平成 23 年 7 月 8 日

各　位

会社名　　愛知時計電機株式会社
代表者名　　取締役社長　鈴木　登
（コード番号 7723　東証・名証　第一部）
問い合わせ先　　常務取締役管理統括本部長
小野田　晋也
（TEL 052-661-5151）

「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ

当社は、平成 22 年 12 月 28 日提出の「改善報告書」について、株式会社東京証券取引所における有価証券上場規程第 503 条第 1 項ならびに株式会社名古屋証券取引所における上場有価証券の発行者の会社情報の適時開示等に関する規則第 49 条第 1 項の規定に基づき、改善措置の実施状況および運用状況を記載した「改善状況報告書」を、本日別添のとおり東京証券取引所および名古屋証券取引所に提出いたしましたのでご報告いたします。

別添資料：改善状況報告書

以　上

改 善 状 況 報 告 書

平成 23 年７月８日

株式会社東京証券取引所

代表取締役社長　斉藤　惇　殿

愛知時計電機株式会社

代表取締役社長　鈴木　登

平成 22 年 12 月 28 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致します。

第１　改善報告書の提出経緯

１．事件発覚から社内・社外調査委員会の設置に至る経緯

平成 22 年５月の監査法人による監査において、札幌支店副支店長・Ａ（札幌支店の計装責任者、同年 11 月 11 日付で懲戒解雇、以下「Ａ」といいます。）から、同人が指摘を受けた長期滞留債権の回収計画が提出されていましたが、予定期日になっても入金されませんでした。そのため、本社経理本部がＡに対し回収計画のフォローを行なっていましたところ、同年８月５日に、札幌支店の計装分野における債権について、Ａから、架空売上・循環取引を行なっていたため回収できない旨の自白があり、当社内において直ちに調査を開始しました。その結果、平成 10 年度頃から平成 22 年度にわたって、Ａの不正な行為に起因して不適切な会計処理が行なわれていた可能性が判明しました。

これを受けて、当社は、同年８月 17 日、①不適切な会計処理に係る事実関係の確認、②不適切な会計処理に係る金額の把握、③責任の所在の解明、④不適切な会計処理が長年にわたり発覚しなかった理由の特定、⑤再発防止策の提案、等を目的として、当社取締役社長 鈴木 登 を委員長とし、役職員 10 名の委員からなる社内調査委員会を発足させました。

社内調査委員会は同日以降、関係者からの事情聴取、帳簿・証憑の検証作業等の調査（以下「本調査」といいます。）を開始しました。当初、取引の詳細等は未だ明らかではなかったものの、その後の調査でＡの自白の通り、不正な取引が存在し、それに起因して不適切な会計処理の事実が存在すること、未回収の売掛金等が 14 億円相当あり最悪その全額が回収不能となる恐れがあること、などが判明しました。そこで、同年８月 27 日、当社札幌支店計装分野において不適切な会計処理が行なわれていた旨、及び今後の対応について開示致しました。

また当社は、客観的かつ中立な立場から社内調査委員会による調査結果を検証するとともに、再発防止等について専門的立場からの助言・指導を得るために、過去に当社グループと何ら取引関係の無い弁護士・公認会計士・大学教授の計３名からなる社外調査委員会を同年９月 15 日に設置し、翌日公表しました。なお、社外調査委員会は日本弁護士連合会による 2010 年７月 15 日付「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」を踏まえて調査活動を行ないました。社外調査委員会はその補助者として、弁護士２名、新日本有限責任監査法人から 18 名を使用しました。社外調査委員会の検証対象は、①不適切会計処理の実態調査の透明性、妥当性についての助言・指導、②実態調査結果の客観性、正確性についての助言・指導、③不適切会計処理の原因究明についての調査・検証、④再発防止策の策定についての助言・指導、です。

２．両調査委員会による調査結果

社内調査委員会は同年８月 17 日に設置された後直ちに本調査を開始し、以後調査報告書作成日である同年 11 月 10 日までの間、また社外調査委員会は同年９月 15 日より 11 月９日にかけてそれぞれ調査を行ない、その結果、下記の事実が判明致しました。

(1) 当社計装分野の位置付け

① 計装分野は、水道関連機器分野・ガス関連機器分野に次ぐ事業分野です。水道メーター・ガスメーターが社会インフラとして安定的な需要がありマーケットにおいて当社の地位が常にトップグループにあるのに対し、計装分野は売上高に占める自社製品であるセンサー類の割合は少なく、有力な同業他社も多いこと、サブコンや商社の下請けでの参入がほとんどであること等、常に厳しい営業環境を強いられてきました。

② また、業務内容は、自社メーター類の売上割合が比較的低く、他社品とセットにした管理システム全体を販売することが多いことから、システムエンジニア（以下「ＳＥ」といいます。）と連携した活動を行なう必要がありました。このように計装分野では極めて専門的なノウハウを要することから、社内的にも人材は少なく、他の業務分野との交流も困難でした。従って売上実績も支店・営業所に配置された計装分野の営業担当者のスキルに左右される傾向があり、こうした要因から計装分野の業績自体は伸び悩みが続きました。

③ 転機になったのは、平成に入って大阪支店や札幌支店の業績が伸び始めたことからです。公共事業投資拡大を背景に優秀な計装営業マンのスキルを活かした業務拡大ができないか検討された結果、平成９年度にシステム支援グループ（以下「ＳＳＧ」といいます。）が設置されました。その後、平成 14 年度に更なる進展を目指し製造・販売・開発一体の計装営業本部が組織されました。公共事業が縮減する中でも札幌支店では農業用水等、新分野の開拓により、安定的に好成績を収めてきているものと評価されていました。

(2) 不正取引が行なわれた経緯

① Ａは昭和 53 年北海道内の工業高校を卒業後当社へ入社しました。当初は釧路営業所勤務でしたが、昭和 57 年に札幌支店に着任し、以後今回の不正が発覚するまで札幌支店に勤務していました。

② 技術系ということから当初から計装分野に携わり、徐々に実力を発揮し始め、支店内では実質唯一の計装営業担当者としてその職責を担いました。平成８年には販売課係長になり札幌支店管轄の計装分野の売上高を初めて 10 億円台に乗せ、社内でも高い評価を受けることとなりました。この時の売上は、純粋に北海道地区での営業活動により実績を積み上げたことによるものと判断されます。

③ 平成９年にＳＳＧ立ち上げとともに東部地区リーダーに就任しました。本州内の他支店・営業所への営業支援、さらには新人ＳＥ等の教育・育成という業務負担も加わり、本来の道内の顧客密着型営業が手薄になっていきました。

その結果、平成 10 年１月の売上について、初めて架空売上（循環取引）17 百万円を計上しました。動機は売上実績維持のためであり、社内からの期待に応えたいという思いが強かったものと思われます。

④ 平成 10 年以降も計装分野の売上が伸び悩む中、何とか売上や利益率の目標を達成したいという思いと、売上確保のため無理をして取った採算の悪い赤字物件を黒字の工事に見せかけようとして、架空売上（循環取引を含む）を常態化させました。架空売上による損失（回収の目減り）は実在物件の利益で補填するつもりでした。実際その様な物件もありましたが、売上目標の他に、赤字物件が発生した場合に、利益率管理面からも、その補填も必要となり、次第に架空売上が拡大していきまし

た。

⑤　架空売上の回収を装うために、更なる架空売上を積み上げる必要があり、売掛金は膨らんでいきました。一方、平成 17 年以降は、売掛金回収の長期化について毎年のように監査法人から監査を受けるようになり、その隠蔽を目的に架空仕入を積み上げることで資金を捻出し、売掛金の回収を進めることもありました。(そのため、本件に係る決算修正において、年度により架空仕入が架空売上を上回っていた年には、架空仕入と架空売上双方を取り消した結果、修正利益がプラスになった年度もあります。)

