



平成 24 年 2 月 27 日

各 位

会 社 名 住友大阪セメント株式会社
代表社名 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)

「改善報告書」の提出に関するお知らせ

当社は、過年度決算短信等の訂正を開示した件につきまして、平成 24 年 2 月 10 日付で株式会社東京証券取引所より「改善報告書」の提出を求められておりましたが、本日別添のとおり提出いたしましたのでお知らせいたします。

別添書類：「改善報告書」

以上

改善報告書

平成 24 年 2 月 27 日

株式会社東京証券取引所
代表取締役社長 齊藤 惇 殿

住友大阪セメント株式会社
取締役社長 関根 福一



このたびの当社の不適切な会計処理に関する過年度決算短信及び有価証券報告書等（以下「過年度決算短信等」といいます。）の訂正の件につきまして、有価証券上場規程第 502 条第 3 項の規定に基づき、その経緯及び改善措置を記載した改善報告書をここに提出いたします。

第 1 経緯

Ⅰ. 過年度決算訂正の内容

社内調査委員会による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及び金額等について確定作業を行ったところ、当社は、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）への影響額が末尾別表 1「連結財務諸表」、末尾別表 2「個別財務諸表」及び末尾別表 3「棚卸資産残高（連結）」のとおりであると確認しました。このため、平成 21 年 8 月から平成 23 年 11 月までに開示した決算短信及び四半期決算短信を遡及訂正しました。

なお、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 百万円です。

Ⅱ. 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯

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」といいます。）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りました。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したものであり、その事務局は管理部であります。

平成 22 年 11 月 22 日に開催しま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りました。

その後、新材料事業部担当役員（以下「本担当役員」といいます。なお、本担当役員は、平成 24 年 2 月 14 日付で新材料事業部の担当をはずれました。）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」といいます。）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ました。

この調査指示を受けて、新材料事業部長は、新材料事業部業務グループ（以下「業務 G」といいます。）の 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ました。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ました。

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て、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・検証を指示しました。

- (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、实地棚卸への立会い、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ました。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ました。この報告を受けて、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を設置することとなりました。

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いました。

Ⅲ. 過年度決算短信等を訂正すべき事由を認識してから開示に至るまでの経緯

1. 社内調査委員会の構成、目的、調査体制、調査対象部署及び調査対象期間

社内調査委員会の構成、目的、調査体制、調査対象部署及び調査対象期間は、以下のとおりです。

1) 社内調査委員会の構成

社内調査委員会のメンバーは、以下のとおりです。

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)

2) 目的

社内調査委員会の目的は、以下のとおりです。

(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

また、社内調査委員会は、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ました。

その後、平成 24 年 1 月になり、社内調査委員会は、調査の過程で、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ました。かかる事態を受けて、社内調査委員会では、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ました。

3) 調査体制

社内調査委員会は、事務局の他、帳簿修正作業チーム、決算訂正チーム、類似案件調査チーム、原因究明・再発防止策検討チーム、社内処分案検討チーム及び広報チームの 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いました。

また、調査にあたっては、弁護士及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ました。

4) 調査対象部署及び調査対象期間

後記第 1. Ⅲ. 2. 5) 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、原価計算及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、社内調査委員会の調査対象を高機能フィルム事業Gのみとしました。

また、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、売上計上に関する不適切な会計処理に関しては、社内調査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 日までとしました。

