



平成 19 年 6 月 7 日

各 位

会 社 名 井 関 農 機 株 式 会 社
代 表 者 名 取 締 役 社 長 中 野 弘 之
コ ー ド 番 号 6 3 1 0
上 場 取 引 所 東 証 第 1 部、大 証 第 1 部
問 合 せ 先 常 務 取 締 役 其 田 一 美
(TEL. 03-5604-7710)

株式会社東京証券取引所への「改善報告書」の提出について

当社は、過年度の決算短信等を訂正した件について、平成 19 年 5 月 24 日付で、株式会社東京証券取引所から「改善報告書」の提出を求められておりましたが、本日別添のとおり提出いたしましたのでご報告いたします。

別添書類：改善報告書

以 上

改善報告書

平成 19 年 6 月 7 日

株式会社東京証券取引所

代表取締役社長 西室 泰三 殿

井 関 農 機 株 式 会 社
代表取締役社長 中野 弘之



このたびの過年度決算短信および有価証券報告書等の一部訂正の件について、「上場有価証券の発行者の会社情報の適時開示等に関する規則」第 22 条第 3 項の規程に基づき、その経緯および改善措置を記載した改善報告書をここに提出いたします。

【1】経緯

1. 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯

本年 3 月 5 日、当社開発製造本部より当社社長に対して、連結製造子会社である株式会社井関熊本製造所において、仕掛品の過大計上などの不適切な会計処理を行っていたとの報告がありました。平成 19 年 3 月期決算見通し作業において、株式会社井関熊本製造所より開発製造本部に対して決算見通しが大幅に悪化するとの報告があり、開発製造本部がその理由を精査している過程で、株式会社井関熊本製造所はこれ以上不適切な会計処理を継続するのは限界と判断し、自ら申告を行ったものです。

この報告を受けて社内に特別調査チームを設置し、その真偽を検証したところ、報告どおり本来製造原価に計上すべき金額を仕掛品として計上するなどの不適切な会計処理が行われていたことが判明いたしました。直ちに同様の事業形態をとる他の製造子会社 3 社（松山、新潟、邦栄）も調査したところ、株式会社井関松山製造所と株式会社井関邦栄製造所においても同様の会計処理が明らかになりました。

このため、本年 3 月 23 日、証券取引所適時開示規則第 2 条第 2 項第 2 号に基づく「業績に影響を与える事象の発生について」の開示と同時に、当社社長を委員長とする内部調査委員会を設置いたしました。なお、特別調査チームは人員を増強し内部調査委員会に吸収いたしました。また、当社は、当社グループとは利害関係を持たない社外者のみで構成される「外部委員会」を平成 19 年 3 月 29 日に設置し、調査を進めてまいりました。

外部委員会と内部調査委員会は、過去 4 期にわたる資料の精査、関係者のヒアリングなどを通じて、不適切な会計処理の正確な金額と期間帰属の確定、本件の手法や発生の原因・背景および再発防止策などの分析・検討を慎重に行ってまいりました。3 月 23 日からおよそ 2 ヶ月を要することになってしまいましたが、その全容と過年度

各期の財務諸表への影響額が判明いたしましたので、5月24日「不適切な会計処理に関する調査結果および当社の対応方針のご報告」にてその内容を公表いたしました。

以上の調査結果を踏まえ、外部委員会の判断を仰いだうえで、関与者の処分とともに、開発製造部門の取締役2名と製造子会社を主管する開発製造業務部の責任者について、管理監督責任を明らかにするために厳正な処分を行いました。また、経営責任を明確にするため、全取締役および監査役の月額報酬を4月より一部自主返上しております。

2. 不適切な会計処理の内容

(1) 不適切な会計処理の概要

① 株式会社井関熊本製造所

イ. 仕掛品の過大計上（開始時期：平成16年3月）

平成16年3月に利益不足を補うため、3月の原価計算処理において、製品の製造原価（＝売上原価）を減少させ、帳簿上の仕掛品在庫を増加させて、利益を操作しておりました。なお、これらの処理は、原価計算システムの操作により行われておりました。

通常の棚卸残高を確定する作業において、棚卸差異の原因を追究しつつ、帳簿棚卸高を修正していく過程がありますが、その過程を利用して、帳簿上の仕掛品を増加させたものです。

以降の9月中間決算および3月期末決算も同様の処理を行っておりました。

ロ. 貯蔵品および建設仮勘定の過大計上

・平成17年3月に製品の生産用に使用した変動費（材料費・外注部分品費・外注加工費）を「貯蔵品」に振替え、同額を製品製造原価の変動費を減少させ利益を操作しておりました。

・平成17年3月に製品製造原価費用のうち固定費（労務費等）を、設備投資に関するものとして「建設仮勘定」に振替え、利益を操作しておりました。以降の平成17年8月および平成17年12月から平成18年3月においても同様の処理を行っておりました。

なお、平成17年3月分は同年5月に、平成17年8月分は同年11月に、完成処理として、固定資産に上乗せし振替えられておりました。

・平成18年3月に製品の生産用に使用した変動費を、設備投資に関するものとして「建設仮勘定」に振替え、同額を製品製造原価の変動費を減少させ、利益を操作しておりました。