平成 19 年には本工事在庫の増加を経理本部より指摘されて、新たな架空売上の計上が難しくなり、加えて平成 21 年の物件で大きな赤字が発生し、その資金繰りに行き詰まりました。平成 22 年５月の監査法人による監査において指摘を受けた、長期滞留債権の回収計画を提出させられましたが、予定期日になっても入金できず、その後の経理本部による回収計画のフォローが行なわれ、逃げ切れないと判断し、平成 22 年８月５日の自白に及びました。

(3) 不正取引の手法

① 循環取引の組成

Aは取引先に対して一見商流取引（商品の販売者と購入者との間に業者を介在させる取引）を斡旋すると見せかけ、それを複数組み合わせることで取引先に警戒されない循環取引を完成させていました。また、循環取引だけでは何れは破綻することから、実際には実取引を巧みに組み合わせていました。

② 架空売上、架空仕入の計上

循環取引という架空取引によって架空仕入の買掛金及び架空売上の売掛金が計上されました。そしてそれらの取引によって一定の利益を確保したように見せかけるため、商流マージンと架空利益の合計額が、名目上回収が遅れている売掛金として滞留することになりました。

③ 実工事費用の付替え、実工事売上の未計上

実際の工事案件で赤字工事が発生した場合、売上金額を水増ししたり、別の架空売上を計上し実工事の原価を付替えたりして、損失の隠蔽を行ないました。この実損失に、循環取引での損失が加わり、売掛金の滞留額をさらに増加していきました。

社内監査等により売掛金の増加を指摘されると、実在する工事について売上を計上せず、その入金を過去の架空売上の入金として処理する場合もありました。

④ 社内と取引先への説明内容の使い分け

Aは架空売上・架空仕入を計上しているので、商流に加わった取引先に対しては社内システムから出力された請求書は使用できません。そのため、社内的には、「工事全体が完了するまで請求できない」とし、一方商流取引先に対しては別途作成した手書き請求書を使用して、商流取引先から支払を受けた資金で過去の滞留売掛金の回収に充てていました。

⑤ 証憑等の偽装

平成 17 年度以降の監査法人による監査において、また、平成 20 年度からは内部統制評価制度の業務プロセス評価において、滞留売掛金についての証憑を求められたとき、Aは自ら偽装し、あるいは商流取引先を「次に斡旋する取引を計上してある」「監査で必要だから」等と巧みに納得させて押印させ、証憑類を監査法人・内部監査部門等に提出しました。

３．過年度決算訂正の内容

(1) 不正取引による損益への影響額

① 架空売上、架空仕入及び原価付替えによる影響額

売上に関しては、循環を伴う架空売上が 59 億６千３百万円、架空仕入を伴わない単純な架空売上が５億５千７百万円、また、架空売上の回収に充てることを目的に行なわれた実売上の未計上、過少計上が７億４千２百万円ありました。この結果、架空売上の総額は 57 億７千９百万円となりました。

次に、循環取引による架空仕入が 47 億９千５百万円あり、このうち、平成 22 年６月末の帳簿上、棚卸資産に残っていた８千万円を控除した 47 億１千４百万円が架空の売上原価でありました。

また、実物件の赤字を隠蔽するために、架空の物件に付け替えられた原価のうち、平成 22 年７月末現在、棚卸資産に計上された状態のものが８千万円あり、売上原価に計上しました。

以上、売上総利益への負の影響額は 11 億４千５百万円となりました。

② 不正取引による損失

循環取引の架空仕入による消費税込みの支払が 50 億３千５百万円、架空売上の売掛金の回収による入金が 47 億９千万円あり、この差額の２億４千５百万円が取引先の手数料となりました。その他、架空売上・架空仕入に付随する消費税の損失が５千２百万円発生しています。その結果、手数料と消費税損失を合わせた２億９千７百万円が、不正取引による損失です。

③ その他

税効果調整により、法人税等調整額への正の影響額が１千６百万円ありました。

①、②及び③の結果、平成９年度から平成 22 年度第１四半期に至る、通算の不正取引による損益への負の影響額の総額は 14 億２千５百万円でした。

(2) 過年度決算訂正について

調査の結果、平成９年度以降について事実の確定と訂正額の確認ができ、平成 17 年度以降について決算の訂正を行なうべきと判断しました。決算訂正を行なうにあたり、訂正に足る根拠と訂正数字の確認をして、各決算期において訂正を行ないました。

なお、平成 16 年度以前の影響額は、７億８千７百万円であり、平成 17 年度期首の過年度損益修正損に反映しました。

第２　改善措置

１．不適切な情報開示を行なった直接的原因（問題点）

(1)　計装分野の業務管理体制の不備

①　部門責任者に対する統制が効かなかった。

当社においては、上司による承認が架空売上・架空仕入に対する重要な統制となっておりますが、Ａは札幌管轄における専門的業務である計装分野の担当者かつ責任者であったため、本人が担当する取引については統制が効かない状況でした。業務の効率性を考えれば、プレイングマネージャーの存在について全てが否定されるものではありませんが、このような場合には支店長など更に上位者の承認を受ける仕組みにするべきでした。

②　売上と仕入の両業務を担当させていた。

当社において営業担当者が売上と仕入の両業務を担当することは認められていました。これは業務に精通する営業担当者が取引先のニーズに的確かつ迅速に対応するためであり、一面でその有用性は認められます。反面、本事件のような不正取引のリスクが高まることになることから、両業務を兼務させる場合、実効性のある上位者による牽制を受ける仕組みを設けるべきでした。

③　公共ＳＳ営業本部のモニタリングが不十分であった。

公共ＳＳ営業本部は平成 19 年７月から各支店管轄に対して規定額以上の物件について「予実管理表」の提出を求め利益管理の指導を行なってきましたが、札幌支店については提出が遅れると共に、その提出率も 10%程度でした。再三提出を指示しましたが提出されず、年度を越えるとなし崩し的に未提出で終わっていました。

「予実管理表」には、売上額・仕入額・取引先名、及び品名が伝票単位で記載されていることから、計装分野の業務内容を理解している公共ＳＳ営業本部が確実にチェックしていれば、異常な取引を発見できた可能性がありました。

(2)　本社管理体制の不備

①　人事異動を長期間行なっていなかった。

Ａが極めて優秀な営業マンとされ、毎期高い実績を上げていたことも手伝って、昭和 57 年から現在に至る 28 年間にわたり札幌支店から異動することがありませんでした。この間、支店内での配置転換も行なわれなかったため、計装分野の絶対的な存在となり、また、部下である課長や担当者も長年Ａの教育を受け、Ａが行なうことが正しいものと信じて業務を行なう等、当人に対する牽制が効かない状態になっていました。

②　社内規程・通達・業務ルールの浸透が十分でなかった。

営業事務ルール（含む債権管理）、会計ルール等、業務ルールの周知について、部門責任者等への説明にとどまっており、実務担当者まで浸透していませんでした。また、規程類の陳腐化や都度の通達によるルール変更も、実務担当者が現行ルールを理解する上での妨げとなっていました。

各本部はこうした実態を把握し、各部門内できちんと実務担当者へ展開されているか、事務が正確に実行されているか等、もっと丁寧な確認やフォローアップを行なうべきでした。

③　内部監査等が十分に機能していなかった。

a.　社内の他部署との連携が不十分であった。

上述の通り、本件は承認者自身による不正であり、証憑書類も偽装されていたため、通常の監査手続による発見は困難でしたが、計装分野の業務実態を理解している者と連携していれば、もっと早い段階で発見できた可能性がありました。

b. 指摘事項に対するフォローが不足していた。

平成 17 年頃から、本件に関連する問題点が監査役又は内部監査部門から度々指摘されていましたが、指摘事項に対する改善報告の徴求やその後のフォローアップが不足していました。

④ 経理本部によるチェック機能も低下していた。

平成 19 年に債権監視チームを部内で立ち上げ、長期滞留債権について確認を行なってきました。また、各販売部門には、決算期（９月・３月）に「売掛金年齢表」の６ヶ月超債権について理由を記載させ経理本部に提出させていました。しかし、経理本部単独では取引内容に立ち入っての実質的な審査能力に限界があり、不正取引に気づくことができませんでした。

