

# 改善状況報告書

2022年6月15日

株式会社東京証券取引所  
代表取締役社長 山道 裕己 殿

OKK 株式会社  
代表取締役社長執行役員  
森本 佳秀

2021年12月1日提出の改善報告書について、有価証券上場規程第505条第1項の規定に基づき、改善措置の実施状況及び運用状況を記載した改善状況報告書をここに提出いたします。

## 目次

1. 改善報告書の提出経緯	4
(1) 過年度決算訂正の内容	4
(2) 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯	9
① 不適切な会計処理の発覚経緯	9
② 不適切会計処理の概要	9
(3) 過年度決算短信等を訂正するに至った原因	10
① 組織体制の問題	10
i) 特定担当者への業務負荷集中及び不適切な決裁権限の付与等	10
ii) 管理部門における企画管理課業務の理解・情報共有の不足等	11
iii) 内部監査部門の機能発揮が不十分及び内部通報制度の未浸透等	11
iv) 経営陣における専門性の欠如と対応策の不足	11
② G2システムの複雑性	12
③ コンプライアンス意識の欠如	12
i) 関係部門におけるコンプライアンス意識の欠如	12
ii) 経営陣のコンプライアンス意識の欠如	12
2. 改善措置並びにその実施状況及び運用状況等	13
(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	13
① 組織体制の問題への対応	13
i) 原価計算担当部署の業務、権限の見直し及び体制の強化	13
ii) 管理部門における企画管理課業務の理解・情報共有の不足への対応	18
iii) 内部監査部門を含む管理部門による監視監督機能強化と内部統制に関する体制見直し	19
iv) 経営陣を含めた管理職及び担当者の原価計算に関する業務及び会計知識の向上	26
v) 経営者による監視監督機能の構築	27
② G2システムの複雑性への対応	29
i) 仕掛品及び原価計算に関するシステムの改修	29
ii) G2システムマニュアル等の整備と業務の標準化	31
③ コンプライアンス意識の欠如への対応	33

i) コンプライアンス意識の醸成	33
ii) 会計監査人との連携強化	36
iii) 定期的なジョブローテーションの実施	37
iv) 改善・再発防止特別委員会によるモニタリング	38
④適時開示の遅延を生じさせたことに対する改善策	39
3. 改善措置の実施状況及び運用状況に対する上場会社の評価	41

## 1. 改善報告書の提出経緯

### (1) 過年度決算訂正の内容

当社は、2021年6月24日付で特別調査委員会を設置し、過去の会計処理の誤りの可能性及び当社役員による不適切な業務執行の可能性を含む内部統制上の問題が存在する疑義について調査を進めてまいりました。

2021年9月17日付で特別調査委員会より調査報告書を受領し、記載された調査結果から、①過去において実在性のない仕掛品が存在していたこと、②担当者が、実在性のない仕掛品の存在を認識しながら、棚卸資産の帳簿残高と実棚金額との差額を埋めるため、棚卸対象外資産である加工費等を水増しする等して、適切な費用処理を行わず、資産を過大計上していたこと、また③①により適時に費用処理がされず、過大計上が継続していた仕掛品の残高を、担当者が恣意的に費用処理していたことが判明しました。

当社は、調査報告書の内容を検討した結果、過大計上となっていた棚卸資産の修正を行うため、2017年3月期から2020年3月期までの有価証券報告書、及び2019年3月期第2四半期から2021年3月期第3四半期までの四半期報告書についての決算訂正を行いました。訂正した報告書は2021年10月6日に関東財務局に提出し、過年度決算短信及び四半期決算短信につきましては、2021年10月6日にその影響額をサマリー表にて開示いたしました。訂正した過年度決算短信等及び業績への影響額については、以下のとおりです。

#### 【訂正した過年度有価証券報告書】

第159期（自2016年4月1日至2017年3月31日）

第160期（自2017年4月1日至2018年3月31日）

第161期（自2018年4月1日至2019年3月31日）

第162期（自2019年4月1日至2020年3月31日）

#### 【訂正した過年度四半期報告書】

第161期 第2四半期（自2018年7月1日至2018年9月30日）

第161期 第3四半期（自2018年10月1日至2018年12月31日）

第 162 期 第 1 四半期 (自 2019 年 4 月 1 日 至 2019 年 6 月 30 日)  
第 162 期 第 2 四半期 (自 2019 年 7 月 1 日 至 2019 年 9 月 30 日)  
第 162 期 第 3 四半期 (自 2019 年 10 月 1 日 至 2019 年 12 月 31 日)  
第 163 期 第 1 四半期 (自 2020 年 4 月 1 日 至 2020 年 6 月 30 日)  
第 163 期 第 2 四半期 (自 2020 年 7 月 1 日 至 2020 年 9 月 30 日)  
第 163 期 第 3 四半期 (自 2020 年 10 月 1 日 至 2020 年 12 月 31 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	訂正前	訂正後	影響額	増減率
第 159 期 (2017 年 3 月期) 通期	売上高	23,642	23,639	△2	0.0%
	営業利益	△251	15	266	—
	経常利益	△443	△176	266	—
	親会社株主に帰属 する当期純利益	△410	△143	266	—
	総資産	50,873	50,110	△762	△1.5%
	純資産	21,238	20,414	△824	△3.9%
第 160 期 (2018 年 3 月期) 通期	売上高	26,621	26,624	2	0.0%
	営業利益	715	386	△328	△45.9%
	経常利益	493	165	△328	△66.5%
	親会社株主に帰属 する当期純利益	352	△38	△391	—
	総資産	49,742	48,624	△1,117	△2.2%
	純資産	21,360	20,147	△1,212	△5.7%
第 161 期 (2019 年 3 月期) 第 2 四半 期	売上高	11,839	11,836	△2	0.0%
	営業利益	168	50	△117	△69.6%
	経常利益	251	133	△117	△46.6%
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	203	95	△108	△53.2%
	総資産	48,933	47,779	△1,153	△2.4%
	純資産	21,575	20,255	△1,320	△6.1%
第 161 期 (2019 年 3 月期) 第 3 四半 期	売上高	19,363	19,360	△2	0.0%
	営業利益	527	386	△141	△26.8%
	経常利益	504	363	△141	△28.0%
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	431	287	△143	△33.2%
	総資産	49,283	48,098	△1,184	△2.4%
	純資産	21,436	20,080	△1,356	△6.3%

第 161 期 (2019 年 3 月期) 通期	売上高	26,464	26,459	△5	0.0%
	営業利益	814	631	△182	△22.4%
	経常利益	703	520	△182	△25.9%
	親会社株主に帰属 する当期純利益	577	444	△133	△23.1%
	総資産	49,314	48,097	△1,217	△2.5%
	純資産	21,521	20,176	△1,344	△6.2%
第 162 期 (2020 年 3 月期) 第 1 四半 期	売上高	4,417	4,419	2	0.0%
	営業利益	△126	△117	8	—
	経常利益	△171	△162	8	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△200	△187	12	—
	総資産	48,426	47,204	△1,222	△2.5%
	純資産	21,040	19,708	△1,332	△6.3%
第 162 期 (2020 年 3 月期) 第 2 四半 期	売上高	10,127	10,129	2	0.0%
	営業利益	△217	△48	169	—
	経常利益	△317	△147	169	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△488	△475	12	—
	総資産	47,233	46,149	△1,083	△2.3%
	純資産	20,754	19,422	△1,332	△6.4%
第 162 期 (2020 年 3 月期) 第 3 四半 期	売上高	16,068	16,070	2	0.0%
	営業利益	△81	48	130	—
	経常利益	△145	△15	130	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△392	△348	43	—
	総資産	47,968	46,895	△1,073	△2.2%
	純資産	20,962	19,661	△1,300	△6.2%

第 162 期 (2020 年 3 月期) 通期	売上高	21,346	21,348	2	0.0%
	営業利益	△290	141	432	—
	経常利益	△430	2	432	—
	親会社株主に帰属 する当期純利益	△9,622	△9,159	463	—
	総資産	35,217	34,444	△773	△2.2%
	純資産	11,616	10,735	△881	△7.6%
第 163 期 (2021 年 3 月期) 第 1 四半 期	売上高	2,011	2,011	—	—
	営業利益	△781	△688	92	—
	経常利益	△766	△674	92	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△769	△676	92	—
	総資産	34,253	33,574	△678	△2.0%
	純資産	10,849	10,060	△788	△7.3%
第 163 期 (2021 年 3 月期) 第 2 四半 期	売上高	5,081	5,081	—	—
	営業利益	△1,243	△1,300	△57	—
	経常利益	△1,124	△1,182	△57	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△1,126	△1,184	△57	—
	総資産	35,600	34,764	△836	△2.3%
	純資産	10,536	9,596	△939	△8.9%
第 163 期 (2021 年 3 月期) 第 3 四半 期	売上高	7,866	7,866	—	—
	営業利益	△1,977	△1,989	△12	—
	経常利益	△1,802	△1,815	△12	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△1,693	△1,705	△12	—
	総資産	34,773	34,005	△768	△2.2%
	純資産	9,951	9,057	△893	△9.0%



