



平成 30 年 10 月 11 日

各 位

会 社 名 株 式 会 社 東 京 衡 機

代 表 者 名 代 表 取 締 役 社 長 竹 中 洋

(コード番号 7719 東証第2部)

問 合 せ 先 常 務 執 行 役 員 管 理 担 当 猪 野 久 仁 朗

(TEL. 03-5207-6760)

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 30 年 3 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 項の規定に基づき、平成 30 年 8 月 20 日提出の「改善状況報告書」に記載した追加の内容を含む改善措置の実施状況および運用状況を記載した「改善状況報告書」を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。

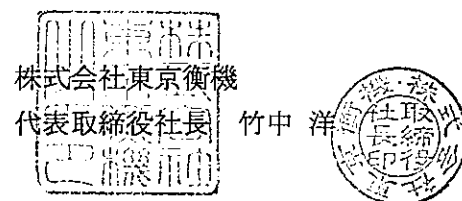
別添書類：改善状況報告書

以 上

改善状況報告書

平成 30 年 10 月 11 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 30 年 3 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 項の規定に基づき、平成 30 年 8 月 20 日提出の改善状況報告書に記載した追加の内容を含む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	- 2 -
(1) 改善報告書の提出理由	- 2 -
(2) 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯・原因	- 3 -
① 発覚した経緯	- 3 -
② 調査により判明した事実の概要等	- 4 -
a. 架空売上による売掛金の過大計上	- 4 -
b. 売上原価の過少計上と仕掛品の過大計上	- 4 -
c. その他の不正行為あるいは不適切な行為	- 5 -
d. 杜撰な経営判断による金型の加工取引が行われたことによる回収不能な前渡金	- 6 -
e. 売上の重複計上による売掛金の過大計上	- 6 -
(3) 平成 30 年 8 月 20 日に改善状況報告書を提出したことについて	- 6 -
2. 改善措置並びにその実施状況及び運用状況等	- 6 -
(1) 改善報告書記載の措置並びにその実施状況及び運用状況等	- 6 -
① コンプライアンス意識の改善	- 6 -
② 無錫三和における決算・業務プロセスの整備及び改善	- 10 -
③ 無錫三和の総経理に対する監督・監視体制の強化	- 21 -
④ 当社のグループマネジメントの強化	- 23 -
⑤ 当社における会計監査人との情報共有や情報開示に対する意識の改善	- 36 -
⑥ 当社グループのガバナンス体制の強化	- 37 -
(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	- 40 -
(3) 改善措置の実施スケジュール	- 41 -



1. 改善報告書の提出経緯

(1) 改善報告書の提出理由

当社は、平成 29 年 8 月 14 日付「調査委員会の中間報告書の受領に関するお知らせ」にて開示いたしましたとおり、当社の連結子会社である無錫三和塑料製品有限公司（以下「無錫三和」といいます。）の元役員（当社元執行役員）及び元幹部従業員が不正行為を行っていた疑い（以下「本件疑義」といいます。）に対する調査委員会の中間報告書を受領し、平成 29 年 2 月期第 2 四半期以降の会計処理等を訂正すべきであると判断し、平成 29 年 8 月 15 日付で、過年度の決算短信等を訂正するとともに、過年度の有価証券報告書等の訂正報告書を提出いたしました。また、当社は、平成 29 年 12 月 26 日付「調査委員会の最終報告書の受領および当社の対応等に関するお知らせ」にて開示いたしましたとおり、平成 29 年 12 月 26 日に調査委員会の最終報告書を受領し、その内容を公表いたしました。

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、当社の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 30 年 3 月 9 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 30 年 3 月 26 日に提出いたしました。また、当社の平成 30 年 5 月 31 日付の経営体制の変更を踏まえて改善措置の実施状況及び運用状況に関し、改善状況報告書の提出が必要と認められるとの理由により、貴取引所より平成 30 年 8 月 9 日に有価証券上場規程第 503 条第 2 項に基づく改善状況報告書の提出を求められ、平成 30 年 8 月 20 日に提出いたしました。

訂正した過年度決算短信等及び当社の連結業績への影響額は、以下のとおりです。

【訂正した過年度決算短信等】

・訂正した過年度の決算短信等

平成 29 年 2 月期 第 2 四半期決算短信（自 平成 28 年 3 月 1 日 至 平成 28 年 8 月 31 日）

平成 29 年 2 月期 第 3 四半期決算短信（自 平成 28 年 3 月 1 日 至 平成 28 年 11 月 30 日）

平成 29 年 2 月期 決算短信（自 平成 28 年 3 月 1 日 至 平成 29 年 2 月 28 日）

・訂正報告書を提出した過年度の有価証券報告書等

四半期報告書 第 111 期第 2 四半期（自 平成 28 年 6 月 1 日 至 平成 28 年 8 月 31 日）

四半期報告書 第 111 期第 3 四半期（自 平成 28 年 9 月 1 日 至 平成 28 年 11 月 30 日）

有価証券報告書 第 111 期（自 平成 28 年 3 月 1 日 至 平成 29 年 2 月 28 日）

【過年度決算短信等の訂正による連結業績への影響額】

(単位：百万円)

期 間	項 目	連 結		
		訂正前(A)	訂正後(B)	影響額(B-A)
第 111 期 平成 29 年 2 月期 第 2 四半期 累計期間	売上高	2,657	2,631	▲ 26
	営業利益	174	148	▲ 26
	経常利益	155	129	▲ 26
	四半期純利益	123	97	▲ 26
	総資産	4,172	4,172	—
	純資産	1,618	1,594	▲ 24
第 111 期 平成 29 年 2 月期 第 3 四半期 累計期間	売上高	3,721	3,685	▲ 36
	営業利益	216	152	▲ 64
	経常利益	189	125	▲ 64
	四半期純利益	140	76	▲ 64
	総資産	4,345	4,304	▲ 41
	純資産	1,570	1,511	▲ 59
第 111 期 平成 29 年 2 月期 通期	売上高	5,122	4,988	▲ 134
	営業利益	240	13	▲ 227
	経常利益	220	5	▲ 215
	当期純利益	165	△ 49	▲ 214
	総資産	4,821	4,586	▲ 235
	純資産	1,646	1,426	▲ 220

(注) 上記影響額につきましては、平成 29 年 8 月 14 日付「調査委員会の中間報告書の受領に関するお知らせ」に記載の本件疑義に係る連結純資産に対する影響額に、本件疑義との関連は疑われないが調査の過程で判明した訂正すべき事項の影響額を加えております。また、「外貨建取引等の会計処理に関する実務指針」に基づく会計処理に伴い、為替換算による調整額が発生しております。

(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

当社は、平成 29 年 3 月に無錫三和の複数の従業員からの無錫三和の役職員に関する不正行為の疑い等の申告（内部告発）を契機として同年 5 月より当社の役職員及び現地の外部専門家（中国弁護士及び中国会計士）による社内調査を開始したところ、無錫三和の元役員（当社元執行役員）及び元幹部従業員による不適正な経費使用、生産設備の不正使用や棚卸在庫の横流しなどの本件疑義が発覚したことから、平成 29 年 7 月 6 日に「当社子会社の元役職員による不正行為に関するお知らせ」を開示いたしました。

当社は、その後も事実関係の解明に向けて社内調査を継続したものの、平成 30 年 2 月期第 1 四半期の決算が確定できない状況となったことから、平成 29 年 7 月 14 日開催の当社取締役会において、早期に不正行為の会計的な影響額を明確にして決算作業を進めるとともに、不正行為の原因の究明、再発防止策の立案等を行うために、外部の有識者及び独立社外監査

役を構成員に含む調査委員会を設置いたしました。

②調査により判明した事実の概要等

調査委員会が本件疑義を調査した結果、無錫三和の元総経理による、その地位を利用した以下の不正行為あるいは不適切な行為等が判明いたしました。

a. 架空売上による売掛金の過大計上

無錫三和は、平成 28 年 1 月から平成 29 年 3 月にかけて、子会社 2 社を含む取引先 12 社を相手先として、製品出荷の事実が認められない架空売上 11,531 千円を計上していました。それらの取引の一部は顧客に知らせずに無錫三和で一方向的に売上計上したもので、発票を発行した場合でも顧客に交付していなかったこと、無錫三和の財務部が製品の在庫もなく発行した発票をもとに物流担当で台帳の数字を調整していたことが判明いたしました。

調査委員会によれば、元総経理がこれら架空売上に計上するに至った主な動機は、当社からの業績改善の要請を受けたものの合法的な手段による打開策がなく、無錫三和の総経理の地位を維持するためにあえて不正まで行って架空売上に計上したものと推認されております。

加えて、元総経理は、無錫三和の連結収益を改善させて無錫三和の純資産額を増加させ、当社の個別決算における無錫三和への出資金の減損処理を回避するために友人に依頼して架空売上に計上したことも判明しております。このことは、当時、当社の社長も事後的に経緯を確認し無錫三和の外部監査人の担当会計士に報告したものの、遡って売上を取り消すことを指導されることがなかったことから売上の取消しが必要との判断に至らず、RSM 清和監査法人に対する報告や説明は行われませんでした。

なお、元総経理は、元董事長が実質支配する企業グループの資金を一時的に使うって架空売上で計上した売掛金の回収偽装も行っておりました。資金は、無錫三和を経由して、最終的に元董事長の関係会社へ還流しております。この点、調査委員会のヒアリングに対し、元董事長は、「元総経理から私の会社の経理担当に依頼があっってお金を回したと後になって聞いたので上場会社の子会社でそのようなことをするのはよしなさいと言った。(架空売上に計上した) 相手先は知らない会社で架空売上が計上されていることは知らなかった。」旨を説明しており、調査委員会による調査において元董事長の関与を裏付ける説明は得られませんでした。

b. 売上原価の過少計上と仕掛品の過大計上

無錫三和は、平成 29 年 6 月末に仕掛品の实地棚卸を実施したところ、仕掛品の帳簿残高が実際在り高よりも 11,448 千円過大に計上されていました。それ以前の仕掛品の実際の残高データが存在しないため、実際にあるべき仕掛品残高を推計し、その推計値と帳簿残高を比較したところ、無錫三和の貸借対照表の仕掛品残高が、平成 28 年 9 月末において 1,988 千円、平成 28 年 12 月末において 4,443 千円、平成 29 年 3 月末において 5,477 千円それぞれ過大計上されていたものと推定されております。

元総経理に対するヒアリングが実施できないため、詳細な経緯は把握できませんが、元総経理が無錫三和の粗利を一定程度維持していることを装うために売上原価を実態と異なり過少計上することにより結果として仕掛品の過大計上が行われたものと認められます。

なお、原価計算を担当していた従業員が平成 28 年 7 月に他部署に異動後、実際原価による売上原価の計上や仕掛品の計算表の作成が行われなくなり、無錫三和の外部監査人は仕掛品の計算表が作成されていない状況を把握しつつも、RSM 清和監査法人に対して報告を行っておりませんでした。

c. その他の不正行為あるいは不適切な行為

i. 無錫三和が購入した商品券を換金した資金の着服

元総経理の指示のもと、平成 28 年 5 月以降、福利費の名目で購入した商品券を換金し元総経理個人の銀行口座に送金し、そのほとんどは、平成 28 年 6 月から平成 29 年 3 月にかけての董事長報酬として、当該銀行口座から元董事長個人の銀行口座に毎月送金されましたが、一部については元総経理が自己のものとして着服しておりました。

なお、当社の社長その他の当社の関係者は、元董事長に対する報酬について、商品券を換金して元総経理個人の銀行口座から送金するという極めて不自然な支払方法を認識・承認しておりませんでした。

この点、調査委員会のヒアリングに対し、元董事長は、「董事長の報酬が元総経理個人の銀行口座から支払われていたので会社から正々堂々と支払うべきでおかしいと元総経理に言ったが、元総経理が商品券を換金して支払っていたことは知らなかった。元総経理からは元総経理の個人口座から払うのがベストだと言われた。」旨を説明しており、調査委員会による調査において元董事長自身が元総経理の着服に関与した証拠は検出されておりません。

ii. 外注取引を利用した無錫三和グループの経営資源の不正流用

元幹部従業員が無錫三和の工場長に就任した平成 28 年 5 月以降、外注先の選定・管理、外注先に対する原材料の搬出・納入などの権限が元幹部従業員に集中し、物流部の管理も行われなくなりました。

元総経理と元幹部従業員は、この状況を悪用し、元総経理らの設立した会社に製造委託する外注取引を行わせるとともに、実際には無錫三和の従業員等の経営資源を不正流用して製造した製品を無錫三和に納品するなどしていました。

iii. 不適切なコンサルティング費用等の支払い

元総経理は、無錫三和の営業担当の従業員に対するコミッションを、コンサルティング費用など実際とは異なる名目で支払っておりました。また、元総経理は、実取引がないにもかかわらず、社外の協力者に対してコンサルティング費の名目で資金を社外流出させておりました。流出した資金は、社外協力者の銀行口座を経由してその大部分が元総経理個人の銀行口座に送金され、社外協力者へのリベートの支払いに充てられておりました。加えて、元総経理は、元董事長の実質支配する企業グループからの借入利息を、コンサルティング費用として実際とは異なる名目で支払っておりました。

なお、一部の支払いにおいて、無錫三和決裁規定では、無錫三和の董事会と当社の承認を要するところ、元総経理はこうした承認を得ることなく支払いを行っておりました。

iv. 不適切な家賃の支出

元総経理は、実際には入居していないにもかかわらず、自身の無錫における社宅の名目で無錫三和に複数の不動産を賃借させ、家賃等の名目で無錫三和の資金を不正に社外流出させておりました。

v. 不適切なリース取引

元総経理は、自身が実質支配する会社にとって一方的に有利な条件で、無錫三和にリース取引を行わせておりました。

d. 杜撰な経営判断による金型の加工取引が行われたことによる回収不能な前渡金

無錫三和は、平成 29 年 2 月から同年 3 月まで、外注先に対して特定のプロジェクトの金型製造を発注し、前渡金 2,354 千円を計上しておりました。実際には当該外注先に金型を製造する能力が十分になく、製造された金型の精度も低いことから、最終的には別の外注先に発注しなおして納品を受けたものの、前渡金が計上されたままとなっております。

なお、外注先の選定は元総経理が行っており、元総経理は当初の外注先に金型の製造能力が乏しいことは容易に知り得たにもかかわらず、杜撰な経営判断により当初の外注先との取引を行ったものと認められます。

e. 売上の重複計上による売掛金の過大計上

無錫三和は、契約上は販売先が製品を検収した日をもって売上計上すべきところ、平成 29 年 3 月に製品を納品した事実をもって売上を先行計上いたしました。その後、無錫三和は平成 29 年に 4 月に検収が完了した事実をもって売上を計上いたしました。その際、同年 3 月に先行計上していた売上を取り消す処理を行わなかったことから、結果的に同一の取引について売上が重複して計上されておりました。