(3) 社内コンプライアンス意識・モニタリング機能の不徹底

① コンプライアンス意識の不徹底

社外調査委員会が当社内においてコンプライアンス意識についてのアンケート調査を行なった結果、社内において企業行動憲章を正しく理解していないこと、社内ルール遵守意識が低い者が見受けられたことなどから、社内においてコンプライアンス意識を浸透させることができていなかったことが遠因であると考えられます。

② 内部統制のモニタリング機能不徹底について

内部統制報告制度への対応はしていたものの、上記(1)(2)に記載の通り、上位者による牽制が働かず、内部監査も十分に機能していない等、不正を発見する内部統制のモニタリング機能が不十分でした。また、当社内の役職員は、不正行為は行なわれないものだとの意識が今までは強く、リスク管理委員会やＣＳＲ委員会等による組織的な検証も徹底されていませんでした。

２．再発防止に向けた今後の改善措置

平成 22 年 12 月 28 日提出の改善報告書に記載の改善措置は以下の通りです。

(1) 計装分野の業務管理体制に関する改善措置

① 部門責任者に対する牽制機能の強化

「要領書（部門責任者の伝票起票制限）」を平成 23 年１月に制定して、支店・営業所管轄の部門責任者による受注票・検収書等の伝票起票を原則として禁止致します。また、やむを得ず実施する場合は、支店長など上位者の承認を必須とし、相互牽制機能を強化します。

② 内部牽制の有効な業務フローへの見直し（売上と仕入の分割）

計装分野については、「拠点購買要領書」を平成 23 年１月に改訂して、今後、支店・営業所内に担当ＳＥが在籍する場合は当該ＳＥが、また、不在の場合は他の担当者が仕入を担当することとし、その際には上位者の承認を必須とします。こうした内容の精査確認を徹底することにより牽制を働かせ、また営業担当者が双方業務を兼務することを禁止します。

③ 公共ＳＳ営業本部によるモニタリング機能の充実

上記②を補完するため、以下の体制を実施致します。

ａ．公共ＳＳ営業本部による一定額以上の物件の「予実管理表」の承認

「予実管理要領書」を平成 23 年１月に改訂し、これに従って実施します。

ｂ．一定額以下の物件の抜き取りによる「予実管理表」の内容確認

公共ＳＳ営業本部にて四半期毎に新規受注物件から、客先・金額・内容を抽出し、「予実管理表」の提出を求め内容を検証します。必要に応じて現場検証を行ないます。

ｃ．抜き取りによる注文書及び注文請書の提出要請並びに内容確認

公共ＳＳ営業本部にて四半期毎に新規受注物件から、客先・金額・内容を抽出し、注文書及び注文請書の提出を求め内容を検証します。必要に応じて現場検証を行ないます。

(2) 本社管理体制の改善措置

① 定期的ローテーションの実施

総務人事本部の人事データベースに、新たに販売・購買に携わる可能性のある部門の従業員に対して、部署、業務、取引先の担当継続期間を更新、記録する項目を追加し、同一部署、同一業務、同一取引先の担当としての在職期間が５年を超える者をピックアップできる機能を追加します。

上記の条件で抽出された社員については、当該業務のリスク評価を行ない、総務人事本部長と当該所属部門長が協議の上、業務の健全性を保持するため定期的な異動が必要であると判断された場合は、当該業務担当の社員について、人事ローテーションの優先的な異動対象者として配置転換を検討致します。

② 経理事務・営業事務の規程類の見直し・再教育

経理本部において、従来の「支店営業所事務処理手引書」の改訂版「経理事務処理マニュアル」を平成 23 年１月末までに早急に作成致します。

従来の手引書は、陳腐化しその後の通達等による改変で実際の事務処理の参考にならないことから、支店ごとに事務処理が異なるなど、誤った事務処理にもつながっていました。そこで、本マニュアルにおいて、例えば今回証憑偽装に使われた手書き請求書について、やむを得ず作成する場合、金額が変わらないときでも全て必ず複数名で確認し、その控えをシステム請求書と一緒に保管するといった事務ルールを規定致します。その他、現預金などの重要物管理、売掛金消し込みは紐付きによる方法、「売掛金年齢表」による監視などの売掛金管理、原価付け替えの禁止、などのルールを盛り込み、マニュアルの整備・見直しを行ないます。

改訂版の「経理事務処理マニュアル」の周知のために、支店・営業所の実務担当者向けの研修を平成 23 年２月末までに実施し、担当者まで十分に行き届く説明を行なって、業務ルールの浸透・定着を図ります。

営業統括本部は、与信管理を強化するために、平成 23 年６月末までに「得意先評価登録要領書」の見直しを行ないます。また、上記記載の「経理事務処理マニュアル」の改訂に併せ、営業関連の要領書の該当箇所への反映、及び周知状況の定期的トレースを行ない、業務ルールの浸透・定着を図ります。

③ 通達文書等の掲示ルール見直し

これまで、規程類・通達は主として紙ベースで発信され、また都度の臨時通達により事務処理が変更されているにもかかわらず、規程類の修正が遅延しがちなことから、従業員は何を見て事務処理を進めるべきか判断に迷うことが見受けられました。

そこで今般、経営企画室・管理統括本部は、規程類の見直しを行なうに際し通達文書等の掲示ルールを、社内ＨＰを閲覧すれば現在有効な全ての規定・通達が常時閲覧できる状態にする等により、平成 23 年３月末までに見直し、業務ルール全般の浸透・定着、利便性の向上を図ります。

④ 内部監査機能の強化・拡充

a. 内部監査室の強化

現在の内部監査室には、計装分野の取引内容を十分に理解できる者がいないため、計装業務の経験者を兼務させることにより、内部監査機能の充実を図ります。こうした兼務者については内部監査研修に参加させることなどにより、監査スキルの向上に努め、戦力化してまいります。

また、後述するフォロー監査やグループ会社監査など内部監査業務の大幅な拡大が想定されることから、至急内部監査室員の増員を行ないます。

b. リスク情報の伝達

監査法人による監査の立会者が作成する報告書についても、原則として「内部監査規程」に準じて経営者に報告し、未整備の状況が長期間放置されることがないように努めます。

c. フォロー監査の徹底

これまで内部監査による指摘事項の改善が徹底されず、その後の追跡調査もほとんど行なわれておりませんでした。こうした状況を改善するため、「内部監査規程」に基づき、被監査部門からの「改善計画書」の提出、及び改善状況についてのフォロー監査を徹底します。なお、「改善計画書」様式は既に作成済みです。

⑤ 債権監視チームの機能拡大

平成 22 年 12 月から、経理本部内の債権監視チームに内部監査室員を加え、経理ルーチン業務と内部監査の両面より、売掛金に関する問題点を明らかにし、支店・営業所の売掛金管理組織及び営業統括本部と連携して、改善状況の監視を行なっています。

具体的には、これまでは形式的な確認に終始しがちであった当該債権監視業務について、支店・営業所で行なわれている債権管理（例えば滞留調査）の実施状況を「売掛金年齢表」や議事録・報告書等により、各支店・営業所の状況を把握します。また、提出された資料を閲覧し、実施状況及び個別に問題がないかを確認します。

次に、売掛金の滞留理由、売掛金残高確認時の差異理由のチェックや与信管理基準の遵守状況を確認することにより、個別の売掛金残高の妥当性の確認を行ないます。

その他、売上及び検収の取消や訂正、値引き処理、並びに、売上と検収のズレなどのチェックを実施し、従来以上に調査項目を増加させ、売掛金残高の管理を強化します。

⑥ 内部通報制度の周知・利用促進

現在、社内の監査役室が窓口となる内部通報制度が存在しますが、その制度は周知徹底されておりませんでした。そこで、社内報・社内ホームページに定期的に掲載する等、内部通報制度の周知に努めることと致します。

