

平成 21 年 9 月 14 日

各 位

会 社 名 中央化学株式会社  
代表者名 代表取締役社長 渡 辺 信  
( J A S D A Q ・ コード 7 8 9 5 )  
問 合 せ 先 取締役専務執行役員管理本部長 永 田 修  
役職・氏名  
電 話 0 4 8 - 5 4 0 - 2 6 2 4

### 外部調査委員会調査報告書の公表について

当社は、平成 21 年 8 月 6 日付「子会社による不適切な会計処理の判明および平成 21 年 12 月期第 2 四半期報告書の提出遅延に関するお知らせ」及び、平成 21 年 8 月 13 日付「（開示事項の経過報告）外部調査委員会設置に関するお知らせ」において、外部の有識者（弁護士・公認会計士）で構成する外部調査委員会を設置する旨をお知らせいたしました。

外部調査委員会には、発生した事実の正確な把握と原因究明のほか、社内処分と再発防止策等に関して専門的な立場からの提言を依頼しておりましたが、本日付で外部調査委員会調査報告書を受領いたしましたので、別添の通り報告いたします。

本件につきましては、株主の皆様をはじめ取引先様、その他関係者の皆様に多大なるご迷惑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。

当社は、外部調査委員会からの調査報告と提言を真摯に受け止め、株主の皆様をはじめ取引先様、その他関係者の皆様の信頼回復に向けて、再発防止体制の構築に取り組む所存であります。

なお、不適切な会計処理等の関係者の処分及び責任ならびに再発防止策について、本日開催の当社取締役会にて決定致しましたので、その内容につきましては、本日付「不適切な会計処理等に係る関係者の処分及び責任ならびに再発防止策のお知らせ」をご参照下さい。

以 上

中央化学株式会社

外部調査委員会  
調査報告書

外部調査委員会

2009年9月14日

# 外部調査委員会調査報告書

平成21年9月14日

中央化学株式会社  
代表取締役社長 渡辺 信 殿

外部調査委員会

委員長 黒田 健二



委員 椿 勲



委員 永峰 潤



委員 内田 清人



当外部調査委員会（以下「当委員会」という。）は、貴社（以下「中央化学」という。）から、中央化学の中国における連結子会社の一社である東莞中央化学有限公司（以下「東莞中央化学」という。）において行われた不適切な会計処理（以下「本件不適切な会計処理」という。）に関する調査を依頼され、これを実施したので、下記のとおり報告する。

なお、本報告書は最終的なものではあるが、今後新たに重要な事実が発覚した場合等には、必要に応じて追加調査及び追加の報告を行う可能性がある。

## 記

### 第1 当委員会の概要

#### 1 当委員会設置の経緯

中央化学は、本件不適切な会計処理の存在が発覚したことを受け、平成21年8月13日、公正かつ中立的な立場の弁護士及び公認会計士から組織される当委員会を設置した。

## 2 当委員会の構成

委員長 黒田 健二（弁護士、黒田法律事務所パートナー）  
委員 椿 勲（公認会計士、椿勲公認会計士事務所代表）  
委員 永峰 潤（公認会計士、永峰・三島会計事務所パートナー）  
委員 内田 清人（弁護士、岡村綜合法律事務所パートナー）

## 3 当委員会による調査の目的

当委員会は、①本件不適切な会計処理に係る事実の正確な把握、②本件不適切な会計処理の原因の究明、③社内処分及び④再発防止策の策定につき報告及び的確な提言を行うことを目的としている。

## 4 当委員会による調査の期間

当委員会は、平成21年8月14日から平成21年9月14日まで、本件不適切な会計処理に関する調査を実施した。

## 5 当委員会内部の委員の担当

当委員会の4名の委員は、以下に述べる分担に基づき業務を実施した。なお、中央化学は、自らが依頼した大手会計事務所のメンバーファームであるPwCアドバイザリー株式会社（以下「アドバイザリー会社」という。）の協力を得て作成した内部調査委員会調査報告書（以下「社内調査報告書」という。）を当委員会に提出した。

### （1）弁護士の委員

中央化学が実施した社内調査の結果及び当委員会の提言により実施することとなった現地調査の結果の報告を受け、内部調査委員会の調査範囲及び調査方法を検証する。

関係者に対するヒアリングを実施するとともに、関係資料を中央化学から入手して、本件不適切な会計処理が行われるに至った原因、本件不適切な会計処理を長期間発見し得なかった原因及び本件不適切な会計処理に関する開示が遅れた原因を検証する。

