

平成 21 年 3 月 10 日

各 位

会 社 名	フ タ バ 産 業 株 式 会 社
代 表 者 名	取 締 役 社 長 小 塚 逸 夫
コ ー ド 番 号	7 2 4 1 東 証 ・ 名 証 第 1 部
お 問 合 せ 先	常 務 取 締 役 石 川 眞 澄 (TEL 0564-31-2211)

社外調査委員会の調査報告書について

当社は、平成 20 年 10 月 15 日発表の「過年度決算訂正の可能性に関するお知らせ」において、過年度決算の訂正の可能性及び社内調査委員会の設置について開示いたしました。

その後、当社は、平成 20 年 10 月 24 日に社外調査委員会を設置し、社内調査委員会による調査の状況を報告し、その調査に関する検証を受けてまいりました。

今般、社外調査委員会による調査が終了し、当社は当委員会より「過年度決算訂正調査報告書」を受領し、本日の当社の臨時取締役会において社外調査委員会による調査結果につき報告が行われましたので、別添の通りその内容についてご報告いたします。

また、本日「社内調査委員会調査報告書（要約）」を開示しておりますので、あわせてご高覧下さい。

今般、当社において、株主の皆さま、市場関係者の皆さまをはじめ、多くのステークホルダーの皆さまに、大変ご迷惑とご心配をお掛けいたしましたことについて、改めて深くお詫び申し上げます。

以 上

フタバ産業株式会社
過年度決算訂正調査報告書（要約）

平成 21 年 3 月 10 日

フタバ産業株式会社過年度決算訂正社外調査委員会

フタバ産業株式会社過年度決算訂正社外調査委員会 過年度決算訂正調査報告書（要約）

第1 はじめに

1 社外調査委員会の調査目的

社外調査委員会（「当委員会」）は、フタバ産業株式会社（「フタバ産業」）が平成16年3月期ないし平成20年3月期までの有価証券報告書並びに平成21年3月期第1四半期報告書について、金融商品取引法に基づく訂正報告書を平成20年12月25日に提出したことを受け、基本的には、フタバ産業の社内調査委員会が作成した（改訂版）平成21年2月20日付『「過年度決算訂正に関する」社内調査委員会調査報告書』（「社内調査報告書」）をもとに、①訂正報告書を提出すべき重要な事項についての虚偽記載の有無に関する調査によりその存在を検証し、②かかる虚偽記載を惹起させた原因を調査・検討し、③今後同様の虚偽記載の発生を防止するための方策が相当なものかを検証し、さらに、④その再発防止策が有効に機能しているか否かを監督することを目的とする。

2 当委員会の構成

委員長	池野 千白（中京大学法科大学院教授・弁護士）
委員	神谷 明文（弁護士）
委員	鈴木 人史（公認会計士）
委員	中東 正文（名古屋大学大学院法学研究科教授）
事務局	寺島 美貴子（弁護士）

3 当委員会の調査事項及び調査手法

(1) 調査事項

当委員会は、フタバ産業の訂正報告書における以下の項目を調査事項の対象とする。

- ①訂正処理するに至った経緯及びその訂正処理の内容について（ただし、その訂正内容が公正な会計基準に適合しているか、また訂正額が正しいものかは、最終的には、フタバ産業及び監査法人の職務と責任の問題であり、当委員会は、その訂正内容及び訂正額を前提とする。）
- ②訂正対象となった会計処理が行われ、それを防止できなかった原因及びそれへの関係者の関与状況について
- ③再発防止策が相当なものか否かについて
- ④再発防止策が有効に機能しているか否かについて

なお、平成16年3月期についても訂正報告書が提出されたが、監査法人による監査報告書が添付されていなかったことから、他の監査法人による監査が行われたが、その事実関係は次のとおりである。

- ①フタバ産業から監査契約を受任しているあずさ監査法人は、当初は平成16年3月期に係る訂正事項につき平成17年3月期における前期損益修正として処理する会計処理を是認していたが、急遽、平成16年3月期についても訂正報告書を提出するよう求めたことから、フタバ産業はこれに応じて、平成16年3月期について訂正報告書を提出す

