



平成 24 年 2 月 10 日

各 位

会社名 住友大阪セメント株式会社  
代表者名 取締役社長 関根福一  
(コード番号 5232 東証・大証第 1 部)  
問合せ先 執行役員総務部長 齋藤 昭  
(TEL 03-5211-4505)

### 不適切な会計処理に関する社内調査結果について

当社の新材料事業部高機能フィルム事業グループにおける不適切な会計処理に関しましては、平成 23 年 12 月 16 日付「不適切な会計処理の判明について」および平成 24 年 2 月 2 日付「不適切な会計処理に関する社内調査の進捗について」にて公表いたしましたが、本日、社内調査委員会より社内調査報告書を受領いたしましたので、下記のとおりご報告いたします。

なお、当社が過去に提出しました有価証券報告書・四半期報告書の訂正報告書の提出および過年度の決算短信等の訂正につきましても、本日開示しております。

株主の皆様をはじめ関係者各位には、多大なご迷惑とご心配をおかけいたしますことを、あらためて深くお詫び申し上げます。

### 記

#### I 社内調査報告書の概要（社内調査報告書は別紙をご参照ください。）

##### 1. 社内調査委員会の設置

##### (1) 社内調査委員会の設置に至る経緯および調査対象の確定

- ① 新材料事業部担当役員（以下「本担当役員」という）は、高機能フィルム事業にかかる在庫金額の増加傾向が続いたことや新材料事業部内の営業会議において高機能フィルム事業グループ（以下「高機能フィルム事業G」という）の月中における月次損益見込数値と月次実績数値がほぼ一致するという現象が続いていることに疑念を持ち、また、平成 23 年 6 月開催の新材料事業部内の業績会議において、本担当役員からの質問に対する当時の高機能フィルム事業Gのグループリーダー（以下「GL」という）の回答が要領を得なかったことにより、新材料事業部長に調査を指示した。この調査指示を受け、新材料事業部長は、同事業部業務GLに指示をして新材料事業部内で帳簿等の調査を実施した。その結果、帳簿在庫が実在庫に一致していないのではないかと疑念を持つに至ったため、平成 23 年 8 月末日付で一部の原材料及び半製品についての実地棚卸を行い、同年 9 月にデータを整理した結果、帳簿在庫と実在庫に差異があることが判明した。

- ② 取締役社長は、新材料事業部からの報告を受け、平成 23 年 10 月 14 日に内部監査室に対し、高機能フィルム事業Gにおける不適切な会計処理に関する調査・検証を指示した。

内部監査室は、管理部の協力を得て、実地棚卸への立会い、関係者へのヒアリング及び証憑書類を精査することにより調査を実施した。その結果、内部監査室は、平成 23 年 12 月 9 日に、不適切な会計処理の存在と、高機能フィルム事業Gの担当者が棚卸資産の在庫金額を過大に計上していたこと、及び棚卸資産の過大計上額が総額約 14 億円となることを確認した。この報告を受け、平成 23 年 12 月 12 日付で取締役社長を委員長とする社内調査委員会（以下「本委員会」という）を設置することとなった。

なお、この時点では、不適切な会計処理の詳細等については調査中であり、またそれによる業績への影響も判明していなかったが、不適切な会計処理が行われていたことが認められたため、当社は、平成 23 年 12 月 16 日、「不適切な会計処理の判明について」として適時開示を行った。

- ③ 本委員会は、当初、過大計上の疑いのある科目が棚卸資産であったことから、原価計算に関する不適切な会計処理の有無等を調査対象として調査を開始した。

その後、平成 24 年 1 月になり、本委員会は、調査過程で、修正後の在庫単価の変動が大きくなるなど不自然な事態を確認した。かかる事態を受け、本委員会では、高機能フィルム事業Gにおいて、原価計算の不適切な会計処理のみならず、売上計上についても不適切な会計処理（売上計上時期の操作）を行っていた疑いがあると判断し、売上計上に関する不適切な会計処理についても調査対象に追加することとした。

- ④ 本委員会は、類似案件調査の結果、高機能フィルム事業G以外の他部署・場所では、原価計算および売上計上について同様あるいは類似の不適切な会計処理が行われていないと判断し、本委員会の調査対象を高機能フィルム事業Gのみとした。

## （2）社内調査委員会の構成

本委員会は、取締役社長を委員長とし、取締役常務執行役員 1 名、内部監査室長、総務部長、法務室長、人事部長、管理部長および社外取締役の 8 名からなる。

## （3）調査体制

本委員会は、事務局及び個別の調査項目を所管する 6 チームを設置した上で、調査補助者として、当社の内部監査室、法務室、管理部等から社員約 20 名余りを加えて調査を行った。また、調査にあたっては、弁護士およびコンサルタント等の外部専門家から適宜助言を受けるなどし、調査の適法性、適正性等の確保に努めた。

## 2. 本委員会の調査結果

### （1）関与者の特定

本委員会における調査（以下「本社内調査」という）の結果、不適切な会計処理の関与者は、以下の4名と判明した。

- ①指示者は、不適切な会計処理の実行期間当初、高機能フィルム事業Gのサブグループリーダーであり、平成21年10月以降高機能フィルム事業GLであった者である。
- ②原価計算に関する不適切な会計処理の実行者は、その実行期間当初高機能フィルム事業G生産チーム（以下「生産T」という）員であった者2名（内1名は平成23年4月以降生産チームリーダーになっており、この者を以下「実行者A」といい、他を「実行者B」という）である。
- ③売上計上に関する不適切な会計処理の実行者は、その実行期間である平成21年6月から平成21年9月には営業グループ営業第1チーム、平成21年10月から平成23年6月には高機能フィルム事業G営業チーム（以下「営業T」という）のチームリーダーであった者（以下「実行者C」という）1名である。

本委員会は、本社内調査の結果、上記4名以外に不適切な会計処理を指示ないし実行した者はおらず、また本担当役員その他の役職員が不適切な会計処理に関与したことはないとの結論に至った。

## （2） 実行期間

本社内調査の結果、原価計算に関する不適切な会計処理の実行期間は、平成21年10月から平成23年7月までであり、売上計上に関する不適切な会計処理の実行期間は、平成21年6月から平成23年6月までであった。

## （3） 不適切な会計処理の手口

### ①原価計算に関する不適切な会計処理の手口

原価計算に関する不適切な会計処理は、主に、中国の加工委託先への払出数値が、実態よりも少ない数値に改竄されたり、払出先を実態と異なる品種にすることによって他の半製品在庫に加えるという手口により行われていた。

より具体的には、(イ)原材料の払出数量を過少に計上し、それ見合いを過大な原材料在庫とする、(ロ)生産数量を過大に計上し、次工程に実態より安い単価の原価を払い出し、その結果、過大な数量の半製品在庫とする、(ハ)発生費用を過年度モデル等の生産していない品種に計上したり、次工程払出先に過年度モデル等の生産していない品種を入力することにより、発生費用や原材料費を半製品在庫に加える、という手口が採られていた。

### ②売上計上に関する不適切な会計処理の手口

売上計上に関する不適切な会計処理は、月末において行われる「販売管理システム」への「売上明細データ」の入力に際して、指示者又は実行者Cが、出荷日を改竄した

データの入力を営業T員又はそのアシスタントに指示することで、売上の計上月を操作するという手口が採られていた。

なお、本社内調査の結果、実態のない架空売上は行われていなかったと認められた。また指示者及び実行者Cは概ね正しい実績の出荷日を管理しており、結果的に、本社内調査時点においては売上計上に関する不適切な会計処理の影響はなくなっている。

#### (4) 不適切な会計に至る経緯、動機

##### ①指示者

指示者は、PDP（プラズマディスプレイパネル）用フィルターに関する事業の継続に対する責任感を強く持ち、事業の継続のためには黒字化を達成しなければならず、そのためには不適切な会計処理をやらざるを得ないと考え、高機能フィルム事業GL就任当初から、上記（3）で記載した手口による不適切な会計処理を行うことを決意した。

また、指示者は、新材料事業部内の業績会議等における激しいプレッシャー及び指示者自身の心理的要因から、発覚まで、不適切な会計処理をやめて会計処理を訂正するとの決意に至ることはできなかった。さらに、指示者に対するヒアリングによれば、不適切な会計処理の実行当初は、PDP用フィルターの売上増に伴い不適切な会計処理を正常に戻すことができると考えていたが、プラズマテレビの需要減に伴うPDP用フィルターの売上減という状況下では、不適切な会計処理をやり続けるしかなかったとのことであった。

なお、不適切な会計処理が、指示者の個人的な利得のために行われたものではないことは、本社内調査における帳簿の修正作業の中で明らかになっている。

##### ②実行者

原価計算に関する不適切な会計処理を行った実行者A及び実行者Bは、PDP用フィルターに関する事業が存続するためには、指示者からの指示どおり不適切な会計処理を行って目標達成することが必要であると考え、不適切な会計処理であることを認識しつつも、指示者からの指示どおりに会計処理を実行していた。

売上計上に関する不適切な会計処理を行った実行者Cは、売上計上月の操作が不適切な会計処理であることは認識しつつも、指示者からの指示であり、指示者からの指示どおりに会計処理を実行していた。

### 3. 過年度決算訂正による影響

本社内調査の結果を踏まえ、平成22年3月期第1四半期決算から平成24年3月期第2四半期決算までの修正すべき内容および金額等について確定作業を行ったところ、本委員会は、売上高、営業利益、経常利益、当期純利益、総資産及び純資産への影響額（連結）が以下のとおりであると確認した。

## 【連結財務諸表】

(単位:百万円)

		訂正前	訂正後	影響額
平成22年3月期 第1四半期	売上高	48,029	47,961	△ 67
	営業利益	115	123	7
	経常利益	2	9	7
	四半期純利益	△ 5	△ 1	4
	総資産	298,634	298,640	6
	純資産	125,739	125,743	4
平成22年3月期 第2四半期	売上高	95,677	95,671	△ 6
	営業利益	594	551	△ 42
	経常利益	△ 220	△ 263	△ 42
	四半期純利益	△ 363	△ 389	△ 25
	総資産	303,129	303,086	△ 42
	純資産	126,300	126,275	△ 25
平成22年3月期 第3四半期	売上高	145,148	145,077	△ 71
	営業利益	1,828	1,772	△ 56
	経常利益	617	561	△ 56
	四半期純利益	△ 871	△ 903	△ 32
	総資産	306,985	306,927	△ 58
	純資産	124,337	124,305	△ 32
平成22年3月期 通期	売上高	195,089	194,624	△ 465
	営業利益	3,037	2,776	△ 261
	経常利益	1,046	785	△ 261
	当期純利益	△ 849	△ 1,002	△ 153
	総資産	311,968	311,707	△ 261
	純資産	125,197	125,044	△ 153
平成23年3月期 第1四半期	売上高	45,837	46,260	423
	営業利益	579	573	△ 6
	経常利益	246	240	△ 6
	四半期純利益	△ 1,127	△ 1,132	△ 5
	総資産	306,286	306,019	△ 267
	純資産	122,060	121,902	△ 158
平成23年3月期 第2四半期	売上高	95,060	95,335	274
	営業利益	1,887	1,733	△ 153
	経常利益	1,433	1,279	△ 153
	四半期純利益	△ 654	△ 744	△ 90
	総資産	307,223	306,809	△ 414
	純資産	124,191	123,948	△ 243
平成23年3月期 第3四半期	売上高	149,261	149,485	224
	営業利益	5,350	5,113	△ 236
	経常利益	4,541	4,304	△ 236
	四半期純利益	1,134	994	△ 139
	総資産	320,406	319,899	△ 507
	純資産	130,928	130,636	△ 292
平成23年3月期 通期	売上高	201,220	201,644	423
	営業利益	7,425	6,738	△ 686
	経常利益	5,949	5,262	△ 686
	当期純利益	1,339	920	△ 418
	総資産	311,696	310,746	△ 950
	純資産	129,113	128,541	△ 571
平成24年3月期 第1四半期	売上高	49,039	48,936	△ 103
	営業利益	989	461	△ 528
	経常利益	1,342	813	△ 528
	四半期純利益	409	38	△ 371
	総資産	299,072	297,690	△ 1,381
	純資産	126,834	125,891	△ 942
平成24年3月期 第2四半期	売上高	101,239	101,273	33
	営業利益	1,922	1,388	△ 534
	経常利益	1,675	1,141	△ 534
	四半期純利益	399	31	△ 368
	総資産	303,649	302,170	△ 1,479
	純資産	123,946	123,005	△ 940