社内調査報告書を検討し、中央化学の考える社内処分及び再発防止策を検証す

るとともに、外部専門家の立場から、社内処分や再発防止策を提言する。

## (2) 公認会計士の委員

中央化学が実施した社内調査の結果及び当委員会の提言により実施することとなった現地調査の結果の報告を受け、内部調査委員会の調査範囲、調査方法及び連結財務諸表の修正方法を検証する。

社内調査報告書を検討し、中央化学の考える本件不適切な会計処理に関する再発防止策を検証するとともに、外部専門家の立場から、再発防止策を提言する。

## 6 当委員会による調査方法等

### (1) 概要

当委員会は、平成21年8月14日から本報告書を提出した同年9月14日までの間、以下のとおり、中央化学及び東莞中央化学から開示された資料の検討並びに中央化学及び東莞中央化学の役員、従業員（元役員、元従業員を含む。）に対するヒアリングを実施した。なお、ヒアリングは任意的な聴取にすぎず強制力を有しないため、ヒアリング内容については、物的証拠及び関係者の供述・証言と照らし合わせることにより、その信用性を慎重に検討している。

ただし、当委員会による調査手続は、その時間的制約もあり、本件不適切な会計処理に係る全ての資料を網羅的に検討したものではなく、また、本件不適切な会計処理に関係する全ての当事者に対してヒアリングを実施したものでもない点に留意されたい。また、当委員会による調査は、中央化学が当委員会に提供した情報及び資料が、真実かつ正確であるとの前提に基づく。

### (2) 調査方法の具体的内容

#### ア 関係当事者に対するヒアリング

本件不適切な会計処理の事実関係を明らかにするため、当委員会において、本件不適切な会計処理に直接関与していたとされる東莞中央化学の管理部長A氏に対して、ヒアリングを行った。

また、本件不適切な会計処理の事実関係、特にその発覚及び開示が遅れた原因を解明し、A氏を含む関係者の責任を明らかにする観点から、当委員会において、A氏を監督すべき立場にあった中央化学及び東莞中央化学の役員、

従業員（元役員、元従業員を含む。）に対しても、ヒアリングを実施した。

イ 社内調査範囲及び方法の提言並びに社内調査報告書の検討

当委員会は、東莞中央化学のみならず、他の中国における連結子会社5社（以下、東莞中央化学を含む中国連結子会社6社を総称して「中国子会社」という。）についても、伝票や証憑等の精査、関係者へのヒアリング等を実施すること、及び、東莞中央化学については、本件不適切な会計処理が明らかとなっている2005年度から1年遡って調査を実施すること等、中央化学に調査範囲及び調査方法の提言を行った。中央化学は、上記提言に基づき、アドバイザー会社の協力を得て、東莞中央化学において保管されていた財務諸表及び取引伝票その他の証憑等を検討し、また、東莞中央化学以外の中国子会社において保管されていた財務諸表、仕訳データの査閲等を行い、更に、必要に応じてA氏その他の関係者（東莞中央化学のみならず東莞中央化学以外の中国子会社の関係者を含む。）に対し、ヒアリングを行った上で、社内調査報告書を作成した。当委員会は、中央化学から、同報告書の提供を受け、これを検討した。

ウ 東莞中央化学作成に係る内部資料の収集及び分析

東莞中央化学作成に係る予算書、財務諸表、月次報告書、メール等の提出を受け、当委員会において、これらの資料を検討し、東莞中央化学の業績、予算及びその達成率、売上実績並びに利益率について検討し、更に、東莞中央化学の管理職（元役員、元従業員を含む。）による本件不適切な会計処理の認識可能性及び会計処理に関する監督監視体制等についての検討を行った。

エ 中央化学作成に係る会議議事録等の内部資料の収集及び分析

中央化学作成に係る本部通達、総経理会議議事録、出張報告書等各種報告書、業務分掌規程、メール等の提出を受け、当委員会において、これらの資料を精査し、中央化学の取締役その他の管理職（元役員、元管理職を含む。）による本件不適切な会計処理の認識可能性及び中央化学グループの内部統制システムの運用状況等についての検討を行った。