2. 社内調査委員会による調査の結果

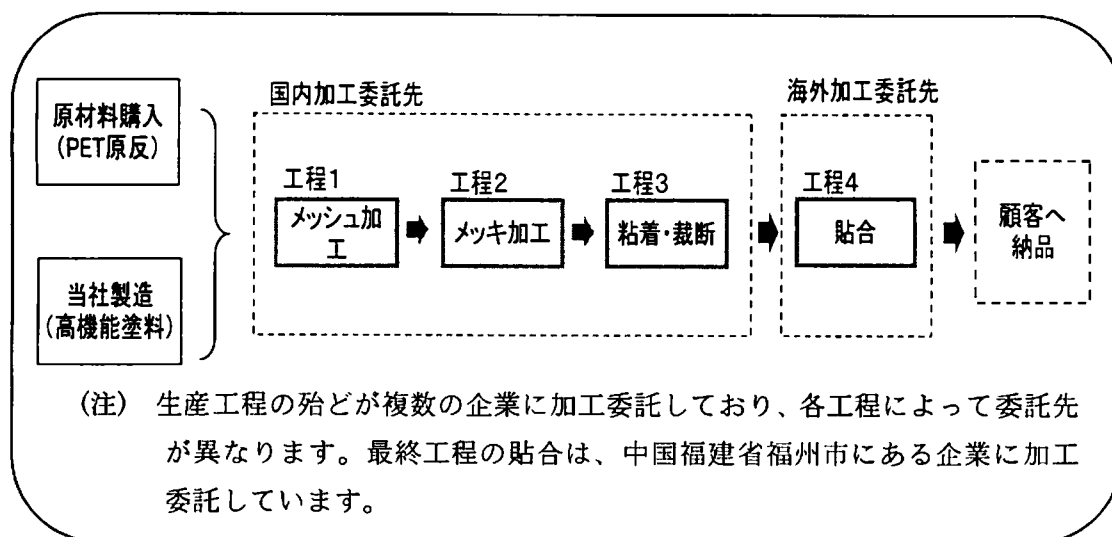
1) 調査の概要

社内調査委員会による調査の結果、高機能フィルム事業Gで生産・販売している PDP（プラズマディスプレイパネル）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りました。

PDP用フィルターの原価計算プロセス及び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社内調査委員会による調査の調査方法の概要については、以下のとおりです。

(1) PDP用フィルターの原価計算プロセス

PDP用フィルターの基本的な生産工程の概要は、以下のとおりです。



また、PDP用フィルターの原価計算は、以下の手順で行います。

- ① 高機能フィルム事業G生産チーム（以下「生産T」といいます。）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)」を作成します。
- 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います。
- 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」といいます。）に提出します。
- 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が検収を行います。
- 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 (SAP)」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」で原価計算を行います。
- 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（SAP）」に自動仕訳となって反映されます。

今回の原価計算に関する不適切な会計処理は、i)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ii)「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ます。

(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、以下の手順で行います。

- ① 顧客よりパーチェス・オーダー（P/O）を受領しますと、高機能フィルム事業G営業チーム（以下「営業T」といいます。）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います。
- 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います。
- 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（Excel）」にその内容を入力します。
- ④ 営業Tは、「売上明細チェックリスト（Excel）」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」に売上入力を行います。
- 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（SAP）」に自動仕訳となって反映されます。

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（Excel）」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ます。

(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、社内調査委員会では、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）の数値を照合しました。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ました。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ました。

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、社内調査委員会では、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（Excel）」をもとに、実際に出荷した日付と照合しました。あわせて修正作業を実施しました。

2) 関与者及び実行期間の特定

社内調査委員会による調査の結果、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ました。()内は、後述の実行期間における所属又は職位です。

(1) 指示者

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ました。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ませんでした。

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 月まででした。

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ました。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ませんでした。

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 月まででした。

(4) その他の関与者の有無

① 調査及び調査結果の概要

社内調査委員会が指示者、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、上記(2)①及び(2)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、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、自己が関与した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ませんでした。

社内調査委員会は、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りました。

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ありません。

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、社内調査委員会がこれらの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ませんでした。

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ました。

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ました。

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ました。

さらに、社内調査委員会による調査の結果、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りませんでした。

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ました。

その他、社内調査委員会による調査において、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りませんでした。

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ました。

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ました。

その他、社内調査委員会による調査において、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りませんでした。

ウ 指示者の前任の高機能フィルム事業 G L

上記アにて記載したとおり、社内調査委員会による調査の結果、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 G L 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 G L に就任していた時期との関連性は見当たりませんでした。

その他、社内調査委員会による調査において、前任の高機能フィルム事業 G L 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

は見当たりませんでした。

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ました。

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ました。

また、社内調査委員会による調査の結果、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りませんでした。

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ました。

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りませんでした。

その他、社内調査委員会による調査において、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拠は見当たりませんでした。

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ました。

また、社内調査委員会による調査の結果、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りませんでした。

その他、社内調査委員会による調査において、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りませんでした。

