平成 24 年９月６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　総務部長　　大塚　千明
（TEL　03-5211-4505）

東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ

当社は、平成 24 年２月 27 日提出の「改善報告書」について、有価証券上場規程第 503 条第１項の規定に基づき、改善措置の実施状況及び運用状況を記載した「改善状況報告書」を、本日別添のとおり提出いたしましたのでお知らせいたします。

今後につきましても、これまでの取り組みを継続的に運用し、さらに徹底していくことによって、再発防止とコンプライアンス最優先の企業基盤の構築を図り、株主・投資家及び関係者の皆様からの信頼回復に向けて全力で取り組んでまいる所存です。

別添書類：「改善状況報告書」

以上

改 善 状 況 報 告 書

平成 24 年９月６日

株式会社東京証券取引所
代表取締役社長　斉藤　惇　殿

住友大阪セメント株式会社
取締役社長　関根　福一

平成 24 年２月 27 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。

第１　改善報告書の提出経緯

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い、当社は、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

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、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」といいます。）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、新材料事業部の予算・業績の管理、購

買等の業務を行っている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調査・検証を指示しました。

内部監査室は、管理部の協力を得て、調査を実施した結果、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おりませんでしたが、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

社内調査委員会は、取締役社長を委員長として、社外取締役を含むその他７名の委員で構成しました。

２）社内調査委員会の目的

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
(2) 事態が生じた背景・原因の解明
(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が、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2．4）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

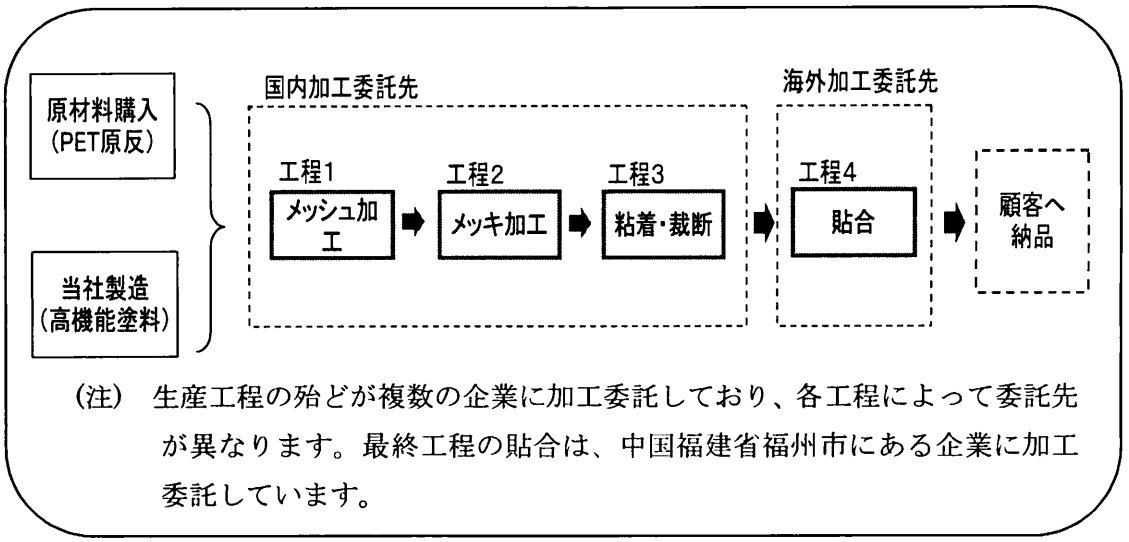
１）調査の概要

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。



(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ります。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ます。

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[i]）」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。

---

[i] ＳＡＰ：ドイツのＳＡＰ社が販売する基幹業務を統合的に管理するためのソフトウェアのことをいいます。当社では、購買システム、会計システム、人事システム等に利用しています。

（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

（１） 関与者

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、指示者１名、原価計算に関する不適切な会計処理の実行者２名（実行者Ａ及びＢ）及び売上計上に関する不適切な会計処理の実行者１名（実行者Ｃ）と判明しました。なお、関与者４名は、いずれも高機能フィルム事業Ｇに所属する者でした。

（２） 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

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

調査の結果、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。

（3） その他の関与者の有無

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(1)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、任期、業務フロー等の事情も考慮して、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りますが、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ましたが、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。

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、上記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、中国の加工委託先は、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（Ｅｘｃｅｌ)」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Ｅｘｃｅｌ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）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。

（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)聞き取り調査により実施しました。

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。

（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。

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。

第２　改善措置

Ⅰ．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ましたが、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にて証憑との突合せ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ますが、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

平成24年2月27日提出の改善報告書に記載の改善措置は、以下のとおりです。

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ますが、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[ii]（以下「ＳＯ・ＮＥＴ」といいます。）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」を対象としていますが、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。

[ii] ＳＯ・ＮＥＴ：当社及び当社グループ会社で使用しているイントラネットの名称であり、メール、掲示板、社内電話帳、アドレス帳、各種マニュアル、各種データベース等に利用しています。

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、新たに生産・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

第３　　実施・運用状況

平成 24 年８月 31 日時点における改善措置の実施・運用状況につきましては、以下のとおりです。

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

ア．原価計算プロセスの抜本的見直しのための専任者配置

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２名を平成 24 年３月１日付で配置しました。なお、専任者のうち１名は、高機能フィルム事業Ｇ及び業務Ｇについて横断的に対応すべく新材料事業部の担当部長に、残りの１名は、業務Ｇに係る業務の改善を中心に行わせるべく業務Ｇの課長に、それぞれ就任しております。

それら専任者が中心となって、以下のとおり、原価計算プロセスの抜本的見直しを行いました。

a)実施主体の業務Ｇへの移管

「実施主体の業務Ｇへの移管」については、次の４段階で進めました。

ⅰ)証憑（生産諸元等）から受払資料（月次締切資料）ができるまでの作業工程の透明化

ⅱ)証憑（生産諸元等）と受払資料（月次締切資料）の突合せの実施

ⅲ)受払資料（月次締切資料）に基づく原価計算システムへの数量入力の業務Ｇによる実施

ⅳ)データ入力及び照合作業の簡便化

それぞれの段階における内容詳細、実施主旨及び実施内容は、以下のとおりです。

ｉ）「証憑（生産諸元等）から受払資料（月次締切資料）ができるまでの作業工程の透明化」について

＜内容詳細＞

証憑（生産諸元等）から受払資料（月次締切資料）ができるまでの作業工程を担当者以外でもわかるように透明化しました。

＜実施主旨＞

証憑（生産諸元等）から受払資料（月次締切資料）ができるまでの流れや関連が、担当者以外にも簡単にわかるようにすることで、業務Ｇなど第三者によるチェックを容易にします。