## (2) 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯

### ① 不適切な会計処理の発覚経緯

当社は、2021年3月期決算手続の過程において、EY新日本有限責任監査法人（以下「EY新日本」といいます。）より期末での減損処理に関する詳細な調査を求められたことから、監査等委員会が5月10日、11日に実施した調査で、担当者がEY新日本に改ざんしたデータを渡していた事実が判明しました。また、同調査の過程で当社の仕掛品残高の確定につき、過去の会計処理に誤りがある可能性を確認しました。そこで、EY新日本と協議の上、当該会計処理に係る事実の解明のため2021年5月21日より社内調査委員会を設置して調査を実施しました。

しかし、同調査の過程で、当初誤りがある可能性が指摘されていた会計処理以外にも誤った会計処理がなされていた可能性があること、これらの会計処理の誤りについて、2020年5月頃、当社取締役がその誤りを認識し得た可能性があるにもかかわらず、適時に適切な会計処理がされていなかったとの内部統制上の問題の有無について疑義が生じるに至ったことから、2021年6月24日より客観性・独立性の高い外部専門家3名による特別調査委員会を設置し、調査を行ったところ、以下②に記載の不適切な会計処理が発覚したものです。

### ② 不適切会計処理の概要

特別調査委員会による調査報告書に記載された不適切会計処理を以下のとおり認識しています。

- ・2017年3月期に実施した基幹システムの移行において、旧システム使用期間に存在していた実在性のない仕掛品について、正しい勘定への移管等を行わないまま、当該仕掛品データを新基幹システムに移行してしまいました。
- ・2017年3月末の棚卸資産に関して、実棚金額と帳簿残高の差額約15億7,700万円については外注費や加工費等の実地棚卸対象外となるものであると担当者により分析されておりました。しかし、当該分析資料の内、外注費や加工費等の金額は本来の実体ある金額より水増し改ざんされたものであります。

- ・2017年9月末の实地棚卸以後も棚卸資産の帳簿残高と実棚金額との差額が、实地棚卸対象外の合計金額となるように外注費や加工費等の項目の金額を調整していました。
- ・適切な費用処理を行わずに過大計上していた仕掛品の残高を、担当者が本来処理すべき時期に費用処理をせず、恣意的に処理していました。
- ・担当者は、不適切な会計処理を行っていることを認識しながら、仕掛品残高の総額は変えないものの、会計監査人に提出する製番別の仕掛品残高の明細上にてその差分の金額を改ざんしておりました。

### (3) 過年度決算短信等を訂正するに至った原因

リーマンショック後の大規模なリストラによる人員削減の結果、各部門において業務の適正な配分が可能となるだけの人員が不足し、特定の従業員に業務権限・業務負荷が集中し、目の前の業務処理に追われる状況に置かれることになりました。また、専門性をもった人材の減少で、業務遂行を過去の踏襲に頼り業務内容に疑問を持たず遂行していた状況でもありました。

このような環境の下、担当者は、原価計算関係の業務に携わるようになった時点で既に存在していた不明瞭・不適切な過去からの会計データを前提に、担当業務を進めていこうとする中で不適切な会計処理に及んだものです。その処理は、複数の類型に及び、かつ長年に渡って継続してきたにも関わらず、それらが発覚し、是正されることもなかったことから当社の組織的なリスク管理体制ないし管理監督機能にも問題があったと認識しております。

本件不適切会計の発生の具体的な原因としては、以下の事項への対応が不十分であったことと考えております。

#### ①組織体制の問題

##### i) 特定担当者への業務負荷集中及び不適切な決裁権限の付与等

前述のとおり、リーマンショック後の大規模なリストラによる人員削減により、業務の適正な配分が可能となるだけの人材が不足し、特定の従業員に業務権限、業務負荷が集中することとなりました。今

回の不適切な会計処理においても、担当者一人に過大に業務が集中するような状況を生じさせ、適切な業務対応を行う余力や、現場での相互チェックがなされる機会を失わせしめていました。

また、原価計算の業務を理解している上席者が不在で、企画管理課長（当該担当者）による個人決裁が常態化しており、上席者による決裁フローが存在せず、適切な業務遂行を担保し、不正を組織的に防止するための複層的なチェック体制が欠如している状況にありました。

ii) 管理部門における企画管理課業務の理解・情報共有の不足等

当社における原価計算は、独自のルールやシステムの仕組み等、非常に複雑であり、当時企画管理課が所属していた財務部の管理職を含む他の従業員は企画管理課の原価計算業務について全くわからない状況であり、企画管理課長に対応を任せきりにしていました。

iii) 内部監査部門の機能発揮が不十分及び内部通報制度の未浸透等

当社における内部監査室の権限や役割が、社内において十分に理解されておらず、また、内部監査室の業務が特定の役員らによる指示に依拠してなされることがあったことに加えて、内部監査室員に原価計算業務の理解不足もあり、内部監査部門が十分な抑止機能を発揮できませんでした。

一方で、不適切な会計処理に気づいていた者がいた可能性もありますが、当社の内部通報窓口についてはその周知・利用促進が不十分であり、内部通報窓口が十分に機能していたものとはいえません。

iv) 経営陣における専門性の欠如と対応策の不足

経営陣においても原価計算に関しては担当部署の業務経験者以外には十分な理解ができていなかったことに加えて、原価計算について精通している者が特定の担当者のみに限られている状況を認識しながら、経営課題としてその改善を図ることをしておりませんでした。

また、原価計算に関し企画管理課の担当者らに対して適切に説明を求めその理解に努める、または企画管理課を所管する財務部の管理職その他に対して、原価計算業務を理解するよう指示を出し、対応を求めるといったことも十分には行っておりませんでした。

その結果として、取締役会においても、原価計算及びそれに係る業務の状況について、適切な経営判断及び業務監督の基礎とするに足る

だけの十分な情報が共有されませんでした。

## ② G2 システムの複雑性

当社の G2 システムには以下に記載の運用上の留意点があり、そのため、当社においては仕掛品在庫の数量の把握ができず、棚卸差異の詳細調査に労力を要し、また、詳細な分析を行うことが困難でした。

- ・仕掛品在庫のレポートだけでは正しい在庫数量が把握できず、実地棚卸のデータとしての利用ができない
- ・一部の仕掛品について数量のデータを保持していない
- ・材料・部品を当初予定した製品以外に利用する場合、システムによる振替処理ができない

このため、企画管理課の担当者に一任していた棚卸差異の分析結果についても検証を行うことが困難で、費用処理等の判断は当該結果に依拠せざるを得ない状況となっていました。

## ③コンプライアンス意識の欠如

### i) 関係部門におけるコンプライアンス意識の欠如

上述のとおり、リーマンショック後の大規模なリストラにより業務の適正な配分が可能となるだけの人材が不足し、特定の従業員に業務権限、業務負荷が集中する状況となりました。そのため当社では、ただ目の前の業務を何とかこなしていけばよいという風潮が広まっており、特に企画管理課においては、外形上適正な処理が行われていれば良いとの誤った意識の下、仕掛品の過大計上や会計監査人に対する虚偽の資料の提出等の不適切な行為が行われておりました。

### ii) 経営陣のコンプライアンス意識の欠如

上述の組織体制上の諸問題については、当社における長年の慣習及び業務上の運用並びにそれらにより醸成される従業員の意識による部分が大きく、これらを打破するには、経営陣がリーダーシップを発揮して、粘り強く取組みを継続していくことが不可欠でありましたが、経営陣自身のコンプライアンス意識が欠如していたためにそうした取組みを行うに至りませんでした。

仕掛品在庫については、従前より不明確な点があるのではないかという疑いが具体的な根拠までは明らかではないものの、一定程度共有されておりました。しかしながら、経営陣の中には仕掛品在庫の管理について正確に把握している者もおらず、主体的に調査を行うには至らず、企画管理課に一任してしまいました。

また、当社は、社外取締役に会計、法務及び経営に関する高度な知見を有する方を選任することにより、社内の従業員だけでは対処できない課題への対応を図るための体制をも整えておりました。それにもかかわらず、原価計算及び仕掛品在庫に関する曖昧な問題認識を先送りし、曖昧なままに放置してしまっておりました。何より、経営陣においては、投資家や会計監査人等への情報開示を含め全社を統括して社内外を問わず適正な情報の管理及び共有に努めていかなければならないことを踏まえれば、本件問題については経営課題の優先順位を上げて解決に取り組むべきものであるところ問題点をそのままにしておりました。

## 2. 改善措置並びにその実施状況及び運用状況等

### (1) 改善報告書記載の改善措置並びにその実施状況及び運用状況

#### ① 組織体制の問題への対応

##### i) 原価計算担当部署の業務、権限の見直し及び体制の強化

#### 【改善報告書に記載した改善策】

不適切な決裁権限への対応として、原価計算担当部署の業務及び権限を適正に見直し、加えてチェック体制の再構築を図ります。

具体的には、上席者の業務の理解と複層的なチェック体制を強化した業務フローを確立するため、2021年11月10日付で企画管理課統括責任者を設置することを経営会議にて決定し、財務部副部長を任命しました。

企画管理課統括責任者の役割は実務に時間を取られる企画管理課長に代わり企画管理課の業務を統括、マネジメントすることであり、同副部長はりそな銀行において十分な会計知識とマネジメントの業務経験