訂正による過年度の連結営業利益に与える影響額の累計は、1,481百万円である。

平成 24 年 2 月 2 日付「不適切な会計処理に関する社内調査の進捗について」において公表した概算金額から一部修正しているが、累積金額への影響は軽微であり、1 百万円未満である。

#### 4. 内部統制上の問題点

##### (1) 新材料事業部（高機能フィルム事業G）におけるプロセスレベル統制の問題点について

本委員会は、内部統制の確認を行ったところ、今回調査対象となった高機能フィルム事業Gにおける原価計算及び売上計上のチェックプロセスとしては、複数の決裁者によるチェックと他グループによるチェックが実施される体制となっていたものの、その運用面において、棚卸資産における原価計算や実地棚卸、売上計上といった面での、また、間接的ではあるが今回の不適切な会計処理の動機や背景事情に鑑み、強い黒字化意識、組織の閉鎖性、社員へのケアの不備といった面での問題点が確認された。

##### (2) 全社的な内部統制の問題点について

全社的な対応としてはコンプライアンスに対する教育訓練や内部通報制度等の施策を実行していたものの、頻度が不十分であったことと等により、コンプライアンスに対する意識が全従業員にまでは浸透していなかったと考えられる。

#### 5. 再発防止策

本委員会としては、内部統制上の問題を受け、以下の再発防止策を提案するものである。

##### (1) 問題点に対する是正措置

- ① 新材料事業部（高機能フィルム事業G）におけるプロセスレベル統制の問題点に対しては、原価計算における牽制機能の改善、実地棚卸におけるチェック手続きの徹底、売上計上におけるモニタリングの有効性強化、目標に対する過度のプレッシャーの緩和、ジョブローテーションの見直し、メンタルケアに関するマネジメント研修等の是正措置を提案する。
- ② 全社的な内部統制の問題点に対しては、コンプライアンス教育の充実、内部通報制度の周知徹底・強化等に関する是正措置を提案する。

##### (2) 再発防止のさらなる強化策の実施

さらに再発防止のさらなる強化策として内部監査における新材料事業部の重点監査、内部監査室による財務報告に係る内部統制評価による高機能フィルム事業Gのモニタリング強化、財務報告についての教育と周知徹底を提案する。

## 6. 社内処分案

本委員会としては、以下の社内処分案を提案するものである。

### ①関与者

指示者については、故意に不適切な会計処理を行うように指示あるいは実行し、実行者A、実行者B及び実行者Cについては、上司である指示者からの指示があったとはいえ、不適切な会計処理であると認識しながら、指示者とともに処理を継続したものである。4名はいずれも個人的な利得を目的としないものの、就業規則及び労働協約に則り、厳正に処分すべきである。

### ②本担当役員その他の管理監督者

本担当役員については、不適切な会計処理に関与していないものの、新材料事業部の担当役員として当該事業部の管理監督責任を負う者である上、その言動が指示者をして不適切な会計処理を行わせるに至った要因の一つである強いプレッシャーを与える結果となった事実を考慮すれば、相応の処分をすべきである。

また、不適切な会計処理に関与していないものの、当該事業部を管理監督する立場にあつて、関与者から不適切な会計処理に関する報告を受けた際に適切に対応していれば、早期に発見し、影響を最小限に食い止めることができたと考えられる者もあり、これらの者については相応の処分をすべきである。

### ③その他

代表取締役である取締役社長及び副社長並びに不適切な会計処理が行われていた期間において代表取締役であった前取締役社長については、不適切な会計処理に関与していないものの、不適切な会計処理が行われたことにより、当社の信用を毀損する等の結果を招いた事実を重く受け止めるべきである。

## II 今後の対応について

当社は、社内調査委員会による今回の不適切な会計処理に関わる指摘を真摯に受け止め、2月14日開催の取締役会にて社内調査報告書で提案されました再発防止策および社内処分案に関する対応につき決議する予定であります。これらにつきましても、決定次第、速やかに開示いたします。

以 上

# 社内調査報告書

平成 24 年 2 月 10 日

住友大阪セメント株式会社  
社内調査委員会

## <目次>

はじめに	5
<b>第1 不適切な会計処理が発覚した新材料事業部高機能フィルム事業グループの位置付け及び事業内容</b>	6
I. 当社における新材料事業部高機能フィルム事業グループの位置付け	6
II. 新材料事業部高機能フィルム事業Gの主な事業内容	7
<b>第2 社内調査委員会の設置及び目的</b>	8
I. 社内調査委員会の設置に至る経緯	8
1. 棚卸資産の過大計上の疑いの浮上	8
2. 内部調査の開始及び社内調査委員会の設置	8
II. 社内調査委員会の目的	9
1. 当初の目的	9
2. 目的・調査対象の追加	9
<b>第3 社内調査委員会の構成、調査体制及び調査対象</b>	10
I. 社内調査委員会の構成	10
II. 調査体制	10
III. 調査対象部署及び調査対象期間	11
1. 調査対象部署の特定	11
2. 調査対象期間の特定	11
<b>第4 本社内調査の結果</b>	12
I. 調査の概要	12
1. PDP用フィルターの原価計算プロセス	12
2. PDP用フィルターの売上計上プロセス	13

3. 調査方法の概要	13
<b>II. 関与者及び実行期間の特定</b>	14
1. 指示者	14
2. 実行者	14
3. 実行期間	15
4. その他の関与者の有無	15
<b>III. 不適切な会計処理の手口</b>	19
1. 原価計算に関する不適切な会計処理の手口	19
2. 売上計上に関する不適切な会計処理の手口	20
<b>IV. 不適切な会計に至る背景事情、経緯、動機</b>	20
1. 背景事情	20
2. 経緯、動機	23
<b>V. 類似案件調査の概要及び結果</b>	25
1. 類似案件調査の方法	25
2. 類似案件調査の結果	27
<b>第5 過年度決算訂正による影響</b>	30
<b>第6 内部統制上の問題点</b>	34
1. 新材料事業部（高機能フィルム事業G）におけるプロセスレベル統制の問題点について	34
2. 全社的な内部統制の問題点について	37
<b>第7 再発防止策</b>	38
<b>I. 問題点に対する是正措置</b>	38
1. 新材料事業部（高機能フィルム事業G）におけるプロセスレベル統制の問題点に対	

する是正措置	38
2. 全社的な内部統制の問題点に対する是正措置	40
<b>II. 再発防止のさらなる強化策の実施</b>	41
1. 内部監査における新材料事業部の重点監査	41
2. 内部監査室による財務報告に係る内部統制評価	41
3. 財務報告についての教育と周知徹底	41
<b>第8 社内処分案</b>	42
1. 関与者	42
2. 本担当役員	42
3. 前新材料事業部長及び前副事業部長	42
4. その他	42

平成 24 年 2 月 10 日

住友大阪セメント株式会社  
取締役会 御中

社内調査委員会  
委員長 関根 福一

## 社内調査報告書

### はじめに

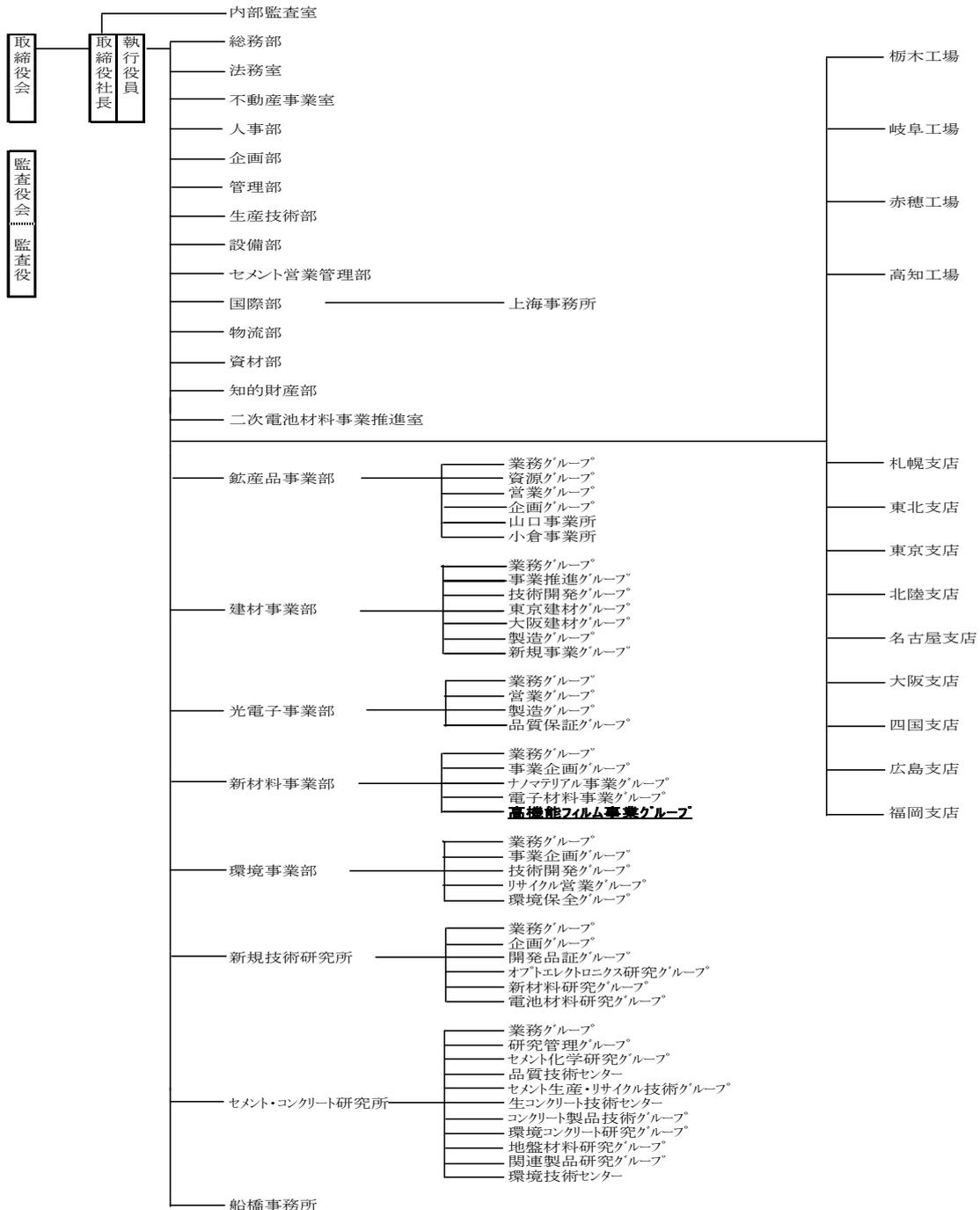
住友大阪セメント株式会社（以下「当社」という）は、平成 23 年 12 月 16 日付にて「不適切な会計処理の判明について」として適時開示した当社新材料事業部高機能フィルム事業グループにおける不適切な会計処理に関して、取締役社長を委員長とする社内調査委員会（以下「本委員会」という）を設置し、公正な調査を進めてきた。