ハ. 買掛金の過少計上

・平成18年3月および6月から9月に仕入請求額の減額処理を行い、利益を操作しておりました。なお、これらは伝票処理だけで、取引先への実際の支払いに

は影響させないように操作を行っておりました。

・平成 17 年 11 月から平成 18 年 3 月の間、買掛金の一部の計上を遅らせて利益を操作しておりました。

ニ. 前払費用の過大計上

・平成 18 年 3 月および 9 月に人員派遣実績を水増しして、その金額を前払費用に計上し人件費を減少させ利益を操作しておりました。

② 株式会社井関松山製造所

イ. 仕掛品の過大計上（開始時期：平成 16 年 1 月）

平成 16 年 1 月、2 月、3 月に利益不足を補うために、1 月、2 月、3 月の原価計算処理において、製品の製造原価（＝売上原価）を減少させ、帳簿上の仕掛品在庫を増加させて利益を操作しておりました。なお、これらは原価計算システムの操作により行われておりました。システムの牽制機能の弱い箇所をつく手法は株式会社井関熊本製造所と同様でしたが、仕掛残高の操作手法には、相違がありました。

通常の棚卸残高を確定する作業において、棚卸差異の原因を追究しつつ、帳簿棚卸高を修正していく過程がありますが、その過程を利用して、帳簿上の仕掛品を増加させたものです。

以降の 9 月中間決算および 3 月期末決算も同様の処理を行っておりました。

③ 株式会社井関邦栄製造所

イ. 仕掛品の過大計上（開始時期：平成 16 年 3 月）

平成 16 年 3 月期末決算の实地棚卸において帳簿棚卸高と实地棚卸高の棚卸差異が多額に発生し、その原因の究明が出来なかったため、帳簿棚卸高を基準に仕掛品を過大に計上し、製造原価（＝売上原価）を減少させ、利益を操作しておりました。

なお、株式会社井関邦栄製造所の場合は、原価計算システムが導入されておらず、操作は伝票によるものでした。

以降の 9 月中間決算および 3 月期末決算も同様の処理を行っておりました。

ロ. 買掛金の過少計上

本来平成 18 年 9 月に実施すべき仕入計上処理の一部を 10 月に遅らせて、利益を操作しておりました。

なお、一連の調査において、個人的な金品の着服は確認されておりません。

また、当社の製品を製造している株式会社井関新潟製造所についても調査いたしましたが、不適切な会計処理は認められませんでした。

(2) 不適切な会計処理の関与者

外部委員会および内部調査委員会の調査結果から、関与者の人数は11名と判明いたしました。

関与者は主体的に不適切な行為に関与したと判断される最終決定者と実行者（以上主たる関与者）、および積極的に関与していないが概要を知らされていた者の3区分に分類されます。

主たる関与者のうち、最終決定者は、最終的な意思決定をし、実行を了承もしくは指示した者で、具体的には、3製造子会社の社長です。実行者は、手法を自ら提案、もしくは最終決定者と協議して最終決定者の承認もしくは指示を受けて実行した者で、具体的には収益管理、原価管理などの実務責任者です。

また、概要を知らされていた者は、具体的な内容は知らなかったが、不適切な会計処理の存在は認識していた者で、具体的には、製造子会社の業務部長もしくは管理部長がこれに該当いたします。

株式会社井関熊本製造所では、関与者4名、内最終決定者（＝社長）が2名、実行者1名、概要を知らされていた者1名、株式会社井関松山製造所では、関与者5名、内最終決定者（＝社長）2名、実行者1名、概要を知らされていた者2名、株式会社井関邦栄製造所では、関与者2名、内最終決定者（＝社長）1名、実行者1名です。

(3) 不適切な会計処理の実施額

これら3製造子会社による不適切な会計処理の実施額は、

棚卸資産（仕掛品）過大計上	: 3,126 百万円
建設仮勘定過大計上	: 356 百万円
貯蔵品過大計上	: 40 百万円
買掛金過少計上	: 307 百万円
<u>前払費用過大計上</u>	<u>: 19 百万円</u>
合計	: 3,850 百万円

となります。（百万円未満は切捨てしております）

なお、決算期別の内訳は次表のとおりでございます。

＜不適切な会計処理の決算期別実施額＞（以下表金額の百万円未満は切捨て）

[3 製造子会社合計]	① 棚卸資産 過大計上 (仕掛品)	② 建設仮勘定 過大計上	③ 貯蔵品 過大計上	④ 買掛金 過少計上	⑤ 前払費用 過大計上	計
平成 16 年 3 月(下期)	796	—	—	—	—	796
平成 15 年度年計	796	—	—	—	—	796
平成 16 年 9 月(上期)	219	—	—	—	—	219
平成 17 年 3 月(下期)	1,399	50	77	—	—	1,527
平成 16 年度年計	1,618	50	77	—	—	1,746
平成 16 年＜累計＞	2,415	50	77	—	—	2,543
平成 17 年 9 月(上期)	34	54	△70	—	—	17
平成 18 年 3 月(下期)	495	251	40	80	10	878
平成 17 年度年計	529	306	△30	80	10	896
平成 17 年＜累計＞	2,944	356	46	80	10	3,439
平成 18 年 9 月(上期)	181	—	△6	226	9	410
< 累 計 >	3,126	356	40	307	19	3,850

(4) 過年度財務諸表への影響

当社連結製造子会社の不適切な会計処理についての社内調査結果に基づき、当社平成 16 年 3 月期から平成 19 年 3 月期中間期の過年度決算の訂正を行いました。その累積的影響額（連結）は、営業利益を 3,705 百万円、純利益を 4,270 百万円減少させるものです。

また、井関農機単体決算におきましても、3 製造子会社の過年度決算訂正に伴う関係会社投融資評価損失等の特別損失処理により過年度決算を訂正しております。その累積的影響額は、純利益を 3,632 百万円減少させるものです。