を有していることから、当社の原価計算の複雑性について、早期に習得し統括できる素地のある人材と考えており、企画管理課の統括責任者として適任であると考えております。

また、原価計算業務の更なる強化のため、2022年3月末までに、製造業において原価計算に係る業務の経験を有する原価計算担当の責任者及び担当者を採用いたします。

今後、取締役会及び経営会議に対する原価計算の報告資料や四半期決算時に会計監査人に提出する原価計算資料は、原価計算担当者が作成した資料を同責任者が確認し、提出等の承認を得ることとし、同責任者による承認を得て提出した資料であることを容易に把握できるように、紙面で資料を提出する場合には提出資料の先頭ページに原価計算担当者及び同責任者の押印を行うことを必須とし、データで資料を提出する場合には必ず同責任者が資料の提出を行う業務フローに変更いたしました。

これまで原価計算担当者以外は、原価計算について正確な理解が乏しかったことが不適切な会計処理の発生した一因になります。そのため、取締役会、経営会議、会計監査人等から原価計算関連の説明を求められた場合には、必ず、同責任者が説明者として求められた質問に対する回答を行うようにいたします。

これらの施策を講じることにより、企画管理課における原価管理業務が属人的に行われることを防止し、必ず複層的な確認が行われる体制といたします。

また、特定の担当者への業務の負担を軽減するために、マルテック株式会社と2021年10月1日付で契約し、企画管理課専属会計士として坂上会計士の派遣を受けて複雑化した業務フローを精査し、2022年9月までに財務部内の他の社員でも業務可能なフローに改善します。具体的には、①原価計算の規程の整備を2021年12月迄に完了し、②2022年1月より同規程にのっとり月次原価計算の運用を開始いたします。③同年3月下旬から5月上旬においては、年次決算における原価計算を同規程にのっとり実施いたします。④また、内部監査室による同規程の整備状況の評価（同年1月予定）、月次原価計算及び年次決算における原価計算の運用評価を随時実施し、同年9月迄に自社の人員で適切な

原価計算業務が運用できるようにいたします（①～④までは 6 月末までに完了し、7 月以降は自社で完結できる体制を 9 月までに構築します。）。

企画管理課は 2021 年 3 月末時点では 4 名体制でしたが、現在、企画管理課統括責任者を含め、5 名体制（統括責任者 1 名、課長 1 名、課長代理 1 名、課員 2 名）となっております。上述のとおり、さらに製造業において原価計算業務の経験を有する原価計算担当の責任者及び担当者を 2022 年 3 月までに採用することによって、体制の充実を図ります。

#### 【実施・運用状況】

##### a. 企画管理課統括責任者の設置

2021 年 11 月 10 日付にて企画管理課統括責任者の設置を経営会議にて決定し、財務部副部長をこれに任命しました。当該財務部副部長は株式会社りそな銀行の融資審査部門の元管理職で、同部門において長く経験を積んでいる他、営業店勤務経験も豊富で支店長経験もあり、財務諸表にかかる十分な知識と組織マネジメントの能力を有しております。着任後、当社特有の原価計算手法の分析・理解ならびに下記 c.～d.の改善に向けて精力的に取り組むとともに、原価計算関連の作業において不適切な取扱いを防止するためにチェックプロセスを以下のとおり運用しています。

具体的には、月次決算において企画管理課（2022 年の組織変更によりアカウントティング戦略室に改組。以下「アカウントティング戦略室」といいます。）が実施する G2 システムへの入力作業等に対して牽制を効かせるため、月次決算にて発生する作業項目の洗出しを行い、各項目の作業員・確認者・承認者を定めた「月次業務一覧表兼統制表」を作成し、2021 年 10 月以降、「月次業務一覧表兼統制表」において月次決算作業の管理を開始しました。11 月に着任した企画管理課統括責任者は、同統制表を使い、定められたプロセスに基づいて月次決算業務が行われていることの最終確認を行い、プロセスの定着に努めました。

また、月次決算では毎月定例的に実施する作業以外にスポット的に発生する作業もあり、都度、「月次業務一覧表兼統制表」に追加するとともに上記と同様に最終的に企画管理課統括責任者による確認・承認が行

われています。

#### b. 原価計算業務経験を有する人員の採用及びアカウンティング戦略室の体制整備

改善措置を決定後、適性のある人材の採用を進め、2022年2月には大手製造会社にて長年に亘り経理系の管理職を務めてきた人材を採用しました（当社における定年年齢に達していることから契約社員として採用）。また、同時期に派遣社員1名（原価計算業務については未経験ながら経理業務の経験を有する者）の派遣も受けています。その後も原価計算業務経験者の採用活動を続けていましたが、条件に合致する人材は市場には少ないことから、本年4月1日付で他部署からの異動により、原価計算チームの人員を1名増員しました。

これにより、アカウンティング戦略室は室長（企画管理課統括責任者）1名、原価計算・予算管理立案の両業務に精通し室長を補佐するとともに室員への教育等も行うアドバイザー1名、原価計算チーム5名、予算企画管理チーム2名の9名体制となりました。今後、両チームの相互多能化（片方のチームの人員が他方のチームの業務を習得する）を進めていくことで、更に充実した体制としていきます。

なお、当社は、部門横断的な情報共有の実現及び経営戦略立案の迅速化を目的とし、経営戦略本部を本年4月1日付の組織変更で立ち上げ、その本部長には日本電産シンポ株式会社（変・減速機、プレス機他の製造販売）より製造業に精通した経験者が就任しました。同本部傘下には原価計算と予算企画・管理を行うアカウンティング戦略室、生産管理を行うサプライチェーン戦略室および営業支援・営業戦略検討を行うマーケティング戦略室を配置しました。これにより、各戦略室の保有する営業・生産・物流・開発の各部門の情報共有が図られ、アカウンティング戦略室においても営業や生産部門における原価管理・原価計算に影響する施策や取扱い等の情報共有が図られるようになりました。

#### c. 原価計算関連資料にかかる確認・承認プロセス厳格化

月次決算関連の報告の資料として取締役会・経営会議（4月より幹部会に変更）に提出する場合や会計監査人に対して原価計算関連資料を提



出する場合には、企画管理課統括責任者が資料に引用されたデータとその出所を含む資料全体をチェック・承認して企画管理課統括責任者から提出するプロセスが定着しています。今般の不適切な会計処理では、担当者が原価計算資料の改ざんを行い、改ざん後の資料を取締役会や会計監査人に提出していたことが原因の一つでしたが、プロセスの厳格化により、同様の行為が行われない体制となっております。なお、改善・再発防止特別委員会等、経営陣が出席する委員会・会議等において原価計算関連事項にかかる説明を求められた場合や、会計監査人からの問い合わせについては、基本的に企画管理課統括責任者が説明等を行っています。

#### d. 特定の担当者の負担軽減のための業務フローの標準化

今回、不適切な会計処理が発生したことを受け、マルテック株式会社と2021年10月に月次原価計算および基幹システムの改修にかかる支援（コンサルティング）業務の提供にかかる契約を締結し、同社より坂上会計士の派遣を受けて原価計算プロセスを記述した手順書類の見直しを実施しました。同年12月末までに、月次決算において発生する作業（48項目）のリストアップ及び各作業項目に係る手順書の作成を完了させ、マルテック株式会社の会計士によるレビューも完了しました。

2022年1月決算より、見直し後の手順書に則った運用を開始しています。また月次決算において毎月発生する作業ではないものの、運用の中でスポット的に発生する作業があれば、都度、プロセスの確認及び手順書の作成を行い、上記a.に記載の「月次業務一覧表兼統制表」で管理を行うようにしております。2022年3月期決算においても当該整備された手順書等に沿って原価計算業務を実施しました。また、当該手順書の整備及び運用について、マルテック株式会社の坂上公認会計士がレビューを実施（統制表・手順書：2021年11月～2022年1月、統制表追加分：都度、運用状況：2022年4月）しており、問題ない旨の評価（詳細は後記②ii）を受けています。

また、作成した手順書については後記iii)c.に記載のとおり、内部監査室が資産・在庫管理（仕掛残）にかかる監査を実施する中で、毎月の月次決算作業で発生する作業（48項目）の手順書の整備状況及び手順書

に則った運用状況についても確認を行い、整備状況及び運用状況ともに不備の指摘はありませんでした。

2021年10月から開始した体制整備によって業務フローの標準化は達成できたものと考えておりますが、今後もスポットで生じる作業を把握した場合には、プロセスの確認と手順書の整備を実施してまいります。

なお、マルテック株式会社との契約は本年9月までとなっていますので、10月以降は、当社単独でプロセスの確認及び手順書の更新といった運用を継続してまいります。

## ii) 管理部門における企画管理課業務の理解・情報共有不足への対応

### 【改善報告書に記載した改善策】

上記、業務フローの改善によって、原価計算業務が、財務部内の他の社員でも業務可能なフローに改善する予定です。改修後は財務部内で業務フローの共有を図ります。

また、キャンセル情報の報告が適切に行われなかったことや余剰となった材料を利用して製品を製造する際のシステム登録の失念等が、結果として原価計算の誤りに繋がる点を踏まえ、関連部門である営業部門、設計部門、生産部門に対しても原価計算に係る業務フローの共有を図ることにより、原価計算の上流に位置する各部門が原価計算の業務フローを意識するようになり、処理誤りや報告遅延等の防止に繋がるものと考えております。

