



平成 19 年 5 月 24 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)

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

当社は、平成 19 年 3 月 23 日付発表の「業績に影響を与える事象の発生について」において、当社の連結製造子会社における不適切な会計処理（以下「本件」といいます）および内部調査委員会の設置について開示いたしました。また、3 月 29 日付にて、外部委員会の設置について開示いたしました。本件により、過年度決算を一部訂正する重大な事態にいたしましたことは、誠に遺憾であり、大変なご迷惑をおかけしました関係各位に、深くお詫び申し上げます。

これまで内部調査委員会では外部委員会のご指導を仰ぎながら、本件の事実関係の調査、過年度決算の訂正額の確定、原因の究明および再発防止策の検討等に全力で取り組んでまいりました。

本日開催の当社取締役会において、内部調査委員会および外部委員会の調査結果を承認いたしましたので、下記のとおり本件の不適切な会計処理の内容とその原因と背景、役職員の処分、再発防止策等についてご報告申し上げます。

なお、過年度決算の訂正に関する詳細については、本日別途発表の「過年度決算短信（連結・個別）の一部訂正について」をご参照ください。

記

1. 本件の判明から本日までの経緯

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。

このため前述のごとく、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するにいたしました。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しています。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、本日お知らせ申し上げる次第です。

2. 調査体制の概要

(1) 内部調査委員会

① 役割

製造子会社3社で発生した不適切な会計処理の事実確認と原因究明および再発防止策の策定を主な役割とし、調査を行ってまいりました。

② 内部調査委員会の構成

社長以下取締役5名、監査室長、内部統制監理室長。他に、監査室を中心とした11名が調査に参加いたしました。

③ 調査対象会社

当社の製品は、株式会社井関熊本製造所、株式会社井関松山製造所、株式会社井関邦栄製造所および株式会社井関新潟製造所の4社が生産しております。そのうちの3製造子会社で不適切な会計処理が発覚したため、3社とともに株式会社井関新潟製造所も調査いたしました。

④ 調査対象年度

3製造子会社からの申告によると不適切な会計処理の開始時期は、平成16年3月期からとのことであり、また、仕掛品の推移などから判断して、同期以前には

異常な動きが認められなかったことから、平成 15 年 3 月期から調査を実施いたしました。

⑤ 調査の方法

・仕掛品の過大計上

株式会社井関熊本製造所と株式会社井関松山製造所については、実地棚卸結果をそのまま入力した「棚卸 B 表」と、棚卸差異追究過程を経た修正後最終棚卸表「棚卸 C 表」の差異を調査し、また、株式会社井関邦栄製造所では、実地棚卸結果をそのまま入力した棚卸表と仕掛品明細表の差異を調査いたしました。この調査により、本件に関する 3 製造子会社の申告の正確性およびそれ以外に過大計上が存在しないかを検証いたしました。

・その他の不適切な会計処理（建設仮勘定の過大計上など）

対象全期間にわたる、伝票およびその他会計帳簿、請求書などの証憑書類の精査により実在性を調査し、不適切な会計処理がないかを検証いたしました。

（2）外部委員会

① 外部委員会の役割

内部調査委員会による調査内容、再発防止策の策定、ならびに経営責任の明確化などに関し、ご検証、およびご助言、ご指導をいただきました。

② 外部委員会の構成（敬称略）

弁護士	井窪保彦
弁護士	本多広和
公認会計士	山本 優
公認会計士	横瀬元治

3. 不適切な会計処理の概要

（1）株式会社井関熊本製造所

① 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まいりました。

② 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まいりました。

・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、利益を操作してまいりました。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まいりました。

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、固定資産に上乘せし振替えられてまいりました。

・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、利益を操作してまいりました。

③ 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、利益を操作してまいりました。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まいりました。

・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まいりました。

④ 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まいりました。

(2) 株式会社井関松山製造所

① 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まいりました。なお、これらは原価計算システムの操作により行われてまいりました。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

