



2024年9月30日

各 位

会社名 株式会社 東京 衡 機
代表者名 代表取締役社長 小塚 英一郎
(コード番号 7719 東証スタンダード)
問合せ先 取締役管理担当 伊集院 功
(TEL. 050-3529-6502)

改善計画の進捗状況に関するお知らせ

当社は、東京証券取引所より内部管理体制等について不備があり、改善の必要性が高いと認められたため、2023年3月30日付で当社株式を特設注意市場銘柄（現在は「特別注意銘柄」に名称変更）に指定されました。

その後、当社は、内部管理体制の抜本的な改善に向けた取組みを進め、2024年4月1日付「内部管理体制確認書の提出に関するお知らせ」に記載のとおり、東京証券取引所に内部管理体制確認書を提出いたしましたが、2024年5月27日付「当社株式の特別注意銘柄指定継続に関するお知らせ」に記載のとおり、東京証券取引所より内部管理体制に関して更なる対応を必要とする状況が認められ、改善に向けた対応についてなお継続して確認する必要があると判断され、2024年5月24日に特別注意銘柄の指定継続がなされました。これを受けて、当社は、内部管理体制の整備・運用に関して更なる取組みが必要な状況を踏まえ、改めて原因分析を行ったうえで、改善計画・再発防止策の具体的な内容および実施スケジュール等を見直し、2024年6月28日付「(開示事項の経過) 改善計画・状況報告書(原因の総括と再発防止策の進捗状況)に関するお知らせ」に記載の「再発防止に向けた改善措置」を当社グループの役職員一丸となって計画に従って実施し、内部管理体制等の改善に向けた取組みを進めてまいりました。

そして、本日、別途開示の「内部管理体制確認書の再提出に関するお知らせ」に記載いたしましたとおり、東京証券取引所に内部管理体制確認書を再提出いたしました。今後、当該確認書に基づき、東京証券取引所による審査が実施されます。

ここに、改善計画に記載の改善措置およびその実施状況ならびに運用状況等を記載した「改善計画の進捗状況について」を、別添のとおり公表いたします。

別添書類：「改善計画の進捗状況について」

以上

改善計画の進捗状況について

株式会社東京衡機

2024年9月30日

目次

1. 改善措置及び改善措置の実施状況	1
(1) 役員主導による会計面を含めたコンプライアンス意識の醸成	1
① 経営トップによる社内外のステークホルダーへの再発防止の決意表明	1
② 役員候補者の選定基準の制定及び選定プロセスの見直し	3
③ 役員・従業員への定期的な階層別社内研修の実施	7
④ ガバナンス・コンプライアンス体制強化の観点からの社内規程の見直し	19
⑤ 本件不適正開示に係る経営責任について	21
(2) 内部管理体制に係る人員補強	25
(3) 新規事業の開始の可否及び取引先等の選別に係る基準の厳格化等	29
(4) 特定の役職員への業務の属人化の確認	32
(5) 商品在庫の実在性を事後的に検証できる体制の整備	35
(6) 稟議書によるチェックの改善	40
(7) 取引先に対する牽制機能の強化	43
① 会社関係者と取引先との関係性に起因する例外的取扱いの禁止	43
② 取引先に関する業務上の不自然な状況やビジネス上の依存関係の調査	44
③ 取引先の信用や属性に関する調査の強化	46
(8) 会計監査人からの指摘事項に対する対応	48
(9) 監査役による監査機能の発揮	50
① 監査役の体制の見直し及び監査役候補者選定プロセスの強化	50
② 監査役の意識改革	51
③ 取締役・会計監査人・内部監査部門とのコミュニケーションの改善	52
④ 各監査役の自己研鑽	54
(10) 内部監査・内部統制機能の拡充	57
① 内部監査部門の独立性の確保及び指揮命令系統の見直し	57
② 内部統制部門・内部監査部門の担当者の身分の保障の見直し	59
③ 監査役、監査役会及び会計監査人との連携強化	60
④ 監査アプローチの強化	61
⑤ 内部監査部門の人員体制の補強	63
⑥ 内部統制室の位置付け及び体制の見直し	64
⑦ 内部統制委員会の改革	65
⑧ 内部監査・内部統制担当者の確保・育成	68
(11) 内部通報制度の見直し・拡充	74
(12) 前回調査報告書における再発防止策を踏まえた検討	77
2. 特別注意銘柄指定期間中に生じた不適正開示の経緯、原因及び再発防止策	86
(1) 過年度の有価証券報告書等の訂正	86
(2) 再発防止策の策定	86
① 属人化・ブラックボックス化の防止	87
② 株式会社東京衡機エンジニアリング役職員に対するコンプライアンス教育	90
③ 内部統制システムの再構築	92
④ 外注先管理を中心とした取引先管理体制の整備・再構築	97
⑤ 親会社による子会社管理の強化	104

1. 改善措置及び改善措置の実施状況

本項目において、第三者委員会からの提言等を踏まえ当社が2023年8月28日に策定・公表した「改善計画・状況報告書」の「Ⅱ. 改善措置 1. 不適正開示の発生原因の分析」に対応する改善策及びその実施状況について、以下に記載いたします。

【改善策】には、2023年8月28日開示の「改善計画・状況報告書」における「3. 再発防止策に向けた改善措置（実施済みのものを含む。）」を記載し、【改善状況】には2024年4月1日以前の改善実施状況並びに2024年4月1日以降の改善実施状況を記載し、【今後の対応について】には今後の改善策の運用方針等を記載しております。

(1) 役員主導による会計面を含めたコンプライアンス意識の醸成

当社国際部の国内商事取引における会計不祥事については、一個人の問題だけではなく、会計コンプライアンス意識の欠如と認められるような企業風土が見られました。

問題事象が発生した場合に組織としてしっかり対応するには組織全体にコンプライアンス意識が浸透していることが必要で、そのような組織を築くには、まず、株主から直接経営を付託された取締役・監査役が上場会社の社会的責任を十分に自覚することが不可欠であり、その上で相互に牽制を効かせられる仕組みを整備し、継続企業としてコンプライアンス体制・内部管理体制を維持・強化していくために必要な人材を確保・育成し、法改正や会計基準の変更、上場会社に求められるガバナンスの向上等に対応するために必要な教育・研修を継続的に実施していかなければならないと考えております。

これまでの企業風土を変革し、コンプライアンスを尊重する企業風土を醸成していくために、全役員で検討のうえ、継続的に以下の改善活動を実施してまいります。

① 経営トップによる社内外のステークホルダーへの再発防止の決意表明

【改善策】

（「Ⅱ. 1. (1) 会計コンプライアンス意識の欠如や不適切な取引を容認する企業風土等」）

当社では、経営トップをはじめとして役員が中心となってコンプライアンス強化に真剣に取り組む姿勢が明確でなく、問題が見られた場合に、組織として調査・是正に取り組む風土が形成されておりました。

そのため、2023年3月23日に当社社長からグループの全役職員宛に今回の会計不祥事に関する役員の責任についてのメールを発信するとともに、各事業所の幹部社員と面談し、会社の信頼回復に向けた経営の姿勢を伝達いたしました。グループの役職員への経営トップのメッセージの伝達につきましては、幹部社員との直接の面談のほか、2024年2月期は少なくとも四半期に1回（初回は2023年7月14日の第1四半期決算発表後）、それ以降も半期に1回は全役職員にメールを送り、当社グループの抱える課題とグループとしてコンプライアンスを重視する企業風土の醸成と従業員が安心して働くことができる職場の形成を目指す旨の経営の姿勢を伝えることといたします。なお、2024年2月期第1四半期決算発表後の7月17日に、グループの全役職員宛にメッセージを発信しております。

また、社長自ら金融機関をはじめとして取引先を訪問し、今回の会計不祥事についてお詫びし、会社の信頼回復に向けコンプライアンス体制強化に取り組む旨を説明しております。

更に、2023年5月25日発行の株主向けの第117期（2023年2月期）年次報告書の冒頭のトップメッセージに、経営体制を刷新して企業風土を抜本的に改革する内容の改善計画を策定、実行していく旨の決意を記載し、当該事業報告書を当社のホームページに掲載いたしました。

今後も上場会社として存続していくために、経営トップが社内外にコンプライアンス体制強化に真剣に取り組むことを継続的に表明していくことにより、役員・経営幹部を中心に問題を見過ごさない意識を植え付け、全社的なコンプライアンス意識を涵養し、不正を抑止する企業文化の形成を目指してまいります。

【改善状況】

(2024年4月1日までの改善状況)

上記「【改善策】」に記載のとおり、2023年3月23日に当社社長からグループの全役職員宛に今回の会計不祥事に関する役員の実務責任についてのメールを発信いたしました。また、各事業所の幹部社員と面談し、会社の信頼回復に向けた経営の姿勢を伝達いたしました。

また、経営トップのメッセージについては、株主に対しては年次報告書および中間報告書にてガバナンス・内部管理体制の強化に向けた姿勢を示すとともに、全役職員向けにはメールにて四半期に1回決算発表の後にコンプライアンス重視の経営方針や内部管理体制強化に向けたデジタル化の推進、内部通報制度の改善等の説明を実施しており、これらの取組みにより当社グループとしてコンプライアンスを重視する企業風土の醸成、従業員が安心して働くことができる職場の形成を目指す旨の経営の姿勢を外部並びに内部に展開しております。

また、代表取締役社長自ら金融機関をはじめとした取引先の訪問を行い、今回の会計不祥事についてお詫びし、会社の信頼回復に向けコンプライアンス体制強化に取り組む旨を説明しております。

なお、2023年9月19日の取締役会にて、半期に1回経営トップより、コンプライアンスを尊重する企業風土の醸成と従業員が安心して働くことができる職場の形成を目指す旨の経営姿勢を伝達する旨を「コンプライアンス基本規程」に明文化しております。

(2024年4月1日以降の改善状況)

2024年4月1日以降においても、経営トップのメッセージについては、株主に対しては年次報告書にて、全役職員向けにはメールにて各四半期の決算発表の後にコンプライアンス強化に向けた再発防止策の実施等について説明を実施しており、これらの取組みにより当社グループとしてコンプライアンスを重視する企業風土の醸成、従業員が安心して働くことができる職場の形成を目指す旨の経営の姿勢を外部並びに内部に展開しております。

【今後の対応について】

引き続き、グループの役職員への経営トップのメッセージの伝達につきましては半期に1回は全役職員にメールを送り、当社グループの抱える課題とグループとしてコンプライアンスを重視する企業風土の醸成と従業員が安心して働くことができる職場の形成を目指す旨の経営の姿勢を伝えてまいります。また、株主へのメッセージについても半期に一度実施してまいります。

② 役員候補者の選定基準の制定及び選定プロセスの見直し

【改善策】

（「Ⅱ． 1． (1) 会計コンプライアンス意識の欠如や不適切な取引を容認する企業風土等」「Ⅱ． 1． (3) 本件不適正開示に係る問題事象を可能な限り容易にした機会の存在 ①会計監査人からの指摘に十分対応しなかったこと イ) 取締役による監視・監督について、ウ) 監査役による監査について」)

今回の会計不祥事では、商事事業担当取締役をはじめとして役員のコンプライアンス意識や上場会社の役員としての強い責任感の欠如が問題となりましたが、当社の指名・報酬委員会では役員候補者の選定について、そのような視点から十分な審議を行っておりませんでした。

そのため、2023年4月14日の取締役会にて、指名・報酬委員会に関する内規を改定し、取締役だけでなく監査役の選任についても同委員会に諮問することとし、役員に求められる高い倫理観と遵法精神、上場会社としての社会的責任の理解、率先垂範して会社の信頼向上に努められる責任感等適格性に関する条件等を明記した以下の「役員候補者選定基準」を制定いたしました。その上で、当該基準に基づき、指名・報酬委員会において十分に審議して役員候補者を選定することにより、取締役・監査役が高い倫理観と遵法精神に加えて強い責任感を持って相互に牽制し合う役員体制を築いていくことといたしました。この指名・報酬委員会の審議のプロセスについては、全取締役・全監査役がその重要性を改めて認識し、今後はその内容を記録として残すことといたしました。この点、当該基準に照らして指名・報酬委員会のメンバーが候補者と面談を行い、2023年5月25日開催の当社定時株主総会に付議する役員候補者の選定を行いました。

なお、監査役候補者については、指名・報酬委員会で審議されることに加え、監査役会の同意を得ることとしております。

また、従前、株主構成の変動（大株主の変更）に伴う経営体制の変更の際に、当社として独立的に役員候補者の適格性や役員構成の検討を行っていなかったことにつきましては、今後は、上場会社として、指名・報酬委員会による審議のプロセスは必須であり、記録を残す必要がある旨を説明し、責任をもって対応することといたします。更に、「役員候補者選定基準」につきましては、この改善計画を検討する中で見直しを行い、2023年8月21日の取締役会にて、独立社外取締役及び独立社外監査役の候補者の選定にあたっては、一般株主保護の立場から経営者への牽制を効かせることができること、独立役員がその役割を果たすために会社が必要な情報を提供すべきことに鑑み、必要な情報を会社に対し能動的に確認し、問題があれば意見・指摘を行うことができることを確認する旨を追記する改定を行いました。

指名・報酬委員会に関する内規改定以降、下記「【改善状況】」のとおり委員会の活動を行っております。

2023年7月14日及び7月24日には、2023年5月の定時株主総会で選任された取締役以外の役員（監査役）についても、指名・報酬委員会において役員候補者選定基準に従って適格性があるか否か改めて確認するとともに、本件不祥事への各々の対応・認識について確認いたしました。

【改善状況】

(2024年4月1日までの改善状況)

役員候補者の選定については、上記「改善策」に記載のとおり、2023年4月14日の取締役会にて「役員候補者選定基準」を制定しております。また、2023年8月21日の取締役会にて、独立社外取締役及び独立社外監査役の候補者の選定にあたっては、一般株主保護の立場から経営者への牽制を効かせることができること、独立役員がその役割を果たすために会社が必要な情報を提供すべきことに鑑み、必要な情報を会社に対し能動的に確認し、問題があれば意見・指摘を行うことができることを確認する旨を同内規に追記する改定をしております。また、2023年10月13日の取締役会においては、独立役員の独立性判断基準に関する記載の見直しや独立役員の独立性判断基準の新設（取引金額基準等の明確化）を行う改定をしております。最終的な「役員候補者選定基準」は図表1のものになります。

指名・報酬委員会については、2023年4月14日実施の取締役会にて「指名・報酬委員会の設置及び運営について（内規）」にて、監査役の選任についても諮問対象とする旨を明記した改定を行っております。なお、同内規は、2023年10月13日開催の取締役会にて規程化することが決議されており、現在においては「指名・報酬委員会規程」となっております。また、2023年9月19日開催の取締役会にて取締役会規則へ指名・報酬委員会に関する内容を追記しており、同規則内にて取締役会は、役員の指名・報酬等に関する諮問機関とし

て、独立社外取締役及び独立社外監査役を構成員に含む指名・報酬委員会を設置すること、指名・報酬委員会に関する事項、役員候補者選定基準及び社外役員の独立性判断基準については、取締役会の決議により別途規程及び基準を定めること、取締役会の付議事項のうち、指名・報酬委員会に諮問すべき事項については、あらかじめ指名・報酬委員会に諮問し、その答申内容に基づいて取締役会に付議するものとし、取締役会は、当該答申内容を尊重するものとするを追記しております。

各指名・報酬委員会のメンバー構成の変遷は以下になります。

日付	指名・報酬委員
2023年4月21日	委員長：C3 委員：小塚 英一郎、C4、B8
2023年5月25日	委員長：C3 委員：小塚 英一郎、C4、B8 オブザーバー：鈴木 妥、A5
2023年11月10日	委員長：松野 絵里子 委員：小塚 英一郎、鈴木 妥、C4
2023年12月21日	委員長：松野 絵里子 委員：小塚 英一郎、鈴木 妥、渡辺 樹一 オブザーバー：伊集院 功

指名・報酬委員会の審議のプロセスについては、全取締役・全監査役がその重要性を改めて認識し、その内容の記録を残す運用としており、2023年4月20日から2024年3月26日までに13回、新任役員候補者との面談、グループ各社の株主総会に付議する役員選任議案、代表取締役・役付取締役の選定、役員報酬等の審議、監査等委員会設置会社への移行に伴う役員人事・報酬枠の見直し等の活動を行い、その内容を記録しております。

図表1：役員候補者選定基準

役員候補者選定基準（内規）
<p>1. 取締役候補者選定基準</p> <p>(1) 会社法および当社グループの事業に係る業法に定める欠格事由に該当しないこと。</p> <p>(2) 人格・見識に優れ、高い倫理観と遵法精神を有すること。</p> <p>(3) 上場会社に求められる社会的責任を理解し、率先垂範して会社の信頼向上に努められること。</p> <p>(4) 市民社会の秩序や安全を脅かす反社会的勢力と関係を有しないこと</p> <p>(5) 当社グループの社会的役割と存在意義を理解し、当社グループの事業特性と経営環境を踏まえて持続的な成長と中長期的な企業価値向上に貢献できる資質・能力を有していること。</p> <p>(6) 経営全般を監督し助言を行うために必要な会社経営に関する知識、リスク・問題を発見し状況を見抜く客観的判断力、論理的思考力、分析力、洞察力、先見性、率直に質問・意見を提示し議論を進めることができる説明力・責任感等を有すること。</p> <p>(7) 取締役としての責務・役割を適切に果たすために必要となる時間・労力を確保できること。</p> <p>(8) 経営、財務、会計、税務、ファイナンス、法務、ガバナンス、人事・人材開発、内部統制、投資、事業開発、研究・開発、マーケティング、国際ビジネス、ESG 等の専門分野に関する知見を有し、当該専門分野で相応の実績を挙げていること。</p> <p>上記の個人的能力・資質に加えて、取締役会がその機能を効率的・効果的に発揮できるように、メンバーの多様性とスキルマトリックスを意識して、当社の経営に必要な知識・経験・専門能力のバランスが全体的に適切になるように選定を行うものとする。</p> <p>また、社外取締役候補者の選定にあたっては、原則として、(株)東京証券取引所が一般株主保護のため確保することを義務付けている独立役員の候補者を複数名選定するものとし、独立性に関する判断については(株)東京証券取引所の定めるガイドラインを参照する。</p>
<p>2. 監査役候補者選定基準</p> <p>(1) 会社法および当社グループの事業に係る業法に定める欠格事由に該当しないこと。</p>

- (2) 人格・見識に優れ、高い倫理観と遵法精神を有すること。
- (3) 上場会社に求められる社会的責任を理解し、率先垂範して会社の信頼向上に努められること。
- (4) 市民社会の秩序や安全を脅かす反社会的勢力と関係を有しないこと
- (5) 経営からの独立性が確保され、公正不偏の態度を保持し、当社グループ全体について、中立的・客観的な視点から監査を行うことができること。
- (6) 実効性の高い監査を行うために必要な会計・法令に関する基本的知識、リスク・問題を発見し状況を見抜く客観的判断力、論理的思考力、分析力、洞察力、疑義・問題が認められた場合に進んで質問・調査を行い解決にあたる行動力・責任感等を有すること。
- (7) 在任期間において、役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を確保できること。
- (8) 社外監査役候補者については、次のいずれかの事項に該当すること。また、そのうち1名は、②に該当する者とする。
- ① 経営全般に関して相当の知見を有し、経営者としての豊富な経験があること。
- ② 財務・会計に関して相当の知見を有し、その分野において豊富な業務経験があること。
- ③ 法務全般に関して相当の知見を有し、その分野において豊富な業務経験があること。
- ④ その他、監査役としての役割・責務を果たすために必要な知識・経験・専門能力を有すること。
- 上記のほか、常勤監査役は、原則として、当社グループの組織、事業、業務プロセス等に精通し、社内からタイムリーに情報を収集できる者とする。
- また、社外監査役候補者の選定にあたっては、原則として、(株)東京証券取引所が一般株主保護のため確保することを義務付けている独立役員候補者を選定するものとし、独立性に関する判断については(株)東京証券取引所の定めるガイドラインを参照する。

なお、2023年12月21日開催の臨時株主総会において新たな監査役を選任しております。詳細については、「1. (1)⑤ 本件不適正開示に係る経営責任について」を参照ください。

(2024年4月1日以降の改善状況)

「役員候補者選定基準」並びに「指名・報酬委員会規程」については、2024年5月30日開催の定時株主総会において監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に機関設計を変更したことに伴い、同日開催の取締役会において、同基準並びに同規程の改定を行っております。なお、改定内容としては当該機関設計の変更に伴う文言の修正のみであります。

また、同株主総会において役員体制が変更され、現在の役員構成は以下のとおりであります。

代表取締役社長 : 小塚 英一郎
 取締役 管理担当 : 伊集院 功
 取締役 事業推進担当 : 鈴木 妥
 社外取締役 監査等委員 (常勤) : 渡辺 樹一
 社外取締役 監査等委員 : 松野 絵里子 (弁護士)
 社外取締役 監査等委員 : 西谷 敦 (弁護士)
 社外取締役 監査等委員 : 中野 陽介 (公認会計士・税理士)

2024年4月1日以降の各指名・報酬委員会のメンバー構成の変遷は以下になります。

日付	指名・報酬委員
2024年5月30日	委員長：松野 絵里子 委員：小塚 英一郎、渡辺 樹一

指名・報酬委員会の審議のプロセスについては、2024年4月2日に監査等委員会設置会社への移行に伴う役員人事・報酬枠の変更並びに子会社の役員体制の変更について審議するとともに、2024年6月21日に将来的な当社グループのCFO (最高財務責任者) 候補者との面談及び上級執行役員としての選任に関する審議を行い、その内容を記録しております。

【今後の対応について】

今後も、同様に取締役会の付議事項のうち、指名・報酬委員会に諮問すべき事項については、あらかじめ指名・報酬委員会に諮問し、その答申内容に基づいて取締役会に付議する運用を実施してまいります。

③ 役員・従業員への定期的な階層別社内研修の実施

【改善策】

(「Ⅱ. 1. (1) 会計コンプライアンス意識の欠如や不適切な取引を容認する企業風土等」「Ⅱ. 1. (3) ①会計監査人からの指摘に十分対応しなかったこと イ) 取締役による監視・監督について、ウ) 監査役による監査について」)

今回の会計不祥事では、商事事業担当取締役の会計コンプライアンス意識の欠如と規範意識の低さが主な問題となりましたが、不適切な取引を調査し是正することができなかった他の役職員のコンプライアンス意識も十分ではありませんでした。

そのため、当社の「コーポレートガバナンス基本方針」、「企業行動指針」等において定めているコンプライアンス尊重の方針を徹底すべく、会計面でのコンプライアンスを重視した内容で、役員を含めた階層別に、少なくとも半期に1回、定期的に社内研修を実施していくことにより、社会的責任のある上場会社の一員であることを常に意識させるようにいたします。この定期的な階層別研修の実施により、役員のコンプライアンス意識の向上は当然のこととし、事業部門、管理部門、内部統制部門、内部監査部門の各担当者の会計的な問題を認識する能力と倫理観を高め、会社全体のコンプライアンス意識の変革を目指してまいります。また、グループ全体でコンプライアンス意識を醸成するとともに、組織の目的・目標と組織における自らの役割・責任を的確に理解し、向上心をもって行動を起こし、不祥事対応・不祥事予防に取り組むことができる組織人の育成を目指してまいります。この組織人の育成という点につきましては、従前は、会社全体として管理職・幹部社員の育成計画を立てておりませんでしたので、将来的な役員候補者の育成の観点からも、2023年9月中を目途にグループ各社の役員と協議のうえ、相応の費用をかけた計画を立て、本件不適正開示において問題となった事業活動を行っていく上でのコンプライアンスの重要性、会計コンプライアンスに対する上場会社の責任の重大性、継続企業として成長を目指すにあたり求められるステークホルダーに対する責任や環境問題等の社会的課題への責任、ハラスメントのない働きやすい職場環境形成と組織の活性化等、会社の存続とコンプライアンスの関わり等について理解が深まる内容の研修を織り込みます。

前回不祥事に対する改善策として実施した研修につきましては、中国子会社の不祥事を受けて実施するものという意識が強く、グループ全体における上場会社の役職員の意識付けという視点が不足していたため、今回の改善措置の研修につきましては、2023年9月中に「コンプライアンス基本規程」を改定し、管理部を担当部署として、半期に1回、グループの全役職員を対象にコンプライアンスに関する研修を実施することを定め、内部監査でも確認することとし、上場会社のコンプライアンスコストとして必要経費を毎年の予算に織り込んで、確実に実施してまいります。また、前回不祥事の際の研修では、研修の効果を確認することなく、一過性のものになってしまったことから、それを反省し、今回の研修では、管理部が主導して録画等も活用し、原則として、対象者全員に受講させるものとして、研修の効果を確認・測定するために、アンケートや確認テストを併せて実施することを社内ルール化し、研修による知識の向上や意識の変化を確認し、改善措置の一つとして、少なくとも半期に1回、取締役会に状況を報告し、コンプライアンス意識の醸成の度合いや課題を捉え、継続的な改善を図ってまいります。

2024年2月期中の階層別研修につきましては、以下のとおり計画を立てております。また、管理部門(管理部・経理部)においては、特別注意銘柄の指定解除に向けて、ガバナンス・内部管理体制の整備に取り組む必要があることから、IPO実務検定試験に関する外部のセミナー会社の研修用DVD及び書籍を活用して教育を行っております。

日程	対象者	研修内容	講師・媒体
2023年7月 ～8月	全従業員	日本取引所自主規制法人 上場会社向け不祥事予防・対策オンラインセミナー 「開示規制違反事例から考えるコーポレート・ガバナンス」	谷口 義幸 (株)プロネクサス執行役員)
2023年8月	全役職員	今回の不祥事の会計上の問題について	瀬山 剛 (社外監査役・公認)

			会計士)
2023年9月 ～11月	全役員・部 次長職	上場会社のガバナンス・役員の義務と責任についての研修を予定	外部講師
2023年9月 ～11月	全従業員	コンプライアンス関係の研修を予定	Eラーニン グ
2023年9月 ～11月	管理職従業 員	ガバナンス・コンプライアンス（会計ルールを含む）に関する 規程の制定・改定内容について（1回目）	管 理 部 ・ 経 理 部
2023年12月 ～ 2024年2月	全役員・部 次長職	企業不祥事とコンプライアンスについての研修を予定	外部講師
2023年12月 ～ 2024年2月	全従業員	コンプライアンス関係の研修を予定	Eラーニン グ
2023年12月 ～ 2024年2月	管理職従業 員	ガバナンス・コンプライアンス（会計ルールを含む）に関する 規程の制定・改定内容について（2回目）	管 理 部 ・ 経 理 部

なお、人事評価につきましても、従前から「規律性」の項目でコンプライアンスの面を見ておりましたが、今後、全社的なコンプライアンス研修を実施していくことから、上司が部下のコンプライアンスに対する理解・認識を評価し、その向上を促せるように2023年12月の冬季賞与の査定までに評価表と評価の仕方を見直してまいります。

【改善状況】

(2024年4月1日までの改善状況)

定期的なコンプライアンス研修については、2023年9月19日の取締役会にて、管理部を担当部署として、会計面でのコンプライアンスを重視した内容で、役員を含めた階層別に、少なくとも半期に1回、定期的に社内研修を実施する旨を「コンプライアンス基本規程」に追記し、明文化しております。加えて、「コンプライアンス基本規程」に組織の目的・目標と組織における自らの役割・責任を的確に理解し、向上心をもって行動を起こし、不祥事対応・不祥事予防に取り組むことができる組織人の育成を目指す旨も追記しております。

また、コンプライアンス研修の他、管理職研修等についても、2023年9月19日実施の取締役会にて「グループ研修規程」を新設することにより、ルール等や開催頻度等を明文化しております。

社内研修については、コンプライアンス研修、役員研修、管理職研修（外部研修、社内研修、コーチング（注）、中堅社員研修、新入社員研修、中途入社社員研修、インサイダー取引防止研修、内部通報制度研修とカテゴリー別に区別し実施しております。

（注） コーチングは、有限会社フォーリスト（エグゼクティブコーチ・CEO 山本 聡）を委託先として、研修を実施しております。コーチングの目的としては、当社グループの経営理念やコーポレートオブジェクト、企業行動指針の浸透等を目的としております。これにより、当社グループの企業理念や行動方針に基づき、従業員が、主体的行動ができるようになる効果を期待しております。

実施状況については、2024年2月19日の取締役会において、グループ研修の実施状況や受講状況に関してはアンケート結果のまとめとともに報告しております。各研修における総括は以下となっており、全体的に当社グループのコンプライアンス意識の向上に繋がっていると考えております。

研修内容	講師	成果・課題
<p>コンプライアンス研修 (全社研修) 「開示規制違反事例から考える コーポレート・ガバナンス」</p> <p>2023年8月～9月 実施</p>	<p>(株)プロネクサ ス</p>	<p>アンケート結果（回答者143名）以下の結果となっており、理解や効果は得られていると考えております。</p> <p>A：十分な理解／効果が見られた。（理解：17.4%、効果：12.5%） B：想定標準的な理解／効果が見られた。（理解：62.9%、効果：74.8%） C：ある程度の理解／効果が見られた。（理解：19.6%、効果：12.5%） D：あまり理解／効果が見られなかった。（理解：0.0%、効果：0.0%）</p> <p>ただし、担当職務等により各人の知識レベルが異なるため、株式や証券市場に関する事項については他の研修で補足する必要があると考えております。今回の当社の会計不祥事については、当社から直接説明を聞きたいという意見が複数見られたため、管理職研修の改善計画と規程見直しの研修は対面で実施することといたしました。また、問題への主体的な取り組みの姿勢が十分でない人も見られるので、自ら考える姿勢を養う必要があり、不正の事例や会計基準の問題等について継続的に研修を行う必要があると考えております。</p>
<p>コンプライアンス研修 (全社研修) 「今回の不祥事の会計上の問題 について」</p> <p>2023年10月～12月 実施</p>	<p>当社社外監査 役 (公認会計 士・税理士)</p>	<p>アンケート結果（回答者143名）は、以下の結果となっており、理解や効果は得られていると考えております。</p> <p>A：十分な理解／効果が見られた。（理解：38.7%、効果：37.7%） B：想定標準的な理解／効果が見られた。（理解：61.3%、効果：61.3%） C：ある程度の理解／効果が見られた。（理解：0.0%、効果：0.0%） D：あまり理解／効果が見られなかった。（理解：0.0%、効果：0.0%）</p> <p>なお、当初の予定より遅延した理由としては、講師である社外監査役（公認会計士・税理士）のスケジュール並びに研修方法の検討に当初想定より時間がかかったためであります。</p>
<p>コンプライアンス研修 (階層別研修) 「取締役の義務と責任 ～会社 とご自身を守るために」</p> <p>2023年11月20日実施 ※録画配信により 2024年1月末まで実施</p>	<p>三菱UFJ信託 銀行(株) コンサルティング部</p>	<p>本研修は対面での実施と併せて録画配信で実施しました。アンケート結果（回答者31名）は、以下の結果となっており、理解や効果は得られていると考えております。</p> <p>A：十分な理解／効果が見られた。（理解：35.5%、効果：35.5%） B：想定標準的な理解／効果が見られた。（理解：58.1%、効果：58.1%） C：ある程度の理解／効果が見られた。（理解：6.4%、効果：6.4%） D：あまり理解／効果が見られなかった。（理解：0.0%、効果：0.0%）</p> <p>子会社の役員・管理職については、動画の音声聴き取りづらいという問題があったため、次回は録音の方法を見直いたしま</p>

研修内容	講師	成果・課題
		<p>す。内容面については、専門的な内容が中心であり、技術部門の管理職の人にとっては分かりにくい部分もありましたが、配付資料の内容が充実していたこと、他社事例等を交えて分かりやすく説明を実施したため、想定した効果は得られてと考えており、今後も配付資料の充実性や他社事例等を交えた説明については、継続して実施していくことを考えております。</p>
<p>管理職研修 (階層別研修) 「改善計画と社内規程の見直し」 2023年12月～2024年3月に実施</p>	<p>当社執行役員 管理部長</p>	<p>対象となる47名の管理職従業員全員に研修を実施しております。改善計画と社内規程の見直しについて、実際にどのような取り組みを行っているのか理解しやすいように、直接対面で実施いたしました。なお、研修報告書(アンケート)は順次回収しておりますが、まだすべては回収できておりません。</p> <p>アンケート結果(回答者41名)は、以下4段階の回答において、以下の結果となっており、理解や効果は見られてと考えております。</p> <p>A: 十分な理解/効果が見られた。(理解: 17.0%、効果: 14.6%) B: 想定標準的な理解/効果が見られた。(理解: 68.2%、効果: 85.3%) C: ある程度の理解/効果が見られた。(理解: 14.6%、効果: 0.0%) D: あまり理解/効果が見られなかった。(理解: 0.0%、効果: 0.0%)</p> <p>規程の内容については、規程数や改定内容が多いため、受講者に十分な理解を得る上で、時間をかけ、ポイントを絞った資料を工夫することが必要と考えております。</p> <p>なお、当初の予定は2023年9月～11月で検討しておりましたが、対面での研修としたことから、研修日程の調整に時間がかかったこと、研修担当者である管理部長が、2023年12月の株主総会対応等が重なったこと等により、当初の計画に遅れが生じました。</p>
<p>コンプライアンス研修 (全社研修) 「コンプライアンス講座～社会人としての基本的な知識と対処法を身につける」 2024年1月～3月に実施</p>	<p>eラーニング</p>	<p>対象者145名中143名(98.6%)が現在研修を受講しております。その他、テスト及びアンケート結果の詳細については、現在まとめております。</p> <p>なお、当初の予定は2023年9月～2023年11月に実施することを検討しておりましたが、eラーニングのシステム導入に遅延が生じたこと、社外監査役(公認会計士・税理士)の研修(コンプライアンス研修(全社研修)「今回の不祥事の会計上の問題について」2023年10月～12月実施)の実施が遅れたことにより、当初予定していた研修スケジュールを全体的に後ろ倒しにしたことから遅延しております。</p>
<p>コンプライアンス研修 (階層別研修) 「企業とコンプライアンス」 2024年2月19日実施 ※録画配信により 2024年3月末まで実施</p>	<p>三菱UFJ信託 銀行(株) コンサルティング部</p>	<p>本研修は対面での実施と併せて録画配信で実施しました。現在のアンケート結果(回答者23名)は、以下の結果となっております。</p> <p>A: 十分な理解/効果が見られた。(理解: 73.9%、効果: 73.9%) B: 想定標準的な理解/効果が見られた。(理解: 26.1%、効果: 26.1%)</p>

研修内容	講師	成果・課題
		C: ある程度の理解／効果が見られた。(理解：0.0%、効果：0.0%) D: あまり理解／効果が見られなかった。(理解：0.0%、効果：0.0%) 社内規程・ルールを定着させていくための工夫や職場のコミュニケーションの改善による組織風土づくり、コンプラ疲れによる悪循環を防ぐための意見の聴取、会社への愛着心（幸福度）を高めることによる不正の防止等、さまざまな改善計画・再発防止策を実行していく中で、注意すべき点や心掛けるべき点等、参考になる点が多く有益な研修でありました。

人事評価については、もともと「規律性」の評価をしていましたが、2023年12月の冬季賞与の考課から「コンプライアンス・規律性」に関する評価として評価の視点・評点を見直しました。人事評価・人事考課の仕組みについては、組織人の育成の観点からも見直しが課題となっており、コンプライアンスの評価についても、評価者・被評価者ともに日々の業務の中でコンプライアンスを意識するような評価方法に更に見直していくことを考えております。評価者と被評価者が十分なコミュニケーションを取って目標を設定し、目標達成に向けて活動をしていくことを基本とする目標管理制度につきましては、以前実施していた際は、評価結果を数値で表すことが難しい部門の評価が上手くできず、形骸化してしまい廃止することになったので、今回は、評価者の教育を含めて、効果的に運用できるように検討・準備をする必要があると考えており、改めて目標管理制度を導入することを検討しております。目標管理制度については、下記【今後の予定について】に記載のとおり、2024年7月及び8月に人事制度の見直し等について評価者への人事考課に関する内容や人事考課の方法等に関する研修会を実施いたしました。

(2024年4月1日以降の改善状況)

