



平成 25 年 12 月 2 日

各 位

会 社 名 **椿本興業株式会社**
代表者名 取締役社長 椿本 哲也
(コード番号 8052 東証第 1 部)
問合せ先 取締役 執行役員 大河原 治
(TEL. 06-4795-8805)

「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ

当社は、平成 25 年 5 月 24 日提出の「改善報告書」について、有価証券上場規程第 503 条第 1 項の規定に基づき、改善措置の実施状況及び運用状況を記載した「改善状況報告書」を本日別添のとおりに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

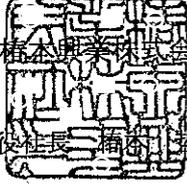
以 上

改善状況報告書

平成 25 年 12 月 2 日

株式会社東京証券取引所
代表取締役社長 清田 瞭 殿

株式会社
代表取締役社長 橋本 哲也



平成 25 年 5 月 24 日提出の改善報告書について、有価証券上場規程第 503 条第 1 項の規定に基づき、改善措置の実施状況及び運用状況を記載した改善状況報告書をここに提出いたします。

目次

1. 改善報告書の提出経緯	3
・ 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯・原因	3
I 過年度決算訂正の内容	3
① 過年度決算訂正の内容	3
② 不適切な会計処理が発覚した経緯	4
③ 不適正開示の原因となった行為の内容	4
④ 不適切な会計処理の内容	5
⑤ 不適正開示の原因となった行為への全関係者の関与状況	5
⑥ 不適正開示の原因となった行為に係る認識、目的、動機等	7
II 不適正開示の発生原因の分析	7
① 役職員におけるコンプライアンス意識の希薄さ	7
② 人事異動の少なさ	7
③ 営業担当者に対する広範な権限付与による日常営業事務処理	8
④ 営業部長以上の上級職員と担当者との受発注権限分化の欠如	8
⑤ 内部通報制度の形骸化	8
⑥ 小規模事務所における閉塞感と管理部門の牽制不足	8
⑦ 工事案件収益管理の甘さ	9
⑧ 営業取引の実在性チェックの不備	9
⑨ 不完全な内部監査活動	10
2. 改善措置並びにその実施状況及び運用状況等	10
① 「不正再発防止委員会」の設置	10
② コンプライアンス意識の徹底とコンプライアンス規定の新設	11
③ 定期的人事異動の実施	16
④ 設備装置事業における職務分掌化のための「購買部」の設置 と営業事務の見直し	18
⑤ 支払業務の厳格化	24
⑥ 各種規定の見直しと実務運用の徹底	26
⑦ 内部通報制度の改善	28
⑧ 内部監査体制の充実	30
⑨ 取締役会及び監査役会の更なる活性化	32
3. 改善措置の実施状況及び運用状況についての評価	33

1. 改善報告書の提出経緯

(注：組織名・役職名は改善報告書提出時のものであります。)

・ 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯・原因

I. 過年度決算訂正の内容

① 過年度決算訂正の内容

当社は、平成 25 年 3 月 18 日付け「当社従業員による不正行為について」にて公表いたしました当社元従業員(平成 25 年 5 月 8 日懲戒解雇)による不正行為に対し、社内調査委員会(委員長：当社代表取締役 椿本 哲也)による調査の結果及び平成 25 年 3 月 25 日付け「第三者委員会設置に関するお知らせ」で公表いたしました第三者委員会(委員長：三浦 州夫 弁護士)より受領した調査報告書におけるご指摘を踏まえ、過年度の決算について訂正が必要であると判断し、過年度決算の訂正を行いました。

社内調査委員会及び第三者委員会による調査により、当社元従業員が特定の仕入先と共謀し、平成 10 年秋ごろより実在取引に関連して仕入の水増し発注や架空工事代金の追加発注を開始し、その後平成 17 年頃より複数の関係取引先の協力を得て、実態のない取引の売上計上及び仕入計上(以下「架空・循環取引」という。)が行われたことが判明したことにより過年度決算の訂正を行ったものであります。

過年度決算訂正による純資産の負の影響額は 1,751 百万円となりました。

(第 104 期(平成 19 年 3 月期)期首から第 110 期(平成 25 年 3 月期)の第 3 四半期末までの損益への影響累計額で、第 103 期(平成 18 年 3 月期)以前の損益への影響額 241 百万円も含みます。)

決算訂正の主な内容は、次のとおりです。

- (a) 架空・循環取引に関する「売上高」及び「売上原価」の取消を行いました。また、当該取引に関連する「売掛金」、「たな卸資産」及び「買掛金」の各期末残高及び関連する消費税等についても取消を行いました。これらの取消処理に伴う貸借差額については、一連の架空・循環取引に関する当社の支払超過差額であるため、「長期未収入金」として計上しました。同時に、この「長期未収入金」のうち回収不能な債権に対して「貸倒引当金」を設定しました。

仕入水増し発注・架空発注による上述の当社元従業員(以下、「元SD長」という。SDは、Sales Divisionの略、SD長は、事業部長クラス)ほか社内関与者の現金着服部分は、上記処理に合わせ「売上原価」から「長期未収入金」に振替えると共に、回収不能な債権に対して「貸倒引当金」を設定しました。

なお、架空・循環取引に関する「売上高」及び「売上原価」の取消及び「貸倒引当金」の計上に伴い、各期の利益も減少しています。

- (b) 架空取引に関連する「受取手形」及び「支払手形」の各期末残高については、通常の営業取引によるものではないため、営業外受取手形(流動資産の「その他」)及び営業外支払

手形（流動負債の「その他」）へ振替えました。

- (c) (a)及び(b)により消去された受取手形及び売掛金に関連し計上されていた貸倒引当金も合わせて消去し、各期の貸倒引当金繰入額・戻入額の調整を行いました。
- (d) 上記訂正による損益への影響に関連する税効果会計の適用による調整及び第110期（平成25年3月期）第1四半期～第3四半期における法人税等計上額の調整（未払法人税等の減額）を行いました。
- (e) 第104期（平成19年3月期）における期首利益剰余金に対し、第103期（平成18年3月期）以前に認識された架空・循環取引の訂正による損益影響累計額の調整を行いました。

② 不適切な会計処理が発覚した経緯

当社、中日本営業本部／東海東部SDにおける元SD長が関与する取引において平成24年1月に926百万円（百万円未満切捨て。以下同じ。）のたな卸資産残高となっている状況につき、コンプライアンス室及び経理部門と元SD長との、たな卸資産の状況ヒヤリングと業務処理手順の改善のための打合せ会議がありました。会議では、取引契約書の整備、取引の本部長決裁等の確認を取り決め、運用を開始していました。その後も、数回にわたりコンプライアンス室及び経理部門が元SD長にたな卸資産残高の削減を行うべく打合せ会議を開催しましたが、たな卸資産残高は減らず、平成24年12月末のたな卸資産残高が1,303百万円に達し、常勤監査役も、元SD長への聞き取り調査を開始、業務関連の書類提供、現場視察の段取りを指示しました。

その後、取引先に対する売掛金残高も滞留し始めたことから、経理部門の最高責任者である岡本常務執行役員から、中日本営業本部長である濱本常務執行役員へ、たな卸資産残高及び売掛金残高水準の高さ、削減目標とした与信限度内に取引が制御できていないこと、装置部門の一担当者の案件数が非常に多く、元SD長が全てを把握できているか疑問であること等から、取引全般が不透明であること、たな卸資産が万一売上出来ない場合及び売掛金回収が出来ない場合の当社のリスクがあまりにも高い、等の理由で一連の取引を中止させるよう、平成25年2月に勧告しました。

このため、それまで正常取引を装っていた架空・循環取引による資金が、それを中止したことにより循環を止め、資金繰りに困った元SD長が、平成25年3月13日に営業総括本部長の西田専務執行役員に対し、濱本常務執行役員、岡本常務執行役員の同席のもと架空・循環取引を行っていた旨の告白をしたものであります。

③ 不正開示の原因となった行為の内容

当社、中日本営業本部の東海東部SD及び東海西部SDの各装置営業部において、大別して4種の不正取引（以下、「不正取引」という。）が行われていたことが明らかとなりました。4種とは、

- (a) 納入実態のある仕入取引に水増し発注した取引
- (b) 納入実態のある仕入取引に架空工事代金を追加発注した取引
- (c) 納入実態のない架空・循環取引
- (d) 納入実態のない架空・循環取引に架空工事代金を追加発注した取引

であります。

④ 不適切な会計処理の内容

(a) 架空・循環取引に係る年度別売上高及び売上原価

不正取引売上額

(単位：百万円)

	103期	104期	105期	106期	107期	108期	109期	110期	合計
C社	67	203	280	350	444	629	819	702	3,498
B社	146	117	117	126	126	69	155	199	1,059
D社	-	-	-	64	77	87	92	167	489
E社	43	43	26	59	72	78	139	147	611
F社	129	108	114	113	91	98	129	253	1,039
H社	-	-	-	-	-	50	121	215	388
G社	74	67	86	102	71	76	109	172	760
合計	461	540	626	816	883	1,090	1,568	1,859	7,846

不正取引売上原価額

(単位：百万円)

	103期	104期	105期	106期	107期	108期	109期	110期	合計
架空・循環取引									
A社	83	65	44	-	59	273	351	426	1,303
B社	107	161	358	443	392	489	606	533	3,091
D社	-	-	-	42	86	-	141	574	844
E社	44	39	-	-	-	-	-	-	84
F社	35	173	174	228	223	217	245	158	1,454
H社	-	-	-	38	68	68	168	100	443
その他	170	76	23	27	16	-	-	-	314
小計	439	516	600	779	845	1,048	1,512	1,792	7,536
上記以外の不正取引	-	31	21	21	5	2	4	1	85
合計	439	547	621	800	850	1,050	1,516	1,793	7,621

(b) 社内関与者による現金着服

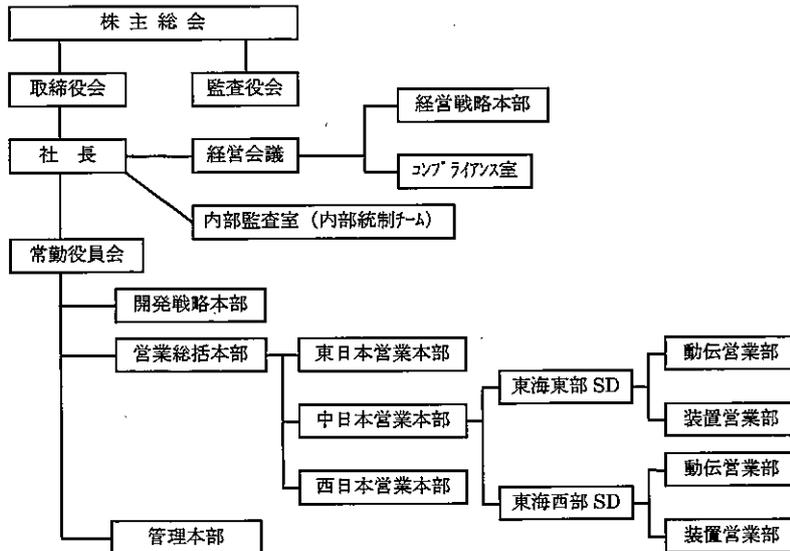
平成 25 年 3 月末時点における一連の不正な架空・循環取引及び水増し発注・架空発注を伴う仕入取引からの社内関与者の現金着服額 147 百万円は、売上原価として処理していました。