(3) 平成 30 年 8 月 20 日に改善状況報告書を提出したことについて

当社は、平成 30 年 5 月 31 日開催の第 112 回定時株主総会及び同総会後の取締役会において、代表取締役の異動をはじめとする経営体制の刷新を行いました。改善報告書は、それ以前の旧経営体制が継続することを前提に作成しておりましたので、現経営体制の下で、当社グループのガバナンスを強化する観点からその内容についての見直しに取り組みました。

その結果、過年度の決算短信等の訂正の原因となった無錫三和塑料製品有限公司の元役職員による不正問題への関与は認められなかったものの当時董事長として不正の防止・追及ができていなかったと調査委員会から指摘を受けた取締役が当社の唯一の常勤取締役として代表取締役社長に就任していることに関して、当社グループのガバナンスを強化する観点から当社の業務執行体制の強化等を追加するよう改善措置を見直しております。

2. 改善措置並びにその実施状況及び運用状況等

(1) 改善報告書記載の措置並びにその実施状況及び運用状況等

① コンプライアンス意識の改善

【改善報告書に記載した改善策】

a. 当社の経営層のコンプライアンス意識の改善

当社においては、経営層のコンプライアンス意識の改善に向け、平成 29 年 12 月 18 日の定例取締役会の際に、他の上場会社でコンプライアンスを担当した経験を有する当社子会社の取締役より、コンプライアンスに関する研修を実施し、本件不正事案に関しては、内部通報制度の在り方、不正の未然防止、早期対応等について説明を実施いたしました。また、本件不正事案のコンプライアンス上の問題点については、平成 29 年 12 月 26 日の臨時取締役会における調査報告書の内容の説明の際に、調査委員会の外部調査委員より、再発防止策の提言の中で説明を実施いたしました。当社の役員向けのコンプライアンス研修会については、今後も外部専門家に依頼して四半期単位で実施することを予定しています。

当社グループの国内子会社については、平成 30 年 1 月 9 日に、WEB 会議システムを使用して、全事業所の役職員に向けてコンプライアンスの説明会を実施いたしました。また、国内子会社のうち(株)東京衡機試験機については、全管理職従業員（出張者を除く）を対象に、豊橋事業所では平成 29 年 12 月 21 日に、相模原事業所では平成 29 年 12 月 22 日にコンプライアンスの説明会を実施いたしました。今後も、コンプライアンス意識の醸成に向け、ディスクロージャー制度やインサイダー取引規制、その他法令上の諸問題等をテーマにして、年 1 回程度説明会を開催することを検討しています。

・当社の役員向けのコンプライアンス研修会

【整備状況】

当社の役員向けのコンプライアンス研修会については、当社管理部がスケジュールを策定し、四半期単位で、外部専門家に依頼して実施することといたしました。

【運用状況】

改善報告書提出以降、当社の役員向けのコンプライアンス研修会は、以下のとおり実施いたしました。なお、これに加え、当社監査役及び当社社外取締役が外部セミナーを受講し、平成 30 年 8 月 20 日開催の取締役会においてセミナーの要旨を説明しております。

日付	内容	主催者・講師	受講者
平成 30 年 9 月 18 日	コンプライアンス研修 ～海外子会社の管理のために～	祝田法律事務所 弁護士	役員・執行役員 (取締役 1 名欠席)
平成 30 年 10 月 4 日	コンプライアンス研修 「内部統制の構築と監査」	港総合会計事務所 公認会計士	全役員・執行役員

(注) 平成 30 年 3 月から 8 月までの間、当社の役員向けのコンプライアンス研修会を開催していません。これについては、本年 5 月には代表取締役の交代をはじめとして経営体制の刷新を予定していたこと、また、本年 6 月には新任役員に対して調査委員会の調査報告書及び当社の改善報告書の内容確認により当社グループの現状を認識してもらうことを優先したことなどによるものです。これらの状況を考慮して、上記のとおり平成 30 年 9 月及び同年 10 月に 2 回研修を実施しております。なお、平成 30 年 9 月 18 日開催のセミナーに欠席した取締役に対しては、事前にメールを送るとともに印刷した資料を送付し、内容を確認した旨の連絡を受けております。

・当社グループの国内子会社の役職員向けのコンプライアンス説明会

【整備状況】

当社グループの国内子会社の役職員向けのコンプライアンス説明会については、当社管理部がスケジュールを策定し、各子会社において毎年 1 月に開催することといたしました。

これに加え、新たに、当社の内部統制室がその知見を活用して、グループ内拠点を訪問する際に、「J-SOX」、「ガバナンス」及び「リスクマネジメント」に関する理解度を確認するための面談を行うとともに「内部統制」及び「コンプライアンス」に関する説明を実施することにいたしました。

【運用状況】

前回（本年1月）の実施時期を踏まえて、当年度の当社グループの国内子会社の役職員向けのコンプライアンス説明会については、来年1月16日の開催を予定しております。

また、当社の内部統制室による個別の面談及び説明については、以下のとおり実施いたしました。

日時	拠点	講義内容	参加者
平成30年4月26日	(株)東京衡機試験機 相模原工場	内部統制に関する指導 対象:生産・購買・営業部門の管理職及び担当者	4名
平成30年6月19日	(株)東京衡機試験機 豊橋工場	内部統制、下請法の留意点、情報セキュリティ 対象:生産部、技術部、営業本部の管理職及び担当者	6名
平成30年6月25日	(株)東京衡機試験機 大阪支店		6名
平成30年7月17日	(株)東京衡機試験機 相模原工場		内部統制、下請法の留意点、情報セキュリティ 対象:生産部、技術部、営業本部の管理職及び担当者
平成30年7月23日	東京支店	13名	
平成30年7月30日	東京支店	11名	
平成30年9月21日	(株)東京衡機エンジニアリング 本社 当社 本社	内部統制、情報セキュリティ、管理部門の下請法対策 対象:(株)東京衡機エンジニアリング 営業部 当社経理部、当社管理部	11名

【改善報告書に記載した改善策】

b. 無錫三和の役職員のコンプライアンス意識の改善

無錫三和においては、役職員のコンプライアンス意識の改善のため、平成29年12月27日に本件不正事案の概要の説明とともに「今後不正は許さない」旨の説明を全役職員に向けて実施いたしました。今後も、無錫三和の役職員に対し、関係法令や社内規程・規則の遵守に関する研修・説明会を3ヶ月に1回程度実施し、コンプライアンス意識の醸成を図ります。

なお、無錫三和では、コンプライアンスの観点から、不正に関与した関係者には公正かつ厳格な社内処分と責任追及を行っており、董事兼総経理の地位にあった元総経理については、平成29年5月11日付で解任するとともに、刑事告訴を行い、同年9月22日に中国江蘇省無錫市公安局梁溪分局により拘留され、同年10月22日に職務侵奪罪容疑で正式に逮捕され、現在、その他の容疑も含めて捜査が継続中であり、なお、工場長であった元幹部従業員については、本件疑義の発覚後、会社から解雇を通告する間もなく自ら退職しましたが、刑事告訴を含めて可能な対応を進めています。

- ・無錫三和の役職員に対するコンプライアンスの研修・説明会

【整備状況】

無錫三和では、コンプライアンス意識を醸成し、不正の再発防止を図るため、当社の管理部がスケジュールを策定し、役職員に対し、関係法令や社内規程・規則の遵守に関する研修・説明会を3ヶ月に1回実施することといたしました。

これに加え、新たに、当社の内部統制室がその知見を活用して、グループ内拠点を訪問する際に、「J-SOX」、「ガバナンス」及び「リスクマネジメント」に関する理解度を確認するための面談を行うとともに「内部統制」及び「コンプライアンス」に関する説明を実施することにいたしました。

【運用状況】

改善報告書提出以降、無錫三和の役職員に対するコンプライアンス研修・説明会は、以下のとおり実施いたしました。

日付	内容	講師	受講者
平成 30 年 3 月 28 日	社内規程・規則等の確認徹底 ルールの遵守	総経理兼当社取締役	従業員代表会 50名
平成 30 年 8 月 29 日	コンプライアンス意識の向上 内部通報制度の重要性	董事長兼当社管理担 当執行役員	経営陣・部長 11名
平成 30 年 9 月 5 日	コンプライアンス及び内部通報制度 に関する説明	総経理	本部系社員 28名
平成 30 年 9 月 17 日 ～ 平成 30 年 9 月 19 日	コンプライアンス及び内部通報制度 に関する説明	副総経理	製造系社員 151名
平成 30 年 10 月 9 日	パワーハラスメントの防止と明るい 職場づくりについて	董事長兼当社管理担 当執行役員	経営陣・部長・課長 12名

(注) 平成 30 年 4 月から 7 月までの間、無錫三和の役職員向けのコンプライアンス研修会を開催しておりません。これについては、本年 6 月に無錫市政府による収用の対象となった本社・工場の移転を実施したことから、移転前後の作業や製品供給体制の維持に向けた増産対応等によりまとまった時間を確保できなかったこと、本年 5 月 31 日付で当社の経営体制の変更に伴い無錫三和の董事会メンバーも変更し、本年 8 月にかけて事業管理の中核である部長クラスについても若手の抜擢や外部人材登用を進めて新たな組織・人事を固めていたこと等によるものです。これらの状況を考慮して、本年 8 月下旬から 9 月にかけて全役職員を対象にコンプライアンス研修会を実施し、10 月 9 日にはパワーハラスメントの問題に対する理解を深め、不正が起きにくい明るく風通しの良い職場づくりを目指すための説明を経営陣及び部長に向けて行い、全社的に展開することとしました。

また、無錫三和におけるコンプライアンス強化に資するよう、無錫三和の内部統制担当者に必要な知識・理解を深めてもらうために、当社の内部統制室により、無錫三和の内部統制担当者及び当社からの出向者に対して、以下のとおり、個別に面談及び説明を実施いたしました。

日時	拠点	講義内容	参加者
平成 30 年 5 月 11 日	無錫三和 本社	内部統制とは、J-SOX とは、COSO との関連、法的 根拠等、J-SOX 文書化の推進方法 対象：当社からの出向者、内部統制担当者	6名

・元幹部従業員の刑事告訴の進捗

無錫三和の董事兼総経理の地位にあった当社の元執行役員については、昨年 9 月に拘留された被疑事実について刑の執行（懲役及び罰金）が行われております。無錫三和の工場長であった元幹部従業員については、刑事告訴を行う方針とし、現地の弁護士や無錫市公安局と連携して検討を進めましたが、現状、刑事事件として立件するに足る証拠を収集できておらず、刑事告訴の受理には至っておりません。今後も引き続き、中国の顧問弁護士及び無錫三和市公安局に状況の確認をとりながら、当社グループとして取り得る対応について検討いたします。

② 無錫三和における決算・業務プロセスの整備及び改善

【改善報告書に記載した改善策】

a. 無錫三和における独立した外部監査人等の選任

無錫三和における決算・経理プロセスの整備及び改善の一環として、外部監査機能の強化を図るため、RSM 清和監査法人の事前確認を得た上で、現地監査人を江蘇悦通会計事務所に変更しました。また、平成 29 年 11 月 22 日に当社、無錫三和財務部、江蘇悦通会計事務所及び無錫大衆会計事務所で開催のミーティングを開催し、IFRS 及び監査業務の確認及び業務の引継ぎを行いました。そのほか、平成 29 年 12 月 7 日に無錫三和の原価計算業務の確認と改善を目的として江蘇悦通会計事務所と会議を開催し、その後も同事務所及び無錫大衆会計事務所と個別に IFRS、J-SOX 監査、中国国内の会計監査及び税務処理についてそれぞれ業務の打ち合わせを行っております。今後も外部監査人同士のコミュニケーションを促進するため、四半期に 1 回以上、当社管理部及び RSM 清和監査法人も含めた合同ミーティングの機会を設定することを検討しております。

当社グループにおける現状の無錫三和の監査体制は以下のとおりです。

	会計事務所名	業務内容
①	江蘇悦通会計事務所有限公司	IFRS 四半期監査・IFRS 年度監査・J-SOX 監査
②	無錫大衆会計事務所有限公司	中国会計監査・中国税務申告
③	RSM 清和監査法人	当社日本連結会計監査

- ・無錫三和の財務部、無錫三和の外部監査人、当社の管理部¹、RSM 清和監査法人の合同ミーティング

【整備状況】

当社は、無錫三和の決算業務に関し、外部監査人同士のコミュニケーションを促進するため、四半期に 1 回以上、無錫三和の財務部、江蘇悦通会計事務所有限公司、無錫大衆会計事務所有限公司及び RSM 清和監査法人を含めた合同ミーティングを実施することといたしました。

【運用状況】

改善報告書提出以降、合同ミーティングは、以下のとおり実施いたしました。

日付	テーマ	参加者	場所
平成 30 年 4 月 3 日	無錫三和の通期決算に関する状況及び問題点の確認	無錫三和財務部、江蘇悦通会計事務所有限公司、当社管理部、RSM 清和監査法人	無錫三和本社
平成 30 年 9 月 25 日	無錫三和の第 2 四半期決算の課題、進捗状況及び今後の対応について	無錫三和財務部、江蘇悦通会計事務所有限公司、無錫大衆会計事務所有限公司、当社経理部、監査役、RSM 清和監査法人	無錫三和本社及び当社本社 (WEB 会議)

(注) 平成 31 年 2 月期第 1 四半期においては、合同ミーティングを開催しておりません。これについては、当社管理部主導で、日々無錫三和財務部、江蘇悦通会計事務所有限公司とコミュニケーションをとり、また、下記のミーティングを実施した上で、RSM 清和監査法人と連携していたことによるものです。

¹ 平成 30 年 9 月 1 日より管理部から経理部を分離しております。以下、特に区別して記載する必要がない場合には、現在の管理部と経理部をまとめて「管理部」としております。

これに加え、無錫三和における決算プロセスの問題に対処するため、当社の管理部は以下のミーティングを実施し、その内容は随時、RSM 清和監査法人と共有いたしました。

日付	テーマ	参加者	場所
平成 30 年 4 月 11 日 ～ 平成 30 年 4 月 12 日	無錫三和の通期決算における問題点、IFRS 修正仕訳の内容、中国の会計システム「金蝶」の試算表チェックに関する確認	無錫三和財務部、江蘇悦通会計事務所有限公司、無錫大衆会計事務所有限公司、旧現地監査人、当社管理部	無錫三和本社及び当社本店 (WEB 会議)
平成 30 年 6 月 20 日	無錫三和の第 1 四半期決算の状況確認、問題点の訂正指示及び確認、連結パッケージの作成サポート	無錫三和財務部、江蘇悦通会計事務所有限公司、当社管理部	無錫三和本社
平成 30 年 6 月 25 日	無錫三和の第 1 四半期における税金の計上、直近の税務申告についての確認	無錫三和財務部、江蘇悦通会計事務所有限公司、無錫大衆会計事務所有限公司、当社管理部	無錫三和本社 (WEB 会議)
平成 30 年 8 月 13 日	無錫三和の現状の再認識、第 2 四半期の決算日程調整、第 1 四半期決算時からの課題・留意事項に関する情報共有	無錫三和財務部、江蘇悦通会計事務所有限公司、当社管理部	無錫三和本社