担当者の不在時や変更時にも、受払資料作成の業務に支障をきたさないようにします。

＜実施内容＞

証憑（生産諸元等）と受払資料（月次締切資料）の関係がわかる受払締切マニュアルを作成しました。

当該マニュアルを、高機能フィルム事業Ｇ及び業務Ｇの所属者で共有し、自分の担当以外の品目の受払資料の作成もできるようにするとともに、業務Ｇなど第三者にも証憑と受払資料との関係がわかるようにしました。

ⅱ）「証憑（生産諸元等）と受払資料（月次締切資料）の突合せの実施」について

＜内容詳細＞

証憑（生産諸元等）と受払資料（月次締切資料）の突合せを実施するようにしました。

新材料事業部における各種書類の回覧・承認ルール（以下「回覧・承認ルール」といいます。）においては、「担当⇒生産ＴＬ⇒高機能フィルム事業ＧＬ」となっていますが、３月度及び９月度の半期ごとに業務Ｇも突合せを実施します。

＜実施主旨＞

証憑（生産諸元等）に基づき正しく受払資料（月次締切資料）が作成されているか、担当者だけでなく高機能フィルム事業ＧＬも確認・承認することにより、単純ミスを防止するとともに、内部牽制の仕組みを作ります。

なお、前高機能フィルム事業ＧＬ自らが不適切な会計処理に関与していたことを踏まえ、業務Ｇによる突合せも実施し、内部牽制の仕組みを強化します。

＜実施内容＞

在庫証明や出荷報告などの証憑に基づき、正しく受払資料（月次締切資料）が作成され、かつ、担当⇒生産ＴＬ⇒高機能フィルム事業ＧＬに回覧され、内容の確認・承認が行われるようにしました。なお、平成24年９月度までは毎月、以降は３月度及び９月度の半期ごとに業務Ｇも突合せを実施します。また、回覧・承認時に、回覧を受けた者及び承認者の押印がなされるようにしました。

iii）「受払資料（月次締切資料）に基づく原価計算システムへの数量入力の業務Ｇによる実施」について

＜内容詳細＞

受払資料（月次締切資料）に基づく原価計算システムへの数量入力を業務Ｇで行うことにしました。

＜実施主旨＞

原価計算システムの入力を高機能フィルム事業Ｇから業務Ｇに移管することにより、高機能フィルム事業Ｇによる恣意的なデータ入力や変更をできない仕組みにします。

＜実施内容＞

高機能フィルム事業Ｇにより、確認・承認を受けた受払資料（月次締切資料）に基づき、業務Ｇの担当者によって原価計算システムへの数量入力が行われるようにしました。

iv）「データ入力及び照合作業の簡便化」について

＜内容詳細＞

原価計算システムへのデータ入力、入力結果の照合作業を簡便化しました。

＜実施主旨＞

原価計算システムへのデータ入力及び照合作業を簡便化し、単純ミスの防止、第三者によるチェックを容易にし、内部牽制の仕組みを整えます。

これにより、原価計算システムの入力主体を高機能フィルム事業Ｇから業務Ｇへ移管できる環境を整えます。

＜実施内容＞

下記 d)原価計算システムの改善に記載のとおり、品目の削減、帳簿の見直し及び入力時のチェックの強化により、データ入力及び照合作業を簡便化しました。

b) 回覧・承認者のルールの再確認と実施徹底

「回覧・承認者のルールの再確認と実施徹底」については、次の４段階で進めました。

ｉ）証憑（生産諸元等）と受払資料（月次締切資料）の確認・回覧

ii）受払資料（月次締切資料）と原価計算システム帳票の確認・回覧

iii）棚卸結果報告、棚卸差異の調整報告の確認・回覧

iv）購入申請書の確認・回覧

それぞれの段階における内容詳細、実施主旨及び実施内容は、以下のとおりです。

ｉ）「 証憑（生産諸元等）と受払資料（月次締切資料）の確認・回覧」について

＜内容詳細＞

証憑（生産諸元等）と受払資料（月次締切資料）の確認・回覧を徹底するようにしました。

回覧・承認ルールにおいては、「担当⇒生産ＴＬ⇒高機能フィルム事業ＧＬ」となっていますが、３月度及び９月度の半期ごとに業務Ｇも突合せを実施します。

＜実施主旨＞

証憑（生産諸元等）に基づき、受払資料（月次締切資料）が正しく作成されているか、事業の直接責任者である高機能フィルム事業ＧＬにも回覧され、確認・承認が行われることにより、内部牽制の仕組みを作ります。

前高機能フィルム事業ＧＬ自らが不適切な会計処理に関与していたことを踏まえ、業務Ｇによる突合せも実施し、内部牽制の仕組みを強化します。

＜実施内容＞

証憑（生産諸元等）と受払資料（月次締切資料）が、回覧・承認ルールに基づき、担当⇒生産ＴＬ⇒高機能フィルム事業ＧＬに回覧され、内容の確認・承認が行われるようにしました。なお、平成24年９月度までは毎月、以降は３月度及び９月度の半期ごとに業務Ｇも突合せを実施します。

また、回覧・承認時に、回覧を受けた者及び承認者の押印がなされるようにしました。

ii）「受払資料（月次締切資料）と原価計算システム帳票の確認・回覧」について

＜内容詳細＞

受払資料（月次締切資料）と原価計算システム帳票の確認・回覧を徹底するようにしました。

＜実施主旨＞

原価計算システムに計上されるデータが、受払資料（月次締切資料）に基づき入力され、正しく原価計算されていることを、担当者、高機能フィルム事業ＧＬだけでなく、業務ＧＬ、副事業部長、新材料事業部長により確認・承認が行われることにより、内部牽制の仕組みを作ります。

＜実施内容＞

受払資料（月次締切資料）と原価計算システム帳票が、回覧・承認ルールに基づき、担当⇒生産ＴＬ⇒高機能フィルム事業ＧＬ⇒業務ＧＬ⇒副事業部長⇒新材料事業部長に回覧され、内容の確認・承認が行われるようにしました。

また、回覧・承認時に、回覧を受けた者及び承認者の押印がなされるようにしました。

iii）「棚卸結果報告、棚卸差異の調整報告の確認・回覧」について

＜内容詳細＞

棚卸結果報告、棚卸差異の調整報告の確認・回覧を徹底するようにしました。

＜実施主旨＞

棚卸結果報告や棚卸差異の調整報告を担当者だけでなく、高機能フィルム事業ＧＬ、業務ＧＬ、副事業部長、新材料事業部長により、確認・承認が行われることにより、内部牽制の仕組みを作ります。

