

# 改 善 状 況 報 告 書

2019年12月9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

株式会社くろがね工作所

代表取締役社長 神足尚孝

2019年5月23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
(1) 過年度決算訂正の内容	3
(2) 過年度決算訂正に至った経緯等	8
・ 不適切な会計処理の発覚と過年度決算訂正に至った経緯（概要）	8
① 第三者調査委員会調査を行うに至った経緯	8
② 第三者調査委員会の調査により判明した事項	8
(3) 不適正開示の発生原因の分析	13
① 非現実的な業績目標数値の設定、並びに、各営業担当者に対する 上長からのプレッシャー	13
② 売上管理部による監視業務体制の不十分性	14
③ コンプライアンス意識の欠如	15
④ 職務分掌の問題	16
⑤ 内部監査体制の問題	16
⑥ ガバナンスの問題	17
⑦ 内部通報制度の形骸化	17
2. 再発防止に向けた改善措置並びにその実施状況及び運用状況等	
(1) 改善報告書記載の改善措置及びその実施状況並びに運用状況	18
① 業績目標数値の設定方法の見直し及び人事上の措置（1. (3)①に対応）	18
② 売上管理部による監視業務体制の見直し等（1. (3)②に対応）	21
③ コンプライアンス意識の醸成、徹底（1. (3)③に対応）	26
④ 職務分掌の見直し（1. (3)④に対応）	30
⑤ 内部監査体制の見直し（1. (3)⑤に対応）	32
⑥ ガバナンス体制の見直し（1. (3)⑥に対応）	37
⑦ 内部通報制度の実効化（1. (3)⑦に対応）	41
(2) 改善措置の実施スケジュール	43
(3) 改善措置の実施状況及び運用状況に対する会社の評価	45

## 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、2018年12月7日に公表いたしました「不適切な会計処理に関する第三者調査委員会の設置及び2018年11月期決算短信開示延期に関するお知らせ」及び同年12月14日に公表いたしました「第三者調査委員会の委員決定のお知らせ」においてお知らせいたしましたとおり、外部の専門家（弁護士等）から構成される第三者調査委員会を設置し、日本弁護士連合会策定の「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に沿って調査を行いました。その結果、2019年3月4日付「第三者調査委員会の調査報告書の受領に関するお知らせ」にて公表しましたとおり、当社の販売取引及び購買取引にかかる会計処理につき不適切な会計処理が認められました（以下「本件不適切会計」といいます）。これにより、当社は2019年3月15日に過年度の決算短信等の訂正を行い、同年3月27日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。

なお、当社は、2009年においても、同種の不適切な会計処理に基づく過年度の決算短信等の訂正に関して改善報告書の徴求措置を受け（以下「2009年不正」といいます）、その経緯及び改善措置を記載した改善報告書、並びに当該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の提出を行ってまいりました。しかしながら、十分な改善がなされていない結果、2009年不正と同様、営業部門において、管掌役員も関与した組織的な会計不正が再発していたことが明らかになりました。

本件不適切会計に基づいて訂正した過年度決算短信等及び業績に及ぼす影響額については、以下のとおりです。

#### 【訂正した過年度決算短信等】

第95期決算短信	（自 2013年12月1日 至 2014年11月30日）
第96期第1四半期決算短信	（自 2014年12月1日 至 2015年2月28日）
第96期第2四半期決算短信	（自 2014年12月1日 至 2015年5月31日）
第96期第3四半期決算短信	（自 2014年12月1日 至 2015年8月31日）
第96期決算短信	（自 2014年12月1日 至 2015年11月30日）
第97期第1四半期決算短信	（自 2015年12月1日 至 2016年2月29日）
第97期第2四半期決算短信	（自 2015年12月1日 至 2016年5月31日）
第97期第3四半期決算短信	（自 2015年12月1日 至 2016年8月31日）
第97期決算短信	（自 2015年12月1日 至 2016年11月30日）
第98期第1四半期決算短信	（自 2016年12月1日 至 2017年2月28日）
第98期第2四半期決算短信	（自 2016年12月1日 至 2017年5月31日）
第98期第3四半期決算短信	（自 2016年12月1日 至 2017年8月31日）
第98期決算短信	（自 2016年12月1日 至 2017年11月30日）
第99期第1四半期決算短信	（自 2017年12月1日 至 2018年2月28日）
第99期第2四半期決算短信	（自 2017年12月1日 至 2018年5月31日）
第99期第3四半期決算短信	（自 2017年12月1日 至 2018年8月31日）

【訂正した有価証券報告書等】

第95期有価証券報告書（自 2013年12月1日 至 2014年11月30日）  
第96期第1四半期報告書（自 2014年12月1日 至 2015年2月28日）※  
第96期第2四半期報告書（自 2015年3月1日 至 2015年5月31日）※  
第96期第3四半期報告書（自 2015年6月1日 至 2015年8月31日）※  
第96期有価証券報告書（自 2014年12月1日 至 2015年11月30日）  
第97期第1四半期報告書（自 2015年12月1日 至 2016年2月29日）※  
第97期第2四半期報告書（自 2016年3月1日 至 2016年5月31日）  
第97期第3四半期報告書（自 2016年6月1日 至 2016年8月31日）  
第97期有価証券報告書（自 2015年12月1日 至 2016年11月30日）  
第98期第1四半期報告書（自 2016年12月1日 至 2017年2月28日）  
第98期第2四半期報告書（自 2017年3月1日 至 2017年5月31日）  
第98期第3四半期報告書（自 2017年6月1日 至 2017年8月31日）  
第98期有価証券報告書（自 2016年12月1日 至 2017年11月30日）  
第99期第1四半期報告書（自 2017年12月1日 至 2018年2月28日）  
第99期第2四半期報告書（自 2018年3月1日 至 2018年5月31日）  
第99期第3四半期報告書（自 2018年6月1日 至 2018年8月31日）

※縦覧期間が終了しており、現在は非縦覧の有価証券報告書等であります。

【過年度決算短信等の訂正による業績への影響額】

(単位：百万円)

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	増減率 (%)
第95期 (2014年11月期)	売上高	10,593	10,575	△18	△0.2
	営業利益	198	192	△5	△3.0
	経常利益	172	166	△5	△3.5
	親会社株主に帰属する当期純利益	116	111	△5	△4.7
	総資産	11,437	11,430	△7	△0.1
	純資産	4,030	4,025	△5	△0.1
第96期 (2015年11月期) 第1四半期	売上高	2,423	2,410	△12	△0.5
	営業利益	47	41	△6	△13.3
	経常利益	33	26	△6	△19.3
	親会社株主に帰属する四半期純利益	42	36	△5	△14.2
	総資産	12,204	12,189	△14	△0.1
	純資産	4,117	4,105	△11	△0.3
第96期 (2015年11月期) 第2四半期	売上高	5,359	5,376	16	0.3
	営業利益	146	145	△0	△0.4
	経常利益	111	110	△0	△0.5
	親会社株主に帰属する四半期純利益	115	114	△0	△0.5
	総資産	12,170	12,164	△6	△0.1
	純資産	4,293	4,287	△6	△0.1
第96期 (2015年11月期) 第3四半期	売上高	7,984	7,974	△9	△0.1
	営業利益	175	163	△11	△6.6
	経常利益	137	126	△11	△8.4
	親会社株主に帰属する四半期純利益	144	133	△10	△7.4
	総資産	12,107	12,087	△19	△0.2
	純資産	4,269	4,253	△16	△0.4
第96期 (2015年11月期)	売上高	10,700	10,677	△22	△0.2
	営業利益	201	189	△12	△6.0
	経常利益	146	134	△12	△8.3
	親会社株主に帰属する当期純利益	242	230	△11	△4.7
	総資産	11,190	11,168	△21	△0.2
	純資産	4,329	4,312	△16	△0.4
第97期 (2016年11月期) 第1四半期	売上高	2,423	2,481	58	2.4
	営業利益	44	68	24	53.8
	経常利益	30	55	24	77.7
	親会社株主に帰属する四半期純利益	23	45	21	90.5
	総資産	12,015	12,023	7	0.1
	純資産	4,218	4,223	4	0.1
第97期 (2016年11月期) 第2四半期	売上高	5,422	5,459	37	0.7
	営業利益	139	122	△16	△12.1
	経常利益	106	89	△16	△15.9
	親会社株主に帰属する四半期純利益	73	58	△15	△20.4
	総資産	11,127	11,110	△17	△0.2
	純資産	4,303	4,271	△31	△0.7

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	増減率 (%)
第97期 (2016年11月期) 第3四半期	売上高	7,756	7,766	10	0.1
	営業利益	164	131	△32	△19.8
	経常利益	129	97	△32	△25.1
	親会社株主に帰属する四半期純利益	95	66	△28	△30.4
	総資産	11,566	11,512	△53	△0.5
	純資産	4,300	4,254	△45	△1.1
第97期 (2016年11月期)	売上高	10,196	10,094	△101	△1.0
	営業利益	233	176	△57	△24.7
	経常利益	189	132	△57	△30.4
	親会社株主に帰属する当期純利益	157	105	△52	△33.0
	総資産	11,081	10,936	△145	△1.3
	純資産	4,449	4,380	△68	△1.6
第98期 (2017年11月期) 第1四半期	売上高	2,442	2,467	24	1.0
	営業利益	10	36	25	249.0
	経常利益	9	35	25	266.7
	親会社株主に帰属する四半期純利益	7	30	22	301.1
	総資産	12,491	12,436	△54	△0.4
	純資産	4,415	4,369	△46	△1.1
第98期 (2017年11月期) 第2四半期	売上高	5,450	5,480	30	0.6
	営業利益	108	151	43	40.6
	経常利益	80	124	43	54.6
	親会社株主に帰属する四半期純利益	63	102	38	60.1
	総資産	11,517	11,481	△36	△0.3
	純資産	4,438	4,408	△30	△0.7
第98期 (2017年11月期) 第3四半期	売上高	7,780	7,840	60	0.8
	営業利益	122	162	40	32.7
	経常利益	97	137	40	41.1
	親会社株主に帰属する四半期純利益	74	110	35	46.8
	総資産	12,197	12,160	△37	△0.3
	純資産	4,439	4,405	△33	△0.8
第98期 (2017年11月期)	売上高	10,224	10,200	△24	△0.2
	営業利益	125	130	5	4.0
	経常利益	83	88	5	6.1
	親会社株主に帰属する当期純利益	93	97	4	4.8
	総資産	11,380	11,300	△79	△0.7
	純資産	4,473	4,409	△64	△1.4
第99期 (2018年11月期) 第1四半期	売上高	2,253	2,323	69	3.1
	営業利益	△100	△67	33	33.4
	経常利益	△101	△67	33	33.2
	親会社株主に帰属する四半期純利益	△50	△22	28	56.7
	総資産	12,457	12,417	△40	△0.3
	純資産	4,327	4,291	△35	△0.8

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	増減率 (%)
第99期 (2018年11月期) 第2四半期	売上高	5,364	5,470	106	2.0
	営業利益	△49	2	52	105.8
	経常利益	△76	△24	52	68.0
	親会社株主に帰属する四半期純利益	△25	19	44	174.2
	総資産	11,740	11,721	△18	△0.2
	純資産	4,328	4,308	△19	△0.5
第99期 (2018年11月期) 第3四半期	売上高	7,918	8,025	106	1.3
	営業利益	△84	△27	57	68.1
	経常利益	△103	△45	57	55.9
	親会社株主に帰属する四半期純利益	△17	32	49	283.9
	総資産	12,230	12,217	△12	△0.1
	純資産	4,315	4,300	△14	△0.3

(注) 第97期より「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号 2013年9月13日)等を適用し、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としております。

## (2) 過年度決算訂正に至った経緯等

### ・不適切な会計処理の発覚と過年度決算訂正に至った経緯（概要）

2017年12月に当時の会計監査人である監査法人グラヴィタスに匿名の投書があり、常勤監査役と経理部長がファシリティ事業本部の管理職に対する事情聴取を実施したところ、ファシリティ事業本部における売上の計上時期、計上額及び仕入原価の処理の妥当性に問題がある処理を発見したため、同年12月27日に社内調査委員会を立ち上げ、調査報告書を取りまとめました。その際の修正事項は主に2017年11月期決算に関わるものであり、同年以前の決算については、訂正報告書等は要しないものと認識し、2017年11月期決算において修正のうえ、2018年2月27日付で、2017年11月期有価証券報告書とともに、当社の内部統制は有効でないとする内部統制報告書を提出しました（以下「2017年12月事案」といいます）。

しかしながら、2018年11月に外部からの指摘があったことを契機に社内管理部門において確認したところ、過年度にわたる会計処理の一部につき、不適切な会計処理が行われた可能性があることが判明したため、同年12月7日開催の取締役会において第三者調査委員会の設置について決議しました。その結果、以下に記載のとおり過年度に亘って当社ファシリティ事業本部において不適切会計が行われていたことが発覚しました。

### ①第三者調査委員会調査を行うに至った経緯

当社は、2009年不正により大阪証券取引所より改善報告書の徴求措置を受けていたこと、また2017年12月事案においても不適切な会計処理の全面的な究明に至らなかったことから、より厳格な調査により根本的な発生事実の解明とその結果をもとにした再発防止策の策定がなければ、ステークホルダーから信用を得ることが出来ず、企業価値の再生に繋がらないとの認識に至り、独立性・中立性・専門性を確保した第三者調査委員会（三木秀夫（弁護士）、安原徹（公認会計士）、森澤武雄（弁護士）により構成）を設置することといたしました。