2024年4月1日以降のコンプライアンス研修の実施状況は以下になります。

研修内容	講師	成果・課題
管理職研修（階層別研修） 「財務基礎講座」 2024年7月11日～ 2024年7月31日に実施	eラーニング	<p>本研修は当社グループの主任、係長及び入社5年以上の一般社員37名を対象とし、対象者全員が受講しております。</p> <p>アンケート結果（回答者37名）は、以下の結果となっております、理解や効果は得られていると考えております。</p> <p>A：十分な理解／効果が見られた。（理解：51.4%、効果：51.4%）</p> <p>B：想定標準的な理解／効果が見られた。（理解：40.5%、効果：40.5%）</p> <p>C：ある程度の理解／効果が見られた。（理解：8.1%、効果：8.1%）</p> <p>D：あまり理解／効果が見られなかった。（理解：0.0%、効果：0.0%）</p> <p>入社後一定期間経過した社員には、会社の売上、経費、利益等について、基本的な知識を基に考えることができるように教育をしていく必要があります、この研修は今まで会社の経理的な数字に触れる機会の少ない社員にとっては基礎的な用語の解説等が多かったこともあり、一定の成果があったと考えております。</p> <p>なお、他の研修の感想で「会計リテラシーを従業員が理解していない。別途研修が必要である」という意見がありましたが、本研修のように会計に関わる研修を取り入れることで従業員の会計リテラシーの向上と会計不祥事の予防を図ってまいります。</p>
コンプライアンス研修 （全社研修） 「不祥事対応講座～万が一に備えたコンプライアンス違反時の初動と広報対応」 2024年6月25日～ 2024年7月31日に実施 （上記実施期間経過後も未受講者に対して追加実施）	eラーニング	<p>130名の全役職員を対象に実施しております。</p> <p>アンケート結果（回答者130名）は、以下の結果となっております、理解や効果は得られていると考えております。</p> <p>A：十分な理解／効果が見られた。（理解：74.6%、効果：74.6%）</p> <p>B：想定標準的な理解／効果が見られた。（理解：22.3%、効果：22.3%）</p> <p>C：ある程度の理解／効果が見られた。（理解：2.3%、効果：2.3%）</p> <p>D：あまり理解／効果が見られなかった。（理解：0.8%、効果：0.8%）</p> <p>研修後に実施した確認テストの実施結果から、研修内容についてはほぼ十分な理解・効果があったと考えております。基礎的な内容ですが、理解度の低い者がごく一部いるため、今後も同様の研修を継続的に実施していくことを考えております。</p> <p>なお、本研修については、eラーニングのシステム上、未受講者には督促を行っていましたが、当初予定した期間内に受講したことを確認できなかった従業員については、所属部門長をCCに入れて管理部長から督促メールを出して対応を促し、体調不良により長期休暇を取っている者1名（休職予定）を除いて対象者は全て受講し、テストも実施いたしました。</p>

研修内容	講師	成果・課題
<p>コンプライアンス研修 (階層別研修) 「コーポレートガバナンス・コードへの対応」 2024年7月12日(動画配信を併用～2024年7月末)に実施</p> <p>※当初は2024年5月に実施予定でしたが、追加で発覚した元取締役の不祥事対応に追われて実施が遅れました。</p>	<p>三菱UFJ信託銀行(株) コンサルティング部</p>	<p>研修につきましては、今後も基本的な実施率が100%になるように対応を促し、各部門長を含めて全役職員に研修受講の重要性を認識させるようにいたします。</p> <p>本研修は対面での実施と併せて録画配信で実施しました。対象者は当社グループの役員及び部次長33名であり、対象者全員が受講いたしました。研修受講後の受講者からのアンケート結果は以下とおりで、上場会社の役職員としてコーポレートガバナンス・コードの認識を深めるために一定の効果は得られたと考えております。</p> <p>A：十分な理解／効果が見られた。(理解：45.5%、効果：45.5%) B：想定標準的な理解／効果が見られた。(理解：54.5%、効果：54.5%) C：ある程度の理解／効果が見られた。(理解：0.0%、効果：0.0%) D：あまり理解／効果が見られなかった。(理解：0.0%、効果：0.0%)</p> <p>上場会社のガバナンスとして求められていることを子会社の役員・幹部社員が認識し、上場会社の一員であることを改めて確認する機会となり有意義であったと考えられます。当社は、守りのガバナンスに重点を置く必要があり、今後もコンプライアンスを重視する企業風土を醸成してまいります。一方で攻めのガバナンスの観点から、持続的な成長に向けて手順を踏んで適切な判断を行い対外的に説明していくことの重要性を経営幹部が理解していくように取締役会等の会議体の資料の作成の仕方や報告内容等について見直しを行っていく予定であります。</p>
<p>管理職研修(階層別研修) 「債権管理規程と与信管理規程について」 (経理関係の社内規程研修) 2024年7月25日～ 2024年8月16日に実施</p> <p>※当初は2024年4月に実施予定でしたが、追加で発覚した元取締役の不祥事対応に追われて実施が遅れました。</p>	<p>当社執行役員 経理部長</p>	<p>本研修は半期に1回社内にて実施する管理職研修で、当初2024年2月に実施を予定しておりましたが、講師である経理部長が過年度決算対応等で時間を取られ実施が遅れることとなりました。対象となる47名の管理職従業員は全て受講し、テストも実施いたしました。研修結果は、以下のとおりであります。</p> <p>A：十分な理解／効果が見られた。(理解：65.9%、効果：65.9%) B：想定標準的な理解／効果が見られた。(理解：27.7%、効果：27.7%) C：ある程度の理解／効果が見られた。(理解：6.4%、効果：6.4%) D：あまり理解／効果が見られなかった。(理解：0.0%、効果：0.0%)</p> <p>当社グループで今まで明確な基準に従って実施していなかった債権と与信の管理について定めた規程の内容を説明した研修で、これからの先の運用のために必須の研修でした。研修の内容はコンパクトにまとめられており、周知や基本的な内容の理解としては効果的なものであったと評価しております。今後、規程の改定等があれば、周知徹底を図るために内容を更新し、随時実施すべきものであると考えております。</p>

研修内容	講師	成果・課題
<p>インサイダー取引防止研修 「インサイダー取引規制 セミナー基礎編」 2024年8月1日～ 8月30日に実施 (上記実施期間経過後も未受講 者に対して追加実施)</p>	<p>日本取引所自 主規制法人 オンラインセ ミナー</p>	<p>本研修は、「インサイダー取引防止規程」第18条に基づき継続的に実施する研修で、体調不良により長期休暇を取っている者1名(休職予定)を除いて対象者(132名)は全て受講し、テストも実施いたしました。</p> <p>テストの実施結果(回答者132名)は、以下の結果となっており、理解や効果は得られていると考えております。</p> <p>A: 十分な理解/効果が見られた。(理解: 53.8%、効果: 53.8%)</p> <p>B: 想定標準的な理解/効果が見られた。(理解: 43.2%、効果: 43.2%)</p> <p>C: ある程度の理解/効果が見られた。(理解: 2.3%、効果: 2.3%)</p> <p>D: あまり理解/効果が見られなかった。(理解: 0.7%、効果: 0.7%)</p> <p>研修後に実施した確認テストの実施結果から、研修内容については概ね理解・効果があったと見られますが、確認テストの7つの設問のうち、ホームページに重要事実が公開されればインサイダー規制が解除される「公表」に該当するかという設問、新株予約権の行使による株券の取得及び売付は規制の除外対象になるかという設問で誤りが多かったため、継続的に研修を実施して法規制について理解を深めていく必要があると考えております。</p> <p>研修内容については、時間は25分程度であるものの、重要な点、注意すべき点、見過ごしがちな点を、メリハリを付けて分かりやすく説明されており、効果的な研修であったと評価できております。また、研修受講後のテストにおいては、当社の「インサイダー取引防止規程」を確認する必要のある設問ありますので、規程周知の観点からも有効な研修となったと考えております。管理部門以外の従業員はインサイダー取引について普段はあまり考える機会がないので、上場会社として、今後も役職員に対して定期的にこのような研修を実施することでインサイダー取引規制に関する知識の定着を図ってまいります。</p>
<p>コンプライアンス研修 (役員向け階層別研修) 「東京衡機グループのコンプライアンス～企業価値の棄損防止と持続的な発展・企業価値の向上に向けて～」 2024年8月20日、8月27日に 実施(役員向け)</p>	<p>当社社外取締役 役常勤監査等 委員</p>	<p>本研修は、当社グループの役員・執行役員(16名)を対象とし、全員が受講いたしました。</p> <p>㈱東京衡機エンジニアリングの社長を兼務していた当社の元取締役が外注先を介して費用の水増し・キックバックを行っていた不祥事に対する調査委員会の再発防止策の提言を受けて実施することとしたものであります。「当社の過去の3不祥事と問題の本質、将来に向けた不祥事予防の布石」並びに2024年7月に当社グループの役職員を対象に実施した「企業風土サーベイ」の実施結果から可視化された現状、課題を研修の内容としたものであり、役員向け並びに従業員向けで研修内容を分けて実施いたしました。</p> <p>本研修は役員向けの説明内容となっており、従業員向けの説明と比べ、「当社の現在の経営チームの風土(所属長間の良好なコミュニケーションがある組織)」についての説明が追加されています。</p>

研修内容	講師	成果・課題
		<p>研修実施後に受講者にアンケートを実施し、以下のような感想があり成果があったと評価しております。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当社で過去に発生した3件の不祥事と当社の対応・改善措置について、2013年～2023年に調査報告書で公開された上場会社の500件の不祥事の整理・分析を基に、日本取引所自主規制法人の「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」と「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」の原則・視点にも踏まえて分かりやすく説明がされていたので、当社の置かれている状況を改めて理解・認識することができました。 ・当社が3件の不祥事を抑止できなかった理由について、「不芳情報を知ったガバナンス機関が対応を誤った」ことが共通にあげられ、本質的には、日本企業の普遍的な問題として、「トップの個性の負の面が社会の常識や倫理を疎んじれば不正は容易に発生すること」、内部昇格の取締役は現実的には社長の部下であるといった「共同体の一体感という従来型日本企業の特徴でもあるコーポレートガバナンスリスク」という潜在的リスクがあり、それを抑止できるのは退職する覚悟で戦う常勤監査役か、不正を知り職責を果たそうとすることが可能であった社外役員のみであろうとの説明は、当社の全ての不祥事対応に関わった身として、とても実感することができるとともに、上場会社の役員の責任の重さを改めて考えさせられました。 ・当社グループの従業員の会計リテラシーの不十分性を考慮しつつ、今後気を付けたい不祥事発生リスクとして、「循環取引」の類型や他社の循環取引に巻き込まれるリスクとその兆候の例、購買業務や交際費に関する不正の事例、決算数値と予算数値との間に乖離を生じさせないための原価の付替え・費用の繰延べ等の会計不正の事例についても説明があり、とても参考になりました。 ・「企業風土サーベイの実施結果から見える現状と課題」については、先日当社グループの全従業員を対象に行われた「企業風土サーベイ」の集計・分析結果を基に、組織風土の健全性と当社グループ（各拠点・各部門）の状況について説明されましたが、従業員の心理と会社の発展、組織における「心理的安全性」の重要性、人的資本経営の考え方、当社グループの持続的発展のために今後改善すべき課題、企業文化・風土改革の取組みについての他社事例など今後じっくり考えていくべき内容の講義となっていてとても勉強になりました。 ・「企業風土サーベイ」の結果については、従業員の意見の紹介もあり、役員・管理職の方々には当社グループの実態をよく知ることができたのではないかと思います。さらに、研修終了後には、参加者一人一人から感想を述べる機会が設けられ、当社グループがより良い企業文化を形成していくために、それぞれが何をすべきなのかという思いを聞くことができたので、とても有益でした。

研修内容	講師	成果・課題
コンプライアンス研修 (従業員向け階層別研修) 「東京衡機グループのコンプライアンス～企業価値の棄損防止と持続的な発展・企業価値の向上に向けて～」 2024年8月20日～27日 2024年9月3日～12日 に実施(従業員向け)	当社社外取締役常勤監査等委員	本研修は、当社グループの全従業員を対象としております。 本研修は、当社グループの全従業員(業務委託等を含む)を対象とし、休職者1名を除く119名全員が受講いたしました。 研修実施の経緯は上記のとおりです。 上記の研修は役員向けですが、従業員向けに実施いたしました。

【インサイダー取引防止研修】

実施月	研修内容	対象者	講師・媒体
2024年8月1日～30日 (上記実施期間経過後も未受講者に対して追加実施)	インサイダー取引規制について	グループ全役職員	日本取引所自主規制法人COMLEC事務局 (e-ラーニング)

【内部通報制度研修】

実施月	研修内容	対象者	講師・媒体
2024年8月9日～30日 ※2024年6月に実施予定でしたが、再発防止策の対応等により実施が遅れ、2024年8月に実施いたしました。	「内部通報制度とコンプライアンス」	グループの全従業員・業務従事者(業務委託契約者)	内部統制室

人事評価の評価者である管理職への教育については、「2. 特別注意銘柄指定期間中に生じた不適正開示の経緯、原因及び再発防止策」に記載の対応に時間を要しており、当初の予定より遅れることとなりましたが、管理担当の伊集院取締役が講師となってグループ各社の管理職を対象に2024年7月より研修を行っております。同研修は、新たな人事評価制度の導入に伴い、評価者および被評価者の両方に対して研修を実施しています。評価者向けの研修は、公平かつ一貫した評価を行うために、評価基準とプロセスの統一化を目的としています。一方、被評価者向けの研修では、目標設定と自己評価を通じて、個々の成長とキャリア開発を促進することが目的です。研修の内容 研修内容は以下の通りです。新しい評価制度は、具体的な目標設定と実績評価を中心に構築されており、個々のキャリア成長を支援することを主眼としています。

評価者向け研修会は2024年7月及び8月に4回開催し、対象者向け全員受講が完了しました。また、新たな人事評価制度についての理解を深め、実効性を高めるために、被評価者向けの研修会も2024年8月20日から随時開催しております。研修の概要については、以下になります。

① 評価者向け研修(2024年7～8月実施)

管理職を対象に、新たな人事評価制度の理解を深め、具体的な評価基準やプロセス、フィードバックの手法について講義しました。これにより、従来の評価が主観的になりやすかった点を改善し、透明性と公平性を確保することを目指しました。また、目標管理シートと能力・キャリア開発シートを導入し、評価が実績に基づいて行われるようになり、コンプライアンスの重要性に鑑み、職務遂行能力評価において「コンプライアンス」の項目を必須項目として、日々の業務において上司が部下のコンプライアンスに対する理解・認識を評価し、その向上を促していくべき点も強調しております。

② 被評価者向け研修(2024年8月実施)

新たに導入された目標管理シートや能力・キャリア開発シートに基づき、被評価者が期初に具体的な目標を設定し、自己評価を行うプロセスを解説しました。この研修では、被評価者が自らの成長を振り返り、

上司とのフィードバックを通じてキャリア開発を進めることができるよう、目標設定の方法や自己評価の重要性について説明しております。

【今後の対応について】

今後も、コンプライアンス研修、管理職研修等を定期的実施することにより、当社グループのコンプライアンス意識の向上を目指してまいります。

以下、実施予定になります。なお、当計画は、2023年9月に管理部並びに経理部を中心に立案しておりません。

【コンプライアンス研修】

実施月(予定月)	研修内容	対象者	講師・媒体
2024年10月15日 (実施予定) 当初2024年8月に実施予定でしたが、前回の同階層別研修の遅れに伴い延期いたしました。	上場会社のガバナンス関係の研修 「リスクマネジメント」	役員・部次長（階層別）	三菱UFJ信託銀行(株)
2025年1月～2月 (実施予定)	「内部統制講座」	全従業員	eラーニング

(注) 「コンプライアンス基本規程」に基づき、半期に1回、会計面でのコンプライアンスを含んだ内容で、階層別の社内研修等を実施いたします。また、「反社会的勢力対応規程」に基づく定期的な教育は、年1回コンプライアンス研修に含める形で実施いたします。

【管理職研修（内部研修）】

実施月	研修内容	対象者	講師・媒体
2024年10月 (実施予定) 当初2024年6月に実施を予定していましたが、前回の管理職内部研修の遅れに伴い延期したものです。	労務管理について	初級管理職	管理部
2024年10月 (実施予定) 上記と同じく2024年6月に実施を予定していましたが、前回の管理職内部研修の遅れに伴い延期したものです。	経理・原価計算の基礎について	中級管理職（課長）	経理部
2024年10月 (実施予定) 上記と同じく2024年6月に実施を予定していましたが、前回の管理職内部研修の遅れに伴い延期したものです。	予算・中期経営計画の策定・管理	上級管理職（部次長）	経理部

(注) 「グループ研修規程」に基づく管理職向けの社内研修で、半期に1回階層別を実施いたします。また、管理職に対する外部研修は、原則として、昇格後6ヶ月以内に実施いたします。当社グループ各社の新任管理職に対する外部研修につきましては、2024年10月9日に神奈川県職業能力開発協会の「管理職研修」を受講する予定です。

【内部通報制度研修】

実施月	研修内容	対象者	講師・媒体
2025年2月 (実施予定)	内部通報制度と内部通報事例について	グループの全従業員・業務従事者（業務委託契約者）	内部統制室

(注) 「グループ内部通報規程」に基づく内部通報制度の周知を目的とした研修で、半期に1回定期的に研修を実施いたします。

【インサイダー取引防止研修】(年1回開催)

実施月	研修内容	対象者	講師・媒体
2025年8月 (実施予定)	インサイダー取引規制入門	グループ全役職員	日本取引所自主規制法人COMLEC事務局 (e-ラーニング)

(注) 「インサイダー取引防止規程」に基づき、同規程の目的・内容、重要情報の守秘性及び取扱いにおける留意事項、並びにインサイダー取引の禁止に関する法令の趣旨及び内容等が周知徹底されるよう継続的に実施する研修で、今後も年1回実施いたします。

人事考課制度の見直しについては、【改善状況】(2024年4月1日以降の改善状況)の末尾に記載しているとおり、コンプライアンスの評価方法に関して評価者・被評価者ともに日々の業務の中でコンプライアンスを意識するような評価方法の見直しを2024年5月までに実施し、2024年12月の冬季賞与の考課(考課対象期間:2024年5月1日~2024年10月31日)において当該運用の人事考課を実施する予定であります。また、2024年7月から8月に人事評価について評価者へ、人事考課に関する内容や人事考課の方法等に関する教育を実施しております。今後については、被評価者が評価者になる際に、都度上記教育を実施予定であります。

なお、コーポレートガバナンス・コード原則4-14で求められる「取締役・監査役のトレーニング」に関する会社の対応につきましては、2024年5月に実施した「取締役会の実効性評価」の集計結果においては比較的评价が低かったものの、2023年5月の役員体制の変更以降は、取締役会では改善計画・再発防止策に関する議論が多くなり、各事業に関する前向きな議論を行う時間が取り難いということで、非業務執行の社外取締役と社長をはじめとする常勤取締役が気兼ねなく意見交換を行える場として、基本的に月1回、「経営懇話会」というフリートーキングの機会を設けており、試験機事業ならびにエンジニアリング事業の業界動向、マーケット状況、事業をとりまく内外の事業環境について、質疑応答形式を含めて情報提供が行っております。当社は、今後も取締役が上場会社の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たすことができるように、「経営懇話会」での情報提供に加えて、工場見学会や各事業に関する勉強会を実施してまいります。2024年中は、11月中に、当社グループの試験機事業並びにエンジニアリング事業のビジネスに関する理解を深めるために、社外取締役向けに相模原工場及び豊橋工場において勉強会を開催する予定です。

④ ガバナンス・コンプライアンス体制強化の観点からの社内規程の見直し

【改善策】

(「Ⅱ. 1. (1) 会計コンプライアンス意識の欠如や不適切な取引を容認する企業風土等」)

コンプライアンスを尊重する企業風土を醸成するためには、法令や会計基準の遵守とともに社内ルールの整備・周知・浸透が必要であることから、上記の社内研修と合わせて、社内規程全般について、当社管理部が中心となって、各規程の所管部門（経理部、内部統制室等）と連携し、ガバナンス・コンプライアンス体制強化の観点から改めて見直しを行い、経理関係や予算関係、内部統制・リスク関係の規程等重要なプロセスが明確になっているか、ルール化されてしっかり運用されているか、責任者・責任部門が特定されてチェックできる体制になっているか等を確認し、この改善計画に定める再発防止策に関わる規程の制定・改定は2023年9月中を目途に、その他必要な規程の整備は2023年中を目途に実施いたします。この社内規程の見直しについては、後記「1. (10) 内部監査・内部統制機能の拡充」及び「1. (11) 内部通報制度の見直し・拡充」に記載のとおり、2023年4月14日に内部監査規程を改定し、内部監査室を新設するとともに、2023年6月19日に「内部通報規程」をグループ共通の「グループ内部通報規程」に改定し、外部通報窓口を設置する等新たな仕組みを導入しております。

この社内規程の制定・改定後の運用状況については、2024年2月期中に内部監査で運用状況を確認いたします。また、制定・改定した規程の内容を周知し着実に運用していくために、上記「1. (1) ③ 役員・従業員への定期的な階層別社内研修の実施」に組み込んで、管理部及び規程の所管部門が管理職を中心に教育し、定着を図ってまいります。これにより、グループ全体のコンプライアンス意識・規範意識の醸成を目指してまいります。

【改善状況】

(2024年4月1日までの改善状況)

改善計画に定める再発防止策に関わる社内規程の制定・改定は2023年9月に概ね実施し、その後も継続的に内容の見直しを行い、その他必要な社内規程、要領、マニュアル等の整備とあわせて当社グループ全体の諸規程の制定改廃を実施しております。

制定・改定した社内規程の整備・運用状況については、2023年12月に内部監査で内部統制室並びに管理部に確認しております。確認の結果としては、2023年12月の段階ではすべての改定が完了していないと指摘がなされ、当該指摘については、2024年3月のフォローアップ監査において、2024年3月の取締役会承認にて、現状対応が必要な規程についてはすべて実施完了予定であることを確認いたしました。

また、研修については、前記「1. (1) ③ 役員・従業員への定期的な階層別社内研修の実施」を確認ください。

(2024年4月1日以降の改善状況)

2024年4月1日以降の社内規程の整備・運用につきましては、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に機関設計を変更したことにあわせて諸規程の制定改廃を行うとともに、外注先が利用できる「外部通報窓口」を設置するにあたっての「グループ内部通報規程」の改定、子会社の元社長が製造委託先を介して外注費用の水増し・キックバックを行っていた件についての調査委員会の再発防止策の提言に対応した「製造委託に係る外注業務要領」の制定、その他規程と運用の乖離を修正するための改定等を実施いたしました。

制定・改定した社内規程の整備・運用状況については、2025年2月期においても、内部監査で内部統制室並びに管理部への質問や各種資料・証跡等の確認を実施し、規程どおりの運用がなされているか確認しております。

研修については、前記「1. (1) ③ 役員・従業員への定期的な階層別社内研修の実施」を確認ください。

また、規程管理のクラウドサービス「kitera」を新たに導入し、2024年7月1日から利用を開始し、各種設定を行い、グループ各社の諸規程のインポート、調整、条文のリンク設定、関連資料の掲載等の作業を行ったうえで、2024年7月19日に全役職員へ案内し、2024年7月22日から運用を開始いたしました。

【今後の対応について】

引き続き、管理部、経理部並びに内部統制室等の所管部門が、規程の運用を行っていく中で都度、実態の状況を確認し、規程と運用の乖離が発生した際には、必要に応じて規程の新設・改定・廃止を検討してまいります。また、内部監査室において1年に1度規程の運用状況に関して業務監査を実施し、問題があれば規程改定等を検討してまいります。

⑤ 本件不適正開示に係る経営責任について

【改善策】

(「Ⅱ. 1. (1) 会計コンプライアンス意識の欠如や不適切な取引を容認する企業風土等」「Ⅱ. 1. (3) ① 会計監査人からの指摘に十分対応しなかったこと イ) 取締役による監視・監督について、ウ) 監査役による監査について」)

当社は、第三者委員会の調査、決算発表の延期、過年度決算の訂正等に至った今回の事態を厳粛に受け止め、当社役員の経営責任を明確にするため、2023年3月8日開催の臨時取締役会において、以下のとおり役員報酬の減額を決定いたしました。

役職	役員報酬の減額の内容
代表取締役社長	月額報酬の20%を2023年3月より3ヶ月間減額
専務取締役	月額報酬の20%を2023年3月より3ヶ月間減額
常務取締役	月額報酬の20%を2023年3月より3ヶ月間減額
取締役 管理担当	月額報酬の20%を2023年3月より3ヶ月間減額

なお、役員報酬の減額の割合につきましては、当社が中国子会社の不祥事に関して2017年12月に実施した役員報酬の減額や他社の事例等を参考に決定されたものでありますが、役員の進退（処分）及び関係者の責任追及については別途検討することとしておりました。

本件不適正開示を踏まえた役員人事につきましては、2023年3月20日開催の取締役会において、当社の前社長であるA3より、今回の第三者委員会の調査、決算発表の延期、過年度決算の訂正等により当社の信頼を大きく損なったことから代表取締役の職を辞することとしたいと申し出があり、同取締役会において審議の結果、同日をもって創業100周年を迎える企業として、多くのステークホルダーの信頼を逸早く回復し、今後も存続・成長していくことを明確に示すために、当社の筆頭株主であるDream Bridge株式会社の代表を務める社外取締役の小塚 英一郎を代表取締役社長に選定いたしました。なお、A3は株式会社東京衡機不動産の代表取締役を継続していましたが、2023年5月27日に同社の代表取締役及び取締役を退任いたしました。なお、同社は2022年7月28日に設立して以来売上実績がなく、2023年7月31日付で解散いたしました。

また、上記の2023年3月20日の取締役会において当社の商事事業を担当していた専務取締役のA1より、今回の第三者委員会の調査、決算発表の延期、過年度決算の訂正等に至った事態を厳粛に受け止め、同日付で当社の取締役を辞任する旨申出があり受理されました。なお、A1は株式会社東京衡機エンジニアリングの代表取締役社長を務めておりましたが、2023年4月14日付で同社の代表取締役を辞任し、同年4月末をもって取締役を辞任いたしました。同社の代表取締役につきましては、2023年4月14日より当社社長小塚 英一郎が兼務しております。なお、当社の社外取締役であったB9氏は2023年4月20日付で辞任しております。

更に、2023年5月25日開催の第117回定時株主総会において、取締役の事業年度に係る責任を明確にし、変化の激しい経営環境に迅速に対応する経営体制を構築していくために、定款を変更して取締役の任期を2年から1年に短縮し、新たな経営・監督体制の下で、経営主導で当社グループ全体のコンプライアンス意識の向上と内部管理体制の改善・強化を進めるとともに持続的な成長と企業価値の向上に取り組むべく、改めて取締役4名選任の件を諮り、パナソニックグループにおいて工場監査等のマネジメントに携わった経験のある鈴木 妥と証券・金融業界での法務業務の経験や大手法律事務所での上場会社の契約書チェック、リスク管理、デューデリジェンス、IPO支援、上場企業での社外監査役、社外取締役（監査等委員）等の経験を有する女性弁護士 松野 絵里子を新たな独立社外取締役として迎えることといたしました。鈴木 妥及び松野 絵里子については、上記の経験、経歴、見識等から、一般株主の利益保護の立場から経営陣に対する牽制機能の発揮を期待できると考えております。また、取締役の任期を2年から1年に短縮したことから、管理担当取締役であったA4と社外取締役であったB8は、同株主総会終結の時をもって任期満了により退任いたしました。なお、A4については、今回の会計不祥事に対し会計責任者として適切な行動をとることができなかつたため再任候補者とはせず、B8については、77歳と高齢であり、特別注意銘柄への指定という厳しい状況の中で取締役の責務を果たしていくことは難しいと判断して再任候補者とはしませんでした。

当社の取締役を退任したA3、A1、A4、B9及びB8は、当社及び当社の子会社と一切関係はなく、今後も関

係を持つことはございません。

この点、今回の不適切な会計処理が発生した際に在任していた取締役を再任することについては、指名・報酬委員会においても審議し、取締役の欠格事由がないこと、反社会的勢力と関係のないこと、専門分野での実績等を確認いたしました。取締役であるには責任意識を強く持って再発防止策を着実に実行し、その監督を適切に行い、コンプライアンス体制強化に努めることが必須であるところ、代表取締役社長 小塚 英一郎については、商事事業の開始当初は当社に在籍しておらず、2022年2月8日の就任の際も社外取締役という立場にあったため、取締役の再任について不当とは認められませんでした。一方、常務取締役であったA5については、主力事業である試験機事業の存続のために引き続き試験機事業担当として尽力することが必要であるものの、当時常勤取締役の立場であったことから、再発防止に向けた意識の徹底について十分に意を払うべき旨を伝え、本人から取締役としてガバナンスを効かせられるように監督責任を果たしていく旨の意志を確認した上で、取締役の再任について不当とまでは認められないと判断いたしました。A5については、2023年5月25日の取締役会において、常務取締役から取締役に降任し、役員報酬も減額しております。

また、従前の体制と比較して、現状では適任者がいないため管理担当の取締役を置かないこととしたため、指名・報酬委員会では、管理体制が脆弱化しないように、社長を中心として体制整備をしていくことに意を払うべきであることが確認され、2023年5月25日の定時株主総会後の臨時取締役会において、ガバナンス・内部管理体制の強化に向けて取締役に準じる地位として執行役員を置いて運用していくことを決議し、管理部の責任者と経理部の責任者を執行役員に選任し、相互に補完しながら、特別注意銘柄の指定解除に向けて取り組むとともに、会計リテラシーがあり実務能力のある人材の採用を計画しております。また、執行役員がその職責を果たすことができるように、執行役員に対して取締役会に出席し内部管理上の問題について意見する権限を付与することにいたしました。

なお、監査役につきましては、2023年は改選期ではなかったこともあり、2023年5月の定時株主総会で変更は行いませんでしたが、当社は特別注意銘柄の指定解除に向けて、ステークホルダーの皆様からの信頼を回復しコンプライアンス体制の強化を図っていくために、当社社長と監査役会で協議するとともに、上記のとおり2023年7月14日及び7月24日に指名・報酬委員会にて各監査役の適格性等について確認いたしました。その結果、各監査役は、個々の取締役とのミーティングの際に会計監査人からの指摘に係る是正を促していたものの、実質的な改善が図られない中で、取締役会に対し踏み込んだ是正の要求ができなかったことから、会計不正防止の要となる監査役の役割を十分に果たすことができなかったとの評価になりました。これを受けて当社は、ステークホルダーの信頼を回復するためにも全監査役が交代する方向で監査役会の体制を見直すべく新任監査役候補者との面談を進めており、今後、指名・報酬委員会で上記「1. (1) ② 役員候補者の選定基準の制定および選定プロセスの見直し」に記載の「役員候補者選定基準」に基づき監査役候補者を選定し、2023年中に臨時株主総会を開催して変更を行う予定であります。ただし、新任候補者が確保できず、一部の監査役が留任した場合は、留任した監査役から新任監査役に引継ぎを行った上で、2024年5月開催予定の定時株主総会で留任した監査役の変更を行う予定であります。なお、2023年7月13日付で社外監査役のC3は一身上の都合により辞任いたしました。

また、当社グループのガバナンス強化の一環として、主要子会社の(株)東京衡機試験機において、2023年5月25日に当社の代表取締役社長である小塚 英一郎が同社の代表取締役会長に就任いたしました。

その他、本件不適正開示に係る経営責任につきましては、上記のとおり経営体制の刷新を行うとともに、2023年4月14日に、第三者委員会の調査報告書を踏まえた役員等の民事・刑事上の責任追及に向けた法的分析業務を顧問法律事務所とは別の専あつか法律事務所に委任いたしました。当該責任追及につきましては、今後同法律事務所の法的な分析結果を受領した後に、2023年9月中を目途に取締役会で当社としての経営判断を行い厳正に対処いたします。

【改善状況】

(2024年4月1日までの改善状況)

取締役体制の刷新として、2023年12月21日開催の臨時取締役会において、経営体制を強化し、当社グループ全体のガバナンス・内部管理体制の改善を進めるとともに、持続的な成長と企業価値の向上に取り組むべく新たに、伊集院 功を選任しております。同氏は、大手銀行において法人審査部門や業務監査部門、コンプライアンス部門等の要職を務め、コンプライアンス・リスク管理・与信管理について豊富な経験・知識を

有するとともに、事業会社において経営企画や事業計画、内部監査等幅広い業務を経験してきたことから、当社グループの内部管理体制の強化と持続的な成長に寄与できると判断し、取締役として選任いたしました。

同氏とは2023年10月24日開催の指名・報酬委員会にて面談をした上で、当社グループの取締役として選任しております。

監査役会体制の見直しについては、2023年12月21日開催の臨時取締役会において以下の監査役体制に変更しております。

常勤社外監査役（独立社外監査役） 渡辺 樹一（新任）
社外監査役（独立社外監査役） C4
社外監査役（独立社外監査役） 弁護士 西谷 敦（新任）
社外監査役（独立社外監査役） 公認会計士 中野 陽介（新任）

常勤社外監査役（独立社外監査役） 渡辺 樹一については、2023年8月17日に面接を実施し、2023年9月5日実施の指名・報酬委員会においては委員会面談を実施しております。同氏は、大手商社や上場メーカーにおいてグローバルビジネスに関わる豊富な経験を有するとともに、米国公認会計士、公認内部監査人及び公認不正検査士の資格を有し、会計及び内部統制・内部監査に関する幅広い知識の他、コーポレート・ガバナンスや企業不祥事に関する深い見識を有していることから、当社グループにおいて社外監査役としての確に業務を遂行いただけるものと判断したため、常勤監査役として適当であると判断いたしました。なお、同氏とは2023年11月に当社顧問委嘱契約をしておりますが当該契約は、常勤監査役の業務の引継ぎを円滑にすることを目的としたものであります。

社外監査役（独立社外監査役） 西谷 敦については、2023年9月27日に代表取締役社長面談を実施し、2023年10月2日に開催した指名・報酬委員会においても委員会面談を実施しております。同氏は、法律事務所に入所後、大手商社への出向経験があり、弁護士として、危機管理や不祥事対応、国内外のM&A、事業再生等企業法務に関する豊富な知識と経験を有していることから、その幅広い見識を活かして、当社グループにおいて独立した立場から合理的かつ適切に社外監査役の職務を遂行していただけるものと判断し、社外監査役として選任いたしました。

社外監査役（独立社外監査役） 中野 陽介については、2023年9月25日に代表取締役社長面談を実施し、2023年10月5日に開催した指名・報酬委員会においても委員会面談を実施しております。同氏は、大手監査法人における上場企業の監査の経験や上場企業の社外取締役（監査等委員）の経験を有し、会計・税務の専門家として、豊富な知識と経験を有していることから、その幅広い見識を活かして、当社グループにおいて独立した立場から合理的かつ適切に社外監査役の職務を遂行していただけるものと判断し、社外監査役として選任をいたしました。

なお、社外監査役（独立社外監査役）C4については、2023年8月4日の指名・報酬委員会（C4監査役を除く）において、各監査役は取締役会に対し踏み込んだ是正の要求ができなかったことから全監査役が交代する方向で監査役会の体制を見直す必要があると結論に至りましたが、具体的な退任・辞任の時期について本人と直接話をしておりませんでした。一方、監査役を3名とする場合は事故等による欠員に備えて補欠監査役を確保すべきであるものの、スケジュール的に補欠監査役候補者を選定することが難しいこと、全監査役を一度に入れ替えると監査上の継続性が損なわれるリスクがあること等に鑑み、小塚社長、C4監査役、鶴見常勤監査役及び管理部長で面談を行い、監査役交代のタイミングについて改めて協議いたしました。その結果、C4監査役には2024年5月の定時株主総会まで監査役の継続をお願いし、新たに加わる3名の新社外監査役の方に監査上の経験等について伝達することといたしました。

本件不適正開示に係る経営責任に関する訴求としては、2023年4月より隼あすか法律事務所へ、責任追及に係る法的分析の委任をしております。同法律事務所より、2023年10月に報告書を受領しており、その内容をもとに、責任追及について2023年10月13日に開催の取締役会において責任訴求の対象や今後提訴を通じて責任追及をする方針を決定いたしました。

その後、同法律事務所を通じて2023年12月28日に原告を当社、被告をA1、A2、A3とし、有価証券報告書等の重要な事項の虚偽記載に関する会社法423条1項に基づく損害賠償請求訴訟（請求金額220,218,962円）を提起しております。なお、詳細は「IX（1）係争、紛争事件」を参照ください。

なお、改善策に記載のとおり、現在においても、A3、A1、A4、B9及びB8は、当社グループとの関係は一切

ありません。

(2024年4月1日以降の改善状況)