① 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。

② 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。

(4) 株式会社井関新潟製造所

元々仕掛品残高が極めて少額であり、また、实地棚卸金額と仕掛品残高の差異を調査いたしました。仕掛品の過大計上は認められませんでした。建設仮勘定の過大計上、買掛金の過少計上の有無についても調査いたしました。いずれも認められませんでした。

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いません。

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
前払費用過大計上	: 19 百万円
合計	: 3,850 百万円

となります。（百万円未満は切捨しております）

なお、決算期別、製造子会社別の内訳は次表のとおりでございます。

＜3 製造子会社別の不適切な会計処理の実施額＞（以下表金額の百万円未満は切捨て）

【株式会社井関熊本製造所】	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)	303	—	—	—	—	303
平成15年度年計	303	—	—	—	—	303
平成16年9月(上期)	225	—	—	—	—	225
平成17年3月(下期)	598	50	77	—	—	726
平成16年度年計	823	50	77	—	—	951
平成16年＜累計＞	1,127	50	77	—	—	1,255
平成17年9月(上期)	208	54	△70	—	—	192
平成18年3月(下期)	96	251	40	80	10	479
平成17年度年計	304	306	△30	80	10	671
平成17年＜累計＞	1,431	356	46	80	10	1,926
平成18年9月(上期)	181	—	△6	192	9	376
＜ 累 計 ＞	1,612	356	40	273	19	2,303

【株式会社井関松山製造所】	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)	412	—	—	—	—	412
平成15年度年計	412	—	—	—	—	412
平成16年9月(上期)	△88	—	—	—	—	△88
平成17年3月(下期)	769	—	—	—	—	769
平成16年度年計	680	—	—	—	—	680
平成16年＜累計＞	1,092	—	—	—	—	1,092
平成17年9月(上期)	△165	—	—	—	—	△165
平成18年3月(下期)	381	—	—	—	—	381
平成17年度年計	216	—	—	—	—	216
平成17年＜累計＞	1,309	—	—	—	—	1,309
平成18年9月(上期)	△104	—	—	—	—	△104
＜ 累 計 ＞	1,205	—	—	—	—	1,205

【株式会社井関邦栄製造所】	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)	81	—	—	—	—	81
平成15年度年計	81	—	—	—	—	81
平成16年9月(上期)	82	—	—	—	—	82
平成17年3月(下期)	31	—	—	—	—	31
平成16年度年計	114	—	—	—	—	114
平成16年<累計>	195	—	—	—	—	195
平成17年9月(上期)	△9	—	—	—	—	△9
平成18年3月(下期)	17	—	—	—	—	17
平成17年度年計	8	—	—	—	—	8
平成17年<累計>	204	—	—	—	—	204
平成18年9月(上期)	104	—	—	33	—	137
< 累計 >	308	—	—	33	—	341

【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。

なお、有価証券報告書および過年度決算短信等の訂正については、平成16年3月期から平成19年3月期中間期を対象としております。過年度決算の訂正に関する詳細は、本日付別途発表の「過年度決算短信（連結・個別）の一部訂正について」をご参照下さい。

5. 不適切な会計処理の関与者

概要把握のために行った製造子会社当事者のヒアリング調査から、関与者は関与度合いによってつぎのとおり分類されます。

(1) 関与者について

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。

(2) なお当事者ヒアリング結果の概要は以下のとおりです。

① 株式会社井関熊本製造所

分社時（平成13年4月）より赤字が続いており、何とかしなければと考え、実行者が当時の管理部長（その後社長に就任）および社長と相談のうえ、仕掛品の過大計上を行った。翌期に取り戻すつもりであったが上手く行かず増えていった。同管理部長が社長就任後は実行者が直接社長と相談の上操作を行った。本件会計操作については情報管理を行っており、社内で知っていたのは、実行者と社長の他、実行者の直属の上司（管理部長）が概略を知らされていたのみである。

なお実行者の指示により作業を行った者はいるが、全体像は知らない。また本件について他の製造子会社と連絡をとった事はないし、開発製造本部開発製造業務部（当社における製造子会社の主管部）にも知らせていない。