なお、内部通報の窓口としては、監査役室よりも従業員の馴染みのある部署の方が利用促進につながることも考えられます。そこで、将来的には利用しやすい窓口への変更も検討致します。

(3) コンプライアンス推進体制の再構築と意識の向上策

① コンプライアンス推進体制の再構築

従来全社的なリスク管理を目的とした「リスク管理委員会」と環境マネジメント・コンプライアンス・社会貢献を目的とした「ＣＳＲ委員会」がありましたが、機能が一部重複していた上活動が不活発であったことからこれを次の通り明確化・再構築し、活動活発化を図ります。

a. 「リスク管理委員会」の活性化

「リスク管理委員会」は全社的リスク管理を担い、四半期毎に定期的会議を開催し、全社リスクの把握、責任部門への対応策策定の指示、対応策実施の検証・確認を行ないます。

b. 「コンプライアンス委員会」の新設（ＣＳＲ委員会の改組）

コンプライアンスを推進し意識の浸透と向上を図るため、今般新たに社長を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置致します（平成 23 年１月の経営会議で決議予定)。この「コンプライアンス委員会」を核として四半期毎に定期的会議を開催し、「コンプライアンス・マニュアル」作成、部門コンプライアンス推進者指名、社員への定期的コンプライアンス教育実施などを企画推進してまいります。

② 「コンプライアンス・マニュアル」の作成と早期全従業員教育の実施

コンプライアンス意識に関する当社従業員アンケート調査において、当社の企業行動憲章が正しく理解されておらず、また社内ルールの遵守意識が乏しいなど、社内におけるコンプライアンス意識が徹底していないことから、当社従業員に対するコンプライアンス教育を実施してまいります。

具体的には、平成23年２月末までに「コンプライアンス・マニュアル」を整備し、これに準拠して部門コンプライアンス推進者に研修を実施、部門コンプライアンス推進者は購買・調達に関わる部門においては平成23年３月末までに、それ以外の部門においては平成23年６月末までに所属する従業員に教育をする、という形での全従業員を網羅するコンプライアンス教育を至急実施致します。また、こうした部門ごとの定期的な研修の際には研修習熟度チェックリストを作成させること等によりその内容の理解と定着を検証することと致します。

なお、当社は既に、緊急措置として、平成22年11月24日付通達「営業事務処理に関し遵守すべき事項」を発信して、支店・営業所での不適切な会計処理に繋がりかねない行為の禁止を指示しており、また平成23年１月中なるべく早期に「コンプライアンス遵守事項集（簡易版）」を配布する予定です。

③ 定期的コンプライアンス教育

コンプライアンス教育は、総務人事本部が実施する定期的な階層別研修（新入社員教育・新任管理職研修等）の際にも、必ず組み込んで実施することと致します。

コンプライアンス教育の内容は、「コンプライアンス・マニュアル」等の規程類に準拠するほか、今回の不祥事を反省し取引業務全般に係るモラルの向上を図るため外部講師を招聘した「モラル教育」を、平成23年５月中にコンプライアンス推進者を対象に実施してまいります。

また、こうした研修が実際に実施され意識改革が図られたかを検証するため、全社意識調査（社内アンケート）を定期的に実施してまいります。

④ 本部コンプライアンス要員の増強

上記規程類の整備・教育の企画立案・実行を確実にかつきめ細かにフォローしていくため、平成23年２月中に法務（コンプライアンス）担当者及び内部監査担当者の増員を行ないます。

(4) 子会社の管理体制の強化

「企業グループ管理規程」により子会社等の管理業務について定めていますが、非連結子会社に対して運用されていないなど、企業グループ全体の管理体制が不十分でした。そこで、「企業グループ管理規程」及びグループ管理体制を充実させ、子会社においても不正が生じないよう注意してまいります。

具体的には、小規模な非連結子会社については、子会社独自による内部監査が実質的に不可能なことから、親会社の経理本部や内部監査室が定期的な監査を行なうことと致します。これにより、グループ会社は非連結を含む子会社全社が監査対象となります。なお、期間については３年に一度を目安と致しますが、計装関連機器製造会社の非連結子会社については、平成23年３月末までに実施致します。

その他、グループ会社においてもコンプライアンス意識を共有するため、親会社の情報を定期的に配信することと致します。また、各子会社の社長をコンプライアンス推進者に任命し、親会社の定期的な研修に参加させるとともに、子会社従業員に対しても説明会を実施する等、グループ会社についてもコンプライアンス意識の周知・徹底を行なうことと致します。

第３　実施・運用状況等

平成 23 年７月８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、以下の通りです。

(1) 計装分野の業務管理体制に関する改善措置

① 部門責任者に対する牽制機能の強化

平成 23 年１月 14 日に「部門責任者の伝票起票制限に関する要領書」を制定し、支店・営業所管轄の部門責任者による受注連絡票・検収書等、受注・販売・仕入に関する一切の伝票起票を原則として禁止、また、やむを得ず起票する場合は、支店長など上位者の承認を必須とし、相互牽制機能を強化致しました。

具体的には、顧客からの発注書を受領した場合は、伝票起票者の指示に従って事務担当者が「受注連絡票」を作成しますが、その際、部門責任者が伝票起票者になることがないように牽制を強化しました。伝票起票者以外の課長は、発注書面と「受注連絡票」の客先・価格・型式等が合致しているかを確認して、承認印を押印しています。

また、売上を計上する場合には、生産管理システムから出力された「出荷指図書」に基づき物品との照合の上、梱包・出荷がなされますが、工事案件など倉庫からの物品出荷を伴わない場合は、「出荷指図書」の完了処理について、伝票起票者以外の課長が、作業完了確認証憑と照合し、承認印を押印しています。

さらに、検収を行なう場合には、伝票起票者以外の課長が、仕入先から入手した「検収書」の内容が送り状・完了報告書等の外部証憑に記載された客先・価格・型式等と合致しているかを確認の上、承認印を押印しています。

このように、受注において部門責任者による「受注連絡票」の起票が制限されているのと同様、部門責任者がこうした販売・仕入の伝票の起票者となることは禁じられており、伝票起票者以外の課長が必ず確認の上承認印を押印することにより、牽制を行なっています。

② 内部牽制の有効な業務フローへの見直し（売上と仕入の分割）

平成 23 年１月 14 日に「拠点購買要領書」を改訂し、支店・営業所における計装分野に係る購買（仕入れ）の発注・検収業務は、受注・売上を担当する者以外の者（支店・営業所内に担当ＳＥが在籍する場合は当該ＳＥが、また、不在の場合は他の担当者）で、かつ部門責任者でない第三者が担当することとしました。また、購買（仕入れ）の発注・検収に際しては必ず上位者の承認を必須とし、営業担当者による双方業務の兼務禁止を実効あるものとしました。

具体的には、受注・売上を担当する者は、購買の発注を行なう際の「注文書作成」等の発注行為や、購買の検収を行なう際の「検収書への外部証憑確認に基づく担当員押印」等検収確認を行なうことが禁じられています。発注に際しては、一定額以上の案件には事前の実行予算作成・承認が義務付けられており予算承認後、受注・売上を担当する者以外の者がその上司承認の下で注文書を作成します。また、購買の検収に際しては、受注・売上を担当する者以外の者が、納品書や作業報告書・完成図書等など購入先の証憑を入手し、購入先の社印が押印されているか、内容が注文と一致しているか、未提出のものは督促する等、内容の精査確認・期日管理を徹底することにより、相互牽制を働かせています。

③ 公共ＳＳ営業本部によるモニタリング機能の充実

上記②を補完し運用を実効あるものとするため、以下の体制を整備し諸施策を実施しました。

ａ．公共ＳＳ営業本部による一定額以上の物件の「予実管理表」作成・提出

平成 23 年１月 14 日に「予実管理表作成手順書」を作成（「予実管理要領書」を改訂）し、元請け・下請けを問わず一定額以上の受注額の物件については「予実管理表」作成を義務付け、受注確定後 30 日以内に本部へ提出することとし、以後