【改善報告書に記載した改善策】

b. 無錫三和の経理部門の強化及びプロセスの整備・改善

無錫三和の財務部については、平成 29 年 9 月に現地会計ソフトのバージョンアップを行うとともに、平成 30 年 1 月 1 日付で経費管理担当と原価計算担当の要員を他部署から異動させ体制の強化を図っています。さらに、平成 30 年上半期を目途に原価計算（課長レベル）及び債権債務管理（担当者レベル）につき、新規の採用を含めた増員も検討しています。今後の体制としては、財務部長 1 名、原価計算担当（課長 1 名・担当 1 名）、固定資産管理・在庫管理（課長 1 名）、債権債務管理・税務申告担当 1 名、外為申告・税関輸出申告担当 1 名、伝票発行・出納担当 1 名を計画しており、従前の体制と比較して新規採用・異動・入替を含めて実質 1 名の増員となる見込みです。

また、無錫三和では、従前より決裁権限基準は存在してもルールに則った決裁者への報告がないことがありましたが、現在は 1 万元以上の決裁は総経理決裁としており、厳格な運用を継続し、ルールに違反する者があれば、罰則の適用も含めて厳正に対処し是正いたします。また、金銭の支払いに関しては、無錫三和財務部が担当することから、担当者には決裁権限基準の内容について熟知するよう指導しております。本件不正事案においては、外部委託先の選定等にも問題があったため、今後は、新たな外部委託先の選定については、原則として、各業務担当者から総経理ないし董事会に対し、設立日、資本金、取引先、取引実績、役員構成、無錫三和関係者との過去取引、縁戚関係等の資料をもとに具体的な報告・説明を行わせ、併せて当該委託先の会社情報等を確認したうえで判断いたします。なお、無錫三和の決裁権限基準の運用については、当社グループの内部統制上の重点監査項目としており、対象案件の金額、決裁者、決裁プロセス、決裁書類の有無、説明資料、帳票等、取引目的、取引高計画、粗利計画、支払条件、その他関連計画につき、当社管理部及び内部統制室が四半期ごとに確認いたします。さらに、当社は、平成 29 年 12 月 1 日付で無錫三和の財務部を当社管理部の直轄とし、週次の業務状況確認会議で業務課題と解決策の協議・決定を行っております。以前は無錫三和内部で完結しておりましたが、決裁権限基準をベースに 1 万元以上の経費支

出については当社管理部が確認を行うことを新たなプロセスに追加するとともに、決裁権限基準等のルールを厳格に運用していきます。また、経費申請から総経理承認へのプロセスにつきましても、担当者が申請し部門長が承認した後に、新たに専任の経費担当が確認・チェックするプロセスを加え、その後に財務部が承認し最終的に総経理が承認する体制へと変更しました。さらに、原価計算の経理プロセスについても再整備しています。また、経費支出に関しては、部門別の予算の策定と予算実績管理を取り入れております。今後も当社管理部の指導のもと財務部の充実・強化を図り、経理業務のみならず、費用管理や原価管理まで含めた内容にてプロセス及び社内ルールを再整備し、着実に改善することを目指します。なお、本件不正行為等により、本来定められていた社内ルールを無視した対応がとられていたため、平成 29 年 5 月以降は、従来の社内ルールの徹底を図っており、平成 29 年 6 月末日の上半期棚卸及び 12 末日の下半期棚卸においては、仕掛品を含めた全数全品実地棚卸を実施しました。今後も半期ごとに全ての棚卸資産の全数全品実地棚卸を行うこととし、月次の棚卸についても、ルールを明確にして実施していきます。

また、無錫三和では、平成 30 年 1 月 1 日付で従前の総経理室を経営企画部へと組織変更を行いました。経営企画部には、無錫三和管理部から 1 名異動し、平成 30 年 12 月期については、会社の管理体制の強化（無錫三和管理部と連動）、財務報告体制の強化（無錫三和財務部及び当社管理部と連動）を最大のミッションとしていきます。

なお、各プロセスについては、適宜、見直しを行うとともに、当社管理部及び内部統制室によるレビューを受けてプロセスとその運用の適正性を確保していきます。

・無錫三和の財務部の体制

【整備状況】

無錫三和の財務部は、平成 30 年 1 月 1 日付で経費管理担当と原価計算担当の要員を他部署から異動させ体制の強化を図り、平成 30 年上半期を目途に従前の体制と比較して実質 1 名の増員を計画しておりました。

【運用状況】

無錫三和の財務部は、上記のとおり人員の増強による体制の強化を計画しておりましたが、本年 6 月の本社・工場の移転前後で財務部長を含め複数の退職者が発生したことから、人員の増強には至っておりません。現在は、財務部長、原価計算担当、固定資産管理・在庫管理担当、債権債務管理・税務申告担当、伝票発行・出納担当の 5 名体制となっており、従前の体制よりも 1 名減少しておりますが、本年 8 月 1 日より、新たに大手日本企業の中国現地法人で経理マネージャーの経験のある財務部長を採用し、大手日本企業での財務・経理業務のマネージャー経験及び一定レベルの業務スキル（中級会計師資格等）を有するスタッフを採用・配置することで少人数でも効率的に業務を遂行できる体制を構築しております。なお、人員交代による経験の不足に対しては、本年 9 月 3 日より外部コンサルタントと契約して決算内容のチェック、連結パッケージの作成準備等についてサポートを受けることで補完することといたしました。

また、当初の計画においては、無錫三和の経営企画部が管理体制及び財務報告体制の強化に携わることを予定しておりましたが、海外子会社に対する業務支援を当社の国際部に一本化し、当社で採用して日本から派遣した駐在員が現地での当社の国際部による業務支援をフォローするなど、当社から無錫三和に対する支援を強化するよう変更しております。

・ 当社の管理部と無錫三和の財務部との業務状況確認会議

後記「④当社のグループマネジメントの強化」の「無錫三和の財務・経理の管理強化」に記載のとおり、コミュニケーションの強化・相互理解・情報共有を進めることにより、不正再発防止に役立てております。

・ 新たな外部委託先の選定におけるチェック

【整備状況】

無錫三和では、新たに外注品サプライヤーの選定プロセスを設け、サプライヤーの評価・判定に複数の関連部門が関与し、選定を行うプロセスを導入いたしました。

【運用状況】

無錫三和における外注品サプライヤーの選定プロセスの具体的な運用については次のとおりです。

品質評価結果、顧客要求、競争、既存取引先の状況変化等により、新規の外注品サプライヤーを探し出す必要性が出た場合、WEB サイトや見本市等の利用によるしがらみのない方法により新規の外注品サプライヤーを選定します。候補となった業者に対しては、購買・生産技術・品質管理の各部門が協力し、見積依頼、「営業許可書」、「税務登記証」等を通じて相手先の事前調査を行い、正式名称、所在地、電話番号、担当者メールアドレス、代表者情報、創業年月日、会社形態（独資企業、合弁企業、合作企業等）、資本金、取扱い品目、認証取得状況、生産設備、基本勤務時間、借入金情報、組織・事業拠点、他社との取引状況、当社・関連会社との取引実績の有無等を確認します。その後、購買・生産技術・品質管理の各部門から派遣される監査チームが相手先の供給能力、工場・作業所の管理状況、生産技術レベル（設備のメンテナンス状態・精度、従業員の保有資格・技術レベル・熟練度）、品質レベル（注文品又は類似品の現物確認、手順・記録のトレーサビリティ性等での品質確認）等の実態調査を行います。その結果を購買担当が「新規取引先調査表」として取りまとめ、資料とともに副総経理に提出します。副総経理はそれを基に外部委託先としての採用（推薦）可否の判断を行い、採用（推薦）すべきと判断した場合は稟議書を作成し、社内で回付して、購買・生産技術・営業・品質管理・生産の各部門長と総経理が承認することで決定します。

さらに、新規外注品サプライヤーとの取引開始時には、購買部長が新規取引条件変更申請書を財務部に発行し、財務部長が内容を確認した上で、総経理が承認するプロセスといたしました。

上記プロセスにより、外注品サプライヤーの選定及び取引開始に係る決定に関して権限を分散させる工夫をしており、今後も継続的に運用してまいります。

・ 無錫三和の決裁権限基準の運用

【整備状況】

無錫三和における決裁権限基準については、厳格な運用に向けて確認・チェックのプロセスを追加し、1 万元以上の経費支出については当社の管理部が確認を行う体制といたしました。また、無錫三和の決裁権限基準の運用状況は、J-SOX の評価において無錫三和の全般統制として確認を行うこととしております。

【運用状況】

無錫三和における決裁権限基準の運用については、後記「④当社のグループマネジメントの強化」の「無錫三和で入力した仕訳を当社で確認できる経理システムの活用」に記載のとおり、運用方法の見直しを行いながら当社の管理部によるチェックを継続し、本年 9 月には内部監査

の重点監査項目として確認を行っております。なお、本年 8 月より、購買契約については、すべて関係部門（無錫三和の購買・生産・営業の各部）と総経理へ稟議書を回覧することによる相互牽制の仕組みを取り入れ、無錫三和の董事長、監事及び当社の社長も当該稟議書を確認して、無錫三和における購買部門の不正や総経理の独断を防ぐツールとして活用しております。さらに、全ての購入品支払いに関して、総経理と副総経理が確認する体制としたことにより、不正支出への牽制を強化しております。上記の運用及び確認については、今後も継続的に実施いたします。

・原価計算の経理プロセスの再整備

【整備状況】

無錫三和の原価計算は、従前はプロセスが不明瞭な部分もあったことから、財務部が江蘇悦通会計事務所有限公司と連携し、原価計算業務のプロセスを整備・改善していくこととしました。

【運用状況】

無錫三和における原価計算のプロセスについては、業務プロセスの文書化を進めているところですが、これに先立ち、原価表の見直しを行うとともに、社内名称の統一、標準単価の見直しに係る作業を開始しております。

また、出荷伝票と倉庫間移動伝票のフォームが同一であったために伝票の起票誤りが多く発生していたことから、本年 9 月より、倉庫間移動伝票フォームを新たに作成し、出荷伝票との違いを明確にしたフォームとしました。また、出荷伝票については、本年 8 月より手書きでの修正を禁止して正式な出荷伝票のみ受け付けることとしております。

なお、上述の変更については、当社の会計監査人である RSM 清和監査法人とも確認しつつ進めております。

【今後の対応】

無錫三和の原価計算プロセスの文書化は平成 30 年 11 月までに終える予定です。

また、財務・経理と倉庫管理にのみ使用していた管理システムに、購買・販売・原価計算まで連携する仕組みを追加して、決算関連データとの連携を取れる仕様に変更することを平成 31 年 1 月までに終える予定です。

さらに、従来、購入費と外注加工費を一括で管理しておりましたが、今後は購入費と外注加工費を区分した精緻な費用管理を開始することを平成 31 年 1 月までに終える予定です。また、原価計算の正確性の向上と資産の不正流出の防止のために、設備ごとの材料投入と作業層の発生量を把握する体制を整備することを平成 30 年 11 月までに終える予定です。

・月次棚卸のルールの特化

【整備状況】

無錫三和の月次の棚卸については、棚卸範囲を決め、3 ヶ月間で全ての棚卸が完了できる体制を整備し、半期ごとに全ての棚卸資産の実地棚卸を行うこととしております。

【運用状況】

月次の棚卸は無錫三和の倉庫部門が中心となり、無錫三和の財務部の立会いの下で実施しております。また、本年 6 月末には、当社及び国内のグループ会社から棚卸作業支援者を派遣し、当社監査役（無錫三和監事）立会いの下、半期の棚卸を実施しました。実地棚卸の結果については、帳簿残高と実際残高の差額は僅少であり問題は発生しておりません。今後も月次棚卸を

続けることで、現場管理意識の向上を図り、期末棚卸準備作業が無錫三和内で完結できるようになることを目指してまいります。

・無錫三和の経理プロセスのレビュー

【整備状況】

無錫三和の経理プロセスのレビューについては、当社の管理部及び当社の内部統制室と無錫三和の内部統制室が連携して行います。具体的には、当社の内部統制室において業務記述の内容を確認し、修正が必要なプロセスについては、無錫三和に修正の指示を行うとともに、当社管理部においてプロセスの内容・妥当性等を確認します。さらに、無錫三和の内部統制室に対してもレビュー内容を指示し、改善すべき事項があれば無錫三和において作業を進める体制といたしました。

【運用状況】

上記の体制にて無錫三和の経理プロセスのレビュー・改善を行っておりますが、担当者の退職等により無錫三和のJ-SOX文書化の整備が遅れていることなどから、本年9月12日より外部コンサルタントを導入して経理プロセスの整備を進めており、本年12月を目途に整備が完了する予定です。なお、経理プロセスのJ-SOX文書のうちフローチャートについては完成しており、業務記述書とリスクコントロールマトリクスも出来上がりつつあるので、これに基づいて業務フローにおける不備の洗い出しを行い、本年10月中旬に全社統制のチェックを行う予定です。

【改善報告書に記載した改善策】

c. 無錫三和における業務プロセスの整備及び改善

無錫三和においては、副総経理及び専任課長による業務プロセスの管理を徹底し、総経理主催の内部統制委員会を毎月1回開催して、業務プロセスの管理をチェックしていきます。

製造・営業部門の業務プロセス及び社内ルールについては、平成29年10月以降、実態との乖離を含めた調査を行っており、調査の対象となる部門ごとに業務プロセスを社内ルールに照らし合わせて確認しており、現在も継続して手順書等の見直し及び整備に取り組んでいます。

製造部門の業務改善としては、受注管理表から生産管理表を作成し、個別製品毎の管理を徹底することとしました。生産管理表には、原材料の仕入れから外注先への委託までを全て含んでおり、今後の不正発見のみならず、大幅な業務改善効果も見込んでおります。

営業部門の業務改善としては、取引先別、商品別の受注管理表を作成し、生産管理に連携する体制を構築中であります。受注・売上予算については、取引先別、商品別に策定し、毎週のグループ事業確認会議にて進捗状況及び実績等を確認し管理しております。納期及び売掛金回収についても、取引先別、商品別に営業部員の責任を明確にして管理していきます。