## 第2 本件不適切な会計処理の内容及び原因の分析

### 1 本件不適切な会計処理の概要

中央化学の本社経理部及び国際本部において、遅くとも2008年2月頃より、東莞中央化学における財務諸表上の棚卸資産の金額が急速に増大していることに懸念があったところ、本年6月における本社経理部による子会社業績集計・確認の一環で、東莞中央化学の業績数値等の推移分析を行った際、棚卸資産勘定明細と在庫受払表に差異があることを本社経理部が発見した。これを受けて中央化学は、東莞中央化学に確認・回答を求めるとともに、本社関係者立会いの下、東莞中央化学の実地棚卸を実施し、関係する出荷伝票、得意先元帳、売掛金管理表、在庫受払表、会計伝票等の帳簿書類等の確認を行った結果、本件不適切な会計処理の存在を確認した。このため、中央化学は、本年8月6日、上記事実及び外部の有識者（弁護士・公認会計士）で構成する外部調査委員会を設置して全容の解明を図る等の公表を行った。

この決定に基づいて設置された当委員会は、本年8月14日から活動を開始し、以下の事実を認定した。

#### (1) 中央化学及び東莞中央化学の組織について

中央化学は、会社法に定める取締役会、監査役会等の組織を有している。本調査報告書の作成当時、中央化学は、内部的組織として執行役員制度を採用しているほか、本部組織として管理本部、生産本部、物流本部、営業本部、国際本部の5本部が存在し、社長直轄の室として監査室、社長室、広報・CSR室、改革推進室の4室が存在している。本部組織のうち、国際本部（その名称は国際部、国際事業部等、数回にわたり変更している。）は、1985年に設置された。国際本部は、その設置以降現在に至るまで、海外グループ会社の管理・指導権限を有しており、中国子会社に対する管理・指導権限も有している。

東莞中央化学は、1995年12月15日に中国において設立された、中央化学の連結子会社である。会社の法定代表者たる董事長を含む5名の董事により、会社の最高意思決定機関である董事会が構成されている。董事会の決議を執行する等の職責を負う経営管理機構として総経理1名、副総経理1名が置かれている。総経理及び副総経理は董事会決議で任命することとされ、東莞中央化学設立以降、総経理及び副総経理とも中央化学が推薦した者がその職責に当たっている。東莞中央化学の内部的組織としては、管理部、生産部、営業部があり、本件不適切な会計処理の実行者であるとされるA氏は、管理部長として、東莞中央化学の会計

処理全般を行っていた。

## (2) 本件不適切な会計処理について

### ア 本件不適切な会計処理の概要

社内調査報告書に記載された、A氏による本件不適切な会計処理を検討すると、以下の3項目に整理されるが、利益の水増しの大部分は、架空の客先預け在庫を計上する方法に集約される。

#### ① 売上原価の減額による利益の水増し

借方に原材料、製品又は分期收款商品(客先預け在庫)等の棚卸資産勘定に在庫実態のない金額を計上し、貸方に売上原価を計上して、利益を水増ししていた。当該処理により、帳簿上の棚卸資産が増加し、同額の売上原価が減少することになり、利益が水増しされることとなる。

#### ② 架空売上の計上による利益の水増し

借方に架空の分期收款商品(客先預け在庫)、貸方に架空の売上を計上し、利益を水増ししていた。

#### ③ 架空計上により増加した資産勘定の隠蔽

上記①及び②の処理により、分期收款商品(客先預け在庫)の残高が実際より多くなることになる。この積み上がった分期收款商品(客先預け在庫)の残高を目立たなくする意図で、2008年4月に約3693万人民元を分期收款商品(客先預け在庫)勘定から未払税金勘定への付替処理を行い、その付替処理がなされた財務諸表で、中央化学の国際本部への報告を行っていた。

ところが、現地において東莞中央化学の会計監査を担当する会計事務所(以下「現地会計事務所」という。)及び中央化学の会計監査人(以下「本社会計監査人」という。)に対して提出された会計決算報告書では、当該付替処理は反映されず、分期收款商品(客先預け在庫)勘定のままであった。現地会計事務所は、当該会計決算報告書に対し監査証明を出し、本社会計監査人は、中央化学の連結財務諸表に対し監査証明を出した。

### イ 本件不適切な会計処理の実行プロセス

本件不適切な会計処理は、東莞中央化学の管理部長であったA氏が部下に指示して記帳証憑を準備させ、A氏が確認して問題がなければ会計システムに入



力するという手順で行われた。

#### ウ 本件不適切な会計処理の拡大

中国子会社に対しては、予算達成及び黒字化達成の強い圧力が掛けられていた。例えば、中国子会社の総経理に対し、2004年頃の段階で、黒字化を達成できなければ中国子会社の解散も含めて検討するという厳しい話も伝えられる中、中国子会社の役職に就いていた中国人従業員は、直接又は間接に中国子会社解散の可能性を聞いていた。かかる状況から考えるに、東莞中央化学の管理部長であったA氏も、東莞中央化学の業績が悪ければ、会社の解散により失職するかもしれないという危機感があったものと思われる。

