



平成27年11月12日

各 位

会 社 名： 日新電機株式会社
代 表 者 名： 代表取締役社長
小 畑 英 明
(コード番号 6641、東)
問 合 せ 先： 経営企画部長
林 明 範
(TEL : 075-864-9041)

内部調査委員会からの調査報告書受領に関するお知らせ

当社は、平成27年10月28日付「過年度の連結財務諸表等に関する誤謬の判明及び平成28年3月期第2四半期決算発表の延期に関するお知らせ」にて公表しましたとおり、当社前橋製作所固有の情報システムに不具合があったことなどにより、棚卸資産の計上金額に誤りがあった件につきまして内部調査委員会を設置し、調査を進めてまいりました。

本日付で内部調査委員会から添付の調査報告書を受領し、これを受け、本日の取締役会において再発防止に向けた取り組みなどについて決議いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

株主の皆様、お取引先及び関係者の皆様には、多大なご迷惑とご心配をおかけしておりますことを深くお詫び申し上げます。

記

1. 再発防止に向けた取り組み

当社は、今回の事態を厳粛に受け止め、内部調査委員会の提言に従い、以下のとおり再発防止策に取り組んでまいります。

(1) 前橋製作所固有の情報システムの是正と継続運用の是非再検討

本調査で判明した差異発生の要因につき、プログラムの是正を速やかに実施し再発を防止した上で、全社最適の観点から、機能追加や改良を行って同システムを継続使用するか、廃止して本社の基幹ITシステムに統合するかを検討する。

(2) 実地棚卸の定期的実施とチェック体制の確立

仕掛品の一部について実地棚卸が実施されていなかったことが問題の発見を遅らせた要因であり、今後定期的に実地棚卸を行い、その結果を経理部が確認し適切に決算に反映させる体制を確立させる。そのために「実地棚卸実施要則」に管理責任者を具体的に明記し、経理部による確認義務を盛り込むなど社内規定を改定の上、社内にも周知徹底を図る。

(3) 資産管理の強化

これまで棚卸資産全体の管理が不十分で、保有資産の内容が十分に分析把握されていなかったことが、今回の問題の発見を遅らせた一因となっているため、現物管理の改善と共に、事業部門の業績管理に資産効率に係る指標を取り入れ、資産管理の強化を図る。

(4) 社員教育の徹底

社員に在庫管理その他資産管理の重要性やそれらと会社決算とのつながりについての理解不足があったことが今回の問題発生とその発見の遅れの一因となっていると考えられるため、全社員を対象に資産管理、会計（特にバランスシート）などに関する教育を徹底する。

- (5) 前橋製作所におけるコーポレートスタッフ部門の組織強化
前橋製作所に本社経理部、同情報システム部からの駐在者が置かれていなかったことが、前橋製作所固有の情報システムの構築及び運用段階において本社のガバナンスを十分に発揮できなかった一因と考えられるため、両部から新たに駐在者を派遣することなどにより、前橋製作所におけるコーポレートスタッフ部門の体制を充実させ、ガバナンスとスタッフ機能の強化を図る。
- (6) コーポレートスタッフ部門と事業部門との連携強化
コーポレートスタッフ部門と事業部門との連携が不十分であったことが前橋製作所固有の情報システムの不具合を生み、またその解決を長期化させた一因と考えられるため、コーポレートスタッフ部門が従来以上に積極的に事業部門に対する指導、支援を行えるよう社内規定を改める。
- (7) 地区間の組織融合推進と社員の意識改革
本社と前橋間の人的交流をこれまで以上に深めることなどにより組織の融合を図り、全社一丸となって課題に取り組めるよう社員の意識改革を図る。

2. 経営管理責任について

今回の事態の重要性に鑑み、経営管理責任を明確にするため、以下のとおり、取締役報酬の自主返上の申し出があり、取締役の報酬については取締役会で、監査役の報酬については監査役会で承認されました。

取締役会長	月額報酬30%返上を3カ月
代表取締役社長	月額報酬30%返上を3カ月
代表取締役専務取締役 (電力機器事業本部長)	月額報酬20%返上を3カ月
常務取締役 (経理部等所管)	月額報酬20%返上を3カ月
監査役 (元経理部等所管取締役)	月額報酬20%返上を3カ月