受注・売上入金管理のプロセスについては、架空売上の防止を図るために見直しを行い、明確化しました。当該業務プロセスについては、ルール通り、営業部長が責任を持って受注や売上入金を管理し承認したものを、総経理が内容を確認し承認をした上で業務を進めるというフローを厳格に運用していきます。

生産管理・在庫管理のプロセスについては、不適切な資産の流出を防止するため見直し、整備を行いました。当該業務プロセスについてもルールを厳格に統一し運用するよう取り組んでいきます。

なお、従来無錫三和では、全社予算はあるものの、部署ごとの予算は策定されていなかったため、平成 29 年 7 月 1 日付で部門別の予算を策定し運用を開始しました。費用管理を含めた対応により全部署にコスト意識を根付かせ販売管理費を削減するとともに、業務プロセスの見直しにも繋がると考えております。

各業務プロセスの見直し・整備は現在も継続して実施しておりますが、特にルール通りの運用を徹底し、内部監査による監査で定期的に運用状況を確認していくことが内部管理の強化につながると判断し、今後、管理職を含めた従業員への研修や各担当部長による各職場での OJT 等を実施するとともに、業務プロセスの運用状況に関する内部統制上のチェックを四半期ごとに実施する予定であります。なお、業務プロセスに関する社内ルール等の改正・見直しについては、本件不正事案の再発防止策となる不正支出の防止をはじめとして、生産管理、品質管理、受注・売上入金管理など事業の建直しと安定化に資するものを優先して取り組む方針であります。

なお、各プロセスについては、適宜、見直しを行うとともに、当社内部統制室によるレビューを受けてプロセスとその運用の適正性を確保していきます。

・無錫三和の業務プロセスの管理の徹底

【整備状況】

業務プロセスの管理については、当社の内部統制室の指導の下、無錫三和の内部統制室が進めております。無錫三和の内部統制室では、各部門において業務プロセスが適切に定められているか、また適切に運用されているかを確認し、無錫三和の内部統制委員会において各部門の整備状況や運用状況の課題を報告しています。無錫三和の内部統制委員会には、無錫三和の役員も出席していることから、役員もプロセスの整備状況や運用状況を把握の上、改善を進める体制となっています。

【運用状況】

無錫三和の内部統制室は当社から派遣している副総経理を室長として、当社の内部統制室と密に連携をとりながら業務プロセスの改善に取り組んでおります。また、当社及び無錫三和の役員は無錫三和の内部統制委員会において、業務プロセスの現状の課題や整備状況・運用状況等について情報の共有を受ける体制となっています。

・無錫三和の内部統制委員会の開催

【整備状況】

無錫三和では、毎月 1 回内部統制委員会を開催し、副総経理及び専任課長による業務プロセスの管理状況をチェックすることといたしました。

【運用状況】

改善報告書提出以降、無錫三和の内部統制委員会は以下のとおり開催いたしました。無錫三和の業務プロセスの管理状況及び整備の進捗については、同委員会の中で副総経理より、業務プロセスのヒアリング結果、業務フローの確認、規程・手順書の見直しの実施状況等が審議事項として報告されています（下線の審議事項において業務プロセスの管理状況を確認）。

日付	審議事項	備考
平成 30 年 4 月 9 日	1. RSM 清和監査法人監査対応 <u>2. 固定資産管理規定</u> <u>3. 新規取引先信用調査手順 (案)</u> 4. 内部通報、意見箱、感謝箱投稿実績 5. 内部統制室人員の求人 <u>6. その他 (5S、赤札活動)</u>	
平成 30 年 5 月 14 日	1. RSM 清和監査法人の追加要求資料対応 2. 内部統制室状況 3. 2018 年度業務推進計画 4. 内部通報、意見箱、感謝箱投稿実績	
平成 30 年 6 月 15 日	<u>1. 業務プロセスヒアリング</u> <u>2. 固定資産管理</u> 3. 董事会議事録の取扱いについて 4. 内部通報、意見箱、感謝箱投稿実績	当社及び無錫三和の経営体制の刷新に伴い、委員会のメンバーを変更（役員の変更に伴う委員の変更、オブザーバーとして、当社監査役（無錫三和監事）及び当社管理部顧問を追加）
平成 30 年 7 月 9 日	<u>1. 業務フローの確認</u> 2. 董事会議事録の取扱いについて 3. 在庫品、固定資産の棚卸 4. 原価計算 5. 内部通報、意見箱、感謝箱、投稿実績	
平成 30 年 8 月 10 日	1. 業務フローの確認 2. 董事会議事録の取扱いについて <u>3. 在庫品、固定資産の棚卸</u> <u>4. 原価計算</u> 5. 内部通報、意見箱、感謝箱、投稿実績	
平成 30 年 9 月 25 日	1. 内部統制室構成員変更 <u>2. 業務フロー改善のに向けた外部コンサルティングの活用活動開始</u> 3. 董事会議事録の扱い 4. コンプライアンス教育及び内部通報制度の周知	董事・総経理の変更に伴い委員会のメンバーを以下のとおり変更 委員長：董事兼副総経理 委員：董事長、董事兼総経理、財務部長、当社社長 事務局：内部統制室員 （オブザーバーは変更なし）

・製造・営業部門の業務プロセス及び社内ルール

【整備状況】

本年 5 月下旬より、当社の内部統制室から無錫三和の内部統制室に対し、J-SOX 文書化推進準備のために各業務プロセスの実態をヒアリングし、手順書等の見直し・諸規程の改訂を進める体制としています。

【運用状況】

無錫三和の製造・営業部門の業務プロセス及び社内ルールについては、総経理が董事長とコミュニケーションを密に行い、現状と合致していない規定や社内ルールの見直しを進めている途上です。その整備・運用状況につきましては、今後平成 30 年 10 月には、当社の内部統制室及び無錫三和の内部統制室によりレビューを行う予定です。

・無錫三和の製造部門の業務改善

【整備状況】

無錫三和では、営業部長の確認した受注管理表をもとに生産管理表（計画表）を作成し、個別製品毎の管理の徹底を図ることといたしました。

【運用状況】

営業部長は、毎週木曜日に各営業担当者から提出される資料を確認した上で受注管理表にまとめ、それを総経理、副総経理、各部門長及び生産管理課長にメールで配信します。それをもとに生産管理課長は材料、納期、ライン状況等を考慮して生産管理表（計画表）を作成し、その翌日に製造部をはじめ、各部門主要責任者にメールで配信し情報を共有しています。それにより、生産効率改善及び原材料在庫管理に役立てています。

また、従前、生産計画だけ記載していたホワイトボードに会社全体の生産実績やトラブル情報、規則・ルールの改定、職場の改善活動の成果なども記載するようにして作業者に伝達する情報を増やしました。それにより、職場内のコミュニケーションを改善し、モチベーション向上につなげています。

・無錫三和の営業部門の業務改善

【整備状況】

従前は実施していなかった、受注管理表の作成、取引先別・商品別受注・売上予算の作成及び週次フォロー、取引先別・商品別納期・売掛金管理の営業部員別管理を実施することといたしました。

【運用状況】

上記の各資料を活用した管理を実施するとともに、製造部門への内部注文書は営業部長が受注管理表との一致を確認して承認（押印）することとしました。また、請求書については、営業担当者からの従来の出荷報告に加えて納品書の添付を必須とし、財務部が納品書を確認してから発行することといたしました。

・無錫三和の受注・売上入金管理のプロセス

【整備状況】

営業部長が確認した受注管理表及び売上入金表を、総経理が内容を確認して承認することといたしました。また、販売契約書についても、営業部長が申請し、関連各部門（財務、購買、技術、製造、品質管理）と副総経理が確認した上で、総経理が最終的な判断をすることといたしました。

【運用状況】

無錫三和では、営業部門が毎月 25 日に翌月分の営業収入と入金予定表を作成し、営業部長が確認後、総経理が承認しており、財務部はその入金予定表と対比しつつ入金管理を行っております。また、販売契約書についても上記のとおり、営業部長の申請を関連各部門と副総経理が確認し、最終的に総経理による承認を経る運用を継続しております。今後も営業部長と総経理による受注・売上入金管理を継続して、架空売上防止に努めてまいります。

・無錫三和の生産管理・在庫管理のプロセス

【整備状況】

不適切な資産の流出を防止するために生産管理・在庫管理のプロセス見直しに加え、倉庫内における原材料管理に係る規則の整備及び管理補助ツール導入を行いました。

【運用状況】

生産管理及び倉庫部門の改善については、本年6月の無錫三和の本社・工場の移転に合わせて、倉庫管理フローの見直しを行いました。

具体的には、置き場管理徹底（定位置化）、棚カード（各棚の入出品管理カード）設置、倉庫及び製造現場内部材料移動予定看板の設置により、物品の可視化と作業の可視化を図りました。その結果、業務効率向上と同時に不適切な物品の出入りの検知が容易となり、不適切な資産の流出を防止する体制の整備に繋がっております。今後は、上記の改善施策のほか、購買部門による週次入荷予定の作成によって倉庫部門・購買部門・製造部門の情報共有を促進するとともに、長期滞留在庫早期警告通知の仕組みを構築し、在庫削減を進めることによって、不正を実施しにくい環境の整備に取り組み、平成30年11月までには整備を完了する予定です。

・無錫三和の部門別の予算管理

【整備状況】

従前は、部門別の予算は策定をしておりませんでした。平成29年7月以降、部門別の予算を策定することといたしました。部門別の予算の策定は、総経理からの予算作成指示に基づき、各部門が経費予算、売上予算、製造原価予算の案を提出して、それらを財務部がまとめたものを無錫三和部門長会議で審議し、最終的に董事会で承認しております。

【運用状況】

今後も部門別の予算を作成し、無錫三和の財務部及び当社の経理部で売上高と費用に関して月次でモニタリングを行ってまいります。

・無錫三和の業務プロセスの運用状況のチェック

【整備状況】

無錫三和の業務プロセスの運用状況についての内部統制上のチェックについては、四半期ごとに当社の内部統制室と無錫三和の内部統制室が連携し実施する体制といたしました。

【運用状況】

本年9月11日から14日に無錫三和の業務プロセスの運用状況に関して当社の内部統制委員会と無錫三和の内部統制室が連携して内部統制上のチェックを実施いたしました。また、無錫三和の業務プロセスの運用状況については、無錫三和の内部統制室長である副総経理が日常業務の中でチェックを行い、毎月の無錫三和の内部統制委員会にて報告を行っております。

・無錫三和の業務プロセスに関する社内ルール等の見直し及びレビュー

【整備状況】

無錫三和の業務プロセスに関する社内ルール等の改正・見直しについては、事業の建直しと安定化に資するものを優先して取り組むとともに、当社の内部統制室によるレビューを行う体制といたしました。

【運用状況】

社内ルールの見直しについては、現在、従業員規則の見直し、管理職務規程の制定、人事考課制度の明確化、顧客満足度調査表の作成、守衛規程の整備等を進め、コンプライアンスの徹底に向けた罰則の整備を主たる内容とする従業員規則の改定は本年9月28日の臨時董事会で承

認のうえ施行し、その他についても素案までは作成を終え内容の検討を行っております。さらに、①現在、成型部門で使われている日報の倉庫・組立への展開、②毎月 25 日に作成する営業入金予定表及び購買資金計画表の明文化、③毎月 25 日に作成する各部門の支出予定表の明文化を進めており、更なる業務及び資金効率向上を目指してまいります。さらに、購買管理規程・売掛金管理規程・倉庫管理規程・配送運転手規程・廃棄物管理規程・固定資産管理規程等の見直しを進め、平成 30 年 11 月には見直しを終える予定です。これらを社員に明示して社内規範意識の向上と、情報共有化促進によるモチベーション向上を図り、不正防止と業績改善を進めてまいります。

③ 無錫三和の総経理に対する監督・監視体制の強化

【改善報告書に記載した改善策】

本件疑義の発覚後、無錫三和のマネジメント体制の改革と早期の建直しに向けて、平成 29 年 5 月 11 日付で、当社の取締役を総経理として派遣するとともに、当社のグループ経営企画部員と無錫駐在事務所長を総経理室のスタッフとして人材投入しています。

また、親会社である当社において無錫三和で必要となるマネジメント人材を外部から採用し、管理部・物流部担当の副総経理（平成 29 年 5 月 8 日付）、成形部長（平成 29 年 5 月 25 日付）、成形部・組立金型部担当の副総経理（平成 29 年 8 月 1 日入社）及び品質保証部・開発部担当の統括部長（平成 29 年 7 月 10 日付）として出向させました。さらに、無錫三和において、平成 29 年 7 月に、経費管理担当、原価管理担当等の総経理室スタッフ 3 名を採用しています。

上記の新たな人材投入と合わせて、無錫三和においては、総経理等への権限の集中を排除し、相互牽制機能を強化すること、早急な事業の建直しを図ること、並びに品質改善・納期厳守を中心とする生産計画体制の整備及び資金管理の強化を図ることを目的に、平成 29 年 5 月 11 日以降 4 回の組織改正を行っています。

また、当社のみならず、国内子会社の㈱東京衡機試験機及び㈱東京衡機エンジニアリングより、各社の役員を中心として総勢 15 名程度で、無錫三和の生産管理、品質管理、受注・売上管理など各種マネジメントの改善に向けた応援を随時行っておりますが、このことは当社からのチェック機能の強化にも繋がるものと考えています。

さらに、本件疑義の発覚後、無錫三和においては、以下のとおり会議体マネジメントの体制を整備し、各業務の状況、課題等について情報の共有化を図り、権限の集中による不正行為の発生を監視できる体制としています。

	会議体名	開催頻度	Status	目的
①	董事会	月 1 回	継続	無錫三和の意思決定・マネジメント
②	部門長会議	隔週	新設	会社全体の課題解決、会社方針の共有
③	生産会議	月 1 回	新設	製造部門の課題解決、情報共有
④	品質会議	月 1 回	新設	不良品撲滅のための課題解決
⑤	営業会議	月 1 回	新設	営業予算・実績進捗管理
⑥	グループ事業確認会議	週 1 回	継続	当社グループ全社の営業予算・実績進捗管理
⑦	生産推進会議	週 1 回	新設	生産計画・納期・品質の問題解決
⑧	資金確認会議	毎日	新設	全ての支払・入金の確認・決定
⑨	内部統制委員会	月 1 回	新設	業務プロセス改善提案

・無錫三和の組織体制

【整備状況】

無錫三和では、マネジメント体制の改革と早期の建直しに向けて、当社から取締役を総経理として派遣し、幹部社員をスタッフとして人材投入するとともに、新たに外部から採用したマネジメント人材を当社から同社に出向させて各部門の要職を任せる体制といたしました。