2024年5月実施の株主総会において、監査等委員会設置会社へ移行しております。現在の監査等委員会の体制としては、以下になります。

社外取締役 監査等委員 (常勤) : 渡辺 樹一
社外取締役 監査等委員 : 松野 絵里子 (弁護士)
社外取締役 監査等委員 : 西谷 敦 (弁護士)
社外取締役 監査等委員 : 中野 陽介 (公認会計士)

社外取締役 監査等委員 (常勤) 渡辺 樹一については、大手商社や上場メーカーにおいてグローバルビジネスに関わる豊富な経験を有するとともに、米国公認会計士、公認内部監査人および公認不正検査士の資格を有し、会計および内部統制・内部監査に関する幅広い見識を有していることから、当社グループにおいて監査等委員である取締役としての確に職務を遂行することができ、また、現況および経歴からみて一般株主と利益相反の生じるおそれがなく、経営陣から独立して公正かつ的確な監査を行うことができると判断されることから、監査等委員 (常勤) に指定しております。

社外取締役 監査等委員 松野 絵里子については、弁護士として高い専門性と豊富な経験を有するとともに、証券・金融業界での業務経験や上場企業での社外監査役の経験を有しており、企業法務およびコンプライアンスに関する相当程度の知見があり、その幅広い知見を活かして当社グループのコンプライアンス体制の強化と事業展開の適正性の確保に向けて的確な助言を行うとともに、監査等委員である取締役としての確に職務を遂行することができ、また、当社との間に特別の利害関係はなく、現況および経歴からみて一般株主と利益相反の生じるおそれがなく、経営陣から独立して公正かつ的確な監査を行うことができると判断されることから、監査等委員に指定しております。

社外取締役 監査等委員 西谷 敦については、法律事務所に入所後、大手商社への出向経験があり、弁護士として、危機管理や不祥事対応、国内外のM&A、事業再生など企業法務に関する豊富な知識と経験を有していることから、その幅広い見識を活かして、当社グループにおいて独立した立場から合理的かつ適切に監査等委員である取締役の職務を遂行することができ、また、現況および経歴からみて一般株主と利益相反の生じるおそれがなく、経営陣から独立して公正かつ的確な監査を行うことができると判断されることから、監査等委員に指定しております。

社外取締役 監査等委員 中野 陽介については、大手監査法人における上場企業の監査の経験や上場企業の社外取締役 (監査等委員) の経験を有し、会計・税務の専門家として、豊富な知識と経験を有していることから、その幅広い見識を活かして、当社グループにおいて独立した立場から合理的かつ適切に監査等委員である取締役の職務を遂行することができ、また、現況および経歴からみて一般株主と利益相反の生じるおそれなく、経営陣から独立して公正かつ的確な監査を行うことができると判断されることから、監査等委員に指定しております。

なお、社外監査役 (独立社外監査役) であった、C4については、「(2024年4月1日までの改善状況)」にも記載のとおり、2024年5月実施の株主総会において退任しております。

本件不適正開示に係る経営責任に関する訴求については、2024年4月1日以降も隼あすか法律事務所と連携をしながら継続的に対応しております。

【今後の対応について】

2023年12月に提起した損害賠償請求訴訟については、隼あすか法律事務所と連携をしながら、引き続き対応を実施してまいります。

(2) 内部管理体制に係る人員補強

【改善策】

(「Ⅱ. 1. (1) 会計コンプライアンス意識の欠如や不適切な取引を容認する企業風土等」)

当社グループのガバナンス・コンプライアンス体制を整備・強化し、この改善計画を実効的に実施していくためには、管理部、経理部、内部統制室、内部監査室等の人員を補強する必要があることから、以下のとおり人員補充を計画しております。

【人員補充計画】

部門	現行人員			計画人員(2023年12月末)		
	管理職	係長・主任	一般	管理職	係長・主任	一般
管理部	1	1	2	2	1	2
経理部	1	3	2	2	3	2
内部統制室	1	—	—	2	—	—
内部監査室	1	1	—	2	1	—

- ① 管理部は、グループ全体の社内規程を整備し、管理職研修等人材育成に取り組む必要があることから、法務・コンプライアンス、規程管理、人材育成等の知識・経験があり実務能力のある管理職又は管理職候補者1名の採用を計画しております。
- ② 経理部は、グループの各事業についての会計面でのチェック体制の整備、経理関係の規程の見直し、グループ全体の管理職への会計ルールの教育等のために、上場会社の経理業務の経験があり連結会計や税務等の実務能力のある管理職又は管理職候補者1名の採用を計画しております。また、経理部の現状の人員の教育によるレベルアップとして、係長・主任クラスの職員につきましては、連結決算・開示業務の精度向上を図るとともに、管理職への登用に向けて、部内でのマネジメント（部下の教育、決算のスケジュール調整等）や監査法人等とのミーティングへの出席を通して上場会社の経理部の役割・課題を認識させ、一般職員につきましては、簿記・会計知識の向上と日次・月次業務の習得に取り組ませております。更に、今回の会計不祥事の再発防止に向けて、各職員が担当する会社の事業や取引をきちんと把握し、リスクの所在を認識できるように、不祥事対応・予防関連の研修を受講し、経理部の業務分掌における牽制機能を発揮できるようにいたします。
- ③ 内部統制室は、内部統制室長の後任候補者として内部統制・内部監査の専門的知識・経験があり実務能力のある管理職1名の採用を計画しております。また、採用後は、引継ぎを行った上で2024年2月末までに内部統制室長を交代し、2名体制で業務を行う予定であります。なお、現在の内部統制室長であるD4については、当社の内部統制の状況を熟知しているため、内部統制室長を交代した後も、当面は内部統制室の業務を行う予定であります。今後の内部統制室は2名体制を基本とし、定年退職や人事異動の場合は人員を補充いたします。
- ④ 内部監査室は、内部監査室長の後任候補者として会計及び内部監査の専門的知識・経験があり実務能力のある管理職1名の採用を計画しております。また、採用後は、引継ぎを行った上で2024年2月末までに内部監査室長を交代し、3名体制で業務を行う予定であります。なお、現在の内部監査室長は高齢であるため、内部監査室長を交代した後の状況を見ながら、3名体制を維持すべく次世代の担当者の新規採用や人事異動による人員補充を検討いたします。

【改善状況】

(2024年4月1日までの改善状況)

管理部、経理部、内部統制室、内部監査室等の人員補強については、以下のとおり人員補充を実施しております。

部門	改善計画・状況報告書 開示時の人員数 (2023年8月28日時点)			2024年3月末の人員数			計画人員 (2023年12月末 時点の計画人員)		
	管理職	係長・主任	一般	管理職	係長・主任	一般	管理職	係長・主任	一般
管理部	1	1	2	1	1	2	2	1	2
経理部	1	3	2	2	3	2	2	3	2
内部統制室	1	—	—	2	—	—	2	—	—
内部監査室	1	1	—	1	1	1	2	1	—

管理部は、改善策に記載の「グループ全体の社内規程を整備し、管理職研修等人材育成に取り組む必要があることから、法務・コンプライアンス、規程管理、人材育成等の知識・経験があり実務能力のある管理職又は管理職候補者」を求めておりましたが、現状応募者において、上記条件に当てはまる人材がおらず、人材採用等ができていない状況にあります。具体的には、2024年3月末時点までで、2名の応募があり、うち1名は2023年11月に面談を実施しておりますが、上記条件に当てはまらなかったため、採用を見送っております。

経理部は、グループの各事業についての会計面でのチェック体制の整備、経理関係の規程の見直し、グループ全体の管理職への会計ルールの教育等のために、上場会社の経理業務の経験があり連結会計や税務等の実務能力のある管理職1名の採用を2023年10月に実施いたしました。

経理部における人員の教育によるレベルアップのための実施状況としては、以下になります。

係長、主任：連結決算、開示業務、税金計算を実際の業務で経験することで対応できるようになっております。また、将来の管理職での仕事に向けた部下への指導を実施しております。決算に関連する監査法人とのミーティング等の参加による監査法人との連携による会計実務の習得しております。なお、ミーティングに関して、係長、主任については、実施ごとに1名～2名がローテーションで参加しております。参加をする目的としては、係長・主任クラスの人材が、監査法人がどのような観点から監査を行っているか等を理解することで、知識の向上や今後の管理職候補者としてのスキルアップ等に繋がると考え参加させております。

一般：会計知識の習得のため簿記資格の勉強をしております。(内2級合格者が1名、3級合格者1名) 係長、主任から経理処理に関する実務を教わることで実際の作業ができるようになっております。

また、2023年11月20の取締役会において、「経理規程」を改定し、第11条に「当社グループは、経理部の業務分掌における牽制機能を発揮できるようにするため、不祥事対応・予防関連の研修を受講し、経理部内での勉強会等を実施する。また、経理部の従業員の業務レベルアップを目的として、取り組むものとする。」旨を追記しております。研修の実施状況については、株式会社TACのIPO実務検定の講座を受講することで対応しております。

内部統制室は、内部統制室長の後任候補者として内部統制・内部監査の専門的知識・経験があり実務能力のある管理職1名の採用を2023年12月に実施いたしました。

内部監査室は、内部監査室長の後任候補者として会計及び内部監査の専門的知識・経験があり実務能力のある管理職1名の採用を2023年12月に実施いたしました。2024年3月末時点においては、内部監査室長(新規採用者)、内部監査担当者(従前より配属されていた当社従業員)、業務委託(前 内部監査室長)の3名体制で内部監査を実施しております。

(2024年4月1日以降の改善状況)

2024年4月1日以降、管理部、経理部、内部統制室及び内部監査室等の人員補強については、以下のとおり人員補充を実施しております。

部門	改善計画・状況報告書 開示時の人員数 (2023年8月28日時点)			2024年9月末の人員数			計画人員 (2023年12月末 時点の計画人員)		
	管理職	係長・ 主任	一般	管理職	係長・ 主任	一般	管理職	係長・ 主任	一般
管理部	1	1	2	2	1	2	2	1	2
経理部	1	3	2	3	1	2	2	3	2
内部統制室	1	—	—	2	—	—	2	—	—
内部監査室	1	1	—	2	1	1	2	1	—

※2024年9月末の経理部の管理職の人員は3名ですが、同年9月末をもって1名退職するため、同年10月以降は2名となります。

管理部は、2024年4月1日に管理職（課長代理）に1名、主任に1名昇格を行い、2024年9月17日に法科大学院で法曹を目指して勉強した経験のある若手の人材を採用いたしました。

経理部は、2024年4月1日に管理職（課長代理）に2名昇格を行いました。そのうち1名が2024年9月末をもって退職することとなり、早急に必要な補充を行うべく人材紹介会社を活用して採用活動を進めております。

内部統制室は、2024年4月1日以降採用活動は特段行っておりません。

内部監査室は、2024年7月16日に業務委託として専門家を1名採用しました。新たな人材は20年以上の経験を有する公認内部監査人であり、公認不正検査士や公認情報システム監査人、内部統制評価指導士、公認リスク管理監査人等の専門資格も保有し、加えて東京不正検査研究会の発起人でもあり、IFRS研究会や内部監査の法的アプローチ研究会にも所属しています。この人員補強により、2024年9月末時点で内部監査室は4人体制に強化され、更なる監査の質の向上とリスク管理体制の強化を図って参ります。

【今後の対応について】

管理部については、上記【改善策】に記載のとおり、グループ全体の社内規程を整備し、管理職研修等人材育成に取り組む必要がある一方で、本件事案に関する対応や管理部の日常業務への対応等で、業務量が相当に多い状況が続き、自社内のリソースだけでは人手が足りない状況であったことから、これまで外部コンサルティング会社に本件事案に関する対応についてサポートをいただいておりますが、当社は同社にサポートを受けながらも要員面に課題があると引き続き認識しております。当社は、この課題に対処するため、複数の人材紹介会社を活用して採用活動を行い、2024年9月17日に法科大学院で法曹を目指して勉強した経験のある若手人材を採用しました。この新たな人材には、主に企業法務、コンプライアンス、規程管理の分野においてその能力を発揮してもらう予定であります。なお、同氏については、当初想定しておりました、法務・人材育成等の知識・経験があり実務能力のある管理職又は管理職候補者という観点で言えば、実務経験が少ないものの、別途採用した、上級執行役員2名による実務面での業務遂行状況のチェックや入社後の研修等を通じて育成をすることで管理部の体制強化に繋げてまいります。管理部においては、引き続き人事・工場庶務を対応する若手人材の補充を1名検討しており、2026年2月期末までに採用できればと考えております。

経理部については、2024年4月に1名退職したことから、人材紹介会社を活用して、その補充のために採用活動を進めております。また、今後については、2024年9月末に課長代理が退職することに伴い、管理職人員が不足するため、管理職候補の人材を含めて2026年2月期末までに2名採用できればと考えております。

内部統制室については、現状追加での採用は予定しておりません。

内部監査室については、現在、内部監査室長および主任並びに2名の業務委託契約者を含む4名体制となっております。2024年7月16日に公認内部監査人、公認不正検査士など複数の専門資格を持つ経験豊富な専門家を新たに業務委託として採用しており、この採用により、内部監査の質の向上、リスク管理体制の強化および監査プロセスの効率化を図っております。なお、内部監査室においては、時期は未定ですが今後内部監査担当者1名を採用する方針であります。

(3) 新規事業の開始の可否及び取引先等の選別に係る基準の厳格化等

商事事業の開始の際は、与信面のチェックのみで、事業スキームや商流、取引実態の適切性、取引先の適格性の観点からの調査が十分でなく、当時の社長の個人的なつながりがあることを理由として通常であれば上場会社として取引を行ってよいと判断しなかった相手を取引先として事業を開始し、事業開始後も取引の実態について十分な確認を行わない等適切なチェック体制を構築しなかったため、不適切な取引が続くことになりました。

【改善策】

(「Ⅱ. 1. (1) 会計コンプライアンス意識の欠如や不適切な取引を容認する企業風土等」「Ⅱ. 1. (3) ②事業に係るリスク・組織・プロセスの検討不足、⑥取引先との関係性等に起因する牽制機能の欠如等」)

新規事業の開始の可否の判断及び取引先等の選別にあたっては、全役員がコンプライアンスの観点から取引の内容、取引の実態・流れ、取引に想定されるリスク、相手方の信用・財務情報、相手方との関係、取引開始の経緯等を十分に確認するようにすべく、グループ各社の状況を確認し、内部統制委員会で審議のうえグループ全体の「新規事業の開始および新規取引先の選定に関するガイドライン」のドラフトを作成し、当該ドラフトについて監査役会（社外監査役）からのコメントに基づき見直しを行った上で、2023年5月の定例取締役会において当該内容を確認・承認し、運用を開始いたしました。今後、当社のグループ各社において新規事業を開始する際は当該ガイドラインに則って審査を行い、当該新規事業の開始及び新規取引先との取引については、内部統制委員会にて想定されるリスクと必要な措置を確認・検討した上で、当社取締役会で審議・承認いたします。また、新規事業の開始後は、事業については、内部統制室が業務プロセスのリスクを原則として年1回、定期的に再評価し、内部統制委員会においてその対応を審議・決定し、当該事業の業務プロセスについて、内部監査室が内部監査を実施することとし、取引先については、内部統制室が原則として年1回、定期的な調査・モニタリングの結果を確認し、内部統制委員会において選定先基準への適合性の定期的な再評価をいたします。

当該ガイドラインの要点は以下のとおりであります。

- ・新規事業に係る事業計画により事業スキームや構造、商流、事業の枠組みが組織的で継続性を持つものであるか、人員構成に無理はないか等を新規事業の開始前の審査において、経理部、管理部、内部統制室及び内部監査室が事前に把握し、リスクの確認・分析を行った上で、チェックを行うべき部門、チェックの方法・プロセス等のリスク低減の方法を検討するものとする。
- ・新規取引先についてのチェックについては、新たに作成した取引先フォーム「新規取引先選定調書」に、信用情報、財務状態、反社・コンプライアンスチェック等の調査結果を記載させ、取引開始の経緯として、社内の誰がどのようなつながりをもっているのか、といった情報も記載させ、新規事業開始の審査の中で、申請書類である「新規事業開始伺い」及び事業計画等の提出書類を参照のうえ、上場会社として取引をしても問題ないかを確認し、役員等特定の個人との関係を理由とする場合等の例外を認めないものとする。
- ・業務が属人的になることがなく組織的牽制を効かせられるか、一部の取引先への依存によるリスクはないか等を重要な視点とし、とりわけ非上場の会社や個人企業等については、上場会社として取引を行うことの適切性を判断し、「新規取引先選定調書」の社内確認部門（管理部はコンプライアンス上の問題を中心に確認し、経理部は会計処理や仕入先・販売先を含めた財務状況・与信情報を中心に確認し、内部統制室は取引スキームに係るリスクを中心に確認し、内部監査室は監査の一環として継続的に注視すべき点を確認いたします。）のコメント記入欄に問題の有無、取引開始の前提条件、継続的にチェックすべき事項等を記載いたします。

なお、当社の商事事業につきましては、今後は事業を継続すべきではないと判断し撤退しておりますが、当社グループの各事業においても同種事案の再発防止の観点から、グループ共通のルールとして運用してまいります。

また、新規事業を開始する場合や関連する法令の改正、会計基準の変更等により会計処理への影響が見込まれる場合には、該当事業の責任者と管理部門が中心となり、上記の基準に加えて、管理体制の整備・変更の可否を検討し、会計監査人との協議を実施することとし、必要に応じて別途ルールを策定し運用いたします。

この新たに作成したルール・手順フローについては、内部監査において、2024年2月期中に、取引先調

査に不備はないか、取引の実態を確認できているか、当初の計画どおりに事業が行われているか等の運用状況を確認し、仕組みの定着と実効性を確認してまいります。

【改善状況】

(2024年4月1日までの改善状況)

新規事業の開始の可否の判断及び取引先等の選別については、上記「【改善策】」に記載のとおり、「新規事業の開始および新規取引先の選定に関するガイドライン」を2023年5月22日の取締役会において決議し、運用を開始しております。なお、2024年3月末時点において、新規事業の開始については、該当はありません。

また、当該ガイドラインを制定後、実際の運用を行う際のフローの見直しやチェック内容の厳格化といった改定を行うため、2023年9月19日に当該ガイドラインを改定しております。更に、当社グループにおいて取引を行う取引先について、上場会社としての社会的責任を踏まえコンプライアンスを重視する立場から、取引先の適格性及び取引の可否について審査するための基準及び手続きを定めることにより、不祥事の発生を防止することを目的として「グループ取引先審査規程」を新設しております。運用状況については、「g (c) 取引先の信用や属性に関する調査の強化」を参照ください。

関連する法令の改正、会計基準の変更等により会計処理への影響が見込まれる場合には、管理体制の整備・変更の要否を検討し、会計監査人との協議を実施することを【改善策】にて定めておりましたが、現時点において、該当はありません。

なお、上記改善策に関するルール・手続フローについては、2023年12月の内部監査において実査を行っております。具体的には、監査項目として、「新規及び既存の取引先に関する調査を行っているか。また、調査を行う体制及びガイドラインが整備されているか。また、信用調査も実施しているか。」との質問を新設し、こちらについて管理部に向けて確認を行い、指摘事項等がない旨を確認しております。

(2024年4月1日以降の改善状況)

特筆すべき変更点等は現状なく、上記運用において進めております。なお、2024年9月末時点において、新規事業の開始については、該当はありません。

【今後の対応について】

新規事業については、相模原工場が間借りしているN3株式会社が行っている事業について、業務提携等に発展した場合に、新規事業に該当するかを検討しております。2024年1月12日開催の取締役会においては、議題として挙げておりませんが、実際に事業として見通しが立つのか、当社が関わっていけるか否か、具体的にどのような関わりを持てるか等、ある程度時間をかけて確認する必要があるといったことを議論しております。現時点においては、今回の相模原工場の一部の空きスペースの賃貸自体は、広さ・賃料も僅かで、「新規事業」と位置付けるものではないと考えております。

今後、N3株式会社の事業に関して、当社がどのように関与するか具体的に検討を行うこととなった段階で、改めて事業計画等について内部統制委員会、取締役会で所定の手続きに従って審議を行う予定であります。なお、現時点では同社の事業への参画等、具体的な話は進んでおりません。

また、2024年3月19日に資本業務提携を目的とした基本合意書を締結した株式会社先端力学シミュレーションとの関係については、2023年4月21日に業務提携契約を締結して以降、新たな収益機会の創出や事業の開発について定期的に会合を行い、両社協働によるCAE（Computer Aided Engineering）ソフトウェアを組み合わせた試験装置の引合いの獲得等提携効果の実現に向けて協力関係を築いております。将来的に両社でデジタルトランスフォーメーションを牽引し、自動車、船舶、航空機等の性能や安全性について、CAEソフトウェアによるシミュレーション・データ分析により、試作品の製作回数を削減すること等で従前よりも短時間で先進的な精度の高い評価を実現する、デジタルツイン技術を駆使したソリューションを提供する企業としての地位の確立することを目指しております。現状、同社との関係は、試験機事業を中心とした個別案件での業務協力・連携にとどまりますが、今後、同社との提携関係を更に強化するために、資本提携に向けて協議を行っております。なお、2024年9月末時点では、同社とのビジネス上の業務協力を新規事業として位置付けておりませんが、資本提携について合意し同社を当社グループの傘下に置くこととする場合は、同社の事業を当社グループの事業の一つとして捉えることになるため、「新規事業」に係る審査を行う予定であります。

(4) 特定の役職員への業務の属人化の確認

【改善策】

(「Ⅱ. 1. (1) 会計コンプライアンス意識の欠如や不適切な取引を容認する企業風土等」 「Ⅱ. 1. (3) ③ 担当取締役への業務の属人的な帰属」)

新規事業の開始前においては、上記「1. (3) 新規事業の開始の可否及び取引先等の選別に係る基準の厳格化等」に記載のとおり、新規事業の開始前の審査において、経理部、管理部、内部統制室及び内部監査室において事前にチェックし、リスクの確認・分析を行った上で、他部門からのチェックの方法・プロセス等のリスク低減の方法を検討し、特定の役職員に業務が属人的に帰属していないかを確認いたします。

更に、事業の開始後及び既存事業にあつては、2023年8月以降、2023年9月中を目途に、以下のようなプロセスにより特定の役職員への業務の属人的帰属を確認のうえ、必要な対応を検討・実施し、当該対応について社内規程に明文化いたします。

- ・内部統制室及び内部統制委員会において、業務の属人的な帰属を防止するために、業務体制に係るリスクや経理部、管理部等の事業部門以外の部門によるチェックポイントを明確にします。
- ・その上で管理部、経理部等の管理部門が上記チェックポイントに従って、取引形態や契約内容の変更の際や、社内の組織・人員の変更の都度等日常的な業務を行う中でチェックを行います。
- ・内部統制室は、上記の管理部門による日常的な業務におけるチェックのプロセスについての有効性を評価するために、管理部門に対して、原則として年1回、定期的に点検を行い、各事業について業務の属人的な帰属がないことを有効にチェックできているかの確認を行い、その結果を内部統制委員会で報告いたします。

また、内部監査室は、原則として年1回、2024年2月期は2023年中に上記のプロセスが適切に運用されていることを監査いたします。

【改善状況】

(2024年4月1日までの改善状況)

特定の役職員への業務の属人化の確認に関しては、2023年8月以降内部統制室を中心に対応をしており、2023年9月19日には、取引先の基本調査、取引先に関する確認・審査事項を定めた「グループ取引先審査規程」を新設しております。また、2023年11月17日に実施した内部統制委員会において、2線によるチェックポイント(下記図表を参照)として以下の内容を制定いたしました。

① 知識の集中

- ・一部の個人に業務知識が集中していないか。
- ・その人がいないと業務が滞る可能性はないか。

(例えば、知識を持った人が病気になった時のピンチヒッターはおりますか)

② 業務の不透明化

- ・業務記述書のプロセスに沿って作業されているか。
- ・複雑な金銭取引はないか。

③ 定期的なコミュニケーション

- ・定期的にミーティングを行い情報共有と相互理解が図られているか(どんな頻度か?)

④ 効率的でない業務フロー

- ・業務プロセスに非効率なところはないか。
- ・時間とリソースの無駄はないか。

⑤ トレーニング

- ・複数の職員が同じ業務をこなせるようトレーニングされ知識の集中を防ぐ工夫はあるか。

⑥ 内部監査の実施

- ・業務プロセスの適切性と効率性を評価・改善しているか。WTや運用テストの結果は?

管理部、経理部等の管理部門が上記チェックポイントに従って、取引形態や契約内容の変更の際や、社内の組織・人員の変更の都度等日常的な業務を行う中でチェックを行う運用については、都度属人化チェックリス

トをもとに確認しております。その上で、内部統制室は、原則として年に1回定期的に各事業部門に自主点検を促し、管理部門で有効に確認出来ているかチェックしております。具体的には、「取引先との業務状況や依存関係の調査に関する質問書」を管理部並びに経理部に展開し、その回答に関して、内部統制室において評価を行い、2024年3月13日開催の内部統制委員会において報告、審議、課題事項等を確認しております。

また、外部コンサルティング会社からの指摘により、2024年2月19日の取締役会において「グループ取引先審査規程」を改定しており、「内部統制室が定期的（年に1回）に、各事業部門に業務体制による属人化に関する自主点検を促すこと、その自主点検について管理部門で有効に確認出来ているかチェックする」旨を追記しております。また、2024年2月27日の取締役会において、「新規事業の開始および新規取引先の選定に関するガイドライン」において、「業務の属人化および一部の取引先への依存によるリスク」や「事業開始後および既存事業にかかる業務の属人的な帰属のリスクの確認」に関する内容を追記しております。

図表：業務体制による属人化チェックポイント

対象部門：
記入者：
記入： 2023/◆/◆◆ 2級権限日：2023/◆/◆◆

業務体制による属人化チェックポイント

	チェック項目	事業部門回答（確認したエピソードも記載ください）	2級コメント（経理部・管理部・法制室記入）	✓
知識の属人	一部の個人に業務知識が集中していないか。			
	その人がいないと業務が滞る可能性はないか。 （例えば、知識を持った人が病気になった時のピンチヒッターはいますか）			
業務の標準化	業務促進書のプロセスに沿って作業されているか。			
	複雑な金融取引はないか。			
定期的なコミュニケーション	定期的なミーティングを行い情報共有と相互理解が図られているか。 （どんな頻度ですか？）			
効率的でない業務フロー	業務プロセスに非効率なところはありますか。			
	時間とリソースの無駄はないか。			
トレーニング	複数の職員が同じ業務をこなせるようにトレーニングされ、知識の集中を防ぐ工夫はあるか。 人員のローテーションは検討されているか。			
内部監査の貢献	業務プロセスの適切性と効率性を評価・改善しているか。 （WTや運用テストの結果は？）			

属人化とは、特定の人物や少数のグループが保有する情報やノウハウ、技術などが組織全体として共有されず、その人物やグループに依存する状態を指します。その人物が組織を離れた場合や、特定のグループが崩壊しなくなった場合にビジネスに大きな影響が出るリスクをまします。

【属人化の兆候】

特定の社員との緊密な関係：
ある重要担当者が独自のネットワークや関係を持っており、その担当者を通さないと取引が成り立たない。

技術者のノウハウ：
技術者や開発者が特定のスキルやノウハウを持っており、その情報がドキュメント化されず、他のメンバーがその技術について学ぶことができない。

業務プロセスの知識：
業務プロセスや手順が一部の社員の頭の中になく、新しい社員や他部署のメンバーがそのプロセスを理解・運用するのが難しい。

経営判断の中心化：
上層部や経営者が情報や意思決定を独占し、他の従業員が関与できない、または参加する機会が制限されている。

社内情報の非公開化：
特定のグループや部署が重要な情報を他の部署やメンバーと共有しない。

属人化は組織の成長や変革を妨げる可能性や対応力を損なう可能性があります。ノウハウのドキュメント化、情報の共有、チーム間のコミュニケーションの強化などが必要です。

内部監査については、2023年12月において該当部署に実施し、「役職員の業務について、属人化していないか。日常業務におけるチェックポイントの作成をしており、チェック機能が働いているか」の確認を行い、特段指摘事項等がないことを確認しております。

他にも、2023年12月の実査においては本件「業務体制による属人化チェックポイント」の運用状況を直接的に確認したわけではないものの、一定のチェック機能が働いていることを確認しております。

なお、2024年3月の内部統制室に対する内部監査において、「業務体制による属人化チェックポイント」の運用を行い、特段指摘事項等がないことを確認しております。

（2024年4月1日以降の改善状況）

後述の「2. (3)① 属人化・ブラックボックス化の防止」を参照ください。

内部監査においても、2024年7月から8月に実施した内部監査において、属人化防止のチェック状況の確認をしています。具体的には、内部統制室、管理部等にて日常的に、稟議手続きのフロー及び新規取引開始伺いのフローの中で属人化防止のチェック手続きを実施していることを確認し、特段の指摘事項等はありませんでした。

【今後の対応について】

引き続き、管理部並びに経理部における日常的な属人化チェックと内部統制室における年に1回の定期確認を実施してまいります。また、内部監査室における業務監査においても、管理部、経理部、内部統制室における対応状況の確認を年に1回実施してまいります。

(5) 商品在庫の実在性を事後的に検証できる体制の整備

【改善策】

(「Ⅱ. 1. (1) 会計コンプライアンス意識の欠如や不適切な取引を容認する企業風土等」「Ⅱ. 1. (3) ④商品の実在性を事後的に検証できる体制の不備」)

商事事業担当取締役は、商品の実在性を事後的に検証できる体制を整備すべきとのアスカ監査法人の指摘に真摯に対応しませんでした。他の役員や関係役職員の問題意識の低さから、内部統制室・内部統制委員会においても、商品の入出庫業務を行う組織を国際部とは別に設置する等の対応が求められず、商品在庫の入出庫を客観的に記録する十分な体制が構築されませんでした。

これを受けて、当社では上記「1. (1) ③ 役員・従業員への定期的な階層別社内研修の実施」によるコンプライアンス意識の醸成及び「1. (3) 新規事業の開始の可否及び取引先等の選別に係る基準の厳格化等」での他部門からのチェックの方法・プロセス等のリスク低減の方法の検討に加え、当社グループの中で商品の仕入・販売を行う事業について、内部統制室にて、2023年9月中を目途に、商品の在庫の確認について事業（営業）部門以外の部門による牽制が行われる組織体制となっているか確認し、組織的な牽制が十分でない認められた場合は、事業運営に係る購買管理、在庫管理、販売管理を行う部署及び業務分掌を検討・提案し、内部統制委員会にて審議のうえ、当該事業会社の社内規程に反映させ措置を講じます。

なお、人員規模等の関係から、上記の事業（営業）部門以外の部門を設置して当該部門の業務分掌に基づく組織的な牽制を業務として行うことが難しい事業がある場合は、内部統制室・内部統制委員会においてチェックポイントを明確にし、管理部や経理部等の管理部門によるモニタリングを組み込む等の対応を行います。

その上で、当該業務分掌や管理部門のモニタリングによる牽制が機能しているかについて、内部監査室にて、原則として年1回、2024年2月期は2023年中に、定期的な検証を行います。

【改善状況】

(2024年4月1日までの改善状況)

内部統制室においては、まずどの業務が商品の仕入・販売業務に関するかの選定を行い、以下の3点が該当すると判断しております。

- ① 試験機部門の相模原工場で行われるZwick製品の扱い
- ② 試験機部門の豊橋工場で扱われる試験片(注)等の扱い
- ③ エンジニアリング部門が販売する他社の既製品（ナット、ボルト等）の仕入販売業務

(注) 試験片研究開発、評価等で機械的性質や材料の強度を評価する試験に用いる、金属、樹脂片であります。JIS規格の試験片、ISO規格の試験片等国内、国際的に規格で定められている試験片から企業、団体等で独自に定めている試験片等分野、目的等に応じてさまざまな素材、形状の試験片が存在します。

その中で、当社グループの中で商品の仕入・販売を行う事業についての見直しを2023年8月までに実施しており、東京衡機エンジニアリングについては、販売部門と製造部門を明確に分け組織的な牽制を効かせるために、組織規程を改定し、従前の技術部の業務分掌で定めておりました。製品の開発、技術改良等に加えて、購買業務に関しても対応する「製造部」を新たに設置いたしました。当該組織変更並びに人員配置により、株式会社東京衡機エンジニアリングにおいて、製品の製造、出荷、原材料・部品の購入、外注、商品の発注、受入、検査、在庫管理等の業務を営業部から切り離しを行っております。

商品在庫の実在性を事後的に検証できる体制の整備については、その後2023年11月17日の内部統制委員会にて内部統制室 D4より報告をしており、以下の結果となっております。

① 試験機部門の相模原工場で行われるZwick Roell GmbH & Co.KG（以下「Zwick社」）の製品の扱い

Zwick社の製品についての受注は、注文書（内示書含む）の受領から、受注情報の入力、登録及び発令までの業務を営業部門の担当者が行っております。次に、生産部門の担当者が受注情報に基づき生産工程管理票を作成いたします。最後に、入荷したZwick社の製品については、株式会社ツビックローエル並びに株式会社東京衡機試験機の生産部門の担当者が品質チェック（動作確認等）を行い出荷しております。また、出荷先にて、据付工事や配線工事等がある場合についても、株式会社ツビックローエル並びに株式会社東京衡機試験機の生産部門の担当者が現物を確認し、据付工事等を行っており、営業部門のみで仕入並びに販売の業務が完遂するものではなく、複数の部門で商品の実在性を確認しております。

そのため、内部統制委員会の最終判断として、商品在庫の入出庫を客観的に記録する十分な体制は整備されていると判断いたしました。

なお、購買に関する売上・仕入の入力内容の正確性のチェックについては、株式会社東京衡機試験機の営業本部営業業務課にて確認を生産管理システム「TECH-S」にて都度行っております。加えて、当社の取締役会においても取締役会提出資料において、受注案件ごとの受注金額、原価金額、粗利益等のデータがありますので、Zwick社の製品について金額の妥当性が確認できる体制となっております。最終的な売上計上額の確認については、当社の経理部において検収書のコピーを株式会社東京衡機試験機の相模原工場より月次で収集し、それらの内容をもとに、受注案件ごとの売上と最終的な売上高との整合性を確認しております。更に、月次での確認については営業業務課において、該当月の売上・仕入に関する月次数値と「TECH-S」上の月次数値の整合性確認を行っております。金額の妥当性については、決裁権限に基づく承認者が最終的に判断をしており、株式会社東京衡機試験機の月2回実施される営業会議においても出席者全体に報告するようにしております。

② 試験機部門の豊橋工場で扱われる試験片等の扱い

営業担当者は、顧客からの「注文書」又は「見積書（控え）」に基づき「製造手配書」（Excel）を入力作成し、営業部上長は、「製造手配書」の受注金額・仕様・納期等を「注文書」又は「見積書（控え）」と照合し、「製造手配書」に承認し、生産部へ回付しております。

生産部担当者は、「製造手配書」等により、梱包方法、納入場所、納入日時等を確認し、適切な運送方法を選択し、運送会社に運送を依頼いたします。また生産部担当者は、「送り状」等により製品の出荷を確認し、製造手配書（Excel）に出荷年月日を入力いたします。

営業担当者は、生産部門担当者からの「発送連絡」及び受注先からの納品状況の情報に基づき「納品書・請求書」を発行することとしております。商品の在庫の確認について、事業（営業）部門以外の生産部門担当者が、「送り状」等により製品の出荷を確認する等、業務フローにおいて必ず生産部門の担当者が確認するフローとなっております。上記運用を行う中で、内部統制委員会の最終判断として、商品在庫の入出庫を客観的に記録する十分な体制は整備されていると判断いたしました。

なお、上記フロー整備前の2024年2月期前半時点においては、営業本部東京支店において、一部の少額の試験片については、豊橋工場生産部を通さずに、営業担当者が発注を行うものが2件ありました。

当該取扱いを見直すため、2023年11月17日の内部統制委員会にて審議の上、2023年12月以降、豊橋工場の生産部に発注業務を集約し、支店入庫時の「納品書」や得意先へ納品した際の「物品受領書」を入手することで事後的に商品在庫の入出庫を検証できる体制としております。

なお、最終的な売上計上額の確認については、原則当社の経理部の指示のもと、株式会社東京衡機試験機の豊橋工場の業務部において実施いたします。確認手続きとしては、営業本部 営業業務課が入力した売上データが、豊橋工場業務部に共有され、豊橋工場の業務部は取引先からの受領書と当該売上入力データの整合性を確認しております。