尚、他の関係社員につきましても社内規則に則り、厳正な処分を行います

以 上

2015年11月12日

調査報告書

日新電機株式会社
取締役会 御中

日新電機株式会社
内部調査委員会
委員長 小畑英明

本報告書は、日新電機株式会社（以下「当社」）において、その前橋製作所内の電力機器事業本部 開閉機器事業部及び同事業本部 変成器事業部での仕掛品の一部につき棚卸資産額として帳簿残高と実地棚卸残高とに約 10 億円の差異が生じていることが判明した件に関し、その背景・原因などにつき当社において平成 27 年 10 月 19 日付けで代表取締役社長を委員長とする「内部調査委員会」を設置し調査を進め、その結果をまとめた調査報告書を取締役会あてに提出するものであります。

内部調査委員会が実施した社内調査の結果と今後の再発防止策の提言内容は以下のとおりであります。

（目次）

1. 内部調査委員会の目的・構成・調査期間・調査方法・・・・・・・・・・ 2
2. 調査結果・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3
3. 本件の判明に至った経緯・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 8
4. 調査結果に基づく調査委員会の判断と類似問題案件の存否・・・・・・ 8
5. 再発防止策の提言・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9

1. 内部調査委員会の目的・構成・調査期間・調査方法

(1)内部調査委員会の目的は次のとおりである。

仕掛品の一部につき 10.2 億円（製造原価ベース）の過大計上が発生した経緯及び長年に亘り実態が把握できなかった直接・間接の理由、システム面並びに業務プロセス・体制上の問題点などを調査し、再発防止策を提言する。

(2)内部調査委員会の構成は次のとおりである。

委員長 小畑 英明 （代表取締役社長）
委員 百合野正博 （社外取締役、大学大学院教授）
委員 森田 衛 （社外監査役）
委員 田中 等 （社外監査役、弁護士）
委員 佐伯 剛 （社外監査役、公認会計士）
委員 延 昌秀 （常務取締役、人事部等所管）
委員 植野 正 （常務取締役、経理部等所管）

尚、事務局として当法務室・経理部・情報システム部所属の社員が調査を補助した。

(3)内部調査委員会の調査期間は、委員会設置の平成 27 年の 10 月 19 日から 11 月 11 日までである。延委員・植野委員は内部調査委員会設置以前から調査活動を開始しており、その結果についても内部調査委員会に報告され、本報告書に包含されている。

(4)内部調査委員会の調査方法は主に次のとおりである。

①関係者へのヒアリングによる調査

- ・前橋製作所内の電力機器事業本部 開閉機器事業部及び同事業本部 変成器事業部の関係者（5 名、以下「事業部関係者」）へのヒアリング。
- ・開閉機器事業部及び変成器事業部の生産管理システム（以下「K5 システム」）の構築責任者へのヒアリング。
- ・K5 システムの運用・保守メンテナンス等を行う前橋製作所の情報システムグループ（以下「前橋情シ」）の責任者・担当者へのヒアリング。
- ・K5 システム構築時・運用時の経理部・情報システム部の責任者（5 名）へのヒアリング。

②前橋製作所における開閉機器事業部及び変成器事業部の仕掛品の実地棚卸。

③K5 システムとそのシステム内のデータの調査・確認・分析。

④前橋製作所の棚卸資産の受払及び残高確定に係る業務プロセスの調査・確認・分析。

2. 調査結果

(1) 帳簿残高と実地棚卸残高 (2015年9月末現在)

前橋製作所内の開閉機器事業部及び変成器事業部の仕掛品の一部(以下「本件仕掛品」)につき、2015年9月末現在で下表のとおり帳簿残高と実地棚卸残高に差異が発生している。

(百万円)	材料費	加工費	間接費	合計
帳簿残高	582	252	361	1,195
実地棚卸残高	160	6	9	176
差異	△ 422	△ 246	△ 352	△ 1,019

本件仕掛品は、金属などの材料に切断・穴あけ・溶接などの加工を施す加工途中の材料であり、加工完了後は製品の組み立てなどに使用されるまで中間材料として保管される。帳簿上は加工開始時に材料勘定から仕掛品勘定へ移り、加工後の中間材料は再び材料勘定として扱われる。