＜実施内容＞

棚卸結果報告と棚卸差異の調整報告が実地棚卸伝票とともに、回覧・承認ルールに基づき、担当⇒生産ＴＬ⇒高機能フィルム事業ＧＬ⇒業務ＧＬ⇒副事業部長⇒新材料事業部長に回覧され、内容の確認・承認が行われるようにしました。

また、回覧・承認時に回覧を受けた者及び承認者の押印がなされるようにしました。

これにより、原価計算が実地棚卸に基づき正しく行われるようにしました。

ⅳ）「購入申請書の確認・回覧」について

＜内容詳細＞

購入申請書の確認・回覧を徹底するようにしました。

＜実施主旨＞

売上原価等に計上される購買発注において、購入申請書を新材料事業部長まで回覧し、確認・承認が行われることにより、内部牽制の仕組みを作ります。

＜実施内容＞

購入申請書が、新材料事業部における購買発注に関するルールに基づき、担当⇒生産ＴＬ⇒高機能フィルム事業ＧＬ⇒業務Ｇ・購買ＴＬ⇒業務ＧＬ⇒副事業部長⇒新材料事業部長に回覧され、内容の確認・承認が行われるようにしました。

また、回覧・承認時に、回覧を受けた者及び承認者の押印がなされるようにしました。

c)証憑と受払資料との関連の明確化のための品目名称（コード）の統一

「証憑と受払資料との関連の明確化のための品目名称（コード）の統一」について、次の４段階で進めました。

ⅰ)販売管理システムと原価計算システムの品目名称の統一

ⅱ)半製品の品目名称の工程名称を含んだ名称への変更

ⅲ)加工委託先及び外部の保管委託先倉庫の在庫報告書の品目名称と当社で使用している品目名称との統一

ⅳ)関係者への通知、実施状況フォロー

それぞれの段階における内容詳細、実施主旨及び実施内容は、以下のとおりです。

ⅰ）「販売管理システムと原価計算システムの品目名称の統一」について

＜内容詳細＞

販売管理システムと原価計算システムの両者において使用される品目名称を統一しました。

＜実施主旨＞

原価計算システムと会計･購買システム（ＳＡＰ）との間では、品目名称の統一が図られていましたが、販売管理システムとは、品目名称の統一がなされていなかったため、関連がわかりにくくなっていました。品目名称を統一することでわかりやすくします。

＜実施内容＞

販売管理システムで使用している品目名称を変更し、原価計算システム及び会計･購買システム（ＳＡＰ）で使用している品目名称と一致させました。

上記により、月次締切時、販売管理システムから出力する帳票の販売数量と原価計算システムから出力する製品出荷払出数量の関係が明確になり、業務Ｇによるチェックが効果的に行われるようになりました。

ⅱ）「半製品の品目名称の工程名称を含んだ名称への変更」について

＜内容詳細＞

原価計算システム及び会計･購買システム（ＳＡＰ）で使用する製造工程ごとの半製品の品目名称を工程名称を含んだ名称に変更し、両者の関連がわかるようにしました。

＜実施主旨＞

従来、半製品の品目名称について、最終製品名称をもとに付けていたために製造工程のどの工程の半製品の品目かわかりにくくなっていました。この半製品の品目名称を工程名称を含んだ名称に変更し、工程との関連を明確にします。

＜実施内容＞

半製品の品目名称を工程名称を含んだ名称に変更することで、工程との関連が明確化され、チェックが容易になり、これによって誤入力の防止及び適時の発見が可能となりました。

ⅲ）「加工委託先及び外部の保管委託先倉庫の在庫報告書の品目名称と当社で使用している品目名称との統一」について

＜内容詳細＞

加工委託先及び外部の保管委託先倉庫からの在庫報告書の品目名称を当社で使用している品目名称に変更し、当社使用品目との関連がわかるようにしました。

＜実施主旨＞

加工委託先及び外部の保管委託先倉庫からの従来の在庫報告書では、どの品目の帳簿在庫であるかが担当者にしかわからない報告であったため、加工委託先及び外部の保管委託先倉庫からの在庫報告書において使用する品目名称を当社で使用している品目名称と統一することにより、担当者以外でも帳簿在庫と突合せできるようにします。

＜実施内容＞

加工委託先及び外部の保管委託先倉庫が作成する在庫報告書における品目名称を、当社で使用している品目名称に変更しました。なお、併せて加工委託先及び外部の保管委託先倉庫それぞれで異なっていた在庫報告書の様式を統一しました。

ⅳ)「関係者への通知、実施状況フォロー」について

＜内容詳細＞

在庫報告書の様式変更を関係先に通知し、在庫報告の実施状況をフォローしました。

＜実施主旨＞

加工委託先及び外部の保管委託先倉庫からの在庫報告書の様式変更について関係者に周知し、変更後の様式に基づき在庫報告が実施されていることを確認します。

＜実施内容＞

加工委託先及び外部の保管委託先倉庫に対し、上記ⅲ)の品目名称を当社で使用している品目名称に変更した在庫報告書の新様式を通知し、これに基づく報告を依頼しました。

これにより、新様式の在庫報告書と帳簿在庫との突合せが業務Gにて容易に行えるようにしました。

d)原価計算システムの改善

「原価計算システムの改善」については、次の３段階で進めました。

ⅰ)原価計算システムで使用している品目の削減による適正化

ⅱ)原価計算システムの帳票の見直し

ⅲ)原価計算システム入力でのチェックの強化

平成24年２月27日提出の改善報告書では、原価計算システムにおいて、入力・変更に際し制約を付すなど、不適切な処理を行いにくくする改善を行うこととしていたものの、改善に係る検討の過程において、原価計算プロセスをわかりやすくしたことに加え、データ入力及び入力結果の照合作業を容易に行えることが検証できたことから、既存のシステムの機能を有効活用することでの対応とすることに変更しています。

それぞれの段階における内容詳細、実施主旨及び実施内容は、以下のとおりです。

ｉ）「原価計算システムで使用している品目の削減による適正化」について

＜内容詳細＞

高機能フィルム事業Ｇが原価計算システムで使用している品目数を 135 品目から 44 品目に削減しました。

＜実施主旨＞

原価計算システムで使用している品目の削減による適正化により、原価計算を簡素化し、わかりやすくします。

原価計算システムへのデータ入力及び照合作業を簡便化し、単純ミスの防止及びチェックを容易にします。

＜実施内容＞

原価計算システムで使用している品目数の削減を行うことにより、原価計算システムへのデータ入力及び入力結果の照合作業を効率化しました。

これにより、原価計算を簡素化し、原価計算プロセスの透明性を高め、わかりやすくしました。

ⅱ）「原価計算システムの帳票の見直し」について

＜内容詳細＞

原価計算システムの帳票について、既に全社に導入済のソフトウェアの機能を使用することにより、会計帳簿として保管する帳票と入力結果の照合作業に使用する帳票とを切り分けることにしました。