③ エンジニアリング部門が販売する他社の既製品（ナット、ボルト等）の仕入販売業務

営業業務担当者は、得意先から「注文書」を受領いたします。その後、受注した商品の在庫を確認し販売先に対して受注の意思を伝えております。

その上で製造部門の出荷担当者が、「注文書」コピーと「出荷明細書」に基づき、商品を準備し、現物を確認した上で「出荷明細書」に押印をして商品と一緒に梱包し、運送会社の送り状を作成して商品を出荷しております。なお、「出荷明細書」については、製造部門の担当者が作成し、最終的に製造部門の責任者において、記載内容の誤りがないか等の正確性の確認を行っております。その後、出荷担当者は、「注文書」コピー・「出荷明細書」・「送り状」を営業業務担当者に回付しております。上記運用を行う中で、商品在庫については、事後的に確認ができるようになっており、商品在庫の入出庫を客観的に記録する十分な体制は整備されていると考えております。そのため、内部統制委員会の最終判断として、商品在庫の入出庫を客観的に記録する十分な体制は整備されていると判断いたしました。

なお、最終的な売上計上処理については、株式会社東京衡機エンジニアリングの営業部の営業事務担当者が、弥生販売システムに売上入力を行っております。その上で、案件ごとの商品販売数量と最終的な売上計上との整合性の確認については、当社経理部担当者が、営業部門より出荷時の運送票のコピーを受領し、弥生販売システム上の販売数量との照合を行うことによって実施しております。

直送取引についても、内部統制室において検討しており、2024年3月13日の内部統制委員会において以下の検討をしております。

① ナット事業における直送取引

顧客からの要望に基づき、株式会社東京衡機エンジニアリングでは、ゆるみ止めナットの製造に際し、必要とされるボルトと座金を商社から仕入れ、これらを顧客に直送しておりました。株式会社東京衡機エンジニアリングはゆるみ止め製品のファブレスメーカーであるため、これらの部品は直接製造しておらず外注先に全て製造を委託しております。しかし、仕入先から顧客への直送品について、2023年11月以降、これらの部品はいったん相模原工場に入荷し、製造部門による実在性の確認を経てから顧客へ発送する体制に変更しました。ただし、納品日の前日に要求されるボルトと座金の依頼に限り、直送取引を継続しており、その取引量はボルト仕入れ全体の5%未満であります。直送取引の際は、顧客からの注文書、送り状、配送記録を保管し、納品が正確に行われていることを確認しております。

② 融雪事業における実在性の確認

融雪事業では、N1株式会社のカatalog商品を受注し、株式会社N2での委託加工を経て、完成品を仕入れ、販売しております。製造は北海道、販売は寒冷地及び大阪で行われており、与信管理規程に基づき販売先の評価が行われていることを前提に、実在性の確認においては、以下の書類を受領した営業担当者が確認しております。その後、営業部門並びに製造部の責任者が正確性を確認しております。当該業務プロセスの運用については、今後、内部統制室により半期に1回、加工委託先の現場や大型物件の納品先の視察等のモニタリングを行います。また、今後、内部監査室により、以下の書類並びに取引の実在性に関する事後的な検証を内部監査にて行います。

- 1) 販売先からの注文書（納入先記載あり）の受領及び内容の確認
- 2) 加工委託先への発注書（単価含む）控えの内容確認
- 3) 製品の試験成績表（製造記録）の受領及び内容の確認
- 4) 株式会社東京衡機エンジニアリングから販売先への納品書の発行及び内容の確認
- 5) 販売先からの物品受領書（受領印又は受領サイン含む）の受領及び内容の確認

なお、商品在庫の実在性を検証する体制については、2023年12月の内部監査において当社グループの関連部署に実査を行っております。具体的な内部監査の内容としては、「商品在庫の実在性を検証する体制を整備しているか。」の確認を行っております。2023年8月末の株式会社東京衡機エンジニアリングにおいて、棚卸実査において、棚卸資産の実際有高と帳簿残高の間に差異が生じたため、その内容は特別監査での指摘を行っております。

2024年3月に実施されたフォローアップ監査においては、対応策として策定された生産計画表の運用についての実施状況についてヒアリングを行っております。また、2024年2月末基準で実施された棚卸実査について、棚卸資産の実際有高と帳簿残高の間に生じた差異が、2023年8月に実施された時より金額ベースでは大きくなる見込みであることから、継続的な課題事項としており、2025年2月期の内部監査においては、製造部、経理部等を交えて在庫管理の方法について検討を行い、棚卸差異が改善できるよう、内部監査においても引き続き注視していく予定であります。

(2024年4月1日以降の改善状況)

2024年4月1日以降の改善状況について更新があったものは以下になります。

① 株式会社東京衡機エンジニアリングの棚卸差異について

株式会社東京衡機エンジニアリングの棚卸差異については、同社 製造部において、これまでの実地棚卸で確認された原因に対する対策を講じるとともに、経理部と連携して原価管理・在庫管理のシステム(売上原価Pro)を導入し、適切な数量把握に努めてまいりました。同社 製造部長の報告書(別途提出の「製造委託先における棚卸差異の状況および対応について」および「製造委託先における仕損品の状況と今後の対応について」)をもとに、今後の基本的な対応につきましては、以下のとおり制定しております。

イ 東京衡機エンジニアリングの担当者による投入忘れについて、ロット毎に数量を確認し進捗と状況を把握する。原価管理・在庫管理システム導入後は数量の入力者と承認確認者を分けることにより入力ミスを防止する。

ロ 入庫時のチェックについて、製造委託先にて納品書と入数の確認を行い、株式会社東京衡機エンジニアリングに報告された「出入庫管理表」にて、東京衡機エンジニアリングの製造部担当者が内容を確認する。

ハ 加工工程の管理について、製造委託先にて加工工程毎に作業日報を作成し、株式会社東京衡機エンジニアリング製造部にてその内容を確認・精査する。

ニ 組立の管理について、製造委託先が原材料のロット情報と組合せ後のロット情報を報告し、株式会社東京衡機エンジニアリング製造部長はその内容を確認・精査する。

ホ 製品の在庫管理について、製造された製品はTKE相模原工場に送られ、株式会社東京衡機エンジニアリング製造部の作業員にて納品数の確認を行う。

② ナット事業における直送取引

株式会社東京衡機エンジニアリングではゆるみ止めナットについては、月次で経理部が直送の有無、商品の実在性、売上計上の正確性等のモニタリングを実施しております。

③ 融雪事業における実在性の確認

融雪事業については、2024年5月27日にN4株式会社並びに株式会社N2の現場確認(製造現場・販売先の在庫)を内部統制室担当者が実施し、関係者へのヒアリングも実施しております。その結果、出荷済みの製品の在庫状況を目視し、プロパティの残る形で写真も押さえられたことから、商品在庫の実在性について、製造過程、それから出荷前の完成品の検査、保管、品質管理の状況において適正であることを確認しております。

なお、2024年7月から8月に実施した内部監査において、棚卸差異に関する改善状況の確認をしており、2024年5月から7月にかけて棚卸が行われ、棚卸の差異が減少していることを確認しています。また、2024年8月においても改善状況の確認をしており、棚卸の差異が減少していることを確認しています。

【今後の対応について】

今後も、【改善状況】に記載の運用を継続してまいります。また、今期については、2024年10月以降も、引き続き棚卸差異の状況については、内部監査室にて確認を実施してまいります。

(6) 稟議書によるチェックの改善

【改善策】

(「Ⅱ. 1. (1) 会計コンプライアンス意識の欠如や不適切な取引を容認する企業風土等」 「Ⅱ. 1. (3) ⑤ 稟議書によるチェックの機能不全」)

当社では、取引の実態や売上計上に関する社内の問題意識が低く、管理部で稟議書を受け付ける際も形式的な確認に止まり、実態と合わないような稟議書の記載を見過ごしてしまっていたことから、稟議書の運用について、以下のような改善を行ってまいります。

まず、会社として適切な判断を行うことを可能とするため、稟議には必要な情報を実態に即して過不足なく記載することを意識できるように社内規程において明文化いたします。

その上で、今後は稟議書を受け付ける際に、管理部、経理部及び内部統制室がその業務分掌に応じて、法令・社内規程上の問題や会計・税務上の問題、内部統制上の問題等の有無を確認するとともに、業務上知りえた実態と稟議書の記載に相違が認められた場合に訂正の必要性を確認することといたします。これにより、稟議書の回付を受ける常勤役員は、審査部門のコメントを確認し、稟議書の決裁・実行によるリスクについて認識し、何らかの疑問点があれば更に追加説明や追加資料を求め、リスクの軽減と稟議書による決裁の適切性の担保に努めます。また、稟議書は、従前どおり社外役員にも情報共有し、上記のチェックのプロセスを確認できるようにいたします。

当該プロセスについては、2023年9月中を目途に社内規程の改定及び確認部門の指摘事項記載欄を追加した稟議書の書式の見直しを行います。なお、当社の稟議制度は紙面にて運用がなされており、上記役員への回覧は電子メールで行っておりますが、当該プロセスの確実な実施と効率性を考慮して2023年中を目途に稟議システムの導入も検討いたします。

更に、当該稟議決裁プロセスは内部監査の対象として、原則として年に1回、定期的に、2024年2月期は2023年中にその運用を監査いたします。

【改善状況】

(2024年4月1日までの改善状況)

稟議に関しては、2023年9月19日の取締役会において、組織規程から稟議に関連する部分を分離し、新たに「稟議規程」を制定することにより明文化しております。同規程においては、会社として適切な判断を行うことを可能とするため、稟議には必要な情報を実態に即して過不足なく記載する旨、稟議書を受け付ける際に、管理部、経理部及び内部統制室がその業務分掌に応じて、法令・社内規程上の問題や会計・税務上の問題、内部統制上の問題等の有無を確認するとともに、業務上知りえた実態と稟議書の記載に相違が認められた場合に訂正の必要性を確認する旨を追加しております。具体的な運用としては、管理部にて受け付けた稟議書について内容を確認したものを、経理部並びに内部統制室に回付してそれぞれの担当箇所に関するコメントを行っております。また、常勤役員については、【改善策】に記載のとおり審査部門のコメントを確認し、稟議書の決裁・実行によるリスクについて認識し、何らかの疑問点があれば更に追加説明や追加資料を求め、リスクの軽減と稟議書による決裁の適切性の確認を行っております。社外への共有状況については、全社外役員へ稟議書を回付して、当該フローのチェックプロセスをいつでも確認できる状態にしておりました。

2024年2月29日以降は後述のとおり、サイボウズ株式会社の「キントーン」を利用した稟議システムを導入し、上記プロセスをシステム化することで管理部、経理部及び内部統制室への回覧の確実な実施を図るとともに効率性を高めております。なお、従前の紙ベースでの稟議においては、稟議内容を社外役員に共有するため、稟議書をPDF化してメール送付していましたが、稟議システムにおいては、稟議の内容を常勤監査役・社外役員も閲覧することができるため、メールでの展開は行っておりません。その他、運用については稟議規程に基づき実施しております。

なお、2023年12月の日本取引所自主規制法人による中間実査にて、決裁権限基準に基づかない（取締役会決議事項を稟議による社長決裁とした）稟議3件に関して指摘をいただいております。以下対応しております。

「① 内部監査室長候補者の採用に関する稟議」並びに「② 内部統制室長候補者採用の稟議」

決裁権限基準によれば、内部監査室長候補者の採用や内部統制室長候補者の採用は取締役会決議によるべきところ、稟議書決裁となっておりました。この原因は、内部統制室長候補者及び内部監査室長候補者の採用が進まない中で、開催に時間のかかる取締役会ではなく、全役員に情報を提供する形の稟議書であれば実質的には問題はないであろうと管理部において判断したためです。また、決裁の承認者であった担当取締役においても、案件ごとの決裁権限基準に関する認識が甘く、十分な確認を行っていなかったことが原因と評価しております。

今後の対応としては、稟議システムの中に、決裁権限基準の一覧を載せ、決裁事項の決裁ルートを確認・選択し、取締役会付議事項は選択できないようにすることにより、取締役会付議事項については稟議書を提出できないようにいたします。また、具体的な決裁項目がなくバスケット条項が選択された場合は、すべての稟議書の回付先となっている管理部長と管理担当取締役でダブルチェックを行い、取締役会に付議すべきでないか判断いたします。

③ 金融機関からの短期借入金実行

決裁権限基準によれば、子会社における1億円超の銀行借入については取締役会の承認が必要なところ、稟議書決裁となっておりました。これは、起案部署である経理部が決裁権限基準の確認を失念してしまったことによるものです。稟議の承認者である担当取締役においても、決裁権限基準に関する認識が甘かったこと及び株式会社東京衡機試験機において稟議件数が少なく、稟議の対象か否かの把握をする経験に乏しかったことと評価しております。

再発防止策としては、上記の稟議システムの導入と併せて関係者への決裁権限基準の内容及び運用に誤りがあった場合の指摘の必要性について周知いたします。

2023年12月に実施した、内部管理体制業務監査において稟議の運用について実査をしております。具体的には、稟議の審査体制・システムの導入状況の確認を当社管理部並びに内部統制室に行うとともに、稟議書を全件閲覧して、決裁権限者が正しいか、事後稟議となっているものがないか、他の会議体で決議すべきものがないか等を確認しております。その結果、管理部、経理部及び内部統制室による内部統制上の確認等については、指摘事項がありませんでしたが、事後稟議がいくつか発見されていることから、事後稟議が発生しないよう定期的に周知を行うこと、事後稟議の理由確認等の運用を検討する必要があること等を指摘しております。

更に、上述のとおり新しい稟議システム（キントーン）を導入したことにより、従前の紙面での稟議書は申請から決裁承認まで物理的な紙を回付して運用するため、手間と時間がかかり後回しにしてしまう傾向も一定程度存在しましたが、システムを導入することで手間と時間を削減することができるため、紙面での稟議申請よりも最終決裁までの時間が短縮されることで事後稟議を減らす効果は期待できるものの、起案者、承認者の意識に起因することから、事後稟議は基本的に禁止であるという周知を今後継続して行う方針であることを確認いたしました。また、内部監査室長にも決裁権限は与えていませんが、稟議書のすべてに閲覧権限を付与した上で、いつでも内容確認ができるように設定しております。

2024年3月にフォローアップ監査を行ったところ、権限者が不適切な事案、事後稟議となっている事案等、不適切な稟議は発見されませんでした。

(2024年4月1日以降の改善状況)

2024年2月29日以降は前述のとおり、サイボウズ株式会社の「キントーン」を利用した稟議システムを導入し、当社にて運用を開始いたしました。その後、2024年6月12日に、使用上の利便性を上げるため、システムの仕様を一部変更しております。具体的には、それまでは、決裁者が決裁ルートを選ぶ仕様になっていましたが、2024年6月12日以降は、決裁項目を選択すると自動的に決裁ルート特定される仕様に変更しております。

また、2024年6月12日に株式会社東京衡機試験機並びに株式会社東京衡機エンジニアリングにおいても同システムを導入し、それに伴い関連規程である「稟議規程」並びに「決裁権限基準」についても改定しております。

事後稟議への対応については、内部統制室において申請の都度確認することを継続して行っております。また、内部統制室より、2024年6月18日に当社グループの全役職員向けに事後稟議が原則禁止であること、事前稟議の徹底についてアナウンスを実施しております。

なお、2024年4月1日以降事後稟議は1件発生いたしましたが、審査部門において指摘等を行っており、その後、当該稟議の中で、再発防止策も記載させております。

その他、決裁権限基準に沿わない承認者による稟議承認や起案者と承認者が同一の稟議についても審査部門（管理部、経理部、内部統制室）において申請の都度、該当があるかないかを確認しております。

また、内部監査室長についても、2024年4月1日以降も、すべての稟議書を閲覧できる体制となっており、日常的に当社グループの稟議を確認しております。（全件チェックになります。）

内部監査室による、2024年7月から8月に実施した業務監査において、①事後稟議の発生状況と、緊急でやむを得ない場合の決裁処理について確認や②稟議手続きの規程の遵守及び規程に則った適切な回付先による審査・確認・決裁状況の確認を実施しており、①キントーンによる稟議システムが適切に運用されていることを確認するとともに②決裁済みの稟議を全件チェックすることにより規程に則った対応を確認しており、指摘事項は特段ありませんでした。

【今後の対応について】

引き続き、稟議プロセスの確実な実施と効率性の向上を目指してまいります。

また、事後稟議については、発生の都度、内部統制委員会において報告を行い、各部門の責任者に改めて注意を促してまいります。

(7) 取引先に対する牽制機能の強化

① 会社関係者と取引先との関係性に起因する例外的取扱いの禁止

【改善策】

（「Ⅱ． 1． (1) 会計コンプライアンス意識の欠如や不適切な取引を容認する企業風土等」「Ⅱ． 1． (3) ⑥ 取引先との関係性等に起因する牽制機能の欠如等 ア) 取引先チェックの不十分性」)

商事業は、元社長のA2が持株会社である当社の本部経費を賄うという趣旨で、自身の会社で取引実績のあった取引先を紹介する形で開始された経緯があり、その実績を信頼して通常であれば上場会社として取引を行わない相手と例外的に取引を始めたものであります。この例外的取扱いを起点として商事業の取引先及び個々の取引に対する牽制機能の欠如が生じていました。

これを踏まえ、今後は、企業経営の健全性の観点から、特定の役員等との関係性等により、事業上の取引等において例外的な取扱いを行わないことを企業行動指針等に明文化するとともに、これを上記「1． (1) ③ 役員・従業員への定期的な階層別社内研修の実施」におけるコンプライアンスを重視した研修において周知いたします。

また、上記のほかに2023年8月中を目途に、後記「1． (7) ② 取引先に関する業務上の不自然な状況やビジネス上の依存関係の調査」及び「1． (7) ③ 取引先の信用や属性に関する調査の強化」の改善措置を講じるとともに、その実施状況について内部監査室にてモニタリングを行います。

【改善状況】

(2024年4月1日までの改善状況)

2023年8月21日付で当社グループにおいては、企業経営の健全性の観点から、特定の役員等との関係性等により、事業上の取引等において例外的な取扱いを行わない旨を「企業行動方針」に明文化しております。また、2023年9月19日開催の取締役会において、「新規事業の開始及び新規取引先の選定に関するガイドライン」「グループ取引先審査規程」においても、同内容の追加をしております。

研修の実施状況については、前述「1． (1)③ 役員・従業員への定期的な階層別社内研修の実施」にて詳細を確認ください。

また、内部監査の実施状況については、「1． (7)② 取引先に関する業務上の不自然な状況やビジネス上の依存関係の調査」及び「1． (7)③ 取引先の信用や属性に関する調査の強化」を参照ください。

(2024年4月1日以降の改善状況)

2024年4月1日以降の改善状況として、「新規取引開始伺い」の中で、取引先の特定の役職員等との関係性や、利益相反について牽制が働く運用としており、管理部・経理部・内部統制室で内容の確認をしています。また、現在「新規取引開始伺い」に関して、サイボウズ株式会社の「キントーン」を利用した電子決裁システムを導入し、業務の効率化を進めております。

また、フォーマットに関しては、「粗利予定金額」、「粗利率」、「与信限度希望額等」を記載する項目を追加しております。「与信限度希望額等」は与信管理プロセスを整備する中で追加したもので、「粗利予定金額」・「粗利率」は、予算管理・営業活動において重要な指標のため追加しております。

【今後の対応について】

引き続き、日常的な監視は管理部・経理部・内部統制室が実施してまいります。加えて、内部監査を通じて、会社関係者と取引先との関係性に起因する例外的取扱いがないかをモニタリングしてまいります。なお、2025年2月期分については、内部統制室で2024年11月から2025年1月に内容確認を行い、2025年2月の内部統制委員会にて報告するスケジュールのため、内部監査室においては、2025年2月～3月に確認予定であります。

また、今後の研修対応については、「1． (1)③ 役員・従業員への定期的な階層別社内研修の実施」にて参照ください。

② 取引先に関する業務上の不自然な状況やビジネス上の依存関係の調査

【改善策】

(「Ⅱ. 1. (1) 会計コンプライアンス意識の欠如や不適切な取引を容認する企業風土等」「Ⅱ. 1. (3) ⑥ 取引先との関係性等に起因する牽制機能の欠如等 イ) 当社による販売先の証憑類の作成等、ウ) 特定の販売先(株式会社F1)への商事取引の依存」)

上記「1. (3) 新規事業の開始の可否及び取引先等の選別に係る基準の厳格化等」と併せて、当社グループの既存事業の取引のチェックにつきましても、2023年9月以降は以下のとおり実施いたします。

① 既存事業に関する取引開始時の調査

- ・ 既存事業の試験機事業及びエンジニアリング事業については、従前から実施している新規取引先のチェックに加えて、取引開始の経緯等を確認するように、それぞれのフォーマットを変更することといたしました。
- ・ 既存事業において通常の仕入・販売と異なる形態の取引を新たに行う場合は、原則として、新規事業の新規取引先の調査と同様のフォーマットでチェックすることといたします。また、このチェックの結果、当該取引先に対するビジネス上の依存度が高いと認められた場合は、管理部及び内部統制室から内部統制委員会に報告を行い、リスク及びリスクを軽減するための措置を検討し対応いたします。

② 既存事業の取引に関する定期的な調査

- ・ 内部統制室は、管理部や経理部等の管理部門に対して、原則として年1回、定期的に既存事業の取引に関して質問書等により確認を要請し、管理部門において当該要請に応じて証票書類やその入手状況に関する不自然な点の有無や特定の取引先へのビジネス上の依存関係に関する状況を確認し、内部統制室とともに、その状況について点検を行います。これにより、不自然な点やビジネス上の依存関係が認められた場合は、管理部及び内部統制室から内部統制委員会に報告を行い、リスク及びリスクを軽減するための措置を検討し対応いたします。

また、上記①及び②のプロセスについては、2023年9月中を目途に社内規程に明文化し、当該プロセスが適切に実施されているかについて、原則年1回、定期的に、2024年2月期は2023年中に内部監査室の監査対象として運用状況を確認いたします。

【改善状況】

(2024年4月1日までの改善状況)

既存事業に関する取引開始時の調査については、新規取引先のチェックのフォーマット(新規取引開始伺い)の見直しを実施いたしました。具体的には、各事業部門で使用している「新規取引開始伺い」のフォーマットにて、以前まで設けていなかった「取引開始の経緯等の確認欄」を新設項目として追加しております。当該内容については、2023年9月19日に制定を行った「グループ取引先審査規程」において明文化も実施しております。また、2024年2月19日に同規程の改定を行っており、「既存事業における定型取引以外の新規取引先の審査」におけるビジネス上の依存度が高い取引先への対応の詳細や定期調査に関する内容等の追加を行っております。

既存事業において通常の仕入・販売と異なる形態の取引を新たに行う場合は、原則として、新規事業の新規取引先の調査と同様のフォーマットでチェックする運用と定めており、「新規取引先選定調査(既存事業特殊取引用)」において、都度提出する運用としております。加えて、ビジネス上の依存度が高いと認められた場合のリスク及び当該リスクの軽減措置の検討・実施を内部統制委員会でも都度実施しております。

なお、現時点において既存事業において通常の仕入・販売と異なる形態の取引を新たに行う事例はありません。

既存事業の取引に関する定期的な調査については、2024年2月19日の取締役会で改定した「グループ取引先審査規程」並びに2024年2月27日の取締役会で改定した「新規事業の開始及び新規取引先の選定に関するガイドライン」において、内部統制室は、管理部や経理部等の管理部門に対して、原則として年1回、定期的に既存事業の取引に関して質問書等により確認を要請する旨を追記しております。また、管理部門において当該要請に応じて証票書類やその入手状況に関する不自然な点の有無や特定の取引先へのビジネス上の依存関係に関する状況を確認し、内部統制室とともに、その状況について点検を行い、不自然な点やビジネス上の依存関係が認められた場合は、管理部及び内部統制室から内部統制委員会に報告を行い、リスク及びリ

スクを軽減するための措置を検討し対応する旨も追記しております。

管理部、経理部等の管理部門におけるビジネス上の依存している取引先に関するチェックの結果、不自然だと思われる取引については、2024年3月末までにおいて、該当ありませんでした。

内部統制室は、「取引先との業務状況や依存関係の調査に関する質問書」を管理部並びに経理部に確認し、その回答に関して、内部統制室において評価を行い、2024年3月13日開催の内部統制委員会において報告、審議、課題事項等を確認しております。その中で、株式会社東京衡機エンジニアリングで取り扱っているエアコン室外機の凍結防止用ヒーター（融雪商材）については、仕入先並びに販売先がそれぞれ1社のみとなっており、ビジネス上の依存による不自然な取引が生じる可能性がありますので、特定の取引先として継続的なモニタリングを実施していく方針といたしました。

なお、上記改善策に関するルール・手続フローについては、2023年12月の内部監査において実査を行っております。具体的には、監査項目として、「新規及び既存の取引先に関する調査を行っているか。また、調査を行う体制及びガイドラインが整備されているか。また、信用調査も実施しているか。」との質問を新設し、こちらについて管理部に向けて確認を行い、調査結果をサンプルにて閲覧し、新規取引先に関する調査を行っていることを確認しております。既存の取引先については、2024年3月の内部統制委員会にて報告がされていることを内部監査室でも確認しております。

また、「グループ取引先審査規程」においても内部監査室は、業務プロセスが適切に実施されているかについて、原則として年1回、定期的に監査対象として運用状況を確認する旨追記しております。

(2024年4月1日以降の改善状況)

2024年4月1日以降の改善状況として、ビジネス上の依存による不自然な取引が生じる可能性があるとして評価した融雪事業については、「1. (5) 商品在庫の実在性を事後的に検証できる体制の整備」に記載のとおり、現場確認（製造現場・販売先の在庫）をする等、モニタリングを継続的に実施しております。

「新規取引開始伺い」については、「1. (7)① 会社関係者と取引先との関係性に起因する例外的取扱いの禁止」に記載のとおり、フォーマットを変更しております。

また、同内容については、2024年7月末までに、J-SOX 3点セットを整備した際に組み込んでおります。加えて、2024年8月以降内部監査室が、整備や運用の状況の評価（ウォークスルー）を実施しております。

【今後の対応について】

2025年2月期においても、新規取引先との取引開始時において管理部、経理部等の管理部門におけるビジネス上の依存による不自然な取引が発生しないかのチェックを実施し、懸念が見られた取引先に関しては、取引状況を注視してまいります。また、内部統制室においても原則年に1回(2025年2月期は2024年11月～2025年1月)状況を確認してまいります。また、内部監査室は、業務プロセスが適切に実施されているかについて、運用状況を内部監査実査（2025年2月～2025年3月）で確認いたします。

③ 取引先の信用や属性に関する調査の強化

【改善策】

(「Ⅱ. 1. (1) 会計コンプライアンス意識の欠如や不適切な取引を容認する企業風土等」「Ⅱ. 1. (3) ⑥ 取引先との関係性等に起因する牽制機能の欠如等 ア) 取引先チェックの不十分性」)

上記「1. (3) 新規事業の開始の可否及び取引先等の選別に係る基準の厳格化等」における新規取引先のチェックの整備と併せて、当社グループの既存事業の取引先のチェックにつきましても、以下のとおり見直しを行いました。

- ・ 既存事業の新規取引先（仕入先・外注先・販売先）のチェックについては、基本的に外部の信用調査のみを行っていましたが、管理部が主導してコンプライアンスチェック（反社会的勢力との関わりや不適切な取引が行われている噂等のネガティブ情報のチェック）も実施することといたしました。
- ・ 既存事業の取引先については、管理部が主導して、原則として、取引開始の時だけでなく、年に1回、継続的・定期的上記の信用調査及びコンプライアンスチェックを行うことといたしました。ただし、電気、水道、電話、インターネット回線の使用、輸送・宅配サービス、オフィスの消耗品の購入等取引内容から調査の必要がないと認められるものは調査対象から除くとともに、取引開始後に取引が行われなくなった取引先は継続調査対象から除外いたします。
- ・ 外部の信用調査及びコンプライアンスチェックの結果、取引先に懸念が認められた場合は、管理部が外部の調査会社に改めて詳細調査を委託し、又は詳細な調査報告書を入手し、当該取引先の現況を確認し、取引継続の可否を判断いたします。

【改善状況】

(2024年4月1日までの改善状況)

既存事業の新規取引先チェックについては、外部業者への調査サービスの委託することでコンプライアンスチェックについても対応しております。具体的には、2023年9月以降は、株式会社アリュクスのコンプライアンスチェック、反社チェックツールである「Safe Biz」を利用し対応しております。個々の調査依頼については、随時管理部より実施しており、調査結果を管理部門・事業部門に共有する運用としております。

既存事業の取引先についての継続的・定期的な信用調査・コンプライアンスチェックの実施についても、外部業者を利用して実施しております。信用調査については、株式会社帝国データバンクを利用し実施しております。2023年9月に依頼したものについては、調査データはすでに納入済みであります。(2,673社分)コンプライアンスチェックについては、新規取引先チェックと同様に株式会社アリュクス「Safe Biz」を利用し、2023年12月に実施する等実運用を行っております。

当社グループは、「グループ取引先審査規程」において、信用調査及びコンプライアンスチェックの結果、取引の開始・継続に懸念が認められた場合は、管理部は外部の調査会社（帝国データバンク）に改めて詳細調査を委託し又は詳細な調査報告書を入手し、取引先の現況を確認した上で取引継続の可否を判断するものと定めております。

具体的な手続きとしては、「Safe Biz」による調査の結果、特記事項（反社、行政処分、その他のネガティブ情報）が検出された取引先については、その特記事項の内容を確認し、必要に応じて改めて詳細調査を実施した上で、調査結果をもとに取引継続の可否を判断しております。

なお、2024年3月末時点においては、コンプライアンスチェックの結果、特記事項に該当した取引先は11件ありました。それらの取引先について、10社が過去に行政処分があった会社であり、現在においては問題を解消している会社でありましたので、取引を継続しております。残りの1社については、詳細調査を実施する前に反社会的勢力との繋がりが発覚したため、取引は今後一切行わないことといたしました。

また、新規取引先との取引開始時に、基本的な外部の信用調査に加え、コンプライアンスチェック（反社会的勢力との関わりや不適切な取引が行われている噂等のネガティブ情報のチェック）を実施する旨、既存事業の取引先については、原則として、取引開始の時だけでなく、年に1回、継続的・定期的上記の信用調査及びコンプライアンスチェックを行う（ただし、電気、水道、電話、インターネット回線の使用、輸送・宅配サービス、オフィスの消耗品の購入等取引内容から調査の必要がないと認められるものは調査対象から除く）旨、外部の信用調査及びコンプライアンスチェックの結果、取引先に懸念が認められた場合は、管理部は、外部の調査会社に改めて詳細調査を委託し、又は詳細な調査報告書を入手し、当該取引先の現況を確認し、取引継続の可否を判断する旨の内容は、2024年2月19日の取締役会で改定された「グループ取引

先審査規程」において明文化をしております。

上記改善策に関するルール・手続フローについては、2023年12月の内部監査において実査を行っております。具体的には、監査項目として、「新規及び既存の取引先に関する調査を行っているか。また、調査を行う体制及びガイドラインが整備されているか。また、信用調査も実施しているか。」との質問を新設し、こちらについて管理部に向けて確認を行い、調査結果をサンプルにて閲覧し、新規取引先に関する調査は行っていることを確認しております。既存の取引先については、2024年1月までに確認が完了していることを内部監査でも確認しております。

(2024年4月1日以降の改善状況)

2024年4月1日以降の改善状況としては、信用調査において、信用調査会社である帝国データバンクの評点が低い先並びに評点の無い会社に関する与信管理の体制を整備すべく、ファクタリング会社である三菱UFJファクター株式会社と「保証取引契約書(根保証)」を締結し、同社の有する信用情報を受け、必要に応じて営業債権に対する支払保証を依頼できるようにいたしました。具体的には、2024年6月7日より当社経理部より三菱UFJファクター社宛てに対象会社のリストを提出し、直近の信用情報(市中金融・財務・風評・ペイメント・商流・トラブル情報等)の提供要請並びに回収保証可否の審査を依頼しております。その後、2024年6月24日に、三菱UFJファクター社より対象会社の全量信用調査並びに反社チェックが完了したとの連絡を受け、審査結果・保証可能額の提示を受け、その結果に基づき、与信限度額の設定や回収保証付与等の保全措置等を行っております。

また、株式会社東京衡機試験機においては、新たな与信管理システムを導入しております。同システムは、2024年7月末に正常稼働を確認し、納品を受けました。導入に際し、テスト運用を繰り返し、問題点を洗い出した上で、必要な機能追加のための稟議申請と決裁を行いました。その結果、2024年8月から運用を開始しております。システム運用開始前につきましては、Excelを用いたマニュアルベースで与信限度額超過先を把握する体制を整備し、2024年5月末の与信残高を基にして、与信限度額を超過している取引先を抽出し、所管営業部が稟議を申請し決裁を行う体制を開始しております。また、2024年8月に入り、2024年6月末の与信残高を含むデータを「与信管理システム」にインポートし、与信限度額超過先をシステム上で正確に抽出することが可能となりました。これにより、与信管理の精度と効率が大幅に向上しています。今後は、システムの安定性を確認しながら、継続的に機能の改善を行い、更に高度な与信管理が可能な体制を整える予定です。なお、与信限度額並びに与信残高については、経理部において月に一度チェックを行っております。

株式会社東京衡機エンジニアリングにおいては、同社が2024年4月16日に定めた「販売先の与信管理手順」(内規)に従い、弥生販売システムを活用し与信管理を実施しております。また、経理部では月に一度、同社の販売先に係る与信限度額や与信残高のチェックを行っております。これらにより、株式会社東京衡機エンジニアリング並びに株式会社東京衡機試験機は、与信管理の精度を高め、リスクの早期発見と迅速な対応を可能にしています。

また、新規取引先の調査及び与信管理の効率化を図るために、帝国データバンクのクラウドサービス「Data Drive」の利用を2024年6月から開始しております。同システムを利用することで、新規取引先の調査結果の各部門への共有が容易となり、詳細調査資料や独自に入手した資料の共有も可能、与信管理業務の効率化にもつながっております。

当社は、これらの取り組みを通じて、取引先の信用や属性に関する調査を着実に実行し、与信管理の精度向上に努めてまいります。

内部監査室による監査については、2024年7月から8月に実施した業務監査内にて、与信管理の状況(新規に取引を行う場合、及び決定された限度額を増額又は減額する必要が生じた場合には、営業担当者が、規程に基づいた手順及びルートにて起案しているか、取引先ごとに与信限度額が設定されているか)を監査しており、与信管理システムで管理される予定であること、既存の取引先の限度額の見直しを行っていること等の確認がなされ、特段の指摘事項はありませんでした。

【今後の対応について】

2025年2月期においても、システムの改善と更新を継続的に行い、与信管理の効率化と精度向上に努めながら、上記運用を継続してまいります。なお、継続取引先のコンプライアンスチェックについては、2024年の10月から11月までに実施予定であります。

(8) 会計監査人からの指摘事項に対する対応

【改善策】

(「Ⅱ. 1. (1) 会計コンプライアンス意識の欠如や不適切な取引を容認する企業風土等」「Ⅱ. 1. (3) ① 会計監査人からの指摘に十分対応しなかったこと ア) 会計監査人からの指摘への対応について」)

今回の会計不祥事においては、当社が会計監査人からの商事事業における売上計上や取引の実在性に関する指摘を重く受け止め十分な対応を行っていれば早期に問題を改善することができた可能性があったことから、会計監査人の指摘事項に対する取組みのプロセスを改めました。今後、会計監査人から指摘があった場合は、取締役会及び監査役会において当該指摘事項の内容をすべて確認し、指摘に対して真摯に対応することとし、問題又はその可能性が認められたときは、取締役会にて担当責任者を決め改善又は調査を指示するとともに、会計処理への影響や法令違反の可能性が高いと認めた場合はその対応について内部監査室による特別監査を実施し、必要な改善策又は調査をスケジュールに沿って実行し、継続的に改善状況をモニタリングできるように毎月の監査役会及び定例取締役会に書面にて報告することといたしました。なお、取締役会で指名した担当責任者の対応が取締役会における報告・審議の際に不十分であると判断された場合、又は内部監査室による特別監査の結果報告を受けて、監査役会及び取締役会において対応が不十分であると判断された場合は、直ちに担当責任者の変更等を含め会計監査人の指摘に沿った是正措置を講じます。