### 【実施・運用状況】

#### a. 原価計算業務を財務部他社員でも実施可能とすること

上記(1)①i) d.に記載の業務フローの標準化に加え、原価計算業務担当者の業務負担軽減と業務が属人的に行われることを防止するため、財務部内の他の社員も原価計算業務を実施可能とすることを計画していました。しかしながら、当社業績計画・立案・管理等にかかる部署を集約し経営戦略の強化を図ることを目的として、2022年4月の組織改正により企画管理課がアカウントティング戦略室として財務部からは独立した組織となったことにより、原価管理業務に財務部が直接関与しない体制となったため、当初の計画を変更し、アカウントティング戦略室員5名の原価計算業務にかかるスキルの向上を図ることにいたしました。

た。具体的には、原価計算チーム所属の中途採用の契約社員・派遣社員・若手社員を対象としてアドバイザーが週に3日～4日程度、当社原価計算業務に係る勉強会（G2システムにおいて実施する原価計算業務のプロセスの説明、手順書に則って実施した作業結果をレビューする際のポイントの解説、原価計算業務においてイレギュラー事象が発生した場合の対処方法など）を実施しています。また、原価計算チーム5名のうち、管理職待遇の1名を除く4名を2名ずつの2つのペアに分け、月次の原価計算業務を2つのペアに割り振り、更にその割り振りを毎月変更していくことで4名がアカウント戦略室で実施している原価計算業務を習得可能となることを目的としたOJTも実施しています。更に、同室予算企画管理チーム人員2名についても、2022年7月以降、原価計算業務の習熟を目的とした室内教育を実施していく予定です。

なお、上記勉強会等については、2022年9月末までに終了することを予定しています。

#### b. 関連部門における原価計算業務の理解促進

2021年11月～12月にかけて役員・全部門の部長級および一部の課長級を対象とする勉強会（(1) ① iv) a.）において、不適切事案の調査報告書の読み込みやディスカッションなどにより、原価計算業務での誤り等が生じた場合の影響については認識を共有しています。

加えて、今般の不適切な会計処理の一因が、原価計算業務に対する理解不足であることを踏まえ、各部門が適切に事務処理を実施しないことで原価計算にどのような影響が生じるのかを理解することは重要との認識から、営業部門の管理職と事務担当者及び生産部門・開発部門の管理職まで対象を拡大し、2022年6月7日・8日に原価計算の勉強会をマルテック株式会社の石原・丸井両公認会計士を講師として実施しました。

原価計算の基礎的な知識の習得や各部門が適切に事務処理を行うことの重要性を理解すること等を目的とした勉強会は、今後も継続的に実施し、当社職員の原価計算知識の普及に努める所存です。

#### iii) 内部監査部門を含む管理部門による監視監督機能強化と内部統制に関する体制見直し

#### 【改善報告書に記載した改善策】

当社では、内部統制に係る構築を行う部署として業務管理部を設けていますが、過去の慣例より内部監査室が内部統制の構築、評価の実務及び結果の監査に至るまでの業務を行ってきたとの理由から内部監査室と業務管理部との業務の線引きが曖昧であり、従業員にとっても内部監査室と業務管理部の違いが分かりづらい状況になっていました。また、構築から結果の監査まで一つの部署で行ってきたことから監視監督機能が不十分な状況でした。そのため、構築、評価の実務、結果の監査という 3 つの職務について、内部監査室と業務管理部の職務分掌を見直し、業務管理部は業務プロセスの構築及び整備・運用評価を担い、内部監査室は独立的監査を担うこととし、両部門の位置づけを明確化しました。

また、企画管理課の原価計算処理業務への理解不足から十分な監査が実施できていなかったことを踏まえ、内部監査室員に業務の知見を深めるためにコンサルティング契約を締結しておりますマルテック株式会社の石原会計士（石原公認会計士事務所）、丸井会計士（丸井会計事務所）を講師とし、原価計算業務知識・業務会計知識について本件事案の内容も踏まえ、深度ある内部監査ができる業務の習得のために、2021年12月より2022年3月まで、原則として週1回の教育を実施します（2022年4月以降も状況に応じ四半期に1回程度継続してまいります。）。

さらに、内部監査室は、マルテック株式会社の会計士の補助を受けて、2022年3月末までに資産・在庫管理（仕掛残）について監査を行い、その結果は監査等委員会に報告を行います。

また、内部監査室は、組織図上では監査等委員会直属の組織でありながら、取締役社長からも指示を受けて内部監査を実施し、その結果を報告するといった運用が常態化しており、内部監査室に対する指示系統が曖昧な状況となっていました。

当該状況の改善のため、内部監査室が監査等委員会の指揮命令下で活動することを明確にしました。さらに社内で問題等が発生した場合、内部監査室はコンプライアンス室（法務部門）と協同して対応するなど業務が重複することが多いことから、コンプライアンス室も監査等委員会の直属とし、両室において、当社におけるリスク情報の共有が積極的に実

施され、監査機能及びおおよびコンプライアンス機能が強化されるよう努めてまいります。

通報窓口が十分に機能していなかったことへの対応として、内部監査室が管轄している社内ヘルプライン、外部弁護士により社外ヘルプライン、また、総務人事部が管轄している人事に関する内容の相談窓口、コンプライアンス室が管轄するハラスメント関連の通報窓口と事実上 4 つある内部通報の窓口を設置していましたが、新たな内部通報制度においては通報窓口を社内ヘルプライン、社外ヘルプラインに集約し、通報制度とは別に、人事に関する相談内容に特化した相談窓口のみ存続させることにいたしました。また内部通報という響きにより相談がしづらいとの意見があった社内ヘルプラインについては、呼び名をサポートライン（仮名）へ変更し、通報は内部監査室で受けて対応等の検討を行うこととなりますが、通報内容によってはコンプライアンス室にも協力を求め、対応を行います。また、受付する内容を相談窓口ごとに具体的に例示することで、どのような内容をどの窓口で相談すれば良いかを全員へのメール及び掲示している案内に記載し、社外窓口の弁護士の連絡先を含め社内に周知し、相談しやすい環境を作ります。

#### 【実施・運用状況】

##### a. 財務報告にかかる内部統制（J-Sox）の職務分掌見直し

当社の J-Sox については、従前は内部監査室が統制の構築から評価・監査までを一貫して実施していましたが、その職務を分けて J-Sox にも牽制を利かせるため、2021 年 11 月に統制の構築・評価にかかる職務は業務管理部が所管・実施し、その結果を内部監査室が監査（確認）する体制へと変更しました。2021 年度の J-Sox については変更後の体制により実施し、4 月までに評価対象全てについて評価を実施しています。

また、日本電産グループ入りしたことで同社およびグループ会社である日本電産シンポ株式会社の監査部門の支援を受けております。具体的には、当社の諸規程および J-Sox 関連文書を検証してもらい、強化すべき統制の洗い出し、更に改善手法についてアドバイスを受けております。

##### b. 内部監査室員の知識・スキルの向上

従前、原価計算業務にかかる内部監査室員の知識・スキルの不足から

同業務にかかる十分な監査ができなかった反省から、内部監査室員の知識・スキルの向上のため同室員全員を対象とし下表のとおり研修を実施しています。当初、本研修はマルテック株式会社に依頼する計画でしたが、有効で適切な監査を実施するため、マルテック株式会社とも相談のうえで、まず内部監査業務の基本的事項を理解するための研修(全11回)を実施した後、会計・原価計算にかかる内部監査のための研修を実施するカリキュラムへと変更したものです。

回	日付	内容	講師
1	2021/12/21	○内部統制における内部監査 ・内部監査の目的・機能・役割	業務管理 部長（公認内部 監査人）
2	12/27	○内部監査のプロセス1 ・日常的なモニタリングの実施	同上
3	12/27	○内部監査のプロセス2 ・リスクアセスメントと内部監査基本 計画策定	同上
4	2022/1/5	○内部監査のプロセス3 ・事前調査・監査計画書作成等の個別 監査プロセス	同上
5	1/12	○内部監査のプロセス4 ・監査後のフォローアップ	同上
6	1/19	○監査実施上のポイント1 ・監査対象部署におけるリスク認識確 認	同上
7	2/2	○監査実施上のポイント2 ・検出した不備（発見事項）の残存リ スク評価	同上
8	2/2	○監査実施上のポイント3 ・不備発生の原因（真因）分析	同上
9	2/9	○監査実施上のポイント4 ・原因（真因）分析を踏まえた提言	同上
10	2/16	○監査実施上のポイント5 ・監査対象部署とのコミュニケーション	同上
11	2/24	○監査実施上のポイント6 ・監査結果の報告	同上
12	3/2	○原価計算関連統制にかかる監査1 ・不正会計を防止・発見するシステム と不正シナリオ分析について 米国で採用される不正会計防止ガイ ドラインを参考にして会社が整備す べき不正防止体制についてレクチャー を行なう。	石原会計 士
13	3/8	○原価計算関連統制にかかる監査2 ・売上原価及び棚卸資産の会計監査に おける考え方について 会計監査における売上原価及び棚卸	同上