⑤ 不適正開示の原因となった行為への全関係者の関与状況

(a) 当社における中日本営業本部／東海東部 SD、東海西部 SD の位置付け

当社における中日本営業本部／東海東部 SD、東海西部 SD の位置付けは、下記図のとおりです。

(会社組織図 平成 25 年 3 月 31 日現在)



(b) 社内関与者（役職は、元SD長を除き平成25年3月31日現在）

(7) 首謀者

元SD長 昭和56年4月入社

(i) 元SD長から架空発注・水増し発注を指示され実行し、A社から現金を受領

b課長及びc課長

(j) 元SD長から架空発注・水増し発注を指示され実行

d課長及び元SD長の部下7名

(k) この他に、不正取引に関与した者

中日本営業本部にかつて在籍していた（在籍期間：平成5年4月～平成14年3月）a元部長が、架空発注や水増し発注を実行し、A社から現金を受領していました。

(c) 不正取引に関与した主な取引先の概要

(7) A社

元SD長とA社との関係は、A社元社長が平成10年4月に同社を設立した際、A社現社長がQ社を退職して役員に就任した時からであります。元SD長とA社現社長とは、A社現社長がQ社に勤務していたころからの知り合いでした。なお、A社現社長はA社元社長の甥であります。

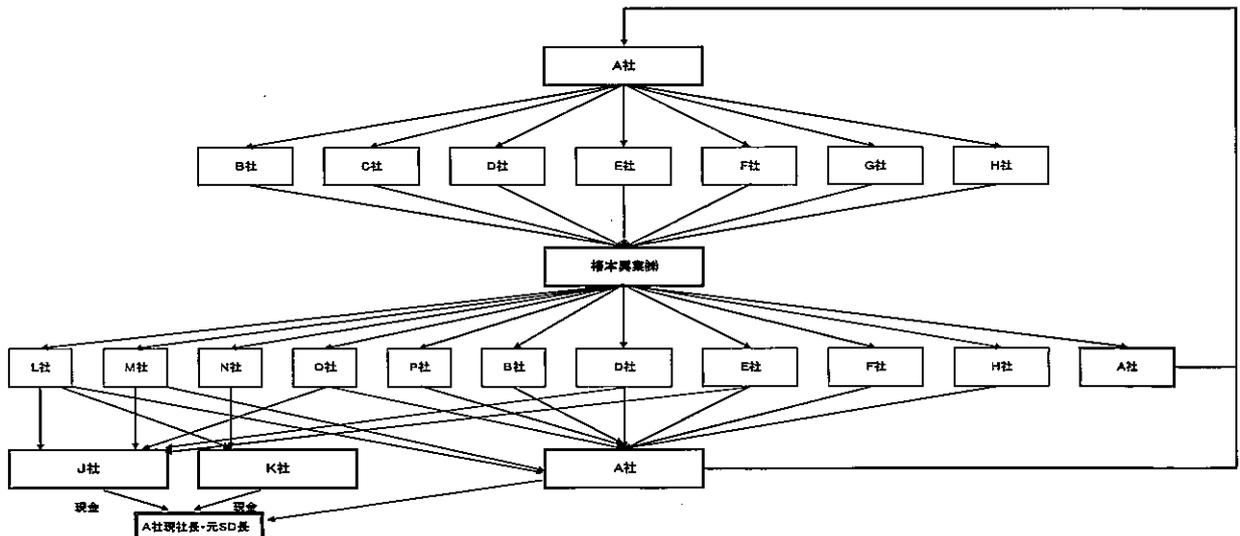
(i) B社、C社、D社、E社、F社、G社及びH社（以下、「特定取引先7社」という。）

当社は、特定取引先7社とそれぞれ長年の間、搬送設備や部品等の取引関係があり、元SD長も従来からそれらの取引関係を通じて、特定取引先7社の担当者とそれぞれ面識がありました。

(j) 過去に関与したと思われる会社（E社、J社、K社、L社、M社、N社、O社、P社）

調査の過程で、A社から提供された資料をさらに調査した結果、A社及び特定取引先7社以外に関与の可能性がある取引先が8社リストアップされました。これら追加8社は、元SD長の個人的な遊興費捻出の目的で利用されたことがA社提供の資料で確認できたものです。

(不正取引全社の関係図)



⑥ 不適正開示の原因となった行為に係る認識、目的、動機等

社内において元SD長及び不正取引に関与した営業部員のヒヤリング、A社とのヒヤリング並びに提供資料の分析、さらには、特定取引先7社とのヒヤリング等によって、不正取引に至る経緯、動機及び背景は以下のとおりと判断しました。

(a) 個人的な遊興費・接待費の捻出

A社設立間もない平成10年秋頃、元SD長は自身の遊興費や客先接待費及び部員慰労費などの捻出のために、A社元社長に、当社から発注したA社への仕入代金を水増しして支払い、この水増しして得た現金を一定の割合でA社元社長と元SD長で分けることを持ちかけました。A社も資金繰りが厳しかったことから受け入れ、A社元社長と元SD長の深い関係が始まりました。

(b) A社への資金支援

不正取引に関与したA社元社長が平成13年頃に事業に行き詰った際に元SD長に資金繰りに窮していることについて相談しました。元SD長にとっては、仕入先であるA社製作の設備装置が未完となれば、客先納期までに設備装置が未納となり、客先に多大な迷惑をかけることを深く懸念し、同社の資金繰りを何としても支援する必要性が生じてしまったのを契機に、同社の資金繰りにつき深く関与することとなったと証言しています。なお、A社からの資料によれば、上述の個人的な遊興費・接待費の捻出目的で水増し発注を実施していたことから、A社が倒産するとそれまでの不正取引が全て発覚することを恐れて、A社の支援をし続ける必要性があったとも考えられます。

II. 不適正開示の発生原因の分析

(注：改善報告書提出時の当社の状況を記載しております。)

① 役職員におけるコンプライアンス意識の希薄さ

当社役職員において、コンプライアンスを尊重する意識（役職員の各自が、自ら法令を遵守することはもちろん、他人の法令違反についても見て見ぬふりをせず、協働して健全な会社を維持し発展させようとの意識）が希薄であり、当社にコンプライアンスに特化した規定が無いことや、役職員に対するコンプライアンス教育が実施できていませんでした。

② 人事異動の少なさ

当社の中日本営業本部は、地理的に東日本営業本部と西日本営業本部に挟まれた位置にあり、営業規模も東日本・西日本に比べ小さいものです。また、名古屋地区を中心とした営業エリアであるため、顧客も東日本・西日本に無い、大手機械メーカーや大手自動車会社が独特の存在感を示す地域です。

このため、顧客密着型の営業スタイルをとる当社にとって、このような顧客と信頼関係を築くことによって、リピートオーダーの獲得などが実現できることとなります。このため特定の営業担当者が特定の顧客を担当することが、営業効率上ある程度必要となります。また、他地域には

存在しない顧客特性上、他の地域の者に代替させることが容易にできない商習慣もあり、人事異動ができてにくい環境にありました。

反面、このような環境では、顧客と密着できる可能性は高まりますが同時に仕入先とも親密になる環境であり、このような環境が仕入先との癒着を生む一因となりました。

③ 営業担当者に対する広範な権限付与による日常営業事務処理

当社における売上（受注）処理は、営業部門で注文を受け(注文書・注文に相当する書面)、営業担当者が受発注システムに受注入力をし、売上先に注文請書及びそれに相当する文書を発行、送付し、受注を受けた商品の手配(外部への商品の発送指示、製造指示)を行います。

また、購買（発注）においては、営業担当者が受発注システムを利用して発注入力を行う事で発行される注文書を仕入先に送付します。なお、受発注システムから出力されていない手書きの注文書を利用することも諸事情により、止む無く容認されておりました。後日、当該仕入先より出荷完了後に納品書が経理部門に返送され、売上確認の証憑として利用されることとなります。

この間、客先要求能力に応じた仕入先選定から、客先への見積書提出、客先要望事項の仕入先への伝達、現場据付工事の立会い、客先への引渡しなどの営業活動や、さらには、売上後の売掛金回収状況の確認や仕入先への支払い指示など、担当営業部員がほぼ一人で営業事務処理を管理・実行するというスタイルが踏襲されてきました。

上記のとおり、中日本営業本部においては、この営業スタイルを、顧客と密着する手法に利用する以上に、仕入先との癒着のための仕組みとして利用していた営業部員が存在しました。

④ 営業部長以上の上級職員と担当者との受発注権限分化の欠如

当社の社内ルールでは、明確な社内規程等は無いものの、営業部長以上の上級の職員は受注・発注に係る伝票を原則的に起案しないこととしています。元SD長はこのルールを無視し、受注した案件について部下に注文番号の記載を依頼したり、無断で部下の注文番号を使用して作成した伝票を使って、仕入発注から債権回収までの手続きを一人で抱え込んで行っていました。仮に上級者が案件を発掘したとしても、その後の手続きは社内ルール上、部下が実施して、上級者はマネジメントに徹するべきであるところ、本不正取引では元SD長が事実上起案・決裁し、それが容易に可能でありました。

⑤ 内部通報制度の形骸化

当社では、法令違反や社内規則違反等に関する内部通報制度を設けておりますが、通報窓口が会社内（コンプライアンス関係の通報窓口は、コンプライアンス担当役員）に限定されており、社員にとって通報しやすいものとはなっておりませんでした。また、全役職員に十分に、その内容や意義を周知できておりませんでした。

⑥ 小規模事務所における閉塞感と管理部門の牽制不足

中日本営業本部は、総人員が63名（平成25年3月31日現在）であり、ビルのワンフロアを占め、全体が見通せる範囲で全員が配置されています。従って、他地区に比べ家族的意識が強く、本部長やSD長の意向が全員に強く伝わりやすい環境にあります。このため、今回の不正取引を

主導した元SD長の行動・指示に対し異議を唱えるまでの者はいませんでした。また、元SD長の指示で、架空仕入や水増し仕入を指示されたとしても、異議を唱えたり、命令を拒否できるような環境ではありませんでした。

さらには、小規模の事務所の特徴として、組織上の不完全さがありました。管理部門組織の内、コンプライアンス室、内部統制部門、人事部門及び総務部門の常駐者はおらず、大阪本社から該当業務の管理者が出張し対応していました。また、経理部門も可能な範囲で、それらの業務を代理処理していました。このため、経理部門の人数が手薄となり、管理部門全体の牽制力も不足しがちでした。

また、当社では、現場据付工事などに際し、建設業法等の遵守に伴う監理技術者の派遣などを行うエンジニアリング子会社を所有していますが、当該子会社における中日本営業本部の案件を管轄する者は1名だけであり、中日本営業本部の設備装置事業では、ビッグプロジェクトの案件に手をとられ、その他の案件にかかる営業面からの実在性の確認も手薄となっていました。

⑦ 工事案件収益管理の甘さ

設備装置事業の展開に当たっては、物件の契約に至るまでの過程の中では、客先からの引合内容に応じ、仕入先との打合せ・協議の結果により仕入原価の見積りをし、それをもとに客先へ見積書を作成し、客先へ提出します。

この間、特に、いわゆるビッグプロジェクトの遂行においては、仕入先も複数社存在し、各社ごとに業務分担の調整の必要性もあり、原価の査定には多大な労力を要します。この時点において、各工事案件の採算管理も営業部員にとっては重要な業務のひとつとなり、追加工事代金やクレーム対応への見積費用という原価算定を一部において重視しすぎて実施してしまうと、原価管理の全体に対し甘い査定（予算上、原価を高め設定）がされる場合があります。不正取引においては、この甘い収益管理を実施していた物件が存在しました。