② 株式会社井関松山製造所

開発製造本部より増産効果を先取りした強いコストダウン要請があり、平成16年1月からやむなく仕掛品の過大計上を行った。翌期のコストダウンで取り戻すつもりであったが、かなわず積み上がってしまった。なお操作の手法は他の製造子会社と相談することなしに、実行者が自ら考え、当時の社長に直接相談のうえ実行した。そのため、直属の上司（業務部長）は、概略を知らされていたのみである。また開発製造業務部とは収益目標について激しい議論を行ったが、本件会計操作については知らせていない。

③ 株式会社井関邦栄製造所

平成16年3月は、本社工場移転で混乱しており棚卸実施が4月にずれ込んだ。棚卸の結果、予想外に多額の差異があることに気付いたが、今更収益を落とすことは出来ず、帳簿の数字に合わせた。なお本件会計操作は実行者が社長と相談のうえ行った。また、開発製造業務部には本件会計操作について知らせていない。

（3）関与者の人数

それぞれの関与者の人数はつぎのとおりとなります。

・最終決定者	5名
・実行者	3名
・概要を知らされていた者	3名

関与者の人数は11名（株式会社井関熊本製造所4名、株式会社井関松山製造所5名、株式会社井関邦栄製造所2名）ですが、退職者2名を除く9名については、事態の重要性を勘案し後述8.（1）「関与者の処分について」のとおり処分を行っております。

なお、前述のごとくいずれの関与者も本件について、製造子会社の主管部である開発製造本部開発製造業務部に対して相談・報告を行っていないこと、さらに、操作の方法については、実行者がそれぞれ考え、他の製造子会社と相談したことはないと言明しております。また、開発製造本部と製造子会社の間の文書・電子メールのやりとりをチェックいたしましたが、開発製造業務部が不適切な会計処理について指示や示唆を行った資料は見当たりませんでした。

以上のことから、主管部である開発製造業務部が関与していたとは認められませんでした。後述6.（2）③「当社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」のとおり、開発製造業務部の管理責任は重いと判断いたしております。

6. 背景および長期にわたり発覚しなかった理由

(1) 背景

① 業績目標（利益・コストダウン）達成への重圧

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 月決算です。業績目標に係る指示は平成 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）および当社購買部に同主旨の内容で指示しています。同指示を受けた各製造子会社および購買部からは、平成 16 年 1 月 10 日に開発製造業務部に回答があり、その内容が総合企画部に報告されています。

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。これらの収益改善の指示を、製造子会社側では「業績目標は必達であり、NO とは言えないもの」だと受け止めたものと思われます。なお、開発製造業務部においては、収益改善目標額の割当指示は行ったが、具体的な収益改善内容についてのフォローにいたっておりませんでした。

また、ヒアリングから、関与者は「すぐに取り戻せる」、即ち平成 16 年 4 月以降の経営努力により前期末の処理を解消できると思っていたが、外部環境などが思うに任せずに処理を積み重ね、以降平成 16 年 3 月期と同様のプロセスを繰り返してきたものと思われます。当社側ではその事実を把握できませんでした。

なお、購買部については、4 製造子会社の平成 16 年 3 月末の買掛金残高と翌月（平成 16 年 4 月）支払額との差について調査するとともにヒアリングも実施した結果、および収益改善（コストダウン）も未達に終わっていることから、不適切な会計処理は無かったものと判断いたしました。

また、総合企画部は営業本部に対しても同主旨の内容で収益対策を指示しています。営業本部は販売子会社に対し（販売子会社は 12 月決算であり既に決算が終了しているため）1 月の販売子会社社長会において、1 月～3 月の販売計画の必達について指示を行っていますが、平成 16 年 1 月～3 月の販売実績は大幅な

未達に終わっています。

なお、平成 19 年 3 月末の販売子会社の在庫について、井関農機のスタッフ立会いのもと主要販売子会社（販売子会社在庫の約 50%をカバー）の実地棚卸を実施いたしましたが、問題は発見されておりません。