2015年9月末現在の実地棚卸残高については、10月11日に植野委員及び経理部員が立会いのもとで本件仕掛品の実地棚卸を再度実施し、その妥当性の検証を行った。

(2) 帳簿残高と実地棚卸残高に差異が発生した要因

- ・本件仕掛品の帳簿上の受払に使用された K5 システムのロジック及び稼働後の全データを詳細に分析した結果、差異発生 の 主要因は、2006年10月に稼働開始した K5 システムの不備により 2015年9月末に至るまで長年に亘り本件仕掛品の帳簿上の受払に不整合が生じていたことにあり、その不整合が毎年累積されて帳簿残高が過大となり、2015年9月末には実地棚卸残高との差異が 1,019 百万円まで拡大していたことが判明した。
- ・差異発生要因の内訳は下表に記載のとおりである。

K5 システムの不備やプログラムのバグによって、実際に発生した材料費、加工費などの原価が K5 システム内で正確に本件仕掛品の製作番号に紐付けされず、その結果加工完了後に帳簿上材料勘定に振り替えられた金額が過少になるケースが発生していたことによる影響が 730 百万円、何らかの事情により加工途中で打ち切られた製作番号について既に発生していた材料費、加工費などの原価を他の製作番号や費用に正しく振り替えるためのシステム機能が不備であったことなどにより、それらの経理処理がなされず帳簿上の仕掛品勘定が過大になった影響が 164 百万円、本社工場(京都)で購入され前橋製作所に納入された仕掛品などに関する仕掛品勘定への受入時に適用された実際発生原価と仕掛品勘定から材料勘定への払出時に適用された予定原価との差額の影響が 71 百万円となっている。

《差異発生要因の内訳》

要因	金額(百万円)
システム機能の不備とプログラムのバグによる一部発生原価の払出もれ	730
システム機能の不備などによる製作番号間のコスト振替・費用処理もれ	164
本社工場から前橋へ納入された仕掛品に関する受入原価と払出原価の差	71
要因調査中	54
計	1,019

(3)年度別の差異発生金額

- ・年度別の差異発生額（要修正額）は下表のとおりである。

K5 システムが全面稼働した（2006年にK5システムが稼働開始した後も2009年12月までは旧システムを並行して運用していた）2009年度から2011年度までの差異が2億円以上と多額になっているが、その後は漸減傾向にある。

- ・徐々にK5システムの運用が安定してきた結果、生産現場でのデータ入力が適正に実施されるようになったことによってシステムの不備が顕在化しなくなってきたことや、2012年度に共通的な加工費（工数）を関係する製作番号へ按分するプログラムの改善、本社工場（京都）で購入され前橋製作所に納入された仕掛品に関する帳簿上の受払に実績購入単価を正しく反映させるためのプログラムの追加などが実施されたことが差異発生額の減少につながっている。
- ・これらのプログラム修正は、本件仕掛品の帳簿残高が過大になっていることを念頭に、その解消を図ろうとしたものではなく、日常業務の事務品質の向上の観点から改善に至ったものであるが、段階的にプログラム修正が行われてきたことにより、結果的にその後の帳簿受払の精度が高まることとなった。これらの業務に携わった社員は、当該要因で過去に発生していた不整合が本件仕掛品の帳簿残高に累積しているとの認識がなく、この段階でそれらの影響額が把握された形跡はない。

《年度別内訳》

(百万円未満切捨て)	06~08年度	09年度	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15/上実績	修正額計
売上高		87,176	90,430	100,341	103,308	109,863	107,090	42,662	-
営業利益(修正前) a		4,722	7,466	7,652	7,077	9,498	9,029	1,945	-
要修正額 b	△60	△232	△218	△220	△142	△70	△69	△5	△1,019
b/a (%)		4.9	2.9	2.9	2.0	0.7	0.8	0.3	

(4) 実地棚卸について

- ・当社では「実地棚卸実施要則」により、全ての棚卸資産について毎年2回定期的に実地棚卸を実施することが定められているが、事業部関係者へのヒアリングの結果、本件仕掛品については、これまで実地棚卸が実施されていなかったことが確認された。ルールのとおり実地棚卸が実施されておれば、2. (2)に記載の要因により帳簿残高が過大になったとしても、半期毎に帳簿残高は適正に修正されていたはずである。
- ・事業部関係者へのヒアリングによると、本件仕掛品は加工のリードタイムが短く、すぐに材料勘定に戻ることから、わざわざ操業を止めて本件仕掛品の実地棚卸をしなくても帳簿残高と差が発生する可能性がほとんどなく、材料勘定の実地棚卸を実施しておれば問題はないと認識していた。また、K5システム稼働以前の本件仕掛品の残高は数千万円程度であったため、金額的にも重要性がないとの認識が過去からあり、K5システム稼働後も事業部は実地棚卸を行わなくても従来と同じで問題ないとの認識をしていた。本件仕掛品に関する帳簿受払は製作番号単位で実際に発生した材料費、加工費などの原価を集計し、それらを製作番号に紐付けして現物の移動に合わせて原価も振り替える方法をとっており、K5システム稼働以前は帳簿残高と実地棚卸残高との差異は軽微な範囲に収まっていたが、K5