これに従って実施しています。

ｂ．一定額以下の物件の抜き取りによる「予実管理表」の内容確認

公共ＳＳ営業本部にて四半期毎に新規受注物件から、客先・金額・内容を抽出し、「予実管理表」の提出を求め内容を検証することとし、平成 23 年３月より開始致しました。具体的には、当該物件に係る「予実管理表」と共に見積書、契約書等の提出を求め、本来、売上先となる会社が仕入先（またはその逆）になっていないか、当該物件に不必要な購買品はないか、低水準の利益率での受注ではないか等、受注内容の正当性、金額（利益率を含む）の妥当性等を徴求した管理表やヒアリング等により確認し、不適切な場合には修正を求め、その結果は公共ＳＳ営業本部長・経理本部長等に報告されます。
なお、今後必要に応じて現場検証等も実施してまいります。

ｃ．抜き取りによる注文書及び注文請書の提出要請並びに内容確認

公共ＳＳ営業本部にて四半期毎に新規受注物件から、客先・金額・内容を抽出し、注文書及び注文請書の提出を求め内容を検証することとし、平成 23 年３月より開始致しました。具体的には、発注・検収状態を確認するため、見積書・注文書・注文請書等で発注先が公共 SS 営業本部で把握していない新規の取引先ではないか、金額のみ記載され購買内容が不明でないか、他社購入機器が著しく高額又は低額でないか、本物件に必要な品目であるか等を検証し、不適切な場合には修正を求め、その結果は公共ＳＳ営業本部長・経理本部長等に報告されます。
なお、今後必要に応じて現場検証等も実施してまいります。

◆モニタリング結果

〇平成 22 年度第3四半期分（平成 23 年3月 16 日）

特段問題となる対象物件はありませんでしたが、注意すべき点として、複数の工事番号を使用する事例や、受注内容に対して使用している工事番号体系が相応しくない事例があり、直ちに関係支店に対し改善指導を行ないました。

〇平成 22 年度第4四半期分（平成 23 年6月 16 日）

特段問題となる対象物件はありませんでしたが、注意すべき点として、他社購入品の品目コード番号を誤って入力している事例があり、直ちに関係支店に対し改善指導を行ないました。

(2) 本社管理体制の改善措置

① 定期的ローテーションの実施

先ず、平成 22 年 12 月に関係各部門の協力を得て、支店・営業所において販売・購買に携わる可能性のある従業員について、現在までの所属部署、担当業務、取引先の担当継続期間等の人事データを収集・蓄積し、これをベースとして、平成 23 年４月以降の人事異動において、販売・購買に携わる可能性のある従業員に係る履歴を判断できるデータを整備致しました。

本年度の４月１日の定期異動に際して、今回新たに、支店・営業所において同一部署、同一業務、同一取引先の担当としての在職期間が５年を超える者をピックアップし、この条件で抽出された従業員について、所属部門長が当該業務のリスク評価を行ない、総務人事本部長と協議の上、業務の健全性を保持するため定期的な異動が必要であるかを判断し、それに基づき、当該販売・購買に携わる可能性のある従業員に係る人事異動対象者を選定致しました。これに従業員個人のキャリアアップの観点による異動対象者も合わせ、４月１日付の定期異動において人事異動を実施致しました。

現在、人事システムの大幅な更新を計画中であり、販売・購買に携わる可能性のある従業員に関しこれまでに収集・蓄積したデータについて、人事システムへの反映・より効率的な対象者判定システムの整備を速やかに行なってまいる所存です。

② 経理事務・営業事務の規程類の見直し・再教育

経理本部において、従来の「支店営業所事務処理手引書」について、今次事件の反省を踏まえた「経理事務処理マニュアル」への改訂作業を、平成 23 年 1 月末に完了しました。

今回は全面的な改定であり、基本的に営業事務の全社統一化を目指すことから、各営業拠点での営業事務の大幅変更にもつながるため、「経理事務処理マニュアル」の周知徹底のためには詳細な説明が必要となること、また実際の営業拠点における事務との調整を図るため、当初経理実務担当者だけの集合研修を計画していましたが、これを変更し、各営業拠点に経理本部が出向いて対象も支店長以下営業担当者も含めた説明会を実施致しました。

◆「経理事務処理マニュアル」説明会実施状況

実施日	営業拠点	参加者
平成23年2月14日	名古屋管轄（名古屋支店・金沢営業所・静岡営業所）	26
平成23年2月17日	東京管轄（東京支店・横浜営業所・千葉営業所・大宮営業所）	37
平成23年2月18日	大阪管轄（大阪支店・岡山営業所・高松営業所・広島営業所）	39
平成23年2月21日	福岡管轄（福岡支店・宮崎営業所・鹿児島営業所）	32
平成23年2月21日	営業統括本部・公共SS営業本部	11
平成23年2月22日	札幌管轄（札幌支店・釧路営業所）	20
平成23年2月23日	仙台管轄（仙台支店・青森営業所・盛岡営業所）	25
平成23年3月3日	国際営業本部	5
合計		195

※説明員は経理本部長・経理副本部長及び経理スタッフ3名にて実施。

今次「経理事務処理マニュアル」においては、例えば今回の事件で、証憑偽装に使われた「手書き請求書」について、「システム請求書」の枚数が多く、顧客より「手書き請求書」１枚にまとめるよう要請される場合等、やむを得ず「手書き請求書」を作成する場合、その控えを「システム請求書」と一緒に保管するといった事務ルールを規定致しました。

また、今回の事件で架空取引を隠蔽する手段となった、売掛金の古いものからの消し込み、「売掛金年齢表」による管理不徹底、原価の不適切な付け替えについては、ルールの大幅な整備・見直しを行ないました。売掛金の古いものからの消し込みについては、売掛金の紐付方式の厳守や「未消込チェックリスト」による入金管理も明文化し対応しました。

「売掛金年齢表」については、実質的な長期滞留債権が判別しづらいケースがあったため、消し込み処理の早期実施や一部消し込み等例外対応を明文化したほか、不明入金の調査実施等規定しました。

原価付け替えについては、購入品や工事等の検収時の原価付け替えの禁止の明文化を行うとともに、事務処理上のミスであっても、工事番号の訂正を行う場合は、「工事番号変更申請書」の発行と責任者の承認を必須としました。その他、現預金などの重要物管理についても厳格な取扱を行なうよう新たにルールを盛り込みました。

本件については、各営業拠点における手続きの変更を要し、営業担当者を含めた理解と周知徹底が必要なことから、８回に及ぶ「経理事務処理マニュアル」説明会を実施した後、各営業拠点で出された質疑や修正要望を元にマニュアル原案を修正、また重要な質疑応答についてはＦＡＱを作成し、平成 23 年２月 28 日に最終版を確定して、同年３月 18 日に最終版を「経理事務処理マニュアル（支店・営業所編）」としてＦＡＱと関係帳票を添付の上各営業拠点へ配布致しました。

営業統括本部は、与信管理を強化するために、平成 23 年６月９日に「得意先評価登録要領書」の改訂を行ないました。これは本事件の中において、信用調査評点が

低く本来取引継続不可の取引先であり、やむなく取引を継続する場合でも本部との合議が必要であったにも拘わらず、何等本部の承認も得ないまま取引を継続していた先があったことから、こうした点を反省し不正の芽を摘むべく対応を行なったものです。本件により、これまで信用調査評点が低い取引先の取引継続の手続きが曖昧であった点が是正され、「得意先評価登録申請書」の提出の義務付けと営業統括本部による継続的なフォロー（毎年１回、申請書更新時における信用調査評点の基準未満先についての調査）を実施致します。

③　通達文書等の掲示ルール見直し

従来、規程・通達類は主に紙ベースで発信され、その後変更があっても規程類の修正は遅れがちであり、従業員は何がどの様な規程・通達類が存在し、またそれが最新であるのか、判断に迷うことが見受けられました。