### ②第三者調査委員会の調査により判明した事項

#### ア. 売上取引における不正

売上取引における不正のスキームは大意以下（(ア)～(オ)）のとおり分類されます。

#### (ア) 注文書の偽造による売上の過大計上

##### a. 内談の段階で売上を前倒し又は架空計上

→営業担当者が、まだ成約していない内談の段階で、注文書及び完了証明書を偽造し、売上を前倒し又は架空計上。

##### b. 売上の水増し

→営業担当者が、実際の受注額を超える受注額の注文書及び完了証明書を偽造（案件の範囲・内容を偽装）し、売上を過大計上。

abいずれの場合においても、過大に又は前倒しで計上した金額については顧客に対して請求出来ないため、以下のような辻褃を合わせる不正処理を行っておりました。

- ・同一顧客に対して翌期以降に販売した他の物件の売上金額を（再度注文書を偽造して）減額し、当該他の物件の代金として入金された金額の一部を過大計上した売掛



金の回収に充当する等の処理

- ・虚偽の売上値引き又は売上取消し処理（＝赤伝申請。赤伝申請書には虚偽の値引き又は取消し処理の理由を記載）

また、売上管理部に提出する注文書及び完了証明書については、販売管理規定において、社印以外の場合は署名者の名刺の写し又は電子メールを添付することとなっておりますが、当社社員が自らサイン及び認印（三文判）を押印し、顧客の名刺の写しと共に提出する方法や、過去に受領した顧客の社印等の印影をスキャナーで読み取り、電子メールで受領した PDF データの印刷物として提出する方法等により、偽造を行ってまいりました。

(イ) 一連・一体の取引として売上計上すべき物件の分割による売上計上

販売管理規定においては、顧客から一連・一体の取引として受注している物件については、納品日、作業完了日の何れか最も遅い日にまとめて売上計上することとなっておりますが、受注した品目の内の一部を恣意的な単位・計上金額で分割し、売上及び売上原価の計上を行ってまいりました。

例えば、a オフィス・プランニングや引越作業を行い、その後 b 什器備品を納入するという一連・一体の取引については、その注文書により手配された製品につき、すべての出荷処理が行われた後に売上計上処理をすべきところ、a の注文書を、営業担当者が売上先に対して分割して発行するように要望して受領、又は偽造し、オフィス・プランニングや引越作業を単体の取引（案件）と偽ることで、a と b で物件を分割して売上管理部に提出してまいりました。

このスキームについては、売上管理部に対して提出される注文書が個別に、かつ異なる時期に提出されるため受注の時点では気付きにくいこと、「プランニング」という品目は、注文書に基づきあらかじめ kits-II システム（くろがねグループの基幹システム）に営業担当者が入力していた作業完了日が到来することにより売上が計上される設定になっており、管理部門のチェック無しで売上計上できてしまっていたこと、また、単独で売上が計上される品目として想定していなかったため、売上管理部による完了証明書の確認対象の品目となっていなかったことにより、チェックがかからず不正が発覚しませんでした。この点につきましては、kits-II システムの条件設定上の不備もこの一因となりました。

事後的に売上の計上と請求書発送の時期、金額を確認することにより、売上計上と請求との不一致から恣意的な単位・計上金額で物件を分割し売上を計上したことを発見することが出来たと考えられますが、販売管理規定においては、セールス支援グループ（2019年6月1日付けの組織改編により営業管理部より改称）が作成した請求書を営業担当者が確認後、セールス支援グループにて発送するとなっていたために、セールス支援グループから手交された請求書を営業担当者が全ての作業や納品が完了するまで手元に留め置き確認の返答を留保していたなど、セールス支援グループと営業担当者の職務分掌による牽制が働かずに発見することが出来ませんでした。請求書の作成・発送については、顧客の都合により請求単位の分割や統合（例えば支店の部署

ごとの請求のための分割や、各支店への請求を本社でまとめる等)が行われることがあり、セールス支援グループでは不正に気付きにくい状況にありました。

(ウ) 工事・作業の完了証明書の改変による売上計上

内装工事を行い、商品を搬入し、移転元の原状回復をするなどの一連・一体の取引については、これら複数の工事等が記載された1件の注文書に基づき kits-II システムに登録し、取引が全て完了した後に、営業担当者は顧客から完了証明書に社名・社印を押印頂き、これを売上管理部に提出し、売上管理部において kits-II システム上で完了報告の登録をすることにより、売上計上が可能となるシステムになっております。しかしながら、本来、一連・一体の工事・作業全体の完了後に受領すべき物件全体の完了証明書について、一部の工事完了時点で、顧客に依頼して受領し、または、営業担当者が偽造して売上管理部に提出することにより、物件全体の工事が完了したこととして売上を計上していました。

社内規定通りに手続きすれば、売上の分割計上はできない仕組みとなっていました。具体的には、社内規定によれば、工事・作業の前に、営業担当者が工務調達施工管理グループ(2019年6月1日付けの組織改編により工務調達部より改称)に依頼し工務調達施工管理グループが kits-II システム上でそれぞれの物件毎に仕入手配を行うため、物件を分割する場合には、工務調達施工管理グループが kits-II システム上で当初手配した物件での仕入手配を取消し、その分割した物件で改めて仕入手配をする必要がありました。しかしながら、オフィス東日本営業本部においては、事業本部長(元取締役)は工事・作業等の仕入業者への見積り依頼や発注を営業担当者が行うことを容認し、社内規定に従った運用がされていなかったため、営業担当者は、kits-II システム上で工務調達施工管理グループによる事前の仕入手配を依頼せず、直接仕入業者に発注し作業・工事等を行っていました。そのため、営業担当者は、売上計上の直前に、分割した物件の原価として kits-II システム上で手配、仕入処理をすることにより、一部の工事・作業の売上を計上することが可能となっていました。オフィス東日本営業本部において、規則に反して工務調達施工管理グループによる調達が行われていなかった理由は、工務調達施工管理グループに工事・作業の専門知識を持った人員がおらず、業者との折衝は全て営業担当者が行うことになっており、事前手配によるシステム入力をしたとしても、その後の折衝や手続き等はすべてその営業担当者が行うことになっていたからであり、事前手配によるシステム入力を行うことでその後の折衝を工務調達施工管理グループに任せることによるメリットが営業担当者にはなく、事前手配によるシステム入力をしていれば変更のたびに手配をやり直す必要があり、かえって手間が増えることになっていました。なお、大阪地区では、専門知識を持った人員がおり、業者との折衝をある程度任せることができたことにより工務調達施工管理グループによる調達が行われていました。

なお、物品については、配送手配が必要なことから、セールス支援グループが仕入手配を事前に行うことにより、分割して売上を計上することは出来なくなっていたため、不正は発生しませんでした。

(エ) 顧客指定場所ではない別倉庫などへの不適切な出荷手配による売上計上

納品案件については、セールス支援グループが注文書の内容に基づき kits-II システム上で出荷手配を行い、配送会社である 100%子会社のくろがね興産の担当者が kits-II システムに出荷の事実を登録することになっており、仮に納期が今期から翌期に変更されたり出荷先が変更されたりした場合は、本来であれば、セールス支援グループが kits-II システム上で出荷手配を取消し、改めて出荷手配を入力し直すこととされています。しかしながら、営業担当者は、配送担当であるくろがね興産の担当者に対して、本来の納入先とは異なる納入先（営業担当者が私的に指定した倉庫）への変更を kits-II システム外（電話での口頭連絡又は社内メール）で依頼し、くろがね興産にその依頼に基づいて当期中に本来の納入先とは異なる倉庫に納入させた上で、当初の納入先へのお荷が完了したものとして kits-II システムに入力処理させていました。くろがね興産は、営業担当者の指示に特に疑問を抱かず利用されており、不正の認識はありませんでした。

また、この場合保管されていた倉庫は、最終納品先近郊の営業担当者が個別、臨時的に保管を依頼した倉庫が利用されており、その倉庫から最終納品先への配送についても営業担当者が個別に手配した（くろがね興産以外の）運送業者によっていました。くろがねグループの物流手配・検収・支払については規則として定められてはおりませんが、物流業務の効率化を図るため原則としてくろがね興産で物流経費の仕入検収を集約することとしていたため、費用を他の配送業者からくろがね興産に対して請求させて、くろがね興産から当社に対して請求していました。しかし、当社には他の多数の運送費用や倉庫費用と合わせて請求されていたことや、セールス支援グループによる確認が不徹底だったこともあり、営業担当者が個別、臨時的に保管を依頼した倉庫から最終納品先への配送について営業担当者が個別に手配した（くろがね興産以外の）運送業者に支払う運送費が紛れていたことの不自然性に気付かず不正が発覚しませんでした。

顧客への請求については、当然、最終納品完了後となるため、売上の計上と請求の時期にズレが生じておりましたが、1 カ月程度のズレについては、納品完了後のクレーム対応や、顧客と当社の締め日のズレ等により適正な処理によっても発生すること、及び（イ）に記載のとおり営業担当者が請求書を確認後、セールス支援グループにて発送するという規定になっていたために、職務分掌による牽制が働かず発見することが出来ませんでした。

製品の納入のみで作業・工事等が発生しない場合には完了証明書のようなものがなく、検品書の確認も不要で出荷により売上が計上され、また kits-II システム外の変更については経理部に対して報告することとなっていなかったことから、発見することが出来ませんでした。

(オ) その他

その他のスキームとして、以下のようなものがありました。

- a. 会計監査人の売掛金残高確認による不正発覚を避けるため、仕入業者を売上先と

し、仕入業者に対して会計監査人に返送する残高確認書について、当社残高と一致する回答を依頼するという不正

b. 赤字受注物件につき、意図的に売上管理部への完了証明書の提出を行わないことにより、売上及び原価の計上時期を繰延べることにより、損失の計上を繰延べるといふ不正

イ. 原価計上における不正（外注費の繰延べ、外注費の過少計上）

販売管理規定においては、作業及び工事は工務調達施工管理グループ部門から発注することとなっているにもかかわらず、営業担当者が自ら発注を行い、

(ア) 営業担当者が仕入先からの仕入請求書を受領したうえで、当該請求書の納入先（工事案件）や品名を翌期以降に売り上げる別物件の納入先や品名に書き換える請求書の改ざん

(イ) 納入先を記載しないよう仕入先に指示して、その請求書に異なる納入先を記載する請求書の偽造

(ウ) 営業担当者が架空の物件名で注文書を偽造等の方法による外注費の繰延べが行われていました。

### (3) 不適正開示の発生原因の分析

#### ①非現実的な業績目標数値の設定、並びに、各営業担当者に対する上長からのプレッシャー ア. 当社における業績目標数値の策定方法

現状の業績目標数値の策定方法は、まず各事業本部が、(i)受注案件及び受注見込み案件に、(ii)その他リピート・オーダー、小ロスポット案件の例年の受注実績を基に見積りをしたものを加え、これをベースに売上目標・粗利額目標を立てます。その後、管掌役員等が当該数字を経営会議に報告、経営会議にてこれを検討し、各事業本部の立てた数字目標に修正が入り数字目標が決定されます。

不正が行われたファシリティ事業本部においては、このようにして策定された事業本部の目標数値を、各グループ、各個人の目標数値に割り振って設定しており、また、その月次毎の進捗状況により、事業部門における検討会議の中で事業部門としての業績目標に達成不足の懸念がある場合には、その不足対策として、事業本部長より、各グループにその後の目標数値の上乗せを行うこともありました。進捗状況の確認は毎月2回ほど行われ、不足があればその都度目標数値は見直され、上乗せはグループの管理職の裁量により各個人へと割り振られました。

#### イ. 業績目標数値の非現実性

ファシリティ事業本部の目標数値の設定においては、主に以下(ア)～(ウ)の原因により上記(ii)の部分の数値が大きくなったことや、経営会議での緻密な検討に基づかない上方修正が入ることにより、当社を取り巻く事業環境を考慮した上で設定されるべき目標数値と、予算設定において策定された目標数値との間に大きな乖離が生じたものと考えております。

(ア) 慢性的に当社全体の業績が厳しい状況が続いていた中、オフィス東日本営業本部自身が、当社の稼ぎ頭としての責任から、担当取締役であった元取締役主導のもと、事業本部単位の目標数値策定の段階で、自ら実現困難な数値目標を設定することがあったこと

(イ) 2015年11月期においては、ファシリティ事業本部において2014年11月期に得意先の倒産案件により多額の損失が発生し、その損失を取り戻すために目標設定が高くなったこと

(ウ) 2017年11月期においては、中期経営計画において、当社の足下の業績状況からは実現が困難なROE5%という社内的な目標を経営会議において設定したために、マーケット規模の大きいファシリティ環境事業本部における業績目標数値の設定と足下の業績状況との乖離が大きくなってしまったこと

#### ウ. 各営業担当者に対する上長からのプレッシャー

上記イのとおり業績目標数値は実現が困難なものである場合があったにもかかわらず、上長(管掌役員)である元取締役や、同氏も参加する営業管理職会議やグループ会議での目標必達の要請から、業績目標の達成に向けたプレッシャーがかけられる状況にありました。この点、元取締役は、2002年から取締役を務め、2009年不正当時においても不

正部門の管掌役員でしたが、2009年不正当時は減俸処分を実施したのみで、以降も同氏をファシリティ事業本部の事業本部長に据え続けていました。

これらにより、営業担当者は、不適切な処理をすることに後ろめたさを感じつつも、業績目標を達成していないことに対する営業担当個人としての責任感を感じていたことから、部門又はグループ会議等で行われた話し合いに従って、本件不適切会計を行っておりました。