ることとしたこと

②平成16年3月期はあずさ監査法人ではなく、解散した緑監査法人が監査していたことから、あずさ監査法人は、平成17年3月期以降の各事業年度の訂正報告書についていずれも適正である旨の監査意見を表明しているものの、平成16年3月期の訂正報告書についての監査意見を表明できないとしたこと

③そこで、フタバ産業はあずさ監査法人とは別に、清和監査法人に対し、平成16年3月期に係る訂正事項を反映した訂正報告書の監査を依頼し、同監査法人で監査業務を完了したこと

(2) 調査手法

当委員会は、社内調査報告書をもとに、東京証券取引所自主規制法人に対するフタバ産業の回答書についての書面審理に加え、社内調査報告書の内容を吟味するために必要な範囲内で、フタバ産業及びあずさ監査法人の関与者らに対する独自の事情聴取を行うことにより調査を行った。

当委員会の調査は、これら社内調査報告書等に記載された事実関係、事情聴取に応じた者が述べた内容が真実であることを前提としており、かつ当委員会の性格上、判断の前提となる資料が限定されている。以下、本報告の記載に当たり、見出し等の項目や表記は、社内調査報告書のそれを用いる。

第2 結論

当委員会は、現時点において、以下の結論を有するものである。理由については、「第3」で述べる。

(1) 不適切な会計処理の原因（5段階活動費に関するものを除く。）

仕掛品勘定及び建設仮勘定に関する不適切な会計処理の原因は、直接的には経理部門の処理負担増に人員増やIT化が対応しなかったこと、経理部門の機能が経理業務に純化されていなかったこと等に求められる。経理担当役員は、経理部が過重な負担にあることを認識しながら、状況を適時に改善することができなかった。取締役一人をもってしては、フタバ産業の「失敗しましたと言えない風土」や「風通しのよいコミュニケーション不足」という課題を乗り越えることは、容易ではなかったと推察される。他の取締役や監査役も、同様な状況にあったと思われる。このような複合的な要因が間接的に加わって、不適切な会計処理が生じたものと考えられる。

(2) 5段階活動費の資産計上

当委員会は、フタバ産業の5段階活動の内容を詳細に調査しているものではなく、またそもそもフタバ産業の行った会計処理が一般に公正妥当と認められる会計基準に適合するかについての意見を表明する立場にはないから、5段階活動費の会計処理について意見を述べることはしない。

ただ、監査法人の最終的な見解は、過年度の決算において、5段階活動費の適切な会計処理の前提となる会計証憑と照合することなく監査意見を表明していたことを意味している。監査法人が実施した過去の監査手続において、会計証憑の保存を確認しその照合手続を怠ってさえいなければ、5段階活動費に関しては、訂正処理する必要はなかったとも考えられる。

(3) 意図性についての判断

経理部門においては、急激な事業規模の拡大や5段階活動の展開によって、経理業務が過重になり、会計処理が適切に行われ得ないという危惧が持たれていた。

一部の経理担当者は、不適切な会計処理の内容を理解せずに、独自の簡便な処理方法を合理的であると誤認していたが、与えられた会計処理業務を現有スタッフで行うためには、やむを得ない状況であったからとも考えられる。

担当役員においても、会計処理を適切に行える状況にないかもしれないという危機感があり、改善を要するとの認識を有していた。とはいえ、フタバ産業における業績優先主義等の前に、具体的決断ができないままにいたと考えられる。

以上の点から、当委員会は、今回の不適切な会計処理が意図的に行われたものと判断するには至らなかった。

(4) 改善策に対する評価

当委員会としては、特定された技術的な原因については、おおむね適切な対策が立案され、部分的に実施されつつあると認めることができる。

また、コーポレート・ガバナンスにおける不備等についても、形式的ないし技術的な対策が主となっているが、経営陣を中心として、コーポレート・ガバナンスの理念と実践について、理解を共有することが不可欠である。