こうした通達文書類の管理を見える化し、従業員への業務ルール浸透を促進させるため、経営企画室は、規程・通達類の掲示ルールを見直し、平成 23 年３月 31 日付で各本部に対し「デスクネッツへの『通達』掲載のお願い」を発信して、規程、要領、通達、マニュアル類、及び部門標準で、全社を対象とするものについては、管理システムである「デスクネッツ」の文書管理を用いて保管することをルール化、従業員は誰でも常時最新の通達類の閲覧が可能になりました。なお、本件作業は５月末までに完了しています。

④　内部監査機能の強化・拡充

a. 内部監査室の強化

本事件において、内部監査室に計装分野の取引内容を十分に理解できる者がいなかったことも、事件の長期化や拡大を未然に防ぐことができなかった理由の一つとも考えられました。

当社は平成 23 年４月１日付にて計装業務の経験者である公共ＳＳ営業本部の担当者１名を兼務させ、内部監査機能の充実を図りました。当該兼務者については内部監査研修に参加させることなどにより、監査スキルの向上に努め、戦力化していく方針です。

また、フォロー監査やグループ会社監査など内部監査業務の大幅な拡大が見込まれることから、平成 23 年４月１日付にて内部監査室員１名の増員を行ないました（内部監査研修実施済）。これにより、これまで不定期であった内部監査室の監査について、支店は２年に１回、営業所・子会社（海外を含む）は３年に１回を目処に定期的な監査を実施できる体制を構築致しました。

◆平成 23 年 5 月までに内部監査を実施した支店営業所

支店営業所	実施期間	主な指摘事項	対応状況
札幌支店	平成 22 年 12 月 7～8 日	新規取引先(雑口座)の管理、注文書･見積書の承認手続 等	改善計画提出・実施確認(平成 23 年4月4日)
広島営業所	平成 23 年 2月 16 日	現預金･経費管理	改善計画提出・実施確認(平成 23 年3月 28 日)
高松営業所	平成 23 年 2月 17 日	現預金･経費管理、水道ﾒｰﾀｰｽｸﾗｯﾌﾟの未回収 等	是正確認(平成 23 年4月 28 日)
横浜営業所	平成 23 年 6月 21 日	拠点購買業務 等	内部統制評価でﾌｫﾛｰ予定
大宮営業所	平成 23 年 6月 22 日	拠点購買業務、ｽｸﾗｯﾌﾟ購入処理、売上処理のﾀｲﾐﾝｸﾞ 等	一部事務処理変更を指示 内部統制評価でﾌｫﾛｰ予定

b. リスク情報の伝達

経理本部・内部監査室が収集したリスク情報について経営者が早期に把握しておくことも、事件の早期発見に役立つものと思われます。

経理本部・内部監査室は平成 23 年２月以降、監査法人による監査に係る「往査立会報告書」についても、原則として「内部監査規程」に準じて経営者に報告し、未整備の状況が長期間放置されることがないように致しました。

c. フォロー監査の徹底

従来、内部監査による指摘事項については、その改善が必ずしも徹底されず、追跡調査もほとんど行なわれていませんでした。本事件においても、過去の札幌支店監査において再三売上債権の長期化について指摘しながら、抜本的な改善が行なわれておりませんでした。

こうした状況を改善するため、今般「内部監査　改善依頼書/改善計画書」様式を作成し、「内部監査規程」に基づき、被監査部門からの「改善計画書」の提出、及び改善状況についてのフォロー監査（書類等による是正確認を必ず実施、重要な不備の場合には往査）を徹底することと致しました。当該体制へは平成 22 年 11 月に変更を行ないました。

⑤　債権監視チームの機能拡大

従来から経理本部にある「債権監視チーム」が、全拠点の債権について、特に売掛金の大口長期滞留先を中心に監視を行なっておりましたが、今回次の通り体制・監視内容の見直しを行ない、平成 22 年 12 月から新体制で実施しています。

a．チームメンバーの増員

これまでは担当する経理本部のメンバーに計装をはじめ当社営業に関する知識がなく、他部門との連繋も不十分であったことから、形式的な確認（経理本部で長期化した売掛債権をピックアップし、半年以上長期化している場合その理由と解消時期について支店・営業所担当者に問い合わせる等）に終始していました。

平成 22 年 12 月からは、経理本部内の債権監視チームに内部監査室員を加え、経理ルーチン業務と内部監査の両面より、売掛金に関する問題点を明らかにし、支店・営業所の売掛金管理組織及び営業統括本部と連携して、過去の内部監査事例等との突合、議事録回覧による問題点の共有化等により、改善状況の監視を行なっています。

b．支店・営業所による債権管理の実施状況をモニタリング

これまでは、支店・営業所で行なわれている債権管理（例えば滞留調査）の実施状況について、債権監視チームで把握していませんでしたが、今回から「売掛金年齢表」や議事録・報告書等により、各支店・営業所の状況を把握するように致しました。また、提出された資料を閲覧し、重要度の高い個別の問題については、契約書、注文書、検収や支払通知等、証憑書類との照合による確認を行っています。これにより本部で支店・営業所毎の債権管理の実態を把握し、支店・営業所間で債権管理の頻度や管理手法に巧拙の格差が生じないよう指導を進めることが可能となります。

ｃ．調査項目の増加

これまでも、売掛金の滞留理由や売掛金残高確認時の差異理由のチェックにより、個別の売掛金残高の妥当性の確認を行なっている他、売上と検収のズレなどのチェックを実施していましたが、今回新たに、売上及び検収の取消や訂正、値引き処理についてもチェックを増やし、従来以上に売掛金残高の管理を強化しています。

◆債権監視チーム実施状況

実 施 日	出席者	検 討 内 容
平成22年12月9日	5名	売上・検収ズレフォロー
平成23年1月12日	5名	平成22年11月24日緊急通達で依頼した、支店・営業所における債権管理状況の報告内容を検討
平成23年2月7日	6名	売上・検収ズレフォロー及び状況報告の長期滞留債権をフォロー
平成23年3月25日	6名	平成23年1末時点の長期滞留売掛金フォロー及び当月から売上・検収の赤黒チェック開始
平成23年4月28日	6名	（当月より内部監査員1名増の2名参加） 売上・検収ズレフォロー、平成23年2末時点の長期滞留売掛金フォロー及び経理事務処理マニュアルの実務対応検討
平成23年5月27日	7名	平成23年3末時点の長期滞留売掛金フォロー

⑥　内部通報制度の周知・利用促進

現在、当社は内部通報制度「倫理ヘルプライン」を設置していますが、これまではこの制度の従業員への周知・利用促進への努力が不足しておりました。そこで、コンプライアンス研修会等で積極的な広報を行なった外、社内報（愛時ニュース１月号より）・社内ホームページにも継続的に掲載を行なう等、内部通報制度の社内広報に努めました。

本年６月に実施した全社アンケートの結果から、ようやく「倫理ヘルプライン」については約９割の従業員が周知するまでに至りました。また実際の利用者も本年２月以降徐々に増加の傾向となっています。

従業員の内部通報窓口の更なる活用推進のため、窓口のあり方について、今後の利用動向を見ながら、引き続き検討してまいります。

(3) コンプライアンス推進体制の再構築と意識の向上策

①　コンプライアンス推進体制の再構築

従来全社的なリスク管理を目的とした「リスク管理委員会」と環境マネジメント・コンプライアンス・社会貢献を目的とした「ＣＳＲ委員会」があったものの、機能が一部重複していた上活動が不活発であったことから、これを次の通り明確化・再構築し、活動の活発化を図りました。

a.「リスク管理委員会」の活性化

「リスク管理委員会」を、全社的リスクの把握、責任部門への対応策策定の指示、対応策実施の検証・確認を行なう組織として明確化、これまでの半期に一度から四半期毎へと委員会開催数を増やして、重点リスク対策の計画策定と進捗管理を行ないます。（平成 23 年度計画は３月 31 日開催委員会にて策定。）

b.「コンプライアンス委員会」の設置

これまでも「ＣＳＲ委員会」が環境マネジメント・コンプライアンス・社会貢献を目的に活動を行なっておりましたが、今回これを「コンプライアンス委員会」に改組し（平成 23 年１月 27 日経営会議決議）、従来、環境マネジメント・社会貢献と同じレベルに置かれていた「コンプライアンスの推進」を今後は主目的とする旨、明確化し、コンプライアンス推進活動の活発化を図ることと致しました。