A社を通じた発注取引のうち、実物件取引に付随する架空据付業務発注や甘い金額査定による水増し発注が発生してしまった原因は、この甘い収益管理の環境が中日本営業本部内に醸成されていたことによるものであります。

⑧ 営業取引の実在性チェックの不備

当社においては、与信管理制度などにおいて売上・仕入行為や金額の管理は、書類上厳密にチェックされていますが、たな卸資産等の現物確認については、現物が装置全体の中の一部に組み込まれていたり、また、海外を含む遠隔地への搬送物件等を理由に現物の確認を怠っていたケースなどが多く存在しました。このため、1件1,000万円以上の売上物件については、担当SD長から、客先注文書を経理部門に提出させることで売上を確認していますが、実在性の確認までには至っていませんでした。

特に設備装置事業に関する1件1,000万円以上の売上物件については、客先注文書を提出させているものの、1,000万円未満の物件については客先注文書の提出が不要であり、会社としてその実在性の確認は未実施でした。

⑨ 不完全な内部監査活動

当社の内部監査は、監査役監査とは別に、コンプライアンス室と内部監査室が実施していますが、双方の部門は人員が乏しく、また、職務分掌が明確でなかったために、十分な役割を果たすまでに至っておりませんでした。

2. 改善措置並びにその実施状況及び運用状況等

平成 25 年 5 月 24 日に提出いたしました改善報告書に記載した改善措置と、平成 25 年 12 月 2 日時点における実施・運用状況は下記のとおりであります。

① 「不正再発防止委員会」の設置

【改善報告書に記載した改善措置】

当社は、今回の不正取引により、当社グループ全体の社会的信用を大きく低下させたことの反省から、下記の再発防止策を確実に実行するために、委員長を代表取締役社長とし、取締役を委員とする「不正再発防止委員会」を平成 25 年 5 月 9 日に発足させ、毎月の常勤役員会で下記の再発防止策の実行状況を報告し、確認していく所存であります。

【実施状況】

当社は、改善報告書に記載のとおり、平成 25 年 5 月 9 日に「不正再発防止委員会（委員長：椿本哲也）」を設置いたしました。改善報告書に記載した項目に対応した分科会のリーダーは取締役で構成し、不正再発防止策をそれぞれの分科会が立案の上、実行状況を報告いたします。また、最終的には、常勤役員会でこれらの不正再発防止策を承認しております。

<不正再発防止委員会の構成と分科会立案内容>

		リーダー	分科会立案内容
委員長	代表取締役社長	椿本 哲也	
副委員長	取締役	岡本 正風	
	取締役	大河原 治	コンプライアンス意識の徹底と規定の新設
	取締役	春日部 博	内部通報制度の改善
	取締役	籠島 武弘	定期的人事異動の実施
	代表取締役	石関 春夫	営業部門からの発注業務の分離
	取締役	池田 英幸	各種内部規定の見直しと実務運用の徹底
	取締役	伊藤 弘幸	内部監査体制の充実
	取締役	北村 完	文書・印鑑管理規定の改定

【運用状況】

各分科会では、「改善報告書」に記載した各改善措置を個別具体化するために、営業部門・管理部門からもメンバーを参加させ、下記に記載している事項を全社的に実行可能とするために各分科会が連携をとりながら継続的に打合せ会議を実施してまいりました。この分科会の毎月の活動結果を、毎月の常勤役員会において、各取締役が分科会のリーダーとして報告しております。

(不正再発防止委員会報告日：平成 25 年 5 月 31 日、平成 25 年 6 月 27 日、平成 25 年 7 月 26 日、平成 25 年 8 月 28 日、平成 25 年 9 月 27 日、平成 25 年 10 月 30 日)

なお、不正再発防止委員会は平成 25 年 12 月末日をもって解散する予定であります。引き続き関連部門において着実に施策を実施・運用していくとともに、内部監査等においてその進捗及び効果を検証し、定着をはかってまいります。

② コンプライアンス意識の徹底とコンプライアンス規定の新設

(a) コンプライアンス規定の制定

【改善報告書に記載した改善措置】

今回の不正取引では、第三者委員会から、全役職員のコンプライアンス意識の希薄を強く指摘されました。当社にコンプライアンスに特化した規定が無いことから、コンプライアンス規定を新設し、コンプライアンスそのものの意義と規定遵守の重要性を全役職員に知らしめ、意識の徹底を図ります。(平成 25 年 6 月に制定後、直ちに実施予定)

【実施・運用状況】

平成 25 年 7 月 26 日開催の常勤役員会にて、コンプライアンス規定を制定することを承認いたしました。(施行日：平成 25 年 8 月 1 日)

なお、改善報告書には平成 25 年 6 月に制定・実施する予定と記載しておりましたが、従来から存在していた企業倫理規定と制定するコンプライアンス規定との関連において、議論を重ね、内容見直しに時間を要したため、平成 25 年 7 月 26 日の審議となりました。

この結果、従来まで当社にはコンプライアンスに特化した規定が存在しなかったことに対応し、新たにコンプライアンスに特化した規定を独立させ規定化いたしました。その内容は、下記のとおりであります。

- ① 企業倫理規定による行動基準を役員及び従業員が遵守すること
- ② コンプライアンスに対する取り組みを経営の基本方針の 1 つとし、コンプライアンスの維持向上に努めること
- ③ 業務遂行による禁止事項を明文化し、役員及び従業員等がその禁止事項を遵守すること
- ④ 役員及び従業員等が法令、規定等の違反行為を行っていることを知った時は、所属長等若しくは内部通報窓口（社内通報窓口及び社外通報窓口）へ通報すること
- ⑤ コンプライアンスの維持・徹底のため、コンプライアンス・デーの制定及び計画的な研修を実施すること

(b) コンプライアンス教育の実施

【改善報告書に記載した改善措置】

コンプライアンス意識の徹底のために必要な教育が、今までに実施されていなかったことを反省し、全役職員に対し、階層別の教育をすぐに開始いたします。

また、コンプライアンス室、人事総務部に共同対策チームを設け、外部講師による教育を下記のスケジュールに従って順次開催していきます。

(ア) 取締役と国内販社社長を対象とした外部講師による講習会を実施いたします。

(平成 25 年 7 月予定)

(イ) 一般職から執行役員まで階層別に外部講師による講習会を実施いたします。

(平成 25 年 7 月～9 月)

(ウ) e-ラーニングによる研修制度を導入し、知識の浸透を図ります。

(平成 25 年 11 月予定)

【実施・運用状況】

平成 25 年 7 月から順次、全役職員に対し、階層別の教育を開始いたしました。

なお、下記に記載した階層別の教育について、外部講師に委託したものは①及び②の役員向け講習会であり、その他の社員向け講習会は、より実践的で現実に即したものにするため、コンプライアンスに特化した市販の研修用DVD映像によるシミュレーションに、コンプライアンス室の講義を組み合わせたものといたしました。

また、下記研修日に欠席した者については、コンプライアンス室が各人に対し後日個別に研修を実施することにより、役職員全員に研修を徹底しております。

今後につきましては、各階層の人事研修時にコンプライアンス研修を加え、適宜各階層に徹底していく予定であります。

時期と対象者は、以下のとおりであります。

- ① 平成 25 年 7 月 18 日 営業担当取締役、執行役員、国内販社社長向け研修
- ② 平成 25 年 7 月 24 日 管理部門取締役、監査役、執行役員向け研修
- ③ 平成 25 年 7 月 29 日 東日本地区 SD (Sales Division) 長、BD (Business Development) 長、部長、課長、国内販社部長以上向け研修
- ④ 平成 25 年 7 月 30 日 西日本地区 SD長、BD長、BU (Business Unit) 長、部長、課長、国内販社部長以上向け研修
- ⑤ 平成 25 年 8 月 2 日 東日本地区 課長代理以下社員 (一般職、契約社員含む) 及びツバコーセールスエンジニアリング㈱ (以下、TSE) 社員向け研修
- ⑥ 平成 25 年 8 月 5 日 名古屋地区 課長代理以下社員 (一般職、契約社員含む) 及びTSE社員向け研修
- ⑦ 平成 25 年 8 月 7 日 西日本地区 課長代理以下社員 (一般職、契約社員含む) 及びTSE社員向け研修
- ⑧ 平成 25 年 8 月 19 日 各地区における営業所の課長代理以下社員 (一般職、契約社員含む) ~平成 25 年 10 月 31 日 及び国内販社の課長以下の社員 (一般職、契約社員含む) 向け研修

⑨ 平成 26 年 2 月（予定）e-ラーニングの実施

なお、e-ラーニングの実施につきましては、現在当社の実情に応じたe-ラーニングソフト候補の選定までを終え、最適なものを選考中であります。また、実施時期につきましては次回の平成 26 年 2 月のコンプライアンス・デーに合わせ開始する予定であります。

また、コンプライアンス・デーの制定につきましてはP 15 に記載しておりますので、合わせてご参照ください。

(c) リスクマネジメント委員会の充実

【改善報告書に記載した改善措置】

従来、内部監査を担当する一部門であるリスクマネジメント委員会の職務分掌があいまいであったため、リスクマネジメント規定で定めるリスクマネジメント委員会の位置付け、構成メンバーの選定、委員会の職務、委員の権限と責任を明確なものとし、リスクマネジメント委員会の充実を図り、リスクの定期的な見直しに努めます。（平成 25 年 6 月予定）

【実施状況】

平成 25 年 7 月 26 日開催の常勤役員会にて、リスクマネジメント規定を一部改定することを承認し、リスクマネジメントの推進体制を見直し、リスクマネジメント責任者及びリスク管理者の役割を明確にいたしました。（施行日：平成 25 年 8 月 1 日）

なお、改善報告書には平成 25 年 6 月の予定と記載しておりましたが、リスクマネジメント規定改定の過程で、リスクマネジメント委員会の位置付け、構成メンバーの選定、委員会の職務、委員の権限と責任をどのように位置付けるかの内容見直しに時間を要したため、平成 25 年 7 月 26 日の審議となりました。