本委員会が行った社内調査（以下「本社内調査」という）の結果の要旨およびガバナンス体制を含めた今後の改善策の提案等は、次頁以下のとおりである。

# 第1 不適切な会計処理が発覚した新材料事業部高機能フィルム事業グループの位置付け及び事業内容

## I. 当社における新材料事業部高機能フィルム事業グループの位置付け

当社は、セメント事業、鈹産品事業、建材事業、光電子事業、新材料事業及びその他の事業を営んでいる。当社における新材料事業部高機能フィルム事業グループ（以下「高機能フィルム事業G」という）の位置付けは、以下のとおりである。



## II. 新材料事業部高機能フィルム事業Gの主な事業内容

新材料事業部は、平成3年に設置され、独自のナノ粒子技術を駆使し開発した多彩な機能性材料、分散技術や塗布技術を組み合わせた塗料製品及びフィルム製品、焼結技術やエンジニアリング技術を組み合わせたセラミックス製品をそれぞれ商品化・事業展開してきた。

現在、新材料事業部は、業務グループ（以下「業務G」という）、新規事業の探索等を行う事業企画グループの他、以下の3つの事業グループに分かれている。

### 1. ナノマテリアル事業グループ（以下「ナノマテリアル事業G」という）

ナノ粒子とその応用製品を取り扱う。

製品：各種ナノ粒子材料、抗菌剤、化粧品材料、防汚材料 等

### 2. 電子材料事業グループ（以下「電子材料事業G」という）

ファインセラミックスとその応用製品を取り扱う。

製品：静電チャックをはじめとする各種セラミックス製品 等

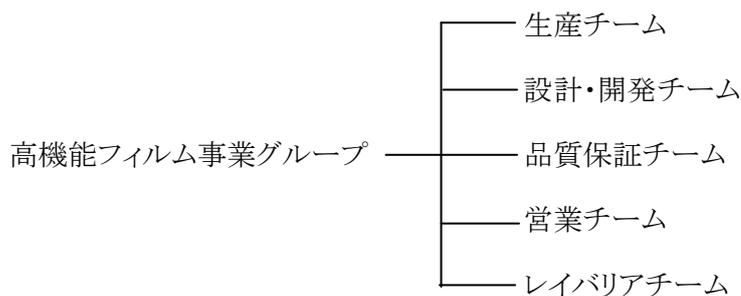
### 3. 高機能フィルム事業G

高機能フィルムとその応用製品を取り扱う。

製品：各種PDP（プラズマディスプレイパネル）用フィルター、熱線遮蔽フィルム 等

高機能フィルム事業Gの取扱製品については、千葉県船橋市にある当社の製造拠点で機能性塗料を製造した後、国内外の複数の加工委託先を経由して製造し、顧客に供給している（詳細は第4. I. 1. 1のPDP用フィルターの生産工程を参照）。

なお、高機能フィルム事業Gのチームレベルの組織体制は、以下のとおりである。



## 第2 社内調査委員会の設置及び目的

### I. 社内調査委員会の設置に至る経緯

#### 1. 棚卸資産の過大計上の疑いの浮上

平成22年7月26日に開催した黒字化検討会議において、副社長から新材料事業部長に対し高機能フィルム事業Gにかかる平成22年6月末の在庫金額が大きいことについて質問したところ、在庫明細を調査し、後日、その結果を報告することとなった。なお、黒字化検討会議とは、平成19年8月に赤字事業の継続可否の検討を行う会議として設置されたものであり、その事務局は管理部である。

平成22年11月22日に開催した黒字化検討会議において、新材料事業部より、平成22年6月末時点では大手家電メーカー向け平成22年モデル用の在庫増により増加したものであること、また平成22年9月末では大幅に在庫金額が減少していることから、問題はないとの報告があった。

その後、新材料事業部担当役員（以下「本担当役員」という）は、一旦、在庫金額が減少したものの、在庫金額の増加傾向が続いたことや新材料事業部内の営業会議において高機能フィルム事業Gの月中における月次損益見込数値と月次実績数値がほぼ一致するという現象が続いていることに疑念を持ち、また、平成23年6月開催の新材料事業部内の業績会議において、本担当役員からの質問に対する当時の高機能フィルム事業Gのグループリーダー（以下「GL」という）の回答が要領を得なかったことにより、新材料事業部長に再調査を指示した。

この調査指示を受け、新材料事業部長は、業務GLに指示をして新材料事業部内で帳簿等の調査を実施した。その結果、帳簿在庫が実在庫に一致していないのではないかという疑念を持つに至ったため、平成23年8月末日付で一部の原材料及び半製品についての实地棚卸を行い、同年9月にデータを整理した結果、帳簿在庫と実在庫に差異があることが判明した。

#### 2. 内部調査の開始及び社内調査委員会の設置

取締役社長は、新材料事業部からの報告を受け、平成23年10月14日に内部監査室に対し、高機能フィルム事業Gにおける不適切な会計処理に関する以下の項目の調査・検証を指示した。

- (1) 不適切な会計処理の有無
- (2) 不適切な会計処理が行われていた場合の金額算定
- (3) 関与者の特定

内部監査室は、管理部の協力を得て、実地棚卸への立会い、関係者へのヒアリング及び証憑書類を精査することにより調査を実施した。その結果、内部監査室は、平成23年12月9日に、不適切な会計処理の存在と、高機能フィルム事業Gの担当者が棚卸資産の在庫金額を過大に計上していたこと、及び棚卸資産の過大計上額が総額約14億円となることを確認した。この報告を受け、平成23年12月12日付で取締役社長を委員長とする本委員会を設置することとなった。

なお、この時点では、不適切な会計処理の詳細等については調査中であり、またそれによる業績への影響も判明していなかったが、不適切な会計処理が行われていたことが認められたため、当社は、平成23年12月16日、「不適切な会計処理の判明について」として適時開示を行った。

## **Ⅱ. 社内調査委員会の目的**

### **1. 当初の目的**

本委員会の当初の目的は、以下のとおりである。

1. 不適切な会計処理の実態解明
  - (1) 詳細手口の特定
  - (2) 決算上の影響金額及び会計処理の修正方法の確認
2. 事態が生じた背景・原因の解明
  - 個人、組織・上司、内部統制システムに起因する要因の分析
3. 類似案件の有無の確認等、その他本件調査に付随する事項
4. 再発防止策の提案
5. 社内処分案の提案

### **2. 目的・調査対象の追加**

本委員会は、当初、過大計上の疑いのある科目が棚卸資産であったことから、原価計算に関する不適切な会計処理の有無等を調査対象として調査を開始した。

その後、平成24年1月になり、本委員会は、調査過程で、修正後の在庫単価の変動が大きくなるなど不自然な事態を確認した。かかる事態を受け、本委員会では、高機能フィルム事業Gにおいて、原価計算の不適切な会計処理のみならず、売上計上についても不適切な会計処理（売上計上時期の操作）を行っていた疑いがあると判断し、売上計上に関する不適切な会計処理についても調査対象に追加することとした。

### 第3 社内調査委員会の構成、調査体制及び調査対象

#### I. 社内調査委員会の構成

本委員会のメンバーは、以下のとおりである。

委員長	関根 福一	(取締役社長)
副委員長	村松 龍司	(取締役常務執行役員)
委員	齊田 國太郎	(社外取締役 弁護士)
委員	菅 雄志	(常務執行役員管理部長)
委員	齋藤 昭	(執行役員総務部長)
委員	伊藤 要	(内部監査室長)
委員	野々村 智範	(法務室長)
委員	小木 亮二	(人事部長)

#### II. 調査体制

本委員会は、以下の事項を所管する事務局及び6チームを設置した上で、調査補助者として、当社の内部監査室、法務室、管理部等から社員約20名余りを加えて調査を行った。また、調査にあたっては、弁護士およびコンサルタント等の外部専門家から適宜助言を受けるなどし、調査の適法性、適正性等の確保に努めた。

1. 事務局（村松副委員長、菅委員、野々村委員）
  - ・ 全体調整
  - ・ 証券取引所及び金融庁等外部機関対応
2. 帳簿修正作業チーム（リーダー：伊藤委員）
  - ・ 不適切な処理をされた帳簿の製品別・月別の復元、影響金額の算定
  - ・ 不適切な会計処理の手口等の調査
3. 決算訂正チーム（リーダー：菅委員）
  - ・ 決算の修正方法の確認
4. 類似案件調査チーム（リーダー：野々村委員）
  - ・ 類似案件の有無確認

5. 原因究明・再発防止策検討チーム（リーダー：村松副委員長）
  - ・背景事情、経緯、動機の解明
  - ・関与者の特定
  - ・再発防止策に関する提案の作成
6. 社内処分案検討チーム（リーダー：小木委員）
  - ・社内処分に関する提案の作成
7. 広報チーム（リーダー：齋藤委員）
  - ・外部からの問い合わせへの対応

### **Ⅲ. 調査対象部署及び調査対象期間**

#### **1. 調査対象部署の特定**

後記第4.V.記載の類似案件調査の結果、高機能フィルム事業G以外の他部署・場所では、原価計算および売上計上について同様あるいは類似の不適切な会計処理が行われていないと判断し、本委員会の調査対象を高機能フィルム事業Gのみとした。

#### **2. 調査対象期間の特定**

##### (1) 原価計算に関する不適切な会計処理にかかる調査対象期間

内部監査室の調査結果を踏まえ、原価計算に関する不適切な会計処理にかかる調査対象期間を平成21年4月から平成23年12月31日までとした。

##### (2) 売上計上に関する不適切な会計処理にかかる調査対象期間

売上計上に関する不適切な会計処理に関しては、本委員会の調査の中でその疑いが発見されたものであり、関与者へのヒアリングを踏まえ、調査対象期間を平成21年4月から平成23年12月31日までとした。

## 第4 本社内調査の結果

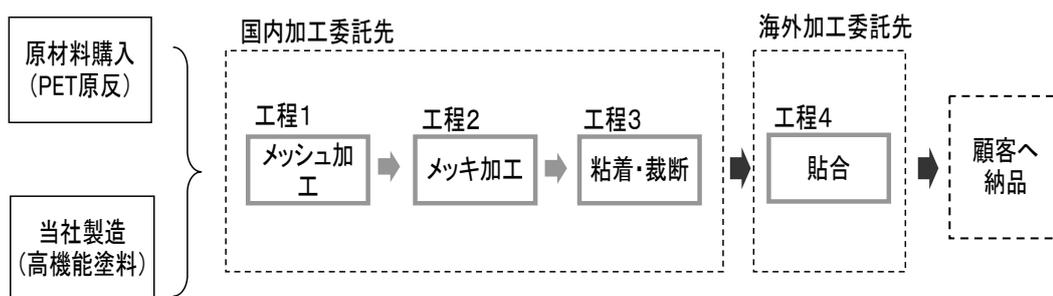
### I. 調査の概要

本社内調査の結果、高機能フィルム事業Gで生産・販売しているPDP用フィルターに関する原価計算及び売上計上に関して、不適切な会計処理が行われていたことが明らかになった。