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こととしました。

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ました。

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ました。

その他、社内調査委員会による調査において、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りませんでした。

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が担当していました。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ました。

その他、社内調査委員会による調査において、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りませんでした。

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滞留させるという手口により行われていました。

より具体的には、i)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、ii)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、iii)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ました。

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1. Ⅲ. 2. 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ました。

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ません。

(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ました。

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ました。

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、社内調査委員会による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ます。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社内調査委員会による調査の結果、売上計上に関する不適切な会計処理には関与していません。

4) 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、鉱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ました。

セメント事業及び鉱産品事業は、原材料の製造や鉱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ました。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ました。

新材料事業は、新規事業の一つに位置付けられ、i)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、及びii)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ました。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ました。

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りました、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ませんでした。そのため、他部署との会計上のシステマ的なつながりがなく、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りました。

また、PDP用フィルターの生産工程は、前記第1. Ⅲ. 2. 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、全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ました。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りました。

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りました。

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ました。

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りました。

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ました。

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りました。

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ありませんでした。

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ました。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していました。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ました。

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ました。

なお、指示者は、高機能フィルム事業GL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GLが会議の中で厳しく確認をされている様子を見ていました。

(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GL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ました。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としていることから、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ました。

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GL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ました。

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ました。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ます。

ウ 心理的要因

また、指示者は、高機能フィルム事業GL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GL就任当初より、精神的に不安定な状況にありました。

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ります。したがって、当社としても予め把握することはできませんでした。

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、上記第1. Ⅲ. 2. 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ました。

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ませんでした。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りました。

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、社内調査委員会による調査における帳簿の修正作業の中で明らかになっています。

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ました。

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ました。

5) 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、社内調査委員会では、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、調査を実施しました。その詳細は、以下のとおりです。

(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、調査対象としました。

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、i)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ii)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Ⅱ)ア参照)により実施しました。

その具体的実施方法は、以下のとおりです。

I) 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ました。具体的には、セメント、鉱産品全品目、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」といいます）を対象としました。

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社内調査委員会に報告させました。

II) 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会計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いました。

- 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

- (7) 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
- (i) 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
- (v) 在庫実地棚卸状況の確認
- (i) 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、i) 売掛金残高確認の再点検、ii) 期限到来債権調査結果の再点検及びiii) 債権回収状況の調査を実施しました。その詳細は、以下のとおりです。

I) 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 10 百万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ました。

II) 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 1 百万円以上の債権（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、再点検しました。

III) 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ました。

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ります。そのため、契約上の回収予定日（以下「マスター回収条件」といいます。）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ました。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ました。

(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ませんでした。

具体的調査の結果の詳細は、以下のとおりです。

I) 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点が確認できました。

- a) 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
- b) 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
- c) 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

II) 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点の確認ができました。

- a) 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
- b) 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
- c) 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、以下のとおりです。

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

れて保管されています。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ます。

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・管理しています。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ます。

○ 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ます。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ます。

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ます。

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ます。

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ます。

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・承認されています。

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

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ませんでした。

具体的調査の結果の詳細は、以下のとおりです。

I) 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、i)先方の計上ミス、ii)突合せした科目、部署のズレ、iii)事後的な単価変更、iv)先方支払(月末)と当社着金確認(翌月月初)の月ズレ、v)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)、vi)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とおりでした。

差異の調整の結果、売掛金残高の妥当性に問題はありませんでした。特に売上計上時期に係るvi)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ありませんでした。

II) 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、i)相手先の支払起算日が当社の認識と異なっていた、ii)相手先の検収時期のズレ、iii)東日本大震災で一時的に支払いが滞ったもの、iv)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ありませんでした（iv)については、管理部立会いのもと同一年度内に修正済み）。

III) 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、疑義のあるものはありませんでした。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、疑義のあるものがなかったことを確認しました。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、本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ました。

第2 改善措置

1. 不適切な情報開示等を行った直接的原因（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

社内調査委員会は、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ました。

（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ました。

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ました。

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ました。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ました。

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ますが、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ませんでした。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りませんでした。

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ませんでした。

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ありませんでした。

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ました。

しかしながら、業務Gは、高機能フィルム事業Gから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ませんでした。