システムの不備により一部の原価が製作番号に紐付けされず、仕掛品勘定に残り、帳簿残高と実地棚卸残高との差異が大きなものとなってしまった。

- ・ **K5** システムには、材料勘定の実地棚卸用リストの作成機能があり、事業部はそのリストをもとに材料勘定の実地棚卸を実施していたが、本件仕掛品については同リストの作成機能がなく実地棚卸の実務上の障害となっており、**2015年9月末の実地棚卸**においては、情報システム部の設計により新たに作成した実地棚卸用リストを使用した。
- ・ 経理部は「実地棚卸実施要則」に基づき、各事業部などに対し毎年2回実地棚卸の実施依頼を文書で発行しているが、本件仕掛品について実際に実地棚卸が行われたか否かの確認をしておらず、依頼したとおりに実地棚卸が実施されているものと思込んでいた。決算確定のために重要な手続きである実地棚卸につき、経理部は単に依頼文書を送付するだけでなく、実施の有無を確認しておれば問題の発見は早まったと考えられる。
- ・ 尚、経理部は毎年2回実地棚卸の実施依頼を文書で発行すると同時に、原則として本社システムから出力した棚卸調査表を送付し、これを回収することにより実地棚卸が行われていることを確認している。しかし、本件仕掛品については、**K5** システムのみにデータが存在し、本社システムから棚卸調査表が出力されないことから、本件仕掛品の実地棚卸が実際に行われたか否かの確認ができていなかった。本件仕掛品以外の全ての棚卸資産について実地棚卸が適正に実施されていたことは内部調査委員会として確認済みである。

(5) 棚卸資産残高の管理について

- ・ 当社における事業部の業績管理は売上損益が中心となっており、受注・売上・利益（率）などについては目標が明確に定められ、月次でトレースされる体制が確立しているが、バランスシートに関しては、管理指標に採用されておらず、部門別バランスシートの作成などは行われていなかったため、事業部関係者としては、自部門のバランスシートに関し、あまり意識することがなかった。
- ・ 当社の棚卸資産は、材料勘定（在庫部材）・在庫仕掛勘定（本件仕掛品）・工番仕掛勘定（受注工番）などに分類される。これまで当社の棚卸資産管理は、材料勘定（在庫部材）に重点がおかれ、過剰・停滞在庫の削減に向けた活動が行われてきたが、棚卸資産全体については、事業部門に対し棚卸資産残高が開示されることもなかった。
- ・ 本件仕掛品の帳簿残高についても、前橋情シ（**2011年5月**までは開閉機器事業部企画部）と経理部財務グループの一部しか把握しておらず、その残高の増加についても分析がされることがなかった。

(6) 残高明細の作成と本件仕掛品に関わる期末決算処理について

- ・ 本件仕掛品の一部に、**K5** システム内にあらかじめ登録された予定単価で毎月の帳簿受払を行っているものがあつたため、**9月末**と**3月末**（以下「期末」）の決算において、毎月予定単価で計算された帳簿残高を実績単価に置き換える処理が必要であった。
- ・ このため、前橋情シ（**2011年5月**までは開閉機器事業部企画部）が期末において残高明細を作表し、経理部に提出していたが、この残高明細を作表する仕組みは、**K5** システムの稼働直後に開閉機器事業部企画部が汎用ソフトを用いて同システムに外付けの形で開発した

もので、同システムから必要なデータを抽出、手作業で異常なデータを修正した後、実績単価を適用する方法により作表されていた。経理部財務グループはその残高明細が正しいとの前提のもと、本件仕掛品の期末残高を確定させていた。