PDP用フィルターの①原価計算プロセス及び②売上計上プロセスの概要、これらのプロセスを前提とする本社内調査の調査方法の概要については、以下のとおりである。

#### 1. PDP用フィルターの原価計算プロセス

1. PDP用フィルターの基本的な生産工程の概要は、以下のとおりである。



(注) 生産工程の殆どが複数の企業に加工委託しており、各工程によって委託先が異なる。最終工程の貼合は、中国福建省福州市にある企業に加工委託している。

2. PDP用フィルターの原価計算は、以下の手順で行う。

- ① 高機能フィルム事業G生産チーム（以下「生産T」という）は、各工程の当月出来高、原材料使用数量並びに次工程への払出数量及び払出先品目について、各種根拠証憑に基づいて、「受払表（Excel）」を作成する。
- ② 生産Tは、「受払表」に基づき「原価計算システム」に数量データの入力を行う。
- ③ 生産Tは、外注加工費などの製造経費について、製造費用の配賦先となる品目コードを記載した「購入申請書」を業務G購買チーム（以下「購買T」という）に提出する。
- ④ 購買Tは、「購入申請書」に基づき発注情報を入力し、生産Tが検収を行う。

- ⑤ 業務G業務チームは、月次原価計算の締め処理を行い、「原価計算システム」に入力済みの数量データと「購買システム（S A P）」から転送された価格データに基づいて、「原価計算システム」で原価計算を行う。
- ⑥ 「原価計算システム」で確定したデータは、月次決算処理として「会計システム（S A P）」に自動仕訳となって反映される。

今回の原価計算に関する不適切な会計処理は、①根拠資料とは異なった数値での受払表が作成されたこと及び②「購入申請書」への不適切な品目コードを記載したことにより発生している。

## 2. PDP用フィルターの売上計上プロセス

PDP用フィルターの売上計上は、以下の手順で行う。

- ① 顧客よりパーチェス・オーダー（P/O）を受領すると、高機能フィルム事業G営業チーム（以下「営業T」という）は、「売上明細チェックリスト」にその内容を入力し、生産Tは、原材料等の購買依頼、加工委託先への生産指示を行う。
- ② 生産Tは、加工委託先での製品が完成し、当社の検査を経た後に、P/Oに従った顧客への出荷指示を行う。
- ③ 営業Tは、加工委託先からの「出荷報告書」に基づき「売上明細チェックリスト（E x c e l）」にその内容を入力する。
- ④ 営業Tは、「売上明細チェックリスト（E x c e l）」に基づき、営業T員又はアシスタントを使って「販売管理システム」に売上入力を行う。
- ⑤ 「販売管理システム」で確定したデータは、月次決算処理として「会計システム（S A P）」に自動仕訳となって反映される。

今回の売上計上に関する不適切な会計処理（売上計上時期の操作）は、「売上明細チェックリスト（E x c e l）」に「出荷報告書」とは異なる出荷日を入力したことにより発生している。

## 3. 調査方法の概要

### (1) 原価計算に関する不適切な会計処理の調査方法の概要

原価計算に関する不適切な会計処理の調査を行うため、本委員会では、高機能フィルム事業に関し、加工委託先や顧客などから入手していた受払いに関する証

憑と、原価計算基礎資料（上記 1.②記載の受払表）の数値を照合した。あわせて改竄されていた平成 21 年 10 月からの原価計算基礎資料を修正する作業を実施した。また、修正された原価計算基礎資料の数量を使用して、平成 21 年 4 月以降の原価計算の再計算を実施した。

## (2) 売上計上に関する不適切な会計処理の調査方法の概要

売上計上に関する不適切な会計処理の調査を行うため、本委員会では、高機能フィルム事業Gにおける調査対象期間中の売上明細における出荷日を、「出荷報告書」及び「売上明細チェックリスト（E x c e l）」をもとに、実際に出荷した日付と照合した。あわせて修正作業を実施した。

## II. 関与者及び実行期間の特定

本社内調査の結果、調査対象とした不適切な会計処理の関与者は以下のとおりと判明した。（）内は、後述の実行期間における所属又は職位である。

### 1. 指示者

\*\*\*\*

（平成 21 年 6 月～平成 21 年 9 月 高機能フィルム事業Gサブグループリーダー  
平成 21 年 10 月～平成 23 年 7 月 高機能フィルム事業GL）

### 2. 実行者

#### (1) 原価計算に関する不適切な会計処理

実行者A \*\*\*\*

（平成 21 年 10 月～平成 23 年 3 月 高機能フィルム事業G生産T員  
平成 23 年 4 月～平成 23 年 7 月 高機能フィルム事業G生産TL）

実行者B \*\*\*\*

（平成 21 年 10 月～平成 23 年 7 月 高機能フィルム事業G生産T員）

(2) 売上計上に関する不適切な会計処理

実行者C \*\*\*\*

〔平成 21 年 6 月～平成 21 年 9 月 営業グループ営業第 1 チームリーダー  
平成 21 年 10 月～平成 23 年 6 月 高機能フィルム事業G営業TL〕

### 3. 実行期間

(1) 原価計算に関する不適切な会計処理の実行期間

関与者からのヒアリングの結果、原価計算について平成 21 年 10 月から意図的な改竄を開始したことを確認した。当該ヒアリング結果を検証するため、平成 21 年 4 月から同 9 月まで 6 ヶ月間の月次の原価計算を確認した結果、当該 6 ヶ月間においては原価計算についての意図的な改竄は発見されなかった。

よって、原価計算に関する不適切な会計処理の実行期間は、平成 21 年 10 月から平成 23 年 7 月までであった。

(2) 売上計上に関する不適切な会計処理の実行期間

関与者からのヒアリングの結果、売上計上について平成 21 年 6 月から意図的な改竄を開始したことを確認した。当該ヒアリング結果を検証するため、平成 21 年 4 月から 6 月までの全ての販売・出荷実績を確認するとともに、平成 20 年 12 月末の売掛金残高確認の再点検及び平成 21 年 3 月末の売掛金の回収状況を確認した結果、平成 21 年 5 月以前は意図的な改竄は発見されなかった。

よって、売上計上に関する不適切な会計処理の実行期間は、平成 21 年 6 月から平成 23 年 6 月までであった。

### 4. その他の関与者の有無

(1) 調査及び調査結果の概要

本委員会が指示者、実行者A、実行者B、実行者C、本担当役員、新材料事業部長、前新材料事業部長、前副事業部長その他の関係者に対するヒアリング調査を行ったところ、①上記 1. 及び 2. にて記載した指示者、実行者A及び実行者Bは、原価計算に関する不適切な会計処理をしたことを、指示者及び実行者Cは売上計上に関する不適切な会計処理をしたことをそれぞれ認め、いずれもその他の関与者は存在しないと述べ、②指示者、実行者A、実行者B及び実行者C以外の各ヒ

アリング対象者は、自己が関与することを否定するとともに、指示者、実行者A、実行者B及び実行者C以外に関与者が存在すると述べた者は存在しなかった。

本委員会は、上記のヒアリング結果を基礎とし、(2)以下の事情も考慮して、上記4名以外に不適切な会計処理を指示ないし実行した者はおらず、また本担当役員その他の役職員が不適切な会計処理に関与したことはないとの結論に至った。

なお、管理部は、決算に関し全社を統括する部署ではあるが、原価計算及び売上計上は、製品等を生産する部署、製品販売を行う部署毎に行っており、かつシステムへのデータ入力権限もないため、不適切な会計処理への関与はない。

また、本担当役員以外の取締役については、当社における各事業部の業務執行は、各担当役員が行っており、それ以上の方針決定は経営会議、取締役会等で行われるところ、本委員会がこれら会議資料の記載内容を調査したが、当該資料中に高機能フィルム事業Gにおける原価計算及び売上計上に関する不適切な会計処理を推認されるような記載は認められなかった。

## (2) 原価計算に関する不適切な会計処理について

### ア 本担当役員、新材料事業部長、前新材料事業部長及び前副事業部長

原価計算に関する不適切な会計処理の実行期間において、本担当役員、新材料事業部長（平成23年5月以降）、前新材料事業部長（平成23年4月まで）及び前副事業部長（平成23年4月まで）が指示者の上位者として在籍していた。

原価計算に関する不適切な会計処理が行われた作業過程は、実行者A及び実行者Bの2名が払出先を記載し、「原価計算システム」にかかる数量を入力しており、本担当役員、新材料事業部長、前新材料事業部長及び前副事業部長はかかる過程に関与する機会はないことが認められた。

また、当該作業過程の直後に作業内容を直接確認するのは指示者のみであり、本担当役員、新材料事業部長、前新材料事業部長及び前副事業部長は、当該直接確認には関与していないことが認められた。

さらに、本社内調査の結果、原価計算に関する不適切な会計処理が行われるようになったのは、指示者が高機能フィルム事業GLに就任していた平成21年10月から平成23年7月までであり、本担当役員、新材料事業部長、前新材料事業部長及び前副事業部長の就任時期等との関連性が見当たらなかった。

そして、原価計算に関する不適切な会計処理の発覚の端緒が、本担当役員が新材料事業部内の営業会議において高機能フィルム事業Gの月中における月次損益見込数値と月次実績数値がほぼ一致するという現象が続いていることに疑問を持ち、また、平成23年6月開催の新材料事業部内の業績会議において、本

担当役員からの質問に対する指示者の回答が要領を得なかったことにより、本担当役員が新材料事業部長に調査を指示した点にあること、また、それ以前にも、本担当役員がPDP用フィルターの在庫金額が大きいまま改善されなかったため、前新材料事業部長に調査指示がなされ、前新材料事業部長から指示者に確認がなされていたことからすると、これらの本担当役員、新材料事業部長及び前新材料事業部長の行動は、本件のような在庫過大計上を利用した原価計算に関する不適切な会計処理に関与した者の行動とは矛盾するものと認められた。

その他、本社内調査において、本担当役員、新材料事業部長、前新材料事業部長及び前副事業部長が原価計算に関する不適切な会計処理に関与をしていたことを裏付ける証憑は見当たらなかった。

#### イ 指示者及び実行者以外の新材料事業部所属従業員

原価計算に関する不適切な会計処理が行われた作業過程（第4. I. 1. 「PDP用フィルターの原価計算プロセス」参照）は、実行者A及び実行者Bの2名が払出先を記載し、「原価計算システム」にかかる数量を入力しており、指示者、実行者A及び実行者B以外の新材料事業部所属従業員がかかる過程に関与する機会がないことが認められた。

また、指示者、実行者A及び実行者B以外の新材料事業部所属従業員は、高機能フィルム事業Gの原価計算に関する会計処理を担当しておらず、原価計算に関する不適切な会計処理に関与する機会がないことが認められた。