その後、平成 30 年 5 月 31 日付で当社の経営体制が刷新されたことに伴い、無錫三和の管理体制の見直しを行っております。特に、無錫三和の総経理は、当社から派遣した取締役役に代えて、大手日系企業や外資系企業の中国現地法人で財務・経理・総務部門でマネジメント経験のある人材を本年 7 月に採用することといたしました。これに伴い、無錫三和の総経理による独断での業務執行を牽制するために以下のとおり施策を追加しております。

- ・ 当社の常務執行役員管理担当が無錫三和の董事長を兼任し、稟議等の決裁を確認することでの総経理の業務執行の状況の監視・監督
- ・ 当社の代表取締役社長と常務執行役員管理担当が月次で無錫三和に訪問し、主に営業、購買及び倉庫管理に関して直接の指導や確認の実施
- ・ 無錫三和の内部統制室長を兼任する副総経理による総経理の業務執行の状況の日常的な監視
- ・ 無錫三和の購買契約に係る稟議書に対する当社の管理部による内容の精査
- ・ 無錫三和の資金繰りについての当社管理部による日次モニタリング

今後は事務担当者レベルで現地社員とのコミュニケーションを更に深めることで不正の再発防止に努めてまいります。

なお、以下のとおり会議体マネジメントの体制を見直しておりますが、それぞれの会議体の目的に変更はありません。

変更前	変更後	
会議体名（開催頻度）	会議体名（開催頻度）	変更の時期、内容、理由
董事会（月 1 回）	董事会（月 1 回）	（変更なし）
部門長会議（隔週）	部門長会議（週 1 回）	本年 7 月より、生産会議、品質会議、営業会議及び生産推進会議における審議事項を部門長会議に移管した上で開催頻度を週 1 回とし、議事録を無錫三和の董事長及び当社社長と共有するよう変更しました。これは、生産会議、品質会議、営業会議及び生産推進会議における審議事項はそれぞれ関連しており、各部門長が把握しておくことが望ましい内容であるとの判断に基づいた変更です。
生産会議（月 1 回）	生産関連会議（月 1 回）	本年 7 月より、4 会議をまとめて月 1 回開催するよう変更しました。これは、それぞれ関連した月次の指標管理をまとめて行うことが望ましいとの判断に基づいた変更です。
品質会議（月 1 回）		
営業会議（月 1 回）		
生産推進会議（週 1 回）		
グループ事業確認会議（週 1 回）	取り止め	本年 6 月より、各社各部門それぞれで事業確認会議を実施し、都度必要な情報を当社社長及び当社管理部門に報告するよう変更しました。従前は、週 1 回グループ各社の管理職及び営業員を集めて WEB 会議システムを利用して会議を行っていましたが、別途、事業の進捗状況やクレームの発生などグループ事業確認会議の報告事項に相当する重要な事項については各社各部門の責任者から当社管理担当執行役員及び経営トップに適宜報告させるようにしており、経営トップへの報告が重複していたことから当該会議を取り止めることといたしました。

資金確認会議（毎日）	資金確認会議（毎日）	（変更なし）
内部統制委員会（月1回）	内部統制委員会（月1回）	（変更なし）

【運用状況】

改善報告書提出以降、それぞれの会議体は以下のとおり開催しております。

会議体名	開催日
董事会	4月24日、5月18日、6月18日、7月13日、8月20日、9月18日
部門長会議	3月25日、4月12日、5月4日、5月7日、5月12日、6月12日、7月23日、7月27日、8月6日、8月10日、8月17日、8月28日、9月3日、9月7日
生産会議	4月4日、4月25日、5月9日 本年6月は、無錫三和の本社・工場の移転に伴い、新工場における安定した量産体制を早期に構築する目的から、毎日開催。
品質会議	4月2日、4月9日、4月16日、4月23日、5月7日。その後は、問題発生部署毎（例：出荷検査）に開催。7月からは生産関連会議に統合。
営業会議	3月29日、4月4日、4月10日、5月4日、5月23日、6月15日 本年7月より生産関連会議に統合。
生産推進会議	4月3日、4月9日、4月23日（以降は生産会議と統合）
生産関連会議	7月23日、8月7日、9月11日
グループ事業確認会議	3月26日、4月2日、4月9日、4月16日、4月23日、5月7日、5月14日、5月21日
資金確認会議	毎日開催。
内部統制委員会	4月9日、5月14日、6月15日、7月9日、8月10日、9月25日

④ 当社のグループマネジメントの強化

【改善報告書に記載した改善策】

a. 当社による指導・監督体制の強化

当社グループでは、無錫三和以外の各社は、経理・財務・総務機能については、当社の管理部に集約・統合を行っています。国・言葉の問題があるため、当社の管理部門が無錫三和の経理・財務・総務機能を直接担うことは難しいですが、無錫三和の財務・経理の管理を強化するために、平成29年12月1日付で無錫三和の財務部を当社の管理部の直轄とし、毎週の業務状況確認会議で業務課題と解決策の協議・決定を実施することで無錫三和の経理状況を日常的に管理・監督することといたしました。今後は無錫三和の経理・財務・総務機能を国内子会社と同等のレベルで牽制するため、当社管理部門の責任者である常務執行役員が先頭に立ち、無錫三和の状況を正確に把握すべく、毎週業務確認会議を開催するとともに、中国会計ベースでの日常仕訳を同時に確認できる経理システムを活用して、一定金額以上の出金等（1万元以上の高額取引や取引高が前月比30%以上増減したイレギュラーな取引等）の基準を定めて、無錫三和財務部と当社管理部が毎日相互確認できる体制を整備いたします。無錫三和の仕訳の詳細及び取引等の実態の確認については、当社管理部から無錫三和財務部に確認・調査を指示し、すみやかに報告を受けその内容を確認し、問題があれば、無錫三和の総経理を含む関係者と協議し、必要な対応を行います。

さらに、平成30年2月1日付で国内子会社の中国国籍の従業員を当社管理部へ配置し、無錫三和財務部との日常的なコミュニケーション体制を充実・強化しました。

一方、当社の管理部門については、平成 29 年 10 月 10 日付にて常務執行役員管理担当を採用しました。また、グループ経営企画部より管理部に 2 名異動し、さらに経理業務経験者の採用活動を続け、平成 30 年 1 月に 2 名採用しました。さらに、人員の増強のみならず、現管理部従業員に対する教育や意識改革の徹底を行っております。管理部従業員に対する教育及び意識改革に向けた施策としては、グループの財務・経理に関する問題や内部統制上必要となる体制に関する社内ミーティングや OJT のほか、ディスクロージャー制度やインサイダー取引規制に関する外部の研修会などを利用して、上場会社の管理部の従業員として必要となる業務知識や心構えなどを教育していく所存であります。

また、今回の不正事案に鑑み、今後は当社内部統制室又は監査役による定期的な現地往査の実施を行います。無錫三和の現地往査については、具体的には、会計監査人である RSM 清和監査法人とも連携しながら効果的なタイミングを見定め日程を調整し、課題となっている経理状況、内部統制状況等について監査を実施することを計画しております。

なお、具体的な監査計画等につきましては、今後、内部統制室、監査役及び会計監査人との協議の中で検討してまいります。

・無錫三和の財務・経理の管理強化

【整備状況】

無錫三和の財務・経理の管理強化に向けて、無錫三和の財務部を当社の管理部の直轄とし、原則として毎週金曜日に開催する業務状況確認会議で業務課題を共有しその解決策を協議することといたしました。

【運用状況】

改善報告書提出以降、業務状況確認会議は WEB 会議システムを利用し、以下のとおり開催しております。

日付	テーマ	参加者
平成 30 年 3 月 30 日	4Q 決算パッケージの期首利益剰余金の差異に関する進捗状況の内容確認	当社常務執行役員管理担当、当社管理部、無錫三和財務部
平成 30 年 4 月 6 日、12 日、13 日、18 日、 20 日、24 日、27 日	決算作業の進捗確認、4Q 決算パッケージの期首利益剰余金の差異に関する進捗及び解決の確認、無錫三和の運転資金の支援について、固定資産・棚卸資産の実棚に関する差異報告とその確認、固定資産に関する減損対象資産確定の情報共有、4Q 決算の数値・短信記載事項の内容に関する確認	同上
平成 30 年 5 月 7 日、11 日、18 日、22 日、 25 日、31 日	営業外損益、特別損益に関する有価証券報告書に記載すべき内容の確認、固定資産及び設備投資に関する確認、税効果会計に関する連結上の数値情報の確認、有価証券報告書記載内容の確認、有価証券報告書及び内部統制報告書提出の報告	同上
平成 30 年 6 月 8 日、11 日、12 日、15 日、 22 日、26 日、29 日	前期決算の振り返り、今後の決算対応への課題の情報共有、1Q 決算発表に向けたスケジュールの確認、1Q 決算に関する連結パッケージの内容確認、監査の進捗確認、棚卸資産と固定資産に関する確認、売上伝票、出荷伝票、インボイス等による証跡確認依頼	当社常務執行役員管理担当兼無錫三和董事長、当社管理部、無錫三和財務部

平成 30 年 7 月 6 日、10 日、13 日、17 日、 20 日、27 日	売上傳票、出荷伝票、インボイス等による証跡確認の結果報告、1Q 決算の数値、事業内容、今後の事業計画に関する最終確認、1Q 決算発表、四半期報告書提出の報告、1Q 決算の振り返りと、反省点・課題の情報共有、2Q 決算の事前対応内容の整備に関する依頼、アドバイス	同上
平成 30 年 8 月 3 日、10 日、24 日	無錫三和の新財務部長着任に関する報告と情報共有、会計システム「金蝶」のデータ授受に関する打合せ、2Q 決算発表に向けた問題点の情報共有、固定資産及び棚卸資産に関する確認、債権債務に関する残高確認の状況報告	同上
平成 30 年 9 月 7 日、14 日、21 日、28 日	2Q 決算発表に向けた問題点の情報共有、固定資産及び棚卸資産に関する確認、債権債務に関する残高確認の状況報告、無錫三和財務体制に関する状況確認と意見交換	当社常務執行役員管理担当兼無錫三和董事長、当社経理部、無錫三和財務部、当社常勤監査役（無錫三和監事）

なお、平成 30 年 2 月期の期末決算以降、決算作業の期間中は、上記だけでなく、当社管理部と無錫三和の財務部との間で電話、メールの頻度を増やし、日常的コミュニケーションによる管理強化に努めております。しかしながら、無錫三和の四半期決算は締め日から 45 日で当社管理部に報告すべきと規定しているところ、実際には 75 日から 80 日程度となっております。当社としては、これを改善すべくより一層の管理強化に努めてまいります。

【今後の対応】

無錫三和における決算業務の整備・早期化のために、引き続き、上記体制の運用を継続するとともに、内部統制体制の整備及び決算・財務報告業務の補強のために外部コンサルティングも適宜利用し、改善を進めます。

・無錫三和で入力した仕訳を当社で確認できる経理システムの活用

【整備状況】

当社は、無錫三和の経理・財務・総務機能を国内子会社と同等のレベルで牽制するため、当社管理部と無錫三和の財務部が毎日相互に仕訳を確認する基準を定めました。なお、無錫三和で入力した仕訳を当社が日本語で確認できる経理システムは平成 27 年 9 月より導入しております。

相互に仕訳を確認する基準については、当初、一定金額以上の出金等として、「1 万元以上の高額取引」や「取引高が前月比 30%以上増減したイレギュラーな取引（30%未満の場合は、通常の高額取引の増減の範囲内の取引が多く含まれることから選別が容易ではなく、イレギュラーな取引等を日常の業務の中で継続的に管理していくため）」を想定しておりましたが、「1 万元以上の高額取引」は月平均 250 件ほどあり、想定よりも件数が多くすべて詳細を確認すると負担が大きいこと、原価計算のチェックにおいても 1 万元以上の買掛金伝票のチェックや仕入伝票や請求書等との付け合せのサンプリングチェックを行っていることなどから、チェックの実効性と事務負担を考慮して、現状は「取引高が前月比 30%以上増減したイレギュラーな取引」のみとしております。

【運用状況】

改善報告書提出以降、40 件の仕訳が確認基準に該当し、当社管理部と無錫三和の財務部が相互に確認を行っております。当社管理部による確認の結果、不正行為等は認められなかったも

の、10件の会計処理の誤りを発見いたしました。発見した会計処理の誤りは、当社管理部から無錫三和の財務部に対して修正を随時促し、実際に修正されたことを当社管理部において確認しております。これらの対応については、当社管理部から無錫三和の董事長、総経理及び副総経理に対して、全て報告しております。

なお、当社管理部と無錫三和の財務部が毎日相互に仕訳を確認することとしておりましたが、当社管理部において日常的に仕訳の確認を行うためには、日々、無錫三和において仕訳データ共有のための作業が必要であることが判明したことから、無錫三和の財務部における事務負担増加を考慮し、現状では週次で仕訳データを連携し、当社管理部において週次で確認を行う運用としております。なお、当社管理部による日常的なチェックを補完するため、無錫三和の財務部で日々更新する資金繰表を当社管理部が日々確認し、金額が大きいものについては適宜、取引内容の確認を行っております。

・ 当社の管理部門の体制強化

【整備状況】

当社の管理部門は、常務執行役員管理担当の下、経理業務担当者の増強を図るとともに、教育研修による能力の向上とミーティングやOJTによる意識改革を進める体制としました。

【運用状況】

当社の管理部門は、平成30年2月期決算において決算発表が遅れて決算期末後50日を超え、今期第1四半期決算においても決算発表と四半期報告書の提出を同日に行うことができず、早期に決算を確定することができる体制の整備が喫緊の課題となっていることから、経理の体制を強化すべく、平成30年9月1日より、管理部から経理部を分離するとともに、財務・経理のマネジメント業務の経験が豊富な人材を新たに経理部長として任命し、決算業務体制の強化を図り、現在、当社の経理部は経理部長を含め7名の体制となっております。当社の管理部門（管理部及び経理部）の組織体制の変更は以下のとおりです。

平成30年8月31日まで	平成30年9月1日以降
管理部長（常務執行役員管理担当） グループ総務・人事課（5名） グループ財務・経理課（6名）	管理部長（常務執行役員管理担当） グループ総務・人事課（5名） <u>経理部長</u> グループ財務・経理課（7名）

また、当社の管理部門（管理部及び経理部）の外部の研修の実績は以下のとおりです。

日付	テーマ	主催者・講師	受講者
平成30年3月27日	「改正ガイドラインに基づく内部通報制度の実務運用・制度設計」	弁護士法人三宅法律事務所 長谷川宅司 弁護士	1名
平成30年8月22日	会社法の基礎に関するセミナー	三井住友信託銀行 証券代行コンサルティング部	2名
平成30年8月30日	「IFRS導入が財務諸表の表示及び開示に与える影響」	宝印刷㈱IFRS支援事務局 EY新日本有限責任監査法人 IFRSデスク 公認会計士	2名
平成30年9月3日	「適時開示セミナー（新任者編）」	東京証券取引所 上場部	1名
平成30年9月3日	会社法の基礎に関するセミナー	三井住友信託銀行 証券代行コンサルティング部	2名