その内容は、以下のとおりであります。

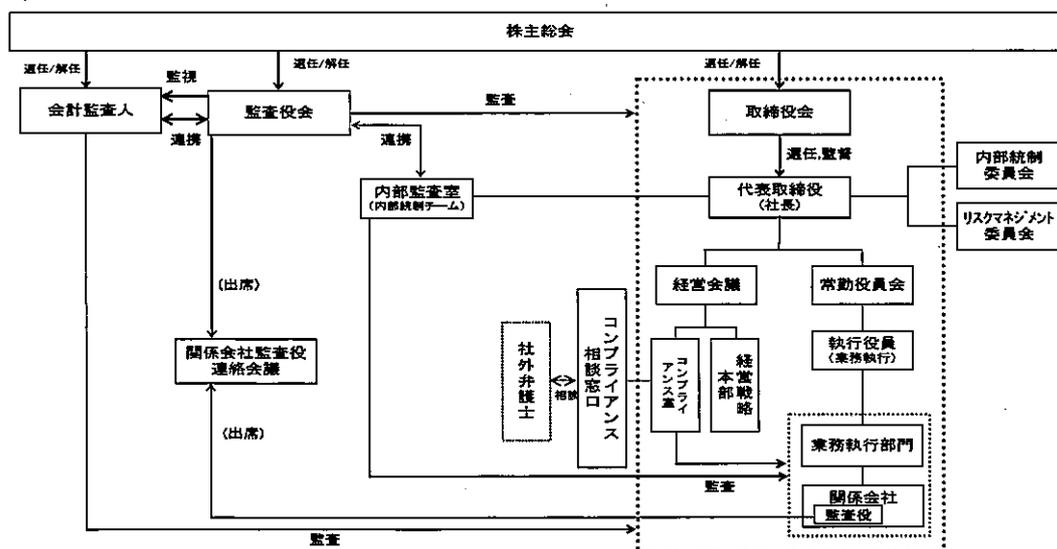
- ① リスクマネジメント委員会の職務を当社グループ内のリスクマネジメントの状況を適時に社長に報告することの他、リスクマネジメントの方針の立案や全般統括等と定め、事業損失を極小化することを目的といたしました。
- ② リスクマネジメント責任者を人事・総務・コンプライアンスの担当役員から変更し、各部門の担当役員（営業本部長、支店長）及び関係会社社長とし、部門内のリスクの把握と対応が迅速に行えるようにいたしました。
- ③ リスクマネジメント責任者の下にリスク管理者として、SD・BD・BU長等の事業部長クラスの者（関係会社は部長又は課長）を選任し、部門内のリスク把握とリスクマネジメント責任者への迅速な報告体制を整備いたしました。
- ④ 委員会の招集開催については、定例会議の他に各委員から臨時に招集要請して行うことができるようにし、リスクの発生に迅速に対処できる体制といたしました。

- ⑤ 従来では、コンプライアンス室は経営会議の下の経営戦略本部と並列させて、また、内部監査室は社長直轄としておりましたが、今後はいずれもリスクマネジメント委員会の下に組織することとし、包括的なリスク発生防止対策及びリスク発生時の対処をリスクマネジメント委員会から指示できる体制といたしました。(下記、新旧組織図をご参照ください。)

(新旧の報告体制)

	旧体制	新体制
リスクマネジメント責任者	人事・総務・コンプライアンスの担当役員	各部門の担当役員（営業本部長、支店長）及び関係会社社長
リスク管理者	SD・BD長等の事業部長クラスの者（関係会社は代表者）	SD・BD・BU長等の事業部長クラスの者（関係会社は部長又は課長）
委員会の招集開催	定例会議と必要に応じた委員長の招集	定例会議と必要に応じた委員長の招集（各委員から臨時に招集要請して行うことができる）
委員会の構成人員	リスクマネジメント委員 当社 5名 リスクマネジメント責任者 当社 2名 リスク管理者 当社 21名 関係会社 13名	リスクマネジメント委員 当社 5名 リスクマネジメント責任者 当社 9名 関係会社 13名 リスク管理者 当社 21名 関係会社 13名

(旧組織図 平成 25 年 3 月 31 日)



その内容は、以下のとおりであります。

- ① 毎年2月と8月にコンプライアンス・デーを制定する
- ② 社内イントラ・社内メールを活用し、役員及び従業員等のコンプライアンス意識の向上を目指す

【運用状況】

具体的な運用状況につきましては、本年については平成25年8月26日をコンプライアンス・デーと定め、コンプライアンス・デーの案内を社内イントラの掲示板に掲載し、さらに、当日には全役職員のパソコン立ち上げ時にコンプライアンス意識の啓蒙画面の表示をさせ、各自にコンプライアンス意識を継続させることを実施いたしました。

今後、毎年2月と8月にコンプライアンス・デーとして、コンプライアンス意識の徹底策を実施いたします。

③ 定期的人事異動の実施

(a) 定期的人事異動の仕組みの構築と人事総務部による確認

【改善報告書に記載した改善措置】

取引先との癒着や不正行為が隠蔽されにくい環境を整えることを目的に、人事総務部内部の規定を改定することで定期的人事異動の仕組みを構築していきます。毎年2月と8月には、人事異動を実施する際に、その異動が目的の趣旨を踏まえたものとなっているか、また、実施後においても担当取引先の変更が確実に伴っているか等の実効性を、人事総務部がモニタリングすることにいたします。(平成25年7月予定)

【実施・運用状況】

平成25年7月26日開催の常勤役員会にて大枠の方針について決定いたしました。

人事異動を実施する際には、各本部と人事総務部が連携して具体的にすすめていき、実施後の実効性を人事総務部がモニタリングすることといたしました。

その内容は、以下のとおりであります。なお、下記の①及び②については、毎年2月と8月の予算策定時の定期的人事異動の対象者の選別に際し、新たに加味する事項であります。

- ① 人事総務部の内部規定の中の定期的人事異動に該当する事由に、「同一部署での勤務年数が長期にわたり、取引先との癒着や不正行為の恐れが生じる可能性がある」と判断される場合」を追加記載いたしました。
- ② 人事総務部の内部規定の中の定期的人事異動に該当する事由に、「上司・部下の関係が長期にわたり、他から関与しづらい環境の中で、不正行為等が隠蔽されやすくなっていると考えられる場合」を追加記載いたしました。
- ③ 長期的な視点での人材育成を加味し、本来人事異動の対象になりにくいSD・BD・BU長等の事業部長クラスの上級管理職を対象とした全社異動調整会議を、定期会議として毎年12月に開催（本年度は平成25年11月に実施）すること、また必要に応じて臨時会議を開催することを決定いたしました。

- ④ 毎年2月と8月には予算策定に合わせて人事異動案を作成し、その後の4月と10月には、人事異動の辞令が発令されますが、この人事異動実施後において、担当取引先の変更が確実に伴っているか等の実効性を人事総務部でモニタリングすることを決定しております。なお、平成25年7月1日付の、中日本営業本部を名古屋支店に改組したことに伴う人事異動については、担当取引先の変更が確実に伴っているか等の実効性を確認済みであります。また、今後の人事異動についてもこの実効性をモニタリングする体制としております。
- 具体的には、平成26年4月より異動理由が、上記の①または②に該当する場合、異動先上司に対し「職務内容記述書」の提出を求め、異動後3ヶ月をめぐりその内容が確実に履行されているかどうか、本人または必要に応じ関係部署にヒヤリングの上、人事総務部が確認することといたします。

(b) 同一部署の在籍期間の制限

【改善報告書に記載した改善措置】

人事総務部は、同一部署での在籍期間が5年以上になる異動対象者を抽出し、対象者リストを作成の上、各部門責任者に提出いたします。

次に、各部門責任者は、異動対象者各人についての職務経歴等を精査の上、人事総務部との協議を経て、各部門事情にも配慮しつつ人事異動案を作成いたします。

最後に、管理本部長が各営業総括役員並びに各営業本部長を招集し、各部門から提出された人事案の中、特に部長以上の管理職については、不正防止をはじめとした様々な観点から検討を加え、必要に応じ内部監査部門の意見を聴取の上、最終案をとりまとめ取締役会で承認を得ることといたします。(平成25年10月定期異動より予定)

【実施・運用状況】

まず、すぐに対処すべき部門として、平成25年7月1日付にて中日本営業本部を西日本本部に所属する名古屋支店とする組織変更を行いました。(下記、会社組織図をご参照下さい。)

この組織変更による人事異動の中で、名古屋支店長・設備装置部門のBU長・営業部長等の在籍期間が5年以上となる者を対象に他地区への異動を実施いたしました。

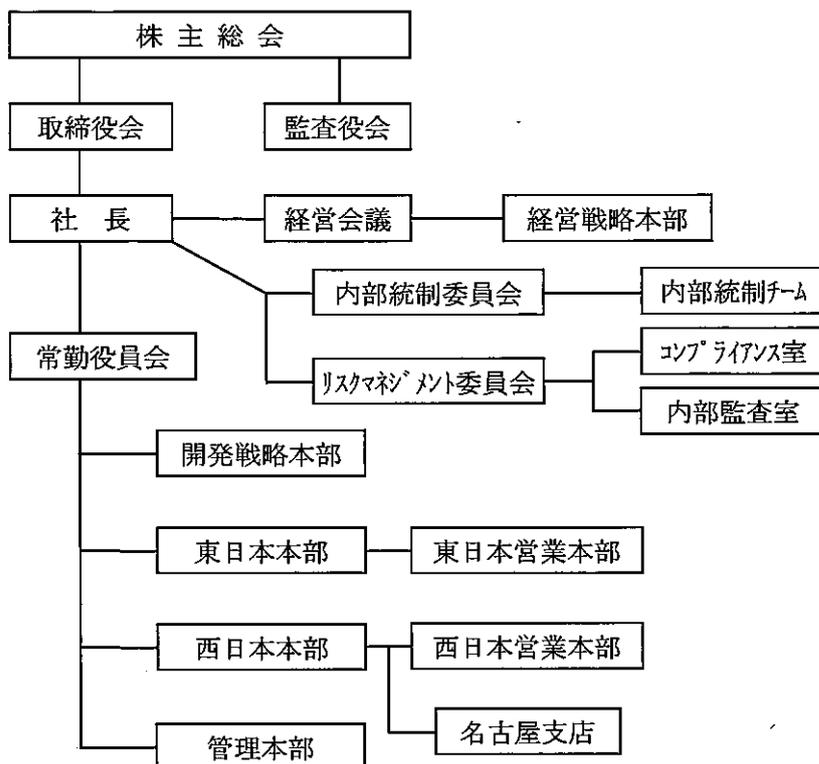
また、通常の人事異動に関する手続につき、下記の事項を追加いたしました。

- ① 平成25年7月に、平成20年から平成25年に至るまでの、全社員の所属の履歴及び上司の履歴についてリストアップし、一覧表として各部門責任者に提出いたしました。
- ② 上記一覧表から同一部署での在籍期間が5年以上で、その間に上司の異動も無かった等、特に異動の必要性が高いと思われる者について、異動対象者リストを作成いたしました。
- ③ 人事総務部長が平成25年8月に実施した各本部の異動調整会議に出席し、前出の一覧表及び異動対象者リストを基に、各部門が作成した人事異動案に対し、各部門責任者と今後の人事異動について協議いたしました。

この結果、上級管理職について、グループ全体に及ぶような、全社的異動調整を要すべき事項は見当たらなかったため、各部門から提出された人事異動案を最終案として平成25年8月28日開催の取締役会に、定期異動として提出いたしました。

- ④ 今後は、定期的（毎年 11 月～12 月）に管理総括役員が営業総括役員及び各本部長を招集し、次期の定期異動（毎年 4 月、10 月）について、不正防止対策のみならず社員の能力開発や人材育成のためにも長期的観点から人事異動を行うことを主導いたします。

（会社組織図 平成 25 年 10 月 1 日現在）



④ 設備装置事業における職務分掌のための「購買部」の設置と営業事務の見直し

(a) 設備装置事業の営業部門における発注権限の廃止

【改善報告書に記載した改善措置】

当社では、営業担当者が顧客との交渉から始まり、発注先の選定、発注手続き、仕入検収、仕入代金支払い、売掛債権回収等一連の業務すべてに関与することが基本となっていました。このように一担当者に広範な権限を付与することが今回の不正取引発生の温床となったことを踏まえ、今後は、設備装置事業における発注権限を廃止し、各営業本部に管理本部長直轄の「業務課」を新たに設置し、受注部門と発注部門との職務分掌を行います。業務課には、事務職員に加え、営業熟練者を配置します。