## ②売上管理部による監視業務体制の不十分性

2009年不正に対する再発防止策の柱として、取締役が管掌する売上管理部を新設するとともに、売上管理部において完了証明書を確認したものについて売上管理部で売上計上をすることが出来るよう、kits-IIシステムを導入しました。また、注文と売上との関連性を明確にするために物件管理を取り入れ、物件毎に物件フォルダーを作成し、これに注文書、見積書、完了証明書、請求書（控）等関連する一連の証憑をファイリングすることとし、完了証明書（納品完了証明書、工事完了証明書、作業完了証明書）等の確認資料のフォーマットを整備しました。この物件フォルダーの確認を売上管理部で行うこととしました。

しかしながら、以下のように、売上管理部の監視業務体制に不十分な点があったことから、本件不適切会計を許すこととなりました。

### ア. 監視業務の運用上の問題

#### (ア) 署名のみでも可とする運用及び原本確認の不実施

販売管理規定で、注文書及び完了証明書については、社印以外の場合は署名者の名刺の写し又は電子メールを添付して売上管理部に提出する旨規定されており、規定のとおり運用されていましたが、署名者の名刺の写しがあれば署名のみでも可とする運用をしていたため、営業担当者による署名の偽造による単純な不正を許すこととなりました。

また、注文書、完了証明書について、原本確認が徹底されていなかったため、押印欄が改変（印影のデータを押印欄に貼り付け、カラー印刷して売上管理部に提出）されたことにより、不正を防止することが出来ませんでした。

#### (イ) 物件管理による監視業務の不十分性

当社では、販売管理規定において、10万円以上の物件については、売上管理部での注文書及び完了証明書等の証憑の確認に基づいて売上を計上することとし、注文と売上との関連性を明確にするために物件管理を取り入れ、物件毎に物件フォルダーを作成し、証憑をファイリングすることとしていましたが、少額のもの（概ね100万円未満）及び会計監査人のサンプリング監査の対象とならない物件については作成されていないという状況にあったため、売上に係る一連の書類を確認することによる受注内容と売上の完了状況や請求状況の検証作業が行われず、不正の早期発見に繋がりませんでした。

#### (ウ) 赤伝処理等の監視業務の不十分性

2009年不正後の改善策として、赤伝処理については売上管理部を承認フローに含む社内承認を受けることとしましたが、その運用において、赤伝処理の根拠となる客観的な資料を添付するルールとはなっておらず、資料による検証作業が徹底されていなかったため、水増しされた売上の翌期以降の取消等に疑念を抱くに至らないなど、不正の早期発見に繋がりませんでした。

#### イ. 経理処理システム上の問題

外部仕入によらない、社内での社員によるプランニングや作業案件等については、売上管理部による完了報告書の確認対象となっておりませんでした。確認対象となっていない売上品目に係る受注データについては、注文書に基づきあらかじめ kits-II システムに営業担当者が入力した作業完了予定日が到来することにより売上が計上される設定になっていたため、営業担当者による売上時期の操作が可能となっていました。

#### ウ. 人員体制の問題

売上管理部には2009年の新設当初、東西にそれぞれ1名ずつ専任者がおりましたが、その後2014年頃から東日本の者が他部署と兼任の状態となり、実効的な監視機能を果たすために十分な人員の配置状況ではありませんでした。

例えば、人員不足に起因して、上記ア（ア）のとおり注文書、完了証明書の原本確認が徹底されず、上記ア（イ）のとおり物件フォルダーの作成も規定通りに行われていませんでした。

#### エ. システム上の納入先以外の場所への出荷の問題

売上の前倒しのために行われる、顧客指定場所ではない別倉庫への出荷については、営業担当者からくろがね興産の担当者への指示により行われておりました。この変更情報が売上管理部に適切に連絡されておらず不正を発見することができませんでした。くろがね興産の担当者に対する牽制が及んでいなかった結果、これを不正実行者に利用されることとなりました。

### ③コンプライアンス意識の欠如

営業部全体において、売上達成のためであれば、会計ルールに反する行為もいたしかたない、翌期以降の利益によって埋め合わせすれば大きな問題ではない、といった誤った意識が浸透しておりました。

また、経営陣におけるコンプライアンス経営に取り組む意識が不十分であったため、会社全体に法令遵守等を徹底する土壌や雰囲気形成されず、社内では不正の兆候を指摘し、解明しようとしなかったために、不正の存在に気付くことができなかったという点で、経営陣としてのコンプライアンスを遵守する意識が不十分であったものと考えております。

この背景には、2009年不正に対する再発防止策としてコンプライアンス教育の実施があげられ、全社的な取り組みは行っていたものの、全役職員に対して「不正をしてはならな

い」という十分な規範意識の醸成を行うための教育が不足していたこと、さらには、株式市場に上場している企業としての責任に対する自覚や株主・投資家への開示に影響するという認識、会計不正が民事上の違法行為にとどまらず刑事処分の対象となる可能性があることについてグループ全社に対する周知徹底が欠けていたことがあると考えております。

#### ④職務分掌の問題

営業担当者に対する広範な権限付与による裁量範囲の広さが、牽制機能の欠如をもたらした不正の要因となっておりました。具体的には、以下のような職務分担による牽制機能の欠如により、会計不正の発生を防止出来なかったと考えております。

##### ア．営業部と工務調達施工管理グループの職務分掌の問題

当社では、社内規定上、工事・作業案件に係る下請業者からの仕入れについては工務調達施工管理グループが工事業者への発注、仕入処理を行うことになっています。しかしながら、実態としては、営業担当者が顧客との交渉から始まり、工事発注先の選定、発注手続、仕入検収、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おり、事業本部長も係る運用を容認していました。この背景には、東京の工務調達施工管理グループに工事・作業の専門知識を持った人員がいなかったことも考えられます。

上記社内規定の運用が徹底されていれば、工務調達施工管理グループにより仕入業者への発注段階でその仕入原価が特定の物件の原価としてシステム処理されることにより、事後的にシステム上で別の物件に原価の付け替えをすることが出来ないため、原価の付け替えを防止することが出来ていたと考えられます。

##### イ．営業部とセールス支援グループの職務分掌の問題

請求業務（請求書の作成及び発送）はセールス支援グループにて行いますが、販売管理規定において、セールス支援グループは営業担当からの請求内容の確認を経て請求書を発行することとなっており、実態として請求書の送付内容・送付時期が営業担当者の裁量に任せられていたことから、例えば売上を前倒した案件に係る請求書を発送せず手元に保持しておくこと等が可能となり、不正について発見することが出来ませんでした。

#### ⑤内部監査体制の問題

調査報告書にて、本件不適切会計及びそれに係る会計処理の一部に関して、三様監査（内部監査・監査役監査・会計監査人監査）において発見・防止するための懐疑心の欠如が指摘されております。監査室の内部監査において懐疑心が欠如していたこと、三者間で不正リスクに関する情報（例えば、売上管理部における原本確認の甘さや証憑確認の甘さなど不正を誘発するリスクや不正を発見することが困難であるということについての情報等）の十分な共有がなされなかったことも本件の原因のひとつであると認識しております。

また、監査室の人員が専任1名・兼任1名と乏しかったことに起因して形式的な対応（物件フォルダーに保管すべき所定の書類が保存されているかの確認等）に留まり、深度ある検証（見積り内容と最終売上内容との整合性の確認等）ができていなかったため、会計不



正を防止もしくは早期に発見することが出来ませんでした。

## ⑥ガバナンスの問題

### ア. 経営者の営業重視の経営姿勢

今回の不正の原因のひとつには、当社において証券市場の株式を公開しているパブリック・カンパニーであるという認識に基づいたコンプライアンス経営が徹底されていなかったことにも原因があると考えております。

2009年不正を受けてコンプライアンス重視の経営姿勢の明確化を掲げておりましたが、経営者において、営業を過度に重視し、コンプライアンス経営に取り組む意識が不十分であったため、会社全体に法令遵守等を徹底する土壌や雰囲気形成されず、問題が発生しても評論家的な姿勢に留まり相互チェックが働かなかったことにより、不正が発生し、かつ不正が長期間に渡って発見されなかったと考えております。

### イ. 取締役会の相互監視機能の不十分性

#### (ア) 相互監視意識の問題

取締役会及び他の取締役においては、自らの所掌範囲でない事業本部については情報量が乏しいこと、不正に対する懐疑心や監督機能を果たすことへの意識が不十分だったことから、取締役会としての監視・監督を十分に果たせず、事前にこれに関する疑義に気が付くことが出来ませんでした。

例えば、各月における実績値と直前の収支予測数字との乖離等により不自然さを認識しうる状況であったとしても疑念を抱くに至らなかったこと等、自らも当事者として解決しようとする当事者意識が不足していたことが、本件不適切会計の発覚を遅らせた一因であると考えております。

#### (イ) 構造的な監視機能の問題

従来の「経営会議」（経営全般に関する業務執行についての決議・議論事項とし、月に2回開催）は、社内取締役、常勤監査役、執行役員、事業本部長等から構成され、実質的な経営の意思決定が行われていたため、経営の意思決定と業務執行とが分離されず、取締役会への経営情報の提供も（特に予算の進捗状況など事業遂行状況に関する月次報告については、売上高等の概況の報告に留まり）十分ではなかったため、社外取締役を含めた取締役会の監視・監督機能が有効に機能していませんでした。

## ⑦内部通報制度の形骸化

当社では従前より内部通報制度を設置しておりましたが、本件不適切会計に関して、役職員からの事前の情報提供はなされませんでした。

本件不適切会計を行った事業部門では、不適切会計に疑問や抵抗を感じつつ本件不適切会計を行っていた役職員がいたにもかかわらず、そうした者から内部通報がなされなかった点にも鑑みますと、内部通報制度の周知と実効性は十分でなかったものと認識しております。

## 2. 再発防止に向けた改善措置並びにその実施状況及び運用状況等

### (1) 改善報告書記載の改善措置及びその実施状況並びに運用状況

#### ①業績目標数値の設定方法の見直し及び人事上の措置（1. (3) ①に対応）

##### 【改善報告書に記載した改善策】

##### ア. 業績目標数値の設定方法の見直し

現状、①各事業本部での見積もり→②経営会議で目標の総数値を確定→③各事業本部における割り振りという手順で業績目標数値を設定しており、取締役会は業績目標数値の設定フローに組み込まれておりませんでした。

今後は、かかる設定フローを、①各事業本部での見積もり→②経営企画室と事業本部による検証→③執行役員会議で目標の総数値を確定→④取締役会で業績目標数値を承認→⑤各事業本部における割り振り、という形に手順を変更いたします。

これまで、事業本部の売上目標、粗利額目標の設定について各事業本部とその妥当性や進捗の管理状況を検証する役割を担う管理部門がなく、コミュニケーション不足を招来しておりましたが、2019年4月よりこれを補う組織として経営企画室内に全社統制・中計担当（取締役経理本部長が兼任）を新設しました。全社統制・中計担当は、再発防止策の策定・実施における全社統制、中期経営計画・予算の管理を行います。

業績目標数値の設定フローに取締役会を組み込み、執行役員会議（2019年5月に新設、⑥にて後述）及び取締役会で目標の総数値を確定・承認を行うにあたっては、売上目標と粗利額目標の設定時に、それらの数値の裏づけとなる資料を、経営企画室と事業本部との間で検証を行い、その検証結果を経営企画室が予算策定時に執行役員会議及び取締役会に報告する等により目標数値に客観性を持たせる取り組みを行ってまいります。

なお、その後の予算・実績の進捗管理については、執行役員会議で各月における実績値と直前の収支予測数字との乖離等、業績目標数値の妥当性等について検討を行い、その状況を経営企画室が取締役に報告することにより、非現実的な数値目標が営業担当者に課される状況の再発を防止してまいります。この取り組みは、2019年7月より実施してまいります。

##### イ. 人事上の措置

ファシリティ事業本部の管掌役員であった元取締役は、2009年不正の以前からファシリティ事業本部の管掌役員であり、2009年不正の発覚後も引き続き同部の管掌役員の任を継続しておりましたが、本件不適切会計を少なくとも黙認していたこと、同氏から各営業担当者に対して実現困難な業績目標へのプレッシャーがかけられていたこと等から、責任を取る形で再任は行わず、2019年3月29日の定時株主総会（継続会）終了をもって退任しております。

また、不正に関与した従業員についても、減俸又は戒告の懲戒処分を行いました。

会計不正に対する懲戒処分については、2009年不正を受けて就業規則に追加したところではありますが、今後、同種の事案等が発生した場合には処分面でも厳として対応していくこととします。

## 【実施・運用状況】

### ア. 業績目標数値の設定方法の見直し

#### (ア) 全社統制・中計担当の新設

2019年3月29日付で経営企画室内に全社統制・中計担当を新設しました（取締役1名、11月1日より兼任の課長1名を増員し、2名体制としました）。

全社統制・中計担当について、まず全社統制の見直しとして、後述のガバナンス改善委員会と協働して、取締役会の実効性の評価、機能向上の仕組み作り、企業風土の改善に取り組んでおります。具体的には、すでに実施しておりますガバナンス改善委員会委員と各取締役との面談を通じて「監督の役割」を各取締役に認識してもらい、意識の向上度についてアンケート調査を12月の取締役会において実施しました。また、執行役員会議においては全社統制・中計担当が議題を整理し、参加者の認識の一致を確認するなどファシリテーターの役割を果たすことで、議論を活発化させて、取締役会との機能分担の明確化を図っております。企業風土の改善への取り組みとしては、ガバナンス改善委員会委員による継続的な研修等を通じて企業行動規範、倫理指針こそ業務における最重要ルールであることを周知徹底してまいります。そのほか、今回の不適正開示の発生原因となったファシリティ事業本部に係る販売管理規定の見直しを優先して、統制環境の整備に取り組んでおります。また、中期経営計画につきましては、経営計画及び業績目標策定における妥当性の評価及び進捗管理を行い、執行役員会議・取締役会への報告を行っております。