		資産の監査要点、評価アプローチについて概要のレクチャーを行なう。	
14	3/18	○原価計算関連続制にかかる監査3 ・売上原価及び棚卸資産の監査の着眼点について 売上原価及び棚卸資産の監査における着眼点について参考文献をベースに具体的なレクチャーを行なう。	同上
15	3/25	○原価計算関連続制にかかる監査4 ・内部統制評価制度における整備評価と運用評価の着眼点 会社の内部統制評価資料をベースに整備評価及び運用評価上の着眼点のレクチャーを行なう。	同上

なお、本研修の第1回については、内部監査が当社内で有効に機能するように、経営陣を含む部長以上の役職員を研修の受講対象者とし、内部監査の目的・役割・機能について理解を深めることを目的とする研修を実施しました。

#### c. 資産・在庫管理（仕掛残）にかかる監査の実施

昨年11月に取締役会に報告した内部監査計画に基づき資産・在庫管理（仕掛残）にかかる内部監査を、山田公認会計士（やまだ公認会計士事務所）のサポートも得ながら実施しました。当該内部監査は、2022年3月中に終了し、監査等委員会あてに結果を報告しました。当該内部監査においては、アカウントティング戦略室を監査対象部署とし、原価計算プロセスの整備状況について、①原価計算処理を行う上で必要な業務が手順書としてまとめられているか②その内容は作業者と確認を行う上長等が理解しているか③月次の原価計算処理が適切に実施されたことを企画管理課統括責任者が確認し、確定（承認）する手続きはあるかの検証を行い、運用状況について、①手順書通りの成果物が作成されているか②手順書通りの確認者が確認しているか、の検証を行いました。その結果、整備状況・運用状況ともに問題のないことを確認しました。

なお、本件については、計画上はマルテック株式会社の支援を受けるものとしていましたが、同社より原価計算の手順書の見直しにかかるコンサルティングを受けていることから、内部監査の客観性を確保するため、前述のとおり、山田公認会計士のサポートを受けて実施しました。

#### d. 内部監査室の独立性の確保

内部監査室が一部の執行側役員の指示で監査を実施していた状況を改善するため、同室が監査等委員会の指揮命令下で活動する体制に変更し、以後、特定の役員による内部監査室への指示や命令等は発生しておらず、監査等委員会に承認を受けた計画に基づき、内部監査を実施しております。

#### e. コンプライアンス室の位置づけの変更

2021年11月にコンプライアンス室を監査等委員会直属とする組織改正を実施しました。これは、いわゆる内部通報制度についてコンプライアンス室が所管していること、および、内部通報制度以外においても不正・不適切な行為、あるいはそれに該当する可能性のある行為等にかかる相談が日頃よりコンプライアンス室になされており、それに関する調査・対応を内部監査室とコンプライアンス室が監査等委員会の指揮の下、初期から連携・共同して実施することができるようにする目的で実施したものです。当該目的については、内部監査室とコンプライアンス室の室長を含む複数名社員を兼務とすることにより、情報連携・対応の面において迅速な対応が可能となりました。

なお、コンプライアンス室は社内において不正・不適切行為を未然に防止するための体制の整備・改善や役職員のコンプライアンス意識の醸成のための教育・研修等、重要な役割を担っていたところ、当該組織改正によって監査等委員会の傘下となったことにより、これら執行部門としての業務を他部署に移管する必要が生じました。

そのため、2022年2月にコンプライアンス室の業務のうち、不正・不適切行為を未然に防止するための体制の整備・改善、コンプライアンスにかかる教育・研修等の業務を業務管理部に移管しています。

また、上記移管によっても、一部の執行部門としての業務を切り離すことが困難であったことから、執行の業務と監査の業務を完全に分離するため、本年6月に予定されている当社の経営体制の変更後、コンプライアンス室の位置づけ及び役割の見直しを含む組織改正をいたします。

#### f. 通報窓口の整理

通報窓口については、従前は内部監査室所管、コンプライアンス室所



管、総務人事部所管、外部弁護士による窓口の4つに分かれていたものを、2021年11月にOKKサポートデスク（内部監査室所管・コンプライアンス室所管を一本化）、外部弁護士による窓口、総務人事部所管の3つの通報・相談窓口に整理しました。また、当社が日本電産グループ入りしたことより、同グループの内部通報制度である“Nidec グローバル・コンプライアンス・ホットライン”の利用も可能な体制となっております。

当初は通報窓口毎に通報内容を分けることを予定していましたが、利用者自身が通報先を選択できる制度にすることが利用促進に繋がるとの判断から、通報者・相談者は社内での問題を発見した場合にはどこの通報窓口に通報・相談しても可能な体制としました。

#### g. 通報窓口の利用促進

2021年11月に、通報窓口の利用を促進するため、受付する内容を具体的に例示するポスターを作り、全従業員にメール配信するとともに全部門において掲示することによる周知を行いました。しかしながら、2021年12月にコンプライアンス室が実施したコンプライアンス全般にかかるアンケート調査より周知活動強化が必要と判断し、2022年2月に業務管理通信（業務管理部が内部統制やISO等に関する連絡事項等を全従業員に周知するために月次で作成する社内報）において、どんなときに通報窓口を利用したらよいかを周知しました。

また、全従業員を対象としてe-ラーニングのテスト形式で実施したコンプライアンス研修において、ルール違反や不適切行為等を発見した場合には従業員には通報の義務があること、「疑わしい」レベルでも相談（通報）が可能であること、相談（通報）に可能な手段について周知・啓発を実施するとともに、本年4月以降も、新入社員研修および中途入社者導入研修においてコンプライアンス上不適切な行為を発見した場合の通報義務と当社の通報制度の説明を必ず実施することとしています。

こうした周知活動は今後も継続して実施していくことが必要であると考えており、今後もコンプライアンス研修等において認知度を確保するとともに、その周知にも努めていきます。

- iv) 経営陣を含めた管理職及び担当者の原価計算に関する業務及び会計知識の向上

**【改善報告書に記載した改善策】**

経営陣を含めた管理職及び企画管理課担当者の原価計算に関する業務知識及び会計知識の向上の機会を設け、徹底します。業務都合により参加できなかった者については、研修資料を使った自習を行い、講師による習得状況の確認を行うことでフォローしていきます。

会計士による勉強会は、原価計算に関するものは、経営陣及び全部門から選任した管理職を対象に 2021 年 11 月 19 日から 4 回（各 2 時間）開催し、会計知識の習得に関するものは、経営陣及び全部門から選任した管理職及び一部一般社員を対象に同年 12 月 8 日を第 1 回目とし、2022 年 4 月 11 日まで原則週 1 回、合計 18 回実施します（2022 年 5 月以降は、担当部署に応じた業務別の更なる会計知識の習得を目指した研修を四半期に 1 回程度は継続していく予定であります。）。今回の特別調査委員会報告書の理解を深め、原価計算に関する業務・会計知識を習得することで、原価計算に関する基本および原価計算に関する当社の業務フローを理解し、間違った事務手続きをチェックできる知識の習得を目指していきます。

**【実施・運用状況】**

- a. 経営陣及び管理職を対象とした原価計算にかかる勉強会の実施

2021 年 10 月に今回の不適切会計事案の再発防止についてコンサルティング契約を締結したマルテック株式会社の石原公認会計士・丸井公認会計士と再発防止に向けた勉強会内容について協議のうえ、特別調査委員会報告書をベースに不適切事案及び発生原因の正確な理解、再発防止に必要な対応の検討、各種業務において必要な作業の失念やデータの誤入力等を行った場合に原価計算に生じる影響の理解を中心とするグループディスカッション形式の勉強会を実施し、さらに、過去に当社で実際に発生した買掛金の長期未払い事案を使ったケーススタディ（未払いが数年にわたり発覚しなかった原因の分析、長期未払いの発生の予防するための対策の検討）を行いました。

当該勉強会は、両公認会計士が講師となって、1 回 2 時間、全 4 回開催し、第 1 回から第 3 回の勉強会で不適切事案に関連する内容及び各種

業務における事務処理誤りが原価計算に与える影響に関するグループディスカッションを行い、第4回の勉強会で過去事例を用いたケーススタディを行いました。

b. 経営陣、管理職・一般社員を対象とした会計知識習得にかかる勉強会の実施

今般の不適切会計事案発生の背景には、全社的に会計にかかる知識が不十分なことが挙げられるため、マルテック株式会社のアドバイスを受け、経営陣以下が原価計算を含む簿記3級程度の知識を習得することを目的とした勉強会を開催することとしました。

勉強会は12月8日を第1回とし、4月22日までで1回2時間半を18回実施、延べ299名が参加しました。講師は、マルテック株式会社より紹介を受けた黒田会計事務所の黒田公認会計士が務めました。

v) 経営者による監視監督機能の構築

【改善報告書に記載した改善策】

社長を委員長とし改善・再発防止特別委員会を設置し経営者が監視監督できる組織を構築します。

社長を委員長とする「改善・再発防止特別委員会」を2021年10月20日に設置し、各部門からの本件事案の対応についての定例報告、当社契約の公認会計士との本件事案への対応について毎月2回のミーティングを実施し、原価管理業務のモニタリングと課題解決に向けた積極的な関与を行います。