実務上の運用を下記のように改めます。

- (7) 営業部門の担当者は客先の要求仕様に基づき、発注先を選定、見積依頼及び価格決定を行います。発注先選定の際、技術内容にかかる事前審査は、これを担当する連結子会社のツバコーセールスエンジニアリング株式会社（以下、「TSE」という。）が行います。

なお、TSEの機能強化について、種々の拡充策を予定しております。

- (i) 営業部門の担当者は「発注依頼書」を作成し、決裁権限に従い承認を受けた後、

発注依頼書を業務課に提出し、加えてその全件に対し、

(i) 客先とエンドユーザーとの関係や仕入先とエンドメーカーとの関係がわかる取引形態図

(ii) 客先注文書、客先への見積書

(iii) 発注先の見積書、仕様書、図面、工程表、打合せ議事録

を発注依頼書に添付することとし、その内容については業務課所属の営業熟練者がその妥当性を確認します。

また、内部監査においても、設備装置事業の発注の承認状況や提出された資料の確認実施状況について重点的にチェックを行い、新ルールの徹底を図ります。

(平成 25 年 7 月 予定)

【実施・運用状況】

平成 25 年 7 月 26 日開催の常勤役員会にて購買部の新設を承認し、8 月 1 日以降すでに業務を開始しております。

なお、改善報告書提出時には、業務課として組織改正を行う予定でありましたが、営業事務作業を移管し、書類の保管等を行うだけの単なる業務組織ではなく、発注先への発注業務について、発注内容を精査し、その詳細を指示できるような部門を設置したほうが望ましいとの議論の中から、営業熟練者を配置した上で、発注権限を集中した購買部という組織といたしました。このため、業務実態に合わせ、業務課という組織名から購買部という組織名へ変更したものであります。

また、購買部の業務内容は、以下のとおりであります。

- ① 設備装置事業における営業部員の発注権限を廃止し、管理本部長直轄の購買部を新たに設置し、各地区にて実施する発注業務については、各地区に駐在する購買部員が実施するように職務分掌を行いました。
- ② 購買部員には、事務職員に加え設備装置事業での豊富な営業経験があり、発注物件の内容がわかる営業熟練者を配置しました。
- ③ 発注先選定の際、技術内容にかかる事前審査は、これを担当する連結子会社の T S E が行うことといたしました。
- ④ T S E の機能強化については、効率的にまた的確な役割を果たすため、人員配置を見直し、これまで人員が不足していた当社の名古屋支店内に 1 名増員して 2 名体制に、また、設備装置案件増加傾向にある当社の横浜支店内に 1 名を新規配置いたしました。
- ⑤ 営業部門の担当者は受注内容を記載した「受注入力原票」を作成し、決裁権限に従い S D 長等の承認を受けた後、受注入力原票に基づき受発注システムに入力の上、取引種類に応じ、
 - (i) 客先とエンドユーザーとの関係や仕入先とエンドメーカーとの関係がわかる取引形態図
 - (ii) 客先注文書、客先への見積書、発注先の見積書
 - (iii) 仕様書、図面、工程表、打合せ議事録、契約約款

を受注入力原票に添付して購買部へ提出することとし、その内容については購買部所属の営業熟練者がその妥当性を確認することといたしました。

なお、名古屋地区における管理部門の人員が手薄であったことから、平成 25 年 10 月 1 日付で、経理部のグループ長（部長クラス）を常駐させ、従来の経理課が担当していた経理業務だけでなく、コンプライアンスについても業務拡充することとし、営業活動の監視や購買部の活動に協力する態勢といたしました。

また、購買部の新設に伴い業務フローを大幅に変更したため、平成 25 年 9 月には、内部統制のチェック項目についても、J-SOX の手順書の変更を実施いたしました。従って、内部監査部門の内部監査についても、それに従い、設備装置事業の発注の承認状況や提出された資料の確認等を重点的にチェックすることになっております。

(b) 当社注文書フォームの統一化

【改善報告書に記載した改善措置】

今後は、業務課の事務職員は発注依頼書に基づき、受発注システムへ入力を行い、その入力に基づき出力される統一フォームの注文書を発注先に送付します。発注先に対する発注内示書の発行についても注文書と同様、その作成及び発行を業務課がすべて行うように変更します。

また、営業部門で管理していた、全ての印章（支店印、SD印、見積印、請求納品印等）を業務課で管理の上、業務課にて押印します。

以上により、客先に対する納品書及び請求書の発送業務を全て業務課で行います。

（平成 25 年 7 月予定）

【実施・運用状況】

上記 (a) に記載のとおり、平成 25 年 7 月 26 日開催の常勤役員会にて購買部の新設を承認いたしました。（設置日：平成 25 年 8 月 1 日）

この中で、発注先へ発行する当社注文書のフォームを統一し、一種類を限定使用することの他、下記のように業務フローを変更することを承認いたしました。

- ① 購買部は、設備装置事業の営業部門の担当者が起票・受発注システムへ入力した受注入力原票に基づき、購買部において出力される統一フォームの注文書の内容を確認し、押印の上、発注先に送付することにいたしました。
当初は購買部の事務職員が発注依頼書に基づき、受発注システムへ入力を行う予定でしたが、営業折衝内容の詳細が入力情報に反映されないなど、仕入先に対する発注情報が詳細に連絡できない等の不具合が予想されたため、営業部門が受発注システムへ入力することとし、代わりに購買部長が入力された内容を決裁するという仕組みに変更いたしました。
- ② 発注先に対する発注内示書の発行についても注文書と同様、その発行及び送付を購買部がすべて行うように変更いたしました。

- ③ 平成 25 年 10 月 30 日開催の常勤役員会にて、印章取り扱い規定を改定し、従来営業部門で管理していた全ての印章（支店印、SD印、見積印等）を経理課で管理の上、経理課にて押印することに変更いたしました。（施行日：平成 25 年 11 月 1 日）

当初は、営業部門で管理していた全ての印章（支店印、SD印、見積印等）を業務課（購買部）で管理することとしておりましたが、購買部の事務処理の増加が予想され、また従来から営業部門の契約書類への押印の一部については経理課にて実施していたため、営業部門の全ての印章を購買部ではなく、経理課にて集中管理するものとしたものであります。また、客先に発送する納品・請求書については、売掛金管理業務の効率化に鑑み、発送前に事前に内容について経理課にてチェック・押印の上、営業部門が客先へ発送することといたしました。

これは、営業部門が納品・請求書を発送する際には、納入設備に係わる検収書類を添付の上、指定部署へ送付することが通常であり、従来と同様に営業部門から発送したほうが納入設備の検収作業を効率的・確実にできるためであります。さらに、営業部門は客先へ送付した請求書金額を経理課へ報告することとしております。

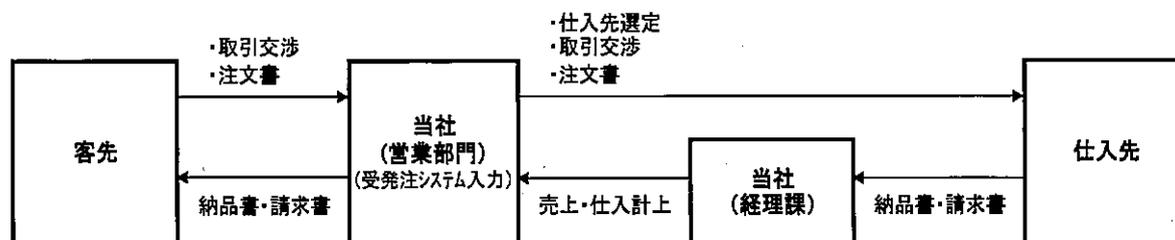
以上、当初の改善措置を修正・変更した事項は下記のとおりであります。

（当初の改善措置を修正・変更した事項）

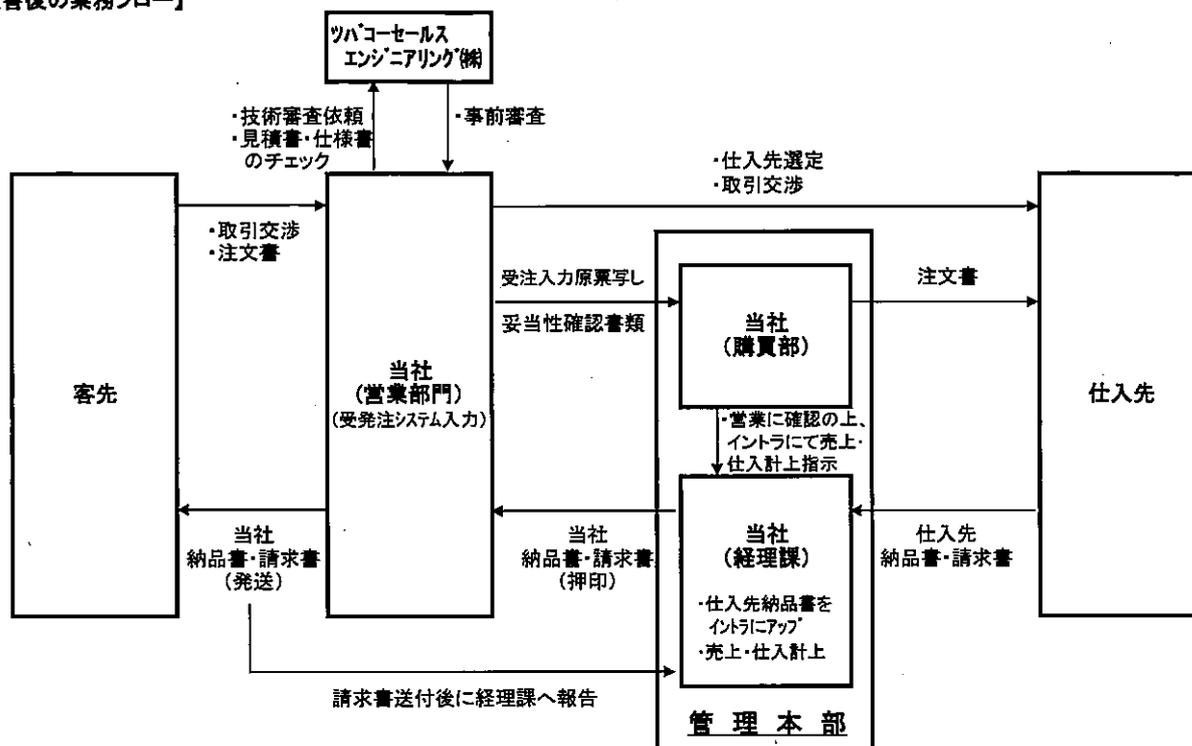
	当初記載の改善措置	修正後の改善処置
受発注システムへの入力担当	業務課（購買部）	営業部門の入力後、購買部長が入力内容のチェックを実施
営業部門での印章管理の変更に伴う、印章管理部署と押印部署	業務課（購買部）	経理課
納品・請求書への押印部署と発送部署	業務課（購買部）で押印の上、 業務課（購買部）で発送	経理課にて内容確認・押印後、営業部門で発送・経理課へ報告

（従来と改善後の業務フロー図）

【従来の業務フロー】



【改善後の業務フロー】



(c) 工事原価管理の徹底

【改善報告書に記載した改善措置】

今回の不正取引では、予備費等の余剰が出る取引や当社の差益分が大きい取引があった場合などに、追加工事等の名目で架空ないし水増し発注を行い、取引先に架空発注分や水増し発注分の金員をプールしていた事実がありました。従って今後は、営業担当者の判断で予備費を予定原価計上することを禁止し、営業部門の裁量で計上するルールを廃止し、代わりに管理部門で上記の予備費を管理することといたします。(平成 25 年 7 月予定)