#### (イ) 2019年11月期下半期の業績目標数値の見直し

2019年11月期下半期の業績目標数値の見直しにおいて、当社を取り巻く経営環境及び各事業部の受注活動状況と業績目標の設定に大きな乖離が発生することにより、非現実的な目標設定とならないように業績目標設定のフローを変更し、以下のとおり実施しました。以下のフローに従うことにより、現実的かつ客観的な業績目標の設定が可能となり、また、各営業担当者にとっても妥当な目標となり得るものと考えております。

- i. 2019年6月初旬、各事業本部において、目標設定の裏づけとなる案件リスト及び生産、人員、投資等の見通しに基づき、業績目標数値を設定しました。
- ii. iにより策定された業績目標数値について、取締役社長と全社統制・中計担当取締役が、各事業本部に対して、その実現可能性及び計画達成のための取り組み方針についてヒアリングを行いました。ヒアリングにおいては目標設定の裏づけとなる資料の確認及び直近の業績動向の確認を含めて計画の妥当性を検討しました。その結果に基づき、各事業本部において、業績目標数値の決定、見直し、裏づけとなる資料等の再確認を行い、受注状況及び経営環境に基づき目標数値の再検討を指示し、修正後の目標数値により取り纏めを行いました。ただし、本手続きについては、経営企画室の人員不足による体制の不備により、ヒアリング結果や計画の妥当性の検討プロセスに係る証憑を残していないなど、検証可能な体制を取れておりませんでしたので、上記のとおり11月1日より兼任の課長1名を増員し、検討状況を確認する体制の整備を致しました。
- iii. iiにより策定された各事業本部の業績目標数値を経営企画室において集計し、全社目標を取り纏めて執行役員会議に提出し、同年7月6日開催の執行役員会議において検討、一部修

正等を行った上で全社目標としての業績目標数値を決定しました。

- iv. 同年 7 月 16 日開催の取締役会において、全社統制・中計担当取締役より第 2 四半期決算の報告及び期末業績予想の修正について、i ~ iii の検討結果に基づき 2019 年 11 月期下半期の全社目標としての業績目標数値を設定したことを報告し、承認を受けました。
- v. iv により承認を受けた業績目標数値に基づき、企画管理部が営業部門の各グループにその受注・案件情報等に基づきブレイクダウンし、各グループではグループ・マネージャーが各担当者の受注・案件情報等を勘案してこれを各営業担当者にブレイクダウンすることにより目標設定を行いました。

#### (ウ) 予算・実績の進捗管理

予算・実績の進捗管理につきましては、経営企画室が実績及び各事業部門における収支予測数値を取り纏め、執行役員会議（1 ヶ月に 2 回開催）に資料を提出し、執行役員会議においてその進捗及び取り組み状況の確認を行っております。または、その状況を毎月開催される取締役会に取締役社長及び全社統制・中計担当取締役より報告しております。

#### (エ) 2020 年 11 月期経営計画（新中期経営計画の初年度の計画）の策定

2020 年 11 月期経営計画の策定においては、計画策定のフローを見直し、以下のとおり実施しております。

なお、2020 年 11 月期経営計画より、経営計画の策定において経営デザインシートの導入を行っております。経営デザインシートは、「財務基盤の強化」、「顧客基盤の強化」、「企業（ブランド）基盤の強化」、「人材基盤の強化」の各項目についての課題を具体的な活動計画（課題、KPI、活動項目及び活動目標）に落とし込むことにより、PDCA を確実に機能させると同時に、役職員が目標達成するための活動計画のコミュニケーション・ツールとしての役割を果たすものとして機能することを意図しております。これにより経営企画室と各事業本部との間で経営計画の妥当性や進捗の管理におけるコミュニケーション不足を解消すると同時に、各事業本部における担当社員との間においても、売上目標や粗利目標といった数値目標のみに偏った目標設定としないことで、非現実的な数値目標が営業担当者に課されることを防止いたします。

- i. 取締役社長が、企業価値向上のための経営目標を設定し、これを 2019 年 10 月 10 日開催の執行役員会議で検討しました。
- ii. 経営企画室において、各事業本部における事業本部目標達成に向けた活動計画を策定するための経営デザインシートを取り纏め、各事業本部において現状分析及び経営目標に基づく事業本部方針の検討、活動計画の検討を行いました。
- iii. 取締役社長、副社長執行役員及び全社統制・中計担当が、各事業本部の経営デザインシートの検討結果について各事業本部長にヒアリングを行い、目標達成のための具体的な活動項目に落としこめているかの確認を行いました。
- iv. 各事業本部においては、iii のヒアリングの結果に基づき活動計画の再検討を図ると同時に、目標設定の裏づけとなる案件リスト及び生産、人員、投資等の見通しに基づき行動計画、業績目標数値の策定を行いました。

- v. 2019年11月8日開催の執行役員会議において、全社統制・中計担当取締役が2020年11月期の経営計画についてその策定の方針及び検討の経過について報告しました。
- vi. 取締役社長、副社長執行役員及び全社統制・中計担当は、各事業本部の検討結果について再ヒアリングを実施し、その検討内容の妥当性について確認することと併行して、経営計画の策定を行いました。
- vii. 2019年12月6日開催の取締役会において、全社統制・中計担当取締役が2020年11月期経営計画の策定状況について説明を行いました。
- viii. 経営計画及び各事業本部の事業本部計画に基づき、各事業本部において活動計画を各担当者に周知すると同時に、設定された目標数値について、その事業本部の目標数値を企画管理部が営業部門の各グループにその受注・案件情報等に基づきブレイクダウンし、各グループではグループ・マネージャーが各担当者の受注・案件情報等を勘案してこれを各営業担当者にブレイクダウンすることにより目標設定を行ってまいります。

(オ) 妥当性及び客観性のある経営計画策定のための役員トレーニングの実施

妥当性及び客観性のある経営計画の策定を確実に実行するために、三菱UFJ信託銀行株式会社より講師をお招きして、機関投資家の視点で求められる企業価値向上を目指す経営管理の仕組みとしての企業価値を創造するメカニズムの見える化やこれを実践するための「経営戦略」と「経営管理」をテーマとした役員トレーニングを実施し、取締役・監査役及び執行役員会議のメンバーが受講しました。

- ・2019年8月8日 経営計画と市場の評価（機関投資家視点で評価される中期経営計画）
  - ・同年10月15日 経営戦略と経営管理（経営戦略・計画の策定手順、経営管理の要諦）
  - ・同年12月6日 企業に求められる資本政策・財務戦略（企業価値向上に係る課題）
- 今後、3ヶ月毎に役員トレーニングを実施していく予定です。

②売上管理部による監視業務体制の見直し等（1. (3) ②に対応）

ア. 売上管理部の監視業務体制の見直し

**【改善報告書に記載した改善策】**

(ア) 署名不可の運用及び原本確認の実施・徹底

売上管理部での注文書及び完了証明書等の証憑の確認に署名不可の運用及び原本確認等を重要課題の1つとして徹底することにより、事後的にも検証可能な管理資料を2018年3月以降整備しました。

この点に関し、下記の通達を行い、実施しております。

- a. 原本を受領する場合には、社名・社印押印が必須（手書き、個人印は不可）。
- b. PDF をメールで受領した場合には、メール本文、添付ごと売上管理部へそのまま転送する（社外メール：送信元のアドレスを確認するため）。
- c. FAX で受領した場合は受領したものを原本として取り扱う（ヘッダー情報のないものは個別に確認）。
- d. 社印押印が頂けない顧客については、個人印でも可とするが、社名等についてはゴム印を頂く、ゴム印も頂けない場合にはメール・FAX のいずれか発信元が確認できるも

のでの受領を依頼する。

また、社印を頂けない顧客については売上管理部においてサンプリングにより定期的に顧客に確認することといたします。

なお、b及びdの場合のメールでの受領については、原則として売上管理部をCCの宛先として返送頂き不正防止を徹底する方向での販売管理規定の見直しを検討しております。

#### (イ) 物件管理による監視業務の徹底

売上単位(物件)ごとに「物件フォルダー」を作成し、見積書、注文書、完了証明書、請求書などを保管して、売上締め後に社内監査を行い、売上金額、原価額、売上計上時期の妥当性の確認を行うこととしておりましたが、人員不足もあり、オフィス東日本営業本部において少額のもの(概ね100万円未満)について作成されていないという状況にありましたので、販売管理規定に規定されている10万円以上の物件について作成及び確認を徹底することとしました。

また、これまでセールス支援グループが行っていた長期仕掛物件・前受金の発生原因及び売上計上時期の確認を行い経理部に報告するとともに計上のフォローを行います。現物(現場)確認についても実施を検討してまいります。

#### (ウ) 売上取消しや赤字物件の売上計上における実態確認の徹底

売上取消しや赤字物件の売上計上については、社内承認を受けることとしましたが、今後、その内容が確認出来る客観的な資料(顧客からの依頼書等交渉内容の確認出来る証憑)を添付するなど検証可能な処理が行われるよう徹底いたします。

### 【実施・運用状況】

#### (ア) 署名不可の運用及び原本確認の実施・徹底

注文書・完了証明書の確認については、2018年3月以降、改善策に記載しました原本確認を実施・徹底しておりますが、2019年6月より、メールによる不正受領防止のため、営業担当者から売上管理部へのメール転送に替えて、顧客への注文書・完了証明書の送付依頼時に売上管理部のメールアドレスをCCに入れて、それを返信いただくことにより、証憑の信頼性を高めることとしました。また、顧客からのメールに売上管理部がCCとして入っていない場合には、営業担当者が顧客への受信確認メールの返信時に、受領した注文書・完了証明書を添付するとともに、売上管理部をBCCに入れて返信し、売上管理部はその返信メールに添付されたPDFファイルにより証憑確認を行うようにいたしました。売上管理部がCC又はBCCに入る形で返信したものを確認できない限り、システム上売上の計上が出来ない設定になっております。6月から11月までの案件総数は1,713件ですが、当該受注案件全体の8~9割がメールでの確認となっており、その全件をこの形式で運用しております。

なお、顧客の社印を頂くことにより原本確認することを原則的運用としておりますが、社印を保持していない事業所、現場事務所等や、社印を繰り返し要請しても頂けない場合など、社印をいただけない顧客からの受注に対しても、この返信メールによる方法を並行して活用することにより証憑の確認を行い、注文書・完了証明書の確認の徹底を図っております。

今回の改訂を含めて、原本確認については、以下の方法により実施しております。

- a. 原本の受領の場合は、顧客の社印押印を必須とする。
- b. 手書きサイン、個人印は原則不可とするが、FAX・メールでの受領で発信元が確認できる場合は可とする。
  - (a) FAX での受領：ヘッダー部分に発信元の情報記載が必要。記載のない場合は社印押印した原本の郵送又はメール送信を依頼する。
  - (b) メールでの受領：顧客から直接売上管理部へ CC 送信してもらう。CC での受信ができなかった場合は営業が顧客に受領確認のメールを返信する。その際、受領した添付ファイルをそのまま添付し売上管理部を BCC に入れる。
- c. 社印を保持していないクリニック、個人事務所等や、社印が押印不可の現場事務所等の顧客の場合は社名等のゴム印が押印された原紙を原本として取り扱う。

#### (イ) 物件管理による監視業務の徹底

2018年3月以降、売上単位(物件)ごとの「物件フォルダー」作成について、営業担当者ではなく、注文書の受領時に売上管理部で行い、Kits-IIシステム(くろがねグループの基幹システム)への注文書の登録完了と同時に証憑の保管を行う体制に変更することにより、洩れなく作成しております。作成後、売上管理部において運用状況及び各証憑の内容と売上処理の妥当性について確認した上で、さらに監査室が売上管理部の物件フォルダーの整備状況を監査することにより、確認を徹底いたしました。

また、未売上物件(売上予定月を経過しても売上計上されないまま残っている仕掛物件)について、売上管理部が毎月売上の締め切り時に未売上物件の全ての理由を確認するようにしました。前受金についても、全ての理由と消し込み予定の報告を義務づけることにより、売上計上時期の妥当性及び売上原価の計上もれの有無の確認を行いました。

現物(現場)確認については、期末監査においての完工物件又は未売上物件について現地・現物の確認を監査法人やまぶきと協議の上、実施いたしました。

#### (ウ) 売上取消しや赤字物件の売上計上における実態確認の徹底

売上取消しについては申請書による報告を求めていましたが、2019年6月以降この報告にあたり売上100万円以上の減額については、添付資料として顧客からの減額後の注文書又は顧客からの減額の要請のわかる資料を確認することとしました。

赤字物件の売上計上について、10万円以上の損失となる売上については報告を義務づけました。注文書受領後、0円で売上に変更した場合には理由を証明する資料を確認するようにしました。

なお、上記確認手続の結果として、取引の妥当性・適法性に問題があることが発覚した事案等は、現在のところありません。

#### (エ) 見直し後の売上管理部の監視業務の実施結果

上記の売上管理部の監視業務体制の見直し後、不正が疑われるような兆表は検知されていません。また、未売上物件、前受金についても全件チェックすることにより、監視業務体制の見

直し前と比べ、未売上物件についてはその売上計上予定や未売上となった理由、前受金については計上の理由や消し込み予定について、不明なものが無くなりました。その結果、不透明な未売上や、前受金を通じた恣意的な売上の調整を防止することが出来ました。