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ませんでした。

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おらず、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ありませんでした。

(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ました。

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りませんでした。

2. 背景事情による問題点について

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ます。

(1) 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ました。

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ます。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ません。

(2) 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ました。

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ませんでした。

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ます。

(3) 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ませんでした。

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ます。

3. 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ます。

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ます。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いまし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ました。

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ます。

II. 再発防止に向けた今後の改善措置

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する是正措置

① 高機能フィルム事業Gの原価計算プロセスの抜本的見直し

高機能フィルム事業Gの原価計算において、高機能フィルム事業G内及び業務Gによる牽制が、その運用面あるいは人員配置面の理由から、十分に機能していなかったことを踏まえ、その原価計算プロセスをわかりやすく、また牽制機能が働きやすいよう、抜本的に見直すこととし、そのための専任者を配置します。

また、管理部に高機能フィルム事業Gにおける原価計算プロセスの見直しをサポートする体制を整え、問題点の洗い直し、見直し案のチェック及びシステム化をサポートします。

見直しの具体的な内容は、以下のとおりです。

- a) 原価計算の実施主体を高機能フィルム事業Gから業務Gに移管します。これにより、高機能フィルム事業Gでは生産諸元の入力までを行い、業務Gで原価計算システムに入力し、原価計算内容のチェックを行います。
- b) 受払表、証票等に関する高機能フィルム事業G内での回覧、承認者のルールを再確認の上実施するとともに、これらの業務Gへの提出を徹底します。
- c) 現在、加工委託業者間で統一されていない品目コードを統一することで、在庫管理、原価計算をわかり易くするとともに、チェックを可能にします。
- d) 原価計算システムにおいて、入力・変更に際し制約条件を付すなど、不適切な処理を行いにくくする改善を行うとともに、チェックリストを出力し、それによるチェックを行えるようにします。

② 高機能フィルム事業Gの実地棚卸の牽制機能の強化

新材料事業部においては、棚卸実施要領が整備されていたにもかかわらず、業務Gにその運用ルールが根付いていなかったことを踏まえ、実地棚卸について、立会及びチェック方法を見直し、見直し内容を盛り込んだ、実地棚卸要領に改正します。この要領に基づき実施することにより、実効ある実地棚卸に改善します。

具体的な内容は、以下のとおりです。

- a) 実地棚卸要領に、外部に実地棚卸を委託した場合の確認書の取得手続き及びその業務Gによるチェックを具体的に明記し、実施します。
- b) 高機能フィルム事業Gの実地棚卸にあたっては、高機能フィルム事業Gの担当者でなく、他Gの担当者（原則は業務G）が立ち会います。

③ 高機能フィルム事業Gの売上計上の牽制機能の強化

高機能フィルム事業Gの売上計上において、基礎資料が提出、回覧されなかったことにより牽制機能が十分に働かなかったことを踏まえ、高機能フィルム事業Gにおける売上計上の承認手続き時に基礎資料の提出を徹底することに加え、業務Gにおけるチェックをより厳格に行います。

具体的な内容は、以下のとおりです。

- a) 受注・出荷・検収の書面による高機能フィルム事業G内での回覧・承認手続きルールの徹底のために、受注報告書、出荷報告書・検収書を回覧・承認のうえ、保存します。
- b) 出荷報告書を業務Gに提出し、業務Gは出荷報告書と売上明細における出荷日、数量等をチェックします。
- c) 高機能フィルム事業Gが、独自の「売上明細チェックリスト（Excel）」を使用して売上高を管理するのではなく、社内の販売管理システムを利用した受注・出荷・検収管理方法を検討します。

④ 新材料事業部の業績管理方法の改善

新材料事業部として業績管理の中で、売上高、製造原価、在庫高等に関する異常値の検出ができるように、異常値の検出ポイントを検討するとともに、それを反映した業績管理資料に見直します。

(2) 背景事情による問題点に対する是正措置

① 黒字化検討会議の運営改善

黒字化検討会議の趣旨を「赤字継続が直接的に事業廃止につながる」と思いこんだことが、担当者へのプレッシャーになったことを踏まえ、本来の趣旨は「事業を黒字化するための前向きな対策を検討する会議」であることを会議要領として明文化し、また役員及び出席者にも周知徹底します。