「あるべきコーポレート・ガバナンス」は、各社の個性により異なり得るから、画一的な基準に準拠すればよいものではなく、その意味において、社内調査報告書において抜本的な対応策を提示できていないことは、やむを得ない面もある。形式的ないし技術的な対策を地道に積み重ねることによって、徐々に「自社のあるべき姿」を見出して共有しようと努力をするものであれば、十分とは言えなくても、対応の方向性を見誤ったものではないと考えられる。

当委員会においては、このような留保を付した上で、社内調査報告書で提示されている対策が不合理ではないものと判断する。

第3 理由

1 はじめに

社内調査報告書によれば、訂正処理の内容は、大きく分けて3つあると考えられている。

第1は、建設仮勘定残(国内用金型・試験研究費)の本勘定振替漏れに関わるものであり、第2は、仕掛品在庫(外販向け金型・設備・検具・溶接機)の売上原価計上漏れに関わるものであり、第3は、5段階活動費(新規生産準備費を含む。)の資産性に関わるものである。

これらのうち、第1と第2は、不適切な会計処理が行われた原因と対策がほぼ共通するから、当委員会では、まとめて取り上げる。

2 仕掛品勘定及び建設仮勘定(5段階活動費の資産計上に関するものを除く。)

2-1 経理部門の問題

(1) 経理部門への高負担状況

社内調査報告書によれば、第1項目として「仕事量の急増」が上げられており、特に、それは、量産開始前後において顕著となり、経理部門において処理すべき経理業務の過重とい

うべき著しい負担を招いたものと思われる。

経理部門において処理すべき仕事量が増えれば、人員の拡大、より効率的な処理のための I T 化など経理部門の処理能力を強化すべきであり、そのことを経営陣は配慮すべきであった。

社内調査報告書によれば、確かに平成 16 年 3 月期と比べて平成 19 年 3 月期には経理部員として 2 名増員されているが、他方で、平成 18 年 3 月期は平成 16 年 3 月期と比べて処理すべき伝票量 3.1 倍増となっていたことから、十分な対応であったとは評価できない。

しかも、経理部門の負担過多の問題は単に処理量の増加のみならず、経理部門が、通常会社であれば経理部門以外で担われている業務までもも担当させられていたという。具体的には、取締役会、経営会議及び執行役員会議の各事務局など役員関係会議のすべての事務局と位置づけられていた。

さらに、経理部門自体の問題は、単に経理部門に対する負担が過重であっただけでなく、適切な会計処理をしなければならぬという意識を経理部門全員が有していたかが問わなければならないものと思われる。一部には、独自の簡便な処理方法を合理的であると誤認していた者もいたが、膨大な作業量を限られた人的及び物的資源で対応するためには、一定の割り切った処理を行わざるを得ないことも理解できなくもない。

(2) 人員増強、I T 化などによる対応の欠如

社内調査報告書においては、効率的な会計処理を行うための I T 化など会計処理のための“道具”に不備があったことが指摘されている。すなわち、効率的な会計処理を行うための“道具”を有していなかった経理部門が、平成 16 年 3 月期以前まではハンド的作業という個人の献身的な努力によって賄われていたものが、前記した経理部門の過重なまでの負担増により、その限界を超え、会社の取引を適切に認識し、記録しかつ記帳するという経理部門の本来の業務に支障をきたすような状況を招いた。

経理部門の人員が足りなかった、効率的に処理すべき“道具”も欠如していたとの状況について、経営陣は十分に認識すべきであるし、社内調査委員会においては、経理部門の人員不足や“道具”の不備の状態がなぜ改善されずに放置されたのかについて、さらに掘り下げて検討すべきである。

2-2 業績優先主義等

(1) 業績優先主義について

経理部門に対する過重ともいうべき負担状況が改善されず放置されたことの要因として、「業界のコスト競争に勝ち抜くための施策」が優先されたものと考えられる。

取締役会・経営会議・執行役員会に提示された予算額というべき単なる見積もりあるいは予定の概算額にすぎないものが、いつの間にか、フタバ産業の役員及び従業員にとって達成すべき業績目標数値になり、その数値を達成すべく邁進せざるを得ない状況に追い込まれていたと思われる。