＜実施主旨＞

原価計算システムの帳票は全社共通の様式のため、新材料事業部にとっては、不要な項目が表示されており、必要な内容のチェックがしづらいものとなっていました。

帳票の見直しを行うことにより、入力結果の照合作業を効果的に行い、単純ミスの防止、業務Ｇによるチェックを容易にします。

＜実施内容＞

全社共通の様式の帳票は会計帳簿として保管するものとし、入力結果の照合作業では、既に導入済のソフトウェアの機能を使用し出力される帳票を使用するようにしました。

この結果、入力結果の照合作業を簡便化し、単純ミスの防止、業務Ｇによるチェックを容易に行えるようにしました。

なお、品目の削減による効果もあり、原価計算システムを変更することなく、既存の機能を有効活用することとしました。

iii)「原価計算システム入力でのチェックの強化」について

＜内容詳細＞

原価計算システム入力でのミスを防ぎ、正しく入力できるようにチェックを強化しました。

＜実施主旨＞

原価計算システムへの数量入力を間違いなく、効率的に行うことができ、また入力後のチェックをスムーズに行える仕組みにより、ミスをなくし、故意に適切でない原価を計上できないようにします。

＜実施内容＞

既存の原価計算システムにある部分検索機能により、必要な品目を入力端末の画面上に表示し、入力ミスを防ぐとともに、原価計算における品目の削減により、原価計算システムへのデータ入力及び入力結果の照合作業を簡便化し、単純ミスの防止、業務Ｇによるチェックを容易に行えるようにしました。

なお、品目の削減による効果もあり、原価計算システムを変更することなく、既存の機能を有効活用することとしました。

e)購買及び外注加工ルールの徹底･･･追加した改善措置

平成24年2月27日提出の改善報告書の提出後に追加した改善措置として、「購買及び外注加工ルールの徹底」を行い、これについては、次の２段階で進めました。

ⅰ)購入申請時に必要量を検証することによる発注前での牽制

ⅱ)外注加工における検収段階での良品検収による注文数量確定時の承認の徹底

それぞれの段階における内容詳細、実施主旨及び実施内容は、以下のとおりです。

ⅰ)「購入申請時に必要量を検証することによる発注前での牽制」について

＜内容詳細＞

購入申請時に必要量かを検証し、発注前での牽制を働かせるようにしました。

＜実施主旨＞

不適切な会計処理が行われたことの背景として高機能フィルム事業Ｇの在庫数量が過大であったことがあるため、購入申請時に、業務Ｇにて必要量以上の発注になっていないか確認することにより、過発注や誤発注に対

する牽制を働かせます。

＜実施内容＞

業務Ｇにより、高機能フィルム事業Ｇからの購入申請時の購入申請数量が、在庫数量及び既発注分の数量から判断される必要数量と比較して適切な数量かどうか予め検証された後に、購入申請書が新材料事業部長まで回覧され、内容の確認・承認が行われるようにしました。

また、回覧・承認時に、回覧を受けた者及び承認者の押印がなされるようにしました。

ⅱ）「外注加工における検収段階での良品検収による注文数量確定時の承認の徹底」について

＜内容詳細＞

外注加工における検収段階での良品検収による注文数量確定について、再承認を徹底するようにしました。

＜実施主旨＞

確定数量（良品検収）により、月末に検収額が確定する外注加工について、発注数量の回覧・承認と確定数量の回覧・承認を徹底し、外注加工における内部牽制を強化します。

＜実施内容＞

外注加工における検収段階での良品検収による数量の確定について、購入申請書が発注時に新材料事業部長まで回覧され、内容の確認・承認を受けるとともに、数量確定後にも再度新材料事業部長まで回覧され、検収内容の確認・承認が行われるようにしました。

また、回覧・承認時には、回覧を受けた者及び承認者の押印がなされるようにしました。

イ．管理部によるサポート及び完了確認

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平成24年２月末までに整え、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月１～２回の頻度で新材料事業部との打ち合わせを実施するなどし、サポートしました。

実施状況は、以下のとおりです。

打合せ日	主な内容
平成24年 3月8日	原価計算見直しフォロー ・原価計算見直しに係る問題点の洗い出し及び実施項目の確認 特に原価計算システムで使用している品目数を削減することによる原価管理の効率化や入力ミスの防止等の効果について議論
3月22日	3月度の実地棚卸及び原価計算フォロー ・平成24年3月期決算における原価計算と棚卸資産残高の適正性を確保するための体制が整っていることを確認
4月16日	原価計算見直しフォロー ・原価計算見直しの実施内容及び進捗状況の確認 ・原価計算システムで使用している品目数削減の一次案を議論し、更なる品目数削減の可能性を検討 ・原価計算見直しに係るシステム改善の検討
5月21日	再発防止策フォロー ・原価計算見直しを含めた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全般の進捗状況を確認 ・原価計算見直しに係るシステム改善の検討結果を確認
7月11日	再発防止策完了確認 ・原価計算見直しを含めた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の取組完了を確認

以上のとおり、原価計算プロセスの抜本的見直しについては、品目名称（コード）の統一、加工委託先及び外部の保管委託先倉庫との連携が想定より早期に完了したこと及び品目の削減による効果等から原価計算システムを変更することなく既存の機能を有効活用することとなったことなどから、当初平成24年8月より運用する予定であったものが、2ヶ月前倒しで完了し、同年6月より運用を開始しています。

なお、それぞれの項目は、見直し完了後、現在に至るまで、問題なく機能しております。

② 高機能フィルム事業Gの実地棚卸の牽制機能の強化

a)実地棚卸要領の見直し

「実地棚卸要領の見直し」について次のとおり進めました。

＜内容詳細＞

実地棚卸要領について見直しを行い、加工委託先及び外部の保管委託先倉庫からの在庫報告書の取得、高機能フィルム事業G以外の担当者による立会を追加しました。

＜実施主旨＞

実地棚卸要領に、加工委託先及び外部の保管委託先倉庫からの在庫報告書の取得手続き、高機能フィルム事業Ｇ以外の担当者による立会等を追加することにより、従来からの運用ルールを徹底し、実効性のある実地棚卸に改善します。