② 製造子会社・当社開発製造本部間のコミュニケーション不足

関与者からのヒアリング内容に「開発製造本部に目標達成の困難さを説明しても、聞き入れてもらえなかった。」という趣旨の内容がありました。当時、コミュニケーションが不足していたことを客観的に立証することは困難ですが、結果として「風通しの良い企業風土」が欠如していたことは否めないと判断されます。

また、当社開発製造本部を主管する取締役は本部長 1 名、副本部長 1 名でしたが、本部長は開発関連部門担当、副本部長は製造関連部門担当と役割を分担していました。このため、結果として製造子会社に対する管理・監督が副本部長のみとなっていました。

③ 関与者のコンプライアンス意識の欠如

関与者のヒアリングを総合的に判断すると、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。

（2）長期間発覚しなかった理由

① 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。

② 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。

また、製造子会社の原価管理担当部署（業務部・管理部）の管理職に「経常的モニタリング」の意識は無かったと判断されます。

③ 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。またその業務分掌の中に「原価管理の総括」があるにもかかわらず、型式別原価の異常値を見過ごしており、モニタリングが充分機能していなかったと判断されます。以上から、開発製造業務部の管理・指導不足の責任は重大であると認識しております。

また、管理部門による牽制としては、各製造子会社の仕掛品増加については、平成 17 年 4 月の経営会議議事録によると、財務部より問題提起を行い、各製造子会社より増加要因の報告を受け、その後毎月継続して追究している経緯がありました。結果として、実態把握にはいたっておりません。

④ 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 表から棚卸差異追及作業を経た修正後の棚卸 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が要因であると判断されます。

⑤ 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。

7. 外部委員会の調査結果

外部委員会には、当社内部調査委員会による報告書を検証するとともに、外部委員会として井関本社部門の関与について関連資料の精査、関係者のヒアリングを行っていただきました。外部委員会の調査結果概要は以下のとおりです。

(1) 内部調査委員会による調査手続・結果等の妥当性について

外部委員会は、内部調査委員会が実施した調査内容（動機の解明、調査対象事業場、調査対象事業年度、調査方法等）を確認し、また調査過程における障害の有無等をヒアリングしたうえで、調査全体が合理的に実施されたかを検討した。また、これらの検討及び外部委員会が実施した調査に基づき、内部調査委員会による調査結果の妥当性を評価した。

その結果、内部調査委員会による調査手続、調査方法はいずれも相当なものと評価することができる。これに加え、外部委員会は、内部調査委員会から提供された資料に基づき、不適切な会計処理の行われた事業年度及び金額に関する内部調査委員会の調査結果を検証し、その調査結果は相当であると判断した。

(2) 井関農機株式会社の関与について

以下の点から、井関農機株式会社（以下、井関という）が本件の不適切な会計操作に関与していたと認定することはできない。

① 3 製造子会社関係者のヒアリング

3 製造子会社の社長及び業務部長、管理部長のヒアリングによっても、開発製造本部を含む井関の部署から不適切な会計処理について指示や示唆を受けたとの供述は得られなかった。

② 開発製造本部関係者のヒアリング

開発製造本部の関係者からのヒアリング結果によっても、不適切な会計処理の指示や示唆をうかがわせる事情は見当たらない。

③ 連絡文書及び電子メール

開発製造業務部と製造子会社との連絡に関する、現存する文書及び電子メールの中に、開発製造本部その他の井関の部署による不適切な会計処理の指示や示唆をうかがわせる資料は見当たらない。

④ 収益対策の時期について

収益の追加改善策を求めた時期が毎年 12 月頃であり、製造部門において短期間で追加の改善策を講じることは困難ではないかとも思われる。しかしながら、この点に関し本部においては、生産増によるコスト削減の余地がありうるとか、

子会社ができないと言う場合でも何らかの予備的な対策を切り札として用意しているものであるとの認識を有していたとのことであり、必ずしも会計操作以外に改善策はありえないとの確信を抱いていたとまで判断しうる根拠はない。