これらのことより、売上管理部の監視業務体制の見直しは、不正予防の観点から効果があったと評価しており、早期に不正の端緒を検知するためにも有効であると考えております。

#### イ. 販売管理規定の改訂

##### 【改善報告書に記載した改善策】

上記アについては、その旨の販売管理規定の改訂を行います。

また、これらに併せて誤りやすい事例に関するQ&Aを作成し、規定の内容を理解しやすくすることにより、周知徹底を図ってまいります。

##### 【実施・運用状況】

2019年6月に販売管理規定を改訂し、その後、周知を徹底するための説明会を以下の日程で実施しました。説明会では、売上管理部を所管する経理本部担当取締役より、売上処理等に関して疑問点がある場合には売上管理部を通じて問い合わせること、経理本部長の責任の下でその処理の判断をするということを説明し、日常の業務では、売上管理部からそのことを繰り返し説明し相談を受け付けております。

改訂した販売管理規定については、数次にわたり説明会を開催し、日常の対応において売上管理部が販売管理規定に沿った運用についての確認、指導を行うことにより、周知徹底が図られているものと考えております。なお、6月の説明会については、規定改定に関する全体的な説明を行い、8月以降には、追加的な運用ルールの説明及び運用後に質問の多かった点についての追加説明等を行っております。

2. (1)⑤ウに記載しました監査室が実施した再発防止プロジェクトメンバーへの自己評価(アンケート)の結果では、販売管理規定の理解度につき、札幌営業所では理解はしたものの説明会の開催状況と欠席者への上長からの説明等その周知方法について不十分であるとの評価でしたが、その他の事業所では一部ばらつきはあるもののほぼ問題なしとの評価でした。また、販売管理規定の改訂に基づいた受注から売上、請求に係る一連の営業活動の各プロセスの運用において規定通りの運用が徹底されているかという点については、全社的にほぼ問題なしとの評価でした。当社としましては、改訂後の販売管理規定の運用は適切になされており、不正の防止に効果を上げているものと評価しております。今後、地方営業所を含めてさらに周知徹底を図ってまいります。

- ・ 6月10日                    セールス支援グループ、工務調達施工管理グループへの運用説明会
- ・ 6月25日・27日        営業担当者への運用説明会
- ・ 8月7日                    営業担当者への運用説明会、質疑応答
- ・ 9月12日                   セールス支援グループ、工務調達施工管理グループへの物品受領書及び業務完了報告書の運用ルール説明会
- ・ 10月8日                   営業担当者への物品受領書及び業務完了報告書の運用ルール説明会



また、誤りやすい事例に関する Q&A を作成して社内イントラネットで公開しました。併せて、営業担当者が手配をする際やお客様より相談を受けた際、Q&A にも掲載がなく売上処理上判断がつかないようなものについての問い合わせや、販売管理規定、売上処理についての質問や意見等を社内イントラネットで受け付け、これに売上管理部や経理部等が社内イントラネット上で回答することで、疑問点やその処理方法をナレッジとして共有する仕組み作りを実施しました。また、売上管理部の担当者に直接電話等での問合せ対応がされることもありますが、これらにより、2019 年 6 月の開設以降、20 件以上の質疑応答の実績が積み重ねられております。今後も、事例の紹介等を随時行うことにより周知を図るとともに、事例の蓄積により Q&A をさらに充実させ、規定の内容を周知徹底していきます。

#### ウ. 経理処理システムの設定の見直し

##### 【改善報告書に記載した改善策】

経理処理システムの条件設定上の不備により、オフィス・プランニング等一定の発注品目が、売上管理部による完了報告書の確認対象となっておらず、営業担当者が売上時期の操作をすることが可能となっておりましたが、経理処理システムの設定を見直し完了確認を徹底いたします。

##### 【実施・運用状況】

kits-II システムの条件設定において、売上計上の基準となる完了日登録の要・不要について、その物件内の明細中の品名で判断しており、物品受領書・完了証明書の確認対象とならない品名（オフィス・プランニングや引越作業）については、その確認を行わずに売上の計上が可能となっていました。

それらについて、2019 年 6 月に工事・作業品目マスターの個々の品目の完了日確認の要・不要の設定を見直して確認の必要な品目を増やすと共に、販売管理規定の改訂を行いました。また、確認対象にない品名での売上であっても 50 万円以上の物件は物件完了証明書による完了確認を必須とすることにより、恣意的な単位・計上金額で分割して売上計上を行うことを防止しております。

#### エ. 人員体制の補充

##### 【改善報告書に記載した改善策】

人員不足に起因して、注文書、完了証明書の原本確認が徹底されず、物件フォルダーの作成も規定とおりに行われていませんでした。このため人員を補充することとし、2018 年 2 月より東京営業所における売上管理部の専任を新たに 1 名配置し、合計 3 名体制（本社に専任 1 名、東京営業所に専任 1 名・兼任 1 名）としました。

##### 【実施・運用状況】

業務の分担としまして、

- ・注文書、完了証明書の原本確認、物件フォルダーの作成を徹底するため本社と東京営業所に専任の担当者を各 1 名、

・その運用状況及び各証憑の内容と売上処理の妥当性について確認する管理者として兼任の課長を東京営業所に1名、配置し、業務を運用しております。

併せて、同年7月より（物理的なフォルダーである）物件フォルダーに紙媒体で保存していた見積書、見積管理表等を電子化し業務の効率化を図るとともに、その履歴管理を行うことにより売上計上内容の妥当性を検証するなど管理の徹底を行っております。

#### オ. システム上の納入先以外の場所への出荷禁止

##### 【改善報告書に記載した改善策】

上記 1(2)①ア（エ）記載の、納入先以外の場所（倉庫等）への出荷による不正スキームについては、原則的には、kits-IIシステム上の納入先以外の場所（倉庫等）への出荷は認めないということをくろがね興産に通達することで、今後の同スキームによる不正を防止できると考えております。また例外的に、顧客からの要望により急な対応が必要な場合で、システム登録されている内容を修正できない場合（すでに納品についての配車手配が完了している等）は、メールの宛先に、くろがね興産のほか、当社経理部を入れたうえで納入先変更が問題ないことを確認できるようにする扱いといたしました（いずれも2018年3月から実施しております）。

##### 【実施・運用状況】

改善策に記載のとおり、2018年3月に原則としてkits-IIシステム上の納入先以外の場所（倉庫等）への出荷は認めないということをくろがね興産に通達し、実行しております。

例外的に、顧客からの要望により急な対応が必要な場合で、システム登録されている内容を修正できない場合（すでに納品についての配車手配が完了している等）に限り、経理部が内容確認後承認の上対応をくろがね興産に指示することとしております。

また、同年9月より、納入先がエンドユーザーでない場合（施工業者に納入後、施工業者が現地に搬入して据付等を行う場合や、営業所に納入して営業担当者が納品する場合等）については、新たに専用の物品受領書を設定し、エンドユーザーへの納品完了後売上を計上する業務フローを追加し、実行しております。これにより売上計上時期の妥当性の確認をすると同時に売上原価の付替えを防止しております。

#### ③コンプライアンス意識の醸成、徹底（1.（3）③に対応）

##### 【改善報告書に記載した改善策】

2019年4月に今回の不祥事の報告会と併せて内部統制の重要性について全社研修を行いました。

今後、全役職員が参加し、売上計上に係る会計基準についての知識及び最新の動向等について習得し、会計に関する法令等を遵守するための勉強会を定期的実施いたします。

さらに社内教育においては、職種、職責に対応したコンプライアンスに対する考え方や責任のあり方を学ぶための研修として、経営陣に対しては、経営陣に求められるコンプライアンス意識・行動規範を学ぶための勉強会も実施してまいります。社員に対しては、会計不正

事件が繰り返し発生したことを重く受けとめ、不正行為に及ぶ動機、機会、不正行為を正当化する根拠といった不正が発生するメカニズムについて理解できる研修や、ルール違反と知りながら不正に手を染めてしまうことをどう防ぐかといった倫理研修、就業規則において定められている会計不正に係る懲戒処分について全社員を対象に説明等を行うことにより、規範意識を高めるための教育に力を入れてまいります。

また、同年4月より、社内イントラネット等も通じて毎月情報発信（再発防止に対する取り組み状況及び実施内容の説明等）を行うと同時に、各事業所における再発防止プロジェクトのメンバー（各事業所に1～2名選任、計13名）からコンプライアンスに関する情報発信（各事業所における内部統制の運用状況や注意点等）や情報収集を行ってまいります。その取り組みの一環として、再発防止に関する取り組みについて全役職員共有するための発表会を開催することを検討いたします。

以上の勉強会、社内教育等の開催については、ガバナンス改善委員会を中心とした外部の専門家に講師を依頼して、当社の抱える問題に沿った具体的な内容として実施するよう、実施内容等について検討し、今後具体化してまいります。

e-ラーニングの実施についてもあわせて検討し、今後具体化してまいります。

#### 【実施・運用状況】

企業風土の改善のためには継続的な取り組みが必要であると認識しており、2019年4月以降、役員を含めた執行役員会議メンバーを対象として、経営計画の策定におけるガバナンス体制の強化、経営管理体制の構築を通じた規範意識を高めるための役員トレーニングを実施するとともに、全役職員を対象として、経営トップによるコンプライアンス研修会及び経営方針発表会におけるコンプライアンス重視の表明、内部統制及び内部通報制度についての社内教育訓練、ガバナンス改善委員会によるコンプライアンス研修会、経理部による会計リテラシーについての勉強会を実施しました。とりわけ、不適切な会計処理が行われたのは2回目であるため、なぜ再発したのか、その原因を検討し、今後は同様の事態が発生しないために「経営幹部の責任と権限の明確化」を図ることにいたしました。再発防止プロジェクトチームの中心メンバーを部課長クラスの経営幹部として、今後も継続的に組織風土の改善を図るチームを構成いたしました。また、コンプライアンス担当役員を外部から招聘し、さらに組織風土の改善状況を客観的な立場から精査してもらえるように、ガバナンス改善委員会による継続的な支援を要請いたしました。

再発防止プロジェクトのメンバーは、同年8月から9月にかけて各営業所において、販売管理規定や業務手続についてその現状と修正案を検討するという通じて、情報収集や情報共有の取り組みを行いました。なお、この取り組みの内容については、後述2.(1)⑤ウに記載しております。前述のとおり、この取り組みは今後も継続してまいります。

#### ア. 役員トレーニングの実施

前述の①(オ)妥当性及び客観性のある経営計画策定のための役員トレーニングの実施に記載のとおり、株式会社三菱UFJ信託銀行より講師をお招きし、経営陣に求められるコンプライアンス意識・行動規範を学ぶための勉強会として、コンプライアンスを含めた経営管理の要諦についての研修を実施しました。第1回のトレーニングでは、市場に評価される経営計画におけ

るコンプライアンスを重視したガバナンス体制の構築とその重要性について、第2回のトレーニングにおいては、経営管理におけるコンプライアンスの重要性についても講義して頂きました。

- ・2019年8月8日 経営計画と市場の評価（機関投資家視点で評価される中期経営計画）
- ・同年10月15日 経営戦略と経営管理（経営戦略・計画の策定手順、経営管理の要諦）
- ・同年12月6日 企業に求められる資本政策・財務戦略（企業価値向上に係る課題）

#### イ. 全役職員対象の集合研修の実施

##### (ア) 専務取締役（現取締役社長）、経営企画室、監査室によるコンプライアンス研修会

専務取締役（現取締役社長）は全役職員に対して、今回の不祥事について経営者としての反省の上で今後2度と繰り返さないためにコンプライアンスを重視した経営を行うことについての決意表明を行いました。

- ・2019年4月4日 本社
- ・同年4月5日 東京営業所
- ・同年4月8日 九州営業所、津工場
- ・同年4月9日 名古屋営業所、札幌営業所

##### (イ) 経営方針発表会における取締役社長からのコンプライアンス重視の徹底の訓辞

コンプライアンス重視の経営を行うため、ガバナンス改革に取り組む方針を発表しました。ガバナンス改革にあたっては、ガバナンス改善委員会・再発防止プロジェクトを設置して取り組むが、全役職員が一致して前向きに取り組むことについて訓辞しました。

- ・2019年6月4日 津工場
- ・同年6月5日 東京営業所（東日本地区）
- ・同年6月6日 本社営業所（西日本地区）

##### (ウ) 監査室、情報システム部、総務部の3部門による合同社内教育訓練

例年実施している合同社内教育訓練にて、内部統制に関する研修を行うと共に、経営企画室から再発防止、内部通報制度についての研修を行いました。

- ・2019年6月18日 津工場
- ・同年6月20日 本社
- ・同年6月21日 寝屋川事業所
- ・同年6月21日 京都工場
- ・同年6月24日 名古屋営業所
- ・同年7月24日 東京営業所
- ・同年6月25日～26日 DVD受講（札幌、広島、高松、九州各営業所）

##### (エ) ガバナンス改善委員会によるコンプライアンス研修会

面談、アンケート等を通じて当社が二度と大きな不祥事が発生しない企業風土を作るために、「誠実な社員がおちいりやすいコンプライアンス問題を考える」と題して、役職員が認識すべき

不正防止の知恵について講義して頂きました。

- ・2019年9月12日 本社（西日本地区）
- ・同年9月18日 東京営業所（東日本地区）
- ・同年9月19日 津工場
- ・同年10月7日 京都工場
- ・同年11月6日 名古屋営業所