この「コンプライアンス委員会」を核として四半期毎に定期会議を開催し、「コンプライアンス・マニュアル」作成、部門コンプライアンス推進者指名、従業員への定期的コンプライアンス教育実施などを企画推進しております。

なお、「業務改善計画」の遂行にあたっては、社内臨時組織である業務改善委員会

が施策の企画立案・推進・管理を行なっております。

◆コンプライアンス委員会　構成

委員長	取締役社長
副委員長	常務取締役管理統括本部長
委　員	専務取締役(技術担当)、取締役営業統括本部長、取締役 R&D 本部長、人事担当部長、内部監査室長、品質担当部長、広報担当部長、経理担当部長
事務局	法務担当課長

◆コンプライアンス委員会　開催状況

開催日	主な審議内容等
平成22年12月15日 （旧CSR委員会）	◎リスク管理委員会と CSR 委員会の役割分担について コンプライアンス委員会を新たに設ける ◎業務改善委員会関連テーマの実施支援について
平成23年1月25日 （旧CSR委員会）	◎CSR 規程及びコンプライアンス規程の改定について ◎コンプライアンス・マニュアルの簡易版の制定と配布について
平成 23 年3月3日	◎3月4日実施のコンプライアンス推進者向けの研修の内容 ・研修に使用する資料の内容（研修用レジュメ、マニュアル正式版）、 ・受講した推進者による、各部門全従業員への研修実施要領 ・研修時の習熟度チェックリスト
平成23年5月23日	◎各部門推進者向けに実施する「モラル教育」の研修内容 ・研修の進め方、期待されるフィードバック ・受講した各推進者から研修内容を各部門従業員への伝達する方法 ・全社向け意識調査アンケートの調査項目、実施・回収方法 ◎本年度上期・下期の推進者向け研修予定

◆業務改善委員会の開催日と会議内容

回次	開催日	主な内容
第1回	平成 22 年 11 月 22 日	委員会発足について、再発防止に向けた全般的な議論、今後の作業予定 等
第2回	平成 22 年 11 月 29 日	再発防止策の内容（各論）について
第3回	平成 22 年 12 月 19 日	改善報告書ドラフトの審議
第4回	平成 22 年 12 月 23 日	改善報告書ドラフトの審議、今後の作業予定 等
第5回	平成 23 年1月8日	業務改善事項の分担とスケジュール管理について
第6回	平成 23 年3月 24 日	業務改善事項の進捗状況の確認
第7回	平成 23 年4月 13 日	業務改善事項の進捗状況の確認、今後の作業予定 等
第8回	平成 23 年6月 14 日	改善状況報告書ドラフトの審議

② 「コンプライアンス・マニュアル」の作成と早期全従業員教育の実施

昨年 10 月に社外調査委員会が実施した「コンプライアンス意識に関する当社従業員アンケート調査」において、当社従業員に当社の企業行動憲章が正しく理解されておらず、また社内ルールの遵守意識が乏しいなど、社内におけるコンプライアンス意識が徹底していなかったこともあり、当社は以後従業員に対するコンプライアンス教育を強力に推進してまいりました。

当社は、まず緊急措置として、平成 22 年 11 月 24 日付で通達「営業事務処理に関し遵守すべき事項」を発信し、支店・営業所での不適切な会計処理に繋がりかねない行為の禁止を指示しました。また平成 23 年１月 14 日付で通達「業務改善計画について」を発信し、当社が実施する業務改善計画の内容とスケジュールを従業員に示しました。加えて、従業員にコンプライアンス教育が行き渡る前の段階で不祥事が再発しないよう、同年２月１日に「コンプライアンス遵守事項集（簡易版）」を作

成し、従業員がコンプライアンス問題で迷った際に取り急ぎ参照できる簡易な手引きとして配布しました。

「コンプライアンス・マニュアル」正式版は、同年３月３日に制定し、これに準拠して同年３月４日に全部門から招集された「部門コンプライアンス推進者」に対する研修会を実施しました。さらに、「部門コンプライアンス推進者」は購買・調達に関わる部門においては同年３月末までに、それ以外の部門においては同年５月末までに、自部門に所属する従業員に研修を実施して、全従業員を網羅するコンプライアンス教育を実施致しました。教育では、社長自身のメッセージと教育内容を収録したＤＶＤを使用しています。また、部門コンプライアンス研修会においては、「習熟度テスト」を実施することにより、研修内容の理解と定着を検証致しました。

◆コンプライアンス研修実施状況

◎コンプライアンス推進者会議

実 施 日	場　所	対 象 者	人 数
平成 23 年3月4日	本 社	各部門「コンプライアンス 推進者」	68名

※企業行動憲章、コンプライアンス・マニュアルの内容について外部講師により教示。
推進者の役割と今後の活動の進め方などを社内担当から説明。 習熟度チェック実施。

◎各部門研修（全部門にて実施済み）

実 施 日	場　所	対 象 者	人 数
3月末期限 （3月6日～31日）	各部門にて実施	販売・購買担当その他購買・発注に係る部門の全従業員	574名
5月末期限 （3月6日～5月31日）	各部門にて実施	上記以外の部門の全従業員	731名

※上記の研修内容をDVD上映により視聴させ、習熟度チェックを実施。

③　定期的コンプライアンス教育

コンプライアンス教育は、半年に一度、「部門コンプライアンス推進者」に対し実施の上、部門ごとに当該「部門コンプライアンス推進者」が講師となって実施することとし、本年度上期より定期的全社研修制度をスタートさせました。

一方、総務人事本部が実施する定期的な階層別研修（新入社員教育・新任管理職研修等）の際にも、必ず組み込んで実施することとし、本年４月の新入社員教育から新たな教育内容で開始しております。

◎新入社員研修

実 施 日	場　所	対 象 者	人 数
平成 23 年4月1日	本 社	4月入社従業員	18名

※一般的な「コンプライアンス」の意味、法令・社会のルールの遵守とは、「仕事のうえで 何に注意するか」など。

また本年度については、不祥事を反省し取引業務全般に係るモラルの向上を図るため、外部講師を招聘した「モラル教育」を実施することとし、コンプライアンス推進者を対象に平成 23 年６月に実施しました。

◎コンプライアンス推進者向け定期研修（上期研修）

実 施 日	場　所	対 象 者	人 数
平成23年6月2日	本 社	コンプライアンス推進者	15名
平成23年6月3日	〃	〃	24名
平成23年6月10日	〃	〃	24名

※モラル教育実施に際し、推進者の役割、コンプライアンスの意味の再確認。
全社意識アンケートの内容と実施方針、要領について説明。

上記の外、社内報にも本年３月号から毎月定期的にテーマを決めてコンプライアンス遵守事項の解説を行なっており、こうした活動を通じて従業員の意識改革にも繋げたいと考えております。

◆コンプライアンス広報　社内報「愛時ニュース」掲載
23年　3月号「セクシュアルハラスメント」
4月号「インサイダー取引その1」
5月号「インサイダー取引その2」
6月号「インサイダー取引その3」

なお、これまで実施した研修が、実際に成果が上がり従業員の意識改革が図られか、を検証するため、全社意識調査（社内アンケート）を本年６月に実施致しました。

その結果、これまでの改善計画の着実な実行により、当社の企業行動憲章、コンプライアンス・マニュアル、倫理ヘルプライン等に対する理解度は着実に上昇しており、職場におけるコンプライアンス意識の高まりを確認することができました。