⑤ コンプライアンス及び監査に関する各機関によるモニタリング

井関監査室による監査、経営会議における仕掛品の増加に関する月次報告、「業務監理委員会」（コンプライアンスに関わる審議・決定機関）における報告、製造子会社の監査役による監査、公認会計士による監査のいずれにおいても、本件の不適切な会計処理をうかがわせる事情についての指摘、事項の報告などは見当たらなかった。

⑥ 井関の他の本社部門における認識

開発製造本部副本部長は、収益改善に関する具体的な項目や数字に関しては関知しておらず、自らの経験上、各子会社において収益改善は可能であると認識していたこと、同本部本部長は、本部長ではあるが開発面における実務に精通しているものの製造面に関しては副本部長が事実上のトップであり、本件の不正行為について指示または示唆を行ったとは認めがたく、また、不正行為について認識していたという事情はうかがわれない。

総合企画部としては開発製造本部に関する収益改善の総額について検討し、また開発製造本部から製造子会社各社の改善額総額や実績の報告を受けていたが、具体的な方策については何ら関知していなかったことがうかがわれる。

このように、開発製造本部の本部長及び副本部長において不正行為を認識したとの事実が認められないこと、総合企画部においても収益改善の具体的な方法については関知していないことに加え、販売子会社に関しては、内部調査委員会報告書及び前記7.（1）に記載の調査の限りにおいて不適切な会計処理を行ったとの事情は見当たらないことを併せ考えると、井関経営陣や総合企画部などの部門が不適切な会計処理の指示や示唆を行ったことも、また各子会社において会計操作を行うこともやむなしとの認識で収益対策を指示したことも推認しがたい。

（3）不適切な会計処理が行われた原因と再発防止策について

① 本件の特徴と基本的な視点

今回の不適切な会計処理については、次に述べるようないくつかの特徴的な事項を指摘することができる。

まず、各製造子会社において、社長、部長、担当者など、原価管理に直接携わる者のほとんどが不適切な会計処理に関与したか、あるいはその概要を知っていたことである。いわば「子会社ぐるみ」で不適切な会計処理が行われていたため、その結果として各製造子会社においては相互牽制が全く働かず、かつ、子

会社から本件が明るみに出る可能性も乏しかったと考えられる。

次に、製造子会社の業務主管部である開発製造業務部は、製造子会社の管理・指導と原価管理の権限を有しており、実際に各製造子会社から月次で収益及び資産・負債の実績報告を受領するとともに、定期的な管理指導のための製造子会社訪問を行っていたにもかかわらず、不適切な会計処理を発見することができず、そのため親会社である井関から製造子会社に対する牽制が有効に機能し得なかったことである。

井関グループにおける内部統制システムは公開大会社における標準的な水準に整備されているが、以上の点から見て、その運用にはなお改善すべき余地があると考えられる。

② 内部調査委員会報告書の評価

内部調査委員会報告書における原因分析と対応策に関する提言は、本件の特質を踏まえた適切かつ有効なものであり、外部委員会としても基本的に上記報告書の意見に賛成する。

③ 外部委員会の補充意見

外部委員会としては、総合企画部から発せられた収益改善の要請が、製造子会社の業務主管部である開発製造業務部において、事前に改善内容の具体的な検討を経ることなく、また、事後的に実際に行われた取組を検証することなく、数字のみが一人歩きして必達目標であるかのように製造子会社に伝えられ、それが製造子会社にとって強烈な圧力となったことが、不適切な会計処理が行われるに至った主たる要因であると認識している。内部調査委員会の調査及び外部委員会の調査によっても、開発製造業務部の担当者らが不適切な会計処理の存在を認識していた事実は確認されておらず、むしろ認識していなかったと考えられるが、それは逆にいえば、開発製造業務部は収益目標の達成を製造子会社に一方的に指示するだけの役割に徹していたことを意味している。そうであるとすれば、開発製造業務部は製造子会社の主管部としての業務を適切に遂行していたとは到底認められず、その管理・監督上の責任は重いといわざるを得ない。また、開発製造業務部を主管する開発製造本部にも、同様に管理・監督上の責任があることは否定できない。