これまでに、2021年10月20日、11月12日、11月26日の合計3回開催し、第1回は、今後の活動内容について協議、第2回は、研修内容及び実施計画について協議、第3回は、再発防止策の検討及び実施スケジュール等の検討等を行っております。

また、これまでも組織体制上の問題については経営会議（原則月2回開催、社内取締役、執行役員が出席）において報告を受け、主管部門に対応を依頼していましたが、その後の対応状況までは適切に把握できていないなど、組織体制上の問題が、いわゆる「現場任せ」の状況となっていました。

今後は、経営会議において報告を受けた問題は主管部門に対応を依頼するとともに、経営会議の議事録の末尾に記録し、以後の対応状況は経営企画室が確認し、その進捗状況を経営会議において報告する体制といたします。

#### ■委員会メンバー

社長、管理本部長、統轄本部長、営業本部長、営業本部副本部長、技術本部副本部長、情報システム部長、総務人事部長、物流部長、財務部長、財務部副部長（企画管理課統括責任者）、内部監査室長、社長室長、常勤監査等委員

同委員会は業務執行取締役及び部門長によって構成される委員会であるため常勤監査等委員は同委員会の委員ではありませんが、情報共有のためオブザーバーとして参加します。また事務局は業務管理部が務めます。

#### 【実施・運用状況】

##### a. 社長を委員長とする「改善・再発防止特別委員会」による監視監督

2021年10月20日に社長を委員長とした「改善・再発防止特別委員会」を設置し、11月以降当初予定どおり月に2回開催しています。委員会においては、12月1日に提出した改善報告書記載の各改善策の進捗状況の報告と進捗に問題等がある場合の対応の協議、当社財務上・会計上の新たな課題や問題点の発生有無の確認、発生した場合の対応協議等を実施することとしています。

##### b. 経営会議に報告された問題への対応プロセスの強化

経営会議に報告された問題あるいは経営会議の中で指摘された問題等については、2021年10月以降、「ペンディング事項」として経営企画室が一元管理しています。

具体的には、全てのペンディング事項について対応の期日を設定し、漏れなく対応結果が報告されるようにするため、期日前には経営企画室よりペンディング事項の対応状況（経営会議での報告実施予定）を対応担当者・担当部門に確認し、同室が対応の完了を確認しています。

2021年10月から2022年3月の実績としては、ペンディング事項全

37件に対し、対応終了または対応不要となったものが30件、対応未了7件という状況でした。7件のうち4件は5月末までに対応終了し、経営企画室より経営会議と同様の構成メンバーである幹部会のメンバーに報告しました。残り3件は対応期日が未到来のため、現在対応中ですが経営企画室が対応の終了を確認し、5月までの終了分と同様に幹部会メンバーへの報告を行うこととしています。

なお、日本電産グループ入り後、経営の意思決定の迅速化や重要稟議事項にかかる経営陣の情報共有を目的として、2022年4月に決議機関である従前の経営会議は、取締役会決議事項や重要な稟議事項等にかかる意見集約や、報告される経営全般にかかる重要事項に関して意見交換・情報共有を行う幹部会へと変更されましたが、後日対応が必要なものが発生した場合は、その完了まで経営企画室が管理・確認することとしています。

## ②G2システムの複雑性への対応

### i) 仕掛品及び原価計算に関するシステムの改修

#### 【改善報告書に記載した改善策】

仕掛品及び原価計算に関するシステムの改修を原価計算の主管部署である企画管理課、財務部及び情報システム部と前述の石原会計士、丸井会計士とで22年3月末までに短期的な対処として以下のシステム改修を行い、2～3年の長期的には次期基幹システムの導入を検討します。  
システムの改修につきましては、以下のとおりです。

特別調査委員会調査報告書「3 G2システム移行後に生じたシステム上の問題(3) MK、MYのキャンセルによるMCへの原価の移行処理の不全」に記載のとおり、G2システムでは、製品のキャンセル情報が原価計算に適切に反映されないため、企画管理課において手入力での振替処理を行う必要がありました。当該状況を改善するため、キャンセル情報を入力した際に自動で原価の振替処理等が行われるようにシステムの改修を行います。

なお、上述のシステムの運用開始には4か月程度要する見込みであるため、それまでの間は、原価計算に関する運用の改善及び統制の強化を図

ります。具体的には、キャンセル情報入力時の報告ルールの徹底により、キャンセル時の原価振替処理が確実に実施されるようにいたします。また、決算訂正の監査に実施した実地棚卸による在庫データと帳簿上の在庫データの差異を分析することによって処理漏れを検出する等、代替的手段による管理を継続して行います。

#### 【実施・運用状況】

##### a. キャンセル情報を入力した際の原価自動振替処理

本件改善策につきましては、2022年1月からG2システムのベンダーである富士通と開発を進め、2022年3月に自動振替処理を実施するためのプログラム作成は終了し、2022年5月20日に実装しました。5月20日以降、当該プログラムの稼働状況についてアカウントिंग戦略室が確認を実施していますが、自動振替処理対象データの抽出・表示に不備が発生し、逐次、改修の対応を実施してきました。それにより、対象データの抽出・表示には一定の目途がついたことから、従前のようにアカウントING戦略室において対象データを抽出・加工することなく、系統的に抽出されたデータを利用した振替処理を6月3日より開始しています。これにより、アカウントING戦略室におけるデータの抽出加工でのミスや意図的な改変等の防止の有効性が向上しました。今後は、さらなるミスの削減や業務効率化のため、システムでの振替処理完結を目指してまいります。

システムの改修（変更）については、当初より4ヵ月程度の時間がかかることを想定し3月末を目途として進めてきましたが、当社の日本電産グループ入りに伴い決算早期化の必要があったことから、3月末の本決算時でのシステム実装・運用開始による不具合発生リスクを回避し、5月の実装となったものです。

その間の対応として、アカウントING戦略室が生産管理部門に個別に対象処理の有無や報告済か否かの確認を日常的に実施し、報告されたもの以外に対象となる取引・処理がないかを同室自身がシステム上のデータから確認しており、キャンセル情報の連携漏れ防止及びキャンセル情報を適切に処理する体制を確保してきました。

加えて、上記システムの処理対象となるキャンセル情報を含めた各種要振替取引について生産部門や営業部門からアカウントING戦略室

への報告漏れによる原価計算への影響を上記①iv) a. の不適切事案の勉強会で周知するとともに、改善・再発防止特別委員会にてキャンセル情報を含む原価計算関連の報告漏れを発生させないよう各本部長に周知を依頼しております。

#### b. 実地棚卸による在庫データと帳簿上在庫データの差異分析

不適切会計処理で問題となりました製番の在庫につきましては、過年度訂正以降、現在進行形の案件も含めて棚卸資産計上について異常性がないかを定期的にチェックを行うという趣旨で半年毎(3月末・9月末)に実地棚卸を実施し、実棚残高と帳簿残高を、比較しています。差異がある場合には、原因究明を行った上で、必要に応じて当該差異部分の資産性に疑義のある在庫は資産不計上として対応しております。

当社では、当該手続きを「死活判定」と称し、実地棚卸に基づく在庫データと帳簿上の在庫データの差異である「資産性に疑義のある在庫」について、個別にその資産性の判定を行い、資産性があると判断できない場合には計上しておりません。(資産不計上)

今般の不適切な会計処理では、販売済の製品にかかる費用振替処理漏れ、資産性のない仕掛品在庫の加工費が処理されないまま長期に渡って残存しているなど「実態のない仕掛残高」として累積し続けたことが問題であり、「死活判定」を実施することによって仕掛品の転用・流用等が不可能と判断した時点で廃棄など、適切に処理を行うことにより、在庫データと帳簿上の在庫データの差異を解消するとともに、適切な在庫の管理を行っております。

今後、在庫データと帳簿上の在庫データの差異が縮小し、会計監査人の了承が得られた段階で、在庫データ基準の決算処理へ回帰する方針であります。

#### ii) G2システムマニュアル等の整備と業務の標準化

##### 【改善報告書に記載した改善策】

原価計算担当部門(企画管理課)が月次の原価計算処理を行う上で必要な業務を洗い出し49項目の処理業務に細分化しました。それぞれの処理業務について、原価計算担当部門のそれぞれの担当者がG2システム
--

を前提として適切に業務を遂行するための手順書・マニュアルを 2021 年 12 月までに作成、マルテック株式会社の石原会計士、丸井会計士、坂上会計士のレビューを受けます。

当該業務の整理により、部門全体の業務の可視化を図り、各人の業務の偏りを防止し、業務過多を理由に処理が漏れることを防ぐ狙いがあります。

そもそも、原価計算に関する不適切な会計処理が行われた主な原因は、当該部門の担当者が単独で原価計算に必要な数値を作成し、財務報告数値としていたためです。

前述の手順書・マニュアルを作成することで、業務を見直し、担当者単独で業務処理を完結できないようにプロセスを変更します。具体的には、当該部門の他の担当者や上席者が再計算やレビュー・承認を行うことを追加します。その際も当該手順書・マニュアルを参照します。また、担当者が異動する場合の新入担当者の教育にも活用します。さらに、内部監査部門が実施する監査の前提にもなります。また、このマニュアルは定期的に見直します。