東莞中央化学の2004年の損益は中央化学の米国子会社向け輸出という特需に支えられて、1995年の設立以来初めて黒字に転換したが、2005年1月の実績は赤字であり、A氏は、2005年1月から赤字になると財務諸表上の見た目が良くないと考え、2005年1月の会計処理において、前記①の売上原価の減額による利益水増し(伝票入力による会計処理)の手口により、利益の水増しを行った。

2005年期末(12月31日)における東莞中央化学の製品残高(自社保有在庫及び客先預け在庫の総額。以下同じ。)は、期首(1月1日)における製品残高約900万人民元から約100万人民元増加した約1000万人民元であり、当該年度の月額平均売上の約1.8ヶ月に相当し、それほど大きな金額ではなかったが、2006年期末(12月31日)における東莞中央化学の製品残高は、期首(1月1日)における製品残高約1000万人民元から約1000万人民元増加した約2000万人民元であり、当該年度の月額平均売上の約3.2ヶ月に相当し、2007年期末(12月31日)における東莞中央化学の製品残高は、期首(1月1日)における製品残高約2000万人民元から約2500万人民元増加した約4500万人民元であり、当該年度の月額平均売上の約6.0ヶ月に相当し、2008年期末(12月31日)における東莞中央化学の製品残高は、期首(1月1日)における製品残高約4500万人民元から約1400万人民元増加した約5900万人民元であり、当該年度の月額平均売上の約7.0ヶ月に相当する。

このように、2005年から2008年にかけて、前記①ないし③の手口により、本件不適切な会計処理が行われ、架空の客先預け在庫を含む製品残高は増加の一途を辿り、特に、2007年度においては、製品残高は、年間売上の約50%に相当し、東莞中央化学の生産規模と売上規模から考えて不自然なほど増大した。

本件不適切な会計処理が拡大した背景には、以下の原因が考えられる。

まず、A氏には、過去に、違法な発泡スチロール生産を当局から疑われた際や、保税在庫の国内流入を税関から疑われた際等に、現地当局と交渉してうまく解決したという経緯から、トラブル等を解決する汚れ役として期待され、月3000人民元前後の接待交際費が認められるといった優遇がなされていた、という経緯が認められる。その他にも、A氏には、管理部社有車の私的利用の黙認、社員寮3部屋の利用、禁止されている社員寮での犬や鳥の飼育、社員寮構内の庭に畑を作るといった行為の黙認、社内で再利用不可能な端材を無断で売却してその代金を得ているという噂があったにもかかわらず、追及せずに放置されるといった優遇措置が認められている。

これにより、A氏に対して、この会社は、ある程度おかしなことをやっても利益さえ出せば文句を言わない会社である、といったコンプライアンス意識が欠如したビジネス感覚を醸成させていった、という可能性が考えられる。

次に、2004年から2005年当時の総経理（既に退職。以下「前総経理」という。）は、折りに触れ、「決算対策として、短期的に利益を出すには、在庫を増やすのが効果的である」旨、A氏を含む従業員に教示していた。前総経理によれば、この在庫とは、架空在庫ではなく、実在庫の増産を意味するものであったとのことであるが、当該教示が、架空在庫を増やすというA氏の本件不適切な会計処理を誘発する結果となった可能性も否定できない。

更に、前総経理によれば、2005年11月26日頃、当時の国際本部長のB氏（既に退職）が東莞中央化学を訪れ、前総経理、副総経理、A氏が出席した会議において、2005年度の利益改善策を検討した際、B氏の通訳をしていた前総経理は、中国語で「何とか利益が出るように操作しろ」といった表現を使ったことがあるとのことである。この「操作」とは、中国語で必ずしも「粉飾」のような違法な操作を指すものではなく、前総経理も、違法な帳簿操作をするように伝える意図は無かったとのことであるが、帳簿の作成が主たる任務であり、生産によって実在庫を増やすといった操作ができない管理部長A氏にとって、当該指示が不適切な会計処理を指示したものと誤解を与えるものであった可能性は否定できない。

### （3）関与者

社内調査報告書の記載によれば、A氏本人の供述した内容に従って本件不適切な会計処理の具体的方法を確認したところ、A氏本人の供述内容と、伝票入力等の帳簿上の記載及び財務上の記録とがほぼ一致していることから、本件不適切な会計処理はA氏が行ったものと認められる。なお、A氏は会計システムの入力業