その他、本社内調査において、指示者、実行者A及び実行者B以外の新材料事業部所属従業員が原価計算に関する不適切な会計処理に関与をしていたことを裏付ける証憑は見当たらなかった。

#### ウ 指示者の前任の高機能フィルム事業GL

上記アにて記載したとおり、本社内調査の結果、原価計算に関する不適切な会計処理が行われるようになったのは、指示者が高機能フィルム事業GLに就任していた平成21年10月から平成23年7月までであり、前任者が高機能フィルム事業GLに就任していた時期との関連性は見当たらなかった。

その他、本社内調査において、前任の高機能フィルム事業GLが原価計算に関する不適切な会計処理に関与をしていたことを裏付ける証憑は見当たらなかった。

### (3) 売上計上に関する不適切な会計処理

#### ア 本担当役員及び新材料事業部長

売上計上に関する不適切な会計処理の実行期間において、本担当役員、新材料事業部長（平成 23 年 5 月以降）、前新材料事業部長（平成 23 年 4 月まで）及び前副事業部長（平成 23 年 4 月まで）が指示者の上位者として在籍していた。

売上計上に関する不適切な会計処理は、月末において行われる販売管理システムへの売上明細データの入力に際して、指示者又は実行者Cが、出荷日を改竄したデータの入力を営業T員またはそのアシスタントに指示することで、売上の計上月を操作するという手口で行われており、本担当役員及び新材料事業部長が関与する過程は存在しないことが確認された。

また、本社内調査の結果、売上計上に関する不適切な会計処理が行われるようになったのは、平成 21 年 6 月から平成 23 年 6 月までであり、本担当役員の就任時期等との関連性が見当たらなかった。

さらに、本担当役員は、新材料事業部内の業績会議において、平成 22 年 4 月及び 5 月の PDP 用フィルターの売上高がほとんどないことを不審に思い指摘したとヒアリングにおいて説明しており（実際にこの 2 ヶ月の売上高は極端に少なかった）、かかる本担当役員の行動は、本件のような売上計上に関する不適切会計に関与した者の行動とは矛盾するものと認められた。

また、売上計上に関する不適切な会計処理が行われたのは、平成 21 年 6 月から平成 23 年 6 月までであり、新材料事業部長の就任時期等との関連性は見当たらなかった。

その他、本社内調査において、本担当役員及び新材料事業部長が売上計上に関する不適切な会計処理に関与をしていたことを裏付ける証憑は見当たらなかった。

#### イ 前新材料事業部長及び前副事業部長

前新材料事業部長及び前副事業部長は、指示者及び実行者Cから売上基準に適合しない売上計上の報告を受けたことが関係者のヒアリングで判明したが、その時点で指示者及び実行者Cに対しやめるよう指示をし、その指示によりやめたものと思い込んで承認をしていたことが認められた。

また、本社内調査の結果、売上計上に関する不適切な会計処理が行われるようになったのは、平成 21 年 6 月から平成 23 年 6 月までであり、前新材料事業部長及び前副事業部長の就任時期等との関連性は見当たらなかった。

その他、本社内調査において、前新材料事業部長及び前副事業部長が売上計

上に関する不適切な会計処理に関与をしていたことを裏付ける証憑は見当たらなかった。

したがって、前新材料事業部長及び前副事業部長は、関与者とは認定しなかったが、これらの者の対応については、再発防止策や社内処分を検討する中で考慮する。

#### ウ 指示者及び実行者C以外の新材料事業部所属従業員

指示者及び実行者C以外の新材料事業部所属従業員の中には「販売管理システム」への高機能フィルム事業Gにかかる「売上明細データ（Excel）」の入力を担当する者も存在するが、それらの者は補助作業に従事する者であり、指示者又は実行者Cから入力事項に関する指示を受け、そのまま「販売管理システム」に入力したにすぎなかったことが認められた。

また、それ以外の新材料事業部所属従業員については、高機能フィルム事業Gにかかる売上計上に関する会計処理に関与する機会がないことが認められた。

その他、本社内調査において、指示者及び実行者C以外の新材料事業部所属従業員が売上計上に関する不適切な会計処理に関与をしていたことを裏付ける証憑は見当たらなかった。

#### エ 指示者の前任の高機能フィルム事業GL

指示者の前任の高機能フィルム事業GLが高機能フィルム事業GLに就任していた当時は現在と違い、営業Gが独立した組織として存在し、売上計上は営業Gが担当していた。したがって、高機能フィルム事業Gは売上計上を担当していなかったことが認められた。

その他、本社内調査において、指示者の前任者が売上計上に関する不適切な会計処理に関与をしていたことを裏付ける証憑は見当たらなかった。

### **Ⅲ. 不適切な会計処理の手口**

#### **1. 原価計算に関する不適切な会計処理の手口**

原価計算に関する不適切な会計処理は、主に、中国の加工委託先への払出数値（第4. I. 1. 1の生産工程参照）が、実態よりも少ない数値に改竄されたり、払出先を実態と異なる品種にすることによって他の半製品在庫に滞留させるという手口により行われていた。

より具体的には、①原材料の払出数量を過少に計上し、それ見合いを過大な原材料在庫とする、②生産数量を過大に計上し、次工程に実態より安い単価の原価を払い出し、その結果、過大な数量の半製品在庫とする、③発生費用を過年度モデル等の生産していない品種に計上したり、次工程払出先に過年度モデル等の生産していない品種を入力することにより、発生費用や原材料費を半製品在庫に加える、という手口が採られていた。

これを原価計算プロセスでみると、指示者が、実行者A及び実行者Bに指示して、前記第4. I. 1. 1の生産工程において、原材料使用数量、次工程払出数量及び払出先を、実態とは異なる内容で記載させ、「原価計算システム」にかかる数量を入力させる、という手口が採られていた。

なお、中国の委託加工先は、従来より、原価計算の作成には関与していない。

## 2. 売上計上に関する不適切な会計処理の手口

売上計上に関する不適切な会計処理は、月末において行われる「販売管理システム」への「売上明細データ（E x c e l）」の入力に際して、指示者又は実行者Cが、出荷日を改竄したデータの入力を営業T員又はそのアシスタントに指示することで、売上の計上月を操作するという手口が採られていた。

なお、指示者は、実際にP/Oが発行された取引について計上月についてのみ上記操作を行っており、実態のない架空売上は行われていなかったと認められた。指示者及び実行者Cは概ねE x c e lにて正しい実績の出荷日を管理しており、結果的に、本社内調査時点においては売上計上に関する不適切な会計処理の影響はなくなっている。また、P/Oを発行していた取引先は、ヒアリング及び売上計上等の本社内調査の結果、売上計上に関する不適切な会計処理には関与していない。

## IV. 不適切な会計に至る背景事情、経緯、動機

### 1. 背景事情

#### (1) 新材料事業部の状況等

##### ア 新材料事業の特色

当社では、セメント事業をコア事業、鈇産品事業及び建材事業をセメント関連の事業、新材料事業及び光電子事業を新規事業とそれぞれ位置付けていた。

セメント事業及び鈇産品事業は、原材料の製造や鈇山の権益確保という事業の性質上、長期的な視点から収益を検討することが可能であるのに対し、新規

事業においては、市場動向が短期的に変化する製品を取り扱うという事業の性質上、顧客のモデルチェンジや事業展開等を考慮に入れ、より短期的な視点から損益の検討を行わなければならないという特色を有していた。また、新規事業が取り扱う製品に関する技術や商流は、コア事業及びセメント関連事業とは性質を大きく異にし、新規事業の内容は、他部署の社員にとって専門的かつ複雑なものであるという特色を有していた。

新材料事業は、新規事業の一つに位置付けられ、①より短期的な視点からの損益の計画を立てる必要があり、とりわけ高機能フィルム事業Gにおいては、PDP用フィルターといった市場動向が短期的に変化する製品を取り扱うという事業の性質上、顧客のモデルチェンジや事業展開等を考慮に入れ、より短期的な視点から損益の検討を行わなければならないという特色、②新材料事業部で取り扱う製品に関する技術や商流は専門的かつ複雑であり、業務フローや原価計算プロセスについても他部署の社員にとって理解しにくいものであるとの特色を有していた。そのため、新材料事業部においては他部署間とのローテーション人事はあまり行われず、生え抜きの社員が新材料事業部に長期間在籍するという事象が生じていた。

#### イ 高機能フィルム事業G及びPDP用フィルターの特色

原価計算に関する不適切な会計処理の対象となった、PDP用フィルターは、原材料のほとんどを外部業者から調達するという特色上、他部署が関与する過程がほとんど存在していなかった。そのため、他部署との会計上のシステムのつながりがなく、高機能フィルム事業G内における会計処理の適切性を相互牽制することが困難であった。

また、PDP用フィルターの生産工程は第4. I. 1. 1のとおりであり、原材料や半製品が当社事業所内を経由することなく、すべて加工委託先で製造がなされて顧客に出荷されるので、当社において実際の在庫を物理的に確認しにくい状況となっていた。特に、原価計算に関する不適切な会計処理が行われた生産工程のうち貼合工程での在庫を保管する加工委託先は中国にあり、在庫の実態を物理的に確認することがより困難な状況にあった。

さらに、高機能フィルム事業Gに関する原価計算プロセスも独自性・専門性が強く、高機能フィルム事業Gの経験を有する者でなければ理解しにくいものであった。

## ウ 新材料事業部の業務体制、人員配置等

当社では、事業環境の変化等への迅速な対応を可能とするべく、平成 10 年 4 月よりグループ制を導入し、本社各部及び各事業部におけるグループの制定改廃や、各グループの人員配置について、本社各部及び各事業部担当役員に決定権限を与えていた。

新材料事業部においても、本担当役員（平成 16 年 6 月より就任）の権限において、各々の製品の事業規模や機動性を高めるなど、より効率化を図るため適宜事業Gの編成や営業G、業務G等の設置及びその役割について見直しを図っていたところ、新規事業としての技術的特殊性やユーザーとの技術的な交渉等の必要性から、自ずと新材料事業部生え抜きの従業員や当該事業に関連する技術系社員の配属が中心となり、他部署配属経験のある社員の配属の割合が少ない状況にあった。

さらに、新材料事業部では、高機能フィルム事業G内における原価計算の結果の確認を業務Gが担当していたものの、業務Gには、平成 22 年 6 月に高機能フィルム事業G配属経験を有する社員が異動となって以降、同経験を有する社員が配置されておらず、高機能フィルム事業Gに関する独自性・専門性のある原価計算プロセスを正確に理解できる社員が存在していないという状況が続いていた。

そして、新材料事業部においては、会議等でコンプライアンスに関する注意喚起がなされていたことは認められるが、一通りのことが行われるのみで、所属従業員に対するコンプライアンス意識の向上策が十分でなかったと言わざるを得ない状況にあった。

なお、当社では、内部通報制度（ホットライン制度）を採用し、コンプライアンスマニュアル、イントラネットや社内研修等で周知も行っていたが、今回は、原価計算及び売上計上のいずれの不適切な会計処理についても、内部通報制度が利用されることはなかった。