【実施・運用状況】

上記 (a) に記載のとおり、購買部の新設を承認するに際し、営業担当者の判断で予備費を予定原価計上することを禁止し、営業部門の裁量で計上するルールを廃止し、代わりに営業本部長が営業本部全体の事故対策費用をあらかじめ見積もった上で予算計上し、管理部門（経理課）でその予算額を管理することに変更いたしました。

- ① 上記の事故対策費用は管理部門（経理課）にて管理することといたしましたが、これについては、以後の運用を、経理処理マニュアルに記載するとともに、平成 25 年 9 月開催の予算策定会議や毎月開催される営業会議の中でも営業部門へ周知徹底いたしております。
- ② 平成 25 年 10 月より開始する当社第 111 期下期予算は最初の試行でもあり、営業本部単位での予算化には過去の実績が乏しいため、今回は事故対策費用を管理部門（経理課）が全社費用として予算化し、平成 25 年 10 月 1 日より運用管理しております。

(d) 滞留仕掛品の取締役会への報告

【改善報告書に記載した改善措置】

今回の不正取引では、仕掛品の異常な増加について、複数の役員、幹部社員が不自然であるとの認識を持っていたにも拘らず、取締役会や経営会議等の会議体に上程することが出来ませんでした。このため役員間で全社の重要問題として認識されることなく、結果として不正取引の発覚を遅らせた一因となりました。

以上を踏まえ、今後、滞留仕掛品についても他の議題とともに取締役会に報告する仕組みを整えることとし、その対応等が組織的に講じることができる体制といたします。

(平成 25 年 7 月 予定)

【実施・運用状況】

- ① 平成 25 年 7 月 26 日開催の取締役会から、経理部において滞留仕掛品状況の報告資料を新たに提出し、以後毎月開催されている取締役会にて確認・審議しております。なお、P 32 に取締役会の監督機能の充実について記載しておりますので、合わせてご参照ください。
- ② 上記の基礎資料の整備のため、経理課は、毎月末において、最終仕入計上日から 90 日以上経過してもなお仕掛品として残高のあるもののリストを作成し、各 SD、BD 長へ報告を行うことといたしました。さらに、最終仕入日から 180 日を超えた仕掛品については客先注文書の確認を行い、滞留に至った理由及び売上予定日を確認することといたしました。これらの作業処理については、新たに作成した「仕掛品管理マニュアル」に記載し、経理処理運用マニュアルに追加しております。

(e) 直送取引にかかる現品確認

【改善報告書に記載した改善措置】

今後、直送取引については、6 ヶ月ごとに、発注残の中から現品確認の対象を抽出し、納入先での搬入時またはメーカーでの出荷時に現品確認を行います。また、現品確認業務を経理処理運用マニュアルに追記いたします。(平成 25 年 7 月 予定)

対象は、過去 1 年間に於いて累積発注額が 3,000 万円以上の発注先のうち、1 件 300 万円以上の発注残があった場合の当該発注先の全社とし、各社ごとに任意の 1 件を抽出し、業務課員あるいは T S E 社員のいずれか 1 名と、内部監査室員あるいは経理課員のいずれか 1 名とが共同して、現品確認を行います。(平成 25 年 8 月 予定)

【実施状況】

平成 25 年 8 月 28 日開催の常勤役員会にて経理規定の一部改定を承認いたしました。(施行日：平成 25 年 9 月 1 日) 改定後の経理規定の中に仕掛品管理を「仕掛品管理マニュアル」に基づき運用するように記載しております。なお、P 26 には「在庫管理規定の制定」として規定の改定を整理・記載しておりますので、合わせてご参照ください。

- ① 経理処理運用マニュアルに、「仕掛品管理マニュアル」を新設いたしました。
- ② 仕掛品管理マニュアルにおいて、6 ヶ月ごとに、発注残の中から現品確認の対象を抽出し、納入先での搬入時またはメーカーでの出荷時に現品確認を行う旨を記載いたしました。

- ③ 仕掛品管理マニュアルにおいて、過去 1 年間に於いて累積発注額が 3,000 万円以上の発注先のうち、1 件 300 万円以上の発注残があった場合の当該発注先の全社を対象とし、各社ごとに任意の 1 件を抽出し、購買部員あるいは T S E 社員のいずれか 1 名と、内部監査部門員あるいは経理課員のいずれか 1 名とが共同して、現品確認を行う旨を記載いたしました。

【運用状況】

- ① 仕掛品管理マニュアルに記載のとおり、平成 25 年 8 月末日時点の、過去 1 年間に於いて累積発注額が 3,000 万円以上の発注先のうち、1 件 300 万円以上の発注残があった場合の当該発注先の全社を対象とし、各社ごとに任意の 1 件を抽出いたしました。
- その後、平成 25 年 10 月から客先納期に合わせ随時購買部員あるいは T S E 社員のいずれか 1 名と、内部監査室員あるいは経理課員のいずれか 1 名とが共同して、客先納入時あるいは仕入先出荷時に現品確認を行っております。
- ② 抽出されたサンプルデータは、51 件であります。
- ③ 購買部・内部監査部門を中心として上記の 51 件に対し実在性の確認を実施し、客先納期順に確認した結果、平成 25 年 11 月 30 日現在において 31 件の確認が終了しております。以後、客先納期に合わせ全件の確認をする予定であります。
- ④ 今後は、毎年 2 月末日および 8 月末日を基準とし、仕掛品管理マニュアルに基づき、購買部・内部監査部門を中心に、経理課員や T S E 社員とともに仕掛品の現品確認を行います。

⑤ 支払業務の厳格化

(a) 設備装置事業の仕掛品にかかる買掛金の支払業務の厳格化

【改善報告書に記載した改善措置】

今回の不正取引では、設備装置事業において、実質的に前渡となる仕掛品にかかる買掛金の支払いについて、通常の買掛金と同様に S D 長の決裁のみで実行していました。

この事実を踏まえ、決裁権限規定を改定いたします。(平成 25 年 7 月予定)

その上で、仕掛品にかかる買掛金の支払いについては、より厳格に管理できるように、買掛金支払いに伴うシステム変更・開発を行い、前渡金の支払いにかかる決裁と同様の手続きを経た支払い方式といたします。(平成 25 年 10 月予定)

また、内部監査においても、設備装置事業の仕掛品にかかる買掛金の支払いの承認状況について、重点的にチェックを行い、新ルールの徹底を図ります。

【実施・運用状況】

平成 25 年 7 月 26 日開催の常勤役員会にて決裁権限規定を一部改定することを承認いたしました。(施行日：平成 25 年 8 月 1 日) このうち、設備装置事業の仕掛品にかかる買掛金の支払業務については、下記のとおり厳格化をいたしました。

(決裁権限規定の改定による支払いの厳格化)

- ① 買掛金の支払対象から仕掛品に計上されるものを分離し、仕掛品に計上されるものの支払は、前渡金の支払と同様の決裁手続きを行うように決裁権限規定を改定いたしました。
- ② 仕掛品の支払に際しては、仕掛品残高累計額に応じて支払に関する決裁権限を付与し、金額によっては常勤役員会の決裁まで必要とすることといたしました。
- ③ 仕掛品の支払については、特別支払稟議書により申請するものとし、支払の決裁後は、購買部長へ報告がなされることといたしました。
- ④ 棚卸資産の仕入に際しては、従来は対象物件ごとに決裁を実施しておりましたが、たとえ物件が分割されていても、分割された物件が同一の仕入先から仕入をしたもので、一括仕入と同等とみなされる場合は複数の仕入について合計金額で決裁することといたしました。また、棚卸資産の処分についても、それがたとえ物件が分割されていても、分割された物件が同一の処分であるとされる場合は、合計金額で決裁することといたしました。

(買掛金支払いに伴うシステム変更・開発)

買掛金の支払対象から仕掛品に計上されるものを分離し、仕掛品に計上されるものの支払を前渡金の支払と同様の決裁手続きができるように買掛金支払いシステム変更をいたしました。(平成 25 年 11 月支払い分より実施)

(内部監査部門の運用チェック)

買掛金支払いに伴うシステム変更・開発の終了により、全面的な運用となりますが、それに先立ち、前渡金の特別支払稟議書の購買部長への報告及び現行の支払稟議書において購買部長の確認については実行されていることを確認しております。なお、システム変更後についても運用状況を注視してまいります。

(b) 従業員旅費規定の見直し

【改善報告書に記載した改善措置】

今回の不正取引では、旅費交通費精算において、鉄道利用代金の領収証の添付が規定上不要であったこと及び宿泊費が実費精算ではなく規定額精算であったことを悪用し、当社に対してカラ出張を申告し、出張旅費名目で、現金を詐取していました。

この事実を踏まえ、今後、従業員旅費規定を改定し、海外出張並びに遠距離出張の際の旅費精算について領収証の添付を必須といたします。また、資格に応じた規定料金の支払から宿泊費についても実費精算とし、領収証の添付を必須とすることで、経費精算処理の厳格化をいたします。(平成 25 年 7 月予定)

【実施・運用状況】

平成 25 年 7 月 26 日開催の常勤役員会にて出張旅費にかかる規定を一部改定することを承認いたしました。(施行日：平成 25 年 8 月 1 日) 内容については、下記のとおりであり、施行日より運用しております。

- ① 出張旅費の精算は出張後 1 ヶ月以内にしなければならない

- ② 出張旅費にかかる交通費（近郊交通費を除く）、宿泊料等の出張中に要した費用の精算には、必ず証憑書類を添付しなければならない
- ③ 証憑書類の添付があっても、精算できる金額は、規定金額をもって上限とする

⑥ 各種規定の見直しと実務運用の徹底

(a) 在庫管理規定の制定

【改善報告書に記載した改善措置】

今回の不正取引の背景には、直送取引につき、取引の実在性を担保する最終の客先の納入確認が出来ていなかったという事実があったことを踏まえ、仕掛在庫である現物の確認事項を組み入れた在庫管理規定を制定し、これに従い棚卸管理を適切に行うことと致します。

（平成 25 年 7 月予定）

【実施・運用状況】

平成 25 年 8 月 28 日開催の常勤役員会にて経理規定のうちの在庫管理にかかる規定を一部改定することを承認いたしました。（施行日：平成 25 年 9 月 1 日）

なお、改善報告書には平成 25 年 7 月の実施予定としておりましたが、当該経理規定の下部規定である、仕掛品管理マニュアルの作成や経理部内の部員への周知徹底作業が必要であったために、平成 25 年 8 月 28 日の常勤役員会への上程となりました。

内容については、下記のとおりであります。

- ① 棚卸資産一般に対して作成されていた規定から、棚卸資産を内容区分して再作成いたしました。具体的には、配送センター保管の貯蔵品・通過品と、客先・仕入先に保管委託する預託品、さらに仕掛品と区別して定義した上で、それぞれに対する規定を区分記載いたしました。
- ② 仕掛品の管理に特化した仕掛品管理マニュアルを新たに作成し、経理処理マニュアルに追加し、経理規定中にも同マニュアルを参照するよう記載いたしました。
- ③ 仕掛品管理マニュアルには、仕掛在庫である現物の確認事項を組み入れ、仕掛品管理を適切に行うことができるようにいたしました。