務の知識が浅かったため、管理部の部下であるC氏（2009年7月退職）に不適切な会計処理の入力を指示していた。

調査の結果、本件不適切な会計処理は全て虚偽の仕訳を会計システムへ入力することによって行われており、管理部においてA氏の権限の範囲内で実行が可能な手口であることが判明した。

本件への組織的関与の可能性につき、以下の背景が確認された。

#### ア 営業部内の営業管理科又は倉庫担当による関与の可能性について

上述の架空利益の計上処理の伝票には証憑書類が何ら添付されておらず、営業部内の営業管理科や倉庫担当による本件不適切な会計処理の隠蔽工作への協力の痕跡は見られない。また、倉庫担当の在庫・出荷記録と営業管理科の管理記録との間で整合性が取れている一方で、管理部の記録との間に齟齬があることから、営業管理科や倉庫担当による本件不適切な会計処理への協力は行われなかったものと考えられる。なお、営業管理科及び倉庫担当は、管理部が作成する決算に関する情報の報告や通知を受けておらず、管理部において集計した営業利益や客先預け在庫等の会計数値を確認することがなかったため、本件不適切な会計処理に気付くべき立場にはなかった。

#### イ 総経理又は副総経理による関与の可能性について

社内調査報告書の記載によれば、現総経理、前総経理及び副総経理が本件不適切な会計処理に関与したことを示す証拠は発見されなかった。現総経理及び前総経理は、A氏が月次で作成する財務報告を確認して本社に対して報告する立場にあったが、経理に関する詳しい知識がないことを理由に、財務に関する管理をA氏に任せていた。副総経理は財務担当であり、A氏を管理する立場にあったが、A氏からの報告について自ら検証して管理・指導しておらず、本来の管理・指揮系統が整っていなかったことが窺える。過去において、現総経理、前総経理及び副総経理が、在庫金額が増加していることを問題視したことはあるが、A氏により、発票（請求書）の発行が遅れているだけで問題がないとの説明を受けて納得しており、それ以上の検証・分析は行われなかった。このような状況を勘案すると、現総経理、前総経理及び副総経理は、本来の自らの職責にもかかわらず、業務を十分に監視していなかったといえる。

## ウ 東莞中央化学以外の中国子会社による関与の可能性について

社内調査報告書の記載によれば、東莞中央化学以外の中国子会社において、本件不適切な会計処理に関連して類似の不適切な会計処理が行われているという事実は認められなかった。東莞中央化学以外の中国子会社においても、東莞中央化学と同様に、現地雇用者が管理部長（あるいは財務部長）である公司が多く、同様の手口が広く行われている可能性が疑われたが、管理部長（あるいは財務部長）レベルでの公司間の合同会議等は行われておらず、互いに連絡を取ることはほとんどないため、本事案は東莞中央化学において起きた独立した事件と判断した。

## エ 本社による関与の可能性について

A氏の供述によると、国際本部から業績の達成について強い圧力を受けていたとのことであり、他の公司の総経理からも同様の証言を得ていることから、国際本部が各公司の業績に対して高い要求を出していたことが認められる。

この点に関し、A氏は、2005年11月頃にB氏から下された業績向上への強い指示を受けて本件不適切な会計処理を開始したと供述している。

しかしながら、2005年11月より10ヶ月も前の2005年1月から既に本件不適切な会計処理を行っていることはA氏自身が認めており、帳簿上も明らかであるため、A氏の上記供述には一貫性・信用性が認められず、また、B氏による関与を示す証拠・供述も得られなかった。

ただし、前述のとおり、前総経理によれば、2005年11月26日頃、B氏が東莞中央化学を訪れ、前総経理、副総経理、A氏が出席した会議において、2005年度の利益改善策を検討した際、B氏の通訳をしていた前総経理は、中国語で「何とか利益が出るように操作しろ。」といった表現を使ったことがあるとのことである。A氏が当該指示を、不適切な会計処理を指示したものと誤解した可能性は否定できない。しかし、他の公司で国際本部からの不適切な会計処理の指示や不適切な会計処理が認められていないことから、当該指示の内容は、業績向上への叱咤と考えられ、本件不適切な会計処理への関与とは認められないとの結論に達した。

## 2 本件不適切な会計処理の発生原因

本件不適切な会計処理の発生原因については、①A氏が本件不適切な会計処理を開始し、かつ、継続したことの動機としての原因と、②本件不適切な会計処理が長

期間継続的に行われており、かつ、これに伴い東莞中央化学の棚卸資産等の数値につき不自然な状態が継続したにもかかわらず、長期間、発見することができなかったことについての原因との2つの側面がある。