### (2) PDP用フィルターに関する事業の状況

当社では、赤字事業の継続の可否を検討することを目的として、平成 19 年 8 月より黒字化検討会議を設置し、対象事業について、3ヶ月に1回の頻度で開催される同会議において、目標の設定・見直しを行い、行動計画を提示するよう指示するとともに、その実施状況・目標達成状況の報告をさせてきた。そして、単年度または複数年にわたり売上高利益率が、設定している基準に抵触すれば原則として事業撤退を検討することとされていた。PDP用フィルターに関する事業は、指示者が高機能フィルム事業GLに就任する前の平成 19 年 8 月より黒字化検討会

議の対象事業とされ、本担当役員ないし前新材料事業部長が毎回、同会議に出席していた。

また、指示者は、新材料事業部内の業績会議等において、本担当役員や前新材料事業部長から、目標の進捗状況や達成状況について厳しく確認がなされ、黒字になる見込みがなければこの事業は撤退すると言われていた。

なお、指示者は、高機能フィルム事業G L就任前より、高機能フィルム事業Gのサブグループリーダー等として業績会議等に出席しており、その際に、前任の高機能フィルム事業G Lが会議の中で厳しく確認をされている様子を見ていた。

## 2. 経緯、動機

### (1) 指示者

#### ア 黒字化に関するプレッシャー

指示者は、高機能フィルム事業G L就任当初から、黒字化検討会議で設定されたPDP用フィルターに関する事業に対する目標の設定がかなり厳しく、目標を達成することは不可能と思い込んでいた。また、指示者は、黒字化が達成できないと事業撤退となるが、生産工程のほとんどを外部への加工委託をしていることから、加工委託先への影響もあり、事業撤退することも難しいと考えていた。

#### イ 本担当役員からの強いプレッシャー

指示者は、高機能フィルム事業G L就任後、ときに黒字化検討会議に出席し、同会議において直接目標の進捗状況等のチェックを受けていた。

さらに、指示者は、新材料事業部内の業績会議等において、本担当役員から、毎回、目標の進捗状況や達成状況について厳しく確認がなされ、進捗状況や達成状況が芳しくないときには、厳しく責められたり、黒字になる見込みがなければこの事業は撤退すると言われていた。本担当役員もヒアリングの中でこれに符合することを述べている。

#### ウ 心理的要因

また、指示者は、高機能フィルム事業G L就任前の平成18年頃より、精神的に不安定な状況により通院していた経歴があり、高機能フィルム事業G L就任当初より、精神的に不安定な状況にあった。

指示者が精神的に不安定であったことは、新材料事業部長に対するヒアリングにおいて、新材料事業部長就任時の個人面談でわかったものであることが判明し、また通院の経歴があることは指示者本人に対するヒアリングの結果判明したものである。したがって、当社としても予め把握することはできなかった。

#### エ 不適切な会計処理の実行、継続の決意

指示者は、かかる経緯から、PDP用フィルターに関する事業の継続に対する責任感を強く持ち、事業の継続のためには黒字化を達成しなければならず、そのためには不適切な会計処理をやらざるを得ないと考え、高機能フィルム事業GL就任当初から、上記Ⅲ. で記載した手口による不適切な会計処理を行うことを決意した。

また、指示者は、新材料事業部内の業績会議等における激しいプレッシャー及び指示者自身の心理的要因から、発覚まで、不適切な会計処理をやめて会計処理を訂正するとの決意に至ることはできなかった。さらに、指示者に対するヒアリングによれば、不適切な会計処理の実行当初は、PDP用フィルターの売上増に伴い不適切な会計処理を正常に戻すことができると考えていたが、プラズマテレビの需要減に伴うPDP用フィルターの売上減という状況下では、不適切な会計処理をやり続けるしかなかったとのことであった。

なお、不適切な会計処理が、指示者の個人的な利得のために行われたものではないことは、本社内調査における帳簿の修正作業の中で明らかになっている。

### (2) 実行者

#### ア 原価計算に関する不適切な会計処理を行った実行者A及び実行者B

原価計算に関する不適切な会計処理を行った実行者A及び実行者Bは、PDP用フィルターに関する事業が存続するためには、指示者からの指示どおり不適切な会計処理を行って目標達成することが必要であると考え、不適切な会計処理であることを認識しつつも、指示者からの指示どおりに会計処理を実行していた。

#### イ 売上計上に関する不適切な会計処理を行った実行者C

売上計上に関する不適切な会計処理を行った実行者Cは、売上計上月の操作が不適切な会計処理であることは認識しつつも、指示者からの指示であり、指

示者からの指示どおりに会計処理を実行していた。

## **V. 類似案件調査の概要及び結果**

原価計算及び売上計上に関する不適切な会計処理が発覚したことに伴い、本委員会では、原価計算及び売上計上に関する不適切な会計処理に関して類似案件が存在しないか、調査を実施した。その詳細は、以下のとおりである。

### **1. 類似案件調査の方法**

#### (1) 原価計算に関する不適切な会計処理にかかる類似案件調査の方法

棚卸資産の実在性を確かめる手続として実施している実地棚卸が正しく行われているかの確認を基本とした調査を実施することで、他部署・他製品における同様あるいは類似の不適切な会計処理の有無を調査することとし、全ての部署・場所を、調査対象とした。

原価計算に関する不適切な会計処理にかかる類似案件調査は、①直近に実施された当社内全製品・原材料在庫の実地棚卸手続の再点検及び②聞き取り調査（聞き取り調査の対象とした特定部署については下記2)ア参照）により実施した。

その具体的実施方法は、以下のとおりである。

#### 1) 実地棚卸手続の再点検

ア 対象製品：全セグメントの棚卸資産を対象とした。具体的には、セメント、鋳産品全品目、建材全品目、光電子全品目、新材料全品目及び二次電池材料に関する原材料、燃料、製品及び半製品在庫（以下「製品在庫等」という）を対象とした。

イ 調査方法：各部署・場所長が、自部署における製品在庫等の実地棚卸のルール及び実施状況を、実地棚卸責任者に対し直接確認することにより再点検し、その結果を指定の調査票に記入し、直近に行った実地棚卸の資料を添付の上本委員会に報告させた。

#### 2) 聞き取り調査

ア 対象部署：高機能フィルム事業G内で今回の不適切な経理処理が行われた要因としては、高機能フィルム事業G内で損益管理が完結してい

たことに一因があると考えられたことに鑑み、他部署・場所との損益管理上の関連が少なく、自部署で損益管理が完結する製品の多い以下の部署については、特に聞き取り調査を行った。

- 新材料事業部（ナノマテリアル事業G、電子材料事業G）
- 光電子事業部

#### イ 聞き取り内容

- (ア) 両部署の原価計算の担当者に対する原価計算業務プロセスの確認
- (イ) 生産工程における生産数量及び払出数量の確定方法
  - 月次締切数値の承認手続
  - 月次業績検討（計算結果の妥当性検証）の内容
- (ウ) 在庫実地棚卸状況の確認
- (エ) 実地棚卸方法（ルール）
  - 直近の棚卸結果
  - 帳簿在庫と実在庫の差の比較検証及び補正の有無
  - 棚卸結果の承認手続

#### (2) 売上計上に関する不適切な会計処理にかかる類似案件調査の方法

売上計上に関する不適切な会計処理にかかる類似案件調査の方法としては、①売掛金残高確認の再点検、②期限到来債権調査結果の再点検及び③債権回収状況の調査を実施した。その詳細は、以下のとおりである。

##### 1) 売掛金残高確認の再点検

ア 対象債権：平成21年12月末及び平成22年12月末時点で債権残高が100万円以上の全ての債権。

イ 調査方法：取引先が回答した残高と差異があった債権について、差異発生理由を再点検した。

##### 2) 期限到来債権調査結果の再点検

ア 対象債権：平成21年度第1四半期から平成23年度第2四半期までの各四半期末において、回収期限到来時に消し込みされていなかった100万円以上の債権（外貨建債権は10千ドル以上の債権）。

イ 調査方法：消し込みされていない理由、特に2度以上回収の遅れた債権がな

いか、再点検した。

### 3) 債権回収状況の調査

ア 対象債権：平成 21 年 4 月から平成 23 年 12 月までの間で、契約上の回収予定期日と実際の入金日にズレが生じている 1 百万円以上の債権の回収状況を今回新たに確認した。

イ 調査方法：売掛金残高確認は最も有効な確認手段であるが、調査が年 1 度だけであること、期限到来債権調査はシステムに入力された入金予定日が正しくない場合に残高消去の適正性が見えなくなるといった問題がある。そのため、契約上の回収予定期日（以下「マスター回収条件」という）と実際の入金日にズレが生じている債権を抽出し、問題の有無を今回新たに調査した。また、マスター回収条件を頻繁に変更している事例がないかを併せて確認した。

## 2. 類似案件調査の結果

### (1) 原価計算に関する不適切な会計処理にかかる類似案件

結論として、原価計算に関する不適切な会計処理の類似案件調査において、他部署・場所の原価計算に関して意図的な操作は行われていなかった。

具体的調査の結果の詳細は、以下のとおりである。

#### 1) 実地棚卸手続の再点検の結果

各部署・場所から提出された実地棚卸に関する調査票及び実地棚卸に関する資料を精査した結果、今回調査した全ての在庫に関して、以下の 3 点が確認できた。

- ① 棚卸実施要領に従い定期的に実地棚卸が行われていること
- ② 帳簿在庫と実在庫の差の比較及び補正が適切に行われていること
- ③ 棚卸結果について部門長までの回覧・承認が行われていること

#### 2) 聞き取り調査の結果

聞き取りにおける説明及び資料により、聞き取りを行った両部署に関し、以下の 3 点の確認ができた。

- ① 月次生産・受払数量は、日報・製造指図書等に記載の実績を基に確定

していること

② 原価計算の妥当性については、月次業績管理資料により検証されていること

③ 実地棚卸が定期的に行われ、帳簿との比較、補正も適切に行われていること（平成23年9月末棚卸結果資料による確認）

なお、両部署における原価計算及び在庫実地棚卸の特徴は、以下のとおりである。

#### ア 新材料事業部

##### ○ ナノマテリアル事業G

生産した製品・半製品は粉体及び液体であり、ドラム缶・一斗缶に入れて保管されている。また製品在庫にはいわゆる消費期限があり、在庫を多量に保有できないため、在庫数量のチェックは頻繁に行われている。

生産設備は船橋事業所内にあるため、原材料・製品・半製品在庫は大半を自社内（船橋）にて保管・管理している。外部倉庫の在庫数量に関しても、保管先より在庫確認書を入手し、在庫数量を確認している。

##### ○ 電子材料事業G

電子材料事業Gが製造する静電チャックは、焼結工程以降は1枚ずつシリアルナンバーが付され、管理が厳密に行われている。また、ユーザーからの要望に基づき全てトレーサビリティが取れるよう工程の追跡が行われている。

電子材料事業G内の管理職による月次業績検討で細かなコスト分析が行われており、異常な原価があればすぐ発見される。

#### イ 光電子事業部

全ての工程が、製造指図書にて管理されており、複数のチェックが入っている。

業績管理資料に原価分析、在庫などの項目があり、原価計算結果の妥当性は十分検証されている。

実地棚卸は、相当の工数をかけて行われており、帳簿との比較結果も部門長まで回覧・承認されている。

## (2) 売上計上に関する不適切な会計処理

結論として、売上計上に関する不適切な会計処理の類似案件調査において、他の事業部門の売上計上時期に関して意図的な操作は行われていなかった。

具体的調査の結果の詳細は、以下のとおりである。

### 1) 売掛金残高確認の再点検

調査結果：調査の結果、売掛金残高と先方からの回答額に差異があるものもあったが、差異の理由は、①先方の計上ミス、②突合せした科目、部署のズレ、③事後的な単価変更、④先方支払(月末)と当社着金確認(翌月月初)の月ズレ、⑤相手先誤計上(同一企業グループで発注先と納入先が別であったために相手先の社名を社内システム上で誤計上したもの)、⑥検収時期のズレ、相手先の締日が月末でなかったことによるズレ、の6とおりである。