#### (オ) 会計リテラシーについての勉強会（経理部主催）

第三者調査委員会の調査報告書において指摘されました基本的な会計リテラシーの醸成のための勉強会として収益の認識基準について説明しました。

- ・2019年10月8日 本社、東京営業所（TV会議システム利用）  
他の営業所は後日、10月8日収録のDVDビデオを受講

#### ウ. 社内イントラネット、社内報での情報発信

コンプライアンス意識を浸透させるために、毎月継続的に社内イントラネット、社内報を通じて教育情報を掲出しました。

- ・2019年6月 内部統制システムが必要な理由
- ・同年7月 リスクマネジメントを機能させる
- ・同年8月 誰のための内部統制か
- ・同年9月 「数値目標」と「ノルマ」について
- ・同年10月 次期経営計画の策定にあたって
- ・同年11月 CCOメッセージ
- ・同年12月 コンプライアンスに関する社長メッセージ

#### エ. e-ラーニングの受講

2019年11月より能動的な学習を行うことを目的として、基礎知識を習得した上でケーススタディを通じて適切な行動を理解し、その理解度を測定するe-ラーニングを実施しております。

下記コースの受講を全従業員対象に実施し、12月3日までに病気療養中のものを除き受講を完了しました。（受講修了割合99.4%）

- ・2019年11月 企業倫理・コンプライアンスリスク感度アップコース（株式会社日本能率協会マネジメントセンター）

#### オ. コンプライアンス規則の制定

2019年12月1日、取締役社長方針として打ち出したコンプライアンス重視の経営を会社内に確立するため、新たにコンプライアンス規則を制定しました。コンプライアンス規則は、当社におけるコンプライアンスの遵守については、「企業倫理規程」の中で既にその基本方針、精神が制定されていますが、組織として具体的に誰がコンプライアンス遵守の推進に責任を持ち、コンプライアンス遵守をどのように社内に浸透させていくかについて明確にし、当社におけるコンプライアンス遵守体制の強化を具体的に推進することを目的に制定しました。

#### ④職務分掌の見直し（1.（3）④に対応）

##### ア. 職務分掌の徹底

###### 【改善報告書に記載した改善策】

職務分掌を定める販売管理規定について2019年5月中を目処に、以下の方針で改訂いたします。今後、新しい販売管理規定を厳格に運用して不正を防止できる体制を整備してまいります。

###### （ア）営業部とセールス支援グループの職務分掌

2019年1月の組織改編において、これまで東西の営業本部長がセールス支援グループの部長を兼任していた体制を改め、セールス支援グループを新設された施設管理本部（現ファシリティ企画・サポート本部）に移管することで職務分掌の徹底を図ることとしました。これにより、単なる営業サポート部門ではなく、営業から独立して営業の機能の一部を担う部門として内部統制の牽制機能を有効化します。

販売管理規定を改訂し、セールス支援グループは担当営業からの請求書の送付内容・送付時期の確認を待たず、取引条件に基づき請求書を発行し、発送することといたします（2019年3月より実施済み）。

売掛債権管理については、セールス支援グループにおいて売上と請求の一致の確認を徹底することとし、その管理状況を売上管理部が日常的に確認するとともに、監査室において月次で請求書の発送状況について内部監査を行うこととしました。

###### （イ）営業部と工務調達施工管理グループの職務分掌

2018年2月以降の組織改編において工務調達施工管理グループの人員の拡充を含めた営業の業務体制の抜本的な見直しを継続しております。また、2019年1月の組織改編において、セールス支援グループと同様に新設された施設管理本部に移管することで職務分掌の徹底を図ることとしました。これにより、内部統制の牽制機能を有効化し、会計不正の発生の防止を図ってまいります。具体的には、工事・施工関係についての業者への見積り依頼、見積りに基づく発注、発注書に基づく工事・施工についての仕入検収確認及び仕入検収処理を行うという一連の調達作業について、職務分掌を明確にするため、営業担当者から仕入業者への発注を禁止し、工務調達施工管理グループをその担当部署とする販売管理規定の改訂を行います。また、売上管理部において定期的に当初見積もりの内容と仕入検収内容との整合性の確認を行うことにより実在性の検証を行うことといたしました。

これらにより、工務調達施工管理グループにより仕入業者への発注段階でシステム処理されることで、事後的にシステム上の原価の付け替えが出来ないため、原価の付替えによる計上及び原価の付替えに基づく売上の前倒し計上を防止することが出来ます。

###### 【実施・運用状況】

職務分掌を定める販売管理規定については、2019年6月に改訂しました。以下の職務分掌については、2019年1月の組織改編により運用を開始し、販売管理規定の改訂に伴い、同年6月25日・27日に説明会を開催しました（2.（1）②イ参照）。

#### (ア) 営業部とセールス支援グループの職務分掌

セールス支援グループを新設したファシリティ企画・サポート本部に移管し、営業から独立した営業の機能の一部を担う部門としました。2019年12月の組織再編においては、さらに独立性を高め職務分掌を徹底するため独立した部門としました。

売掛債権管理については、セールス支援グループにおいて売上と請求の一致の確認を徹底することとし、その管理状況を売上管理部が日常的に確認することにより、内部統制の牽制機能を強化しました。さらに、この職務分掌を徹底するため、2019年6月に組織を改編し、これまで本社と東京営業所の2拠点で行っていた、請求書の作成及び発送、並びに入金及び売掛金の消し込み処理等の売掛債権管理機能を、本社に集約しました。従前は、セールス支援グループが営業部門のある東京営業所と本社それぞれに配置されていたため、営業担当社員からは営業部門の単なるサポートと捉えられていましたが、それぞれ営業部門から切り離して本社に集約したことにより、セールス支援グループは単なる営業サポートではなく、営業活動の適正性を維持するための独立した部門であることの認識が、営業担当社員に浸透することになりました。そして、請求書の発行及び発送については、従来、営業部（営業担当者）が発送時期、発送内容について自ら確認して行っておりましたが、営業部とは別の部署であるセールス支援グループがそれぞれの取引条件に基づいて自律的に請求書の発行及び発送を行うこととし、請求書の発行及び発送業務を受注・納品等から分離して営業部とセールス支援グループの職務分掌を徹底しております。

また、監査室は、2019年3月以降の東京営業所に係る物件フォルダーの監査において100万円以上の全物件について請求書の発送状況を併せて確認しております。

#### (イ) 営業部と工務調達施工管理グループの職務分掌

工務調達施工管理グループにつきましても、新設したファシリティ企画・サポート本部に移管することで、営業から独立した営業の機能の一部を担う部門としました。工務調達施工管理グループにつきましても、セールス支援グループと同様に独立性を高め職務分掌を徹底するために2019年12月の組織再編において独立した部門としております。

また、工事・施工関係について、営業担当者から仕入業者への発注を禁止し、業者への見積り依頼、見積りに基づく発注、発注書に基づく工事・施工についての仕入検収確認及び仕入検収処理を行うという一連の調達作業については、工務調達施工管理グループの職務分掌としました。

#### イ. 人事ローテーションの実施等

##### 【改善報告書に記載した改善策】

裁量や権限の集中を防ぎ、閉鎖的な職場環境を打破するための施策として、当社の業務上必要な専門性の維持の観点を踏まえて、人事ローテーションで十分であるかを含め、ガバナンス改善委員会の意見を参考にしながら検討を行ってまいります。

なお、2019年2月に営業担当者1名を工務調達施工管理グループへ異動し、同年6月に営業担当者1名をセールス支援グループに異動する予定となっております。

## 【実施・運用状況】

### (ア) 人事ローテーション制度の導入

人事ローテーション制度を導入し、2019年12月2日より運用を開始しました。ローテーション制度導入の目的、運用原則は以下のとおりです。この制度の導入により裁量や権限の集中を防ぎ、閉鎖的な職場環境を打破してまいります。

#### a. 導入の目的

- ・適材適所配置
- ・長期的な人材育成
- ・組織の活性化、セクショナリズムの排除
- ・社内社員間、社外（販売及び仕入）取引先との癒着・不正発生の防止
- ・異動による引継ぎ作業時に、担当業務の「見える化」を実施し、「業務改善」を図る。

#### b. 運用原則

原則1 一部門内異動は最長5年以内を実施する。(2019年12月2日時点で既に5年超の対象者は、遅くとも2022年12月1日までに部内異動を実施する。)

原則2 一部門間交流を積極的に実施。社員の意識改革を促すため、12月及び6月で部門を跨ぐ人事異動を各部門最低1人は実施する。

### (イ) 個別に実施した人事異動

- ・第三者調査委員会の調査報告書において、管理・監査部門に営業経験者が存在しないことについて指摘があったことから、2019年3月1日付けで営業から工務調達に、同年6月1日付けで営業からセールス支援グループに各1名の人事異動を実施しました。
- ・ヘルスケア施設営業本部の東日本営業本部と西日本営業本部の本部長を入れ替える人事異動を2019年12月1日に実施しました。

## ⑤内部監査体制の見直し（1. (3) ⑤に対応）

### ア. 三様監査の実効化

#### 【改善報告書に記載した改善策】

当社としましては、十分な情報共有を図るため、不適正行為が明確な懸案事項として認識される前段階において、監査室、監査役及び会計監査人において問題意識を共有するため、内部監査の状況についてのリスク・アプローチの観点から不正を誘発するリスクや不正の発見を困難にするリスク等の不正リスクに関する情報（販売管理規定及びその運用状況の問題点）の提供・共有を継続的に行うため、監査室から監査役会への報告及び監査室と会計監査人とのミーティングの場で報告を行うなど不正リスク情報を相互に共有する体制の構築を行います。

また、各種再発防止策が適時適切に進行・実施されているかについて、監査室が内部監査の一環として経営企画室、ガバナンス改善委員会と共同で継続的に監視することとし、当該状況についてはタイムリーに監査役及び会計監査人に共有することといたします。



## 【実施・運用状況】

### (ア) 監査役と監査室との情報共有

- a. 常勤監査役は、監査室の業務日報をもとに毎週月曜日（定例）に報告を受け、毎週、監査業務内容を確認しております。
- b. 常勤監査役は、監査室が往査（毎月）してきた東京営業所の「物件フォルダーに同封すべき証憑等」の確認結果報告を毎月受けております。
- c. 監査室は、取締役会及び監査役会に3ヶ月毎に内部統制に係る監査状況・結果の監査業務報告を定例的に行っております。
- d. 常勤監査役は、監査室に監査法人の往査監査時の監査内容を報告しております。

上記情報共有に係る実際の実施履歴は以下のとおりです。

- ・2019年6月25日 常勤監査役は、監査室に対し、監査法人が東京営業所第2四半期会計処理を監査した結果及び常勤監査役が東京営業所で監査した結果を報告いたしました。（d）
- ・同年7月16日 監査室は、監査役及び取締役会に対し、取締役会の場で、内部統制に係る監査状況・結果（2019年3月～6月）を報告しました。（c）
- ・同年8月26日 常勤監査役は、監査室が往査してきた東京営業所の第3四半期会計処理（物件フォルダーに同封すべき証憑等の確認）の監査結果の報告を受けました。（b）
- ・同年9月3日 常勤監査役は、監査室に対し、京都工場第3四半期期末棚卸資産の实地棚卸監査（常勤監査役・社外監査役1名）の報告をいたしました。（d）
- ・同年9月24日 常勤監査役は、監査室が往査してきた東京営業所の第3四半期会計処理（物件フォルダーに同封すべき証憑等の確認）の監査結果の報告を受けました。（b）
- ・同年9月24日 常勤監査役は、監査室に対し、監査法人が東京営業所第3四半期会計処理を監査した結果と常勤監査役が東京営業所で監査した結果の報告をいたしました。（d）
- ・同年10月15日 監査室は、監査役及び取締役会に対し、取締役会の場で、内部統制に係る監査状況・結果（2019年7月～9月）を報告しました。（c）

### (イ) 監査役と監査法人とのコミュニケーション

- a. 常勤監査役は、監査法人から、四半期毎にEメールにて監査実施内容/項目の報告を受け、又その検証方法も受けております。
- b. 監査役会は、監査法人から、四半期毎、直接監査（レビュー）結果の報告を受けております。
- c. 常勤監査役（適時社外監査役も）は、監査法人の往査に同行し監査に立会い、往査時の監査方法、監査状況等を確認しています。併せて往査時に監査法人と意見交換を行っております。

上記監査法人とのコミュニケーションに係る実際の実施履歴は以下のとおりです。

- ・ 2019年6月1日 津工場第2四半期期末棚卸資産の实地棚卸監査に同行し立会をしました。(常勤監査役と社外監査役1名)(c)
- ・ 同年6月19日～20日 東京営業所第2四半期会計処理監査に同行し立会をしました。(常勤監査役)(c)
- ・ 同年7月16日 監査法人から第2四半期レビュー報告を受けました。(監査役全員・監査室全員・社外取締役・社長他経理担当取締役一緒に)(b)
- ・ 同年9月18日～19日 東京営業所第3四半期会計処理監査に同行し立会をしました。(常勤監査役)(c)
- ・ 同年10月15日 監査法人から第3四半期レビュー報告を受けました。(監査役全員・監査室全員と一緒に)(b)
- ・ 同年12月2日 津工場期末棚卸資産の实地棚卸監査に同行し立会をしました。(常勤監査役)(c)

#### イ. 人員体制の確保

##### 【改善報告書に記載した改善策】

内部監査の独立性をより確保するため、2019年4月より監査室の担当課長の兼任を解き監査室専任とし専任2人体制とし、サンプリング監査において、証憑の有無等の形式的な対応に留まらず深度のある監査対応を行ってまいります。深度のある監査対応を行うために売上管理部の営業部に対する監査業務の運用状況に対する監査を行うことによって補完します。