平成 30 年 9 月 26 日	金商法セミナー 「第 3 四半期報告書作成上の留意点」	宝印刷(株)・㈱ディスクロージャー&IR 総合研究所スタッフ	1 名
------------------	--------------------------------	--------------------------------	-----

今後も、当社の内部統制室ではスタッフの教育・レベルアップのために、人材育成・研修計画を立案し、毎週のミーティングの後に部署内研修会を実施する等、計画の着実な実行に努めております。

・無錫三和の定期的な現地往査

【整備状況】

無錫三和については、不正問題の再発防止と決算体制の強化に向けて、当社監査役又は当社の内部統制室が定期的な現地往査を行うことといたしました。

【運用状況】

当社では、平成 30 年 8 月に RSM 清和監査法人から平成 31 年 2 月期の監査計画の説明を受け、当社監査役会と当社の内部統制室が無錫三和への往査計画を協議いたしました。その後、平成 30 年 9 月 11 日から 15 日まで、当社常勤監査役と当社の内部統制室長は無錫三和への往査を実施し、往査結果を当社監査役会及び RSM 清和監査法人に報告し、情報共有をしております。無錫三和の往査にあたっては、各部門責任者を一堂に集め『内部統制への意識の確認』を行い、業務フローの確認と統制状況の問題点の認識の共有化を行ったうえでヒアリングを進め、4つのプロセスについてフローチャートを作成しました。また、当社の経理業務については、9月20日に実査を行い、プロセスの運用状況について確認いたしました。

改善報告書提出以降、当社常勤監査役又は当社の内部統制室は以下のとおり往査を行っております。

往査日	テーマ	往査対象	実施者
平成 30 年 4 月 2 日 ～ 平成 30 年 4 月 4 日	無錫三和総経理、財務部担当者及び内部統制担当者に対する R S M 清和監査法人の往査への同行、改善報告書再発防止策の遵守状況確認、固定資産実査他	無錫三和 本社工場 江蘇悦通會計事務所有限公司	当社常勤監査役、 社外監査役、管理 担当執行役員
平成 30 年 6 月 27 日 ～ 平成 30 年 6 月 29 日	中間棚卸における実地棚卸要領の遵守状況の確認	無錫三和 本社工場	当社常勤監査役
平成 30 年 9 月 11 日 ～ 平成 30 年 9 月 15 日	無錫三和に関する改善状況報告書記載事項の運用・実施状況・進捗状況の確認	無錫三和 本社工場	当社常勤監査役 当社内部統制室長

【改善報告書に記載した改善策】

b. 内部監査体制の強化

当社グループの内部監査体制の強化の一環として、当社の内部統制室の充実・強化に向けて、平成 29 年 10 月より J-SOX の経理プロセスを専門に行う課長を配置し、同年 12 月 1 日付で内部統制室長を当社の子会社の代表取締役等を兼務していた者から財務・会計に関する知識のある管理部次長に変更するとともに、管理部を兼任するスタッフを 1 名追加いたしました（その後、平成 30 年 2 月 1 日付で内部統制室長を常務執行役員管理担当に変更しました）。また、当社の従業員数等から専任者の配置は難しい状況であったところ、平成 30 年 4 月 1 日より、他社での内部統制及び財務・会計に関する業務経験を有する人材を新たに内部統制室長として採用することを決定いたしました。無錫三和については、管理部を担当する

副総経理を管掌担当とし、専任課長を配置しました。また、当社の日本国内の子会社にもそれぞれ、J-SOX 担当を配置しました。

さらに、当社は、内部統制を実質的な業務改善を進めるための仕組みと位置付け、グループの内部統制を強化し各種内部統制活動を推進するために、経営層の参画する内部統制委員会を設置しました。委員会のメンバーは、当社代表取締役会長兼社長を委員長とし、その他の委員は当社常勤取締役 2 名、常務執行役員管理担当及び㈱東京衡機試験機取締役会長で、内部統制室が事務局を務めるとともに、常勤監査役及び無錫三和の内部統制室長がオブザーバーとして参加することとし、制度的に経営者と内部統制室のコミュニケーションを深めるとともに、毎月実施する定例監査役会で定期的に監査役会とも連携しながら内部統制体制の充実・強化を図ることとしました。内部統制委員会は原則として月 1 回開催することとし、会社の決算取締役会開催月である 1 月、4 月、7 月及び 10 月については、当該取締役会開催日の前に開催し、委員会で審議した当社グループの内部統制の状況、問題点及び改善活動について取締役会に報告することとしました。従前の委員会は各事業部の内部統制担当者で構成され、経営層は参加しておらず、形式的な書類のチェックを中心に活動し、委員会の開催や取締役会への報告の頻度は僅か（年 1 回程度）で、内容も書類の不備の指摘や是正など形式的なものに止まっておりましたが、今後は、課題抽出のボトムアップと改善策のトップダウンを四半期サイクルで運用することを目指します。この点、内部監査は、内部統制評価基本計画書の定めに従い内部監査の対象となったグループ会社ごとに、内部統制室が中心となり、年度計画を立てて実施し、その結果と対応措置を管掌取締役に報告することとしていましたが、今後は、その進捗状況も含めて毎月の内部統制委員会にて報告し、確実に運用するようにいたします。子会社の内部監査は、財務報告の信頼性に関する事項、業務の有効性及び効率性に関する事項並びに事業活動に関わる法令等の遵守に関する事項を対象に実施していますが、内部監査計画の策定にあたっては、変更した又は変更予定の業務プロセスや前年度に問題があった業務プロセス、組織変更を受けた業務の実態とプロセス規定文書との整合等を重点的に監査する方針であります。

また、無錫三和については、平成 29 年の不正事件を踏まえて、内部統制を強化し、不正の兆候を早期に察知できるようにするとともに、不正が起きにくい体制を整備・構築することを目的に、内部統制委員会を設置し、総経理を委員長として、月 1 回開催しております。無錫三和の内部統制委員会のメンバーは、当社取締役を兼任する総経理を委員長とし、その他の委員は、当社代表取締役会長兼社長を兼任する董事長、副総経理、財務部長、経営企画部長、当社の無錫駐在事務所長で、内部統制室が事務局を務めるとともに、監事及び当社の内部統制室長もオブザーバーとして参加します。

・内部統制・内部監査体制の強化

【整備状況】

平成 30 年 4 月 1 日付で、他社での内部監査及び財務・会計に関する業務に精通した人材を新たに当社の内部統制室長として採用し、当社グループの内部統制体制の見直し・強化を進める体制といたしました。当社の内部統制室長は、入社後、社内の統制状況について予備調査活動を進め、リスクアプローチに則った統制プライオリティを考慮し、J-SOX 文書化以前に統制環境整備が必要であるとの認識の下、「関連規程の改定」、「内部監査協会への入会」、「コントロールプロセスやガバナンス・コンプライアンス関連教育」を数ヶ月で実施しました。また、J-SOX

文書化手順に関する指導、情報セキュリティ整備、内部監査及び業務改善の推進についても一つ一つ実行することといたしました。

内部監査の計画については、RSM 清和監査法人とウォークスルーについてスケジュールの確認を行ったうえで、計画を立案し、規程に従い当社の内部統制室長の指名により内部監査委員会の委員長を決定しました。内部監査委員会のメンバーについては、様々な意見を調整の上、営業業務部門から委員長、品質管理部門と内部統制部門から副委員長を選出し、メンバーには経理部門も加え、グループ各社の業務全般に対応できるメンバーとしました。

【運用状況】

本年5月31日付の役員体制の変更に伴い、当社グループ全体に対するモニタリング機能を向上させ、不正防止及び不備・誤謬の炙り出しを行うことを主眼として、当社及び無錫三和の内部統制委員会のメンバーを変更し、内部統制体制の強化・最適化を図りました。当社又は無錫三和の内部統制委員会で採り上げられた問題については、速やかに改善活動に繋げております。当社の内部統制委員会は、本年3月以降、以下のとおり開催いたしました。

日付	審議事項	備考
平成30年3月12日	1. 内部統制進捗状況 ①全社統制、②決算・財務報告プロセス、③業務プロセス、④IT統制 2. その他進捗状況 ①内部統制室の状況、②内部通報、③監査法人対応 3. 受注売上プロセスにおける得意先の与信管理	
平成30年4月9日	1. 内部統制進捗状況 2. その他進捗状況 ①内部統制室の状況、②内部通報、③監査法人対応 3. 受注売上プロセスにおける得意先の与信管理 ①整備状況、②㈱東京衡機試験機、 ③㈱東京衡機エンジニアリング、④無錫三和	
平成30年5月14日	1. 前回内部統制委員会指示事項 2. 決算財務プロセスについて 3. その他報告事項 4. 2018年度の目標	
平成30年6月15日	1. 今年度内部統制基本計画の立案について ①2018年度内部統制基本計画書(案) ②2018年度J-SOX基本計画書(案、新旧対照表) 2. 法制度による内部統制の範囲と当社定義 3. 研修資料(内部統制・情報セキュリティ・下請法)作成 4. J-SOX担当者の選定について	当社経営体制の刷新に伴い、委員会のメンバーを変更
平成30年7月9日	1. 規程の改廃について ①内部統制基本規程、②内部統制システムの基本方針、 ③内部統制システムフローチャート、組織図 2. 2018年度のJ-SOX評価範囲について 3. 拠点研修会の実施状況 4. 不備事例と対応策 5. 情報システムの現状と「ITシステム管理委員会」立上げ 6. 決算・財務プロセス(経理処理)の確認について 7. 今年度の内部統制委員会開催スケジュール	
平成30年8月10日	1. RSM清和監査法人のレビュー結果およびレビュー計画 2. 第112期内部統制報告書における改善策 3. 現状での実現可能性 4. 今後の規程の改廃 5. 情報システムの現状と「ITシステム管理委員会」立上げ 6. 今年度の内部統制委員会開催スケジュール	

平成 30 年 9 月 25 日	1. 東証対応について 2. 内部監査委員会について 3. 「IT システム管理委員会」立上げ 4. 内部通報について 5. 無錫三和内部統制再構築のため業者との推進状況 6. 無錫三和内部監査実査の中間報告	
------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

また、従前より改善が必要であった内部監査体制については、早急に人選を行い今年度の内部監査委員会を立ち上げるべきところ、本年 5 月 31 日付の経営体制の刷新に伴うグループ各社の各種体制の変更や優先課題としていた内部統制の再構築に注力していたことなどから、委員会メンバーの選定が遅れておりました。その後、本年 9 月 4 日付で新たな内部監査委員会を立ち上げ、内部監査計画を立案するとともに、改善状況報告書において重点監査項目として記載した無錫三和の財務部及び当社の経理部に対して、臨時に内部監査（特別監査）を実施いたしました。内部監査委員会では、当該内部監査の結果を平成 30 年 9 月 18 日に当社取締役会及び当社監査役会に中間報告を行うとともに、監査終了後には、当社代表取締役、当社取締役会、当社監査役会に向けて最終報告を行い、監査対象部門に対しては監査報告とともに業務改善提案書を提出することといたしました。

○内部監査委員会メンバー（平成 30 年 9 月 4 日現在）

委員長：(株)東京衡機試験機 営業本部営業業務部長

副委員長：当社 内部統制室長、(株)東京衡機試験機 相模原工場品質管理室長

委員：当社 国際部課長、当社 経理部グループ財務・経理課係長

事務局：当社 内部統制室主任

オブザーバー：当社 常務執行役員試験機事業担当、(株)東京衡機試験機 監査役

○内部監査の実施状況（平成 30 年 9 月まで）

対象部門・実施期間	監査項目	備考
・無錫三和 平成 30 年 9 月 11 日 ～ 平成 30 年 9 月 28 日	・改善状況報告書記載の改善措置に関する運用状況 ①役職員のコンプライアンス・倫理意識向上活動の実施状況と今後の計画、②意思決定に係る権限委譲の明確化・決裁権限基準の改廃とその運用状況、③董事会議事録・稟議書・伝票等の検印/承認記録の改善および定着状況、④財務・経理部門会議等当社との連携活動に拠る業務改善策の実行状況、⑤業務フロー/統制システムの見直しによる改善活動の状況、⑥原材料管理・棚卸資産管理・効率的な生産管理等、原価改善施策、⑦内部統制に対する理解度、業務改善意欲、統制環境と倫理観の醸成	特別監査
・当社 平成 30 年 9 月 27 日	・決算財務プロセスの適正性及び経理部門業務の有効性 ・改善状況報告書記載の改善措置に関する運用状況 ①無錫三和の決算業務に関する外部監査人等との合同ミーティングの実施状況、RSM 清和監査法人との連携状況、②無錫三和の決裁権限基準の運用に対するチェック体制及び実施状況、③無錫三和財務部との週次の業務状況確認会議の実施状況、④経理プロセスの改善・社内ルールの整備に関する無錫三和財務部に対する指導・レビューの状況、⑤決算業務体制の強化に向けた施策の実施状況及び今後の計画、⑥社長決裁前の稟議書の事前役員回覧の実施状況、⑦グループガバナンスの強化に向けた取締役会の運用状況	特別監査

○内部監査計画

対象部門・実施期間	監査項目	備考
・当社経理部 平成 30 年 10 月 23 日 ～ 平成 30 年 10 月 24 日	①継続企業による評価、②固定資産の現存評価、 ③債権評価・貸し倒れ金計上、④賞与引当金計上、 ⑤税金計算、⑥退職給付引当計上、⑦投融資(出資)評価	
・㈱東京衡機試験機 営業本部 平成 30 年 10 月 16 日	①受注・売上業務 ②回収・資金化業務	
・㈱東京衡機試験機 相模原工場 平成 30 年 10 月 16 日	①回収・資金化業務、②原価計算、③購買業務、 ④受注・売上、⑤棚卸業務(製品・原材料)、 ⑥棚卸資産評価、⑦入出庫業務(製品)、⑧入出庫業(貯蔵品)	
・㈱東京衡機試験機 豊橋工場 平成 30 年 10 月 23 日	①原価計算、②購買業務、③受注・売上、 ④棚卸業務(製品・原材料)、⑤棚卸資産評価、 ⑥入出庫業務(製品)、⑦入出庫業(貯蔵品)	
・無錫三和 平成 30 年 11 月上旬	・9月の特別監査のフォローアップ監査 ・業務プロセスのウォークスルー ①受注・売上、②購買業務、③外注委託加工業務、④棚卸業務、 ⑤棚卸資産評価、⑥回収業務、⑦固定資産の減損評価、 ⑧債権評価・貸倒引当金計上、⑨賞与引当金計上、 ⑩税金計算、⑪未払費用発生、滞留評価	
・国内対象会社 平成 30 年 11 月 12 日 ～ 平成 30 年 11 月 20 日	・内部監査において不適合・重要な不備があった場合のフォローアップ監査	
・無錫三和 平成 30 年 12 月上旬	・内部監査における不適合・重要な不備があった場合のフォローアップ監査	
・全対象会社 平成 30 年 12 月 1 日 ～ 平成 31 年 2 月 29 日	・平成 30 年 3 月 1 日から 11 月 30 日までの運用テスト	