3. 不適切な会計処理の原因と長期間発見できなかった理由

不適切な会計処理の開始時期である平成 16 年 3 月期における事実関係は次のとおりです。

当社グループの予算管理制度は「00 予算」と称される当初予算と、「01 予算」と称される修正予算から構成されます。また、連結子会社の決算期は販売子会社が 12 月決算、製造子会社は 3 月決算となっており、通常、販売子会社の決算見通しが固まる 12 月に、連結通期業績見通しが行われます。この年も、業績目標に係る指示が平成 15 年 12 月 23 日付総合企画部発信により「収益対策の実施について」の内容で、開発製造本部に送達されております。

開発製造本部における製造子会社の主管部である開発製造業務部はそれを受け、4製造子会社（松山、熊本、新潟、邦栄）に同主旨の内容で指示しています。

この過程において、開発製造本部が3製造子会社（松山・熊本・邦栄）に対して不適切な会計処理を指示した事実は認められませんでした。指示を受けた4製造子会社のうち3社が不適切な会計処理を行う結果となっていました。

その原因と長期間発見できなかった理由は以下のとおりです。

（1）関与者のコンプライアンス意識の欠如

内部調査委員会の調査結果によりますと、全ての関与者は、「すぐに取り戻せる」言い換えると、「取り戻せば良い」との安易な気持ちから操作を行っており、本件の不適切な会計処理が重大な法令違反および財務上の虚偽報告につながるというリスク認識に乏しく、コンプライアンス意識が欠如していたと判断されます。

また、本件発覚時退職していた者を含めると3製造子会社の社長が5名関与しており、全体的なコンプライアンス教育に問題があったものと認識しております。

（2）開発製造本部・開発製造業務部の監理・指導不足

① 原価管理の不備

前述のように、総合企画部より業績見通し作成時において収益改善の指示がありましたが、開発製造業務部は、総合企画部の提示した金額の合理性を検討することなく、そのまま製造子会社に示達しておりました。また、製造子会社から上がってきた収益改善計画についても、最終的には数値が要求した水準になっていることのみで満足し、それにいたった具体的な収益改善計画の内容までは把握せず、同内容の合理性も検証しておりませんでした。従って、策定された収益改善計画についても、数値の検証のみを行い、個別改善項目のトレースは行っておりませんでした。開発製造業務部は、原価管理の総括部門として、目標原価と実績原価の推移を、原価を構成する要素にまで踏み込んでモニターする責任を有していましたが、その業務を適切に果たしておりませんでした。

開発製造業務部の業務分掌には、「原価管理の総括」として製品原価の予実推移の管理というモニタリング機能とともに、「原価企画」（収益の増大を目指した、商品開発における企画から量産までの原価管理、コストダウンの推進と総括）、即ち、商品開発時コストダウンや経常的コストダウンという利益目標達成のための機能が含まれておりました。

このため、結果的に利益目標さえ達成してくれば良いという方向に傾き、原価のモニタリング機能がおろそかになったものと判断され、利益目標とモニタリングの両方の機能を持たせたことに、管理体制上の問題があったと判断しております。この結果、製造子会社から報告される原価について、その原価を構成する個別内容の妥当性を適切に検証することなしに実績値として容認しており、製造業としての基本が欠如していたと反省しております。

この点については、外部委員会の調査報告においても「本件においては、厳しい数値目標を課したこと自体が問題なのではなく、それに対する親会社（具体的には業務主管部である開発製造業務部）のサポートやフォローがなく、結果的に指揮命令系統の末端に位置する者にしわ寄せが集中し、現実を無視した無理難題を押し付けられていると受け取られたことに問題があったと考えられる。」と指摘されております。また、内部調査委員による関与者からのヒアリングに、製造子会社側は収益目標について「開発製造業務部と議論し、目標達成の困難さを説明したが、聞き入れてもらえなかった。」という趣旨の内容があり、各製造子会社での収益目標達成過程で、各製造子会社と開発製造業務部の間にコミュニケーション不足があったことは否めないと判断しております。

② 開発製造本部における管理・指導不足および牽制機能の弱さ

今回の不適切な会計処理が長期にわたり発覚しなかった原因としては、製造子会社および当社開発製造本部・管理部門における牽制機能に欠陥があったと判断されます。

主管部である開発製造業務部には、各製造子会社から月次で収益および資産・負債の実績報告が上がってきており、かつ、定期的な管理指導の為の製造子会社訪問を行っているにもかかわらず、本件の発見にいたっておりません。

③ 期末棚卸における棚卸差異の原因究明と最終棚卸確定体制の欠陥

今回の製造子会社における不適切な会計処理は、実地棚卸結果をそのまま入力した「棚卸 B 表」（以下、「棚卸 B 表」）から、棚卸差異追及過程を経た修正後最終棚卸表「棚卸 C 表」（以下、「棚卸 C 表」）にいたる過程での、棚卸差異修正処理において、操作実行者が不正な修正を行い、かつ、その修正内容が管理責任者（業務部長、管理部長）によりチェックされていなかったこと、およびその期末棚卸の最終確定状況を開発製造本部がチェックしていなかったことが要因であると判断されます。

④ I Tによる牽制機能の不備

今回の不適切な会計処理の手法のうち、株式会社井関熊本製造所・株式会社井関松山製造所における製造原価の操作（変動費および固定費(加工工数)の実際消費金額の操作）は原価報告書データを作成する手順の中で、業務担当者によって行われました。

現行システムは調達システム、工程管理システムにより自動処理できない部分を補完するために、業務担当者が修正できる業務処理システムが設けられています。その運用において、修正処理の承認制度がなく、また、修正した内容についてデータ保存するシステムにもなっていませんでした。このようなシステム自体の牽制機能の不備が、今回の不適切な会計処理発覚を妨げた要因になっていたと判断されま