さらに付言すれば、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。

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取られたことに問題があったと考えられる。

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。

(4) 調査報告書への当社の認識

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。

今後は、役員一同が経営責任を厳しく自覚し、後述9.「今後の改善策」でご説明いたします改善策を着実に実施するとともに、グループ部門間、部署間、会社間の風通しを良くし、開かれた組織を根付かせるよう、取組んでまいります。

8. 関与者の処分と経営責任の明確化

当社の連結製造子会社における不適切な会計処理に伴い、過年度決算訂正を行った経営責任を明らかにするために、外部委員会の判断を仰いだうえで、以下のとおり社内処分を行い、二度とこのような不祥事を起こさないことを誓うとともに、改善策を着実に実行し、失いました信頼の回復に努めてまいり所存です。

(1) 関与者の処分について

本件に対して、主たる関与者6名（既に退職した2名を除く）および概要を知らされていた者3名については、当社のコンプライアンスルールに反し、かつ、会社に対して経済的損失を与えたことから、外部委員会の判断を仰いだうえで、当社懲罰委員会および取締役会により、厳正な処分を決定いたしました。

なお、主たる関与者の内、当社役員の処分は次のとおりです。

- ・執行役員 青山祐三（株式会社井関松山製造所前社長）

3月31日付で執行役員を退任し、顧問に就任。

5月18日付で顧問を辞任いたしました。

(注) 執行役員は各事業所単位における業務を委嘱され、迅速且つ適切な意思決定により業務を執行しているもので、井関農機の経営には携わっておりません。

(2) 管理監督責任について

外部委員会の報告書は「開発製造業務部は製造子会社の主管部としての業務を適切に遂行していたとは到底認められず、その管理・監督上の責任は重いといわざるを得ない。また、開発製造業務部を主管する開発製造本部にも、同様に管理・監督

上の責任があることは否定できない。」(前述7.(3)③)と指摘されております。

このことにより、管理・監督上の責任を明らかにするために、外部委員会の判断を仰いだうえで以下のとおり厳正な処分を決定いたしました。

① 取締役の退任

- ・ 代表取締役専務取締役 今西克巳 (前開発製造本部長)
5月24日付で代表取締役を辞任。
6月株主総会をもって取締役を退任。
- ・ 取締役 村上良一 (前開発製造副本部長)
6月株主総会をもって取締役を退任。

② 開発製造業務部の責任者についても、厳正な処分を決定いたしました。

(3) 取締役、監査役、執行役員の月額報酬の一部返上について

本件に対する経営責任および社会的、道義的責任については、取締役会および監査役会において、全取締役および監査役が同意し、次のとおり月額報酬の一部自主返上を4月より実施しております。

役職	返上	期間
代表取締役社長	30%	1年間
代表取締役専務取締役	25%	同上
常務取締役	20%	同上
取締役	15%	同上
監査役	15%	同上
常務執行役員	20%	同上
執行役員	15%	同上

9. 今後の改善策

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、個別事項の改善策実施にとどまることなく、地道なコンプライアンス教育により役職員の意識改革を図ってまいります。

以下に、今後の改善策をご説明いたします。なお、本件改善策は現時点のもので、実施過程で必要な変更、新規改善項目が生じる可能性はございますが、その場合も確実に実施してまいります。

(1) 開発製造本部・製造子会社間のコミュニケーションの活性化

今後、製造子会社に関わる予算決定、修正の過程においては、製造子会社と当社

開発製造本部の間で内部環境、外部環境の分析について十分な議論を重ね、合理的かつ双方で納得感のある予算を編成いたします。開発製造本部は製造子会社に対し、改善項目などについて具体的な指導に努めてまいります。また、改善項目の進捗状況については子会社からの報告のみに依拠することなく、改善項目ごとに検証できるような体制整備を図ってまいります。

なお、平成19年3月23日の人事発令により、3製造子会社の社長および業務ラインの人事を一新し、さらに平成19年4月1日の人事発令により、当社開発製造本部長・副本部長を一新いたしました。そして、開発製造本部長の下に2名の副本部長を配置し、副本部長が開発関連部門と製造関連部門を各々所管することにいたしました。これにより重層的な管理・監督体制を構築するとともに、製造子会社・当社開発製造本部間のコミュニケーションを活性化してまいります。