【今後の対応】

当社では、今後も毎月内部統制委員会を開催して、当社グループの内部統制体制の整備・強化に向けた対策を決定するとともに、当社の内部統制室が中心となって、2018年度の内部統制基本計画書及びJ-SOX基本計画書に沿って内部統制活動を実施し、継続的に改善を行ってまいります。また、内部監査体制については、メンバーの教育研修を継続していくとともに、当社の内部統制室及び当社監査役会と連携し、内部監査の実効性向上に向けて体制の整備・強化を図ります。

【改善報告書に記載した改善策】

c. グループ内部通報制度の改善

平成 29 年 11 月 22 日付で、無錫三和の内部通報規程を改定し、当該規程の内容をメールの配信及び書面の掲示により全従業員に通知しました。その際に、今回の不正事件の再発を防止するために、不正や重要な問題を発見した場合の通報の仕方などについて周知徹底を図りました。無錫三和における通報窓口は、従前、中国人スタッフ 1 名で構成される組織とし

ていましたが、今回の変更において内部統制室を管掌する副総経理を責任者とした内部統制担当部門とし、あわせて親会社である当社の内部統制室及び社外監査役を含む監査役会も通報先としました。また内部通報制度の周知徹底とあわせて、現場の問題点や会社への改善提案の吸上げを目的として「意見箱」を設置することとし、投函状況を定期的に確認・公表することにより意見・通報に対して会社としてしっかり対応していることを周知し、継続的に制度の存在を認知させることも企図しております。通報窓口が通報を受けた場合は、総経理及び内部統制委員会に連絡をするとともに、当社内部統制室に伝達します。内部通報制度は秘匿性が重要になるケースもありますが、通報先を広げることにより、通報の伝達漏れ、関与者による揉消し等を防ぐことができると考えております。なお、平成 29 年 12 月 27 日に本件不正事案の概要説明を実施した際にも、改めて内部通報制度の周知を全従業員に行っており、今後も無錫三和の内部統制室及び管理部連名にて、全従業員に向けて半年に 1 回程度、内部通報制度の案内を行う予定です。

また、当社の内部通報規程についても見直しを行い、グループ各社における内部通報を当社においてより早期に把握できるように、平成 29 年 12 月 18 日付で内部通報の方法及び受付態勢に係る規定の改定を実施しました。従前は、内部通報制度に関する周知が制度的に担保されておらず、通報窓口が少なく分かり難いなどグループ全体における内部通報制度の利便性に関する手当が薄かったこと、及び無錫三和において内部通報制度が浸透していれば本件不正行為等の発覚も早まった可能性があることから、今回の改定では、グループ内部通報に関する規定を追加するとともに、内部通報制度の周知・改善に係る規定の追加及び監査役会の通報窓口への追加等の利便性向上に向けた規定の見直しを行い、内部統制室のほか社外監査役を含む監査役会も一次的な窓口として機能させています。内部通報規程の改定については、グループの全役職員に対して規程改定に関する通達を出すとともに、国内グループ会社において日常的に閲覧されている社内 LAN の共有フォルダに掲載しています。また、平成 30 年 1 月 9 日に実施した国内の全グループ会社の従業員を対象にしたコンプライアンスに関する説明会の中においても説明を行いました。なお、内部通報先については変更の都度、全役職員にメールを発信し周知いたします。また、規程の内容についても、長期間改定がなされない場合は周知が薄れる可能性があることから、内部通報の状況等の公表とあわせて、少なくとも年 1 回、定期的にメールを発信し、周知を図ります。さらに、内部通報制度の実効性を高めるため、今後は、内部統制委員会において定期的に運用状況を確認し、継続的に運用の見直しを行う所存であります。この点、当社は、当社グループ全体の制度の活用状況を毎月チェックし、今後半年程度のスパンで、各社において内部通報の件数が全くない場合は、メール等により制度の周知徹底を図る予定であります。

【整備状況】

無錫三和では、昨年 11 月に内部通報規程を改定し、無錫三和の内部統制部門とあわせて親会社である当社の内部統制室及び当社社外監査役を含む当社監査役会を通報先とし、継続的に制度の周知を図るため、全従業員に向けて半年に 1 回、内部通報制度の案内を行う体制といたしました。また内部通報とあわせて現場の問題点や改善提案等を吸い上げることを目的として「意見箱」を設置しております。

当社においても、昨年の 12 月に内部通報規程を改定し、グループ内部通報に関する規定を追加するとともに、内部通報制度の周知・改善に係る規定及び当社監査役会を通報窓口とする規定の追加等を行いました。また継続的に制度の周知を図るため、少なくとも年 1 回は全役員に

メール等により制度の周知を図る体制とするだけでなく、半年程度、内部通報制度の利用が認められない場合にもメール等により制度の周知を図る体制といたしました。

なお、内部通報制度については、当社の内部統制委員会が運用状況を確認し、必要に応じて役員が利用しやすいように制度の見直しを行い、見直しの都度、制度の周知を行うこととしております。

【運用状況】

無錫三和においては平成 29 年 11 月の社内規程改定を機に社内周知を実施し、「意見箱」の利用による現場の問題点や改善提案等の吸い上げについても継続して行っております。

また当社においては、内部統制担当役員の指定に伴い平成 30 年 7 月 25 日付で内部通報先の変更を行ったことから、当該変更を機に社内周知をしております。

改善報告書提出以降、1 件の通報を受け、当社社外監査役と連携しながら対応いたしました。無錫三和では、本年 6 月の本社・工場の移転後も、引き続き「意見箱」の運用を行っており、意見及び内部通報については、毎月の無錫三和の内部統制委員会にて報告する運用を行っております。また、本年 8 月 29 日には部門長会議において、無錫三和の董事長兼当社管理担当執行役員が内部通報制度の有効性と重要性を説明するとともに、従業員代表大会にて改めて意見箱及び内部通報制度の案内を行うとともに、全社員に向けてメールの発信及び会社掲示板にて案内を行いました。

【改善報告書に記載した改善策】

d. 監査役監査体制の強化

i. 当社監査役監査の強化

本件不正事案の再発防止に向けて、各監査役は、今後は従来以上に当社グループ内における問題点の把握に努め、常勤監査役とのコミュニケーションを密接にし、監査役会等の場において常勤監査役に対して都度把握した問題点を報告してもらい情報の共有化を推進します。また、そうした運用を実効性あるものとするためには、監査役それぞれの開示に対する意識を高めるとともに、監査役としての職責を果たしていくための体制を整備・確立していくことが必要であることから、監査役会における協議や日本監査役協会の研修等を適宜活用して、専門的知識の向上に努め、体制の強化を図ります。

また、本件で問題となったような財務・会計上の事象について公正かつ中立な立場から専門的知識・経験をもとに的確に監査を行える体制を構築するため、次回の定時株主総会において、社外監査役として公認会計士資格を有する者を選任することを検討しております。

【整備状況】

当社では、本年 5 月 31 日開催の定時株主総会で公認会計士及び税理士の資格を有する社外監査役を選任いたしました。また、当社常勤監査役は、日本監査役協会の研修等に参加して専門的知識の向上に努め、各監査役に対し適宜必要な情報を伝達することで、不正を防止する体制となっています。

【運用状況】

当社では、新たに選任された公認会計士及び税理士の資格を有する社外監査役を含め、各監査役はそれぞれの知見を活かして、監査役会及び取締役会において的確な質問及び意見を出しています。また、当社常勤監査役は、これまで、以下のとおり日本監査役協会主催の研修会に出

席するとともに、本年6月末の無錫三和の現地往査の結果など当社グループの状況を適宜各監査役に報告し、情報共有を行っております。

日付	テーマ
平成30年5月29日	監査役等の心構えとコーポレートガバナンス
平成30年6月11日	不祥事予防における実践的な行動俊足の意義と監査の役割
平成30年7月3日	新任監査役等のための説明会
平成30年7月4日	新任監査役等のための法律基礎講座「3つの場面で整理する監査役等の役割」
平成30年7月10日	新任監査役等のための会計基礎講座「監査役等の会計監査と会計監査人の監査－監査役等が知るべき会計監査の基本－」
平成30年7月11日	新任監査役等のための法律基礎講座「監査役等のためのコンプライアンス入門」
平成30年7月19日	新任監査役等のための法律基礎講座「会社法関係法令の条文構造から学ぶ監査役等の役割」

定例の当社監査役会において、当社常勤監査役は、監査役監査の結果や出席した会議等で得た情報を各監査役に報告し、情報の共有化を図っております。また、平成30年6月に当社監査役会にて作成した第113期監査計画に則り、無錫三和の決算・業務プロセスの整備及び改善、不正問題の改善に関する監査に重点を置いた監査を実施しております。

当社監査役会は、会計監査人から監査計画、四半期レビュー結果や監査結果についての説明を受け、会計監査に関しての情報共有を図っております。また、当社の内部統制室とは、毎月定例の当社監査役会で内部統制の状況や問題点について情報共有をしております。

当社監査役による監査役監査の実施状況は、以下のとおりです。なお、当社の常勤監査役は国内子会社の監査役及び無錫三和の監事を兼任しているため、国内子会社の取締役会及び無錫三和の董事会にも出席し、当社監査役会において情報共有をしております。

実施日	実施内容
平成30年6月4日	(株)東京衡機試験機の営業会議に出席
平成30年7月6日	(株)東京衡機試験機の営業会議に出席
平成30年8月3日	(株)東京衡機試験機の営業会議に出席
平成30年8月7日	RSM 清和監査法人の第1四半期監査結果のレビュー
平成30年8月23日	重要書類監査（稟議書（当社稟議））
平成30年8月23日	重要書類監査（稟議書（グループ稟議））
平成30年8月31日	期中資産の状況に関する監査(株)東京衡機試験機棚卸立会い)
平成30年8月31日	期中資産の状況に関する監査(当社ほか各社現金実査)
平成30年9月7日	(株)東京衡機試験機の営業会議に出席

【改善報告書に記載した改善策】

ii. 無錫三和における監事監査の強化

無錫三和の監事は当社の管理部門の責任者が兼務する体制となっており、親会社としての子会社の統制と監事の職務が重なる部分がございますが、本件不正事案の発生を踏まえて、今後は、監事に就任する者には中国法上の監事の職責を十分に自覚するよう促し、監事が独立した立場から無錫三和の業務執行に係る重要決議事項、内部統制システムの運用状況、会計帳簿を含む財務諸表等の調査及び確認を直接的に行えるようグループとしてバックアップしていきます。無錫三和を含めた当社グループの子会社の監査役・監事は、今後、コンプライアンスの観点から、監査役・監事の法令上の責任を自覚して職務を遂行するよう意識改革を推進してまいります。

【整備状況】

本年5月31日より、無錫三和監事は、当社の経営に対し独立性を有していることが望ましいと判断し、当社常勤監査役が兼務する体制といたしました。兼務ではありますが、無錫三和の監査は当社グループの最重要課題の一つであると認識し、当社の内部統制室及び当社の管理部並びに無錫三和の内部統制室と連携して、無錫三和監事の立場から監査に取り組んでおります。

【運用状況】

無錫三和監事は、不正事案に対する改善事項及び無錫三和の決算・業務プロセスの整備及び改善状況に重点を置いた監査を当社の内部統制室と連携して実施し、監査結果を当社の管理部及び当社監査役会に報告し、改善の進捗状況を監視しております。

また、無錫三和監事は、以下の日程で無錫三和の監査を実施いたしました。

実施月	監査内容
平成30年3月	期末決算確認
平成30年4月	期末決算に係る監査人監査の聴取及び立会い
平成30年5月	無錫三和の経営陣との面談による期末決算・第1四半期決算の状況・問題点の確認（平成30年5月31日付で監事変更）
平成30年6月	本社・工場移転確認、第2四半期末棚卸立会い
平成30年7月	第2四半期決算確認
平成30年8月	第2四半期決算確認
平成30年9月	改善報告書記載の改善事項の実施状況確認
平成30年10月	第3四半期決算確認

なお、無錫三和の監事は、現地の外部監査人である江蘇悦通会計事務所有限公司の担当者と定期的に情報交換を行い、無錫三和の財務・経理体制の状況を把握し、監査の質の向上に努めております。

【改善報告書に記載した改善策】

iii. 中国における独立した外部監査人の選任

「②無錫三和における決算・業務プロセスの整備及び改善 a. 無錫三和における独立した外部監査人等の選任」において記載のとおりです。

【整備状況・運用状況】

前述のとおり、無錫三和における決算・経理プロセスの整備及び改善の一環として、外部監査人を変更し、IFRS監査及びJ-SOX監査の業務については江蘇悦通会計事務所有限公司に依頼し、中国会計監査及び中国税務申告の業務については無錫大衆会計事務所有限公司に依頼しております。

江蘇悦通会計事務所有限公司とは合同ミーティングの開催等を通じて、コミュニケーションの強化・促進を図っております。また、無錫大衆会計事務所有限公司とは、常時、無錫三和の財務部がコミュニケーションをとれる体制となっており、業務において疑問点等があれば確認等を実施しております。

【改善報告書に記載した改善策】

iv. 当社の監査役が主導しての監査役監査（監事監査）、内部監査及び外部監査の連携強化
当社の監査役会は、当社グループ全体の監査を行う立場から、率先して会計監査人、当社の内部統制室並びに子会社の監査役・監事、内部統制部門及び外部監査人と定期的に、及び、必要に応じて随時、面談を行い、あるいは、報告を受けること等により連携をとり、グループの監査体制の強化及び監査の実効性向上に努める所存であり、「④ 当社のグループマネジメントの強化 b. 内部監査体制の強化」に記載のとおり、月次で実施する内部統制委員会において内部統制部門との情報連携を行い、四半期決算のレビュー時の面談において会計監査人との情報連携を行います。

【整備状況】

前記のとおり、当社常勤監査役は毎月開催される当社の内部統制委員会に出席し、当社の内部統制室長は当社監査役会に毎回出席することで相互の連携を深めるとともに、四半期レビューの際は、当社監査役会と会計監査人とで情報交換を行い、連携を行う体制としています。