(2) 経理部門との情報連絡の欠落

「経理部において会計処理上必要とされる情報が、社内情報授受システムの不備により、正確かつタイミングよく伝わっていなかった」。

工場内での「もの造り」により工場での業務が終結したとしても、当該業務に関わる取引

について正しく認識し、記録されなければ、当該取引についての財務情報が正しく開示されないことになり、時には経理部門との連続性を絶えてしまっていたのである。

2-3 経理部門に対する役員等の対応

(1) 経理担当取締役

経理部門が過重ともいうべき負担状況にあったことについては、経理部員からその経理担当取締役に対して、改善を求められていた。しかし、経理担当取締役は、取締役会等での議論を通して、改善を実現することができなかった。

(2) 代表取締役

代表権を有する取締役が社長のみであるフタバ産業のような会社にあつては、社長の姿勢によって、全権が社長に集中し、周りは萎縮してしまう可能性がある。この点について、社内調査報告書は、「失敗しましたと言えない風土」や「風通しのよいコミュニケーション不足」が存在していたと分析している。社長の姿勢と努力によっては、経理部門の過重負担等が避けられ、ひいては不適切な会計処理が避けられた可能性を否定できない。

(3) 取締役会

取締役ないし取締役会には、一般に、代表取締役を監督し、不適切な会計処理を避けることが法的に期待されている。

もっとも、フタバ産業の取締役会が不適切な会計処理を是正することを現実に期待し得る状況にあったか否かについて、当委員会は、確定的な判断をするには至っていない。

(4) 監査役

監査役会は、監査法人からの監査概要報告や中間監査結果報告において、今回の不適切な会計処理の兆候といえる指摘がありながら、真摯に取り上げた形跡は確認できなかった。

ただ、監査法人が無限定適正意見を表明しているのであるから、監査役が独自の判断で強硬に意見を具申することは期待できなかったと思われる。フタバ産業においては、取締役のみを構成員とする経営会議から監査役が完全に排除されているなど、監査役の情報収集等の機能が低かったという事情もある。

(5) 監査法人

過年度決算訂正の発端となったのは、監査法人が、平成20年3月期監査において、建設仮勘定の明細書の提出を求めたが、会社から提供がなされなかったことによる。そして、そこから、金型についても明細を求めたところ、仕掛品勘定と建設仮勘定の不適切な処理が判明し、訂正報告書を提出するに至ったとのことであった。

平成17年度から平成20年度までの監査報告概要および中間監査報告により、トライ費用の配賦の問題や、特定の工場での建設仮勘定の問題や稟議書不遵守の問題等につき、個別に指摘し、その改善を求めている。にもかかわらず、建設仮勘定が毎年多額に増加していたのであるから、その異常な兆候を、会計専門家として早期の段階で、気付くことができなかったのかという疑問が残るところである。

3 5段階活動及び新規生産準備に関する据付調整費の資産計上について

5段階活動とは、フタバ産業の説明によれば、ムダ、ロスの排除を通して安全、品質、納入という製造業の基本を整え、投資効率を高め、コスト競争力を確立し、フタバ生産方式を

グローバルスタンダードとして世界に定着させるための、生産工場の改革をいう。

フタバ産業は、5段階活動費は、発生時に期間費用として処理するのではなく、将来の収益の獲得に貢献する要素を持ったものであること、また税務否認リスクもあることから、これらに係る支出を資産として計上すべきものと判断して、有形固定資産に計上し、機械装置と同じ10年の耐用年数により減価償却を実施していた。そして、監査法人はそれらの処理が行われている財務諸表について、適正意見を表明していた。

当委員会は、フタバ産業の5段階活動費の内容を詳細に調査しているものではなく、またそもそもフタバ産業の行った会計処理が一般に公正妥当と認められる会計基準に適合するかについての意見を表明する立場にはないことから、5段階活動費の会計処理について意見を述べることはしない。

仮に、5段階活動費なるものの実態が「生産能率の向上又は生産計画の変更等により、設備の大規模な配置替を行った場合等の費用」（財務諸表等規則ガイドライン36項5号）であるなら、繰延資産である開発費に該当する可能性も考えられる。企業会計基準委員会実務対応報告第19号「繰延資産の会計処理に関する当面の取扱い」（平成18年8月）により、「開発費は、原則として、支出時に費用（売上原価又は販売費及び一般管理費）として処理する。ただし、開発費を繰延資産に計上することができる。この場合には、支出のときから5年以内のその効果の及ぶ期間にわたって、定額法その他の合理的な方法により規則的に償却しなければならない。」と規定している。