す。

(3) 製造子会社に対する内部監査体制の不備

製造子会社に対する井関農機の監査室による監査は、おおむね2年に一度程度実施していましたが、今回の不適切な会計処理は発見できませんでした。その要因としては原価計算システムの理解不足、実地棚卸方法および棚卸差異修正方法の理解不足、絶対的な時間不足などが考えられます。

(4) 専門性の高い分野の人事の固定化

今回の操作実行者3名は、不適切な会計処理開始以降異動することなく原価管理を担当してきました。特に、株式会社井関熊本製造所の担当者は15年、株式会社井関邦栄製造所の担当者は10年継続して同一業務を担当しており、このような専門性の高い分野の人事の固定化が、本件の発覚が遅れた要因の一つであると考えられます。また、このような人事の固定化の背景には、操作実行者の交代要員となる人材の育成が遅れていたという事実があると判断されます。

4. 今回の過年度決算短信等の訂正が投資家および証券市場に与えた影響についての認識

当社は過年度において連結製造子会社の不適切な会計処理を見過ごし、本来訂正を要する決算内容を長期間にわたって誤って開示しておりましたことにより、株主、投資家、ならびに市場関係者の皆様に大変なご迷惑をおかけし、株式市場の信頼を損ねたことについて深く反省しております。今後は二度とこのような事態を繰り返さないように、関係役職員の厳正な処分を行うとともに、再発防止策を確実に実行し、当社ならびに当社連結子会社が全社一丸となって関係各位の信頼回復に全力を尽くしてまいります。

【2】改善措置

1. 再発防止に向けた今後の改善措置

当社は今回の連結製造子会社が不適切な会計処理を引き起こし、それを長期に発見できなかった事実を真摯に反省し、今後かかる事態が二度と発生しないように、以下のとおり再発防止策を策定し、確実に実行することにより、失った信頼の回復に努めてまいります。

(1) コンプライアンス重視の経営

① 風通しの良い企業風土の確立

イ. 経営陣としての問題意識

外部委員会の報告書では、「複数の製造子会社が、不適切な会計処理に手を染

めざるを得ないほど追い込まれながら、そのことを井関の経営や社長直轄の諸部門に直接訴えることがなかったという点については、井関の経営陣も真摯に反省する必要がある。」また、「外部委員会としては、不正や不祥事件を未然に防止するためだけではなく経営の効率化を実現するためにも、井関経営陣は長期的課題として、グループ内において部門間、部署間、会社間の風通しを良くすること、すなわち開かれた組織にすることに、今後取組んでいくべきと考える。」との指摘を受けております。

当社といたしましては、外部委員会の調査結果を妥当なものとして真摯に受け止め、当社役員の経営責任を認識し、深く反省いたしております。

「開かれた組織」づくりには、社長が先頭に立ち、全役員が製造子会社および販売子会社の訪問を行い、直接対話を通じて現場主義の徹底に率先垂範で取り組んでまいります。

ロ. 「倫理ホットライン」の周知徹底および充実

当社では、平成18年4月に「倫理ホットライン」(=内部通報制度)を導入し、弁護士と契約し第三者による通報窓口を設けておりますが、今回の不適切な会計処理発覚の経緯などを踏まえて、「倫理ホットライン」がより良い企業風土の構築に欠かせぬ重要な制度であることを、グループ誌や、「倫理ホットライン」の概要・連絡先を明示したポスターの各職場への掲示等により、再度グループ全員に周知徹底いたします。また、「倫理ホットライン」は、管理者のみならず全従業員に周知することが重要である、との認識のもと、具体的事例集を作成しグループ誌などを通じて啓蒙に努めてまいります。

また、「倫理ホットライン」に、内部通報窓口に加え当社の協力業者等を対象とした外部通報窓口も当該弁護士に依頼いたしました。協力業者等に対しては、注文書等送付時に「倫理ホットライン」の通知を行います。

② 役職員のコンプライアンス意識の向上

イ. 連結子会社社長より「経営者確認書」提出の制度化

今後の内部統制監査制度の導入に併せて、「適正な会計処理」の重要性を徹底するために、連結子会社の決算書提出に際して、井関農機より「適正な会計処理」のためのチェックリストを提示し、連結子会社社長が確認したうえで、井関農機社長に「経営者確認書」を提出する制度を導入いたしました。(平成19年3月期決算より実施)

ロ. コンプライアンス研修の継続的实施

コンプライアンス担当役員の下、組織横断的な社内チームを6月1日付で結成いたしました。このチームが中心となって、コンプライアンス意識の全役職員への浸透を図ってまいります。

・コンプライアンス研修

本年6月には、グループ全体の管理責任者に対し、今回事案の不適切な会計処理が重大な法令違反につながる事等の具体的事例を多く取り入れた外部専門家によるコンプライアンス研修を実施いたします。今後、年2回同様の研修を実施してまいります。

また、7月には井関農機役員および部門長に加えて、連結子会社の経営幹部が一堂に会する「グループ社長会」において外部講師によるコンプライアンス研修を実施いたします。今後、年1回同様の研修を実施してまいります。

本年度は、さらに上記以外の役職員に対して前述の社内チームが中心となりコンプライアンス研修を実施する予定です。さらに、次年度以降もグループの管理職クラスおよび管理部門を対象に、コンプライアンス意識を向上させるためにコンプライアンス研修を計画的に実施してまいります。

③ 「経営監理委員会」の設置

当社および当社グループ全連結子会社における不適切な会計処理の発生を防止し、適正な取引と会計処理の維持ならびにコンプライアンスの徹底を図ることを目的として本年6月1日付で「経営監理委員会」を設置いたしました。

経営監理委員会は月1回開催し、社長を委員長として全取締役および監査室長、内部統制監理室長（計12名）により構成されます。また、常勤監査役（4名）もオブザーバーとして出席いたします。

