捗説明「改善状況報告書提出と今後の展開」

社内報(第2四半期号)において、再発防止プロジェクトの紹介を行い改善状況報告書の提出後からの継続の重要性を周知しました。

<役員研修>

当社及びグループ会社の取締役・監査役を対象とした役員研修を実施しました。本年5月の役員研修会では、発生した事故をもとに、役員の実任、是正措置の考え方等の研修を行いました。受講後のアンケートでは「今後の仕事に非常に役立つ、まあまあ役立つ(受講者の98%)」等の高い評価を得られ意識の変革に効果があったものと考えています。

本年8月の役員研修会では、他社での不正事例をもとに、未然防止のためのポイントと、迅速な対応を図るためのポイントについて参加者がグループにわかれてディスカッションしました。受講後のアンケートでは「今後の仕事に非常に役立つ、まあまあ役立つ(受講者の97%)」等の高い評価を得られリスク感覚の醸成に効果があったものと考えています。

本年11月の役員研修会では、信用調査会社の調査報告書をどのように読み解き取引先の実態把握に活用するか、取引先の危険予兆の具体的な把握方法について研修を実施しました。受講後のアンケートでは「今後の仕事に非常に役立つ、まあまあ役立つ(受講者の97%)」等の高い評価を得られました。

本年5月、8月、11月に実施した役員研修の概要は以下のとおりです。なお、研修の欠席者対応として、研修資料を欠席者に発送し、対象者が全員学習すべく徹底しています。

開催日	研修講師	内容	受講状況
5月29日	デロイトトーマツファイナンシャル アドバイザー合同会社	「中国事件とビー社 事件を念頭に考える」	対象社数：19社 対象者数：64名 参加者数：56名
8月28日	公認会計士税理士 Bridge グループ 株式会社 Bridge Consulting	「事例から学ぶ与信 管理について」	対象社数：19社 対象者数：64名 参加者数：59名
11月17日	株式会社帝国データバンク	「危ない会社の見分 け方」 「調査報告書の見方」	対象社数：19社 対象者数：64名 参加者数：57名

<Eラーニング>

Eラーニング（専門会社提供）においては、全グループ社員の知識・スキルの向上によるリスク感覚の醸成を目的として受講プログラムを設定し、本年においては与信管理に必要な顧客の信用調査、担保・保証の取得方法、顧客が信用不安に直面した際の情報収集・債権回収の知識を学び危ない会社を見分けるスキルを強化しました。現在でも与信管理講座等を含めたEラーニングを自由に学習できる環境を提供しています。

Eラーニングの概要及び受講状況は以下のとおりです。

実施期間	内容	受講状況
2017年8月～9月	「実践！与信管理・債権回収のノウハウ」 (標準受講時間 15 時間)	受講対象者は役員管理職以上 対象者数：212名 修了者数：212名
	「マンガでわかる与信管理入門」 「マンガでわかる債権回収入門」 (標準受講時間各 4 時間)	受講対象者は非管理職、パート・休職者・製造担当者除く 対象者数：269名 修了者数：269名

レベルアップや能力の維持のためにも教育の継続は重要であると考え、研修・Eラーニングを継続します。特にEラーニングに関しては、平成30年(2018年)は当社の与信管理に関連したプログラムを予定しており、以降もその他テーマ含めて継続実施します。

2. 改善措置の実施状況及び運用状況に対する会社の評価

当社は、適時開示を適切に行うための体制の不備から、本年4月、過年度の決算短信の訂正及び過年度の有価証券報告書等の訂正報告書を提出するに至り、株主、投資家並びに関係者の皆様に多大なご迷惑をおかけいたしました。あらためてお詫びを申し上げます。

その深い反省に立ち、当社グループの全ての役員及び従業員が一丸となって再発防止の取り組みを進めてまいりました。その結果、子会社のガバナンス強化、取引審査・与信管理の充実等、成果が着実に表れてきていると認識しています。

今後は、これまでに実施した改善策を定着させるとともに、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上の基盤構築のため、プロジェクト体制による改善活動を継続して推進し、株主、投資家並びに関係者の皆様の信頼回復に取り組んでまいります。

3. 改善措置の実施スケジュール

	平成 29 年 (2017 年)						平成 30 年 (2018 年)						
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
(1)再発防止策を徹底させるための措置													
(ア)問題を発生させるに至った真の原因の特定	→	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	→
(イ)個別対策策定と実行、評価や効果の測定 (PDCA)の完遂の社長直轄プロジェクトによる管理	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	→
(2)取引実態の検証を十分に行うための措置													
(ア)子会社における対策 ① 牽制体制の構築													
(イ)所管本部における対策 ① 牽制体制の構築 ② 所管本部の責任の所在の明確化													
(ビー社に対する対策)	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	→
(他の子会社に対する対策)	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	→
(ウ)本社牽制部門の拡充・整備													
①審査法務部の役割と責任の所在を明確化 (本社に対する対策)	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	→
(ビー社に対する対策)	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	→
(他の子会社に対する対策)	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	→
②内部監査の範囲・手続の見直し	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	→
(エ)グループ戦略管理													
M&A 手続の整備と責任部署の明確化	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	→
(3)与信リスク管理を強化するための措置													
(ア)与信管理ルールの見直し	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	→
(イ)債権審議委員会の位置づけと機能見直しによる 予備審査の充実	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	→
(4)取引に関するリスクとリターンを検討するための 措置													
役割と責任が明確となる規程・ルールを新設	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	→
(5)リスクが許容できない取引を継続しない措置													
(ア)債権審議委員会及び審査法務部における予備 審査のルール化	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	→
(イ)取引審査における予備審査のルール化	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	→
(ウ)取締役会における指摘事項のフォロー・報告	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	→
(6)危機管理体制の整備	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	→
(7)教育体制の整備及び実施	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	→

※表中の実線は施策の準備、破線は運用及び継続的改善を意味します。

改善報告書を提出した時点においては、改善状況報告書の提出予定である12月末時点までの改善措置の運用期間を3ヶ月程度確保することを考慮していましたが、本質的な改善を当社グループ全体で継続して行うことを目的として改善措置を進める必要があるとの考えに基づき改めてスケジュールを検討した結果、運用期間を短縮してでも改善措置の整備に時間をより費やすべきとの判断により、スケジュールの見直しを行いました。

以上