(2) 風通しの良い企業風土の確立

グループ全体の風通しの良い企業風土の確立につきましては、平成18年4月に内部通報制度（「倫理ホットライン」）を導入したところでありますが、今回の不適切な会計処理発覚の経緯などを踏まえて、再度その主旨をグループ全員に周知徹底いたします。具体的にはグループ誌に、内部通報制度の内容を再度紹介し、通報制度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周知いたします。また倫理ホットラインの概要・連絡先を明示したポスターを作成し、各職場に掲示いたします。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。

なお、外部委員会の調査報告では「内部通報制度の周知徹底を図ることは当然必要であるが、それだけでは不十分であり、現場と本社、現場と経営、現場と内部監査などの様々な場面・関係において、十分な意思疎通と問題意識の共有化が図れるように、日常的な取組が継続的に行われる必要がある。」とのご指摘をいただいております。当社といたしましては、外部委員会のご指摘を真摯に受け止め、開かれた組織づくりを経営の重要課題と認識し、グループ内の風通しを良くすることに取組んでまいります。

(3) 役職員のコンプライアンス意識の向上

コンプライアンス教育については、従来より「倫理行動規範チェックリスト」などを活用し、グループ全員に法令順守の徹底を図ってまいりましたが、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以下の方策を実施してまいります。

まず、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

確認書を提出する制度を導入いたします。

井関農機役員および幹部に加えて、連結子会社の幹部が一堂に会する社長会において年1回外部講師によるコンプライアンス研修を実施し、管理者の意識改革に努めてまいります。併せて、グループ全体の管理責任者会議を定期的（年2回）に開催し、コンプライアンスの徹底を図ってまいります。グループ社員に対しては、引き続きコンプライアンス研修を計画的に実施していくとともに、定期的にグループ誌などを通じ法令順守を呼びかけてまいります。

（４）管理部門の計画的な人事ローテーション

製造子会社の管理部門の担当者については、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。

また、製造子会社のみならず販売子会社も含め、管理部門の人材については、増強し育成強化に努めてまいります。

（５）グループ内部統制システムおよび管理体制の強化

今回の不適切な会計処理を受けて、井関農機の監査室は、製造子会社および販売子会社に対して最低年1回監査する体制とするため人員を4名から7名に増員（システム担当者も1名配置）し、グループの内部監査機能を強化いたします。

製造子会社については、井関農機からのモニタリング機能の充実を図るため、当社開発製造本部長の下に、製造子会社の経常的モニタリングを担う「業務監理室」を設置いたします。

また、製造子会社のみならず、グループ全体のモニタリング体制を見直します。まず比較的規模の大きい連結販売子会社には、社内監査担当者を配置いたします。それ以外の連結販売子会社については管理部門担当者若しくは管理者が定期的な社内監査を行います。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監査室宛提出する体制を構築いたします。

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。

（６）開発製造本部の管理・指導および牽制機能の強化

今回の不適切な会計処理を長期間発見できなかった重要な要因に、開発製造本部の管理・指導および牽制機能の問題があったとの認識から、次の改善策を実施いたします。

① 開発製造本部による製造子会社に対する管理・指導および牽制機能の強化

人事を一新した開発製造本部において、開発製造業務部は製造子会社に対し、現場に密着した木目細かい管理指導を地道に行い、連結製造子会社に対する管理体制

の充実に努めてまいります。また、牽制機能整備の一環として、開発製造本部の前述「業務監理室」において、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、当社開発製造本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。

② 期末棚卸のフォローアップ体制強化

今後、製造子会社における最終棚卸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、棚卸資産の管理基準を標準化し、運用を厳格化いたします。

また、開発製造本部「業務監理室」は、製造子会社の実地棚卸への立会いも含め、最終棚卸確定状況までフォローいたします。

③ ITによる牽制機能の強化

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、開発製造本部「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。

10. 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

(参考資料)

組織図(19年5月1日現在)