事前準備及び監査計画を立案した結果、現在の想定よりも必要工数が更に増加した場合や、監査範囲の拡大が必要となった場合には、増員を検討いたします。

##### 【実施・運用状況】

改善策に記載のとおり、監査室は、2019年4月より専任2人体制としております。

売上管理部の営業部に対する監査業務の運用状況に対する監査として、物件フォルダーの監査においては、東京営業所に係る売上金額10万円以上の物件は物件フォルダーが全件作成されていることを確認するとともに、売上金額100万円以上の物件はサンプリングによらずその全件について証憑の有無等内容の妥当性を確認し、不備がある場合には売上管理部に必要な対応を求めその対応状況についても確認することにより深度のある監査対応を行っております。

監査室の人員体制について、監査室は、再発防止プロジェクトチームメンバーによる各事業所における自己評価の結果を活用し、監査対象プロセスを合理的に限定するリスク・アプローチを採用することによりリスクの特定と評価を行った上で監査を実施することにより、現在の専任2人体制で十分であると判断しておりますが、改善報告書にも記載しましたとおり、事前準備及び監査計画を立案した結果、現在の想定よりも必要工数が更に増加した場合や、監査範囲の拡大が必要となった場合には、増員を検討いたします。

## ウ. 自己評価制度の構築及び報告の義務化

### 【改善報告書に記載した改善策】

内部監査体制の強化の一環として、再発防止プロジェクトチームが各事業所の被監査部門（営業部・製造部）において内部統制を適切に整備運用できているかについての自己評価制度を構築し、定期的な評価・報告を義務化し、その評価内容に対して内部監査を実施してまいります。2019年8月より運用いたします。

### 【実施・運用状況】

#### (ア) 再発防止プロジェクトチームによる活動

内部監査体制の強化の一環として、2019年5月17日開催の取締役会決議により再発防止プロジェクトチームを組成、13名のメンバーを選任（本社・東京営業所・津工場は各2名、その他の拠点は各1名を、営業、間接、製造の各部門より部長・課長を中心に選任）し、以下のとおり実施しました。

##### a. プロジェクトの目的

- ・ガバナンス改善委員会（後述 2. (1)⑥エ）の指導に基づき、各事業所でのコンプライアンス意識の向上のための施策の立案及び推進を図る。
- ・コンプライアンス意識の向上のための人事評価制度の確立に向けた検討を行う。
- ・内部統制を適切に整備・運用できているのかについて、定期的に自己評価を行い、これを監査室に報告することにより内部監査の強化に繋げる。
- ・内部統制ルール自体を定期的に見直し、不要又は統合可能かつ業務効率を阻害していると思われるルールについては、その統廃合について提言を行う。
- ・現場の実情を知り、実務を担う中堅社員が、コンプライアンス意識向上のためのリーダーとして日常的な発信を行うとともに、現場のリスクを洗い出し、その解決策についての検討・提言を行う。
- ・部門横断的なプロジェクトとすることにより、コミュニケーションの機会・場面を設け、意識改革の浸透を図り、本音で問題点を指摘できる風通しのよい企業環境を検討する。
- ・監査室の情報収集窓口としての役割を担う。

##### b. プロジェクトの構成

- ・プロジェクトチームの構成員は、執行役員会議でこれを選任する。
- ・各事業所に1名から2名とする。（任期1年）
- ・プロジェクトの事務局は、経営企画室 全社統制・中計担当とする。

##### c. 活動状況

- ・ガバナンス改善委員会の委員との個別面談（2019年6月10日大阪、6月13日東京）
- ・再発防止プロジェクトチーム キックオフ・ミーティング（2019年8月2日）

ガバナンス改善委員会がミーティング・オーナーとなり、前述の再発防止プロジェクトの目的等の共有が行われました。

また、内部統制が形骸化する原因となる業務効率を過度に阻害している不要又は統合可能なルールの有無を確認するため、プロジェクトメンバーが所属する部署における業務のうち、現場から見て削減・省略可能な業務を挙げ「業務スリム化案集約シート」に取

り纏めるというタスクが課され、メンバーが各職場で検討を行いました。(2019年8月～9月)

提出された「業務スリム化案集約シート」については、再発防止プロジェクトチームのメンバーにおいて、各提案の業務効率化に対する貢献度及び緊急度について評価を行い、その結果を集約して12月中にガバナンス改善委員会とのミーティングによる検討・集約を行った上で、執行役員会議への提案としてまとめることといたします。なお、ガバナンス改善委員会とのミーティング後に社内報にその検討結果を掲載し、全役職員でその状況を共有いたします。

- ・各事業所における自己評価及び監査室による評価 (2019年10月)

監査室より、再発防止プロジェクトメンバーの中から営業職を選抜し、各営業所において、営業部門での販売管理規定の周知状況について、売上管理部との運用の徹底状況について、工務調達・営業サポートとの運用の徹底状況についての各項目の自己評価シートにおけるアンケートを実施致しました。その自己評価(アンケート)の結果を監査室において確認することによりリスクの特定と評価を致しました。業務プロセスにおいて高リスクと評価されるリスクは発見されませんでした。また、11月に改善が必要と判断した項目については当該部門である企画管理部及び売上管理部に対し、営業部門に周知を促すよう指示いたしました。今後はこの自己評価シート(アンケート)を定期的に見直し、評価の確認と改善の指示を行なってまいります。

#### (イ) 自己評価制度規程の制定

前述しました再発防止プロジェクトチームによる各事業所における販売管理規定(改訂版)の周知・徹底状況についての自己評価とは別に、これに加えて、経営組織体制として会社全体の内部統制の改善・向上を図ることを目的とした自律的な内部監査体制を構築するために、2019年10月15日に新たに内部統制の自己評価制度規程を制定し、同年12月1日(2020年11月期)より運用を開始しました。

この自己評価制度では、全社統制・中計担当役員が、各業務担当役員に対し(1)経費・支払い関連項目、(2)業務推進関連項目、(3)人事・労務関連項目、(4)職場環境関連項目の4項目について毎年度期初に定められた実施細目、評価目線に基づいた自己評価の提出を求めます。また、全社統制・中計担当役員は、自己評価結果を分析の上、必要に応じ対応方針を定め、執行役員会議に報告します。

#### エ. 内部監査結果の全役職員での共有

##### 【改善報告書に記載した改善策】

内部監査の結果を当社の業務処理体制の改善等に活用する姿勢を社内に明確に示すために、代表取締役が経営方針発表会(年2回、大阪・東京・津の3拠点において、役職員に対して経営方針を発表する会)において改善状況や問題点についての経営者視点でのメッセージを報告することといたします。

## 【実施・運用状況】

2019年6月4日～6日にかけて各地で開催された経営方針発表会（2.（1）③イ.（イ）参照）において、取締役社長及び監査室から全役職員に対し、訓辞及び監査実施状況の報告をしました。

取締役社長からは、コンプライアンス重視の経営を行うため、ガバナンス改革に取り組む方針を発表し、ガバナンス改革にあたっては、ガバナンス改善委員会・再発防止プロジェクトを設置して取り組むが、全役職員が一致して前向きに取り組むことについて訓辞しました。

監査室からは、第1四半期の運用監査については問題となる事例は見当たらなかったこと、4月、5月に東京営業所で実施した物件フォルダー監査において請求書や注文書の原本保管が徹底されていない、請求書の写しの保管が徹底されていないなど一部証憑や捕捉説明資料の不足等散見されましたが、不適切な処理は見当たらなかったこと、改善報告書に基づき社内の各事業所から選出された再発防止プロジェクトメンバーとともにコンプライアンスに関する情報発信や情報収集をすることや、内部通報制度とあわせて、前年度までに設置した大阪・東京・津工場の「ご意見箱」の利用について、周知を再度実施するとの報告がありました。

なお、「ご意見箱」は、業務の改善提案、お客様からの声、社内の問題点の改善その他社員の声を集める目的のために、大阪、東京、津、京都の各事業所において設置したものであり、従業員からの労働条件に関する意見等も含め、現在までに3件の投書がなされています。

## ⑥ガバナンス体制の見直し（1.（3）⑥に対応）

### ア.「執行役員会議」の新設

#### 【改善報告書に記載した改善策】

2019年5月より、取締役会による業務執行の監督機能を強化するために、従来の社内取締役、常勤監査役、執行役員、事業本部長等から構成される「経営会議」を廃止し、執行役員、事業本部長等から構成され、取締役会において決定された事項の周知、予算の進捗状況など事業遂行状況に関する報告、検討を行う「執行役員会議」を新設しました。

執行役員会議は、従前の「経営会議」と異なり、執行役員でない取締役（取締役会長）は参加しないこととなり、取締役会において各業務を担当する執行役員（各事業本部の管掌役員）が業務執行状況の報告を行うこととし、執行役員会議における協議事項の取締役会への報告（特に予算の進捗状況など事業遂行状況に関する月次報告）を充実させることにより、社外役員も参加する取締役会の議論の活性化を図ることが期待されます。この点、これまでは経営面における経営会議での決定事項について取締役会への報告が義務付けられていない、業績目標数値の設定フローに組み込まれていない等、意思決定機能と監督機能の分離が不明確でしたが、かかる執行役員会議の新設により、取締役会の監督機能が十分に発揮しうる状況となり、経営の意思決定・監督機能（取締役会）と業務執行機能（執行役員会議）を明確に分離することを目的としております。

## 【実施・運用状況】

2019年5月より執行役員会議を新設し、運用しております。執行役員会議は、月2～3回程度開催し、各事業部門の業績の進捗状況及び予測並びにその他業務執行に関連する事柄についての検討及び決議を行っております。

執行役員会議には、執行役員、事業本部長等が出席し、経営方針に基づく業績目標の設定及びその進捗管理並びに各事業部門の業務執行状況の報告、事業部門を跨ぐ検討事項についての協議を行っております。

2019年5月7日に代表取締役社長に就任した神足尚孝社長の方針に基づき、自由闊達な議論を行うことにより、議論が活性化されました。神足尚孝社長は、従前存在していた経営会議では、会議に提供された過去の実績数値をもとに神足泰弘会長が業務執行に関する指示を行うことが大部分を占め、議論の場という実態が薄かったことを真摯に反省し、執行役員会議では、一方的な指示ではなく、各執行役員会議メンバーが、実績を踏まえた今後の方針等についてそれぞれの立場から意見し、議論することを重視する方針を打ち出しました。その結果、回を重ねるごとに、全執行役員会議メンバーが活発に発言するようになり、意見を出し合う議論の場として活性化していると考えております。この執行役員会議での協議事項に基づき、取締役会への報告を行い、同取締役会での社外役員からの質問、意見についての回答も行うことにより、取締役会での議論も活性化していると評価しております。

#### イ. 取締役会への情報提供の充実

##### 【改善報告書に記載した改善策】

取締役会及び各取締役の監督機能強化の観点から、以下に示す当社取締役会への情報提供の充実を図ってまいります。

- a. 監査室による、これまでも義務的であった内部統制違反となる業務プロセスを逸脱した案件の状況についての四半期ごとの取締役・監査役宛の書面報告に加え、コンプライアンス違反、リスク事案、内部通報の状況及び内部監査の計画、実施状況に係る四半期ごとの取締役会への書面報告を義務化
- b. 取締役会資料の事前送付の早期化（開催日の3日前までの送付）

##### 【実施・運用状況】

取締役会及び各取締役の監督機能強化のために、以下のとおり情報提供の充実を図りました。

各四半期におけるコンプライアンス違反、リスク事案、内部通報の状況及び内部監査の計画、実施状況について2019年7月16日及び同年10月15日開催の取締役会に監査室から報告しました。2019年3月～6月及び同年7月～9月の結果とその評価につきましては、全社的統制監査及び業務処理統制監査共に評価に係る意見・指摘はありませんでした。

内部通報制度の状況報告を2019年7月16日以降開催の全ての取締役会において、監査室からの報告を全社統制担当役員より報告しました。（内部通報実績はなし。）

なお、2019年6月以降取締役会資料の事前送付の早期化（開催日の3日前までの送付）を実施しましたが、同年9月12日開催の取締役会につきましては、事前に開催した期末の決算見通しについて確認する会議が直前の9月10日となり資料の取り纏めが間に合わなかったために当日配布となりました。

## ウ. 社外役員会の設置等

### 【改善報告書に記載した改善策】

社外役員（社外取締役、社外監査役）が、情報交換・認識共有を行う機関として社外役員会を設置しました。必要に応じて代表取締役、常勤監査役等に出席を求め、意見交換、又は意見を聴取することにより、ガバナンス体制を充実するために取締役会、監査役会での自由闊達な意見交換を行うことに資することを目的としております。

さらに、社外取締役（現在1名）の追加選任も検討してまいります。

### 【実施・運用状況】

#### （ア）社外役員会について

2019年5月17日に社外取締役、社外監査役、取締役社長、全社統制・中計担当取締役、常勤監査役が出席する会議を開催し、社外役員会の設置について協議しました。協議の結果、取締役会、監査役会での自由闊達な意見交換を行うため、当社の社外役員間での情報交換・認識共有を行うことを目的として、定期又は随時に社外役員会を開催することとし、必要と認めるときは、代表取締役、常勤監査役等に出席を求め、意見交換又は意見を聴取できる場として社外役員会を設置することとしました。