- 本来この残高明細は、実地棚卸の結果に基づき是正された K5 システムのデータをもとに作表されることにより正しいものとなるが、実際にはそれらの手続きは実施されておらず、また作表の仕組みも完全なものではなかったため、実地棚卸残高を正しく表した資料にはなっていなかった。
- 年々 K5 システムでの取り扱いデータが増加するに従い、本来はそれほど大きな差異が発生しないはずの帳簿残高と残高明細との金額差異が次第に大きくなる事態が発生した。当時の開閉機器事業部企画部の担当者は、差異発生の原因が分からないまま、帳簿残高の方が正しいものと思い込み、複雑な修正作業を経て作成した残高明細の正確性を疑った結果、残高明細の金額を帳簿残高に整合させるべく、差異相当額を残高明細上の各製作番号に按分して加算する処理を行った上で残高明細を経理部へ提出した。
- 2011年6月に開閉機器事業部企画部内の組織であった情報システムグループが前橋製作所に移管されると同時にこの業務も同企画部から前橋情シに引き継がれたが、前橋情シの担当者も同様に帳簿残高が正しいとの認識のもと、帳簿残高と金額が著しく異なる残高明細をそのまま提出する訳にいかないとの気持ちからやむを得ず同様の方法を踏襲して残高明細を作成し、経理部へ提出していた。本担当者は、事業部あるいは会社の損益を管理する立場になく、利益操作などの意図はなく、このことについて上司に相談をしたり、関係部門に問題提起をすることもなかったため、これまで問題が発見されなかった。また、それまで棚卸資産管理や原価計算の業務を担当した経験はなく、上記の加算処理が適切なものでないとの意識はあったものの、これらの処理の結果当社の決算が誤ったものになっているとの認識はなく、経理部財務グループではこの残高明細が正しいとの前提のもと、本件仕掛品の期末残高を確定させる処理が続けられていたため、帳簿残高が過大となっている状態を解消することができなかった。

(7) K5 システムの構築・立ち上げの状況

- 前橋製作所では、もともと前橋で独自に開発した生産管理システム（以下「旧システム」）を運用していたが、手配・設計・発注処理の時間短縮を図り、納期を改善することなどを目的に K5 システム（オープン系システム）の構築を計画し、2004年5月に常務会で承認を受けた。それまでの経緯もあり、前橋で前橋のためのシステムを構築するのが当然との考え方のもと、前橋関係者のみでプロジェクトチームを構成し、システム構築を開始した。その後 K5 システムが本格稼働に至るまで、プロジェクトチームから本社情報システム部に対し本プロジェクトへの参画を要請することはほとんどなかった。
- 当初計画によると、2005年3月完成予定であったが、仕様確定やプログラミングの遅れにより、2006年10月に一部の製品のみを対象に K5 システムを稼働させた。しかし、稼働直後、準備不足から現場の業務が混乱したため、2006年12月に一旦稼働を中断し旧システムでの運用に戻した。
この間、2006年2月に構築の体制が見直され、業務プロセス毎のワーキンググループを設

置し、実務に携わるメンバーをプロジェクトチームに組み入れるなどの対応がとられたが、決算業務に詳しいメンバーは参画していなかった。

- その後不具合の対策を講じ、新規手配だけを対象に 2007 年 10 月に K5 システムを再稼働し、既存の手配は旧システムでの処理を継続しつつ、段階的に K5 システムで取り扱う手配を増やしていくことにより、旧システムから K5 システムへのデータ変換等に伴うリスクを回避し、徐々に円滑に業務を K5 システム移行しようと考えた。すべての手配につき旧システムを使い続けながら、長期間にわたって K5 システムの試運転を並行して実施すると、業務負荷が大きくなりすぎると判断し、新規手配の本番業務のみを K5 システムで行いながら残った課題の解消を図ることとした。想定以上にトラブルが多く発生したが、その都度対策を講じて改善を進め、その後 2009 年 12 月には旧システムでの処理は完全に終了し、以降 K5 システムですべての手配を処理することになり、現在に至っている。
- 以上の経緯のとおり生産活動に必要な機能に関しては、段階的に改善が図られ運用も安定化してきた一方、経理業務に関連する機能については K5 システムの開発を計画した時点では、旧システムにあった機能を原則として踏襲する予定であったが、プロジェクトチームの中に経理業務に詳しいメンバーがいなかったため、経理機能の重要性が十分認識されず、後回しになってしまい、データウェアハウスにデータを蓄積しておけば、必要に応じてそれらを抽出、加工することにより経理上必要な帳票も作成できるはずという前提で進んでしまった。
- K5 システムについては、2007 年 7 月から 2011 年 2 月まで計 5 回に亘り、進捗状況、課題、対応策などが常務会に報告されており、その席上で稼働が大きく遅れたことや、一度稼働を中断したこと、機能がフルに発揮されていないことなどに関し、当初計画していた効果を早期に実現するよう指導を受けていた。
しかし、常務会で報告、議論されていた内容は生産活動に関する投資成果トレースが中心であり、経理業務に関連する機能については報告、議論された形跡がない。
- これらの結果、K5 システムでは、決算業務に必要な残高明細の作成機能や実地棚卸用のリスト作成機能などは開発されなかったため、決算用に経理部へ提出を要する資料については K5 システムのデータウェアハウスから必要なデータを抽出、加工することにより対応せざるを得ない状況であり、開閉機器事業部企画部の担当者がその仕組みを開発したが、抽出するデータの定義や集計方法などを含め、出来上がった残高明細の正確性については確信が持てなかった。
- 経理部は、毎月の決算業務に必要な仕掛品出来高表、期末の残高明細などを以前は旧システムから出力された帳票で受け取っており、K5 システム稼働後は同システムから出力される帳票で受け取れるものと考えていたが、同システムの構築段階において積極的にそれら機能の開発に関与することなく、同システム稼働後に前橋から受領した作表についてもその妥当性を自ら検証せず、そのまま使い続けた点において、その組織として期待される機能を果たせなかった。