(b) 決裁権限及びチェック体制の見直し

【改善報告書に記載した改善措置】

長年、部長・SD長という部下を管理する立場にありながら自ら積極的に営業活動に携わり、自ら決裁し不正取引が実行されていた事実があったことを踏まえ、仮にSD長が案件を取り纏めたとしても、その後の業務手続きは社内ルール上、部下が実施するというこの役割の明確化を含め、その決裁権限及びそのチェック体制の見直しを図ることとし、決裁権限規定、組織運営・役職任用規定の改定を行ないます。

特に、決裁権限規定においては、SD長の決裁のチェック体制だけでなく、支払業務（買掛金・前渡金・仕掛品）の決裁の見直し等を行ない、支払業務の監視を強化します。

（平成 25 年 7 月予定）

【実施・運用状況】

平成 25 年 7 月 26 日開催の常勤役員会にて決裁権限規定及び組織運営・役職任用規定を一部改定することを承認いたしました。(施行日：平成 25 年 8 月 1 日)

内容については、下記のとおりであります。

(組織運営・役職任用規定の改定)

- ① 各役職者の役割に、管下の部下に対し社内規定に基づいて管理することを追記いたしました。
- ② 営業部門の第一階層役職者（事業部長クラス）の役割に、原則として自らはマネジメントに専念するものとし、仮に自身を取りまとめた案件であったとしても、その後の業務手続は部下に実行させ、自らが関与してはならないことを追記いたしました。

(決裁権限規定の改定)

- ① 決裁者は、発議と決裁を兼ねることを禁止いたしました。
- ② 仕掛品にかかる債務の支払につき、決裁権限を新たに定め、特別支払稟議書により支払を実行する旨を定めました。なお、特に支払業務の厳格化にかかる決裁権限規定の改定については、P24 にも関連事項を記載しておりますので、合わせてご参照下さい。

(内部監査部門の運用チェック)

- ① 規定の運用については遵守されていることを確認しております。
- ② また、支払業務については P25 の (内部監査部門の運用チェック) に記載の通りとなっております。

(c) 改定規定の周知徹底

【改善報告書に記載した改善措置】

これらの規定改定による実務運用の徹底を図る為、各種規定の制定、改訂事項を周知させると共に規定遵守を徹底させます。(該当部署には改定時に社内会議等で実施、該当部署以外にはコンプライアンス研修時実施予定)

また、改定された規定は社内イントラに掲載されますが、その事実を全役職員に社内メールにて連絡いたします。(平成 25 年 7 月予定)

【実施・運用状況】

- ① 改定された規定は該当部署には改定時に、改定を実施する主管部署が社内会議等で徹底することにしており、さらに改定規定は、社内イントラに掲載されることとなりますが、平成 25 年 8 月 1 日より、その事実を全役職員に改定の都度、人事総務部より社内メールにて連絡することにしております。
- ② 当社の各種規定を集めた規定集は、従来からイントラに掲載しておりましたが、イントラ掲載に加えて規定をより身近なものにし、また発生事象に対しすぐに確認・対処できるよ

う、規定集を各SD・BD・管理部門の各部に書類とした規定集として備え置くこととし、規定改定の都度、人事総務部が改定規定を送付し、その差替えを実施したかどうかを確認することといたしました。

- ③ さらにコンプライアンス関連規定については規定集とは別に名刺サイズに集約し、全役職員に常時携帯させ、コンプライアンス意識の向上を図ることとし、平成25年12月に全役職員に配布することといたしました。

⑦ 内部通報制度の改善

(a) 外部通報窓口の新設と内部通報制度に関する規定の改定

【改善報告書に記載した改善措置】

通報窓口として、外部機関（弁護士事務所）を新設し、通報しやすい体制といたします。
また、内部通報制度に関する規定を改定し、社内及び外部の通報窓口、通報の方法を明確に定義いたします。（平成25年7月予定）

【実施・運用状況】

平成25年7月26日開催の常勤役員会にて内部通報制度に関する規定を一部改定することを承認いたしました。（施行日：平成25年8月1日）

また、社外に、内部通報窓口として顧問弁護士事務所に委託する契約を締結することを承認いたしました。

内容については、下記のとおりであります。

- ① 従来は、社内通報窓口としてセクハラ・パワハラ等に関する受付窓口とコンプライアンス全般に関する通報窓口を分けて設置しておりましたが、双方に関する社内通報窓口をコンプライアンス室に一本化いたしました。
- ② 社外に、内部通報窓口として顧問弁護士事務所に委託する契約を平成25年8月1日に締結し、社外通報窓口を顧問弁護士事務所に設置するとともに、既設の法令違反行為に該当するかの確認相談等に応じる社内相談窓口を明文化いたしました。また、下記のとおり社内及び外部の通報窓口、通報の方法を明確に定義いたしました。

- | | | |
|-------|--------|-----------|
| (i) | 社内通報窓口 | コンプライアンス室 |
| (ii) | 社外通報窓口 | 顧問弁護士事務所 |
| (iii) | 社内相談窓口 | コンプライアンス室 |

- ③ 内部通報の方法及び通報の内容を具体的に記載いたしました。
- ④ 内部通報があった際の通報受付の取り扱いについて具体的に記載いたしました。
- ⑤ 内部通報受付後の調査・是正措置等の取扱い及び被通報者及び調査協力者への配慮と通報処理後のフォローを明確化いたしました。

(b) 内部通報制度及びコンプライアンス相談窓口の周知徹底

【改善報告書に記載した改善措置】

内部通報制度に関する内容・意義、社内及び外部の通報窓口（連絡先）、相談窓口（連絡先）、通報方法について、全役職員に案内するとともに、社内イントラ掲示板に掲載し、全役職員に周知徹底いたします。（平成 25 年 7 月予定）

現在のコンプライアンスに関する相談窓口の存在を社内に広め、全役職員からの疑問・相談を受けやすい体制にするとともに、コンプライアンス・デー（前述）の案内に、毎回、不正行為に関する確認、通報窓口・相談窓口の連絡先を掲載し周知徹底を図ります。

（平成 25 年 8 月予定）

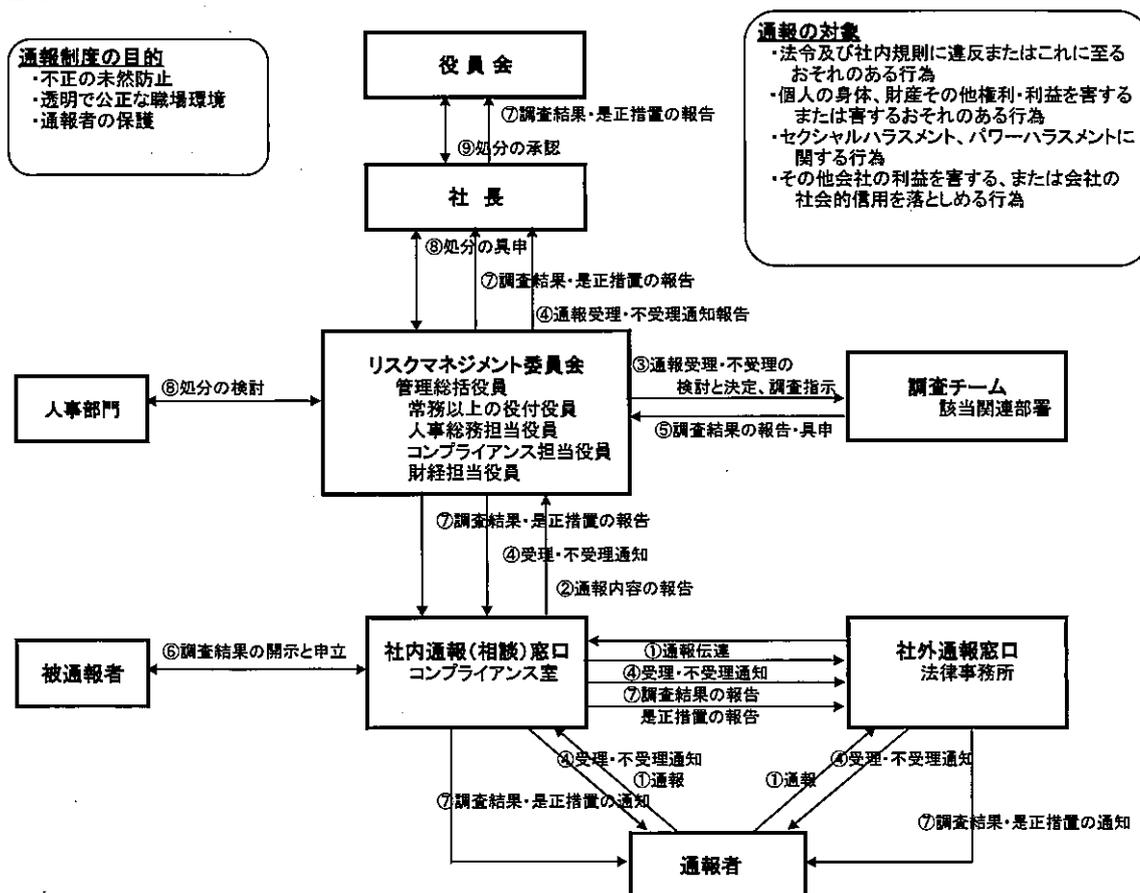
【実施・運用状況】

内部通報制度及びコンプライアンス相談窓口に関する内容については、施行日（平成 25 年 8 月 1 日）に、他の改定規定とともに、下記のような処理フロー図を添付し、社内イントラ掲示板に掲載するとともに、全役職員に社内メールを利用して、新しい内部通報制度及びコンプライアンス相談窓口の周知徹底をはかりました。

また、平成 25 年 7 月以降に実施している全役職員のコンプライアンス教育を実施した際にも内容の説明を行い、理解の促進を図りました。

内部通報にかかる処理の流れについては、下記のとおりであります。

(内部通報処理の流れ)



⑧ 内部監査体制の充実

(a) 内部監査部門の職務分掌の明確化

【改善報告書に記載した改善措置】

今回の不正取引において、内部監査部門の職務分掌が第三者委員会の調査報告書により指摘されました。

現在、内部監査を担当する部門は、内部監査室とコンプライアンス室とがあり、更には、リスクマネジメント委員会も存在し、各々の職務分掌を明確にするため、内部監査規定にリスクマネジメント委員会、内部監査室、コンプライアンス室の職務分掌を明記いたします。

(平成 25 年 7 月 予定)

【実施・運用状況】

平成 25 年 7 月 26 日開催の常勤役員会にて内部監査規定を一部改定することを承認いたしました。(施行日：平成 25 年 8 月 1 日)

内容については、下記のとおりであります。(人員は平成 25 年 11 月 30 日現在)

- ① 従来は、内部監査を担当する部署を内部監査室と定めておりましたが、これを内部監査部門が担当することにし、内部監査部門を下記の 3 部門といたしました。

- (i) リスクマネジメント委員会 (人員：5 名)
- (ii) 内部監査室 (人員：5 名)
- (iii) コンプライアンス室 (人員：6 名)

この組織の中で、内部監査を主に担当する部門をコンプライアンス室とし、内部監査全般を主導する役割を果たします。

- ② リスクマネジメント委員会を代表取締役社長の直下に置き、その下に内部監査室とコンプライアンス室を置く組織に改変いたしました。(具体的な組織図は、P 15 をご参照ください。)
- ③ リスクマネジメント委員会、内部監査室、コンプライアンス室のそれぞれの職務分掌を定義し、内部監査規定に記載いたしました。