② ジョブローテーションの見直し

当社では、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が、高機能フィルム事業Gのように、業務の特殊性や技術専門性が必要なことから頻繁な人事異動が困難な場合もあったことを踏まえ、新材料事業部内でのジョブローテーションの検討を行います。

具体的には、人事部により、新材料事業部における5年以上の長期滞留者を中心に、業務上及び安全衛生上の問題点に関し、年2回の定期的なヒアリングを実施し、それをジョブローテーションに反映していきます。

③ メンタルケアに関するマネジメント研修の実施等

平成24年度中に管理職全員に対し、メンタルケアに関するマネジメント研修を実施します。

また、メンタルケアを充実させるために、産業医や外部カウンセラーとの連携も強化します。

(3) 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の充実

現在、全従業員を対象としたコンプライアンス教育は、入社時、新任主任研修時及び新任管理職研修時の3回のみであることから、これを全ての階層別研修実施時に拡大するとともに、各部署での講習あるいはeラーニングの活用などにより、コンプライアンス意識の浸透を図っていきます。

具体的な内容は、以下のとおりです。

- a) 新任副参与研修、新任参与研修にまでコンプライアンス教育を拡大します。
- b) 各部署におけるコンプライアンス教育として、コンプライアンスに関するDVDの視聴を義務付け、実施状況を法務室に報告させます。
- c) eラーニングによるコンプライアンス教育を役員及び従業員を対象に実施します。

② 内部通報制度（ホットライン制度）の周知徹底及び強化

当社の内部通報制度は、専用窓口（社内及び社外）や通報者保護規定の整備等を実施しているが、周知徹底が不十分であったことを踏まえ、社内のイントラネ

ットを活用した周知を強化するとともに、使い易い内部通報制度とするために、運用の改善を行います。

具体的な内容は、以下のとおりです。

- a) 内部通報制度の周知のために、当社のイントラネットであるSO・NET上に掲載している「コンプライアンスマニュアル」における「コンプライアンス・ホットライン制度について」の内容に、通報窓口へのメールリンクを貼り付けるとともに、社内掲示板にて、その旨を全社に通知します。
- b) SO・NET上の社内電話帳及びアドレス帳に、内部通報窓口を掲載します。
- c) 現在の内部通報制度は、「法律違反や社内規程違反事実及びその疑いがあると思われる事項」を対象としているが、これを「法律違反や社内規程違反事実及びその疑いに対する疑問全般の受付」にまで拡大することで、内部通報制度を使い易くします。この趣旨に沿った形で、「コンプライアンスマニュアル」を改定し、これをSO・NET上に掲載するとともに、社内掲示板にも改定内容を掲載することで、社内周知を図ります。

2. 再発防止のためのさらなる強化策

① 内部監査室における新材料事業部の重点監査

従来、当社では、3～5年でのローテーションを基礎に内部監査を行っているが、今回の不適切な会計処理が行われたことを踏まえ、新材料事業部に対しては重点監査対象拠点として、平成24年度、内部監査室により、業務監査を行うとともに、今回策定した新材料事業部における再発防止策に対する実施状況を監査していきます。

② 内部統制報告における新材料事業部の評価範囲への追加

適切な財務報告に係る内部統制の評価の基準については、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」が設けられていることから、新材料事業部を重要な事業拠点として評価範囲に追加し、財務報告に係る内部統制の評価を行います。

③ 財務報告に関する教育の充実

財務報告の重要性の認識を社内に拡大させるために、現在実施している会計担当者への研修の中でその内容を充実させるとともに、あらたに生産・販売部門に対しても、財務報告に関する研修を実施します。

具体的な内容は、以下のとおりです。

- a)現在、管理部で行っています「会計担当者会議」及び「連結決算説明会」で、会計担当者に対し、財務報告の重要性に関する内容を追加することで、社内に徹底します。
- b)新たに「生産・販売部門の課長、GL及び原価計算担当者」を対象とした研修を開催します。

3. 再発防止策の実施管理

当社としては、再発防止策は各々の再発防止策を所管する各部署が実施していくこととし、再発防止策における上記各項目をすみやかにかつ着実に実施していくために「再発防止委員会」を設置し、その進捗状況を管理していきます。