＜実施内容＞

見直した実地棚卸要領に基づき、平成 24 年３月末の実地棚卸を実施しました。

なお、平成 24 年６月に新材料事業部内での運用ルールとしてあらためて明文化し、その位置づけを明確にするとともに、内容について再度、周知・徹底しました。

b) 実地棚卸の他Ｇ担当者の立会

「実地棚卸の他Ｇ担当者の立会」について次のとおり進めました。

＜内容詳細＞

実地棚卸時に、高機能フィルム事業Ｇ以外の担当者が立ち会うようにしました。

＜実施主旨＞

実地棚卸には高機能フィルム事業Ｇ以外（業務Ｇ等）の担当者が立ち会うことにより、在庫が実在することを第三者により確認されるとともに、実地棚卸における内部牽制の仕組みを作ります。

＜実施内容＞

高機能フィルム事業Ｇ以外（業務Ｇ等）の担当者が立会のもと、平成 24 年３月末の実地棚卸を行い、第三者により在庫の実在を確認されるようにしました。

以上のとおり、「高機能フィルム事業Ｇの実地棚卸の牽制機能の強化」にかかる是正措置を完了し、現在に至るまで問題なく機能しています。

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

「受注・出荷・検収の回覧・承認の徹底」について次の４段階で進めました。

ｉ）注文書と製造指示書及び出荷指示書の確認・回覧

ii）製造指示書、出荷指示書及び出荷報告書と売上明細表の確認・回覧

iii）販売管理システムの品種別売上集計表と原価計算システムの製品受払表の確認・回覧

iv）出荷基準の売上計上と先方検収による差異（月ズレ）の管理

それぞれの段階における内容詳細、実施主旨及び実施内容は、以下のとおりです。

i）「注文書と製造指示書及び出荷指示書の確認・回覧」について

＜内容詳細＞

注文書と製造指示書及び出荷指示書の確認・回覧が行われるようにしました。

＜実施主旨＞

注文書に基づき、製造指示・出荷指示が行われているか、製造指示書及び出荷指示書が回覧され、確認・承認が行われることにより、内部牽制の仕組みを作ります。

＜実施内容＞

製造指示書及び出荷指示書が、回覧・承認ルールに基づき、それぞれ注文書とともに、製造指示書については、担当⇒生産ＴＬ⇒高機能フィルム事業ＧＬ、出荷指示書については、担当⇒生産ＴＬに回覧され、内容の確認・承認が行われるようにしました。

また、回覧・承認時に、回覧を受けた者及び承認者の押印がなされるようにしました。

ii）「製造指示書、出荷指示書及び出荷報告書と売上明細表の確認・回覧」について

＜内容詳細＞

製造指示書、出荷指示書及び出荷報告書と売上明細表の確認・回覧が行われるようにしました。

＜実施主旨＞

製造指示書、出荷指示書及び出荷報告書に基づき売上明細表が正しく作成されているか、高機能フィルム事業ＧＬに回覧され、確認・承認が行われることにより、内部牽制の仕組みを作ります。

＜実施内容＞

売上明細表が、回覧・承認ルールに基づき、担当⇒営業ＴＬ⇒高機能フィルム事業ＧＬまで回覧され、内容の確認・承認が行われるようにしました。

また、回覧・承認時に、回覧を受けた者及び承認者の押印がなされるようにしました。

iii）「販売管理システムの品種別売上集計表と原価計算システムの製品受払表の確認・回覧」について

＜内容詳細＞

販売管理システムの品種別売上集計表と原価計算システムの製品受払表の確認・回覧が行われるようにしました。

＜実施主旨＞

販売管理システムの品種別売上集計表の販売数量と原価計算システムの製品受払表の払出数量の突合せを行い、売上計上が正しく行われているか、担当者だけでなく、高機能フィルム事業ＧＬ、業務ＧＬ、副事業部長及び新材料事業部長まで回覧され、確認・承認が行われることにより、内部牽制の仕組みを作ります。

＜実施内容＞

販売管理システムから出力される品種別売上集計表と原価計算システムから出力される製品受払表が、担当⇒高機能フィルム事業ＧＬ⇒業務ＧＬ⇒副事業部長⇒新材料事業部長に回覧され、確認・承認が行われるようにしました。

また、回覧・承認時に、回覧を受けた者及び承認者の押印がなされるようにしました。

iv）「出荷基準の売上計上と先方検収による差異（月ズレ）の管理」について

＜内容詳細＞

出荷基準の売上計上と先方検収による差異（月ズレ）の管理を行うようにします。

＜実施主旨＞

当社の出荷基準による売上計上時期と先方の検収時期の月ズレに伴う、売掛金の入金ズレの修正（回収日の変更）について、検収通知等により正しく行われているか、担当者だけではなく、高機能フィルム事業ＧＬ、業務ＧＬ、副事業部長及び新材料事業部長の確認・承認を受けることにより、内部牽制の仕組みを作ります。

＜実施内容＞

債権回収日の変更を行うにあたり、変更内容について、担当⇒高機能フィルム事業ＧＬ⇒業務ＧＬ⇒副事業部長⇒新材料事業部長に回覧され、確認・承認が行われるようにしました。

また、回覧・承認時に、回覧を受けた者及び承認者の押印がなされるよう

にしました。

b) 業務Ｇでの売上明細のチェック

「業務Ｇでの売上明細のチェック」について次のとおり進めました。

＜内容詳細＞

出荷基準による売上計上した内容と証憑とのチェックを行うようにしました。

＜実施主旨＞

販売管理システムの売上明細表と外部証憑とのチェックを業務Ｇにて行い、内部牽制の仕組みを作ります。

＜実施内容＞

出荷基準に基づく売上計上が正しく行われていることを、輸送会社の出荷明細書など客観的な証憑により業務Ｇが全件確認するようにしました。

c) 販売管理システムの利用検討

「販売管理システムの利用検討」について次のとおり進めました。

＜内容詳細＞

売上明細チェックリスト（Ｅｘｃｅｌ）の内容について、販売管理システム管理（売上管理）とチェック表管理（ロジスティクス、入金等）への切り分けを実施し、運用を変更しました。

そのうえで、販売管理システムの利用方法を、月次入力から日々入力に変更しました。

＜実施主旨＞

売上計上の承認手続きなど売上計上の管理は、販売管理システムを利用する管理に移行しますが、売上明細チェックリスト（Ｅｘｃｅｌ）は入金回収日などの入金管理等に利用し、従来の売上明細チェックリストによる管理の内容の切り分けを実施します。