この会計監査人から指摘事項があった場合の対応につきましては、2023年3月8日開催の取締役会において「会計監査人からの指摘事項への対応について」と題する内規を定め、継続的に取り組むことを明確にしております。これにより、会計監査人から指摘事項があった場合は、必ず取締役会において、監査役会からの意見を確認して改善・調査の必要性を審議することにより社外取締役も問題をしっかり理解できるようになり、問題が生じた場合に役員相互に牽制が効く体制といたしました。また、会計監査人からの指摘は非常に重要であるため、会計監査人とのミーティングについて、基本的に監査役、経理部長、内部監査室長、内部統制室長が出席することで情報を共有し連携いたします。以上のとおり、会計監査人からの指摘事項に対する情報共有が原則となりますが、会計監査人からの指摘が不正の可能性に関するもので、関係者の隠蔽行為が懸念されるような場合は、監査役会において、情報共有の範囲、時期、方法等を審議のうえ対応いたします。

なお、会計監査人から監査役会への第117期(2023年2月期)の監査結果報告においては、特に新たな指摘事項はありませんでしたが、当該内容については、常勤監査役から取締役会に報告・説明がなされました。

【改善状況】

(2024年4月1日までの改善状況)

上記「【改善策】」に記載のとおり、会計監査人から指摘事項があった場合の対応につきましては、2023年3月8日開催の取締役会において「会計監査人からの指摘事項への対応について」と題する内規を定め、継続的に取り組むことを明確にしております。具体的には、会計監査人から指摘があった場合は、取締役会及び監査役会において当該指摘事項の内容をすべて確認し、指摘に対して真摯に対応すること、問題又はその可能性が認められたときは、取締役会にて担当責任者を決め改善又は調査を指示すること、会計処理への影響や法令違反の可能性が高いと認めた場合はその対応について内部監査室による特別監査を実施し、必要な改善策又は調査をスケジュールに沿って実行し、継続的に改善状況をモニタリングできるように毎月の監査役会及び定例取締役会に書面にて報告すること等を追記しております。

また、2023年10月13日開催の取締役会において、リスク管理規程を改定し、同規程内において会計監査人から決算の監査・レビューの結果、指摘事項があった場合は、財務報告に関する重要なリスクの発生の可能性があるものとして、取締役会及び監査役会において当該指摘事項の内容をすべて確認し、指摘に対して真摯に対応するものとする旨、会計監査人からの指摘の重要性に鑑み、会計監査人とのミーティングについては、原則として、監査役、経理部長、内部監査室長、内部統制室長が出席して情報を共有し連携するものとする旨等、会計監査人からの指摘事項への対応することを明文化しております。なお、会計監査人のミーティングに関する出席の状況については、「1. (9)③ 取締役・会計監査人・内部監査部門とのコミュニケーションの改善」を参照ください。

(2024年4月1日以降の改善状況)

「(2024年4月1日までの改善状況)」に記載の運用については、継続して実施しております。

なお、会計監査人のミーティングに関する出席の状況については、「1. (9)③ 取締役・会計監査人・内部監査部門とのコミュニケーションの改善」を参照ください。

【今後の対応について】

今後についても同運用を継続してまいります。なお、会計監査人と協議した上で、2024年2月27日に調査委員会を設置しております。その対応状況については、「2. 特別注意銘柄指定期間中に生じた不適正開示の経緯、原因及び再発防止策」を参照ください。

(9) 監査役による監査機能の発揮

本件不適正開示においては、監査役・監査役会は、会計監査人からの指摘を受けて、各取締役に必要な是正を求め、内部統制室長に内部統制に係る指示を行っていたものの、不正の発生可能性のリスク認識が低く、取締役会に対し厳しく改善措置を求めるまでの対応はとれず、会計監査人の要請に十分に 대응していませんでした。これらを踏まえ、監査役の監査機能を発揮するために以下の是正措置を行います。

① 監査役の体制の見直し及び監査役候補者選定プロセスの強化

【改善策】

(「Ⅱ. 1. (1) 会計コンプライアンス意識の欠如や不適切な取引を容認する企業風土等」「Ⅱ. 1. (3) ① 会計監査人からの指摘に十分対応しなかったこと イ) 監査役による監査について」)

上記「1. (1) ⑤ 本件不適正開示に係る経営責任について」に記載のとおり、監査役会の体制の見直しを行うとともに、上記「1. (1) ② 役員候補者の選定基準の制定及び選定プロセスの見直し」の記載のとおり、新たに制定した「役員候補者選定基準」は監査役候補者も対象とし、候補者が上場会社の監査役に求められる適格性を備えているか否か指名・報酬委員会で確認するプロセスを加えました。

【改善状況】

(2024年4月1日までの改善状況)

上記「1. (1) ⑤ 本件不適正開示に係る経営責任について」に記載のとおり、監査役会の体制の見直しを行うとともに、上記「1. (1) ③ 役員候補者の選定基準の制定及び選定プロセスの見直し」に詳細を記載しております。そのため、本項目においては記載を省略いたします。

(2024年4月1日以降の改善状況)

上記「(2024年4月1日までの改善状況)」に記載のとおりのため、本項目においては記載を省略いたします。

【今後の対応について】

上記「1. (1) ⑤ 本件不適正開示に係る経営責任について」に記載のとおり、監査役会の体制の見直しを行うとともに、上記「1. (1) ③ 役員候補者の選定基準の制定及び選定プロセスの見直し」に詳細を記載しております。そのため、本項目においては記載を省略いたします。

② 監査役の意識改革

【改善策】

（「Ⅱ． 1． (1) 会計コンプライアンス意識の欠如や不適切な取引を容認する企業風土等」「Ⅱ． 1． (3) ① 会計監査人からの指摘に十分対応しなかったこと イ) 監査役による監査について」）

各監査役が企業経営の健全性や適正性を担保する責任を負うこと及びその職責を果たす上での心構えを改めて強く認識し、その決意と取締役・取締役会に対する姿勢を表明するために宣誓書を提出いたしました。また、2023年7月14日の定例監査役会において、監査役監査基準を改定し、「監査役は、企業不祥事防止のために、常に社内に不正が存在するかもしれないという意識を持って職務を遂行しなければならない」旨を定めました。

【改善状況】

(2024年4月1日までの改善状況)

監査役の意識改革としては、各監査役が企業経営の健全性や適正性を担保する責任を負うこと及びその職責を果たす上での心構えを改めて強く認識し、その決意と取締役・取締役会に対する姿勢を表明するために、監査役としての宣誓書を提出しております。なお、当該宣誓書については、今回の監査役に関する再発防止策の対策として提出をしているものであり、今後の監査役の就任・交代時には、提出を予定しているものではありません。

また、2023年7月14日の定例監査役会において、「監査役監査基準」を改定し、「監査役は、企業不祥事防止のために、常に社内に不正が存在するかもしれないという意識を持って職務を遂行しなければならない」旨を定めております。加えて、2023年9月19日の監査役会においては、「監査役は、企業不祥事防止のために、常に社内に不正が存在するかもしれないという意識を持って職務を遂行しなければならない」旨の内容を「監査役監査規則」に追記する改定を行っております。

(2024年4月1日以降の改善状況)

当社は、2024年5月実施の定時株主総会において、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しております。なお、当該機関変更に伴い2024年5月30日実施の取締役会において「監査役監査基準」を「監査等委員会監査等基準」と名称変更しております。詳細は、「1． (1)④ ガバナンス・コンプライアンス体制強化の観点からの社内規程の見直し」を参照ください。

【今後の対応について】

今後も、当社グループの監査等委員については、「監査等委員会監査等基準」に定める監査等委員の心構えのもと、各監査役が企業経営の健全性や適正性を担保する責任を負うこと及びその職責を果たす上での心構えを改めて強く認識し、その決意と取締役・取締役会に対する姿勢を継続してまいります。

③ 取締役・会計監査人・内部監査部門とのコミュニケーションの改善

【改善策】

（「Ⅱ．１．（１） 会計コンプライアンス意識の欠如や不適切な取引を容認する企業風土等」 「Ⅱ．１．（３） ① 会計監査人からの指摘に十分対応しなかったこと イ） 監査役による監査について」）

常勤監査役が中心となって取締役の業務執行及び会計処理を監視する中で問題が認められた場合については、今後は、個々の取締役に指摘を行うだけでなく、取締役会に報告し、また、必要に応じて独自に調査を行い、取締役会にその調査結果を示し、対応を要請することといたしました。また、本件不適正開示においては、商事事業担当取締役のA1が「収益認識に関する会計基準」の適用に関し、アスカ監査法人に売上を総額計上にするための要件を確認し外形的に対応しようとした時点で問題の兆候が見られましたが、常勤監査役がそのミーティングに参加していれば、監査役・監査役会で早期に問題を確認できた可能性があるため、今後は、会計監査人と取締役・執行役員との会計処理に関するミーティングについては必ず常勤監査役も同席することとし、監査役監査基準に常勤監査役の職務として明記いたしました。

加えて、監査役会の監査機能強化に向けて、内部監査部門と連携する体制を整備していくこととし、2023年4月14日に、新たに「内部監査室」を設置し、内部監査室による内部監査での問題点、発見事項等について監査役会にも直接報告を行い、監査役会での情報共有を図り、必要に応じて調査を行い、取締役会にその調査結果を示し、対応を要請することといたしました。なお、2023年5月22日の監査役会より内部監査室長が監査役会に出席しております。また、会計監査人による四半期レビュー結果説明会や経理部と会計監査人が決算監査開始時に行なう打合せにも内部監査室長も出席することといたしました。これらにより、監査役会と内部監査室が当社グループの監査上の課題や懸念点について共通認識を持ち協力して対応することにより、効果的かつ効率的に監査を実行いたします。

また、内部監査部門、監査役会・監査役、会計監査人の三様監査が実効性を発揮できるように定期的な会議や随時の情報交換等により連携を深めることで監査の実効性を高めるとともに、原則として四半期ごとの監査・レビューのタイミングで、監査役会として注視する事項について事業部門及び管理部門に記録の残る電子メール・書面の形で情報を共有して必要な対応を要請することを監査役監査基準に監査役会の職務として明記し、問題の兆候が見られた場合に後から検証できるようにすることで、社内の問題意識を高めてまいります。

また、監査役会において、監査の実効性を高めるために、人材の補充や制度の見直し等会社の管理体制を強化していくために必要な措置があると判断した場合は、取締役会に積極的に提言を行うことといたしました。この点、2023年7月14日の取締役会で、監査役会から、第117期（2023年2月期）監査結果通知の説明の中で、本件不適正開示の再発防止に向け策定された改善措置の確実な実施とその進行状況の監督、商事事業において発生した売掛金の未回収分についての確実な回収と債権の保全、並びに内部監査体制構築のために十分な内部監査室及び内部統制室の人材確保及び内部監査体制の確立の要請が行われました。また、このように監査役として監査の実効性を高めるために取締役会に対し能動的・積極的に意見を表明するように努める旨を監査役監査基準の「監査役の心構え」の中に定めます。

【改善状況】

（2024年4月1日までの改善状況）

会計監査人と取締役・執行役員との会計処理に関するミーティングについては必ず常勤監査役も同席することとし、監査役監査基準に常勤監査役の職務として明記したとおり、運用を実施しております。2023年6月から2024年3月の間には計4回、会計監査人と取締役・執行役員との会計処理に関するミーティングを実施し、グループ通算制度の適用や減損を計上した本店ビルの固定資産売却損益、子会社の解散・清算に関する会計処理、商事取引の未回収債権の回収状況、ストックオプションの会計処理、過年度決算の訂正、限定付適正意見等について確認・協議を行いました。

また、内部監査室との連携については、上記「【改善策】」に記載のとおり監査役会にて実施しております。2023年5月以降、内部監査室長は毎月の定例監査役会に出席し、内部監査の状況を報告しております。

さらに、三様監査についても、定期的実施をしております。

監査役の心構えについては、監査役会は、人材の補充や制度の見直し等会社の管理体制を強化していくために必要な措置があると判断した場合は、取締役会に積極的に提言を行う旨を監査役監査基準に追記するこ

とで対応しております。

常勤監査役が中心となって取締役の業務執行及び会計処理を監視する中で問題が認められた場合については、今後は、個々の取締役に指摘を行うだけでなく、取締役会に報告し、また、必要に応じて独自に調査を行い、取締役会にその調査結果を示し、対応を要請する対応を定めておりますが、こちらについては、2024年3月末時点において、該当のものはございません。

内部監査室による内部監査での問題点、発見事項等について監査役会にも直接報告を行い、監査役会での情報共有を図り、必要に応じて調査を行い、取締役会にその調査結果を示し、対応を要請する運用についても、内部監査室において、毎月の監査役会で報告しており、2024年3月末時点において取締役会にて対応を要請したものは特段ありませんが、内部監査の実施状況に関しては2023年12月18日の取締役会において、内部統制（J-SOX）の業務プロセス統制の監査を行った旨報告しております。その際に、経理部・管理部については特に指摘事項はなかったこと、相模原工場については、稟議フローにおいて、「決裁権限基準」と一部異なる運用がなされていたこと、対応策として今般実施中の「決裁権限基準」の見直しの中で対応していくことを確認したこと、豊橋工場についても、「決裁権限基準」と一部異なる運用がなされていて、同様に「決裁権限基準」の見直しの中で対応していくことを確認したこと、その他に「業務記述書」に一部不備が見られたので2023年12月末までに整備することを確認したこと等の報告をしております。

監査役会においては、監査の実効性を高めるために、人材の補充や制度の見直し等会社の管理体制を強化していくために必要な措置があると判断した場合は、取締役会に積極的に提言を行うこととしております。運用状況については、2023年7月14日の取締役会において、常勤監査役より内部統制室と内部監査室の十分な人材の確保を行い、内部監査体制を確立するように要請しております。その後、内部統制室と内部監査室においては、室長を1名ずつ採用しております。詳細は、「1. (2) 内部管理体制に係る人員補強」を参照ください。監査役会としては、採用後の状況を踏まえて体制の充足性については、引き続き注視しております。

なお、監査役会は、改善計画における管理部の人員採用が計画比で遅れていることについては、取締役会では提言は行っていないものの、常勤社外監査役が日常業務や改善計画の進捗管理に関するミーティングの中で状況を確認しており、管理部門の人員採用に向けた対応を注視しております。

(2024年4月1日以降の改善状況)

2024年4月1日以降の会計監査人と取締役・執行役員との会計処理に関するミーティングについては、2024年6月及び9月に開催し、(株)Z R 東京衡機サービスの持分法適用や過年度決算訂正に伴う修正申告、(株)東京衡機エンジニアリングの在庫管理、商事取引の未回収債権の回収状況、債権回収に係る契約の見直し、監査上の主要な検討事項（KAM）の協議予定等について、確認・協議を行っております。

また、内部監査室との連携については、上記「【改善策】」に記載のとおり、2024年5月30日の監査等委員会設置会社への移行前は監査役会、移行後は監査等委員会にて実施しております。2024年4月以降も、内部監査室長は毎月の定例監査役会及び臨時監査役会並びに定例監査等委員会に出席し、内部監査の状況を報告しております。さらに、三様監査については、引き続き定期的実施をしております。

【今後の対応について】

取締役・会計監査人・内部監査部門とのコミュニケーションに関しては、引き続き上記運用を実施してまいります。

④ 各監査役の自己研鑽

【改善策】

（「Ⅱ. 1. (1) 会計コンプライアンス意識の欠如や不適切な取引を容認する企業風土等」「Ⅱ. 1. (3) ① 会計監査人からの指摘に十分対応しなかったこと イ) 監査役による監査について」）

今回の会計不祥事を受けて、ガバナンスとコンプライアンスの体制の強化に向けて常勤監査役は2023年6月に以下のとおり研修を受講し、その内容を監査役会において報告しております。また、2023年8月以降は、社外監査役も常勤監査役と同様に外部の研修及び役員向けの階層別研修を受講し、上場会社の監査役としての職務を果たすべく自己研鑽に努めます。

日程	研修内容(研修実施者・講師)
2023年6月	監査役等のための不正会計に重点をおいた「おかしな数字」の見抜き方【事例・ケーススタディ編】～監査役等は何をすべきだったか～（日本監査役協会：(株)ヴェリタス・アカウンティング 代表取締役社長 山岡 信一郎（公認会計士））
	社会問題化する組織不祥事についての監査役等の役割：〈利害〉を結び直す監査業務へ向けて（日本監査役協会：大阪産業大学経営学部商学科准教授 中原 翔）
2023年8月	監査役等の立ち位置とその役割について（日本監査役協会：九州大学名誉教授・弁護士 西山 芳喜）
	不祥事防止のための監査役等の「攻め」の姿勢とコミュニケーション（日本監査役協会：中山国際法律事務所 代表弁護士 中山 達樹）
2023年9月以降	ガバナンス・コンプライアンス関係のセミナーを中心に受講予定

【改善状況】

(2024年4月1日までの改善状況)

2023年8月の以降、常勤監査役並びに社外監査役における自己研鑽のための研修の実施状況は以下になります。

実施日	団体・講師	参加者	内容
2023年8月3日	日本監査役協会	A6	日本型企業統治システムの要としての監査役等の役割について
2023年9月4日	日本監査役協会	A6	内部統制の新潮流と監査役等による監査について
2023年9月21日	日本監査役協会	A6	監査役等と会計監査人のコミュニケーションの実務について
2023年9月26日	日本監査役協会	A6	監査役等がおさえておくべき内部監査部門の業務と連携の観点
2023年9月28日	日本監査役協会	A6	不祥事防止のための監査役等の「攻め」の姿勢とコミュニケーション
2023年10月23日	日本監査役協会	A6	不正・不祥事発覚時の初動対応
2023年10月25日	日本監査役協会	A6	不正事例より学ぶ未然防止へ向けた取組みと監査役等の留意点
2023年11月10日	日本監査役協会	C4	監査役等がおさえておくべき内部監査部門の業務

実施日	団体・講師	参加者	内容
2023年11月17日	日本監査役協会	C4	日本型企業統治システムの要としての監査役等の役割について
2023年12月25日	日本監査役協会	渡辺 樹一	会計監査人との連携実務と相当性判断
2024年2月15日	日本取引所自主規制法人	渡辺 樹一	不祥事防止・企業価値向上に資するコンプライアンス
2024年3月7日	如水会監査役懇話会 みさき投資株式会社 エンゲージメント投資 マネージング・ディレクター	渡辺 樹一	上場企業に求められる PBR 改善の意味合い
2024年3月27日	東京不正検査研究会 第16期第3回研究会 税理士・公認不正検査士	渡辺 樹一	会計不正調査報告書を読む 調査委員会はだれのために設置されるのか

(2024年4月1日以降の改善状況)

2024年4月1日の以降、常勤監査役（常勤監査等委員）並びに社外監査役（社外役員 監査等委員）における自己研鑽のための研修の実施状況は以下になります。

実施日	団体・講師	参加者	内容
2024年4月17日	一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 第151回月例勉強会 千葉商科大学博士	渡辺 樹一	なぜ不祥事防止対策が失敗するのか 数値偽装事件を防止するための提言
2024年5月17日	日本公認会計士協会	中野 陽介	「企業買収における行動指針」の概要と社外役員に求められる役割
2024年7月3日	日本取締役協会 企業年金連合会 年金運用部 ヘッジファンド投資担当部長	渡辺 樹一	日本企業のガバナンス-内外取締役に期待されていること～日本株式市場に株主の居場所はあるのか？～
2024年7月4日	如水会監査役懇話会 日本監査役協会会長	渡辺 樹一	監査役等の「これまで」と「これから」
2024年7月8日	一般社団法人日本取締役協会 リスク・ガバナンス委員会 プロアクト法律事務所 弁護士・公認不正検査士	渡辺 樹一	日本企業のガバナンス-内外取締役に期待されていること～日本株式市場に株主の居場所はあるのか？～
2024年7月27日	一般社団法人 GBL 研究所 理事 渡辺 樹一	松野 絵里子 西谷 敦	コーポレートガバナンスが問われた上場企業 154 の公開事例
2024年8月20日	常勤監査等委員 渡辺 樹一	松野 絵里子 西谷 敦 中野 陽介	東京衡機グループのコンプライアンス ～企業価値の棄損防止と持続的な発展・企業価値の向上に向けて～
2024年9月5日	一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 警察庁長官官房人事課人事総合研究官 兼 警察大学校警察政策研究センター付	渡辺 樹一	失敗に学ぶ経営塾 EX～東芝株主圧力事件～

【今後の対応について】

各監査等委員の自己研鑽に関しては、引き続き上記運用を実施してまいります。具体的には、常勤監査等委員に月に3回から4回を目安に、所属している日本公認会計士協会、一般社団法人GBL研究所、東京不正検査研究会及び監査役懇話会等の研修会へ参加することで自己研鑽を積んでまいります。非常勤監査等委員については、自己研鑽としての研修については不定期ですが、今後も受講予定です。現状では、2024年11月に当社グループ各社のビジネスに関するトレーニング（工場見学等）や三菱UFJ信託銀行によるコーポレート・ガバナンスに関する研修を受講予定です。

(10) 内部監査・内部統制機能の拡充

当社は、前回不祥事を受けて、内部統制部門としての内部統制室に加えて、内部統制委員会及び内部監査委員会を設置いたしました。各組織の位置付けや担当者の意識等多くの問題がありました。本件不適正開示を受けて、内部統制部門と内部監査部門の役割について再度見直しを行い、以下の改善措置を実施することいたしました。

① 内部監査部門の独立性の確保及び指揮命令系統の見直し

【改善策】

(「Ⅱ. 1. (1) 会計コンプライアンス意識の欠如や不適切な取引を容認する企業風土等」「Ⅱ. 1. (3) ①会計監査人からの指摘に十分対応しなかったこと エ) 内部統制部門、オ) 内部監査部門」「Ⅱ. 1. (3) ④商品の実在性を事後的に検証できる体制の不備、⑥取引先との関係性等に起因する牽制機能の欠如等」)

当社は、従前は独立した内部監査部門がなく、内部監査の実施メンバーはすべて兼務者で構成される委員会組織で、日常的な内部監査は行わず、会計不祥事をチェックする組織としては不十分でありましたが、その点については、第三者委員会からも本件不適正開示の発生原因の一つと考えられると指摘を受けました。そのため、従前の内部統制室の室員が内部監査委員会の委員を兼務する体制を見直し、内部監査委員会を廃止し、上記のとおり、2023年4月14日に、新たに独立した常設の社長直轄の組織として「内部監査室」を設置し、メンバーについては、独立性を確保するために他の組織との兼務を禁止し、社長だけでなく、取締役会・監査役会にも直接報告を行うデュアル・レポーティングラインの仕組みを取り入れ、問題事象が確認された場合にも適切に対応できる組織としました。この点、具体的には、2023年4月14日改定の内部監査規程に以下の内容を定めました。また、内部監査規程については、今後2023年9月中を目途に実施する社内規程の見直しの中で、監査役会からの統制をより効かせる方向で内部監査部門についての指揮命令系統を整理（問題が発生した場合は、監査役会の判断で内部監査室を監査役会の指揮下に置くことにする等）いたします。

- ・内部監査室長は、内部監査の方針・計画を策定する際は、監査役と意見交換を行う。
- ・内部監査室長は、内部監査の対応措置等すべてが完了した時点で、内部監査報告書を社長及び監査役会に提出する。
- ・内部監査室長は、内部監査の結果、重要な問題・リスクが確認された場合は、社長だけでなく、取締役会及び監査役会に速やかに報告しなければならない。

【改善状況】

(2024年4月1日までの改善状況)

上記、「【改善策】」に記載のとおり、2023年4月14日に、新たに独立した常設の社長直轄の組織として「内部監査室」を設置し、メンバーについては、独立性を確保するために他の組織との兼務を禁止し、社長だけでなく、取締役会・監査役会にも直接報告を行うデュアル・レポーティングラインの仕組みを取り入れ、問題事象が確認された場合にも適切に対応できる組織としました。実際の運用としては、2023年4月以降毎月の監査役会において、内部監査の状況を報告しております。監査役との連携状況については、内部監査の方針・計画を策定する際は、監査役と意見交換を行っており、2025年2月期の方針についても都度コミュニケーションを取りながら対応しております。内部監査報告書については、被監査部門への報告と同時に代表取締役社長並びに監査役会に提出しております。取締役会については、内部監査計画の制定時や内部監査実査等の報告を行うタイミング等、必要に応じて内部監査の実施状況を報告しております。

内部監査規程については、2023年9月19日の取締役会において、「内部監査室員は、その独立性を確保するために、他の部署との兼務を禁止する」「内部監査室は、内部監査の実効性・公正性を確保するために、社長のみならず、取締役会及び監査役・監査役会に対しても直接報告を行うものとする」「監査役会は、取締役・取締役会に問題が認められた場合は、内部監査室を監査役会の指揮下に置き、不正の調査等にあたることことができる」及び「内部監査室の人事（採用、配置及び異動並びに人事評価及び昇給・昇格等の判断）については、社長から監査役会に同意を求めるものとする」と明文化しております。

(2024年4月1日以降の改善状況)

特筆すべき変更点等は現状なく、上記運用において進めております。

【今後の対応について】

引き続き、内部監査室に関しては、独立性を確保するために他の組織との兼務を禁止する方針であります。また、代表取締役社長のみでなく、取締役会、監査役会への報告を実施するデュアル・レポーティングラインは継続してまいります。また、監査役との連携についても日々のコミュニケーションや監査役会への出席を通じて実施してまいります。

当該内容については、中長期内部監査方針において、2024年3月18日の取締役会で報告しており、今後とも同方針のもと進めてまいります。

② 内部統制部門・内部監査部門の担当者の身分の保障の見直し

【改善策】

(「Ⅱ. 1. (1) 会計コンプライアンス意識の欠如や不適切な取引を容認する企業風土等」「Ⅱ. 1. (3) ①会計監査人からの指摘に十分対応しなかったこと エ) 内部統制部門、オ) 内部監査部門」「Ⅱ. 1. (3) ④商品の実在性を事後的に検証できる体制の不備、⑥取引先との関係性等に起因する牽制機能の欠如等」)

本件不適正開示において、内部監査委員を兼任していた内部統制室長のD4が本来行うべき対応ができなかった原因の一つとして、他の役員からの後ろ盾がない中で、従業員の立場から取締役に関わる問題を追及した場合に不利な処遇や報復を受けることを恐れていたという状況があったことを受けて、2023年9月中を目途に内部統制部門・内部監査部門の担当者の身分保障（配置転換等の人事や人事評価等の処遇についての監査役会の同意権等）についても見直しを検討いたします。

【改善状況】

(2024年4月1日までの改善状況)

内部統制部門・内部監査部門の担当者の身分の保障の見直しについては、2023年9月19日の取締役会において改定しており、「当社グループの内部監査の重責を担う内部監査室の人事（採用、配置及び異動並びに人事評価及び昇給・昇格等の判断）については、社長から監査役会に同意を求めるものとする」ことを「内部統制基本規程」において明文化しております。また、「内部監査規程」においては、2024年2月27日の取締役会において文言を修正しており、「当社グループの内部監査の重責を担う内部監査室の人事（採用、配置及び異動並びに人事評価及び昇給・昇格等の判断）については、監査役会の同意を要するものとする」と改定しております。

なお、2023年12月における内部監査室長並びに内部統制室長の採用に関しては、上記規程のとおり、採用時には監査役会の同意を得た上で、採用を行っております。人事評価については、2023年12月の賞与査定より、監査役会（2024年5月30日より監査等委員会に移行）に内部統制室及び内部監査室の従業員の人事考課の結果を連絡し、特段の問題がないことを確認のうえ同意を得ております。現在は2024年4月の昇給査定を行っており、今後監査役会において当該査定を確認予定になります。

(2024年4月1日以降の改善状況)

特筆すべき変更点等は現状なく、上記運用において進めております。なお、昇給査定については、人事考課の結果を常勤監査役（現 常勤監査等委員）に連絡し、特段の問題がないことを確認しております。

【今後の対応について】

今後も同規程に記載の運用を実施してまいります。

③ 監査役、監査役会及び会計監査人との連携強化

【改善策】

(「Ⅱ. 1. (1) 会計コンプライアンス意識の欠如や不適切な取引を容認する企業風土等」「Ⅱ. 1. (3) ① 会計監査人からの指摘に十分対応しなかったこと エ) 内部統制部門、オ) 内部監査部門」「Ⅱ. 1. (3) ④ 商品の実在性を事後的に検証できる体制の不備、⑥取引先との関係性等に起因する牽制機能の欠如等」)

内部監査室は、監査役会・監査役及び会計監査人と適宜連絡・調整を行い内部監査の実効性を高めていく体制とし、2023年5月22日より内部監査室長が毎月の定例監査役会に出席することといたしました。監査役会のほか、2024年2月期の内部監査室、監査役会及び会計監査人の定期的なミーティングについては以下のとおり予定しております。

日程	会議体	参加者
2023年6月23日	第1四半期決算監査事前ミーティング	会計監査人、監査役会、内部監査室、内部統制室、経理部
2023年7月上旬	第1四半期決算監査報告会	同上
2023年9月中旬	第2四半期決算監査事前ミーティング	同上
2023年10月上旬	第2四半期決算監査報告会	同上
2023年12月中旬	第3四半期決算監査事前ミーティング	同上
2024年1月上旬	第3四半期決算監査報告会	同上

【改善状況】

(2024年4月1日までの改善状況)

内部監査室における定例監査役会への出席状況並びに三様監査のミーティングへの出席状況は「1. (9)③ 取締役・会計監査人・内部監査部門とのコミュニケーションの改善」を参照ください。

(2024年4月1日以降の改善状況)

上記「(2024年4月1日までの改善状況)」に記載のとおりのため、本項目においては記載を省略いたします。

【今後の対応について】

引き続き、監査役との連携についても日々のコミュニケーションや監査役会への出席を通じて実施してまいります。また、内部監査室、内部統制室、経理部、監査役会及び会計監査人の三様監査ミーティングについては、四半期に1回実施してまいります。

④ 監査アプローチの強化

【改善策】

(「Ⅱ. 1. (1) 会計コンプライアンス意識の欠如や不適切な取引を容認する企業風土等」「Ⅱ. 1. (3) ① 会計監査人からの指摘に十分対応しなかったこと エ) 内部統制部門、オ) 内部監査部門」「Ⅱ. 1. (3) ④ 商品の実在性を事後的に検証できる体制の不備、⑥取引先との関係性等に起因する牽制機能の欠如等」)

2024年2月期の内部監査計画については、従来から実施している「J-SOX監査」に加え「業務監査」を実施いたします。「業務監査」については、当社グループ全社の全業務内容についてリスクアプローチ手法により、各業務リスクの「発生可能性」と「影響度」によるリスク評価を行い、評価結果に基づきそのランク付けを行った上で、ランクの高い業務を優先的に内部監査対象とするとともに、全拠点について内部監査を実施できるように計画いたします。また、従前からの事業と異なる新規事業については、事業スキーム・手続フローを基に、経理部における伝票処理や内部監査室による業務監査等でその運用状況をモニタリングいたします。

「J-SOX監査」は、上場企業における内部監査部門では、経営者による委託の下で財務報告にかかる内部統制の整備や評価等を行う「J-SOX対応」が義務付けられているため従来から実施しております。具体的には、内部統制室にて内部統制の整備・構築として規程・マニュアルの整備、「業務記述書」・「フローチャート」・「リスクコントロールマトリックス(RCM)」のいわゆるJ-SOX内部統制3点セットと呼ばれる文書を整備し、内部監査室がこれらの3点セットを基に「監査調書」を作成し、各部門の業務プロセス統制の「整備状況」及び「運用状況」を評価いたします。「整備状況の評価」については、各業務部門の対象業務プロセスについて、一つの取引をサンプルとして収集し、取引開始から仕訳計上までの流れを評価する「ウォークスルー」を実施し、「運用状況の評価」については、一定期間の母集団より、評価対象とする複数件の証憑をサンプルとして収集し、統制が継続的に運用されているか評価する「運用テスト」を実施いたします。

【改善状況】

(2024年4月1日までの改善状況)

2024年2月期は、第三者委員会から提出された「調査報告書」にて指摘された内容に関して重く受け止め、コーポレート・ガバナンスの強化を最重要課題と位置づけ重点的に監査を行うことを監査方針といたしました。

「業務監査」については、外部コンサルティング会社と協議のもと、当社グループ全社の全業務内容についてリスクアプローチ手法により、各業務リスクの「発生可能性」と「影響度」によるリスク評価を行い、評価結果に基づきそのランク付けを行った上で、ランクの高い業務を優先的に内部監査対象とするとともに、全拠点について内部監査を2023年12月に実施し、2024年3月にはフォローアップ監査を実施しております。なお、2024年2月期に関しては、新規事業に関して該当がありませんでしたので、そちらに関する内部監査は実施していません。

「J-SOX監査」についても、外部コンサルティング会社と協議のもと、内部統制室にて内部統制の整備・構築として規程・マニュアルの整備、「業務記述書」・「フローチャート」・「リスクコントロールマトリックス(RCM)」のいわゆるJ-SOX 3点セットと呼ばれる文書を整備し、内部監査室がこれらの3点セットを基に「監査調書」を作成し、各部門の業務プロセス統制の「整備状況」及び「運用状況」の評価を実施しております。

(2024年4月1日以降の改善状況)

2024年4月1日以降の改善状況として、2024年度の内部監査計画に下記内容の追加・修正を行っています。

① 2024年5月1日付の「再発防止策」の進捗状況のモニタリングを行う。

2024年5月1日付の「再発防止策の策定・実行に関するお知らせ」に記載されている「再発防止策」について内部監査室でモニタリングを行っていく内容を追加いたしました。具体的には「再発防止策進捗確認リストを用いて」モニタリングを実施してまいります。

また、2024年5月1日に開示した「再発防止策」の一環として株式会社東京衡機エンジニアリングの外注先監査を実施しております。業務監査についても2024年7月より順次開始しております。

② 株式会社東京衡機エンジニアリングの業務プロセスをJ-SOX監査の評価範囲として業務プロセス監査を行う。

2024年2月期において当社にて、不正な取引が行われ、重大な不備が生じていたことが判明したことから、J-SOX基準の評価範囲として業務プロセス監査を行うことといたしました。

【今後の対応について】

内部監査については、2025年2月期については引き続き外部コンサルティング会社と協議のもと、業務監査、J-SOX監査を実施していく予定であります。

「業務監査」については、株式会社タスクと協議のもと、前年度に行った手法を継続し、当社グループ全社の全業務内容についてリスクアプローチ手法により、各業務リスクの「発生可能性」と「影響度」によるリスク評価を行い、評価結果に基づきそのランク付けを行った上で、ランクの高い業務を優先的に内部監査対象とする方法を、今年度も継続して行います。これは、前年度に指摘された項目が改善されているかをフォローアップしていくうえで、漏れが生じないようにすることを重点に置いて検討いたしました。

また、引き続き全拠点、全部門を対象として業務監査を行うことで、社内に潜んでいるかもしれない新たなリスク要因を予防的に発見していくことも目的としています。「J-SOX監査」については、「全社的な内部統制」の構築状況について評価を行った上で、各業務プロセスの整備状況と運用状況を評価する監査を実施いたします。今期においては、株式会社東京衡機エンジニアリングの業務プロセスも評価範囲の対象として監査を実施いたします。

⑤ 内部監査部門の人員体制の補強

【改善策】

(「Ⅱ. 1. (1) 会計コンプライアンス意識の欠如や不適切な取引を容認する企業風土等」「Ⅱ. 1. (3) ① 会計監査人からの指摘に十分対応しなかったこと エ) 内部統制部門、オ) 内部監査部門」「Ⅱ. 1. (3) ④ 商品の実在性を事後的に検証できる体制の不備、⑥取引先との関係性等に起因する牽制機能の欠如等」)

今回内部統制室から独立させた内部監査室の室長のD6は、内部統制・内部監査の業務支援として業務委託をしてきましたが、同氏は生命保険会社において経理部門や内部監査部門に従事し、米国内部監査人協会の公認内部監査人の資格や日本内部監査協会の内部監査士の資格も取得する等内部監査に関する経験・知識は豊富であり、内部監査室長として内部監査体制の構築に尽力できると判断しております。ただし、同氏は高齢であることから、今後内部監査体制を構築・運用していくには人員補充が不可欠であると認識しております。

これに関して、当社は、2023年4月14日に外部のコンサルティング会社に特別注意銘柄指定解除に係るコンサルティング業務を委託いたしました。内部監査のスタッフにつきましては、今後人員補充と専門性の確保が課題となっていることから、内部監査の計画・実施に関して当該コンサルティング会社へアウトソーシングを含めたサポートを委託するとともに、引き続き専門性を有する人材の採用を検討しており、本年9月末までに人員補充を行う予定であります。

【改善状況】

(2024年4月1日までの改善状況)