#### 【実施・運用状況】

原価計算を担当するアカウント戦略室では、担当者が原価計算の各作業目的に合わせて G2 システムより必要なデータを取得し、当該データを使って振替データ（仕掛勘定の中で、適正な原価計算をするために製番から他の製番へ振替が必要なデータ、CSV ファイル）を作成、他者（原則として企画管理課統括責任者または管理職待遇）が当該振替データをチェックして G2 システムへのデータ取り込みを実施（振替の実行）するというプロセスが基本となっています。

不適切な会計処理は、当該原価計算のプロセスを担当者 1 名が単独で実施していたこと、更には当該プロセスが適切に実施されたことを確認できる者がおらず、原価計算が属人化していたことが原因でした。

業務の属人化を防止するため、前述（① i）「a. 企画管理課統括責任者の設置」及び同「d. 特定の担当者の負担軽減のための業務フローの標準化」のとおり体制を整備し、マルテック株式会社によるレビューも受け、2022 年 1 月から運用を開始しました。

運用開始から、2022 年 5 月までの約 5 か月間においては、手順書に沿



って原価計算プロセスが適切に実施され、担当者間の相互確認も漏れなく行われていることを企画管理課統括責任者が確認しています。また、アカウント戦略室において原価計算プロセスが適切に実施され、「月次業務一覧表兼統制表」を利用した確認作業等が適切に実施されていることを確認するため、内部監査及びマルテック株式会社坂上公認会計士によるレビューを実施しました。内部監査は、手順書の整備状況に加えて、手順書及び「月次業務一覧表兼統制表」使った原価計算業務の運用状況（3月決算時）を監査項目として実施され、適切な統制の下、原価計算業務が行われていることが確認できており、坂上公認会計士によるレビューにおいても月次業務一覧表兼統制表の整備及び同表を用いた運用が適切に実施できているとの評価を受けています。

また、手順書、マニュアル及び月次業務一覧表兼統制表は、月次原価計算作業時等、随時内容の見直し・更新を実施しています。（2023年3月期も内部監査を実施予定。）。

### ③コンプライアンス意識の欠如への対応

#### i) コンプライアンス意識の醸成

##### 【改善報告書に記載した改善策】

当社の問題点に即した研修・教育の継続的な実施によるコンプライアンス意識の醸成を図ります。

従来のコンプライアンス研修については、2017年3月期下期より、コンプライアンス室により、全職員に対し半期に1回実施しており、内容についてはハラスメント全般について具体的事例に基づく内容、下請法における禁止事項の具体的事例の説明、社内で発生した情報漏洩事案（未遂を含む）の問題点を中心に実施していました。2017年3月期下期の第1回目と2018年3月期上期の第2回目までは、コンプライアンス全般についての内容で研修を実施しておりましたが、2018年3月期下期の第3回目以降は先に述べた内容となっておりました。経営陣に対する研修は、ハラスメントに関する内容で年1回の実施に留まっておりました。

ハラスメントに関する事案は減少しており効果は出てきているものの、本件にて問題と認識しておりますコンプライアンス意識についての根

本的な対応が不十分であり、且つ、経営陣に対する研修が実施できていなかったことが問題であったと認識しております。

今回、顧問弁護士による経営陣及び部長以上を対象としたコンプライアンス研修を隔月で4回開催（第1回は2021年12月14日に開催予定）し、経営者、管理職として遵守すべきこと等と従来から改善が必要と感じていた業務について顧問弁護士と研修受講者で洗い出し、法令遵守の徹底を図ります。本研修については、ビデオにより全社員に視聴させます。

また、従来のコンプライアンス研修の内容に加え、今回の顧問弁護士による研修をもとに、課長以下一般社員向けの研修をコンプライアンス室にて2回に集約し2022年3月期下期と2023年3月期上期に実施します。さらに、研修と併せて、全社員のアンケートを実施し、全社員のコンプライアンス意識の確認と、不足している部分について、顧問弁護士と連携し研修内容の充実を図ってまいります。

#### 【実施・運用状況】

##### a. 全社員向けアンケートの実施と弁護士研修への反映

2021年12月にコンプライアンスに関する全社員向けアンケートを実施しました。その中では、上記①iii) g.においても記載のとおり、相談通報窓口の存在が知られていないことのほか、当社のコンプライアンスに関する基本規程について周知が十分でないこと、自身が遵守すべきコンプライアンスのルールを理解していないことが明らかになりました。また、職場環境に関する質問でも、職場内で自由にものを言う雰囲気がないという回答や仕事で問題が発生したときに相談できる人がいないと考える職員が一定程度存在することも明らかになりました。

この結果を顧問弁護士に連携し、部長以上を対象とするコンプライアンス研修（下記b.に記載の研修のうち2022年3月以降に実施分）の内容に反映を依頼し、さらに全社員向けコンプライアンス研修（下記c.に記載の研修）の内容も、アンケート結果を考慮して内容を決定し、実施いたしました。

なお、本全社員向けアンケート結果については「改善・再発防止特別委員会」の全メンバーに報告しました。2022年3月に実施した全社員向けe-ラーニング形式のコンプライアンス研修において実施したテスト

の結果（結果は経営会議に報告）も受け、2023年3月期上期については全社員向け研修の実施回数を増やすなど、今後も内部通報制度の浸透・不正防止に向けた研修を継続し、コンプライアンス意識の醸成に努めてまいります。

#### b. 顧問弁護士による部長以上を対象としたコンプライアンス研修

2021年12月より2か月に1回、全4回の研修を計画・開催してきました。

1回目（2021年12月14日開催）の研修では、研修講師である弁護士と研修受講者が、当社でコンプライアンス上欠けているものは何かということについての意見交換を実施しました。2回目（当初、2022年2月28日開催予定だったものの、コロナウィルス感染症の蔓延状況を踏まえ同年3月22日開催）の研修では、コンプライアンス違反の発生するメカニズムについて学習するとともに、他社で発生した具体的な違反事例を参考に、予防策、改善策についての研修を行いました。3回目（同年4月28日開催）の研修では、ハラスメントおよび情報漏洩に関するオリジナルのシナリオを作成し、相談する部下役と相談を受ける上司役に分かれロールプレイ形式での実践的な研修を行うとともに、実際に問題が起きた際に相談を受ける場合の対応、問題解決に向けた対処方法等について意見交換を行いました。4回目の研修は、6月23日の開催を予定しております。

なお、研修の受講対象者には原則として出席を求めています。業務都合等によって出席できなかった者のため、研修の録画を視聴できるようにしています。

回	日付	時間	内容
1	2021/12/14	16:00～17:00	○コンプライアンス上欠けているものについてのディスカッション
2	2022/3/22	16:00～17:00	○不正防止にかかるコンプライアンス
3	4/28	16:00～17:00	○オリジナルのシナリオを用いたロールプレイ形式での研修
4	6/23	15:00～16:00	○毎回の研修後に実施しているアンケート結果等を踏まえて講師と相談し決定

#### c. 弁護士による研修を踏まえた全社員向けコンプライアンス研修

弁護士による上記 b. の第 2 回目の研修内容が不正防止を中心とするものであったことを踏まえて、2022 年 3 月期下期の全社員向けコンプライアンス研修（2022 年 3 月実施）では、「不正のトライアングルの解説」、「当社において生じる可能性のある不正行為」、「パワーハラスメントに関する社員の理解を向上」を内容とする研修を e-ラーニング形式で実施しました。コンプライアンス研修は、テスト形式で習熟度の確認を行っていますが、その結果、不正のトライアングルや内部通報に関して一部に理解が不足していると考えられるものがあり、継続して実施していくことが必要であると認識しています。

そのため、2023 年 3 月期上期は、通常半期毎に実施する全社員向けの研修を隔月で開催し、不正のトライアングルや不正の早期発見を目的とした内部通報制度に係る理解度向上を図ることとしました。

5 月に実施した研修では、問題の相違もあり一概に比較はできませんが、内部通報にかかる問題では理解状況が良好であったことなどから全体としての平均点も上昇した結果となりました。一方で、不正のトライアングルにかかる問題で正答率の低いものもあり、7 月及び 9 月に予定する研修においても、引き続き、内部通報制度の浸透と不正防止に向けた研修を継続して実施し、全社的なコンプライアンス意識の向上に努めてまいります。

回	日付	内容
1	2022/3/7～ 3/14	○不正のトライアングル、内部通報、当社で生じる可能性ある不正行為、パワハラ
2	2022/5/12 ～5/23	○不正のトライアングル、内部通報、パワハラ
3	2022 年 7 月	○不正防止と内部通報を必須とし、残りテーマは都度検討
4	2022 年 9 月	○不正防止と内部通報を必須とし、残りテーマは都度検討

## ii) 会計監査人との連携強化

### 【改善報告書に記載した改善策】

会計監査人との連携については、これまでは四半期に 1 度、当社の経営環境、事業活動などについて経営者ディスカッションとの名称の情報交換会を行っていましたが、頻度が不十分であり、その内容についても形骸化していたと考えます。今回の事案においては、会計監査人との連