名 称：再発防止委員会

設置目的：再発防止策の実施状況の確認

メンバー：委員長 法務室担当役員

委 員 内部監査室長、総務部長、法務室長、人事部長、管理部長、
新材料事業部長

掌理事項：各部署において実施する再発防止策の実施状況を確認し、定期的に取り締
役会に報告します。なお、当面の報告頻度は、3ヶ月ごととします。

設置期間：平成24年2月14日から再発防止策の実効が確認できるまで

Ⅲ. 改善措置の実施スケジュール

改善措置における各項目の実施スケジュールは、以下のとおりです。

改善措置の実施スケジュール

	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
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グループ)におけるプロセスレベルの統制の問題点に対する改善措置								
①原価計算プロセスの抜本的見直し								
原価計算プロセスの抜本的見直しのための専任配置	専任配置	見直し実施						
a)実施主体の業務Gへの移管		体制整備	運用開始					
b)回覧・承認者ルールの再確認と実施徹底	実施							
c)品目コードの統一	検討						委託先依頼システム対応	
d)原価計算システムの改善	検討							
管理部によるサポート	体制準備	サポート						
②実地棚卸の牽制機能の強化								
a)実地棚卸要領の見直し	検討	運用開始						
b)実地棚卸の他G担当者の立会		実施(以降継続)						
③売上計上の牽制機能の強化								
a)受注・出荷・検収の回覧・承認の徹底	実施							
b)業務Gでの売上明細のチェック	実施							
c)販売管理システムの利用検討	検討				運用開始			
④業績管理方法の改善								
業績管理資料の見直し	検討				運用開始			
(2)背景事情による問題点に対する是正措置								
①黒字化検討会議の運営改善								
会議趣旨の明文化と周知徹底		明文化			(新年度会議開始)			
②ジョブローテーションの見直し								
長期滞留者等のヒアリングの実施	ヒアリング						ヒアリング(継続)	
事業部内ジョブローテーションへの反映	検討	実施						
③メンタルケアに関するマネジメント研修の実施								
管理職全員へのメンタルケア研修の実施	内容検討			研修実施			(今年度実施)	
産業医・外部カウンセラーとの連携								
(3)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の充実								
a)階層別研修への拡大			研修	研修			研修(以降継続)	
b)部内研修でのDVD視聴	準備		実施				(毎年実施)	
c)eラーニングの実施		実施						
②内部通報制度(ホットライン制度)の周知徹底および強化								
a)コンプライアンスマニュアルへの明記と窓口へのリンク	検討		運用開始					
b)社内電話帳・アドレス帳への窓口の記載	検討		運用開始					
c)社内通報制度対象の拡大	マニュアル改定		運用開始					
2.再発防止のためのさらなる強化策								
①内部監査室における新材料事業部の重点監査								
重点監査の実施		フォロー監査				業務監査		
②内部統制報告における評価範囲への追加								
重要な事業拠点としての評価範囲の追加		追加(H24/3期)						
③財務報告に関する教育の充実								
a)現行会議への内容追加	内容検討		実施(以降継続)					
b)生産・販売部門への拡大					研修			
3.再発防止の実施管理								
再発防止委員会の設置および実施状況の確認	設置済		報告			報告		

IV. 不適切な情報開示等が投資家及び証券市場に与えた影響についての認識

このたびの当社の不適切な会計処理によって、過去に開示した過年度の決算公表数値が不適切な情報開示となり、株主、投資家その他関係者に大変ご迷惑をおかけするとともに、株式市場の信頼を損ねる結果になったことについて、上場企業としての重大な責任があると反省し、深くお詫び申し上げます。

当社としては、本件の事態を重大に受け止め、既に関与者のみならず、管理監督責任のある担当役員及び管理監督する立場にあった従業員にも厳正な処分を行ったが、今後は、二度とこのような不適切な情報開示を行うことのないように、再発防止策を全社一丸となって確実に実行し、関係各位からの信頼回復に鋭意努力していく所存です。

以上

<別表1>

【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

【連結財務諸表】

(単位:百万円)

		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

<別表2>

【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

<別表3>

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