内部監査の人員については、2023年4月以降、継続して実施してはりましたが、当社が求める内部監査に関する専門性をもった人材の見極めに時間を要し、当初予定していた2023年9月末までの採用はできませんでしたが、2023年12月1日付で、新たな内部監査室長を採用しております。採用理由としては、過去の経歴における豊富な経験があり、当社グループの内部監査の質的向上が達成できると考え、採用いたしました。

外部のコンサルティング会社による内部監査については、2023年5月より計画段階から開始し、2023年12月に全拠点の内部監査を実施しております。

(2024年4月1日以降の改善状況)

2024年7月に、新たに内部監査に関する専門家と業務委託契約を締結し、内部監査室シニアマネージャーとして受け入れています。採用理由としては、過去の経歴における豊富な経験があり、内部監査に関連する資格も有していることから当社グループの内部監査の質的向上が達成できると考え、業務委託契約を行いました。

内部監査については、2025年2月期については引き続き外部コンサルティング会社と協議のもと、業務監査、J-SOX監査を実施しております。

【今後の対応について】

「1. (2) 内部管理体制に係る人員補強」に記載のとおり、内部監査室については、内部監査室長、内部監査担当者、業務委託（2名）の4名体制を2025年2月期においては予定しております。また、可能であれば2026年2月期までに次世代の担当者の新規採用を検討しております。

内部監査については、2025年2月期については引き続き外部コンサルティング会社と協議のもと、業務監査、J-SOX監査を実施していく予定であります。なお、将来的には、当社グループの人材のみで十分な監査が実施できるよう、監査スキルの向上と監査ノウハウを蓄積して、外部に依存しない体制を整備していく予定です。

⑥ 内部統制室の位置付け及び体制の見直し

【改善策】

(「Ⅱ. 1. (1) 会計コンプライアンス意識の欠如や不適切な取引を容認する企業風土等」「Ⅱ. 1. (3) ① 会計監査人からの指摘に十分対応しなかったこと エ) 内部統制部門、オ) 内部監査部門」「Ⅱ. 1. (3) ④ 商品の実在性を事後的に検証できる体制の不備、⑥取引先との関係性等に起因する牽制機能の欠如等」)

当社では、内部統制の整備を担う組織として内部統制室が設置されましたが、担当者は内部統制委員会と内部監査委員会を兼任しており、内部監査部門と同様に位置付けが不明確となっていました。本件不適正開示を受けて内部統制の整備・構築と内部統制の監査を分離するために独立した内部監査部門を設置したことに伴い、内部統制室について、本来あるべき内部統制の整備・構築を推進する部門としての位置付けを明確にし、社内で周知いたします。

その上で、内部統制室は、当面は内部統制の再構築、整備を推進するため、再発防止策の推進プロジェクトの旗振り役として、進捗管理表を基に、週次ベースで各再発防止策の役割分担の決定・状況確認や社内調整及び進捗管理を行い、毎月取締役会に報告いたします。再構築後は、再発防止策の運用の一部を担うとともに、少なくとも半期に1回、定期的に運用状況の確認を行って報告書にまとめ、取締役会に報告いたします。

また、内部統制室の体制に関して、内部統制室長であるD4は、主に営業や企画等に関する業務の経歴があり、2019年4月の就任当初は内部統制・内部監査の経験・知識はありませんでしたが、その後、当社は日本内部監査協会に加入し、内部監査業務について研修を受講しながらJ-SOXに係る内部統制業務を行ってまいりました。今回の会計不祥事においては、当社が適任者を配置しなかったという問題があり、従業員の立場から取締役に関わる問題を追及することが難しかったという面があるものの、内部監査委員会を所管していた内部統制室長としての職責の自覚が足りなかったことについて反省を促し、本人は意識を改め内部統制・内部監査の専門知識の習得と内部統制の再構築に取り組んでおります。

更に、当社の現状の内部統制室の体制は十分とは言えないため、上記「1. (10) ⑤ 内部監査部門の人員体制の補強」に記載の外部のコンサルティング会社に内部統制の再構築・整備に関してサポートを委託するとともに、社内に相応の人材がいなかったため、2023年中を目途に内部統制室長の後任となる人材の採用(人員補充)を計画しております。

【改善状況】

(2024年4月1日までの改善状況)

内部統制室の位置づけについては、2023年9月19日、並びに2024年2月28日に社内メールにて通知しております。内容としては、改定した規程の改定内容を共有することで、内部統制室の職務、重要性に関して社内に周知いたしました。なお、内部統制室の位置づけについては、2023年9月19日に改定した「内部統制基本規程」において、内部統制室の職務や当社グループ役職員の内部統制室の業務に対する、協力義務等を明文化しております。

また、現状は内部統制の再構築、整備については引き続き対応中であります。具体的な取り組みとしては、内部統制の再構築、整備を推進するため、再発防止策の推進プロジェクトの旗振り役として、管理部と協力し、進捗管理表を基に、週次ベースで各再発防止策の役割分担の決定・状況確認や社内調整及び進捗管理を行い、毎月取締役会に報告しております。

なお、人材採用の状況については、「1. (2) 内部管理体制に係る人員補強」を参照ください。

(2024年4月1日以降の改善状況)

特筆すべき変更点等は現状なく、上記運用において進めております。

【今後の対応について】

内部統制室の位置づけについては、今後も同様の位置づけのもと業務を遂行してまいります。なお、特別注意銘柄解除後においても、今回の再発防止策に関する運用や改善の推進の旗振り役として業務を実施してまいります。

なお、取締役会における再発防止策に関する状況報告については、引き続き、内部統制室と管理部が連携し、報告を継続してまいります。

⑦ 内部統制委員会の改革

【改善策】

(「Ⅱ. 1. (1) 会計コンプライアンス意識の欠如や不適切な取引を容認する企業風土等」「Ⅱ. 1. (3) ① 会計監査人からの指摘に十分対応しなかったこと エ) 内部統制部門、オ) 内部監査部門」「Ⅱ. 1. (3) ④ 商品の実在性を事後的に検証できる体制の不備、⑥取引先との関係性等に起因する牽制機能の欠如等」)

内部統制委員会につきましては、内部統制委員が委員会や委員の役割を適切に理解していなかったことや、特定の委員が担当する事業・部門に内部統制上の問題が認められた場合の具体的な報告事項や対応プロセスについて検討がなされておりました。これを踏まえ、以下のとおり内部統制委員会を改革することとし、2023年9月中を目途に社内規程に明文化いたします。

イ 委員会の役割・機能の見直し

内部統制委員会を単に内部統制室から各種内部統制活動の報告を受ける受動的な場とせず、グループ全体の内部統制上の問題の解決に実質的に機能させる組織とするために、委員会の運営規則を改定し、内部統制委員会は、内部統制室を通して、グループ全体の内部統制上の問題点を常に把握し、内部統制の整備・強化及び問題の解決のために、随時審議・決定を行う組織と位置付け、問題に対して、早期に担当部署を決め、記録が残る形で具体的な指示を行う等臨機に対応すべき旨を明確にいたします。この改善計画の再発防止策のプロセスの整備においては、後記「1. (12) 前回調査報告書における再発防止策を踏まえた検討」に記載のとおり、内部統制室長から内部統制委員会のメンバーに再発防止策の進捗状況を共有するとともに、追加・修正すべき事項が生じた場合は、内部統制委員会にて審議いたします。

ロ 委員の責務及び委員会の構成の見直し

内部統制委員会の委員は、単に内部統制室の報告を聞くだけでなく、自らグループの内部統制の整備・強化及び課題・問題の解決にあたる責務を有することを明確にするとともに、各委員に所管部門の内部統制上のリスク・コンプライアンスに関わる問題の報告を義務付けることといたします。また、委員会の構成につきましては、以下のとおり、委員会の審議事項の審議・決定に常に参加する常任委員のほかに、グループ各部門の内部統制上の問題・課題を把握できるように各部門の状況を報告(四半期ごとの定期報告及び問題への対応についての随時報告)すべき実務責任者をリスク対応委員として選任いたします。リスク対応委員については、四半期ごとの出席のほか、担当部門に関わる懸案事項がある場合に、委員長の要請により都度委員会に出席することといたします。また、委員会のオブザーバーとして常勤監査役及び内部監査室長を入れ、監査の視点から必要な指摘を行います。

(内部統制委員会の構成)

- ・委員長：代表取締役社長
- ・常任委員：取締役 試験事業担当
- ・常任委員：執行役員 管理部長
- ・常任委員：執行役員 経理部長
- ・常任委員：内部統制室長
- ・リスク対応委員：(株)東京衡機試験機 営業本部長
- ・リスク対応委員：(株)東京衡機試験機 相模原工場長
- ・リスク対応委員：(株)東京衡機試験機 豊橋工場長
- ・リスク対応委員：(株)東京衡機エンジニアリング 営業部長
- ・リスク対応委員：(株)東京衡機試験機サービス (現 (株)ZR東京衡機サービス) 技術営業部長

ハ 委員会の運営・対応プロセスの見直し

内部統制委員会は、従前は原則として月1回開催される非恒常的な組織として運営されていましたが、この改善計画において定めた以下のような内部統制に関する事項を随時審議・決定できるように、内部統制室が事務局となって、月1回の定例委員会のほか、WEB会議システムを活用して、機動的に委員会を招集して臨機に対応するプロセスを講じることといたしました。

再発防止策に向けた改善措置の項目	内部統制委員会の対応事項
(3) 新規事業の開始の可否及び取引先等の選別に係る基準の厳格化	ガイドライン及び取引先フォームの検討・見直し、新規事業開始の際のリスクに応じた措置の検討・実施、新規事

等	業・新規取引先の年1回の定期的再評価
(4) 特定の役職員への業務の属人化の確認	業務の属人的な帰属を防止するための業務体制に係るリスク及び事業部門以外によるチェックポイントの明確化、年1回の定期的確認
(5) 商品在庫の実在性を事後的に検証できる体制の整備	商品の在庫の確認に対する事業(営業)部門以外の部門による組織的な牽制の充分性の確認、組織的な牽制が十分でない場合の対応策の検討・実施
(7) 取引先に対する牽制機能の強化	通常の仕入・販売と異なる形態の取引についての新規事業の新規取引先の調査と同様のフォーマットの適用、ビジネス上の依存度が高いと認められた場合の報告の受領と是正策の検討
(11) 内部通報制度の見直し・拡充	内部通報制度の運用状況に確認及び内部通報制度の仕組みの見直し
(12) 前回調査報告書における再発防止策を踏まえた検討	改善措置・再発防止策が実際に有効に機能する仕組みとなっているか否かについての確認・検証

また、今回の会計不祥事のような重大なリスクに関わる案件については、委員長の判断で出席者を限定して委員会で審議し必要な対応を講じることといたしました。

【改善状況】

(2024年4月1日までの改善状況)

内部統制委員会の役割・機能の見直しについては、問題に対して、早期に担当部署を決め、記録が残る形で具体的な指示を行う等臨機に対応すべき旨を明確にすることを「内部統制委員会設置・運営規程」において明文化しております。また、内部統制委員会の委員の責務及び委員会の構成の見直しについても実施しており、委員会の審議事項の審議・決定に常に参加する常任委員のほか、内部統制上のグループ各部門の問題・課題を把握できるように各部門の状況を報告(四半期ごとの定期報告及び問題への対応についての随時報告)すべき実務責任者をリスク・コンプライアンス対応委員として選任する旨を明文化するとともに、委員は、単に内部統制室の報告を聞くだけでなく、自らグループの内部統制の整備・強化及び課題・問題の解決にあたる責務を有すること、各委員に所管部門の内部統制上のリスク・コンプライアンスに関わる問題の報告を義務付けること等を明文化しております。

さらに、再発防止策の進捗状況に関しては、外部コンサルティング会社と毎週再発防止策に関する進捗状況の打ち合わせを実施し、その打ち合わせ内容を踏まえて、内部統制室長並びに管理部長が最新の進捗状況を確認した上で、原則週に1回、管理部長より、役員及び内部統制委員会のメンバーにメールにて状況を共有いたしました。

上記改革後の内部統制委員会の実施状況については、2023年10月から2024年3月までの定例委員会(四半期ごとの定期報告会を含む)及び臨時委員会を合わせて7回開催し、内部統制委員会の目的確認、再発防止に向けた改善措置の項目の委員会の対応事項と実施状況の確認、ITシステム委員会の見直し、商品在庫の実在性を事後的に検証できる体制の整備、取引先に関する業務上の不自然な状況やビジネス上の依存関係の調査、業務体制における属人化のチェックポイント、属人性チェック(毎年1回/年)の結果、内部通報制度の運用状況、内部通報制度の改善研修、重要なインシデント報告、取引先のコンプライアンスチェック結果を受けた対応、改善措置・再発防止策が実際に有効に機能する仕組みとなっているか否か等について確認・審議を行いました。

(2024年4月1日以降の改善状況)

2024年4月1日以降の、再発防止策の進捗状況に関しては、内部統制室長並びに管理部長が最新の進捗状況を確認した上で、原則週に1回、内部統制室長から役員及び内部統制委員会のメンバーにメールにて状況を共有しております。

2024年4月から9月の内部統制委員会の実施状況については、定例委員会（四半期ごの定期報告会を含む）及び臨時委員会を合わせて7回開催し、役員変更・上級執行役員選任に伴う内部統制委員会のメンバー改選、リスク・コンプライアンス対応委員からの定時報告、新たに整備した社内規程の具体的な運用手順、ITシステム委員会の開催状況、リスク・クレーム報告の月次実施、事後稟議の禁止徹底、内部通報先変更、内部通報制度周知のための研修の結果、社内規程の運用に関する課題と対応方針、内部通報件数報告、クレーム案件報告、㈱東京衡機エンジニアリングの製造委託料の単価設定の妥当性、再発防止策の残課題の進捗等について確認・審議を行いました。

【今後の対応について】

上記運用のもと、内部統制委員会については、引き続き毎月の開催を予定してまいります。なお、再発防止策の進捗状況に関しても引き続き、内部統制室長から役員及び内部統制委員会のメンバーにメールを送付いたします。

⑧ 内部監査・内部統制担当者の確保・育成

【改善策】

(「Ⅱ. 1. (1) 会計コンプライアンス意識の欠如や不適切な取引を容認する企業風土等」「Ⅱ. 1. (3) ① 会計監査人からの指摘に十分対応しなかったこと エ) 内部統制部門、オ) 内部監査部門」「Ⅱ. 1. (3) ④ 商品の実在性を事後的に検証できる体制の不備、⑥取引先との関係性等に起因する牽制機能の欠如等」)

本件不適正開示の防止・是正に内部監査部門・内部統制部門が十分な役割を果たせなかった原因の一つとして、当社経営陣の内部監査部門・内部統制部門に対する重要性の認識が不足していたことがあげられますが、当社は改めてその重要性を認識し、今後は以下のような人材を求めることを明確にし、人材の確保・育成に努めてまいります。また、採用にあたっては、相応しい人材であるか否かの判断については、社長の判断だけでなく、監査役会に同意を求めることといたします。更に、内部監査部門・内部統制部門の重要性と権限を明確にするために、2023年9月中を目途に社内規程を見直し、内部監査及び内部統制の整備・構築への社内の協力義務を定める予定であります。

担当職務	求める人材
内部監査担当者 (内部監査室員)	独立した第三者の立場から公正に監査を実施し、問題に対し毅然とした態度で臨むことができる強い責任感、内部統制・内部監査の専門知識、監査技術、監査対象者から情報を引き出し、的確に報告することができるコミュニケーション能力
内部統制担当者 (内部統制室員)	内部統制・内部監査の専門知識、社内の制度・プロセスを整備・構築するためのガバナンスに関する幅広い知識・能力、リスクを見抜き関係者に必要な提案をすることができる分析力・提案力、経営者と対話し関係者を説得することができるコミュニケーション能力、会社のコンプライアンス体制を支える強い責任感

この点、当社グループの内部統制における第2線は、管理部、経理部、内部統制室で、事業部門(第1線)が導入したリスク管理のプロセスやコントロール手段が適切に設定され、確実に運用されているか並行的にモニタリングして、必要な支援・監督をしておりますが、その人員構成は、管理部は4名(うち部長1名、係長1名、一般職2名)、経理部は6名(うち部長1名、係長2名、主任1名、一般職2名)、内部統制室1名(室長)となっております。また、第1線及び第2線の業務を監査して評価する第3線の内部監査室の人員は2名(うち室長1名〔業務委託〕、主任1名〔2018年2月から2023年4月まで内部統制室勤務〕)となっております。上記のとおり、内部監査室の人員補充は喫緊の課題となっておりますが、経理部、管理部、内部統制室の人員も上場会社の内部管理体制としては十分とは言えないため、上記「1. (2) 内部管理体制に係る人員補強」に記載のとおり人員補充を計画しております。

これらに関して、当社が特別注意銘柄指定解除に係るコンサルティング業務を委託している上記「1. (10) ⑤ 内部監査部門の人員体制の補強」に記載の外部のコンサルティング会社は、内部統制構築支援に多くの実績があり、高い専門性を有していることから、そのコンサルティングも受けながら内部統制・内部監査体制の整備・改善・強化を図っております。

また、内部監査・内部統制のスタッフの能力向上につきましては、管理部門のスタッフの能力向上と合わせて、会社全体として取り組み、日常的な外部研修やトレーニング等により個々人のスキルアップ・対応業務範囲の拡大と組織のレベルアップに努めてまいります。

2024年2月期の内部統制・内部監査のスタッフの教育・研修は以下のとおり実施・計画しております。

日程	研修内容(研修実施者・講師)	参加者
2023年6月	危険な会社を見分けるポイントポイント～倒産前のシグナル～ (帝国データバンク：渡辺 雄大)	内部統制室長
	信用調査報告書の読み方講座 (帝国データバンク：岡田 明)	内部統制室長
	仕入先のインボイス登録状況把握 (帝国データバンク：北野 信高)	内部統制室長
	生成AI (ChatGPT等) を利活用する際のコンプライアンス上のポイント	内部統制室長 内部監査室長

	(日本内部監査協会：専修大学教授 渡邊 隆彦)	
	不確実な時代において信頼されるアドバイザー (日本内部監査協会：有限責任監査法人トーマツ リスクアドバイザー事業本部 シニアマネジャー 池田 泰三)	内部監査室長
2023年7月	証券取引等監視委員会中期活動方針（第11期：2023年～2025年）について (日本内部監査協会：証券取引等監視委員会委員 橋本 尚)	内部統制室長 内部監査室長 内部監査室員
2023年8月	コンプライアンスと倫理の基礎講座 (日本内部監査協会：専修大学教授 渡邊 隆彦)	内部監査室長
2023年9月～ 2024年2月	会計コンプライアンスに関する研修を検討中	内部統制室長 内部監査室長 内部監査室員

【改善状況】

(2024年4月1日までの改善状況)

内部監査部門・内部統制部門の重要性と権限については、2023年9月19日の取締役会において改定した「内部統制基本規程」において、内部監査担当者並びに内部統制担当者に求められる人材に関して明文化しております。

人員補充の状況については、「1. (2) 内部管理体制に係る人員補強」を参照ください。

外部コンサルティング会社との内部統制・内部監査体制の整備・改善・強化についてですが、内部統制に関しては、毎週の定例ミーティング等を行うことにより、当社グループの再発防止策に関する内容に関する相談や、その他業務上の懸念点等に関する相談、アドバイスを実施いただいております。規程に関しても、改定に関する打ち合わせを定期的実施しており、再発防止策に関連する内容やその他規程と運用状況の乖離状況等の整理を行い、当社グループの規程に関して都度取締役会において改定を実施しております。

また、内部監査については、2023年9月ごろより内部監査計画・実査・フォローアップ監査をサポートいただいております。

内部統制・内部監査のスタッフの教育・研修に関しては、2023年6月以降の実施状況は以下になります。なお、会計コンプライアンス研修以外においても必要と判断した研修（内部通報やリスク・コンプライアンス）についても適宜参加しており、その状況についても記載しております。(2023年6月～8月において【改善策】に記載以外の研修を追記しております。【改善策】に記載の研修については上記記載通り受講しており、そちらを参照ください。)

実施月	参加者	研修名称	講師・媒体
2023年7月	内部統制室長 (現 内部統制室課長)	判例に学ぶ、パワハラ判定の根拠と実務対応	弁護士法人ALG& Associates 執行役員弁護士 谷川 聖治
2023年7月	内部統制室長 (現 内部統制室課長)	コンプライアンスと倫理の基礎講座	日本内部監査協会 専修大学教授 渡邊 隆彦
2023年8月	内部統制室長 (現 内部統制室課長)	2024年度制度改正解説セミナー(2回に分けて実施)	あすか税理士法人/あすかコンサルティング(株) 公認会計士・公認内部監査人・公認不正検査士 津田佳典
2023年9月	内部統制室長 (現 内部統制室課長)	2024年度制度改正解説セミナー【第3回】 内部統制報告制度(J-SOX)の改正と企業側に求められる対応とは	あすか税理士法人/あすかコンサルティング(株) 公認会計士・公認内部監査人・公認不正検査士 津田 佳典
2023年9月	内部監査室主任	内部監査の実務②～事前準備、実地監査のポイント～	一般社団法人日本内部監査協会 津田 康子
2023年9月	内部監査室主任	内部監査の実務③～報告、フォローアップ、高度化に向けて～	一般社団法人日本内部監査協会 津田 康子
2023年10月	内部統制室長 (現 内部統制室課長)	東京海上火災セミナー 「懲戒処分の実務対応：事例編」	社会保険労務士法人大野事務所 野田 好伸
2023年10月	内部統制室長 (現 内部統制室課長)	日経リスク&コンプライアンスセミナー 「企業不正・不祥事対策セミナー2023」～いま、求められる「インテグリティ」経営～」	弁護士法人 GIT法律事務所 弁護士・ニューヨーク州弁護士 西垣 建剛 弁護士法人御園総合法律事務所パートナー武田 智行 PwCアドバイザリー合同会社 フォレンジックサービスディレクター 奈良 隆佑 熊田綜合法律事務所 代表弁護士 熊田 彰英 三菱電機株式会社 常務執行役 CRO、リスクマネジメント、経済安全保障、輸出管理、法務・コンプライアンス担当 日下部 聡
2023年11月	内部統制室長 (現 内部統制室課長) 内部監査室長 (現 内部監査業務委託) 内部監査室主任	今回の不祥事の会計上の問題について	当社 社外監査役(公認会計士・税理士)
2023年11月	内部統制室長 (現 内部統制室課長) 内部監査室長 (現 内部監査業務委託)	「取締役の義務と責任」～会社とご自身を守るために～	三菱UFJ信託銀行 法人コンサルティング部 牧野 達也

実施月	参加者	研修名称	講師・媒体
2023年12月	内部統制室課長	「いまどきのセクシャルハラスメント対策」	弁護士法人ALG&Associates 執行役員 企業法務事業部長 弁護士 家永 勲
2023年12月	内部監査室長 内部統制室長	「取締役の義務と責任」 ～会社とご自身を守るために～	三菱UFJ信託銀行(株) 法人コンサルティング部 牧野 達也
2023年12月	内部統制室課長	「判例に学ぶ、パワハラ判定の根拠と実務対応」	弁護士法人ALG&Associates 執行役員 弁護士 谷川 聖治
2024年 1 月	内部統制室長	「従業員エンゲージメント向上の課題と解決のポイント」	日鉄ソリューションズ
2024年 2 月	内部監査室長 内部統制室長 内部統制室課長	資本市場の公正性・透明性と上場会社経営者の役割 上場会社経営者に期待されるコンプライアンス	日本取引所自主規制法人 証券取引等監視委員会事務局長 井上 俊剛 国広総合法律事務所 弁護士 國廣正
2024年 2 月	内部監査室長 内部統制室長 内部統制室課長	「取締役の義務と責任」～会社とご自身を守るために～	三菱UFJ信託銀行(株) 法人コンサルティング部 牧野 達也

(2024年4月1日以降の改善状況)

2024年4月1日以降の、内部統制・内部監査のスタッフの教育・研修に関する実施状況は以下になります。

実施月	参加者	研修名称	講師・媒体
2024年3月	内部監査室長 内部監査室主任	会計制度変革の動向 2024	公認会計士 高橋 康之
2024年4月	内部監査室主任	決算書の見方～初心者のための財務分析入門	帝国データバンク 城戸 修
	内部監査室長	一步進める内部監査 新任監査人のための実践ヒント	堀江 正之
	内部監査室長	コーポレート・ガバナンスにおける内部監査の実効性の向上 より役立つ内部監査を目指して	日本取引所自主規制法人 上場会社セミナー 一般社団法人日本内部監査協会理事 吉武 一
	内部監査室主任	決算書の見方～中小企業の分析表を見るポイント	帝国データバンク 城戸 修
	内部統制室長 内部統制室課長	「個人情報保護法セミナー (基礎編/第三者提供規制)」	アンダーソン毛利&友常法律事務所 弁護士：井上乾介 弁護士：大石裕太
2024年5月	内部統制室長 内部統制室課長	「災害時対応ガイド」～従業員対応編～	マネーフォワードクラウド研修 講師：さかいりえ
	内部監査室長	「企業における内部監査のあり方」～内部監査とは？～	下山 貴史
	内部監査室主任	資本市場の公正性と透明性と上場会社経営者の役割	日本取引所自主規制法人 上場会社セミナー 証券取引等監視委員会事務局長 井上 俊剛
	内部監査室主任	上場会社経営者に期待されるコンプライアンス経営	日本取引所自主規制法人 上場会社セミナー 国広総合法律事務所 国廣 正
2024年6月	内部統制室長 内部統制室課長	「個人情報保護法セミナー (基礎編/越境移転)」	アンダーソン毛利&友常法律事務所 弁護士：井上乾介 弁護士：田浦 一
	内部監査室主任	アンラーニング ～リスキリングを始める前に心がけたいこと～	日本内部監査協会 渡邊 隆彦(専修大学商学部 教授、公認内部監査人CIA)
2024年7月	内部統制室長 内部統制室課長	「不祥事対応・危機管理の基本」	アンダーソン毛利&友常法律事務所 弁護士：日下部真治 弁護士：三宅英貴 弁護士：大西良平
	内部監査室長 内部統制室長	「コーポレートガバナンス・コードへの対応」	三菱UFJ信託銀行(株) 法人コンサルティング部 牧野 達也
2024年8月	内部統制室長 内部統制室課長	「不祥事対応・危機管理の基本と類型別ポイント～サステナビリティ経営時代における危機管理の実務～ 情報漏えい・サイバー関係」	アンダーソン毛利&友常法律事務所 弁護士：三宅英貴 弁護士：中原 隆雅
	内部統制室長 内部統制室課長	「不祥事対応・危機管理の基本と類型別ポイント～サステナビリティ経営時	アンダーソン毛利&友常法律事務所 弁護士：三宅 英貴

実施月	参加者	研修名称	講師・媒体
		代における危機管理の実務～ 不祥事対応・危機管理の基本～競争法違反事案～」	弁護士：橋本 康
2024年 9 月	内部統制室長 内部統制室課長	「不祥事対応・危機管理の基本と類型別ポイント～サステナビリティ経営時代における危機管理の実務～ 職場における人権侵害」	アンダーソン毛利&友常法律事務所 弁護士：三宅 英貴 弁護士：岡崎 真弓

【今後の対応について】

引き続き、内部監査・内部統制のスタッフの能力向上につきましては、管理部門のスタッフの能力向上と合わせて、会社全体として取り組み、日常的な外部研修やトレーニング等により個々人のスキルアップ・対応業務範囲の拡大と組織のレベルアップに努めてまいります。2024年10月以降においても、繁忙期を除き原則、毎月研修の受講を継続してまいります。

(11) 内部通報制度の見直し・拡充

【改善策】

(「Ⅱ. 1. (1) 会計コンプライアンス意識の欠如や不適切な取引を容認する企業風土等」 「Ⅱ. 1. (2) 内部通報制度の仕組み・運用の見直しについての検討不足」)

本件不適正開示において内部通報制度が十分に機能していれば通報によって早期に問題事象を止めることができた可能性を指摘されているところ、これまでは内部通報制度がほとんど利用されておりませんでした。当社は、上場会社としてコンプライアンスへの潜在的なリスクに対し必要な措置を講じるべきことを認識し、内部通報先や内部通報の取扱い手順、内部通報者の保護の仕方等に関して問題はないか調査・分析を行うために、2023年3月22日に、内部統制室においてグループの全役職員を対象に内部通報制度に関するアンケートを実施いたしました。アンケートの結果、ほぼグループの全役職員にあたる139名から回答が得られ、当社の通報制度を知っているは「77%」、匿名でも通報できることを知っているは「63%」と、それぞれ回答があったものの、公益通報者保護法を知らないという回答が「49%」ありました。また内部通報の制度をよく知ることができたら活用するか質問したところ、活用したくないという回答が「45%」がありました。その結果を受けて内部統制委員会にて、より利用されやすい仕組みにすべく検討を行い、アンケートの回答の中で多かった「匿名性が保証されない」、「本当に通報者が保護されるのか不安」、「内部通報制度が把握できていないので使いにくい」等の意見を重視し、内部通報制度・内部通報規程がグループの役職員に十分に認知されていないことに対し、通報者が保護される仕組みをわかりやすく伝える必要から内部通報規程の見直しを行い、内部通報先、内部通報の取扱手順、公益通報者保護法の趣旨を周知し、当社グループに発生可能性があるリスクや他社での事例を参考に定期的に社内研修を実施することとしました。

その後、2023年5月22日開催の取締役会において内部通報規程の改定を審議いたしました。内部通報制度をより利用されやすい仕組みにするという観点から、内部通報先や通報の受付対応、通報者の保護等について改めて検討し2023年6月19日の定例取締役会で規程の改定を決議いたしました。改定の主な内容は以下のとおりであります。

- ・内部通報規程には子会社における内部通報に関する規程も置いていましたが、グループの共通の規程として規程全体の記載を見直し、表題も「グループ内部通報規程」としました。
- ・当社グループは人数が少なく通報者が特定されやすいことから外部の通報先の活用を重視し、従前から、運用上、内部通報先に社外監査役（弁護士）を入れていたものの、匿名性の保証やより通報・相談しやすい環境を整備する観点から、内部統制室、常勤監査役及び社外監査役を社内通報窓口として選択して通報できることを規程に明記するとともに、通報者保護の観点から、新たに外部通報窓口を設置し、中立的な法律事務所に委託することを定め、通報者が外部通報窓口を選択した場合の対応について規定しました。
- ・公益通報者保護法に則り、通報者保護の観点から、通報者は通報したことにより不利益処分をうけることはない旨を定めるとともに、外部漏洩行為の禁止の条項を削除しました。
- ・内部通報制度を利用されやすい仕組みにするために、研修等を通して、当社グループの全従業員に通報すべき事案かどうか迷うような場合でも気軽に相談できる旨を周知し、より広くリスクに関わる情報を集められるような運用を行っていくこととしました。

また、本件不適正開示のような会計コンプライアンスが問題となる場合において従業員が通報を行うには、そもそも何が問題なのか、どのような事象に気を付けるべきなのか等をあらかじめ理解している必要があることから、当社グループの事業に係って発生しうるリスクについて、他社の事例等も参考にしながら、2023年7月から、半期に1回、定期的に社内研修を行うとともに、その成果を確認していくことといたしました。半期に1回定期的に内部通報制度と当社グループの抱えるリスクについて社内研修を実施することで、制度に対する理解を定着させるとともに、問題事象が見られた場合に通報が行われる土壌を形成し、コンプライアンス意識の醸成を図ってまいります。

2024年2月期の内部通報制度及び当社グループのリスクに関する研修は以下のとおり計画しております。

日程	研修内容(研修実施者・講師)	参加者
2023年7月～8月	内部通報制度とリスク管理について(内部統制室)	全従業員
2024年1月～2月	当社グループの抱えるリスク管理と内部通報の活用が想定されるケースについて(内部統制室)	全従業員

なお、上記の内部通報規程の改定実施にあたり、2023年7月3日に、経営トップから、当社グループの全役職員宛に、全員が参加するコンプライアンス経営の実現に向けて下記「【改善状況】図表」のメッセージを発信しております。

【改善状況】

(2024年4月1日までの改善状況)

内部通報の外部窓口については、2023年6月27日にひふみ総合法律事務所を設置しております。なお、外部通報窓口を通じての内部通報に関しては、2024年3月末において調査中のものが1件ございます。

内部通報制度に関する研修は、2023年10月並びに2024年3月に研修を実施しております。研修の実施状況の詳細は以下になります。

実施月	研修内容	対象者	講師・媒体
2023年 8月～10月 (実施済み)	内部通報制度とリスク管理	当社グループの従業員	内部統制室
2024年3月 (実施済み) (注)	当社グループのリスク管理と内部通報が想定されるケースについて	当社グループの従業員	内部統制室

(注) 当該研修については、2024年4月1日時点で集合研修は完了しましたが、一部未受講者がいたため、6月27日まで追加で対応し対象者131名全員に研修を実施いたしました。また、研修後にアンケートを行い、その結果を2024年7月開催の内部統制委員会で報告いたしました。

2023年10月までに実施しておりました、内部通報制度に関する研修については、研修(説明)会では、「改正公益通報者保護法」に則り、「グループ内部通報制度」とした主な変更点及びリスク管理の重要性について、112名(参加率:100.0%)の役職者に対して2023年8月から対面で実施いたしました。本来は役員の方々も対象でしたが、当該制度の改善及び再構築の際(2023年5月並びに6月の取締役会)に監査役を含む取締役会全員で議論したことを鑑み、取締役並びに執行役員を除く当社グループの全従業員への説明会を実施いたしました。受講後のアンケート結果は以下となっており、高い理解度を得られております。

- ・内部通報制度を改正した主旨は、ご理解いただけましたか? (はい 100%, いいえ 0%)
- ・通報先(通報・相談などを含む)は、ご理解いただけましたか? (はい 100%, いいえ 0%)
- ・改正公益通報者保護法の改正を、ご理解いただけましたか? (はい 100%, いいえ 0%)
- ・新通報制度は相談もできる身近なものと感じていただけましたか? (はい 98.3%, いいえ 1.7%)
- ・コンプライアンス研修(リスクマネジメントを含む)において今後取り上げて欲しいこと
 - コンプライアンス違反が、会社・従業員に不利益を与える具体例を示して欲しい。
 - 情報セキュリティ、個人情報保護について
 - 本店で起きた不祥事の詳細説明(固有名詞を使った説明)が欲しい。
 - パワハラ、セクハラを取り上げてください。
 - リスク管理の観点からの研修が必要だ。

(2024年4月1日以降の改善状況)

2024年5月1日付「過年度決算の訂正に関するお知らせ」にて開示した再発防止策の対応として、2024年6月28日より外注先が利用できる「外部通報窓口」の設置と当社グループ各社のホームページへの掲載を実施しました。新たに取引先等からの通報対応業務を追加し、「外部通報窓口」業務を委託する中立的な法律事務所を宇賀神法律事務所に変更いたしました。なお、当該法律事務所へ外部通報窓口を変更した理由としては、前契約先であるひふみ総合法律事務所より、外部取引先の通報受付を受けられないとの申し出があったことが要因であります。選定にあたっては、内部通報の事例対応の経験が豊富で、通報制度の研修講師も数多く勤められるなど通報制度運用に詳しいことから、宇賀神法律事務所を選びました。

また、当該法律事務所の弁護士のアドバイスを踏まえ、あらためて2024年7月12日の取締役会において「グループ内部通報規程」の見直しを行いました。2024年8月9日から8月30日に全従業員を対象にeラーニング

の方法で、研修会を実施しております。本研修は、受講案内者数132名に対して、2024年9月退職予定2名、長期病欠1名を除く129名全員が受講し、2024年7月に改定された「グループ内部通報規程」を基に、グループ各社のホームページに外部の取引先から通報ができる旨を案内し、改定された規程を「KiteRa」を使って確認を促すとともに、内部通報制度をより身近な相談窓口として積極的に利用できることの紹介を行い、動画説明後に振り返りテストも実施し、概ね理解が得られたことを確認いたしました。

実施月	研修内容	対象者	講師・媒体
2024年8月 (実施済み)	内部通報制度とコンプライア ンス	当社グループの従業員	内部統制室

【今後の対応について】

今後も内部通報制度に関する役職員等の理解度の向上を目指し、半期に一度研修を引き続き実施してまいります。なお、2025年2月期においては、現状2024年12月に実施を検討しております。

また、内部通報窓口に関して、心理的安心感をもって活用いただけるように、内統制室からの情報発信等を積極的に実施してまいります。

(12) 前回調査報告書における再発防止策を踏まえた検討

【改善策】

(「Ⅱ. 1. (1) 会計コンプライアンス意識の欠如や不適切な取引を容認する企業風土等」)