差異の調整の結果、売掛金残高の妥当性に問題はなかった。特に売上計上時期に関係する⑥は詳細を確認したが、売上高の計上時期に疑義のある案件はなかった。

### 2) 期限到来債権調査結果の再点検

調査結果：調査の結果、期限到来債権が消し込みされていないものがあったが、その理由は、①相手先の支払起算日が当社の認識と異なっていた、②相手先の検収時期のズレ、③東日本大震災で一時的に支払いが滞ったもの、④消し込み時の科目誤りなどのミスであり、売上高の計上時期に疑義のある案件はなかった(④については、管理部立会いのもと同一年度内に修正済み)。

### 3) 債権回収状況の調査

調査結果：回収条件のマスター回収条件と実際の入金までの期日との差を調査したところ、疑義のあるものはなかった。特に、入金時期に遅れと前倒しの両方が発生している債権を調査したが、高機能フィルム事業Gの債権以外は、疑義のあるものはなかったことを確認した。また、マスター回収条件の変更履歴に関しては、回収サイトが頻繁に変更されている等の問題は見当たらず、当調査において基準となるマスター回収条件は適正に管理されていた。

## 第5 過年度決算訂正による影響

これまでの社内調査の結果を踏まえ、平成22年3月期第1四半期決算から平成24年3月期第2四半期決算までの修正すべき内容および金額等について確定作業を行ったところ、本委員会は、売上高、営業利益、経常利益、当期純利益、総資産及び純資産への影響額並びに棚卸資産残高（連結）への影響額が以下のとおりであると確認した。

## 【連結財務諸表】

(単位:百万円)

		訂正前	訂正後	影響額
平成 22 年 3 月期 第1四半期	売上高	48,029	47,961	△ 67
	営業利益	115	123	7
	経常利益	2	9	7
	四半期純利益	△ 5	△ 1	4
	総資産	298,634	298,640	6
	純資産	125,739	125,743	4
平成 22 年 3 月期 第2四半期	売上高	95,677	95,671	△ 6
	営業利益	594	551	△ 42
	経常利益	△ 220	△ 263	△ 42
	四半期純利益	△ 363	△ 389	△ 25
	総資産	303,129	303,086	△ 42
	純資産	126,300	126,275	△ 25
平成 22 年 3 月期 第3四半期	売上高	145,148	145,077	△ 71
	営業利益	1,828	1,772	△ 56
	経常利益	617	561	△ 56
	四半期純利益	△ 871	△ 903	△ 32
	総資産	306,985	306,927	△ 58
	純資産	124,337	124,305	△ 32
平成 22 年 3 月期 通期	売上高	195,089	194,624	△ 465
	営業利益	3,037	2,776	△ 261
	経常利益	1,046	785	△ 261
	当期純利益	△ 849	△ 1,002	△ 153
	総資産	311,968	311,707	△ 261
	純資産	125,197	125,044	△ 153
平成 23 年 3 月期 第1四半期	売上高	45,837	46,260	423
	営業利益	579	573	△ 6
	経常利益	246	240	△ 6
	四半期純利益	△ 1,127	△ 1,132	△ 5
	総資産	306,286	306,019	△ 267
	純資産	122,060	121,902	△ 158

		訂正前	訂正後	影響額
平成 23 年 3 月期 第2四半期	売上高	95,060	95,335	274
	営業利益	1,887	1,733	△ 153
	経常利益	1,433	1,279	△ 153
	四半期純利益	△ 654	△ 744	△ 90
	総資産	307,223	306,809	△ 414
	純資産	124,191	123,948	△ 243
平成 23 年 3 月期 第3四半期	売上高	149,261	149,485	224
	営業利益	5,350	5,113	△ 236
	経常利益	4,541	4,304	△ 236
	四半期純利益	1,134	994	△ 139
	総資産	320,406	319,899	△ 507
	純資産	130,928	130,636	△ 292
平成 23 年 3 月期 通期	売上高	201,220	201,644	423
	営業利益	7,425	6,738	△ 686
	経常利益	5,949	5,262	△ 686
	当期純利益	1,339	920	△ 418
	総資産	311,696	310,746	△ 950
	純資産	129,113	128,541	△ 571
平成 24 年 3 月期 第1四半期	売上高	49,039	48,936	△ 103
	営業利益	989	461	△ 528
	経常利益	1,342	813	△ 528
	四半期純利益	409	38	△ 371
	総資産	299,072	297,690	△ 1,381
	純資産	126,834	125,891	△ 942
平成 24 年 3 月期 第2四半期	売上高	101,239	101,273	33
	営業利益	1,922	1,388	△ 534
	経常利益	1,675	1,141	△ 534
	四半期純利益	399	31	△ 368
	総資産	303,649	302,170	△ 1,479
	純資産	123,946	123,005	△ 940

訂正による過年度の連結営業利益に与える影響額の累計は、1,481 百万円である。

平成 24 年 2 月 2 日付「不適切な会計処理に関する社内調査の進捗について」において公表した概算金額から一部修正しているが、累積金額への影響は軽微であり、1 百万円未満である。

## 【個別財務諸表】

(単位:百万円)

		訂正前	訂正後	影響額
平成 22 年 3 月期 通期	売上高	131,086	130,621	△ 464
	営業利益	2,294	2,033	△ 260
	経常利益	407	146	△ 260
	当期純利益	△ 938	△ 1,091	△ 152
	総資産	271,561	271,300	△ 260
	純資産	110,879	110,726	△ 152
平成 23 年 3 月期 通期	売上高	132,605	133,029	423
	営業利益	5,800	5,113	△ 686
	経常利益	4,455	3,768	△ 686
	当期純利益	1,160	741	△ 418
	総資産	270,030	269,080	△ 950
	純資産	114,836	114,264	△ 571

## 棚卸資産残高 (連結)

(百万円)

		訂正前	訂正後	影響額
平成22年3月期	第1四半期末	22,076	22,150	74
	第2四半期末	20,989	20,952	△ 36
	第3四半期末	20,078	20,094	15
	年度末	18,872	19,075	203
平成23年3月期	第1四半期末	20,000	19,774	△ 226
	第2四半期末	19,382	19,888	△ 256
	第3四半期末	20,145	19,159	△ 223
	年度末	20,777	19,871	△ 906
平成24年3月期	第1四半期末	21,361	20,027	△ 1,334
	第2四半期末	20,312	18,835	△ 1,477

## 第6 内部統制上の問題点

### 1. 新材料事業部（高機能フィルム事業G）におけるプロセスレベル統制の問題点について

本委員会は、内部統制の確認を行ったところ、今回調査対象となった高機能フィルム事業Gにおける原価計算及び売上計上のチェックプロセスとしては、複数の決裁者によるチェックと他グループによるチェックが実施される体制となっていたが、その運用面において以下のような問題点が確認された。

#### (1) 棚卸資産について

##### ア 原価計算について

原価計算のチェックの仕組みとしては、高機能フィルム事業G生産Tの担当者による「原価計算システム」への入力後、生産TLの承認、高機能フィルム事業GLの承認、業務GLの承認、新材料事業部長の承認というラインが整備されていた。

しかしながら、運用面において以下のような不備があったことが認められる。

まず、生産TLを承認ラインから外し、実質的な確認は、高機能フィルム事業GLにのみ委ねられていた。したがって、高機能フィルム事業GLと生産TLとの間で、複数チェック機能が形骸化していた。

また新材料事業部内の人員配置は本担当役員の権限の下行われるが、業務Gには、平成22年6月以降、高機能フィルム事業G配属経験を有する従業員が配置されておらず、かつ業務G内で十分な教育訓練も行われていなかったことから、高機能フィルム事業Gに関する原価計算プロセスを正確に理解する従業員が存在していなかった。その結果、業務GLにおける包括的な承認のみでは不適切な会計処理を発見するまでには至らなかった。

さらには業務Gに提出される書類は、高機能フィルム事業G生産Tにより作成された原価計算結果のみで、その基礎資料の添付がなされておらず、業務Gにて証憑との突合による計算結果の妥当性を確認する環境が担保されていなかった。

したがって、形式的には業務Gによる牽制の仕組みが整備されていたものの、運用面においてそのチェック及び承認は、内容を伴った適切なチェックといえるものではなかった。

## イ 実地棚卸について

新材料事業部内には、業務G作成による棚卸実施要領が整備され、同要領では、加工委託先及び外部の保管委託先倉庫については、確認書の入手及び業務Gへの提出が求められていた。

しかしながら業務Gは、棚卸結果にかかる帳簿在庫と実在庫の差と訂正内容及びその理由を取りまとめた一覧表の提出を受けるのみであり、加工委託先及び外部の保管委託先倉庫からの実地棚卸の確認書の確認を行っておらず、運用上、棚卸実施要領は遵守されていなかった。

また棚卸要領では、業務Gへの資料提出のみが要求され、業務Gのチェック者としての役割が明確には定められていなかった。したがって、業務G担当者が高機能フィルム事業Gの棚卸の立ち会いや証憑の確認を行う仕組みが業務G内のルールとして根付いていなかった。

したがって、形式的には棚卸実施要領が整備されているものの、適切な運用がなされていたといえるものではなかった。

## (2) 売上計上について

高機能フィルム事業Gにおける売上計上のチェックの仕組みとしては、営業Tの担当者及びそのアシスタントによる「販売管理システム」への「売上明細データ（Excel）」の入力後、営業TLの承認、高機能フィルム事業GLの承認、業務GLの承認、新材料事業部長の承認というラインが整備されていた。

しかし営業TLと高機能フィルム事業GLの共謀による高機能フィルム事業G内での内部統制の無効化に加え、業務Gへは出荷の事実を証する基礎資料が提出されないことにより、その都度の十分な売上計上のチェックがなされなかったこと、さらには業務Gにおいて定期的な期末前後の売上計上期ズレのチェック手続が不十分であったことにより、結果的に新材料事業部長の承認のみでは売上時期の操作による不適切な会計処理を発見し修正するまでには至らなかった。

## (3) その他原価計算、売上計上に共通の問題点について

以上の直接的な内部統制上の問題点に加えて、間接的ではあるが本件の不適切な会計処理を実行した動機や背景事情を鑑み、原価計算及び売上計上について以下の共通する問題点を指摘することができる。

## ア. 強い黒字化意識

新材料事業部では短期的な視点からの損益の計画を立てる必要があるところ、PDP用フィルターに関する事業は、3ヶ月に1回の頻度で開催される黒字化検討会議の対象事業となっていたことから、新材料事業部内の業績会議等において、本担当役員が、指示者に対し、目標の進捗状況や達成状況について厳しく確認し、黒字になる見込みがなければこの事業は撤退すると言っており、この事実は高機能フィルム事業Gに所属する他の従業員も承知していた。