本委員会では、本改善報告書に記載の再発防止策について、各担当部門からの報告を受けて、その進捗状況をフォローするとともに、グループの事業全般にかかわるコンプライアンス上の課題について審議し、必要な対応策を講じてまいります。

（2）開発製造本部にかかわる組織体制と業務プロセスの改善

① 製造子会社に対するモニタリング機能強化

本年6月1日付で、開発製造本部長の下に、製造子会社に対するモニタリング機能を担う「業務監理室」を新設いたしました。人員は室長以下4名でスタートしております。これまで、開発製造業務部が担っていた「原価管理の総括」と「原価企画」のうち、「原価管理の総括」業務の一部を分離し「業務監理室」に移管します。

「業務監理室」は利益責任を持たないため、原価についてはモニタリング機能に特化した体制が整備されます。たとえば、収益計画策定の際には、「業務監理室」が、各製造子会社から提示された収益計画の基礎となる製造原価を、基準に照らしその合理性を検証し、また、計画実施段階ではその原価の推移をチェックすることによって、製造子会社に対する牽制機能が発揮されると考えております。同時に、原価の妥当性をチェックすることによって、利益責任を担う開発製造業務部に対する牽制機能も果たすと考えております。

具体的役割は以下のとおりです。

《具体的役割》

イ. 製造原価の監理業務を開発製造業務部より業務監理室に変更

開発製造業務部の原価管理業務の内、製品別原価の予算・実績推移のチェック、原価管理システムの維持と指導、の機能を業務監理室に移管いたします。

また、製造子会社が納得できる予算編成と実績把握の際の異常値発見を容易とするため、基準となる型式別原価（型式別予算原価）を見積もるシステムを構築いたします。（平成 19 年 9 月目処）

ロ. モニタリングに有効な指数の設定およびチェック

モニタリングに有効な指数を設定し、システムなどから出力された数値を分析し、異常値が発見された場合は、製造子会社にのみ解決を委ねるのではなく、当社開発製造業務部と製造子会社が検討会を実施するなど、情報の共有化を図り解決して行くことといたします。（平成 19 年 6 月目処）

ハ. 製造子会社における最終棚卸確定までのチェックとフォローアップ

今後、製造子会社における期末棚卸の最終確定にいたるまでの修正については、根拠となる証憑を添付して製造子会社責任者の承認を得ることといたします。また、同修正データは会計帳簿と位置づけ 10 年間保存いたします。また、現品管理がおろそかであったり、棚卸手続き自体に瑕疵があると、棚卸差異が多額に発生するリスクが高まることから、業務監理室において棚卸資産の管理基準を標準化し、製造子会社による運用を厳格化いたします。

ニ. ITによる統制強化を図るためのシステム改善

製造子会社における原価報告書データ（月次）の手作業による統制活動として、修正データは「所定様式」の帳票により管理責任者（業務部長、管理部長）の承認手続きを取ることにいたしました。

また、修正データについては一覧表に出力し、担当部門の管理責任者（業務部長、管理部長）がチェックするとともに、業務監理室に、管理責任者（業務部長、管理部長）の検印のある「所定様式」写しと一覧表写しを送付し、同室にてチェックし、ファイルいたします。

また、今回の決算確定作業の中で、原価計算システムのデータ保存期間が 1 年であることが明らかになりましたが、これを棚卸表などの会計帳簿については 10 年、その他の帳票については 5 年に変更いたしました。

なお、中期的には業務フローの中で IT 統制に依拠する部分の欠陥を抽出し、プログラム開発によるシステム改善を図ってまいります。

ホ. 開発製造本部および製造子会社のコンプライアンスのフォローアップ

なお、業務監理室は、製造子会社に対するモニタリングの状況等を、毎月経営監理委員会に報告いたします。

② 開発製造本部による製造子会社に対する管理指導の充実およびコミュニケーションの活性化

開発製造本部の総括窓口である開発製造業務部は、製造子会社に対する業務主管部として、現場に密着した木目細かい管理指導およびサポートを地道に行い、グループ管理体制の充実を図るとともに、製造子会社との間のコミュニケーションの活性化に努めます。

(3) モニタリング体制の強化

① 監査室の強化

イ. 増員：4名から7名（内1名はIT要員）に増員いたしました。

ロ. 監査頻度：従来は販売子会社は年1回、製造子会社は2年に1回を目処としていましたが、今後は連結子会社全社について最低年1回監査を実施いたします。また、監査において重要な問題が発見された場合は、改善状況のフォローアップ監査を行います。

ハ. 製造子会社に対する監査

今後の製造子会社監査は、通常の監査に加え、年2回決算監査を実施いたします。

決算監査においては、

- ・ 棚卸B表と棚卸C表の差異理由の抽出検証
- ・ 死蔵品、特殊部品コードの抽出実地棚卸
- ・ 建設仮勘定棚卸表と会計帳簿の照合
- ・ 貯蔵品棚卸原票と会計帳簿の照合

等を行います。

なお、監査室は監査結果を、毎月経営監理委員会に報告いたします。

② 製造子会社以外の連結子会社に対する経常的モニタリング機能強化

今回の不適切な会計処理は製造子会社におけるものでしたが、グループ全体のモニタリング機能を強化するために、次の施策を行います。

イ. 連結販売子会社および営業関連会社（以下、販売子会社等）の社内監査体制
販売子会社等については、多数の営業拠点があるため、各販売子会社等の中に、

独自の社内監査機能を持たせませす。比較的規模の大きい販売子会社等には、社内監査担当者を配置いたします。それ以外の販売子会社等については管理部門担当者もしくは管理者が定期的な社内監査を行います。