3. 本件の判明に至った経緯

- ・当社社長は工場巡視の状況などから前橋の在庫の多さ、物理的な管理の悪さに問題意識を持ち、開閉機器事業部に対し在庫管理の改善を指示すると共に、経理部の管理社員を出張ベースで定期的に前橋へ派遣させスタッフ活動の強化を図っていた。2015年1月の常務会で経理部から第3四半期の決算報告がされた際にも、棚卸資産削減活動を事業部と協力して推進するよう指示し、それ以降棚卸資産削減に向けた取り組みが開始された。更に常務会においては経理部から2015年4月20日に「当期末部門別在庫残高と過剰・停滞在庫」について報告がされ、2015年5月21日の常務会においては、初めて、経理部から部門別・会社別の棚卸資産残高と保有月数などに関する報告がなされ、棚卸資産管理の重要性が意識されるようになってきている。
- ・このような動きの中で、前橋の開閉機器事業部は、他事業部と比較し棚卸資産残高、保有月数とも著しく多く、それらの削減が優先課題と認識されたため、同事業部は、経理部と協力し保有資産の内容分析や削減対策の検討を実施し、2015年9月に数値目標を設定した。
- ・この活動を進める中で、棚卸資産の種類ごとの残高が事業部と経理部とで共有され、本件仕掛品についての分析が進められた結果、その帳簿残高と実地棚卸残高との差異発生の可能性に気づき、K5システムの調査などを進めたことにより本件の問題が判明した。

4. 調査結果に基づく調査委員会の判断と類似問題案件の存否

(1) 本件の問題発生とその判明が遅れた要因

- ・以上の通り前橋製作所の関係者へのヒアリング結果、その他の調査結果などから判断して本件仕掛品の帳簿残高が過大になった要因は、K5システムの開発時点やシステム内のテーブル作成時点において、経理業務への影響を十分認識しないまま、仕様が決定され、検証が実施されずに稼働したことにより、06年10月に稼働開始したK5システムに複数の不具合があり、長年に亘り帳簿上の受払に不整合が生じていたことによる。
- ・それに加え、本件仕掛品について過去から実地棚卸が実施されていなかったこと、K5システムに本件仕掛品の残高明細の作成機能がなかったこと、別途外付けの仕組みは開発したものの正確性に確信が持てず、K5システムのデータから算出した帳簿残高に合わせた誤った作表を続けてしまったこと、棚卸資産管理が不十分であったことなどが問題の発見を遅らせることにつながった。

(2) 本件の問題にかかわる不正行為・利益操作の有無

- ・決算に係る業務を遂行する過程において、事業部関係者の経理業務に関する知識不足、経理関係者のチェック機能不足などは認められるものの、事業部又は経理部関係者が不正や利益操作を目的として行った行為とは認められない。
- ・2006年度以降今年度に至るまで、当社及び当社グループの業績は堅調に推移し、黒字を継続しており、本件の差異により赤字が黒字化している事実はないこと、各年度の営業利益の絶対額と本件差異との比較で見た場合にも利益操作を行う必然性が認められないこと、開閉機器事業部及び変成器事業部の社内管理損益の推移を見ても同じく利益操作を行う必然性が認められないこと、K5システム稼働後時間が経過しK5システムの運用が安定化するに従い、自然な形で差異金額が縮小傾向をみせていることなどから判断して、本件は利