(b) 内部監査部門の調査の枠を広げた権限強化及び周知徹底

【改善報告書に記載した改善措置】

内部監査部門の各部署は、内部監査規定により与えられた権限を十分に認識し、調査相手の資格・役職・年齢・性別・職務・調査相手との過去の身分関係等にとらわれることなく、厳格な調査を実施します。

また、コンプライアンス教育実施時と同時に行う社内教育等を通じて内部監査の重要性を全役員に周知徹底させます。(平成 25 年 7 月 予定)

【実施・運用状況】

従来、内部監査部門の職務分掌が明確でなかったため、とかく調査があいまいになっていた傾向を反省し、今後は職務を厳格に意識し職責を果たします。

具体的には、下記のとおりであります。

- ① 内部監査部門の各部署の所属員による定期的な勉強会を実施することにいたしました。
- ② 平成 25 年 7 月からの全役職員に対する階層別のコンプライアンス教育の実施に際し、内部監査の重要性を再認識させるような講義を実施し、調査相手の資格・役職・年齢・性別・職務・調査相手との過去の身分関係等にとらわれることなく、厳格な調査を実施する旨を徹底いたしました。

(c) 内部監査部門の人員の拡充

【改善報告書に記載した改善措置】

内部監査部門の増員を図ります。

(平成 25 年 10 月予定)

【実施・運用状況】

内部監査部門の充実を図るため、コンプライアンス室の人員を強化することとし、法務の実務経験のある人材を補充いたします。具体的には既に採用面接を行い、実務経験ある人材を平成 25 年 10 月に 1 名採用いたしました。

(d) モニタリングの強化

【改善報告書に記載した改善措置】

今回の不正取引では、内部監査部門や監査役による営業取引のモニタリングが十分に機能せず、結果として不正取引の発覚を遅らせた一因となりました。

この事実を踏まえ、今後は内部監査部門・監査役・経理部門・情報管理部門が連携し、IT を現在以上に活用して、定期的にデータの抽出・分析を行い、財務データ上の異常値の検出から、証憑との照合・担当者へのヒヤリング等を行うことによって、不正リスク管理強化をいたします。

実務上の運用については、6 ヶ月ごとに、低差益率取引、同一 SD 内で売上側と仕入側に同一の取引先が存在する取引等についてのデータ抽出後、内部監査部門においてデータサンプリングし、経理部門がその証憑を提供し、内部監査部門と経理部門が共同で担当者へのヒヤリングを行います。なお、重要な課題についてはその内容を社長に報告することといたします。(平成 25 年 7 月予定)

【実施・運用状況】

- ① 平成 25 年 8 月に、内部監査部門は、経理部門・情報管理部門と連携し、平成 25 年 1 月～平成 25 年 6 月における全社の売上取引データ (20,675 件) の中から、低差益率取引と判断したデータを抽出 (40 件/月) し、また、別条件として同一 SD 内で売上側と仕入側に同一の取引先が存在する取引等についてもデータを抽出 (48 件/半期) し、それぞれについて内部監査部門において、一部については、経理部門と共同で証憑類との突合をする等の監査を実施いたしました。

この監査においては、異常な取引は発見されず、社長に報告すべき重要な内容も無く、良好な結果でありました。

- ② 「財務報告に係る内部統制」(J-SOX)の業務処理統制の評価手続きにおいて、今年度からは、より対象期間を長く、かつ、サンプル件数を増加させて行うことで、不正リスクに対するモニタリング強化をいたしました。

具体的には、下記のとおりに変更して実施する予定であります。

・対象期間	(従来)	4月～9月	→	(変更後)	4月～12月
・サンプル件数	(従来)	25件	→	(変更後)	45件

⑨ 取締役会及び監査役会の更なる活性化

(a) 取締役会の監督機能の充実

【改善報告書に記載した改善措置】

内部監査部門にて把握された顕在ないし潜在するリスクは、内部規定に基づき、取締役会に報告することとし、取締役会は、これらの報告事項も重要な審議事項に位置づけ、審議・検討を行い、担当部署に対し、適切な指示・指導を実行し、取締役会の機能充実に努めます。

【実施・運用状況】

従来は、各々の部門内での情報共有に留まりがちであったことを、取締役会等の上部機関で情報共有する体制に変更するため、平成25年7月26日以降に毎月開催される取締役会において、今後重点的に管理する事項として下記の3点を追加いたしました。

① 売掛金の回収状況

売上計上後、特に回収が遅延又は回収までに長期間要している物件について、前月及び当月の2ヶ月間の推移の状況を担当取締役より報告させることとし、回収についてのチェックを強化すること。

② 仕掛品在庫の状況

仕掛品の仕入後の経過月数を4ヶ月以内と4ヶ月超とに分け、それぞれの金額及び仕掛品内訳・内容を担当取締役より報告させ、継続的に監視し、仕掛品についての管理を強化すること。

③ その他の事項

内部監査部門(内部監査室、コンプライアンス室、リスクマネジメント委員会)の機能を充実させ、リスクの回避、不正取引の早期発見や未然防止のために社長・経営会議ならびに取締役会へ適宜報告を行わせること。

(b) 監査役監査活動の強化と監査機能の充実

【改善報告書に記載した改善措置】

「監査役・管理部門連絡協議会」及び「関係会社監査役との情報連絡協議会」における審議内容を充実し、内在する不正発生のリスクを監視すると共に、往査・監査で確認されたコンプライアンス違反、財務経理上の問題、内部統制違反等の懸念事項については監査役会で審議し、必要があれば取締役会に報告することといたします。また、監査法人との情報交換の機会を増やし、より質の高い監査を実施いたします。

【実施・運用状況】

① 監査役会の強化

例年の監査役会開催は年間5回でありましたが、今年度（平成25年4月）より毎月開催することとし、量・質の充実と強化を図ることといたしました。併せて「監査役・管理部門連絡協議会」及び「関係会社監査役との情報連絡協議会」等の議案についても十分な事前協議を行い、当該会議における審議内容を充実させております。

② 内部監査部門との連携強化

内部監査部門（内部監査室、コンプライアンス室、リスクマネジメント委員会）及び関係会社監査役との連携を強化し、情報を共有化して監査の実効性を向上させるため、平成25年9月より内部監査部門・経理部との情報交換会を毎月開催することにしております。

③ 監査法人との連携強化

監査法人との情報交換の機会を増やすため、3ヶ月に一度、情報交換会を開催することを監査法人と協議いたしました。その結果、監査法人との情報交換会を、平成25年10月から実施しております。

3. 改善措置の実施状況及び運用状況についての評価

当社は、このたびの不正取引により、株主、投資家ならびに関係者の皆様に多大なるご迷惑とご心配をおかけし、株式市場の信頼を損ねる結果になったことを重大に受け止め、二度とこのような事態を引き起こすことのないよう、当社グループの全役職員が一丸となって再発防止策の実行にあたってまいりました。実行にあたっては、経営トップが率先して再発防止策の完遂に取り組み、役職員のコンプライアンス意識の醸成とともに、グループ全体のガバナンスの強化に尽力し、着実にその効果が現れていると認識しております。

今後につきましても、全役職員に対するコンプライアンス教育の継続的な実施等、環境整備に努め、関係各位の信頼回復に鋭意努力していく所存でございます。

以上

(付表) 「改善措置の実施スケジュール」(実績)

	平成25年							
	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
① 不正再発防止委員会による下記実行状況の確認	発足	進捗・実施 状況確認	進捗・実施 状況確認	進捗・実施 状況確認	進捗・実施 状況確認	進捗・実施 状況確認	進捗・実施 状況確認	進捗・実施 状況確認
② コンプライアンス意識の徹底とコンプライアンス規定の新設								
(a) コンプライアンス規定の制定	検討	→	承認	制定(以降、 継続運用)	→	→	→	→
(b) コンプライアンス教育の実施(取締役、国内販社社長)	検討	→	承認	実施(以降、 継続運用)	→	→	→	→
コンプライアンス教育の実施(階層別)	検討	→	承認	実施(管理職)	実施(一般社員)	実施(一般社員)	以降、 継続運用	→
コンプライアンス教育の実施(e-ラーニング)	検討	→	→	→	→	→	→	平成26年2月 実施予定
(c) リスクマネジメント委員会の充実	検討	→	承認	実施(以降、 継続運用)	→	→	→	→
(d) コンプライアンス・デーの制定	検討	→	承認	実施(以降、 毎年2月、8月 実施)	→	→	→	→
③ 定期的人事異動の実施								
(a) 定期的人事異動の仕組みの構築と人事総務部による確認	検討	→	承認	実施(以降、 継続運用)	→	→	→	→
(b) 同一部署の在籍期間の制限	検討	→	承認	実施(以降、 継続運用)	→	→	→	→
④ 設備装置事業における職務分掌化のための「購買部」の設置と 営業事務の見直し								
(a) 設備装置事業の営業部門における発注権限の廃止	検討	→	承認	実施(以降、 継続運用)	→	→	→	→
(b) 当社注文書フォームの統一化	検討	→	承認	実施(以降、 継続運用)	→	→	→	→
(c) 工事原価管理の徹底	検討	→	承認			実施(以降、 継続運用)	→	→
(d) 滞留仕掛品の取締役会への報告	検討	→	実施(以降、 継続運用)	→	→	→	→	→
(e) 直送取引にかかる現品確認	検討	→	→	承認	実施(以降、 継続運用)	→	→	→
⑤ 支払業務の厳格化								
(a) 設備装置事業の仕掛品にかかる買掛金の支払業務の厳格化	検討	→	承認	決裁権限規定 改定実施	以降、 継続運用	→	システム 稼働	→
(b) 従業員旅費規定の見直し	検討	→	承認	実施(以降、 継続運用)	→	→	→	→
⑥ 各種規定の見直しと実務運用の徹底								
(a) 在庫管理規定の制定	検討	→	→	承認	実施(以降、 継続運用)	→	→	→
(b) 決裁権限規定、組織運営・役職任用規定の改定	検討	→	承認	実施(以降、 継続運用)	→	→	→	→
(c) 改定規定の周知徹底	検討	→	改定の都度 実施	以降、 継続運用	→	→	→	→
⑦ 内部通報制度の改善								
(a) 外部通報窓口の新設と内部通報制度に関する規定の改定	検討	→	承認	実施(以降、 継続運用)	→	→	→	→
(b) 内部通報制度及びコンプライアンス相談窓口の周知徹底	検討	→	→	実施(以降、 継続運用)	→	→	→	→
⑧ 内部監査体制の充実								
(a) 内部監査部門の職務分掌の明瞭化	検討	→	承認	実施(以降、 継続運用)	→	→	→	→
(b) 内部監査部門の調査の枠を広げた権限強化及び周知徹底	検討	→	→	実施(以降、 継続運用)	→	→	→	→
(c) 内部監査部門の人員の拡充	検討	→	→	→	→	新規採用	以降、 適宜拡充	→
(d) モニタリングの強化	検討	→	実施	以降、 継続運用	→	→	→	→
⑨ 取締役会及び監査役会の更なる活性化								
(a) 取締役会の監督機能の充実	実施	以降、 継続運用	→	→	→	→	→	→
(b) 監査役監査活動の強化と監査機能の充実	実施	以降、 継続運用	→	→	→	→	→	→

(注) なお、上記における「承認」は全て、当社の常勤役員会において「承認」したものであります。