携が不十分であったことが問題の大きな要因と捉え、監査期間中は週に1度、それ以外は月に1度の頻度で常勤監査等委員を中心に経営者ディスカッションを行います。当社は2021年11月10日に開催した臨時株主総会において監査法人やまぶきを新たな会計監査人に選任いたしました。今後は監査法人やまぶきとの連携を強化し、会計処理で不案内な点が生じた場合等に相談しやすい関係を築いてまいります。

#### 【実施・運用状況】

##### a. 常勤監査等委員を中心として原則月1度以上会計監査人とのディスカッションを実施

昨年11月の日本電産との資本提携（統合）公表後、会計監査における往査以外に、統合後の決算早期化等各種対応について会計監査人との打ち合わせを実施してきたことにより、会計監査人とのディスカッションの機会が増加しています。会計監査人が当社に来訪する日については予め連絡があるため、当社常勤監査等委員が最低でも月に1度、監査等委員として知り得た子会社の情報（子会社の出資に関する情報等）を共有して問題点や気を付けるべき点の有無を確認したり、逆に会計監査人から当社の会計処理の中で監査等委員に伝えるべきと判断した事項の共有などの情報交換を実施しています。また、常勤監査等委員の他にも、財務部・業務管理部・内部監査室等が当社財務・会計上の各種事項やJ-Sox等に関連する事項について、随時、情報共有・相談・協議を実施することにより、把握した問題・課題への対応着手早期化・対応の適切性確保が図られています。

##### iii) 定期的なジョブローテーションの実施

#### 【改善報告書に記載した改善策】

当社では人員不足を主に中途採用者で補っておりますが、職種別に採用することから人事異動が困難な要因となっております。今後は、新卒採用者を中心に各部門での人員を増強し、人材育成の制度として部門内、部門間で定期的なジョブローテーションが可能な環境を作り、業務の属人化の障害を取り除くよう進めていきます。なお、各従業員について所属部門での滞留年数や新卒採用者の配属予定等を踏まえ、毎年7月にジョブローテーションを検討いたします。

#### 【実施・運用状況】

- a. 所属部門での滞留年数や新卒・中途採用者の配属予定等を踏まえた  
ジョブローテーションの実施

今回、業務の属人化を防止する観点から、7月にジョブローテーションの実施を計画し、ジョブローテーションを実施後も、滞りなく事業を継続できる体制を整備するため、2021年12月以降、中途採用も積極的に実施（合計22名を採用）して増員が必要な部門に補充を行うなど、計画の実行に向けた準備を進めるとともに、新たな人員を配置する際には、都度、当該部門に所属する職員の異動希望やキャリア形成等を勘案し、人事異動を行ってきました。

また当社は2022年2月に日本電産グループ入りの後、2022年4月には、経営戦略企画立案の強化等の目的のため組織変更を行い、同時に大規模な人事異動も行っています。

さらに、今般、日本電産グループの一員として、会社の枠を超えた人事異動の提案を受けており、当該施策を実現するため、日本電産グループとの人事制度の統合を計画しております。

そのため、7月に予定していたジョブローテーションについては、人事制度の統一化を優先し、制度の統一を実現した後、日本電産グループ内での人材交流の状況も踏まえた当社におけるジョブローテーションを実施いたします。

- iv) 改善・再発防止特別委員会によるモニタリング

#### 【改善報告書に記載した改善策】

社長を委員長とする「改善・再発防止特別委員会」を定期的で開催し、各部門において本件事案を教訓に実施するコンプライアンス意識の欠如に対する各施策の実施状況や原価管理業務を継続的にモニタリングし、改善、再発防止策の徹底を図ってまいります。
---

#### 【実施・運用状況】

① v) に記載のとおり、改善・再発防止特別委員会を開催し、改善報告書に記載した各改善策の進捗状況、財務上・会計上の新たな課題や問題点及びその対応状況についてモニタリングを実施しています。

また、当初の改善期日に遅れが出た改善策（例えば、上記② i) a.G2

システムの改修)については、当該遅れが出た原因を把握し、その除去または代替策実施の是非、新たな終了見込み等を協議し、担当部署における実施進捗状況を事務局である業務管理部がフォローし、次回の改善・再発防止特別委員会で報告を行うなどの対応を実施してきました。

今回の改善状況報告書の提出完了を区切りとして、改善・再発防止特別委員会によるモニタリングは終了し、今後、財務上・会計上の新たな課題や問題等については、従前から設置している内部統制推進委員会(委員長:社長、委員:全本部長、総務人事部長、業務管理部長、財務部長、アカウントティング戦略室長、情報システム部長、内部監査室長、事務局:業務管理部)を必要に応じて開催し対応の協議等を行っていくことを決定しています。また、本委員会については常勤監査等委員がオブザーバーとして出席し報告・協議内容を共有し、必要に応じて監査等委員会、取締役会での報告等を行うこととなります。

内部統制推進委員会の開催は、「当社の業務プロセス、財務処理プロセスを始めとする内部統制の不備または課題や問題点」を認識した部署・社員等から事務局である業務管理部が報告を受け、委員長と業務管理部が協議し、決定します。

#### ④適時開示の遅延を生じさせたことに対する改善策

##### 【改善報告書に記載した改善策】

当社は、2021年8月13日に「会計監査人の異動に関するお知らせ」で開示しましたとおり、2020年9月17日に当時の会計監査人であるEY新日本より、2021年3月期の会計監査業務終了の時をもって、会計監査人を退任する旨の通知を受けていたにも関わらず、適時開示を怠り、1年近く経過した後開示するという事態を起こしてしまいました。これは、当社が適時開示の時期について誤った認識を持っていたことが原因であります。

当社は、重要な決定事実については、原則として毎月1回開催する取締役会において決定するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催することにより迅速な決定を行っており、取締役会で決定された重要事項は、開示の要否を総務人事部が中心となって検討し、開示が必要な場合には、迅速に行うよう努めてまいりましたが、今回、当該検討が不十分であっ

たことによって開示の遅延を生じさせてしまいました。今後は、取締役会の議案ごとに東京証券取引所の適時開示ガイドブックを確認し、開示の可否を総務人事部にて検討するように努めます。

取締役会には、監査等委員として公認会計士及び弁護士が出席しておりますので、適宜、開示についてはアドバイスを受け、正確かつ公平な会社情報を開示することに努めてまいります。

また、発生事実についても適時開示情報となる可能性が生じた時点で、所管部門が直ちに総務人事部に報告することといたします。各部門が総務人事部に報告すべき情報については、総務人事部がガイドラインを作成し、役職者以上に周知し、社内における情報収集と適時適切な開示を行う体制を整備いたします。

なお、8月に開示遅延を発生させたことを踏まえ、当社の適時開示業務の担当者（総務人事部長、総務課長、担当者1名の合計3名）を、東京証券取引所の開催する適時開示セミナーにも参加させております。

#### 【実施・運用状況】

本改善措置は、不適切会計処理とは直接の関係がないものの、会計監査人の異動に関する開示を遅延させてしまった原因が、開示基準の解釈を誤ってしまったことであることから、その対策として、総務人事内部で、決定事実について適時開示ガイドブックを使い、適時開示の可否を確認することを徹底しております。また、2021年8月に開催された東京証券取引所の開示セミナーに、当社において開示業務を担当する3名が参加しました。

現在、決定事実に関しては、総務人事部が取締役会の事務局の役割を担っているため、総務人事部長は、取り纏めた議案を開示業務担当者2名に限定して共有し上記のとおり開示の可否を確認しております。

また、各部門から報告を受けた情報や取締役会の議案が開示事項に該当するか迷う場合には、社外取締役である弁護士、公認会計士に助言を求めることにしております。

取締役会を通らない発生事実に関しては、各部門が総務人事部に報告すべき情報（適時開示に該当する可能性のある情報）にかかるガイドラインを総務人事部において作成・周知することで、適時開示業務の担当部署に適時適切に情報が集まる体制を整備しました。当ガイドラインは



2022年1月26日に管理職全員に発信し周知徹底を図っております。

今後、適時開示に関する知見を担当者のみならず経営者、関係者に周知徹底し、このような違反を起こさないようにいたします。

### 3. 改善措置の実施状況及び運用状況に対する上場会社の評価

この度の不適切な会計処理の結果、過年度決算を訂正することとなり、また、適時開示を遅延させることとなり、関係者の皆様には多大なるご迷惑とご心配をおかけしましたこと、改めて深くお詫び申し上げますとともに、上場会社として重大な責任があると深く反省しております。

今後、このような事案を二度と起こさないよう、全役職員一丸となって改善措置を実施してまいりました。その結果、当社といたしましては、役職員の意識改革、内部監査組織の強化、役職員のコンプライアンス意識の向上など、その成果は着実に現れてきていると評価しています。特に、今般の不適切会計処理が発生した原価計算プロセスにおいては、強固な牽制の仕組みを導入し適切に運用しており、同様の不正・不適切行為の未然防止・再発防止に有効な体制が構築されたものと考えています。

当社は、今回の不適切会計事案の教訓を活かし、今後もガバナンス・コンプライアンス・内部統制等の改善向上に取り組み、すべてのステークホルダーの皆様の信頼の回復に引き続き努めてまいります。