＜実施内容＞

販売管理システムへ日々入力が行われることで、出荷日の恣意的変更を行いにくくするとともに、売上計上の承認手続きが回覧・承認ルールに基づき行われるようになりました。

以上のとおり、「売上計上の牽制機能の強化」にかかる是正措置については、本年６月に完了し、同月から運用を開始しました。これにより、高機能フィルム事業Ｇの売上計上において、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っております。

④　新材料事業部の業績管理方法の改善

a) 業績管理資料の見直し

「業績管理資料の見直し」について次のとおり進めました。

＜内容詳細＞

限界利益と総固定費ベースとした資料とし、記載項目を追加するとともに、月次推移をグラフ化して異常値を発見しやすくしました。

＜実施主旨＞

会議資料を見直し、異常値を発見しやすくします。

＜実施内容＞

売上高及び限界利益率の月次推移をグラフ化するとともに、売掛債権及びその回収状況、棚卸資産の増減内容並びに受注実績を追加することにより、異常値の発見を容易にしました。

b) 会議運営方法の見直し・・・追加した改善措置

平成 24 年２月 27 日提出の改善報告書の提出後に追加した改善措置として、新材料事業部内の業績会議を、担当役員、新材料事業部長、副事業部長及び各ＧＬを構成員とするＧＬ会議、各事業Ｇごとに開催する月次会議（構成員：担当役員、新材料事業部長、副事業部長、当該事業のＧＬ、各ＴＬ等及び業務ＧＬ）に名称を変更して、会議内容もＧＬ会議では予算達成に向けた課題と対策、月次会議では事業Ｇごとの業績報告（コスト対策、開発テーマの進捗状況の報告）としました。

（２） 背景事情による問題点に対する是正措置

背景事情による問題点に対する是正措置について、以下のとおり実施しました。

① 黒字化検討会議の運営改善

黒字化検討会議の趣旨の明文化と周知徹底

「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」であることを平成24年３月に会議要領として明文化するとともに、早期に黒字化に向けた議論ができるよう対象事業の抽出ルールの見直し等も行い、役員及び出席者に周知徹底しました。

なお、趣旨の明文化後、平成 24 年６月に黒字化検討会議を開催しましたが、同会議の席上においても、あらためて趣旨の徹底を図りました。

② ジョブローテーションの見直し

長期滞留者のヒアリング実施・ジョブローテーションへの反映

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、それらの者の異動による業務上及び安全衛生上の問題点について、新材料事業部担当役員及び新材料事業部長に対しヒアリングを実施しました。

平成24年２月27日提出の改善報告書では年２回（２月及び８月）の定期的なヒアリングを実施するとしていましたが、本年については８月 31 日までに４回実施し、それをジョブローテーションへ反映しました。

具体的には、平成24年２月14日付及び同年４月１日付で部内異動を含む人事異動を実施しました。

今後も定期的にヒアリングを実施し、ジョブローテーションへ反映してまいります。

５年以上の長期滞留者	53名	（平成24年２月１日現在）
人事異動		
平成24年2月14日	１名	
平成24年4月1日	９名	

③　メンタルケアに関するマネジメント研修の実施等

a) 管理職全員へのメンタルケア研修の実施

管理職全員（638 名）を対象に、以下のとおり、株式会社コンサルティングアソシエツ　大塚晴美氏を講師に、メンタルケアに関するマネジメント研修を実施しました。

当該研修では、管理職としてメンタルヘルスケアの基本を知り、日頃の部下との接し方、気の配り方、対策について学ぶことをテーマとしました。

開催地区	開催日	出席人数（名）
本社地区	3/26	21
名古屋地区	4/17～4/18	37
福岡地区	5/15～5/16	38
大阪地区	5/31～6/1	114
本社地区	6/11～6/12	102
船橋地区	6/26～6/28	142
本社地区	7/19～7/20	71
本社地区	8/9～8/10	81
合　　計		606
受　講　率(%)		95.0

※　未受講の 32 名は、海外赴任中又は業務上止むを得ず出席できなかった者等です。これらの者に対しては、今後、人事部にて研修資料を配布するなどし、フォローしてまいります。

b) 産業医・外部カウンセラーとの連携

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した。

具体的には、一次考課者（課長クラス）が行う一般社員に対する考課のフィードバック面接時に、併せてメンタルケア面接を実施しました。その際、特に睡眠、食欲及び疲労について確認しました。確認結果を踏まえ、今後、産業医との面談等の必要な措置を講じてまいります。なお、今後も、考課のフィードバック面接時に、メンタルケア面接を併せて行ってまいります。

また、メンタル不調の早期発見による本人及び職場の負担にポイントを置いたメンタルヘルスに関する取組みを進めるため、外部カウンセラーである株式会社マインによる心身医学的ストレス診断ＳＴＥＰ（セルフチェック）を一般社員に

対し実施しました。質問用紙を一般社員全員に配布し、提出については任意としていたところ、５月末までに取り纏めを完了しました。株式会社マインによる診断後、７月上旬に、一般社員に診断結果を配布しました。

診断の結果、メンタルに不調が疑われる一般社員に対しては、株式会社マインの専門家との面談の実施等、適切にケアしています。

なお、実施結果は、以下のとおりです。

	人数	比率
対象	928名	-
診断実施	913名	98.4%

（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

コンプライアンス教育については、入社時、新任主任研修時及び新任管理職研修時の３回の階層別研修実施時から、これらに新任副参与研修時及び新任参与研修時を加えた全ての階層別研修実施時に平成 24 年度から拡大し、次年度以降も継続することとしました。

平成 24 年度における具体的な実施状況は、以下のとおりです。

新入社員研修においては、コンプライアンスの重要性、内部通報制度等について説明するとともに、ＤＶＤ「階層別コンプライアンスシリーズ　第１巻新入社員・若手社員編」（制作・著作　日本経済新聞出版社）を視聴させました。また、当社のコンプライアンスマニュアルを新入社員全員に配布し内容の理解・習得を促しました。

新任主任研修においては、コンプライアンスの概念、当社グループのコンプライアンス体制について説明するとともに、ＤＶＤ「ビジネス・コンプライアンス入門第１巻　１　コンプライアンス意識とは何か」（制作・著作　日本経済新聞出版社）を視聴させました。

新任管理職研修においては、コンプライアンスの概念、当社グループのコンプライアンス体制について説明するとともに、ＤＶＤ「マネジャーのための危機管理・対応入門」（制作・著作　日本経済新聞社）を視聴させました。