監査法人は、5段階活動費について「機械装置と同じ償却期間（10年）で償却しているが、既存ラインへの組込み等の活動内容を考えると、製品のライフサイクル期間（5年）の定額法による償却が適当である。」と考えていた。その会計上の根拠が、5段階活動費を有形固定資産として計上し、耐用年数5年での償却を求めているのか、あるいは開発費として繰延資産に計上し、それを5年による均等償却を求めているかが不明であった。しかるに、監査法人の指摘は、「5段階活動費自体の資産性は認めることができるが、費用の把握の証憑が保存されていないため、金額の妥当性について検証ができない。従って、カイゼン活動と同様に期間費用として会計処理すべきである。」というものである。この指摘が事実とするならば、監査法人は5段階活動に関するフタバ産業の会計処理を適法なものであったと認めつつ、その処理を裏付ける会計証憑が保存されていないことのみを理由として、過年度の訂正報告を求めたことになる。

しかしながら、それは過年度の決算において、5段階活動費の適切な会計処理の前提となる会計証憑と照合することなく監査意見を表明していたことを意味するのである。監査法人が実施した過去の監査手続において、会計証憑の保存を確認しその照合手続を怠ってさえいなければ、5段階活動費に関しては、訂正処理する必要はなかったとも考えられる。

4 不明瞭な取引に関する問題

この問題は、「試験研究費の事実の把握」として、共同開発費用として投資したものが、事業に供していないため建設仮勘定に残ってしまったが、監査法人から開発費用として処理すべきと指導され、一括期間費用として処理することとされている。

他人の保有する特許技術の提供を受け、当該他人と共同開発するために相当の支出を投資すること自体は経営判断の問題であり違法ではないが、問題は、①共同開発契約を締結する

前に約 14 億円もの多額な資金が支払われていること、かつ、②その支出の勘定科目は、金型の発注であれば必要な社内決裁を経なくても資金を提供できることから、金型の取得に要する費用として建設仮勘定に計上されていたこと、さらに、③経緯は不明であるが、特許技術を有する相手方に直接資金が提供されずに、その相手方を紹介した第三者を通じて迂回して支払われたことである。

この支払は建設仮勘定ではなく研究開発費として期間費用として処理すべきであるという訂正処理の問題もさることながら、多額の投下費用についてフタバ産業の必要な手続が履践されず、事前の抑制機能が働くことがなかったことを示すものであった。「ルールを軽視」という企業風土の現れである。

5 意図性の問題

経理部門においては、急激な事業規模の拡大や 5 段階活動の展開によって、経理業務が過重になり、会計処理が適切に行われ得ないという危惧が持たれていた。

一部の経理担当者は、不適切な会計処理の内容を理解せずに、独自の簡便な処理方法を合理的であると誤認していたが、与えられた会計処理業務を現有スタッフで行うためには、やむを得ない状況であったからとも考えられる。

担当役員においても、会計処理を適切に行える状況にないかもしれないという危機感があり、改善を要するとの認識を有していた。とはいえ、フタバ産業における業績優先主義等の前に、具体的決断ができないままにいたと考えられる。

以上の点から、当委員会は、今回の不適切な会計処理が意図的に行われたものと判断するには至らなかった。

6 改善策の評価

上述の原因の分析も踏まえて、以下では、社内調査報告書で示された原因と改善策の項目に沿って、改善策についての当委員会の見解を述べる。当委員会が独自に認定した原因についても、社内調査委員会によって提示されている改善策で対処され得るものが含まれているところ、ここでは詳細な対応関係は示すことはしない。むしろ、提示されている改善策をフタバ産業が実施するにあたって、上記の原因を意識することを望むものである。