社内監査に際しては、共通の監査基準を設け（5月制定済み）、それに沿って監査を行ってまいります。監査結果については、それぞれ自社の取締役会に報告するとともに、写しを直接井関農機の後述「営業業務監理室」および監査室宛提出する体制を構築いたしました。

ロ．営業本部に「営業業務監理室」設置

営業本部についても販売子会社等に対するモニタリング機能を強化するために、営業本部長の下に6月1日付で「営業業務監理室」を設置いたしました。

同室は、イ．の社内監査実施状況のフォロー、販売子会社等に対する共通棚卸基準の制定、売掛債権・棚卸資産の月次実績推移の把握および期末棚卸最終確定状況のフォロー、販売子会社等のコンプライアンスのフォローアップを行います。また、以上にかかわる販売子会社等の指導も行います。

なお、「営業業務監理室」は、以上のモニタリングの状況等を、毎月経営監理委員会に報告いたします。

(全体の組織体制については別紙1.「新旧組織図」、モニタリングにかかわる組織体制については、別紙2.「モニタリングにかかわる組織体制」、をご参照下さい。)

③ 業務の標準化

今後の内部統制監査制度の導入に併せて、財務報告に係る業務の標準化を進め、業務記述書やフローチャートの作成を通じてリスクの抽出を行い内部牽制が十分に機能する体制を構築いたします。(平成20年3月完成を目処)

(4) 管理部門の計画的な人事ローテーション

今回の操作実行者3名が、長期間にわたって異動することなく原価管理を担当してきたことが、本件が長期に発見されなかった要因の一つであることから、製造子会社の管理部門の担当者については、製造子会社間、製造子会社と開発製造本部間などでの計画的なローテーションを実施するとともに、経理の専門知識を有する人材を継続して採用してまいります。

2. 改善措置の実施スケジュール

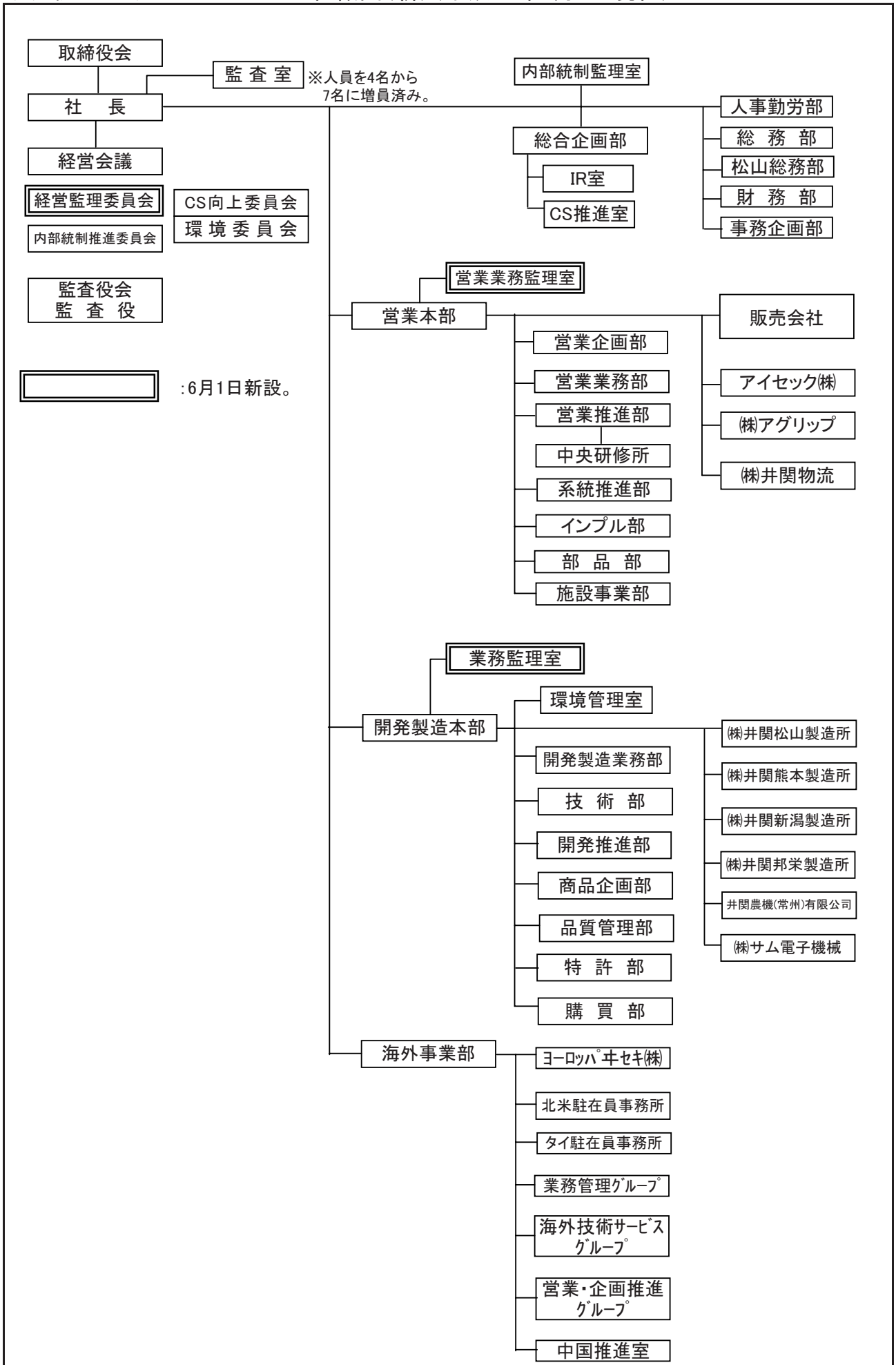
上記改善策については、別紙3.「再発防止策実施スケジュール」に沿って着実に実行してまいります。なお、経営監理委員会において、毎月その進捗状況をチェックし、確実な実施をフォローいたします。