#### (1) A氏による本件不適切な会計処理の開始及び継続の動機

A氏が本件不適切な会計処理を開始した背景として、2004年から2005年頃にかけて、中央化学から東莞中央化学に対する予算達成及び黒字化達成の圧力が非常に強かった、ということが挙げられる。

すなわち、当時、東莞中央化学を管理・指導する国際本部は、中央化学の創業者である前会長(2005年3月、健康上の理由から社長退任。2009年3月、取締役退任、同年5月9日死去。以下「前会長」という。)のいわば私兵部隊的な存在であり、指揮系統は前会長個人の直轄であった。前会長は、気に入った人間がいるとこれを採用し、中国子会社に総経理等として送りこんだが、業績を上げられない等の理由で解任するということを繰り返していた。

また、当時、中国事業は、事業立ち上げから10年以上経過しているにもかかわらず、一向に黒字化が実現されず、本社の業績の足を引っ張る状態であったため、前会長は、大きな不満を抱いており、上海等で年に1~2回行われる中国子会社の総経理会議において、中国子会社の総経理を直接叱咤することもあった。

国際本部は、このような前会長の指示の下、中国子会社の黒字化に向けて中国子会社各社を管理・指導していた。国際本部も、東莞中央化学を含む中国子会社に対し、予算達成及び黒字化達成について社内文書や口頭で強く要求していた。特に、2002年に国際部長に就任したB氏は、各中国子会社に対し、「黒字化」のための事業計画の策定を要求し、子会社の事業計画が達成されなければ、もっと売れ、販路を拡大せよ、原価を下げろ、等、子会社に対して厳しく注文を付けており、自らを「鬼のようだったと思う」と評している。また、2004年頃には、1ヶ月に1人のペースで総経理が交代することもあった。特に、2003年から2004年の約2年間において、中国の収益性が一向に改善しないことに対する他の役員や投資家からの圧力を背景として、B氏はイライラした状態にあり、約2ヶ月に1人のペースで延べ14人、20ポジションの人事異動を乱発しており、現地駐在員には相当な圧力が掛かっていた。このように、中央化学の前会長及び国際本部から中国子会社に対しては、予算達成及び黒字化達成に向けた非常に強い圧力が、恒常的に(特に、2003年から2004年の約2年間)掛けられていた。なお、東莞中央化学については、2004年度に本社貢献利益黒字化達成をして以降、いわば中国子会社における優等生的存在と評価されるようにな

り、本社からの圧力はあまり掛けられていなかったようであるが、A氏は、中国子会社全体に対して圧力が掛かっていたこと、業績が悪化すれば再度厳しい圧力が掛かることについては認識していたと思われる。

A氏は、当委員会によるヒアリングにおいて、本件不適切な会計処理を開始し、更にこれを継続した動機について、以下のような趣旨の供述をしている。

- ① 本件不適切な会計処理を開始したのは2005年であった。2004年度に創業以来初めて期間損益が黒字化したが、2005年度は米国向けの輸出がなくなり期間損益が赤字に転落する見通しだった。その穴埋めのため、本件不適切な会計処理を開始した。
- ② 2006年度から本社業績が悪くなり、連結業績の向上が求められる中、前年度黒字化を達成した東莞中央化学に対して、毎年、本社から「黒字化」を求められていたことから、本件不適切な会計処理を継続実施することを自ら決断した。

このように、A氏は本件不適切な会計処理の開始及び継続の動機については東莞中央化学の業績に対する本社からの期待に応えるためであったと供述している。

他方、東莞中央化学の前総経理によれば、2005年当時、「黒字の死守」を各部門長に指示し、叱咤激励していたとのことであり、A氏も相当の圧力が感じられる環境にあったことが推察されるが、「会社業績をよく見せるため」だけにA氏が本件不適切な会計処理を継続していたとは断定し難く、東莞中央化学の好業績維持により、管理部長としての自らの地位及び特権の維持も動機として大きかったものと推察される。

実際、前総経理及び現総経理の信任を得ることで、A氏には、月3000人民元前後の接待交際費、管理部社有車の私的利用や3部屋もの社員寮の利用等が認められている。

## (2) 本件不適切な会計処理が長期間発見されず見過ごされてきた原因

東莞中央化学の財務諸表上の棚卸資産の金額が、2005年度以降、肥大化しており、特に2006年度と2007年度においては、前年比で約2倍になる状況が報告されていた。