新任副参与研修においては、内部統制システムについて、当社の状況を含め説明するとともに、ＤＶＤ「ビジネス・コンプライアンスのすべて　◆３内部統制とコンプライアンスⅡ【ケーススタディ編】」（制作・著作　日本経済新聞出版社）を視聴させました。

新任参与研修においては、内部統制システムについて、当社の状況を含め

説明するとともに、ＤＶＤ「ビジネス・コンプライアンスのすべて　◆３内部統制とコンプライアンスⅡ【ケーススタディ編】」（制作・著作　日本経済新聞出版社）を視聴させました。

＜受講状況＞

階層	開催日時	対象者数	受講者数	受講比率
新入社員	平成24年4月11日	9名	9名	100%
新任主任	平成24年8月24日	18名	18名	100%
新任管理職	平成24年5月11日	30名	30名	100%
新任副参与	平成24年5月24日	22名	22名	100%
新任参与	平成24年8月31日	12名	12名	100%

b) 部内研修でのＤＶＤ視聴

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した。

実施結果は、次のとおりです。

なお、次年度以降も継続して実施することにより、コンプライアンス意識の定着を図ってまいります。

＜視聴したＤＶＤ＞

本社各部：マネジャーのための危機管理・対応入門（日本経済新聞社）
組織と個人を守る！階層別コンプライアンスシリーズ
第２巻：中堅社員・管理職編（日本経済新聞出版社）

各 支 店：マネジャーのための危機管理・対応入門（日本経済新聞社）
組織と個人を守る！階層別コンプライアンスシリーズ
第２巻：中堅社員・管理職編（日本経済新聞出版社）

各 工 場：マネジャーのための危機管理・対応入門（日本経済新聞社）
組織と個人を守る！階層別コンプライアンスシリーズ
第４巻：工場編（日本経済新聞出版社）

＜視聴期間＞

平成 24 年３月下旬から７月末

＜視聴状況＞

	社員				派遣他			対象者			視聴比率
	人数	内視聴数	未視聴	視聴率	人数	内視聴数	未視聴	人数	内視聴数	未視聴	
本社各部、船橋地区　計	698	686	12	98.3%	15	12	3	713	698	15	97.9%
支店（東北、東京、北陸、名古屋、大阪、四国、広島、福岡）計	179	177	2	98.9%	27	23	4	206	200	6	97.1%
工場（栃木、岐阜、赤穂、高知）計	426	424	2	99.5%	3	2	1	429	426	3	99.3%
合計	1,303	1,287	16	98.8%	45	37	8	1,348	1,324	24	98.2%

※　未視聴の 24 名は、休職者、国内外研修者等です。

c) ｅラーニングの実施

コンプライアンス教育の一つとして、過去に使用したコンプライアンスに関するｅラーニングを再使用し、役員及び従業員（ＩＤ管理システムのＩＤ保有者全員）を対象に平成24年４月２日から６月末にかけて実施しました。

使用した教材は次のとおりです。

「従業員のためのコンプライアンス」（株式会社東京リーガルマインド）

本教材は、コンプライアンス＝法令遵守違反は、企業が直面する最大の危機の一つであり、従業員の立場から、守らなければならない法令の内容を解説し、具体的な対応が学べる内容となっています。

受講結果は、次のとおりです。

	ＩＤ保有者 (A)	学習完了(B)			未完了	完了率 (B/A)
			修了テスト			
			合格	不合格		
役　　員	9	9	9	0	0	100.0%
従業員等	1,182	1,152	1,152	0	30	97.5%
出 向 者	139	130	130	0	9	93.5%
合　　計	1,330	1,291	1,291	0	39	97.1%

※　未完了の39名は、休職者、出向者で使用環境外の者等です。

d) 緊急コンプライアンスセミナーの開催・・・追加した改善措置

平成24年２月27日提出の改善報告書の提出後に追加した改善措置として、コンプライアンス・内部統制システムに関する再教育のため、社長以下役員、部長等45名を対象に、平成24年３月28日に本社会議室にて緊急コンプライアンスセミナーを開催しました。

「会社法における内部統制システムについて」というテーマで、岩田合同法律事務所の弁護士本村健氏及び弁護士富岡孝幸氏に講演頂きました。

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ますが、周知徹底が不十分であったことを踏まえ、ＳＯ・ＮＥＴ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した。

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

平成24年４月２日に、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した。

b) 社内電話帳及びアドレス帳への窓口の記載

ＳＯ・ＮＥＴ上の社内電話帳及びアドレス帳に、通報窓口を掲載するとともに、社内掲示板にて、その旨を全社に通知しました。

c) 社内通報制度対象の拡大

従来、「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」を対象としていましたが、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とし、その旨「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、社内周知を図りました。

d) 社外通報窓口の受付方法の拡大・・・追加した改善措置

平成 24 年２月 27 日提出の改善報告書の提出後に追加した改善措置として、社外通報窓口の受付方法を、これまでの封書・ＦＡＸに加え、電話及び電子メールをも選択できるようにし、社内掲示板にてその旨を全社に通知しました。

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ますが、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の進捗状況について監査しました。

具体的には、以下のとおりです。

a)再発防止策フォロー監査

新材料事業部における再発防止策の進捗状況について、フォロー監査を次のとおり実施しました。

《進捗フォロー監査》

第１回　平成24年３月９日
第２回　平成24年４月10日
第３回　平成24年５月18日
第４回　平成24年６月12日

《再発防止策フォロー監査》

平成24年７月23日～27日

内　容：次の事項を確認しました。

１）再発防止策

新材料事業部より不適切な会計処理に関する再発防止策（上記１.(1)の各項目）の説明を受け、以下を確認しました。

①項目毎に改善策の内容を新材料事業部長が承認している。
②各対策が実際に運用されている。（証憑により確認した）
③全項目について、上記①、②が７月上旬にはすべて完了している。

２）重点項目の検証

新材料事業部からの聴取及び証憑にて再発防止策の完了は確認できましたが、重点項目として以下をさらに検証しました。

(1)＜受注から売上計上までの業務手続きが適切に行われていることの検証＞

平成24年３、４月の高機能フィルム事業Ｇの全売上について以下の業務手続きが行われ、各証憑も売上毎に保管されている

ことを確認しました。

1. ユーザーより注文書(製品P／O)を受け取り、上司承認を得ている。
2. 製造指示書を作成し、上司承認を得ている。
3. 製品出荷指示書を作成し、上司承認を得ている。
4. 出荷のための輸送手配（輸送伝票控、海外はInvoiceあり）