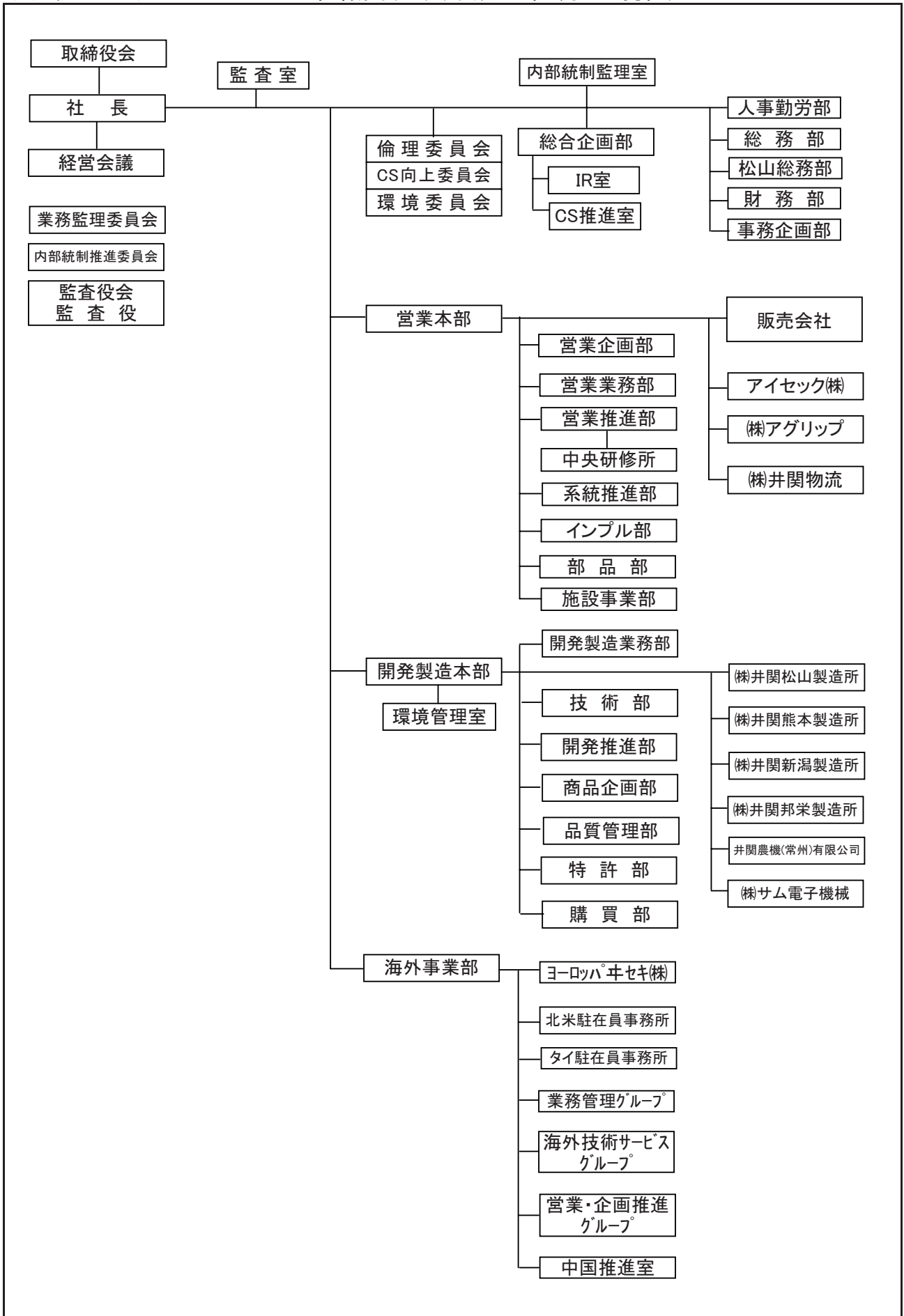
3. 終わりに

今般、当社におきましてこのような不適切な会計処理を発生させ、過年度決算の訂正にいたりましたことで、市場関係者をはじめとする関係各位に大変なご心配とご迷惑をおかけしましたことを改めてお詫び申し上げます。