このように、新材料事業部内では、黒字化に対する意識が強く存在し、本担当役員によるPDP用フィルターに関する事業の黒字化達成への言及から、結果的に指示者が一身に責任を感じざるを得ない状況になっていたと考えられる。指示者がこのような状況から極度のプレッシャーを感じていたことが、不適切な会計処理を行った要因の一つであることが否定できない。

## イ. 組織の閉鎖性

新材料事業部が取り扱う製品に関する技術や商流は、コア事業とは性質を大きく異にし、新材料事業部で取り扱う製品に関する技術や商流は専門的かつ複雑であり、業務フローや原価計算プロセスについても他部署の従業員にとって理解しにくいものであるとの特色を有していた。

このように事業の特殊性、複雑性から頻繁な人事異動が適さない環境であるものの、他方で新材料事業部内において定期的なジョブローテーション等の相互牽制の仕組みが存在せず、結果として、高機能フィルム事業の技術や商流、業務フローや原価計算プロセスにおける特殊性が新材料事業部全体に共有されていなかった。

原価計算に関する不適切な会計処理を未然防止できなかった原因の一つとして、高機能フィルム事業Gによる原価計算プロセスを、一部の従業員以外が必ずしも理解できていなかったことからすると、新材料事業部内におけるジョブローテーションについて再検討の必要があると考えられる。

## ウ. 社員へのケアの不備

指示者は、高機能フィルム事業Gに配属される以前から精神的に不安定な状況にあったところ、自ら会社に申告しなかったこともあり、そのため、指示者に対して、社内における医師等によるケアや、人事上の配慮などは特段なされていなかった。

したがって、当社の従業員へのケア体制についても再検討の必要があると考

えられる。

## 2. 全社的な内部統制の問題点について

上記のとおり、今回の不適切な会計に関する内部統制上の直接的原因としては、原価計算及び売上計上のチェックプロセスの運用面の問題が挙げられるが、かかる運用面の問題が生じた根底には、全社的な内部統制としてのコンプライアンス意識の浸透が十分とは言えない状況があったと考えられる。

具体的には当社においては統制環境の一環として、全従業員を対象としたコンプライアンス研修を実施しており、倫理感や法令遵守の重要性を教育しているものの、現在は入社時、新任主任研修時及び新任管理職研修時の3回のみしか行われておらず、頻度において十分ではなかったと考えられる。また内部通報制度を採用し、イントラネットや社内研修等で利用方法や制度概要について周知を行っていたにもかかわらず、本件においては利用されず、またヒアリングを行った関係者の一部に内部通報制度の存在を知らなかった者も認められた。

これらの状況からもうかがわれるように、全社的な対応としてはコンプライアンスに対する教育訓練や内部通報制度等の施策を実行していたものの、頻度が不十分であったことと等により、コンプライアンスに対する意識が全従業員にまでは浸透していなかったと考えられる。

## 第7 再発防止策

本委員会としては、上記第6に記載の内部統制上の問題点を受け、以下の再発防止策を提案するものである。

### I. 問題点に対する是正措置

#### 1. 新材料事業部（高機能フィルム事業G）におけるプロセスレベル統制の問題点に対する是正措置

##### (1) 棚卸資産に係る問題点に対する是正措置

###### ア 原価計算について

まず形骸化していた生産TLによる承認手続の運用の徹底を図るべきと考えられる。これにより高機能フィルム事業G内部での複数チェックの機能の形骸化を防止する。

次に業務Gに対し、高機能フィルム事業Gの原価計算プロセスを誰もがわかりよいものに改善させるなどし、業務Gによる牽制機能を担保する。

さらに高機能フィルム事業Gをはじめ各事業Gから業務Gへの提出資料を明確にした上で、基礎資料の提出までを徹底する必要があると考えられる。これにより業務G担当者による実効性のあるチェックを可能とする環境を担保する。

###### イ 実地棚卸について

新材料事業部においては、業務G作成による棚卸実施要領が整備されていたものの、不十分と思われる点が認められた。すなわち同棚卸実施要領では、業務Gへの資料提出のみが要求され、業務GLの具体的承認手続は明記されておらず、加工委託先及び外部の保管委託先倉庫からの確認書のチェックを行うなど、業務Gによるチェックの仕組みが適切に運用されていなかった。

そこで、新材料事業部における棚卸実施要領にて業務G担当者によるチェック手続や業務GLの承認手続を明記するとともに、その遵守の徹底を図るべきである。

## (2) 売上計上に係る問題点に対する是正措置

売上計上に関する不適切な会計処理は、高機能フィルム事業GLと営業TLとが共謀することで高機能フィルム事業G内の内部統制が無効化され発生したものである。そのため本来ならば業務Gが独立の立場から実効性あるチェックを行うことで不適切な会計処理を適時に発見することが期待されたところである。しかしながら業務Gにおいては日常的に基礎資料との突合によるチェックはなされておらず、また定期的な売上計上の期ズレチェックの制度も十分に整備されていなかった。そのため結果的当該不適切な会計処理を新材料事業部内において適時に発見することができなかった。

そこで今後は、業務Gへ出荷の事実を証する基礎資料の添付を義務付けるとともに、業務Gにて売上明細データと基礎資料との突合を義務付けることで、日常的なモニタリングの有効性を高めるべきである。

また業務Gにおいて四半期毎の定期的な売上計上の期ズレのチェック手続の実施や、適切な実施を担保するための実施要領の整備を義務付ける必要がある。

## (3) その他原価計算、売上計上に共通の問題点に対する是正措置

### ア 黒字化検討会議等の運営の改善

今回の不適切な会計処理の動機が形成された根底には、黒字化検討会議において指示者がそのプレッシャーを極度に感じていた状況があったことから、同会議における発言内容が従業員に過度にプレッシャーにならないよう改めるべきである。また、新材料事業部の業績会議等においても、事業継続の責任を特定の者だけに課すととられるような言動はしないように改める必要があると考えられる。

### イ ジョブローテーションの見直し

同一部署内の長期滞留者の存在は不正が隠蔽され、あるいは不正を告発しにくくなるという風土の温床になる可能性は否定できない。これらのリスクに対処するため、全社的には3～5年を目途とした人事異動がなされている。しかしながら新材料事業部高機能フィルム事業Gのように、業務の特殊性により頻繁な人事異動が困難な場合には、少なくとも新材料事業部内でのジョブローテーションを実施することでこれらのリスクに対処すべきである。

## ウ メンタルケアに関するマネジメント研修

従業員が精神的に不安定な状況にある場合、それが心理的要因となって、不正行為を行わざるを得ない状況に追い込まれる可能性がある。

マネジメント研修等を実施して自らの部下にどのようなメンタルケアが必要なのか具体的な事例を通じて学ぶ場を設けるなどして、早期発見の仕組みとメンタルケア知識をマネジメント層に定着させるべきである。

さらには、従業員のメンタルケアを充実させるため、産業医等との連携を強化する必要があると考えられる。

## 2. 全社的な内部統制の問題点に対する是正措置

### (1) コンプライアンス教育

当社では、全従業員を対象としたコンプライアンス教育を実施してきており、その内容は適切であるといえるものの、実施時期は入社時、新任主任研修時及び新任管理職研修時の3回のみであった。今回の事態を受け、今後はこれらのコンプライアンス教育に加え、各階層に応じた内容を取り上げ、又はeラーニングシステムを積極的に活用するなどして社員教育の充実を図り、全従業員についてコンプライアンス意識のさらなる醸成と浸透を図る必要がある。

### (2) 内部通報制度の周知徹底・強化

当社においては、従来から内部通報制度に関し、専用窓口の設置や通報者保護規程の整備など必要な体制を整備の上、上記コンプライアンス研修やイントラネットを通じて周知徹底している。しかしながら本件では結果的に関係者の一部は内部通報制度の存在を知らなかったことが認められた。したがって、内部通報制度の利用方法、通報者保護規程の内容、内部通報制度の連絡先等が全従業員に明らかとなるようコンプライアンス研修等を通じてさらなる周知徹底を図る必要がある。

## **Ⅱ. 再発防止のさらなる強化策の実施**

### **1. 内部監査における新材料事業部の重点監査**

従来から内部監査室は毎期の内部監査計画立案の際、3～5年でのローテーションを基礎としながらも、過去重要な指摘や問題が発覚した拠点については毎期、監査対象に含めるといった、リスクに応じた有効かつ効率的な監査を行う仕組みを整備・運用している。本件の対象部門である新材料事業部については過去に監査指摘がなかったことから通常のローテーションに組み込まれ、平成24年度の監査対象として予定されていた。しかしながら本件の発覚により、今後は新材料事業部（高機能フィルム事業G）については重点監査対象拠点として取り扱うことで、内部監査による牽制機能のさらなる強化を期待する。

### **2. 内部監査室による財務報告に係る内部統制評価**

内部監査室は、財務報告に係る内部統制の評価の実務も担っている。内部監査室による評価範囲の決定は一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に基づき、金額的・質的重要性の観点から行われおり、とくに質的重要性の判断基準として「過去の監査指摘や不適切な会計処理の有無」が設けられている。そのため、今後、本件の不適切な会計処理に関連するプロセスを、内部統制の評価対象に含めることで、高機能フィルム事業Gにおける財務報告に係る内部統制の整備・運用状況のモニタリングが強化されることを期待する。

### **3. 財務報告についての教育と周知徹底**

従来から経理担当者に対しては半期に一度、当社会計方針や適切な財務報告の重要性を理解させるための研修を実施している。しかしながら、本件での教訓を基に経理・財務に関する再教育を行い、全従業員に対し適切な財務報告の重要性について再認識させるとともに、周知徹底・熟知を図ることを期待する。

また経理規程に基づき各事業部内で整備・運用している、実地棚卸要領などの財務報告に係る実施要領の内容を見直すことで、財務報告に係る内部統制の適切な運用を図ることを期待する。

## 第8 社内処分案

本委員会としては、以下の社内処分案を提案するものである。

### 1. 関与者

指示者については、故意に不適切な会計処理を行うように指示あるいは実行し、実行者A、実行者B及び実行者Cについては、上司である指示者からの指示があったとはいえ、不適切な会計処理であると認識しながら、指示者とともに処理を継続したものである。4名はいずれも個人的な利得を目的としないものの、就業規則及び労働協約に則り、厳正に処分すべきである。

### 2. 本担当役員

本担当役員については、不適切な会計処理に関与していないものの、新材料事業部の担当役員として当該事業部の管理監督責任を負う者である上、その言動が指示者をして不適切な会計処理を行わせるに至った要因の一つである強いプレッシャーを与える結果となった事実を考慮すれば、相応の処分をすべきである。

### 3. 前新材料事業部長及び前副事業部長

前新材料事業部長及び前副事業部長については、不適切な会計処理に関与していないものの、それぞれ新材料事業部長・副事業部長として当該事業部を管理監督する立場にあって、関与者から不適切な会計処理に関する報告を受けた際に適切に対応していれば、早期に発見し、影響を最小限に食い止めることができたと考えられることから、相応の処分をすべきである。

### 4. その他

代表取締役である取締役社長及び副社長並びに不適切な会計処理が行われていた期間において代表取締役であった前取締役社長については、不適切な会計処理に関与していないものの、不適切な会計処理が行われたことにより、当社の信用を毀損する等の結果を招いた事実を重く受け止めるべきである。

以上