(2)＜原価計算の品目集約時の処理が適切に行われていることの検証＞

平成24年4月より、フィルムの原価を集約しましたが、3月末の残高が工程毎に正しく移行処理されたことを確認しました。

(3)＜中国加工委託先の在庫が正しく集計されていることの検証＞

平成24年3月末の製品在庫を独自にサンプリングして、棚卸の最終集計表より棚卸原票まで証憑を遡り、棚卸原票が正しく集計されていることを確認しました。

※　新材料事業部における再発防止策はすべて完了しており、重点項目の検証においても問題ないことが確認できました。今後の運用の徹底・継続を同事業部に要請しました。

また、今後の再発防止策の運用状況については、平成25年3月に監査を行う予定です。

b) 業務監査

実施期日：平成24年7月23～27日

監査内容

1）会計帳簿、伝票、管理帳票、契約書、伺書等を閲覧し、責任者等よりヒアリングを実施しました。

2）コンプライアンス（独占禁止法、下請法を含む）遵守状況並びに安全管理・危機管理等に関し責任者等よりヒアリングを行うとともに、関係資料を閲覧しました。

3）新材料事業部長から同事業部の概況及び課題についてヒアリングを実施しました。

監査結果

会計処理及び事務全般について適正に処理されていることを確認しました。

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

内部統制報告における評価範囲については、新材料事業部を重要な事業拠点として平成24年3月期の評価範囲に追加し、財務報告に係る内部統制の評価を行いました。その結果に基づき、内部統制は有効である旨の内部統制報告書を作成し、関東財務局長へ提出しました。

また、独立監査人からは、「財務報告に係る内部統制の評価結果について、すべての重要な点において適正に表示しているものと認める」旨の監査報告書を受領しました。

なお、平成25年3月期の内部統制報告における評価範囲の決定に際し、新材料事業部を引き続き重要な事業拠点として評価することを決定しました。

③ 財務報告に関する教育の充実

a) 既存会議への内容追加

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（会計担当者会議・連結決算説明会）の中でその内容を充実させました。次年度以降も継続して実施してまいります。

具体的には、以下のとおりです。

＜会計担当者会議＞

平成24年3月22日及び23日に本社会議室で当社会計担当者を対象とした会計担当者会議を開催しました。

その会議において、管理部から、適切な会計処理の重要性について説明するとともに、不適切な会計処理に伴う財務面での影響、再発防止への取り組みについて説明しました。

また、内部監査室から、日常業務の中での内部統制について説明しました。

＜連結決算説明会＞

平成24年3月15日本社会議室、同年3月21日本社会議室及び同年3月23日大阪支店会議室で連結子会社の会計系担当部門を対象とした連結決算説明会を開催しました。

その説明会において、管理部から、財務報告の適正性の確保について説明しました。

また、内部監査室から、財務報告に係る内部統制制度について説明しました。

＜受講状況＞

	開催日	受講者数
会計担当者会議	3月22日	14名
	3月23日	21名
	計	35名
連結決算説明会	3月15日	8名
	3月21日	16名
	3月23日	13名
	計	37名

＜若手事務系社員研修＞

平成24年2月24日に入社1～3年目の事務系社員11名を対象に開催された若手事務系社員研修において、管理部より、財務報告の適正性の確保について説明しました。

b) 生産・販売部門への拡大

新たに「生産・販売部門の課長、ＧＬ及び原価計算担当者」を対象とした財務報告研修として、不適切な会計処理再発防止研修を開催しました。

具体的には、以下のとおりです。

開催日	部署	受講者
6月 14日	生産技術部・設備部	13
22日	赤穂工場	13
25日	高知工場	27
27日	栃木工場	24
28日	岐阜工場	17
	セメント生産部門計	94
6月 29日	新材料事業部	16
7月 2日	光電子事業部	9
2日	二次電池材料事業推進室	4
3日	環境事業部	7
4日	鉱産品事業部	9
20日	建材事業部	15
8月 10日	セメント営業管理部・支店	21
	事業部(室)、セメント営業部門計	81
	合計	175名

３．再発防止策の実施管理

再発防止委員会の設置及び実施状況の確認

再発防止策における各項目をすみやかにかつ着実に実施していくために取締役会決議により「再発防止委員会」を平成 24 年２月 14 日に設置し、その進捗状況を管理してきました。

具体的には、再発防止委員会を以下のとおり開催し、再発防止策の進捗状況について４月、７月及び９月の取締役会に報告しました。また本改善状況報告書の提出について再発防止委員会で承認するとともに、９月６日開催の取締役会にて決議しました。

開催日	主な内容	取締役会
平成24年2月27日	今後のスケジュール確認	
4月26日	再発防止策進捗報告	4月27日　取締役会報告
7月17日	再発防止策進捗報告	7月18日　取締役会報告
8月10日	改善状況報告書原案作成	
9月5日	改善状況報告書最終案承認	9月6日　取締役会決議

４．改善措置の実施、運用状況についての評価

高機能フィルム事業Ｇにおける不適切な会計処理の判明後、当社は、その原因究明と再発防止に向け真摯に取り組んでまいりました。

全社一丸となって、改善報告書にある改善措置を着実に実施することにより、新材料事業部における内部牽制の強化、コンプライアンス意識の向上等、着実に効果が現れていると認識しております。

今後につきましても、全従業員に対するコンプライアンス教育の反復実施等、これまでの取り組みを継続的に運用し、さらに徹底していくことによって、再発防止とコンプライアンス最優先の企業基盤の構築を図り、株主・投資家及び関係者の皆様からの信頼回復に向けて全力で取り組んでまいる所存です。

以上

【別紙】

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ｸﾞﾙｰﾌﾟ)におけるﾌﾟﾛｾｽﾚﾍﾞ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者配置	専任者配置	見直実施	→	→	→	→	→	→
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)証憑と受払資料との関連の明確化のための品目名称(コード)の統一	検討	→	→	→	委託先依頼	運用開始		
d)原価計算システムの改善	検討	→	→	→	完了・運用開始			
e)購買ルールの徹底・・・(追加)		実施						
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		明文化・周知			
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		運用開始						
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								
a)業績管理資料の見直し	検討	→	→	→	運用開始			
b)会議運営方法の見直し・・・(追加)	検討	→	→	運用開始				
(2)間接的な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	ﾋｱﾘﾝｸﾞ	ﾋｱﾘﾝｸﾞ					ﾋｱﾘﾝｸﾞ	(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								
a)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)	
b)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	→	→				
d)緊急コンプライアンスセミナーの開催・・・(追加)	準備	開催						
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)ｺﾝﾌﾟ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・ｱﾄﾞ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					
d)社外通報窓口の受付方法の拡大・・・(追加)	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及び実施状況の確認	設置済		報告			報告	報告	完了