一方で、自らの担当業務に関するコンプライアンス事項についても理解が及ばない者、あるいはコンプライアンス問題について職場で発言がしにくい者もおり、引き続きコンプライアンス教育の継続実施と職場へのコンプライアンス意識浸透による従業員の意識改革が重要であることを示す結果となっています。

こうした結果を踏まえ、コンプライアンス委員会における今後の教育計画策定にあたっては、コンプライアンス教育の反復実施によるコンプライアンス遵守最優先の企業基盤の構築を目標に掲げ、着実に推進して参る所存です。

④　本部コンプライアンス要員の増強

平成 23 年４月１日付で法務（コンプライアンス）担当者１名と内部監査担当者１名の増員を行ない、コンプライアンス委員会事務局としてコンプライアンス・マニュアル等各種社内規程類の整備・コンプライアンス教育の企画立案・実行を確実に、かつ、きめ細かにフォローしていくことと致しました。

(4) 子会社の管理体制の強化

当社は「企業グループ管理規程」に基づき子会社等の管理業務を行なっておりますが、子会社においても不正が生じないよう、親会社の経理本部や内部監査室が定期的な監査を行なうことと致しました。

期間については３年に一度を目安と致しますが、計装関連機器製造会社の非連結子会社については、平成 23 年３月８日に実施し、特段大きな問題点の指摘はございませんでした。

◆平成 23 年 5 月までに内部監査を実施した子会社

実施会社	実施期間	主な指摘事項
アイテックス(株)	平成 23 年 3 月 8 日	指摘事項なし。 （役職員への経営方針の伝達方法、切手・印紙等の管理方法、棚卸記録の整備、在庫管理等に要望事項あり。）

◆平成 23 年度の子会社監査計画
・(株)アイセイテック（年内）
・鳥生工業(株)（年内）

当社は平成 22 年度に中国・大連、及びベトナムに水道メーターの部品製造子会社を２社設立し今春本格生産を開始しておりますが、当社は子会社として海外現地法人を初めて運営することから、子会社の経理部門立ち上げ・経理規程類の制定・連結を睨んだ決

算支援のため、経理本部より５名・11 回の出張による業務支援を行なっております。今後早期内部管理体制の確立と適正な社内運営が行われるよう、引き続き業務面の支援・監視・監査を行なって参ります。

また、グループ会社においてもコンプライアンス意識を共有するため、親会社の情報を定期的に配信することと致しました。具体的には先ず連結子会社３社に対して、本年３月のコンプライアンス推進者会議から出席を求め、当社全従業員に対して実施したと同様のコンプライアンス研修を子会社従業員にも実施を致しました。

今後、グループ会社非連結子会社に対しても逐次拡大させ、親会社の定期的な研修に参加させるとともに、子会社従業員に対してもコンプライアンス研修を実施する等、グループ会社についてもコンプライアンス意識の周知・徹底を行なうことと致します。

(5) 改善措置の実施、運用状況についての評価

当社と致しましては、札幌支店において生じた不祥事の発生以後、経営トップ自らが委員長となった「業務改善委員会」、その後設置された「コンプライアンス委員会」を中心に、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。

改善報告書提出以降、当社はコンプライアンスの社内体制を再構築し、コンプライアンス・マニュアルや経理事務処理マニュアルを作成し、従業員一人一人が本当に内容の理解をし、実際に行動できるよう、丁寧な研修を心掛けてまいりました。改善報告書にあげました施策については予定通り実行して来ており、その成果はこの６月に実施しました社内アンケートでの従業員の意識にも表れております通り、少しずつではありますが、着実に進展している所であると思います。

当社と致しましては、今後も、①コンプライアンス委員会を中核とした全従業員に対するコンプライアンス教育の反復実施、②支店・営業所の営業事務・経理事務など業務ルールの徹底と監視・監査の継続的な実施、③販売・購買担当者の人事ローテーションによる在職期間の長期化の防止、④グループ会社へのコンプライアンス教育、業務面の監視・監査の継続的な実施を通じたグループ会社管理体制の強化、などを徹底することにより、再発防止とコンプライアンス遵守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さまからの信頼の回復に向け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

改善措置項目〈本編10頁以降「第3 実施・運用状況等」〉	平成22年度				平成23年度			
	～12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月～
(1) 計装分野の業務管理体制に関する改善措置								
① 部門責任者に対する牽制機能の強化	検討	部門責任者の伝票起票制限に関する要領書制定(1/14)	以後定期運用	→	→	→	→	→
② 内部牽制の有効な業務フローへの見直し（売上と仕入の分割）	検討	拠点購買要領書改訂(1/14)	以後定期運用	→	→	→	→	→
③ 公共SS営業本部によるモニタリング機能の充実								
a. 本部による一定額以上物件の予実管理表の承認	検討	予実管理表作成手順書制定(1/14)	以後定期運用	→	→	→	→	→
b. 一定額以下物件の抜き取りによる予実管理表の内容確認			事前準備	四半期検証作業	以後定期運用	→	→	→
c. 抜き取りによる注文書及び注文請書の提出要請並びに内容確認			事前準備	四半期検証作業	以後定期運用	→	→	→
(2) 本社管理体制の改善措置								
① 定期的ローテーションの実施	人事データの収拾・蓄積作業	→	異動候補者リストアップ・異動検討	異動案内定	4/1付人事異動実施	以後毎年定期運用	→	→
② 経理事務・営業事務の規程類の見直し・再教育	検討	経理事務処理マニュアル原案完成	2/14～3/3営業拠点説明会	3/18マニュアル最終版・FAQ配布	→ 以後定期運用	→	得意先評価登録要領書改訂（6／9）	→ 以後定期運用 →
③ 通達文書等の掲示・保管ルール見直し	方針検討	→	→	掲示ルール見直し通達(3/28)	運用開始	→	→	→
④ 内部監査機能の強化・拡充								
a.内部監査室の強化	12/7～8札幌支店監査		営業所監査2/16広島2/17高松		4/1付で2名の発令(1名増員)	→	→	→
b.リスク情報の伝達			2/28札幌支店往査立会報告	以後定期運用	→	→	→	→
c.フォロー監査の徹底	改善計画書様式作成済	→	→	以後定期運用	→	→	→	→
⑥ 債権監視チームの機能拡大	調査方法・項目を変更し実施内部監査室員を加え増強	→	→	以後定期運用	→	→	→	→
⑦ 内部通報制度の充実		愛時ニュース・社内HPにて広報		コンプライアンス・マニュアル、研修会で広報	→ 以後定期運用	→	→ 社内アンケートで周知状況確認	→
(3) コンプライアンス推進体制の再構築と意識の向上策								
① コンプライアンス推進体制の再構築（コンプライアンス委員会新設）		コンプライアンス委員会設置(1/27)		委員会開催(3/3)		委員会開催(5/23)	→ 以後定期実施	→
②「コンプライアンス・マニュアル」の作成と全従業員教育の実施	通達「営業事務処理に監視遵守すべき事項」発信(11/24)	通達「業務改善計画について」発信(1/14)	コンプライアンス遵守事項集（簡易版）制定(2/1)	コンプライアンス・マニュアル制定(3/3)、推進者研修会実施(3/4)、部門研修会開始〈購買調達部門3/末期限〉		部門研修会〈購買調達以外の部門5/末期限〉	社内アンケート実施(6/21期限)	
③ 定期的コンプライアンス教育(階層別等)	検討	研修計画予算化		愛時ニュースにコラム解説掲載開始	新入社員研修実施		モラル教育(6/2,3,10)	→ 以後定期実施
④ 本部コンプライアンス要員の増強					4/1付で1名の増員発令			
(4) 子会社の管理体制の強化	検討	→	子会社等の監査計画立案	アイテックス監査実施(3/8) 連結3社の本社研修会への参加(3/4)	→ 以後定期実施	→	→	→