第三者委員会からは、前回調査報告書等が掲げた再発防止策の実行が一過性のものとして徹底されないままに終わってしまっていたり、策定された制度の枠だけを埋め合わせて本当に有効に機能するために意味があるのかと考えられていなかった点に問題があると指摘を受けました。当社は、再びそのような事態とならないよう、この改善計画の策定においては、上場会社として存続し、会社と役職員が成長していくために必要な措置とするという目的を明確にし、社内ルールに組み込んで一過性のものにならず、継続的に実施できる内容といたしました。この改善計画に定めた再発防止策の社内ルール化の概要は以下のとおりであります。

再発防止策の項目	社内ルール化の内容	対応状況・予定
(1) 役員主導による会計面を含めたコンプライアンス意識の醸成	役員候補者の選定基準の明確化及び役員候補者選定プロセスの見直し 独立役員選定基準(確認事項)の追加	「役員候補者選定基準」(内規)の新設、「指名・報酬委員会の設置及び運営について」(内規)の改定(2023年4月14日付) 「役員候補者選定基準」の改定(2023年8月21日付)
	当社グループの役職員への半期に1回のコンプライアンス研修の実施及びその効果の確認・測定	2023年9月中を目途にコンプライアンス基本規程を改定し、計画的な研修の実施について規程を新設する予定
	ガバナンス・コンプライアンス体制強化の観点からの社内規程の見直し	再発防止策に関わる規程の制定・改定は2023年9月中を目途に、その他社内規程全般の整備は2023年中を目途に実施予定
(2) 内部管理体制に係る人員補強	—	—
(3) 新規事業の開始の可否及び取引先等の選別に係る基準の厳格化等	新規事業の開始の可否・新規事業に係る新規取引先の選別に関する基準の明確化	「新規事業の開始及び新規取引先の選定に関するガイドライン」を制定(2023年5月23日付)
	新規事業及び新規取引先の審査に関するプロセス	2023年9月中を目途に取引先審査・与信管理に関する規程を新設し、明文化する予定
	新規事業の業務プロセスのリスクと取引先の基準適合の定期的再評価	同上
	事業に関し会計処理への影響が見込まれる場合の対応プロセス	2023年9月中を目途に「新規事業の開始及び新規取引先の選定に関するガイドライン」を改定し、プロセスを明文化する予定
(4) 特定の役職員への業務の属人化の確認	新規事業開始時、事業の開始後及び既存事業についての業務の属人化のチェック・定期点検・報告のプロセス	2023年9月中を目途に取引先審査・与信管理に関する規程を新設し、明文化する予定
(5) 商品在庫の実在性を事後的に検証できる体制の整備	商品在庫の確認についての組織的牽制の充分性の確認と対応措置の実施プロセス	2023年9月中を目途に取引先審査・与信管理に関する規程を新設し、明文化する予定
(6) 稟議書によるチェックの改善	稟議書の記載の適正化についての意識付けと稟議内容の組織的チェックの実施	2023年9月中を目途に組織規程(稟議に関する規程)を改定予定

(7) 取引先に対する牽制機能の強化	会社関係者と取引先との関係性に起因する例外的取扱いの禁止	企業行動指針を改定して明文化 (2023年8月21日付)
	取引先に関する業務上の不自然な状況やビジネス上の依存関係の調査・対応プロセス	2023年9月中を目途に取引先審査・与信管理に関する規程を新設し、明文化する予定
	取引先の信用や属性に関する調査の強化	2023年9月中を目途に取引先審査・与信管理に関する規程を新設し、明文化する予定
	取引先の信用や属性に関する調査の強化	2023年9月中を目途に取引先審査・与信管理に関する規程を新設し、明文化する予定
(8) 会計監査人からの指摘事項に対する取組みの強化	会計監査人の指摘事項が生じた場合の取組みのプロセス	「会計監査人からの指摘事項への対応について」(内規)を制定 (2023年3月8日)
(9) 監査役会の監査機能強化	監査役候補者選定プロセスの強化 独立役員選定基準(確認事項)の追加	「役員候補者選定基準」(内規)の新設、「指名・報酬委員会の設置及び運営について」(内規)の改定 (2023年4月14日付) 「役員候補者選定基準」の改定 (2023年8月21日付)
	監査役の実効性を高めるために取締役会に能動的・積極的に意見表明をする旨及び監査役の企業不祥事防止に対する意識・行動の在り方について明確化 会計監査人と取締役・執行役員との会計処理に関するミーティングへの同席を常勤監査役の仕事として明記 監査役会の注視する事項について事業部門・管理部門に電子メール・書面の形で情報を共有することを取締役会の職務として明記	監査役監査基準を改定 (2023年7月14日付、同年8月21日)
	内部監査部門と連携する体制の整備・運用	内部監査規程の改定 (2023年4月14日付)
(10) 内部監査・内部統制機能の強化	内部監査部門の独立性の確保及び指揮命令系統の見直し	内部監査規程及び内部統制基本規程の改定(2023年4月14日付)、更に2023年9月中を目途に内部監査規程を改定予定
	内部統制部門・内部監査部門の担当者の身分の保障の見直し	2023年9月中を目途に内部統制基本規程を改定予定
	監査役、監査役会及び会計監査人との連携強化	内部監査規程の改定 (2023年4月14日付)
	業務監査の計画・実施による監査アプローチの強化	2023年9月中を目途に内部監査規程を改定予定
	内部統制室の位置付けの見直し	2023年9月中を目途に内部統制

	と改善措置の推進体制の明確化 内部統制委員会の改革	基本規程を改定予定 2023年9月中を目途に内部統制基本規程及び内部統制委員会設置規則を改定予定
(11) 内部通報制度の見直しとコンプライアンス研修の拡充	外部通報窓口の新設等により内部通報制度をより利用されやすい仕組みに見直し	内部通報規程を改定し、グループの規程として整備 (2023年6月19日付)

また、上記の改善措置・再発防止策については、改善計画策定以降、少なくとも半期に1回、定期的に取り締役会においてその実行状況及び課題を確認し、上場会社として必要な内部管理体制の整備・強化に努めてまいります。なお、2023年中を目途とする改善措置・再発防止策のプロセスの整備・構築期間は、内部統制室長及び管理部長を中心としたプロジェクトとして推進し、進捗管理表を基に、週次ベースで内部統制室長が、研修の実施、規程の整備、内部監査の実施等各責任者からの実施状況報告をとりまとめ、内部統制委員会のメンバーに共有するとともに、毎月、定例取締役会において報告事項としてその実施状況を確認することといたします。また、改善措置・再発防止策については、実際に有効に機能する仕組みとなっているか否か、社内研修の実施結果や内部通報・相談の利用状況等の改善措置の実施状況を基に取締役会及び内部統制委員会で確認・検証できるように実行してまいります。

【改善状況】

(2024年4月1日までの改善状況)

【改善策】に記載の再発防止策の社内ルール化の実施状況は以下になります。

再発防止策の項目	社内ルール化の内容	対応状況・予定	実施状況
(1) 役員主導による会計面を含めたコンプライアンス意識の醸成	役員候補者の選定基準の明確化及び役員候補者選定プロセスの見直し 独立役員選定基準(確認事項)の追加	「役員候補者選定基準」(内規)の新設、「指名・報酬委員会の設置及び運営について」(内規)の改定(2023年4月14日付) 「役員候補者選定基準」の改定(2023年8月21日付)	左記記載のとおり、2023年4月14日付で「役員候補者選定基準」(内規)の新設、「指名・報酬委員会の設置及び運営について」(内規)の改定、2023年8月21日付で「役員候補者選定基準」の改定をしております。 その後の詳細は「1. (1)② 役員候補者の選定基準の制定及び選定プロセスの見直し」を参照ください。
	当社グループの役職員への半期に1回のコンプライアンス研修の実施及びその効果の確認・測定	2023年9月中を目途にコンプライアンス基本規程を改定し、計画的な研修の実施について規程を新設する予定	2023年9月19日付の取締役会において「コンプライアンス基本規程」を改定しております。その後の変遷や、研修の詳細は「1. (1)③ 役員・従業員への定期的な階層別社内研修の実施」を参照ください。
	ガバナンス・コンプライア	再発防止策に関わる規程の制	2023年9月以降、順次

再発防止策の項目	社内ルール化の内容	対応状況・予定	実施状況
	ンス体制強化の観点からの社内規程の見直し	定・改定は2023年9月中を目途に、その他社内規程全般の整備は2023年中を目途に実施予定	社内規程を制定、改定を行っております。各規程の制定・改定状況の詳細は、「1. (1)④ ガバナンス・コンプライアンス体制強化の観点からの社内規程の見直し」を参照ください。
(2)内部管理体制に係る人員補強	—	—	2023年10月並びに12月に実施しております。(管理部を除く)詳細は、「1. (2) 内部管理体制に係る人員補強」を参照ください。
(3)新規事業の開始の可否及び取引先等の選別に係る基準の厳格化等	新規事業の開始の可否・新規事業に係る新規取引先の選別に係る基準の明確化	「新規事業の開始及び新規取引先の選定に関するガイドライン」を制定(2023年5月23日付)	2023年5月23日に「新規事業の開始及び新規取引先の選定に関するガイドライン」を制定しております。詳細は「1. (3) 新規事業の開始の可否及び取引先等の選別に係る基準の厳格化等」を参照ください。
	新規事業及び新規取引先の審査に関するプロセス	2023年9月中を目途に取引先審査・与信管理に関する規程を新設し、明文化する予定	2023年5月22日に「新規事業の開始および新規取引先の選定に関するガイドライン」を制定しております。また、2023年9月19日に「グループ取引先審査規程」を新設しております。詳細は「1. (3) 新規事業の開始の可否及び取引先等の選別に係る基準の厳格化等」を参照ください。
	新規事業の業務プロセスのリスクと取引先の基準適合の定期的再評価	同上	2023年5月22日に「新規事業の開始および新規取引先の選定に関するガイドライン」を制定しております。また、2023年9月19日に「グループ取引先審査規程」を新設しておりま

再発防止策の項目	社内ルール化の内容	対応状況・予定	実施状況
			す。 詳細は「1. (3) 新規事業の開始の可否及び取引先等の選別に係る基準の厳格化等」を参照ください。
	事業に関し会計処理への影響が見込まれる場合の対応プロセス	2023年9月中を目途に「新規事業の開始及び新規取引先の選定に関するガイドライン」を改定し、プロセスを明文化する予定	2023年5月22日に「新規事業の開始および新規取引先の選定に関するガイドライン」を制定し、2023年9月19日に改定しております。また、2023年9月19日に「グループ取引先審査規程」を新設しております。 詳細は「1. (3) 新規事業の開始の可否及び取引先等の選別に係る基準の厳格化等」を参照ください。
(4) 特定の役職員への業務の属人化の確認	新規事業開始時、事業の開始後及び既存事業についての業務の属人化のチェック・定期点検・報告のプロセス	2023年9月中を目途に取引先審査・与信管理に関する規程を新設し、明文化する予定	2023年9月19日に「グループ取引先審査規程」を新設しております。 詳細は「1. (4) 特定の役職員への業務の属人化の確認」を参照ください。
(5) 商品在庫の实在性を事後的に検証できる体制の整備	商品在庫の確認についての組織的牽制の十分性の確認と対応措置の実施プロセス	2023年9月中を目途に取引先審査・与信管理に関する規程を新設し、明文化する予定	2023年5月22日に「新規事業の開始および新規取引先の選定に関するガイドライン」を制定し、2023年9月19日に改定しております。また、2023年9月19日に「グループ取引先審査規程」を新設しております。 実査の詳細は「1. (5) 商品在庫の实在性を事後的に検証できる体制の整備」を参照ください。
(6) 稟議書によるチェックの改善	稟議書の記載の適正化についての意識付けと稟議内容の組織的チェックの実施	2023年9月中を目途に組織規程(稟議に関する規程)を改定予定	2023年9月19日に「稟議規程」を新設しております。 詳細は「1. (6) 稟議

再発防止策の項目	社内ルール化の内容	対応状況・予定	実施状況
			書によるチェックの改善」を参照ください。
(7)取引先に対する牽制機能の強化	会社関係者と取引先との関係性に起因する例外的取扱いの禁止	企業行動指針を改定して明文化 (2023年8月21日付)	2023年8月21日付で、企業行動指針を改定して明文化しております。 詳細は「1.(7)① 会社関係者と取引先との関係性に起因する例外的取扱いの禁止」を参照ください。
	取引先に関する業務上の不自然な状況やビジネス上の依存関係の調査・対応プロセス	2023年9月中を目途に取引先審査・与信管理に関する規程を新設し、明文化する予定	2023年9月19日に「グループ取引先審査規程」を新設しております。 詳細は「1.(7)② 取引先に関する業務上の不自然な状況やビジネス上の依存関係の調査」を参照ください。
	取引先の信用や属性に関する調査の強化	2023年9月中を目途に取引先審査・与信管理に関する規程を新設し、明文化する予定	2023年9月19日に「グループ取引先審査規程」を新設しております。 詳細は「1.(7)③ 取引先の信用や属性に関する調査の強化」を参照ください。
	取引先の信用や属性に関する調査の強化	2023年9月中を目途に取引先審査・与信管理に関する規程を新設し、明文化する予定	2023年9月19日に「グループ取引先審査規程」を新設しております。 詳細は「1.(7)③ 取引先の信用や属性に関する調査の強化」を参照ください。
(8)会計監査人からの指摘事項に対する取組みの強化	会計監査人の指摘事項が生じた場合の取組みのプロセス	「会計監査人からの指摘事項への対応について」(内規)を制定 (2023年3月8日)	2023年3月8日に「会計監査人からの指摘事項への対応について」(内規)を制定しております。 詳細は「1.(8) 会計監査人からの指摘事項に対する対応」を参照ください。
(9)監査役会の監査機能強化	監査役候補者選定プロセスの強化 独立役員選定基準(確認事	「役員候補者選定基準」(内規)の新設、「指名・報酬委員会の設置及び運営について」	2023年4月14日に「役員候補者選定基準」(内規)の新設、「指名・報酬

再発防止策の項目	社内ルール化の内容	対応状況・予定	実施状況
	項)の追加	(内規)の改定 (2023年4月14日付) 「役員候補者選定基準」の改定 (2023年8月21日付)	委員会の設置及び運営について」(内規)の改定、2023年8月21日に「役員候補者選定基準」の改定をしております。 詳細は「1.(9)① 監査役の体制の見直し及び監査役候補者選定プロセスの強化」を参照ください。
	監査役の心構えとして、監査の実効性を高めるために取締役会に能動的・積極的に意見表明をする旨及び監査役企業の企業不祥事防止に対する意識・行動の在り方について明確化 会計監査人と取締役・執行役員との会計処理に関するミーティングへの同席を常勤監査役の職務として明記 監査役会の注視する事項について事業部門・管理部門に電子メール・書面の形で情報を共有することを取締役会の職務として明記	監査役監査基準を改定 (2023年7月14日付、同年8月21日)	2023年7月14日付、同年8月21日で監査役監査基準を改定しております。 詳細は「1.(9)③ 取締役・会計監査人・内部監査部門とのコミュニケーションの改善」を参照ください。
	内部監査部門と連携する体制の整備・運用	内部監査規程の改定 (2023年4月14日付)	2023年4月14日に内部監査規程の改定しております。 詳細は「1.(9)③ 取締役・会計監査人・内部監査部門とのコミュニケーションの改善」を参照ください。
(10)内部監査・内部統制機能の強化	内部監査部門の独立性の確保及び指揮命令系統の見直し	内部監査規程及び内部統制基本規程の改定(2023年4月14日付)、更に2023年9月中を目途に内部監査規程を改定予定	2023年4月14日に内部監査規程の改定しております。また、2023年9月19日に改定をしております。 詳細は「1.(10)① 内部監査部門の独立性の確保及び指揮命令系統の見直し」を参照ください。
	内部統制部門・内部監査部門の担当者の身分の保障の見直し	2023年9月中を目途に内部統制基本規程を改定予定	2023年9月19日に「内部統制基本規程」改定をしております。

再発防止策の項目	社内ルール化の内容	対応状況・予定	実施状況
			詳細は「1. (10)② 内部統制部門・内部監査部門の担当者の身分の保障の見直し」を参照ください。
	監査役、監査役会及び会計監査人との連携強化	内部監査規程の改定 (2023年4月14日付)	2023年4月14日に内部監査規程の改定しております。 詳細は「1. (10)③ 監査役、監査役会及び会計監査人との連携強化」を参照ください。
	業務監査の計画・実施による監査アプローチの強化	2023年9月中を目途に内部監査規程を改定予定	2023年9月19日に「内部監査規程」改定をしております。 詳細は「1. (10)④ 監査アプローチの強化」を参照ください。
	内部統制室の位置付けの見直しと改善措置の推進体制の明確化	2023年9月中を目途に内部統制基本規程を改定予定	2023年9月19日に「内部統制基本規程」改定をしております。 詳細は「1. (10)⑥ 内部統制室の位置付け及び体制の見直し」を参照ください。
	内部統制委員会の改革	2023年9月中を目途に内部統制基本規程及び内部統制委員会設置規則を改定予定	2023年9月19日に「内部統制基本規程」並びに「内部統制委員会運営規則」改定をしております。 詳細は「1. (10)⑦ 内部統制委員会の改革」を参照ください。
(11) 内部通報制度の見直しとコンプライアンス研修の拡充	外部通報窓口の新設等により内部通報制度をより利用されやすい仕組みに見直し	内部通報規程を改定し、グループの規程として整備 (2023年6月19日付)	2023年6月19日に内部通報規程を改定し、グループの規程として整備しております。 詳細は「1. (11) 内部通報制度の見直し・拡充」を参照ください。

上記改善措置・再発防止策に関しては、毎月の取締役会においてその実行状況及び課題を確認する運用としております。

改善措置の実施状況の週次の確認については、外部コンサルティング会社と週次で再発防止策に関する定例ミーティングを実施しており、その中で管理部、内部統制室が中心となり、当社グループの改善計画・状況報告書で記載をした改善策の進捗状況の報告や課題等を共有しております。また、毎月の定例取締役会において、報告事項として当該再発防止策に関する進捗状況の報告も行っております。

また、改善措置・再発防止策については、実際に有効に機能する仕組みとなっているか否か、社内研修の実

施結果や内部通報・相談の利用状況等の改善措置の実施状況を基に取締役会及び内部統制委員会で確認・検証できるように実行しております。

(2024年4月1日以降の改善状況)

【改善策】に記載の再発防止策の社内ルール化の実施状況については、上記「(2024年4月1日までの改善状況)」を参照ください。

改善措置の実施状況の週次の確認については、2024年4月1日以降は当社 伊集院取締役並びに内部統制室が中心となり、週次で再発防止策に関して状況確認を行っております。また、引き続き毎月の定例取締役会において、報告事項として当該再発防止策に関する進捗状況の報告も行っております。

改善措置・再発防止策については、実際に有効に機能する仕組みとなっているか否か、社内研修の実施結果や稟議システムの運用状況及び内部通報・相談の利用状況等の改善措置の実施状況を基に取締役会及び内部統制委員会で確認・検証を引き続き実施しております。

【今後の対応について】

制定・改定がされた諸規程の運用に関する周知と着実な運用を行うとともに、必要な規程の見直しを行っていきます。

2. 特別注意銘柄指定期間中に生じた不適正開示の経緯、原因及び再発防止策

当社は、特別注意銘柄の指定解除に向け2023年8月28日付で「改善計画・状況報告書」を策定・公表し、グループの役職員一丸となって改善措置・再発防止策の実行に取り組んでおりますが、当社グループ全体のガバナンス・内部管理体制の改善を進めている中で、既に退任している当社の元取締役が関与して過去に不適切な取引（現在把握しているかぎりでは、約5年間の概算で2億円超の売上原価の過大計上）が当社グループ会社において行われていた可能性があることが外部からの情報提供により判明したことから、不適切な取引の具体的な内容、期間、会計的な影響、類似案件の有無等を明らかにするために、独立社外役員のみで構成される調査委員会を設置いたしました。

当該不適正開示の経緯、原因及び再発防止策については、2024年3月29日に開示した、「調査委員会調査報告書」を参照ください。なお、当該調査報告書に基づく、今後の対応としては、以下を実施いたしました。

(1) 過年度の有価証券報告書等の訂正

過年度の有価証券報告書等の訂正については、2024年5月1日付「過年度決算の訂正に関するお知らせ」にて、過年度決算の訂正開示を行っております。

有価証券報告書については、2024年5月31日付「過年度の有価証券報告書等の訂正報告書の提出に関するお知らせ」にて開示したとおり、訂正有価証券報告書を関東財務局に提出しております。

(2) 再発防止策の策定

再発防止策については、2024年5月2日付「再発防止策の策定・実行に関するお知らせ」にて、原因並びに再発防止対応を開示しております。

今回発覚した不正行為は、元取締役A1が株式会社東京衡機エンジニアリングの社長の地位を利用して同社の外注先を通して行ったものであることから、再発防止策については、調査委員会で整理された原因分析を踏まえて、同社における対応を中心に以下のとおり策定いたしました。なお、当社は、特別注意銘柄の指定解除に向けた改善計画を策定・実行中であることから、既に実施している改善計画が本不正行為の再発防止にもつながるものであるか確認を行い、実施中の改善計画に追加すべき内容を決定いたしました。

以下においては、【原因】並びに【再発防止対応】には、2024年5月2日開示の「再発防止策の策定・実行に関するお知らせ」における「1. 再発防止策の内容」を記載し、【改善状況】には改善実施状況を記載し、【今後の対応について】には今後の改善策の運用方針等を記載しております。

① 属人化・ブラックボックス化の防止

(i) 職務/業務分掌の適切な見直し

【発生原因】

今回発覚した不正行為は、外注（製造委託）に関してノウハウがあった元取締役に実質的な判断権限が集中し、外注先の選定や、発注から支払いに至る一連の業務は独断で行われ、他の役職員に外注先と折衝することを認めず、情報が独占された結果、元取締役と外注先とのやり取りがブラックボックス化し、長期間継続する結果となりました。

【再発防止対応】

元取締役は2023年4月14日に株式会社東京衡機エンジニアリングの代表取締役社長を辞任（同年4月30日には取締役も辞任）しており、それ以降、外注先との折衝には営業部の責任者が携わり、2023年8月21日からは新たに設置された製造部の責任者も関与しております。また、株式会社東京衡機エンジニアリングの代表取締役社長には2023年4月14日付で当社の代表取締役社長が就任し、同年5月25日には大手製造会社出身の当社の社外取締役が株式会社東京衡機エンジニアリングの取締役（非業務執行取締役）に就任し、株式会社東京衡機エンジニアリングのガバナンスの改善・強化に向けて製造・販売業務の監督に注力していることから、現在では、ブラックボックス化は解消されております。

「特定の役職員への業務の属人化」の問題については、改善計画の中でも対策を講じており、「取引業務の属人化に対する組織的牽制」を含む取引先との取引に関する確認・審査事項を定めた「グループ取引先審査規程」を新設し、当社の内部統制委員会において、当社グループ各社における業務の属人化に対する2線によるチェックポイントとして、「一部の個人に業務知識が集中していないか、当該部署において定期的にミーティングを行い情報共有と相互理解が図られているか、複数の職員が同じ業務をこなせるようトレーニングされ知識の集中を防ぐ工夫はあるか、業務記述書が整備され所定のプロセスに沿って作業されているか、業務プロセスに非効率なところはなにか、時間とリソースの無駄はないか」等を定め、また、管理部門が業務分掌に従って、日常的な業務を行う中で、稟議決裁や取引形態・契約内容の変更、社内の組織・人員の変更の都度チェックを行う運用としております。なお、内部統制室は、原則として年1回定期的に各事業部門に自主点検を促し、管理部門で有効に確認できているか、「取引先との業務状況や依存関係の調査に関する質問書」に基づいてチェックして評価を行い、その結果を内部統制委員会において報告し、課題事項等を確認しているほか、内部監査室は、業務監査において、上記の管理部門および内部統制室の対応状況を確認・監視しております。

今後の対応については、引き続き上記のプロセスを運用していく中で、株式会社東京衡機エンジニアリングの組織は少人数で、業務が属人化しやすい傾向があるため、2025年2月期において営業部の人員補充を計画し、営業部・製造部の担当者の業務範囲を広げるための教育・研修に注力するとともに、各種業務の状況・課題を透明化し、取締役会や内部監査等で確認できるように、製造から販売までの一貫した業務プロセスを文書化し、複数の部門が関与する形で計画を立て実行してまいります。それにより、一定の規模の外注先との契約、発注数量・金額の決定等についての意思決定から執行に至るまでの一つの業務フローが一人で完結しないよういたします。

【改善状況】

属人化の防止については、グループ各社の業務を明確に整理して、業務の透明性を高め、特定の役職員に業務が依存（集中）し属人的に行われていないか、業務停止のリスクが懸念されないかを判断するとともに、業務を可視化し適切かつ効率的な業務体制を検討するために、グループ共通の「業務分担表」の様式を作成し、2024年4月から5月にかけてグループ各社各部門の状況を確認し、その結果を基に改善が必要と判断された部署については、管理担当取締役から、各部門長に対して、人材の採用と配置の見直し、多能化、計画的なスキル習得の推進等の対応を要請いたしました。これに関して、株式会社東京衡機エンジニアリングの営業部長は、長年多くの取引先を担当していて、属人的対応になる懸念が見られたため、2024年6月17日付で営業部の技術担当部長に担当替えを行い、営業部長のポジションについては、2024年5月30日より非業務執行取締役から事業推進担当取締役となった大手製造会社出身の取締役が兼務し、従前の営業部長が担当していた取引先の対応については、基本的に他の営業担当者2名（2023年7月および10月に採用）に引き継ぐこととしました。当該引継ぎは、元営業部長が担当していた既存顧客の過去3年間の売上先を対象に実施し、売上金額の約90%を占める34社については個別に「引継書」を作成し、他の営業担当者に割り当て、2024年8月末までに直接対面による引継ぎを完了いたしました。加えて同社の製造部の従業員についても、業務の属人化を防止し多能化を進めるために、教育資料を作成のうえOJTを行っております。

なお、予定していた営業部の人員補充につきましては、属人化防止の観点から元営業部長に集中していた業務の分担を進め要員の多能化を進めている途上で、引継ぎに時間を要していることから、現時点で新たに採用を行って研修・OJTの対応が難しいため、第3四半期中（2024年11月末まで）に業務の引継ぎをひと段落させてから外部に募集をかけ、2025年2月期中を目途に、建築資材に関する業務経験・知識があり、即戦力となる営業人員1～2名の採用を目指しております。属人化防止に関する体制の整備については現状で対応できていると考えておりますが、中期経営計画に則り業績拡大を目指すにあたり、今後も属人化の防止を念頭において事業規模に適した人員の補充を行ってまいります。

各種業務の製造から販売までの一貫した業務プロセスについては、外部コンサルティング会社協力のもと、「業務記述書」・「フローチャート」・「リスクコントロールマトリックス（RCM）」を整備し、新たな業務フローを制定いたしました。これにより、一定の規模の外注先との契約、発注数量・金額の決定等についての意思決定から執行に至るまでの一つの業務フローが一人で完結しない体制としております。

【今後の対応】

上記のとおり、株式会社東京衡機エンジニアリングでは「業務分担表」を基に、業務の属人化を排除し多能化を進めるための業務の引継ぎとOJT教育を引き続き継続し、さらなる業務の安定化と効率化を図るとともに、人員補充も進め、さらに強固な業務体制を整備して参ります。

(ii) 子会社を含む役員選定プロセスの見直し、指名・報酬委員会の実効性強化

【発生原因】

2023年4月に株式会社東京衡機エンジニアリングの役員体制が変更されるまでは、株式会社東京衡機エンジニアリングの役員は、当社グループのエンジニアリング事業担当となっていた元取締役の事業運営に対する牽制やサポートに向けた個々の役割・責務が特に意識されることなく、単に親会社である当社の役員が兼務する形で選定が行われ、元取締役の上場会社の役員としての適格性についても確認が行われることはありませんでした。

そのような中で、今回発覚した元取締役による不正行為に対しては、元取締役に業務が属人的に帰属し情報を独占していたこともあり、当社および株式会社東京衡機エンジニアリングの役員は、エンジニアリング事業の製品・商品、業務内容等について十分な知見がなく、元取締役に事業を任せていたことから、牽制機能を働かせることができませんでした。

【再発防止対応】

元取締役は、2023年3月に当社の取締役を辞任し、2023年4月に株式会社東京衡機エンジニアリングの代表取締役および取締役を辞任しております。現在では、当社において、指名・報酬委員会の実効性を強化し、子会社を含む役員選定プロセスについて「役員候補者選定基準」を整備し、当該基準に照らして、客観的かつ公正に選定がなされ、代表取締役としての適格性を確認され当社グループ全体のガバナンスの改善を進める当社の社長が株式会社東京衡機エンジニアリングの社長に就任し、上場会社の取締役としての適格性を確認された当社の社外取締役が大手製造会社での工場監査等の経験を活かして事業内容を実効的に監督するために株式会社東京衡機エンジニアリングの取締役に就任するとともに、上場会社の独立社外監査役として一般株主保護の立場から代表取締役をはじめとする執行サイドに牽制を効かせることができると評価された当社の独立社外監査役が株式会社東京衡機エンジニアリングの監査役に就任しております。

子会社の役員の適格性について指名・報酬委員会で審査するプロセスにつきましては、今後も「指名・報酬委員会規程」および「関係会社管理規程」に基づき社内ルールとして実行してまいります。

【改善状況】

上記「再発防止対応」に記載のとおり、引き続き子会社の役員の適格性について指名・報酬委員会で審査するプロセスにつきましては、今後も「指名・報酬委員会規程」および「関係会社管理規程」に基づき社内ルールとして実行してまいります。

子会社役員就任後における実績として、伊集院 功 管理担当取締役による業務の属人化防止に向けた「業務分担表」に基づく適切な業務分担の指示・実行の確認や売上原価管理システムの導入の進捗管理、渡辺 樹一 常勤監査等委員による製造委託先の管理や在庫管理の適正化に向けた助言・指導など、調査委員会の再発防止策の提言を受けた改善活動に直接関わることにより、子会社のガバナンス体制が強化されました。また、鈴木 妥 事業推進取締役においては、新たな顧客の開拓のほか、製造委託先との契約条件の見直しや適切な製造委託料の単価設定に関する交渉や外注先の開拓、営業部および製造部の従業員に対する日常的な業務指導など株式会社東京衡機エンジニアリングの再発防止策対応により、業務の属人化の解消や外注先管理の見直し等の全体的なガバナンス体制の強化を実現しました。

【今後の対応】

上記「【改善状況】」に記載の内容と同一のため、記載を省略いたします。

② 株式会社東京衡機エンジニアリング役職員に対するコンプライアンス教育

【発生原因】

株式会社東京衡機エンジニアリングのみならず当社グループにおいては、改善計画で定期的なコンプライアンス研修を実施するまでは、役職員に対するコンプライアンス教育は特段なされておらず、元取締役が外注先に係る情報を独占し、透明性のある経営方針や利益計画がない中で、株式会社東京衡機エンジニアリングの役職員は外注先への発注プロセスに関与することなく限られた情報の中で、元取締役の抑圧的・心理的支配の下、その指示に疑念を持たず盲目的に従っていました。そのため、今回の問題となった外注先からの請求書における「作業応援」名目の人件費の合理性やその不自然さについて認識し、その合理性を確認しようとする積極的対応を行うことはできなかったため、その限りにおいて、コンプライアンス意識が希薄であったと言えます。個々の役職員がコンプライアンス意識を持ち、業務を行う中で疑問に思ったことを上司に対して率直に質問ができる職場環境を形成することが会社全体のコンプライアンス意識の醸成につながり、内部通報制度と相俟って不正の発見・防止につながると考えられますが、当社グループ全体として、コンプライアンス教育は十分ではありませんでした。

【再発防止対応】

現在では、改善計画に従って、2023年7月から当社グループの役職員に対するコンプライアンス研修を実施しており、2023年9月に当社の「コンプライアンス基本規程」に、会計面でのコンプライアンスを重視した内容で、役員を含めた階層別に、少なくとも半期に1回、定期的に社内研修を実施する旨を明文化するとともに、組織の目的・目標と組織における自らの役割・責任を的確に理解し、向上心をもって行動を起こし、不祥事対応・不祥事予防に取り組むことができる組織人の育成を目指す旨も追記いたしました。また、「グループ研修規程」を定め、当社グループにおいて、コンプライアンス、法改正、ガバナンス等に関する全社研修や役員研修、管理職研修、中堅社員研修、新入社員研修等の階層別研修を継続的かつ計画的に実施し、その効果を確認・測定するためにアンケートや確認テストを併せて実施することを社内ルール化し、研修による知識の向上や意識の変化を確認し、半期に1回、取締役会に状況を報告し、コンプライアンス意識の醸成の度合いや課題を捉え、継続的な改善を図っております。また、「グループ内部通報規程」において、当社グループの役職員に半期に1回定期的に内部通報制度およびコンプライアンスの重要性について研修を実施することを定め、2023年9月に1回目を実施し、現在2回目を実施中で、内部通報制度の周知を進めております。なお、コンプライアンスに関しては、その他に、「インサイダー取引防止規程」において、継続的にインサイダー取引防止研修を実施する旨を定め、本年8月に実施を予定しております。さらに、定期的なコンプライアンス研修の実施については、着実な運用を期して、内部監査で実施状況を確認することを定めております。

今後の対応については、「コンプライアンス基本規程」、「グループ研修規程」等の社内規程に基づき、継続的かつ計画的にコンプライアンス研修を実施いたしますが、今回発覚した不正行為（外注先との取引を利用した水増し請求・キックバック）がどのような手口や背景で行われたのか、何故長期に亘り続けられてしまったのか、同様の不正行為の再発防止に向けて今後どのようなことに気を付ければよいのか意識を持ってもらうために、グループの研修計画の中に、調査委員会の調査報告書の内容および再発防止策に関する研修を盛り込んで実施いたします。これにより、当社グループの役職員が上場会社の一員として、今後、業務においてコンプライアンス上の疑念を抱いた場合には、上司や管理部門、内部統制室、監査役等に相談・報告する、または内部通報制度を活用するといった行動を起こせるように、コンプライアンス意識の醸成を図ってまいります。

【改善状況】

株式会社東京衡機エンジニアリング役職員へのコンプライアンス教育については、グループ研修規程に基づき実施しております。加えて、同社においては、2024年6月7日に、不正行為防止の観点から、外注先等の取引先と取引に関する業務連絡を行う場合は必ず会社のメールアドレスを使用し履歴を残すことを徹底するために、製造部長から製造部の従業員に対し教育を実施しております。また、その後、2024年6月26日に同社の営業部の従業員に対しても同様の教育を実施しております。さらに、当該内容については、2024年6月26日に、当社グループのITシステム委員会の委員長（管理担当取締役）から、株式会社東京衡機エンジニアリングを含む当社グループ各社の全役職員に対し、「【重要】情報漏洩防止及び不正行為根絶に向けた

厳格な取り組みの徹底」と題する通達を発信し、情報漏洩の防止を徹底するとともに、会社の取引先との業務連絡において、「公式メールアカウントを使用して行うこと」「個人アカウントを用いた取引先との業務連絡は一切禁止」「取引先とのメール交換時に上司または関係部署のメンバーをCCに入れ透明性を確保すること」を改めて周知・徹底しております。

その他、当社グループ全体としての取り組みの中で、子会社トップによる不正行為を長期に亘り見抜けなかったことに対し、不芳情報が親会社に挙がってくるような体制の整備や企業風土改革のために、一般社団法人社会整備サポート協会が提供する「データ・アセスメントシステム (DAS)」を利用し、当社グループの従業員を対象に2024年7月9日より「企業風土サーベイ」を実施し、その結果を集計・分析いたしました。

また、2024年8月20日から9月13日にかけて、当社グループの全役職員を対象に、役員・執行役員向け研修と従業員向け研修に分けて、当社 常勤監査等委員 渡辺 樹一が本不正行為を含む当社グループで起きた不祥事の問題の本質と将来に向けた不祥事予防の布石（調査委員会の調査報告書の内容および再発防止策に関する研修）、ならびに上記「企業風土サーベイ」の実施結果を基に当社グループの企業価値の向上と棄損防止に向けた課題に関する研修を実施するなど、教育・研修を継続して実施しております。