【運用状況】

上記の連携体制を継続するとともに、本年9月4日からは、当社常勤監査役は内部監査委員会の立会者となり、当社の内部監査委員会の事務局である当社の内部統制室との連携をさらに深めることといたしました。

⑤ 当社における会計監査人との情報共有や情報開示に対する意識の改善

【改善報告書に記載した改善策】

当社は、今後は「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」を含めたディスクロージャー制度を遵守し、誠実、且つ、迅速に情報開示等の対応を行う所存であります。この点、当社は、平成29年12月18日開催の当社定例取締役会において、役員を対象として、社外監査役（弁護士）によるディスクロージャー制度に係る研修を実施しました。今後も年に数回、専門家による内部統制やコーポレートガバナンス、コンプライアンス等に関する研修を実施することを検討していきます。

【整備状況】

当社は、役員向けのコンプライアンス研修会と併せて、経営層の情報開示に対する意識の改善に向けて、当社管理部がスケジュールを策定し、四半期単位で、主にディスクロージャー制度に関する研修を実施することといたしました。

【運用状況】

改善報告書提出以降、当社の役員向けのディスクロージャー制度に関する研修は、前記「①コンプライアンス意識の改善」に記載の当社の役員向けのコンプライアンス研修会に含めて実施いたしました。なお、これに加え、当社は、本年8月1日に東京証券取引所の「会社情報適時開示ガイドブック2018年8月版」のPDFファイルをeメールにて提供するとともに、下表のとおり、適時開示セミナーの動画視聴の案内を行い、当社取締役5名全員、当社監査役5名全員及び当社執行役員4名全員から視聴済の連絡を受けております。

日付	内容	主催者・講師	受講者
平成30年8月24日 ～ 平成30年9月28日	東証適時開示セミナー（実務編）	東京証券取引所のセミナー動画コンテンツ	14名

(注) 平成 30 年 3 月から 8 月までの間、当社の役員向けのディスクロージャー制度に関する研修を実施していません。これについては、本年 5 月には代表取締役の交代をはじめとして経営体制の刷新を予定していたこと、また、本年 6 月には新任役員に対して調査委員会の調査報告書及び当社の改善報告書の内容確認により当社グループの現状を認識してもらうことを優先したことなどによるものです。なお、これらの状況を踏まえ、前記「①コンプライアンス意識の改善」に記載のとおり、当社の役員向けのコンプライアンス研修会を本年 9 月及び 10 月の 2 回実施しております。

⑥ 当社グループのガバナンス体制の強化

【改善状況報告書（平成 30 年 8 月 20 日提出）に追記した改善策】

a. 当社の業務執行体制の強化

当社では、執行役員制度を採用し、取締役（会）は経営の戦略的な意思決定と監督機能を担い、執行役員はグループ各社の業務執行と管理を担うよう、それぞれの役割を明確化しております。

当社の業務執行体制は、これまで、取締役 7 名（うち、社外取締役 3 名）、執行役員 8 名（うち、代表取締役を含む取締役との兼務者 3 名）であったところ、平成 30 年 5 月 31 日開催の定時株主総会及び取締役会の決議を経て、取締役 5 名（うち、弁護士 1 名を含む社外取締役 4 名）、執行役員 4 名（取締役との兼務者なし）へと刷新しております。

これにより、日常的な業務執行においては代表取締役による専断行為を防止するとともに、取締役会においては多様なバックグラウンドをもつ社外取締役からの批判的又は忌憚のない意見が反映されやすい体制へと強化しております。

【整備状況・運用状況】

平成 30 年 5 月 31 日以降、当社の業務執行体制に変更はありません。毎月の定例取締役会には執行役員が出席して各自が担当する事業の状況について具体的な報告を行い、実質的な審議を行えるようにしております。また、議長を務める代表取締役社長は、社外取締役から様々な意見や質問が出るように、対話を重視する取締役会の運営を心掛けております。

【改善状況報告書（平成 30 年 8 月 20 日提出）に追記した改善策】

b. 当社取締役（会）による業務執行の監督体制の強化

当社では、社内規程において業務執行に係る決裁権限に係る基準を定めており、金額その他の重要性に応じて取締役会決議、稟議書による社長決裁、所定帳票による社長決裁、管掌取締役ないし担当執行役員の決裁等の区分を設けております。

取締役会の議題及び資料については、原則として会日の 3 日前までに取締役・監査役に e メールで送付することで、取締役会において活発な議論を行なえる体制としております。また、稟議書による社長決裁については、関係回付先の取締役・執行役員が決裁前に確認し、所定帳票による社長決裁については、管理担当執行役員が社長の決裁前又は決裁後に確認することで、代表取締役の業務執行をチェックできる体制としております。

このたび、当社は、上記 a.に記載のとおり、取締役 5 名中 4 名が当社の事業運営に直接関わらない社外取締役となりました。このため、唯一の常勤取締役である代表取締役に対する日常的な業務執行に対する監督機能の強化が必要になるとともに、社外取締役に対する十分な情報提供が不可欠になります。

これを受け、当社では、社長決裁前の稟議書（写し）を全ての取締役・監査役に対して e メールにて回付することで、社外取締役が事業に関する重要事項の決定を随時把握し、代表取締役による日常的な業務執行を監督できるようにいたしました。また、取締役会の議題及び資料をできるだけ早期に e メールで送付し、必要な場合には事前に説明するだけでなく、取締役会に必ず執行役員が参加して説明することで、社外取締役に対する情報提供の態勢を強化しております。

【整備状況】

当社では、取締役会の議題及び資料の早期送付は従前と比較して 2 日の早期化を目標とし、社長決裁前の稟議書（写し）は社長決裁の 1 日前までの回付を原則として、当社の管理部が実施することとしております。

【運用状況】

当社では、取締役会の議題及び資料の早期送付は、下表のとおり、全ての取締役・監査役に対して実施しております。平成 30 年 8 月 20 日開催の取締役会以降、全ての資料ではないものの平均して会日の 9 日前（7 営業日前）までに送付するようになり、従前と比較して 4 日程度の早期化となりました。なお、平成 30 年 7 月 14 日以降、取締役会の開催の有無にかかわらず、東京証券取引所から提供される情報や業界団体の実施する各種調査の集計表など事業に関わる重要な情報は当社管理部が都度 e メールで提供するようにしており、これまでに 4 件の情報提供を行っております。

取締役会開催日付	議題及び資料の送付日付	備考
平成 30 年 8 月 20 日	平成 30 年 8 月 10 日	10 日前の送付
平成 30 年 9 月 18 日	平成 30 年 9 月 10 日	8 日前の送付
平成 30 年 10 月 15 日	平成 30 年 9 月 26 日	19 日前の送付

また、社長決裁前の稟議書（写し）の回付は、平成 30 年 8 月 9 日以降、当社の管理部グループ総務・人事課が全ての取締役・監査役に対して社長決裁予定日の 1 日前までに事前送付を行い、これまでに全 3 件を回付いたしました。

【改善状況報告書（平成 30 年 8 月 20 日提出）に追記載した改善策】

c. 当社監査役（会）による職務執行の監査体制の強化

当社の監査役（会）による取締役の職務執行の監査体制は、これまで、常勤監査役 1 名に加え、法律の専門家である弁護士 1 名を含む独立社外監査役 3 名であったところ、平成 30 年 5 月 31 日付の定時株主総会の決議を経て、新たに税務・会計の専門家である税理士資格及び公認会計士資格を有する独立社外監査役 1 名が追加で就任いたしました。これにより、法律面だけでなく、税務・会計面からもより公正かつ専門的なチェックができる体制となりました。

各監査役は、取締役会に出席するとともに、常勤監査役が中心となって把握した当社グループの事業活動の状況について適宜情報共有を行い、職務執行を監査しております。なお、当社の常勤監査役は、中国子会社を含む重要な子会社の監査役・監事を兼任し、グループ全体の事業活動の状況の把握に努めております。

このたび、上述のとおり、社長決裁前の稟議書（写し）を全ての監査役に回付するようにしたこと、及び、取締役会の議題及び資料をできるだけ早期に e メールで送付し、必要な場

合には事前に説明を行うようにしたことで、取締役による職務執行の状況を適時に把握し、コンプライアンスの観点から問題がある場合は事前に差止め等ができるようにいたしました。

【整備状況】

当社では、本年5月31日に税理士資格及び公認会計士資格を有する独立社外監査役1名が追加で就任し、監査役(会)による監査体制を強化しております。また、当社常勤監査役が、無錫三和監事、(株)東京衡機試験機及び(株)東京衡機エンジニアリングの監査役を兼任し、各社に対する監査の実施結果を当社監査役会で報告することとしております。

各監査役に対する社長決裁前の稟議書(写し)の回付、取締役会の議題及び資料の早期送付の運用については当社の管理部が実施することとしております。

【実施・運用状況】

改善報告書提出以降、各監査役の取締役会への出欠状況及び各社に対する監査の実施結果の報告状況は以下のとおりです。税理士資格及び公認会計士資格を有する新任の独立社外監査役からは、取締役会において、税務・会計の専門家の視点からの有益な指摘やアドバイスを受けております。

取締役会開催日付	監査役の出欠状況	各社に対する 監査の実施結果の報告状況
平成30年4月24日	出席：4名 欠席：0名	第112期内部統制システム監査結果 無錫三和改善状況確認監査結果 無錫三和固定資産実査報告(監査役会)
平成30年5月1日	出席：4名 欠席：0名	第112期の個々の監査役の監査報告 監査役会の監査報告書の審議(監査役会)
平成30年5月18日	出席：4名 欠席：0名	第112期期末決算短信監査結果 事業報告書監査結果 連結株主資本等変動計算書監査結果報告(監査役会)
平成30年5月31日	出席：5名 欠席：0名	※株主総会後の臨時取締役会
平成30年6月18日	出席：4名 欠席：1名	第112期定時株主総会運営状況監査結果 定時株主総会手続き等監査結果 第112期有価証券報告書監査結果 第112期内部統制報告書監査結果報告(監査役会)
平成30年7月13日	出席：5名 欠席：0名	第112期監査役監査結果報告及び改善要請事項についての改善策 報告依頼(取締役会) 無錫三和第2四半期末実地棚卸結果報告(監査役会)
平成30年8月20日	出席：5名 欠席：0名	試験事業に関する会議出席に基づく状況報告(監査役会)
平成30年9月18日	出席：5名 欠席：0名	無錫三和に関しての改善報告書記載の改善事項の実施状況確認結果(監査役会)

なお、取締役による職務執行の状況に関し、コンプライアンスの観点から問題がある事案はございませんでした。

【改善状況報告書(平成30年8月20日提出)に追記した改善策】

d. 内部統制の強化

平成 30 年 5 月 31 日付「財務報告に係る内部統制の開示すべき重要な不備に関するお知らせ」にて開示しているとおり、当社には開示すべき重要な不備があり、財務報告に係る内部統制は有効に機能していない状況を認識しております。

これに対しては、平成 30 年 4 月 1 日付で、他社での内部統制及び財務・会計に関する業務経験を有する人材を新たに内部統制室長として採用し、当社グループの内部統制・内部監査体制の見直し・強化を進めております。また、平成 30 年 5 月 31 日付の経営体制の刷新に伴い、モニタリング機能の向上を図り、不正防止及び不備・誤謬の炙り出しを行うことを主眼として、当社及び中国子会社の内部統制委員会のメンバーを変更するなど、内部統制の強化・最適化を図っております。

また、上述の社長決裁前の稟議書回付や取締役会の議題及び資料送付の早期化などについては、内部監査において継続的にチェックしてまいります。

【整備状況】

平成 30 年 5 月 31 日付で開示した財務報告に係る内部統制の開示すべき重要な不備に対しての以下の再発防止策については、新たに採用した当社の内部統制室長を中心に当社グループの内部統制・内部監査体制の見直し・強化を進めております。

- (1) コンプライアンス意識の改善
- (2) 無錫三和における決算業務プロセスの整備及び改善
- (3) 無錫三和の総経理に対する監督・監視体制の強化
- (4) 当社グループマネジメントの強化

【運用状況】

それぞれの記載箇所をご参照ください。

(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

この度の当社の中国子会社における不正及び不適切な会計処理に係る改善措置につきましては、「(3) 改善措置の実施スケジュール」に記載するスケジュールに沿って実施しております。これらの改善措置は、運用を開始しており、とりわけ不正防止については有効に機能しているものと評価しておりますが、当社グループの決算体制については、決算スケジュールの早期化、連結決算や財務報告に関する各担当者の能力の向上などについてさらなる改善を目指していくべきであると認識しており、体制の整備・強化に向けて、外部コンサルティングの活用や効果的な社外研修の実施など引き続き改善措置を実施していく所存であります。

この度の過年度決算数値の訂正および決算発表の遅延により、株主、投資家、市場関係者の皆様並びにお取引先その他すべてのステークホルダーの皆様にご多大なご心配とご迷惑をおかけいたしましたことを重く受け止め、再びこのような不祥事を繰り返すことがないように、当社グループの全役職員一丸となって今後も継続的に改善措置を実行し、コンプライアンス体制を強化し、信頼回復に努めてまいります。

(3) 改善措置の実施スケジュール

平成30年8月20日提出の改善状況報告書に追記した改善策を含む改善措置の実施スケジュールは、現状の進捗状況に鑑みて見直した結果、以下のとおりとなっております。

実施項目	平成30年												平成31年		
	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月			
当社及び国内子会社のコンプライアンス意識の改善 ・当社経営層に対するコンプライアンス研修会の実施 ・国内子会社経営層に対するコンプライアンス研修会の実施 ・当社内部統制室による国内子会社に対する個別面談、説明															
無錫三和の役職員のコンプライアンス意識の改善 ・コンプライアンス研修会の実施															
無錫三和における決算・業務プロセスの整備及び改善 ・監査人との合同ミーティング ・無錫三和の財務部の強化 ・無錫三和の決算プロセスの整備及び改善 ・無錫三和の各業務プロセスの整備及び改善															
無錫三和の総経理に対する監督・監視体制の強化（当社からの支援・各種会議体開催）															
当社のグループマネジメントの強化 a. 当社による指導・監督体制の強化 b. 内部監査体制の強化 c. グループ内部通報制度の改善 d. 監査役(監事)監査体制の強化															
当社における会計監査人との情報共有や情報開示に対する意識の改善															
当社グループのガバナンス体制の強化 a. 当社の業務執行体制の強化 b. 当社取締役(会)による業務執行の監督体制の強化 c. 当社監査役(会)による職務執行の監査体制の強化 d. 内部統制の強化															

【凡例】 …→：施策等の検討・準備 →：運用、継続的改善、フォロー、モニタリング

以上