6-1 経理部門の管理体制の混乱・不備・脆弱性

(1) 社内調査報告書で示されている原因・対策

社内調査報告書において、「経理部門の管理体制の混乱・不備・脆弱性」が生じた原因として、業務処理量の増加にもかかわらず、経理部員の絶対数が不足していたこと、業務が特定人に集中していたこと、専門能力の欠如が存在したこと、経理部門の組織を強化する等の課題を吸い上げるための管理面体制が不十分であったことなどが示されている。

社内調査報告書によれば、①棚卸の適正化、②トライ費用の配賦処理の変更、③経理処理業務の整流化・管理体制の強化に関する具体策が示されている。

(2) 当委員会の評価

単に不適切な会計処理が生じた技術的な問題点を解明するだけでなく、なぜ混乱・不備・脆弱性を生じさせたかの分析が、一応はなされていると評価することができる。

今後の課題は、どのようにして「課題の審議のできる経営陣の質的向上の体制」を構築するかであり、この点についての具体的な進捗状況を、当委員会としては確認していくこととする。

なお、経営陣の専門的な資質のみが原因であるのか、企業風土に構造的な欠陥があることが根本的な原因であり、個々人の資質を向上すれば足りるものであるのか、あるいは両方の原因があるのかについて、当委員会は確信を持つに至っていない。企業風土の構造的な欠陥が経営陣の刷新の後に存在するかについて、当委員会は重大な関心を持っており、この点については、本件に関する社内処分が行われた後のフタバ産業の動向を注視することとする。

6-2 社内上流部門と経理部との情報連絡の欠落

(1) 社内調査報告書で示されている原因・対策

社内調査報告書によれば、「経理部において会計処理上必要とされる情報が、社内情報授受システムの不備により、正確かつタイミングよく伝わっていなかったことが判明しております。」とされる。

上記の原因に対して、社内調査報告書によれば、①情報伝達の改善（平成20年10月から実施中）、②特殊な金型等の適時振替処理（平成20年12月から実施済み）、③緊急購入部品の適時報告（平成20年12月から実施済み）などの対策が講じられている。

(2) 当委員会の評価

技術的な対応としては、不合理であるとは評価できない。

6-3 会計処理の為の情報精度と照合機能の不備

(1) 社内調査報告書で示されている原因・対策

社内調査報告書によれば、「正確な会計処理をする為の上流部門（金型設備検具製造部門）の情報管理のコード設定や伝票内記載内容の不統一、及び関連部署間のチェック・照合機能の不備等の問題が発生しました。」とされる。

上記の原因に対して、①管理ナンバーの入力処理の改善（平成20年12月から実施済み）、②管理ナンバーの統一化（平成20年12月から実施済み）、③伝票等の遅延報告への対応（平成20年12月から実施済み）、④原価集計システムの改善（平成20年11月から実施済み）、⑤経理部の照合機能の改善（平成20年10月ないし平成21年1月から一部につき実施済み）が対策として示されている。

(2) 当委員会の評価

技術的な対応としては、不合理であるとはいえない。

6-4 5段階活動費についての資産性

社内調査報告書においては、「据付調整費（工場づくり5段階活動、新規生産準備）についての資産性の対策」は、「平成21年1月より実施しております。」と述べられている。しかし、これまで監査法人との意思疎通が十分でなかったため（それがどちらに原因があるにしろ）、適切な会計処理方法がフタバ産業と監査法人とで共有されることになるかについて、当委員会は関心を有している。

もっとも、5段階活動は既に終了しているから、具体的な対策の内容よりも、当委員会と

しては、今後の会計処理について、フタバ産業と監査法人との間で、より緊密で真摯な検討がなされることを期待するものである。

6-5 経理を機軸とした社内管理体制の不備

(1) 社内調査報告書で示されている原因・対策

社内調査報告書によれば、「当社は、平成16年度頃より海外進出の進展により、現地事業体制拠点も増加し、事業規模が急拡大する中、会社は『もの造り』に集中し、事務間接部門への投資（IT・人）が遅れてしまいました。特に経理部門の負荷増大への対応や社内関連部署スルーでの会計処理に結びつく合理的且つ効率的なITシステム・仕組みづくり、などの遅れが見過ごされ、今回のような事態を発生させてしまいました。」と分析している。