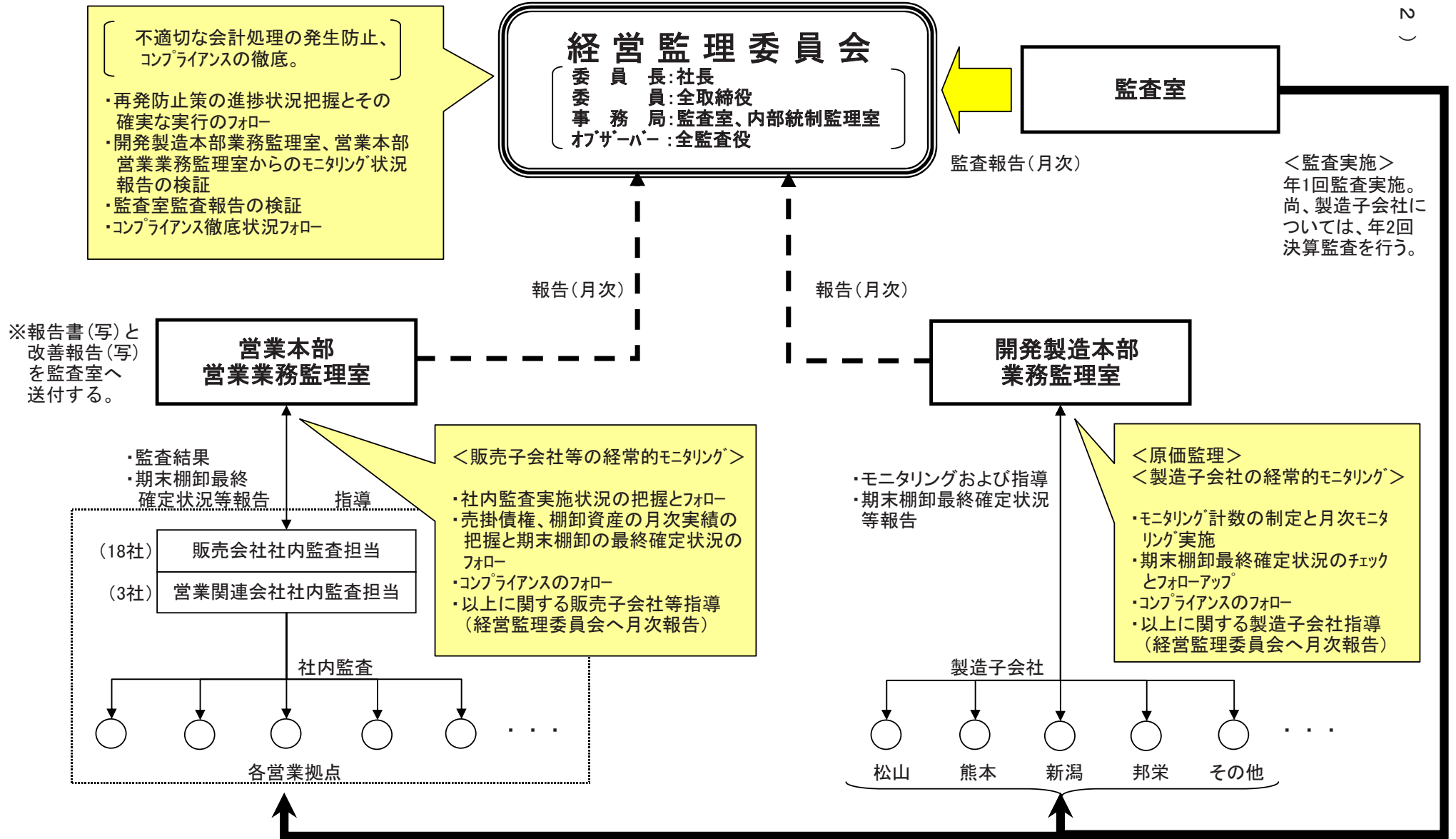
今後は、再びこのような問題を起こさないよう、当社ならびに当社連結子会社が全社一丸となって、信頼の回復に努めてまいりますので、なにとぞご理解いただきまして、今後ともご支援ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

以 上





【 モニタリングにかかわる組織体制 】



再発防止策実施スケジュール

● : 実施済 ○ : 実施予定 → : 防止策実施 ⇨ : 継続実施

項目	担当	平成19年				平成20年			
		～5月	6月	7月～9月	10月～12月	1月～3月	4月～6月	7月～9月	10月～12月
1. コンプライアンス重視の経営 (1) 風通しの良い企業風土の確立 ① 経営陣の問題意識(開かれた組織作り)	社長			製造子会社、販売子会社訪問し、社員との直接対話。					
② 「倫理ホットライン」の周知再徹底及び充実	人事勤労部			○事例集 ○グループ誌					
	人事勤労部 開発製造本部			●外部通報窓口設置。 (注文書等発送時に設置文書同封。)					
(2) 役職員のコンプライアンス意識の向上 ① 「経営者確認書」提出の制度化 (通期・中間期)	財務部	平成19年3月期決算より実施。(3月決算会社は4月・10月、12月決算会社は1月・7月に提出。)							
② コンプライアンス研修の継続的实施	コンプライアンス担当 役員及び社内チーム		●6月1日社内チーム結成。						
			○(6月14日管理責任者研修) ○ ○(グループ社長会研修)						
(3) 「経営監理委員会」の設置	社長		●6月1日設置。						
2. 開発製造本部にかかわる組織体制と業務プロセスの改善 (1) 開発製造本部に「業務監理室」設置	開発製造本部 業務監理室		●6月1日設置。						
① 原価監理	同上		⇨						
② 型式別原価の見積りシステムの構築	同上		→ → → → →						
③ モニタリング指数の設定・チェック	同上		→ (指数設定) ⇨ ⇨ ⇨						
④ 期末棚卸確定状況のチェック・フォロー 棚卸資産管理基準の標準化	同上 同上・財務部		→ → →						
⑤ ITによるシステム改善	同上・事務企画部		⇨						

再発防止策実施スケジュール

● : 実施済 ○ : 実施予定 : 防止策実施 : 継続実施

項目	担当	平成19年				平成20年			
		～5月	6月	7月～9月	10月～12月	1月～3月	4月～6月	7月～9月	10月～12月
(2) 製造子会社管理指導の充実	開発製造業務部								
3. モニタリング体制の強化 (1) 監査室の強化	監査室		●4名→7名(1名IT要員)6月1日増員済み。						
				製造子会社に対する決算監査。					
(2) 製造子会社以外の連結子会社に対する モニタリング機能強化 ① 販売子会社等の社内監査体制の充実	営業本部 営業業務監理室			● 社内監査基準制定済み。					
② 営業本部に「営業業務監理室」設置	同上		●6月1日 設置。						
(3) 業務の標準化(業務記述書・フローチャート)	内部統制監理室								
4. 計画的な人事ローテーション ・製造子会社の管理部門担当者の計画的 ローテーション	人事勤労部								