このような状況は、同じく中国内に東莞中央化学を含め6つの製造販売子会社が存在し、東莞中央化学以外の中国子会社と比較して東莞中央化学の原材料・生産品目・生産設備・生産能力あるいは倉庫面積に特段の差異がないことを勘案す

れば、極めて不自然であることは明白である。本件不適切な会計処理が2005年から2008年までの4年間にわたり実施されていたにもかかわらず、今般決算数値の過年度修正をしなければならないほど本件不適切な会計処理が拡大するに至った原因については、本社及び東莞中央化学の内部統制システムの不備にあるといわざるを得ない。

#### ア リスク管理上の問題点

一般に、決算資料等の数値については、特段の不自然な点がない限りにおいては在庫の実在性をリスクとして認識することは通常はないと考えられる。

しかしながら、東莞中央化学における本件不適切な会計処理においては、2006年以降急激に在庫が増加しているといった極めて不自然な点が認められる以上、その実在性について疑いを持つべきであったと考えるべきである。

本件不適切な会計処理においては、

(ア) 棚卸資産が2005年以降増加し、特に2006年度と2007年度においては前年比で約2倍との報告がなされていたこと

(イ) 東莞中央化学以外の中国子会社と比較して東莞中央化学の原材料・生産品目・生産設備・生産能力あるいは倉庫面積に特段の差異がないにもかかわらず棚卸資産の在庫月数が著しく高かったこと

等の状況が認められ、収益構造について合理的な説明をすることができない状況になっていた。

このように合理的な説明が困難な内容を含む決算資料は東莞中央化学の総経理・副総経理に定期的に報告されており、これら東莞中央化学の責任者は営業あるいは工場・倉庫の実態に照らし合わせれば「在庫の実在性に関するリスク」が存在することを認識できたはずである。

また、本社経理部及び国際本部に対しても月次及び中間期・年次決算時に定期的に報告がなされていたことを勘案すれば、本社としても東莞中央化学に「在庫の実在性に関するリスク」が存在するとして認識すべきであったと考えられる。

なお、本社の役員についていえば、2006年以降本社の業績が悪化し連結業績の向上が求められる中で、本件不適切な会計処理が行われていた東莞中央化学を含む中国子会社の資産内容について強い関心を持っていたのであり、中国の会計制度の特殊性を考慮しても、財務諸表の信頼性には大きなリスクが内在することを認識すべきであったと考えられる。

## イ コンプライアンス意識の欠如及び企業風土に関する問題点

### (ア) コンプライアンス意識の欠如

まず、第一に、本件不適切な会計処理を開始、継続したA氏のコンプライアンス意識の欠如を指摘しなければならない。今回のA氏による架空の売上及び在庫計上処理は、本人の個人的・営利的な動機の存在もさることながら、本件不適切な会計処理自体がコンプライアンス上問題のある行為であることは明らかである。

本件不適切な会計処理が発覚した場合には、会社に多額の損失を発生させる危険性を孕んでいることをA氏本人が認識していたかどうかは不明であるが、表面的な業績確保のためにA氏が本件不適切な会計処理を実施したことは、著しくコンプライアンス意識の欠如があったといわざるを得ない。A氏がこのようにコンプライアンス意識を欠如させるに至った背景には、東莞中央化学において、企業としての営利追求とコンプライアンスは一体でなければならないという意識が希薄であるという事情があったのではないかと推察できる。

また、東莞中央化学の業績向上について直接的に求める立場にあったB氏が本件不適切な会計処理に関与しているとは認められないが、少なくともB氏の東莞中央化学業績向上の求めに対して、直接間接を問わず、前総経理及びA氏が相当の圧力を感じていたことは容易に想像でき、これがA氏のコンプライアンス意識を欠如させる結果となったとも考えられる。

### (イ) 企業風土

中央化学は、創業以来、オーナー経営の下で、重要な経営テーマに限らず、重要性の低い経営テーマについてもトップダウンで行われてきたことが多々あったことから、組織の横の繋がりが非常に薄く、他部署、他部門に対して口出しをしないという企業風土があり、特に海外事業については前会長が直接海外子会社の経営の指揮を行っていたこともあって、そうした傾向が顕著であったと考える。

その結果、他部署への関心が低下し、他方で自己の部署に対する否定的な意見を許容しにくい雰囲気醸成された。このため、表面的には中国子会社の中で業績を上げていた東莞中央化学に対して、特別な疑念を持たず、売上高や在庫の内容等について精査することなく、結果として漫然と放置してしまっただけのものと考えられる。