より具体的には、①経理部門の人員不足、②経理部門のノウハウ不足、③全社管理会計システムの不備、④経営における会計知識の不足などが掲げられている。また、⑤コーポレート・ガバナンスに関しては、内部統制システムの構築等が取締役会で決議されているものの、「運用面において、規定や社内ルールが書面だけでの整備に留まっているところがあり、内部監査をはじめとする内部牽制機能も十分でなかったと判断されます。また、統制環境、リスク評価と対応、情報と伝達、ITへの対応、等につきましては、未整備の部分も考えられ、企業風土の面でも、役員、社員のコンプライアンス意識の向上、よりコミュニケーションしやすい環境づくりも必須であり、これらを確実に展開するためには内部統制推進部署の更なる強化、充実が必要であると判断されます。」と分析されている。

上述の原因に関して、社内調査報告書は、①経理部門の人員対策（増員済み＋増員予定）、②経理処理の合理化とIT化の対策（IT化平成21年5月運用目標）、③管理会計の充実（平成20年10月から一部対応済み）、④経理における会計知識の向上（平成21年2月から順次実施予定）、⑤内部統制システムの強化（平成20年12月から順次実施済みないし実施予定）などを提言している。

とりわけ、⑤内部統制システムの強化については、役員・社員のコンプライアンス意識向上（平成20年12月4日から一部実施）、双方向コミュニケーションの実施、企業倫理ヘルプラインの強化（外部弁護士への窓口の設置（平成20年12月から））、内部統制推進部署（監査室）の強化（平成20年12月から実施）、規程等管理規程の制定（平成20年12月1日）、内部統制未整備事項の整備（平成21年3月までに完了予定）といった具体的な対策が提示されている。

(2) 当委員会の評価

解明された技術的な原因に対する対策としては、大要において、不合理ではないと考えられる。

しかし、内部統制ないしコーポレート・ガバナンスに関する基本的な認識が経営陣に共有されていないのであれば、立派に見える道具を導入したところで、実際に機能することは期待できない。

また、示された対策には、経理部の機能を純化させることが含まれていない。現在の経理部は、本来の経理業務以外に、執行役員会、経営会議、取締役会の事務局的功能、目標管理・設備投資管理・事業計画策定等の企画管理業務、法務、内部統制システムの構築なども担っている。また、経理部には、経営計画を立案しつつ、同時に、決算のとりまとめが期待され

ている。

このような構造的な問題に対して、社内調査委員会は言及しておらず、経理部門の「改善・合理化（IT化）」、経理部員の「増員及び専門能力者の育成或いは採用」という対策を示すに止まり、十分な改善策を示すことができていない。経理部門が本来の経理業務に専念しうる環境及び構造を作らない限り、「経理部内の事務処理工数及び管理工数が捻出できないほど」の高負担状況は到底改善できず、同じ過ちを繰り返してしまう危険がある。

社内調査報告書は、「月次決算、四半期決算、中間期決算、期末決算、等について、執行役員会、経営会議、取締役会等、十分に審議は行われてきました」としているが、財務読解力を有しなかった取締役等が多い中で、十分な審議がなされたと評価することができたか疑問である。

また、経営陣と監査役や監査法人との意思疎通が十分でなかったとの疑いが存する。監査役や監査法人との連携については、社内調査委員会において、そのための理念を確認し、実践に移す方策を提示することが望まれる。

さらに、コーポレート・ガバナンスの形を幾ら整えても、その理念が取締役に理解され、現に実践される企業風土がなければ、内部統制は強くはならず、財務報告の適正性は確保され得ない。社内調査報告書も、企業風土に課題があることを示唆しているが、より根本的には、「組織における個のあり方」と「個を尊重する組織のあり方」について十分な検証がなされなければならないであろう。

敷衍すれば、社内調査報告書においても、「今回の事態を引き起こした背景には、『ルールを軽視』『失敗しましたと言えない風土』『風通しのよいコミュニケーション不足』というような企業風土や会社の体質にも問題があったと反省」とあるが、その具体的な内実は必ずしも明らかではない。

以上