【今後の対応】

株式会社東京衡機エンジニアリング役職員への研修については、グループ研修規程に基づき、グループ研修計画の中で実施してまいります。

③ 内部統制システムの再構築

(i) 株式会社東京衡機エンジニアリングの取締役会の監視機能の発揮

【発生原因】

株式会社東京衡機エンジニアリングでは、元取締役が社長という地位を利用して重要な取引先と属人的に関わり、社内関係者への情報を遮断することにより周りから見えにくい形で専権を振るい、取締役会で販売価格や製造委託費用の設定の根拠・合理性などの重要事項が協議されず、エンジニアリング事業の知見がない他の役員は元取締役の権限行使を牽制することができませんでした。

【再発防止対応】

上記 ① (ii)のとおり、元取締役は、2023年4月に株式会社東京衡機エンジニアリングの代表取締役および取締役を辞任しており、現在は、株式会社東京衡機エンジニアリングの取締役会は、グループのコンプライアンス強化に取り組んでいる当社の代表取締役社長が、元取締役が商事事業の会計不祥事の責任を取って社長を辞任した株式会社東京衡機エンジニアリングの事業の継続とステークホルダーからの信頼回復のために株式会社東京衡機エンジニアリングの代表取締役社長に就任する一方、当社グループの内部管理体制の強化に取り組んでいる当社の執行役員経理部長および大手製造会社において技術者として品質管理や工場監査等のマネジメント業務に携わった経験のある社外取締役が株式会社東京衡機エンジニアリングの取締役として経営陣に入ることにより、事業の実態および課題を把握し経営の透明化を図ることにより代表取締役による専権化を防止し、牽制する体制となっております。

また、株式会社東京衡機エンジニアリングの役員が期待される役割を十分に果たすことができるように、株式会社東京衡機エンジニアリングの取締役会では、営業部長がオブザーバーとして毎回出席して営業報告を行い、ガバナンスの観点および事業推進の観点から、課題事項について踏み込んだ議論が行われており、十分な牽制が働くようになっております。また、株式会社東京衡機エンジニアリングの取締役および監査役が必要に応じて製造部門の責任者からヒアリングを行うなど、各役員がより事業の実態を把握し、課題事項や問題について組織的に対応できるように努めております。

今後は、ガバナンスの強化と事業の推進・発展の両面から経営の改善を進めていく方針で、株式会社東京衡機エンジニアリングの取締役（非業務執行取締役）を兼務している当社の社外取締役については、2024年5月30日開催予定の当社第118回定時株主総会で再任された後には、社外取締役ではなく、当社グループ各社の事業推進を担う事業推進担当取締役として、株式会社東京衡機エンジニアリングの製造部門の購買・外注管理の強化やサプライチェーンの強靱化、販売チャネルの開拓等に取り組む予定で、社内関係者が必要な情報を共有し、全社一丸となって課題や問題の解決にあたることのできる開かれた組織を構築し、透明性のある公正な経営を目指します。

【改善状況】

上記「【再発防止対応】」に記載のとおり、株式会社東京衡機エンジニアリングの非業務執行取締役を兼務していた当社 鈴木 妥社外取締役については、2024年5月30日開催の当社第118回定時株主総会で再任後には、当社グループ各社の事業推進を担う事業推進担当取締役に就任し、子会社の事業推進担当取締役に兼務しております。また、2023年12月21日開催の当社の臨時株主総会において選任された管理担当取締役に、上記の定時株主総会で再任後に、当社グループのコンプライアンスオフィサーとして子会社の管理担当取締役に兼務し、グループ各社の状況を監視する体制といたしました。その後、当社鈴木取締役については、株式会社東京衡機エンジニアリングの取締役と営業部長を兼任しており、製造並びに営業の状況を包括的に確認しております。また、取締役会においては、鈴木 妥が営業部長を兼任していることから、営業部門としてのオブザーバーの位置づけはなくなっておりますが、元 営業部長であり、現 技術担当部長並びに製造部長も必要に応じてオブザーバーとして各部門の状況を報告されており、毎回の定例取締役会において、前月の営業活動報告等の事業報告に関する建設的な議論は実施されております。また、株式会社東京衡機エンジニアリングの取締役および監査役による製造部門の責任者へのヒアリングについても適宜メール、会話ベースで実施しております。当社 常勤監査等委員については、株式会社東京衡機エンジニアリングの監査役として、監査役事務局を株式会社東京衡機エンジニアリングの製造部長のカンターパートとして01株式会社の実地棚卸の立会いに同行させ、適宜報告を受領しており、同社 監査役も株式会社東京衡機エンジニアリングの実地棚卸に立ち合い、製造部長や他職員にヒアリングを行い、取締役会へ必要に陪席する元 営業部長

(現 技術担当部長) と意見交換を行うなど、取締役会への出席のみならず株式会社東京衡機エンジニアリングにおける恒常的な監査役業務を行っております。

【今後の対応】

引き続き、鈴木 妥 事業推進担当取締役 (兼 営業部長) を中心に、製造部門の購買・外注管理の強化やサプライチェーンの強靱化、販売チャネルの開拓等に取り組む予定であり、社内関係者が必要な情報を共有し、全社一丸となって課題や問題の解決にあたることのできる開かれた組織を構築し、透明性のある公正な経営を目指してまいります。

(ii) 当社の独立社外監査役の株式会社東京衡機エンジニアリング監査役への就任

【発生原因】

元取締役による属人的な情報統制により株式会社東京衡機エンジニアリングの抱える課題・問題が明らかにされず、他の役員がその責務を認識して事業の具体的内容について踏み込んで議論することはなく、株式会社東京衡機エンジニアリングの取締役会が取締役の行動を監視・監督するという機能を発揮することができていなかったにもかかわらず、株式会社東京衡機エンジニアリングの歴代の監査役は、ゆるみ止めナットの製造原価の妥当性を含む製造委託の事業性や利益構造・利益計画などの重要事項に関する検討・審議を株式会社東京衡機エンジニアリングの取締役会に促すことはなく、株式会社東京衡機エンジニアリングの取締役会に対する監視機能を果たしていたとは言えませんでした。

【再発防止対応】

株式会社東京衡機エンジニアリングの監査役には、2023年12月21日より、社内出身者でなく、指名・報酬委員会において、一般株主保護の立場から代表取締役をはじめとする執行サイドに牽制を効かせることができると評価された当社の独立社外監査役（常勤監査役）がコーポレートガバナンスに関する幅広い知見を活かして子会社のガバナンスの改善・強化に取り組むために兼務で就任しており、株式会社東京衡機エンジニアリングの取締役会を独立・公正な立場から監視する体制を整えております。それにより、株式会社東京衡機エンジニアリングの取締役会は、監査役の監査という視点からも審議内容が充実しており、当社が監査等委員会設置会社に移行した後も同様の体制を継続する方針です。

【改善状況】

2024年5月30日に実施された定時株主総会において、当社は監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に機関変更をしておりますが、当社の独立社外監査役（常勤監査役）であった渡辺 樹一については、常勤監査等委員として就任をしております、引き続き株式会社東京衡機エンジニアリングの監査役を継続しております。就任後の活動として、毎回の取締役会への出席に加えて、前述「(i) 株式会社東京衡機エンジニアリングの取締役会の監視機能の発揮」に記載のとおり、株式会社東京衡機エンジニアリングの取締役会の監視機能の発揮のために、株式会社東京衡機エンジニアリングの取締役および監査役による製造部門の責任者へのヒアリングについても適宜メール、会話ベースで実施しております。また、01株式会社の実査についても、監査等委員会事務局を活用し、実査を行っております。

【今後の対応】

引き続き同様の体制を継続する方針であります。

- (iii) 3線ディフェンスの再構築（1線：株式会社東京衡機エンジニアリング製造部、2線：管理部・経理部・当社の内部統制室、3線：当社の内部監査室）

【発生原因】

元取締役が株式会社東京衡機エンジニアリングの社長であった際は、株式会社東京衡機エンジニアリングは実質上営業部だけで構成され、外注業務を含む製造担当部門が存在せず、現場において外注業務の適正さを確保する組織体制が整っていませんでした。また、株式会社東京衡機エンジニアリングには管理部・経理部が存在せず、当社の管理部・経理部が子会社である株式会社東京衡機エンジニアリングの管理業務を受託していましたが、TKSの社長であった元取締役が自らの判断で行っていた外注先の選定等に対する牽制機能は働かず、外注先の選定、契約書の確認、経理業務等の適正を検証する体制となっておりませんでした。また、当社グループでは、従前は独立した内部監査部門がなく、内部監査の実施メンバーはすべて兼務者で構成される委員会組織で、日常的な内部監査は行わず、不祥事をチェックする組織としては不十分となっていて、株式会社東京衡機エンジニアリングはJ-SOXの対象外であったこともあり、エンジニアリング事業についての法令に基づく内部監査は行われておりませんでした。

【再発防止対応】

ガバナンス・内部統制上の問題に対して、株式会社東京衡機エンジニアリングでは、改善計画の一環として、営業部門と製造部門を明確に分け、業務の属人的帰属を防止し、組織的な牽制を効かせる目的で、2023年8月21日付で新たに製造部を新設し、製品の製造や購買、外注等の業務を営業部から切り離しました。また、同日付で株式会社東京衡機エンジニアリングに業務分掌（組織の役割・責務・権限）を明確にした管理部・経理部を新設したうえで、親会社である当社の管理部・経理部の人員が子会社である株式会社東京衡機エンジニアリングの管理部・経理部を兼務する形とし、単に子会社の事務処理を行うだけでなく、業務分掌に則って、その責務を果たすよう組織改革を行いました。また、2023年4月14日に、当社において、新たに独立した常設の社長直轄の組織として内部監査室を設置し、メンバーの独立性を確保するために他の組織との兼務を禁止し、社長だけでなく、取締役会・監査役会にも直接報告を行うデュアル・レポートラインの仕組みを取り入れ、問題事象が確認された場合にも適切に対応できる組織とするとともに、監査アプローチの強化として、内部監査室にて業務監査を実施するとともに、内部統制室にて内部統制の整備・構築として諸規程の整備、「業務記述書」・「フローチャート」・「リスクコントロールマトリックス（RCM）」のいわゆるJ-SOX 3点セットと呼ばれる文書を整備し、内部監査室がこれらを基に監査調査を作成し、各部門の業務プロセス統制の整備状況および運用状況の評価することとしました。

これらの対応により、今回発覚した不正行為のような外注先を介した不正行為に対しては、1線である株式会社東京衡機エンジニアリングの製造部が外注先への発注・支払業務の適正を確保し、2線である管理部が外注先の調査や契約書のチェックを行い、経理部が外注先からの費用の請求額の検証を行い（当社の管理部・経理部が株式会社東京衡機エンジニアリングの管理部・経理部を兼務）、当社の内部統制室にて業務フローの適正化を行うとともに、3線である当社の内部監査室が株式会社東京衡機エンジニアリングにおける外注業務の内部監査や外注先監査を行うという3線ディフェンスによる牽制が働く体制となりました。

今後の対応については、取引先に対する牽制機能の強化として改善計画で整備した取引先の信用・属性に関する調査の強化や、取引先に関する業務上の不自然な状況や会社関係者との関係性に起因する例外的な取扱いの有無の確認、特定の役職員への業務の属人化のチェック等を継続的に実施するとともに、今回の不正行為を受けて3線ディフェンスによる牽制をより有効に働かせるために、後記④のとおり、外注先の管理体制を強化いたします。

【改善状況】

上記の再発防止対応における対応として、当初株式会社東京衡機エンジニアリングについては、連結売上高の「概ね2／3」に達する事業拠点を評価対象にしていた都合上、J-SOX実施基準の範囲外とする予定でしたが、元取締役による株式会社東京衡機エンジニアリングでの不正行為が発覚したため、不正の検出された事業拠点であるという質的重要性を考慮して、2024年6月17日開催の当社取締役会において、当社グループの2024年度内部監査計画を更新し、J-SOX基準の評価範囲として株式会社東京衡機エンジニアリングの業務プロセス監査を実施するとともに、2024年8月に内部監査室において再発防止策の進捗状況をモニタリングいたしました。また、2024年9月に再発防止策の進捗状況についての内部監査を実施し、改善策が着実に実行されていることを確認しています。なお、株式会社東京衡機エンジニアリングの各業務プロセスの監査については、J-SOX基準のウォークスルー監査を行ったものの、2024年8月から在庫管理と原価管理を向上させるための新システム「売上原価Pro」が従前からのエクセルでの管理と並行する形で運用を開始していることから、新システムに対応した業務記述書が整備され次第、ウォークスルー監査を行い評価する予定です。

監査アプローチの強化として、内部監査室にて業務監査を実施するとともに、内部統制室にて内部統制の整備・構築として諸規程の整備、「業務記述書」・「フローチャート」・「リスクコントロールマトリックス(RCM)」のいわゆるJ-SOX3点セットについては、外部コンサルティング会社のサポートのもと、2024年7月末に各部門の業務プロセス統制の整備を実施し、2024年8月以降運用状況の評価を行っております。

今回発覚した不正行為のような外注先を介した不正行為に対しては、1線である株式会社東京衡機エンジニアリングの製造部が外注先への発注・支払業務の適正を確保するために、後記「2. (3)④ 外注先管理を中心とした取引先管理体制の整備・再構築」に記載のとおり「製造委託に係る外注業務要領」を制定し、これらに基づき業務を運用しております。(詳細は、後記「2. (3)④ 外注先管理を中心とした取引先管理体制の整備・再構築」を参照ください。)

2線である管理部においては、既存取引先については、信用調査会社の一斉調査およびコンプライアンスチェックを行っており、新規取引先の場合は、管理部・経理部・内部統制室にて、取引経緯、社内関係者との特別な関係性の有無、関連当事者取引・利益相反取引の有無をチェックしております。また、経理部は、発注内容と請求書の整合性等について確認しております。なお、01株式会社以外には、複数の工程があって適正な製造費用や外注単価の検証が必要となる「製造委託先」は現状該当がありませんので、同社に対するような特別なチェックは行っておりませんが、「購買管理規程」に定める手続きに則り、株式会社東京衡機エンジニアリング 製造部が外注先の選定を行っております。当社の内部統制室においては、前述のとおりJ-SOX3点セットの整備を実施いたしました。

3線である当社の内部監査室が株式会社東京衡機エンジニアリングにおける外注業務の内部監査や外注先監査を行うという3線ディフェンスによる牽制が働く体制を確保するため、01株式会社への外注先の監査の実施や株式会社東京衡機エンジニアリングへの業務監査を実施しております。

取引先に対する牽制機能の強化として改善計画で整備した取引先の信用・属性に関する調査の強化や、取引先に関する業務上の不自然な状況や会社関係者との関係性に起因する例外的な取扱いの有無の確認、特定の役職員への業務の属人化のチェック等を継続的な実施については、後記「2. (3)④ 外注先管理を中心とした取引先管理体制の整備・再構築」を参照ください。

【今後の対応】

株式会社東京衡機エンジニアリングについては、引き続き来期以降も連結売上高の「概ね2／3」に達する事業拠点到該当しない場合でも、J-SOXの評価対象とする予定であります。それに伴い、「業務記述書」・「フローチャート」・「リスクコントロールマトリックス(RCM)」のいわゆるJ-SOX3点セットについても、必要に応じて適宜見直してまいります。外注先との取引における1線、2線、3線についても引き続き、【改善状況】に記載の運用を予定しております。なお【改善状況】に記載のとおり、2024年8月から新システムの運用が開始されていることから、新システム「売上原価Pro」に対応した業務記述書が整備され次第、ウォークスルー監査を行い評価する予定です。

④ 外注先管理を中心とした取引先管理体制の整備・再構築

【発生原因】

株式会社東京衡機エンジニアリングでは、従前、外注先の管理に関する社内規程が十分に整備されておらず、外注先との適切なコンタクト・ルールがなく、重要な外注先の監査も実施していなかったことから、不正行為に対する牽制ができておらず、結果として、元取締役がG-mailによる外注先担当者との密室でのやりとりを許してしまっていたことなど、取引先の管理という点において不正を防止する体制が整備されていなかったと言えます。

上記発生原因にもとづき、株式会社東京衡機エンジニアリングの取引先管理につきましては、既に行っている改善計画に加えて、以下のとおり、外注先管理を中心とした取引先管理体制の整備・再構築を実施いたします。

(i) 外注先管理に関する社内ルールの整備

【再発防止対応】

今回問題となった外注先の外注費の水増しおよびキックバックは、ファブレスメーカーである株式会社東京衡機エンジニアリングにとって重要な外注先である製造委託先を利用して行われたことから、改善計画の一環として整備した「購買管理規程」の下位の要領として、2024年5月1日付で、製造委託に係る外注業務を適性に行うためのプロセスを明確にするために、株式会社東京衡機エンジニアリングにおいて新たに「製造委託に係る外注業務要領」を制定いたしました。当該要領には主に以下の事項を定めております。

イ 外注先に製造委託を行う場合は、担当取締役、営業部長、製造部責任者と打ち合わせのうえ、製造部責任者が「製造委託契約」（基本契約）締結の申請を起案すること。

ロ 「製造委託契約」締結または重要な変更の稟議手続きにあたっては、当社の内部統制室を含む審査部門および株式会社東京衡機エンジニアリングの回付先がそれぞれの立場で内容を精査し、株式会社東京衡機エンジニアリングの社長はその精査の結果を受けて総合的に判断して決裁を行うこと。

ハ 「製造委託契約」には、「個別契約で定めるべき事項」、「支給品、貸与品、図面等の取扱い及びそれらの所有権」、「製造委託先の調査及び監査」、「委託費用の算定方法及び支払い」、「類似品の製作販売及び委託者の取引先との直接交渉の禁止」、「品質保証」、「知的財産権に関する事項」等の事項を含む内容とすること。

ニ 個別の製造委託を行うための委託取引先の選定手続き

ホ 支給部品の決定及び管理の手続き

ヘ 製造委託の発注手続き

ト 発注品・製造委託品の受入手続き

【改善状況】

「製造委託に係る外注業務要領」に基づく、製造委託先への対応としては、後記「2. (3)④(ii) 外注先との製造委託契約の見直し」に記載のとおり、01株式会社との契約時に同要領に沿った対応を行っております。

2024年5月1日付で制定した「製造委託に係る外注業務要領」については、制定後改めてフローを見直し、前述「1. (1)④ ガバナンス・コンプライアンス体制強化の観点からの社内規程の見直し」に記載のとおり、2024年8月19日の株式会社東京衡機エンジニアリングの取締役会において、製造委託先が製造委託品を直接顧客に納品する場合について、売上計上基準（出荷基準）と関連付けて整理し、当社への請求や「納品書=完了報告」の送付について記載を見直しました。

【今後の対応】

2024年8月19日に改訂された「製造委託に係る外注業務要領」に則り、引き続き運用を実施してまいります。

(ii) 外注先との製造委託契約の見直し

【再発防止対応】

今回問題となった外注先との「製造委託契約」については、上記の「製造委託に係る外注業務要領」の制定に伴い見直しを行い、相手方と協議のうえ、契約書の中に、当該要領の定めに基づく定期監査の受入義務や外注費の水増し・キックバック等の不正行為を行わない旨の誓約条項、不正行為を行っていないことの表明保証条項、誓約違反があった場合の無催告解除条項等を追加する予定であります。

【改善状況】

2024年6月28日付で、今回問題となった外注先であるO1株式会社との「製造委託契約」については、契約書の中に、当該要領の定めに基づく定期監査の受入義務や外注費の水増し・キックバック等の不正行為を行わない旨の誓約条項、不正行為を行っていないことの表明保証条項、誓約違反があった場合の無催告解除条項等を追加し、契約を締結しております。

【今後の対応】

株式会社東京衡機エンジニアリングにおいて、ゆるみ止め製品の製造委託先は、現状ではO1株式会社のみとなっております。製造委託先については、製造に必要な加工機械等の設備を導入する必要があるため、すぐには変更することは業務の都合上難しいですが、1社のみであると、製造委託先の倒産や貸倒リスク等があった際に影響が多大なものになるため、今後、他の会社にも製造委託できるように複数の製造委託先を確保することを目指し、現時点では、製造委託先候補として、他の外注先に見積りを依頼し、見積金額や生産能力を確認し、代替の製造委託先とすることができるか検討しております。なお、製造委託先の追加または変更を行う場合は、独自の加工機械・組立機械が必要であり、ユーザーへの製品供給を続けながら、新たな委託先に対する加工機械・組立機械の手配と作業の指導・トレーニングが必要になるため、相応の時間を要すると考えております。

(iii) 具体的な発注内容を明確にした発注業務の実践

【再発防止対応】

今回問題となった本不正行為では、主に「作業応援」という項目が外注費の水増し項目として利用されました。「作業応援」は、製造委託を開始する際に発注数量が安定しなかったことから、製造委託先の固定費をカバーするという理由付けで設けられたものですが、実態が不透明な項目が明確な算出根拠なく特定の役職員の判断により使用された場合、他の関係者や経理部、内部監査室等による検証が困難となり、不正を誘発する可能性が高いことから、見直しが必要となっております。そのため、株式会社東京衡機エンジニアリングでは、製造委託費用について、算定根拠が不明確で実態と合っていない製造委託先の作業単価と「作業応援」の項目を廃止し、2024年3月分の請求より、当座の対応として、株式会社東京衡機エンジニアリングの過去の製造委託実績を踏まえて、製造委託先が株式会社東京衡機エンジニアリングの製造委託数量に対応できる人員体制を維持するために必要な固定的費用をベースに、月当たりの基準となる製造委託費用を設定し、月間の製造委託数量に大幅な変動が生じる場合は別途協議するという運用を行っております。株式会社東京衡機エンジニアリングの製造委託品はサイズ・材質・表面処理等により種類が分かれておりますが、製造委託先における基本的な作業工程は種類により変わらないため、上記の対応により、改めて株式会社東京衡機エンジニアリングの製品の製造原価と販売価格の整合性を確認・精査し、価格設定の見直しを行っております。

株式会社東京衡機エンジニアリングと製造委託先では、今回の元取締役による不正行為を受けて製造委託契約の見直しについて協議しており、2024年6月中を目途に、製造委託数量に応じた体系的な製造委託費用の設定について取決めを行う予定です。この製造委託契約の見直しについては、管理部が顧問弁護士と連携のうえ関係者と調整しながら対応いたします。また、製造委託費用の妥当性や販売価格との整合性等については、経理部が株式会社東京衡機エンジニアリングの製造部と営業部に状況を確認して検証いたします。さらに、当社の内部統制室は、改善に向けた取組みを新たな業務プロセスとして整理し、当社の内部監査室においてその運用状況を監査いたします。

【改善状況】

2024年6月28日付で、株式会社東京衡機エンジニアリングと01株式会社との間で「製造委託料の算定方法に関する覚書」を締結しております。この製造委託契約の見直しについては、管理部が顧問弁護士と連携のうえ関係者と調整しながら対応いたしました。また、製造委託費用の妥当性や販売価格との整合性等については、経理部が株式会社東京衡機エンジニアリングの製造部と営業部に状況を確認して検証しております。

また、当社の内部統制室は、前述「2. (3)③(iii) 3線ディフェンスの再構築（1線：株式会社東京衡機エンジニアリング製造部、2線：管理部・経理部・当社の内部統制室、3線：当社の内部監査室）」に記載のとおりJ-SOXの一環として、改善に向けた取組みを新たな業務プロセスとして整理致しました。具体的には、外注を含む、購買業務に関して、仕入・発注から在庫計上までの新たな業務プロセスを「業務記述書」「フローチャート」「リスクコントロールマトリクス」にて整備しております。当社の内部監査室においてその運用状況を監査しております。

【今後の対応】

株式会社東京衡機エンジニアリング製造部長が中心となり、製造委託単価の妥当性を定期的（覚書においては1年に1回としておりますが、社内では半期に1回）に確認するとともに、株式会社東京衡機エンジニアリングの取締役会において、決定方法自体に改善すべき点が見られた場合は見直しを行う予定です。

(iv) 原価管理および製造管理に関するシステムの導入

【再発防止対応】

株式会社東京衡機エンジニアリングにおいては、従前は、製品ごとの販売価格と製造原価の検証・分析ができておらず、製造管理システムが確立していなかったため、適正な売上原価の管理ができず、本来であれば、販売価格に対応して外注先の製造単価を適正に設定すべきところ、販売価格に紐付いた製造単価の設定は行っておりませんでした。今回発覚した元取締役による不正行為が「作業応援」という不透明な項目を利用して長期に亘り継続して行われた背景には、ゆるみ止めナットの原価管理や製造管理が適切に行われていなかったことが間接的な要因となっているため、上記③に記載のとおり、製品の販売価格と製造原価の算定方法を改めて精査し、製品の種類ごとに製造委託費用の適正な単価を改めて算出いたしました。

また、株式会社東京衡機エンジニアリングの原価管理および製造管理に関しては、2023年8月末と2024年2月末に行った実地棚卸において帳簿上の数量・金額と差異が生じていたことから、株式会社東京衡機エンジニアリングの製造部、経理部および製造委託先で差異の発生原因を分析し、改善策を実施しておりますが、2023年8月末の差異を受けて実施した改善策に十分な効果が見られなかったことから、改善が認められるまでの間は四半期に1回実地棚卸を実施することといたしました。

上記の原価管理および製造管理については、今後、2024年5月末の実地棚卸の結果も確認したうえで、人為的なミスと不正の隠蔽を防止し、原価管理や在庫管理の適正性を確保するために、製造委託先と連携して高い精度で出入庫や在庫のデータを管理できるシステムや、材質サイズ、表面処理、他の部品との組み合わせ等により多くの種類に分かれている製品の原価計算を効率的に行うことができる原価管理システムを導入し正確で透明性のある方法で運用していくことを検討しております。

【改善状況】

原価管理における製造管理については、在庫管理と原価管理をエクセルで行っていましたが、調査委員会で指摘があった、当社のスマートハイパーロードナットの製造原価管理及び売上原価管理に関してシステム管理を進める上で、パッケージソフトである「売上原価Pro」を導入いたしました。同システムは、今まで手計算（エクセル）で管理をしていた在庫について、システムを利用することでリアルタイムでの管理ができるようになり、業務効率化につながることを目的としております。また、原価管理における手入力によるミスの削減、業務効率化に関しても、目論んでおり、これにより株式会社東京衡機エンジニアリングでの棚卸の数量差異の減少を目指しております。

なお、システム自体は2024年8月末より導入しておりますが、現在運用に向けたシステム整備を実施中であり、現時点では、導入前の今期分のデータとの照合や数値の正確性の担保、チェック等を行うために、弥生販売・エクセル（在庫管理用）と並行して運用を実施しております。こちらについては、2025年2月末を目途に「売上原価Pro」にて運用を統一する予定であります。

【今後の対応】

上記「【改善状況】」に記載のとおり、現在運用に向けたシステム整備を実施中であり、現在は弥生販売と並行して運用を実施しております。こちらについては2025年2月末を目途に「売上原価Pro」にて運用を統一する予定であります。

(v) 会社のメールアカウントの使用の徹底と外注先とのやりとりの記録化

【再発防止対応】

今回の不正行為が長年に亘り発見できなかった要因の一つとして、元取締役がプライベート用のG-mailを使用して外注先と水増し・キックバックのやり取りを行っていたことが挙げられることから、今後は、当社グループの役職員が外注先等の取引先と取引に関する連絡を行う場合は会社アカウントを使用することを徹底いたします。また、後記⑦の外注先が利用できる「外部通報窓口」の設置と合わせて、取引先に対しても、当社グループの役職員に対してメールを送る際は、会社アカウントにメールするよう促す予定であります。

また、外注先とのやり取りがブラックボックス化しないよう、当社グループの役職員と外注先とのやり取りについて、営業日報や取引先との打ち合わせメモなど組織の情報共有を容易にするグループウェアや会議議事録の作成を容易にする文字起こしツール等のビジネスツールを用いて可能な限り記録化し、組織において情報の共有化を推進いたします。

【改善状況】

2024年6月7日に、株式会社東京衡機試験機から株式会社東京衡機エンジニアリングへ転籍になった製造部長から相模原工場に勤務している社員に対し、会社のメールアカウントの使用と、外注先とのやりとりの記録化（発注書の発行と納品請求書の受領）するよう講習会を実施しております。

また、「当社グループのITシステム委員会の委員長（管理担当取締役）から、当社グループ各社の全役職員に対し通達を出し、取引先と電子メールのやり取りを行う場合は、その内容を複数名で共有できるように上長等のアドレスをCCに入れることを周知・徹底しております。

運用としては当社グループの役職員と外注先とのやり取りについて、営業日報（Garoon）や取引先との打ち合わせメモなど組織の情報共有を容易にするグループウェアや会議議事録の作成を容易にする文字起こしツール（Notta）等のビジネスツールを用いて可能な限り記録化し、組織において情報の共有を徹底しております。当該ルールは、株式会社東京衡機エンジニアリングにおいては、2024年5月にテスト運用を開始し、同年6月より、グループ各社の営業部門において営業日報の共有化を実施しております。

【今後の対応】

引き続き上記対応を実施予定であります。

(vi) 製造委託先の監査および製造委託先に対するコンプライアンス教育の実施

【再発防止対応】

上記①および②に記載のとおり、重要な外注先である製造委託先については、「製造委託契約」の中に定期監査の受入義務の定めを追加して、当社の内部監査室による外注先監査を実施する予定です。また、「製造委託契約」の中には不正行為を行わない旨の誓約条項も追加し、「製造委託契約」の締結・見直しの際に、製造委託先に対して、コンプライアンス教育として、当社グループの役職員から外注費の水増しやキックバックの要求があった場合には応じないようにすることを要請し、不正行為の防止を徹底いたします。

【改善状況】

01株式会社への外注先監査については、内部監査室より2024年6月に外注先監査を実施済みであります。

また、01株式会社へのコンプライアンス研修についても、株式会社東京衡機エンジニアリング 製造部長より実施しております。研修の内容としては、以下になります。

【研修内容】

1. 「コンプライアンス」の意味
2. 企業に関する法律（独占禁止法、下請法、不正競争防止法 等）
3. コンプライアンスと「内部統制」・「内部監査」
4. 企業に求められるコンプライアンス体制
5. 会計不正
6. 会計不正を防止するための取組み

上記のような体制のもと、製造委託先に対して、コンプライアンス教育として、当社グループの役職員から外注費の水増しやキックバックの要求があった場合には応じないようにすることを要請し、不正行為の防止を徹底しております。

【今後の対応】

コンプライアンス研修については、重要な製造委託先である01株式会社を対象に今後も年1回実施する予定です。

また、今後、他の製造委託先との取引が開始された場合は、今回、製造委託先との取引が利用されて水増し・キックバックの不祥事が起きたことを鑑み、同様な不祥事を発生することを防ぐために、同様の研修を予定しております。

(vii) 外注先が利用できる「外部通報窓口」の設置

【再発防止対応】

株式会社東京衡機エンジニアリングのみならず、当社グループの役職員から外注先に水増しやキックバックの要求がなされた場合に、外注先から「外部通報窓口」を通して、当社の内部通報窓口である内部統制室、常勤監査役および社外監査役に通報することができる仕組みを導入する予定で、中立的な法律事務所への「外部通報窓口」の依頼と当社グループ各社のホームページでの案内を検討しております。

【改善状況】

外注先が利用できる「外部通報窓口」については、「1. (11) 内部通報制度の見直し・拡充」に記載のとおり、2024年5月1日付「過年度決算の訂正に関するお知らせ」にて開示した再発防止策の対応として、2024年6月28日より外注先が利用できる「外部通報窓口」の設置と当社グループ各社のホームページへの掲載を実施しました。新たに取引先等からの通報対応業務を追加し、「外部通報窓口」業務を委託する中立的な法律事務所を宇賀神法律事務所に変更しております。

【今後の対応】

2024年9月末時点で通報はありませんが、引き続き当該運用を続けてまいります。

⑤ 親会社による子会社管理の強化

【発生原因】

今回発覚した不正行為の舞台となったエンジニアリング事業は、当社が特別清算した子会社の(株)KHIの事業を譲り受けたもので、もともと(株)KHIの取締役であった元取締役に属人化していた事業であることから、親会社である当社からの統制が行き届きにくい状況にありました。また、エンジニアリング事業は、(株)KHIの特別清算後は安定的に収益を上げていたため、当社グループの中では株式会社東京衡機エンジニアリングと元取締役に對する評価は比較的高く、株式会社東京衡機エンジニアリングの事業運営上の問題点について親会社から大きな指摘をすることはなく、株式会社東京衡機エンジニアリングにおける元取締役の専権を許す結果となっておりました。

【再発防止対応】

現在は、上記(3)②に記載のとおり、2023年8月21日に各子会社の組織として業務分掌を明確にした管理部・経理部を新設し、親会社である当社の管理部・経理部の人員が子会社である株式会社東京衡機エンジニアリングの管理部・経理部を兼務する形で組織改革を行い、元取締役に株式会社東京衡機エンジニアリングの社長であった間に不十分となっていた契約管理等について当社グループの内部管理体制の整備・強化の一環で見直しを行うとともに、当社の内部監査室からの統制や当社の内部監査室による監査を実施しております。また、株式会社東京衡機エンジニアリングのガバナンスの改善・強化に向けて、当社の内部統制委員会において同社の課題・問題について審議し、対応策を決定しております。さらに、改善計画における社内規程の整備の一環で見直した「関係会社管理規程」において、子会社の管理統制に関する重要な事項の決定は当社の取締役会に諮るべきことや管掌役員が子会社の経営上・事業上の重要事項を当社の取締役会に報告すべきことを定め、子会社管理の強化を行っております。

今後の対応については、当社の役職員がエンジニアリング事業の実態を十分に把握できていなかったことを踏まえて、上記(3)①に記載のとおり、株式会社東京衡機エンジニアリングのガバナンスの強化と事業の推進・発展の両面から経営の改善を進めていく中で、社内関係者が必要な情報を共有し、全社一丸となって課題や問題の解決にあたることのできる開かれた組織を構築し、実態に応じた子会社管理体制をとることができるようにいたします。

【改善状況】

当社の関係会社管理規程においては、子会社・関係会社の必要かつ適切な管理の観点から事前承認・報告事項等を定めております。2024年4月1日以降は、当社取締役会において事前承認事項を2件審議・承認し、報告事項については都度報告がなされております。

子会社の取締役会の招集通知を出す前に、各取締役・部門長に議題・報告事項の確認を行っておりますが、その際に、子会社の取締役会決議事項・報告事項の一覧とあわせて、グループ規程である「関係会社管理規程」に定める親会社報告事項・事前承認事項を送付し、親会社の取締役会への報告事項の確認を管理担当取締役並びに管理部長が行っております。

その他、子会社強化の活動としては、前記「2. (3)① 属人化・ブラックボックス化の防止」から「2. (3)④ 外注先管理を中心とした取引先管理体制の整備・再構築」の取り組みを参照ください。

また、当社においては、株式会社東京衡機エンジニアリングのガバナンスの強化と事業の推進・発展の両面から経営の改善を進めていく中で、将来の当社のCFO候補並びに当社グループ各社の役員候補として以下の上級執行役員2名を採用しております。当社グループとして経営人材が限られている中で、将来の子会社役員候補者を採用し、グループ全体のマネジメントの強化、子会社管理の強化を期待しております。

上級執行役員（兼 社長室長） 宮下 仁

当社の求めるCFOスキルレベルを全て満たしていること、過去のキャリアを通じて実務経験が豊富で語学力もあり、国際感覚を持つ人材であること、これまでドイツ ツビクローエル社との商談でビジネス英会話が可能なのは小塚社長のみであり、経営上も問題があったが、常時ビジネス上の重要な会話の対応を一緒に行える人材が必要とされており、今後、当社がグローバル化を進める上で頼りになる人物であると判断したため。

上級執行役員 川上 哲也

当社の求めるCFOスキルレベルを全て満たしていること、過去のキャリアを通じて上場会社での経験があること、これまでドイツ ツビックローエル社との商談でビジネス英会話が可能なのは小塚社長のみであり、経営上も問題があったが、常時ビジネス上の重要な会話の対応を一緒に行える人材が必要とされており、今後、当社がグローバル化を進める上で頼りになる人物であると判断したため。

【今後の対応】

引き続き、上記運用を継続してまいります。

なお、上記の上級執行役員2名については、当社および子会社の役員への就任を検討しており、現時点で時期は未定であります。遅くとも、2025年5月の定時株主総会に役員人事を付議するにあたり、それまでの職務の執行状況を踏まえて、指名報酬委員会にて当社または子会社の取締役としての適格性について審議し、その答申に基づいて取締役会で判断する予定です。

以上