益操作を目的として行なわれたものではない。

(3)類似問題案件の存否

- ・本件の帳簿受払の不整合は、K5 システムの一部においてのみ発生した事象であり、その影響は開閉機器事業部及び変成器事業部の仕掛品の一部に限られる。当社の本社工場(京都)、九条工場、子会社などは K5 システムを使用していない。また実地棚卸についても本件仕掛品以外の棚卸資産については適正に実施されていることを確認済みである。

5. 再発防止策の提言

本件の問題は、K5 システムに複数の不具合があり、長年に亘り帳簿上の受払に不整合が生じていたことによるものであるが、その不具合や必要な機能が開発されなかったことについては、前橋のみの問題ではなく、K5 システムの構築段階において、本社部門が前橋のシステム設計に積極的に関与する、あるいは経営陣が前橋と本社との融合を図る努力を十分に行うことによって防止できたと考えられる。K5 システムの運用段階においても同様に、本社部門が前橋のシステム運用にもっと関心を持ってサポートする、あるいは経営陣が前橋と本社との融合を図る努力を十分に行うことによって問題を早期に解決できたと考えられる。

また K5 システムの構築段階や運用段階において担当者が抱えている苦勞を管理者が自らの問題と感じて迅速な対応をしてこなかったこと、経営陣が起こっている問題に対して適切な体制を構築しなかったことも問題の解決を遅らせることにつながったと考えられる。

加えて、会社にとって基本的な業務である実地棚卸が仕掛品の一部のみとは言え長年実施されておらず、そのことに気付かず放置されていたことは大きな問題であり、速やかに社内規定の周知徹底とチェック体制の整備を行わねばならない。

以上のことを踏まえ、内部調査委員会としては、経営トップ、関係部門の所管役員の猛省を促すと共に、次のとおり再発防止策の実施を提言する。

<再発防止策>

①K5 システムの是正と継続運用の是非再検討

本調査で判明した差異発生の要因につき、K5 システムのプログラムの是正を速やかに実施し再発を防止した上で、全社最適の観点から、機能追加や改良を行って K5 システムを継続使用するか、廃止して本社の基幹 I Tシステムに統合するかを検討する。

②実地棚卸の定期的実施とチェック体制の確立

本件仕掛品について実地棚卸が実施されていなかったことが問題の発見を遅らせた要因であり、今後定期的に実地棚卸を行い、その結果を経理部が確認し適切に決算に反映させる体制を確立させる。そのために「実地棚卸実施要則」に管理責任者を具体的に明記し、経理部による確認義務を盛り込むなど社内規定を改定の上、社内に周知徹底を図る。

③資産管理の強化

これまで棚卸資産全体の管理が不十分で、保有資産の内容が十分に分析、把握されていなかったことが、今回の問題の発見を遅らせた一因となっているため、現物管理の改善と共に、事業部門の業績管理に資産効率に係る指標を取り入れ、資産管理の強化を図る。

④社員教育の徹底

社員に在庫管理その他資産管理の重要性やそれらと会社決算とのつながりについての理解不足があったことが今回の問題発生とその発見の遅れの一因となっていると考えられるため、全社員を対象に資産管理、会計（特にバランスシート）などに関する教育を徹底する。

⑤前橋製作所におけるコーポレートスタッフ部門の組織強化

前橋製作所に本社経理部、同情報システム部からの駐在者が置かれていなかったことが **K5** システムの構築及び運用段階において本社のガバナンスが十分に発揮できなかった一因と考えられるため、両部から新たに駐在者を派遣することなどにより、前橋製作所におけるコーポレートスタッフ部門の体制を充実させ、ガバナンスとスタッフ機能の強化を図る。

⑥コーポレートスタッフ部門と事業部門との連携強化

コーポレートスタッフ部門と事業部門との連携が不十分であったことが **K5** システムの不具合を生み、またその解決を長期化させた一因と考えられるため、コーポレートスタッフ部門が従来以上に積極的に事業部門に対する指導、支援を行えるよう社内規定を改める。

⑦地区間の組織融合推進と社員の意識改革

本社と前橋間の人的交流をこれまで以上に深めることなどにより組織の融合を図り、全社一丸となって課題に取り組めるよう社員の意識改革を図る。

以 上