この協議を受けて、2019年6月7日開催の取締役会において社外役員会規程を制定し、これまで6月7日、9月12日及び12月6日に社外役員会を開催しました。6月7日においては、代表取締役社長及び全社統制・中計担当取締役が出席し、社外役員会の今後の運営方針や改善策についての進捗状況について協議し、9月12日には代表取締役社長が出席し、会社の現状についての報告を行い、12月6日には代表取締役社長、副社長執行役員及び全社統制・中計担当取締役が出席し取締役会の実効性の評価及び社外役員会の実効性を高めるための運営方針の確認を行いました。社外役員会を設置したことにより、社外役員がその独立性に影響を受けることなく情報収集力の強化を図る機会となっているものと評価しておりますが、今後有効に機能させるために社外役員会の運営方法（事務局の役割、具体的な議題の事前検討・収集、必要十分な議事録の作成等）や情報提供のあり方についても検討してまいります。

#### （イ）社外取締役の追加選任について

社外取締役の追加選任については引き続き検討しているところですが、改善措置を迅速かつ確実に推進することにより再発を防止するため、新たに外部から田中成典氏を招聘しました。同氏は、2019年8月1日付けでコンプライアンス担当の副社長執行役員、同年10月15日付けでコンプライアンス統括責任者（チーフコンプライアンスオフィサー・CCO）に就任し、当社のコンプライアンス遵守体制に係る権限・責任を明確にしました。併せて、各本部に実務推進における職員のコンプライアンス遵守を指導する責任者として、コンプライアンス推進責任者を置くことを決めました。コンプライアンス推進責任者は、CCOの指揮の下、当社のコンプライアンス遵守浸透のための3つの基本政策①研修の受講、②報告の徹底、③相談の活用を各本部内職員に徹底させることで、現場での自律的なコンプライアンス遵守体制の確立を目指すことを推進しております。

なお、田中氏は、1980年に三和銀行（現三菱UFJ銀行）に入行し、支店長をはじめ、本部の

主要ポストである与信企画部長、経営企画部 部付部長、情報セキュリティ管理部長等、管理・企画部門のマネジメントを歴任されました。前職のエム・ユー・フロンティア債権回収株式会社では、7年間企画管理部門の担当役員としてコンプライアンス部門も担当されました。

コーポレート・ガバナンスの実効性確保のため、今後、後述のガバナンス改善委員会との協議も踏まえ、再発防止の取り組みの定着・改善とともに、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のためのガバナンスの在り方について、引き続き議論・検討を推進して参ります。

## エ. ガバナンス改善委員会の設置

### 【改善報告書に記載した改善策】

再発防止に向けた改善措置の基盤として、第三者の視点も踏まえつつ当社の改善プロジェクトの推進や進捗状況を定期的に管理する体制を構築するため、2019年4月25日の取締役会決議によりガバナンス改善委員会を設置し、関係者へのヒアリングや活動方針の策定等の活動を開始しております。同委員会の指導・助言を仰ぎつつ、再発防止に向けた改善措置を検討・実施してまいります。

ガバナンス改善委員会は、恒常的なモニタリング活動だけでなく、ガバナンス改善の提案を行い、現場指導も含めて活動することを予定しております。また、委員会の指導に基づき社内でも社員から構成される再発防止プロジェクトチームを発足して再発防止のための施策の立案・推進を図ります。なお、委員会の活動期間は2年間程度を予定しておりますが、その後も期限を限定せず、定期的（現状半期毎を想定）に実施状況の評価やコンプライアンス教育の指導等を行って頂くことを考えております。

#### (ア) 委員会の構成員

委員3名（協議のうえ必要があれば委員補助を選任する）

委員長 山口利昭 山口利昭法律事務所 弁護士 公認不正検査士

委員 豊田孝二 アクシア法律会計事務所 弁護士 公認会計士

委員 立川正人 立川公認会計士事務所 公認会計士、公認不正検査士

#### (イ) 委員への委託事項

- a. 過去の会計不正事件の根本原因を究明し、会計不正だけでなく、広く事業の推進に影響を及ぼす不正リスクの予防、早期発見に向けた体制整備の支援・指導
- b. 行政機関、取引所、金融機関等から具体的な指示に基づく対応についての支援・指導
- c. その他当社コンプライアンスの推進に関する支援・指導

### 【実施・運用状況】

ガバナンス改善委員会は、ガバナンス体制の構築や企業風土の改善に向けて、役職員へのヒアリングやアンケート、取締役会との協議等を以下のとおり実施しました。

- ・取締役会への出席ならびに業務の報告（2019年5月17日、8月8日）
- ・監査役会への出席（同年5月17日）
- ・会計監査人との協議（同年7月9日）
- ・取締役、監査役（社外役員）との個別面談（同年6月、7月）
- ・退任取締役との個別面談（同年5月17日、6月13日）



- ・各拠点（東京営業所、名古屋営業所、津工場、京都工場）の視察（同年6月～11月）
- ・再発防止プロジェクトチームのメンバー他従業員との個別面談（同年6月）
- ・全社員に対するアンケートの実施（同年7月）
- ・再発防止プロジェクトチーム キックオフ・ミーティング主催（同年8月2日）
- ・コンプライアンス研修会の実施（同年9月～11月）
- ・執行役員会議メンバーとのディスカッション（同年10月24日）
- ・全社統制・中計担当取締役、副社長執行役員、監査室のメンバーとの協議、コンプライアンス規則等内部規程の制定及び改訂についての検討（随時）

また、ガバナンス改善委員会からは、2019年9月下旬の協議において、これまでのヒアリング、アンケート調査、拠点における全体研修を通じて得られた当社の現状を踏まえ、ガバナンス改善の提案及び今後の活動方針として、以下のご意見を頂いております。

- ・コンプライアンス意識の向上を組織風土に反映させるため、経営陣、中間幹部、現場社員それぞれの再発防止に向けた役割に関するさらなる研修や同委員会委員とのコミュニケーションを通じて、全役職員の意識の醸成を図る必要がある。
- ・ガバナンス、内部統制の改善も必要であるが、それがなぜ必要なのか、企業理念や行動規範への理解を通じて役職員の意識改革を進める必要がある。また、人事の評価方法の改訂などにも配慮して、意識改革につなげる必要がある。
- ・中間幹部が中心となり、長期にわたり再生プロジェクトを自身の力で進められるようガバナンス改善委員会として支援をしていく。

なお、ガバナンス改善委員会の活動は、2021年3月まで継続する予定です。

#### ⑦内部通報制度の実効化（1. (3) ⑦に対応）

##### 【改善報告書に記載した改善策】

従来「内部通報制度規程」による内部通報制度がありましたが、より内部通報を実施しやすい環境とすべく、2018年5月に「企業倫理相談窓口規程」へと名称及び内容を改訂して、「企業倫理相談窓口」として制度を改訂いたしました。従前の制度と比較した主な改訂内容は以下のとおりです。

- ・顕名匿名どちらの形での通報も可能であることを明記
- ・相談受理後の取り扱いルートについてきめ細かい定めを作成
- ・リーニエンシー制度（処分の減免制度）を導入

この改訂については、2018年5月に社外監査役が講師となり開催した全役職員対象のコンプライアンス研修会においてその改訂内容を説明して周知を図りました。

さらに既存の通報窓口では通報しにくい場合に備え、社外役員で構成される「外部ホットライン」を新たに設置するなど、役職員が活用しやすい内部通報制度となるよう、今後、制度及び運用を再整備してまいります。

また、当社は定期的にコンプライアンス研修の中で、内部通報制度の説明も併せて行い、内部通報しなければいけない場合があることも含めたコンプライアンス意識を醸成し、全社的なコンプライアンス意識の向上にもつなげるとともに、内部通報制度の実効性を向上させ

てまいります。

内部通報制度の運用状況については、経営企画室が月 1 回取締役会に報告し、検討することといたします。

#### 【実施・運用状況】

2019年6月7日開催の社外役員会及び取締役会の協議を経て、同年6月17日、企業倫理相談窓口規程を改訂し、社外役員を通報窓口とする通報窓口とする「外部ホットライン」を設置しました。

2. (1)⑥イに記載のとおり、同年7月16日以降開催の全ての取締役会において、全社統制・中計担当取締役より、内部通報制度の状況を報告しております。

これまで内部通報実績はありませんが、内部通報制度の実効性をより高めるべく、今後も集合研修及び社内イントラネット、社内報での情報提供においても繰り返し制度及びその意義について説明し、継続して周知の徹底を行うとともに、より実効性を高めるための継続的な従業員との対話と、その結果も踏まえた内部通報制度の不断の見直しを行ってまいります。

なお、ガバナンス改善委員会が行ったコンプライアンス研修会においても、全社員に対して「早期発見」の重要性を説明すると共に、各委員も内部通報を受け付けるとのアナウンスをしました。

さらに、同委員会が行った内部通報制度に関するアンケート（注）では、通報内容の取扱いに対する不安や、通報しても何も変わらないのではないかと制度への期待の低さを窺わせる意見が寄せられたことから、同委員会からは、社員が内部通報を行いやすい職場環境の整備を最優先とすべき、との評価をいただいております。

そこで、当社は、単に内部通報制度を周知等するだけでなく、同委員会の意見を参考にしながら、「現場の違和感をトップも共有する」「見て見ぬふりは許されない」等、社員が内部通報を行いやすい組織風土の醸成にも努めてまいります。

（注）アンケートは、誰がどのような内容を回答したかについてガバナンス改善委員会限りとするので、真実かつ誠実な回答を得ることを企図したものであるため、当社はその個別具体的な回答内容は把握しておりません。同委員会からは、匿名性を維持した形で、アンケートの結果を踏まえた意見や助言を頂いております。

(2) 改善措置の実施スケジュール

改善措置項目	4月以前	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
①業績目標数値の設定方法の見直し及び人事上の措置									
ア. 業績目標数値の設定方法の見直し									
(ア) 全社統制・中計担当の新設	2019年3月以降実施済	→							
(イ) 2019年11月期下半期の業績目標数値の見直し		-->	→						
(ウ) 予算・実績の進捗管理		→							
(エ) 2020年11月期経営計画の策定						-->	→		
(オ) 妥当性および客観性のある経営計画策定のための役員トレーニングの実施					→		→		→
②売上管理部による監視業務体制の見直し等									
ア. 売上管理部の監視業務体制の見直し									
(ア) 署名不可の運用及び原本確認の実施・徹底	2018年3月以降実施済	→							
(イ) 物件管理による監視業務の徹底	2018年3月以降実施済	→							
(ウ) 売上取消しや赤字物件の売上計上における実態確認の徹底		-->	→						
イ. 販売管理規定の改訂		-->	→						
ウ. 経理処理システムの設定の見直し		-->	→						
エ. 人員体制の補充	2018年2月実施済	→							
オ. システム上の納入先以外の場所への出荷禁止	2018年3月以降実施済	→							
③コンプライアンス意識の醸成、徹底									
ア. 役員トレーニングの実施					→		→		→
イ. 全従業員対象の集合研修の実施									
(ア) 専務取締役(現取締役社長)、経営企画室、監査室によるコンプライアンス研修会	2019年4月実施済								
(イ) 経営方針発表会における取締役社長からのコンプライアンス重視の徹底の訓辞			→						
(ウ) 監査室、情報システム部、総務部の3部門による合同社内教育訓練		-->	→						
(エ) ガバナンス改善委員会によるコンプライアンス研修会						→			
(オ) 会計リテラシーについての勉強会(経理部主催)							→		
ウ. 社内イントラネット、社内報での情報発信			→						
エ. e-ラーニングの受講		----->						→	→
オ. コンプライアンス規則の制定							----->		→

改善措置項目	4月以前	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
④職務分掌の見直し									
ア. 職務分掌の徹底									
(ア) 営業部とセールス支援グループの職務分掌	2019年1月以降実施済	→							
(イ) 営業部と工務調達施工管理グループの職務分掌	2019年1月以降実施済	→							
イ. 人事ローテーションの実施等									
(ア) 人事ローテーション制度の導入		- - →							→
(イ) 個別的に実施した人事異動	2019年3月実施済		→						→
⑤内部監査体制の見直し									
ア. 三様監査の実効化									
(ア) 監査役と監査室との情報共有		- - →	→						
(イ) 監査役と監査法人とのコミュニケーション		- - →	→						
イ. 人員体制の確保	2019年4月以降実施済	→							
ウ. 自己評価制度の構築及び報告の義務化									
(ア) 再発防止プロジェクトチームによる活動		- - - - - →		→					
(イ) 自己評価制度規程の制定							- - - - - →	→	
エ. 内部監査結果の全従業員での共有			→						
⑥ガバナンス体制の見直し									
ア. 「執行役員会議」の新設		→							
イ. 取締役会への情報提供の充実		- - →	→						
ウ. 社外役員会の設置等									
(ア) 社外役員会について		- - →	→			→			→
(イ) 社外取締役の追加選任について		- - - - - →							
エ. ガバナンス改善委員会の設置	2019年4月以降実施済	→							
⑦内部通報制度の実効化		- - →	→						

※ - - → : 準備・計画、→ : 実施・適用

### (3) 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、当社のコンプライアンス意識の欠如ならびにガバナンスの不全に起因する不適切な会計処理により、2019年3月、5期にわたる過年度の決算短信等及び有価証券報告書等の訂正報告書を提出するに至り、株主・投資家の皆様をはじめお取引先様及び関係者の皆様には多大なご迷惑とご心配をおかけしたことを、改めて深くお詫び申し上げます。

当社はその深い反省に立ち、全役職員が一丸となって、前述の通り各種再発防止の取り組みを進めてまいりました。その結果、取締役会の実効性の向上、コンプライアンス意識、ガバナンス意識の向上等、成果が徐々に現れてきていると認識しております。

今後も上場会社としての責任を深く認識し、このような事案を二度と起こさないように、これまで実施してきた再発防止の取り組みを定着・改善していくとともに、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に励み、株主・投資家の皆様をはじめお取引先様及び関係者の皆様の信頼回復に引き続き努めてまいります。

以上