## ウ 現地会計事務所及び本社会計監査人の監査及び確認への過信

東莞中央化学の財務諸表に対しては、現地会計事務所及び本社会計監査人による監査が行われており、監査手続の一環として本社会計監査人による客先預け在庫の相手先への確認状による確認も行われていた。しかしながら、そもそも監査とは不正を発見するための手続ではなく、会社は現地会計事務所及び本社会計監査人の監査手続やその後の確認手続に依拠することなく、不正への監視体制を構築するべきであり、現地会計事務所及び本社会計監査人に不正の発見を望むこと自体は本来の正しい企業の姿勢ではない。

## エ モニタリングにおける問題点

モニタリングの問題点を検討するに当たっては、(ア) 本社による東莞中央化学に対するモニタリングと (イ) 東莞中央化学内部におけるモニタリングを区別する必要がある。

### (ア) 本社による東莞中央化学に対するモニタリング

本社による東莞中央化学に対するモニタリングとしては、監査室の定期的な内部監査や経理部及び国際本部といった所管部門による分析とモニタリングが実施されるべきであった。しかしながら、監査室による内部監査は実際には一切行われておらず、経理部及び国際本部といった所管部門による分析とモニタリングは、情報収集はかなり行われていたものの、その分析については、必ずしも十分なものではなかった。

これは、本社経営陣に中国事業自体が孕むリスクの存在について多少なりとも認識があったにもかかわらず、監査室あるいは所管部門に中国事業を監視するための十分な人材を配置する等の対応策を講じてこなかったことによるものと考えられる。

今回発覚した本件不適切な会計処理については、こうした本社の東莞中央化学に対するモニタリング機能が働いていれば、かなりの確度で早期に発見できた可能性が高く、本件不適切な会計処理が長期間発見されなかったというようなことはなかったと考える。

### (イ) 東莞中央化学内部におけるモニタリング

東莞中央化学内部におけるモニタリングの問題点を検討するに当たっては、総経理及び副総経理という組織の縦のラインによるモニタリングと他部門からの横からのモニタリングとの、縦横からの分析が必要である。

まず、縦のラインとしてのモニタリング機能については、前総経理、現総経理及び副総経理ともに、在庫金額が増加していることに疑いを抱いていたが、A氏の説明に対して追及するだけの十分な経理知識を有していなかったため、A氏の不合理な説明に納得してしまった。このように、モニタリング能力に問題があったといわざるを得ない。

次に、横のモニタリング機能については、管理部は営業や生産部門等の他の部門からの情報を得て処理することが専らの業務であり、管理部からの情報で他部門が動く組織及び情報伝達の形態になってないため、管理部の業務に対して『横から見える』機能が働く状況にはなかった。

例えば、客先預け在庫が異常に増加していることを営業部門が認識できる状況にあったとすれば、営業部門責任者はその実在性について疑問を抱く可能性が充分にあったものと考えられる。このように、東莞中央化学の組織は、他部門からの自主的監視機能を期待できない組織体制と経営管理体制であったと考えられる。

また、モニタリングの問題点として、業務フローにおける問題を挙げる必要がある。本件不適切な会計処理が長期間にわたり継続的になし得た最大の理由は、管理部が他の部門に監視されることなく単独で経理操作できてしまうという業務フローにあったと考えられる。月次あるいは中間・本決算時における会計処理については管理部が全て行っており、その会計処理については実在性との整合性を他部門がチェックする業務フローになっていないことは、『管理部単独で何でもできてしまう』ということであり、リスク管理上の問題も含めて極めて重大な問題であると認識しなければならない。

なお、業務フローの不備な点として、具体的には以下の事項が挙げられる。

#### ① 売上計上に関わる業務フロー

本来あるべき会計基準からいえば、出荷時点あるいは客先への納入時点で売上（売掛金）計上すべきであるが、中国の所謂『発票基準』という独特の売上計上方法を採用していることから、出荷されても発票（請求書）が発行されていない間は「客先預け在庫」として処理されており、本件不適切な会計処理に気づき難い環境を作っている。そこで、日常業務の中で発票発行時点と出荷時点との間の差、すなわち「客先預け在庫」を常にチェック可能な業務フローに変えていくことが必要になる。また、売上計上基準を出荷基準に徹底し、中間及び期末現在における売掛金残高確認手続を営業部・管理部共同で実施する必要がある。

#### ② 棚卸資産の受払及び実在性確認に関わる業務フロー

生産部や営業部倉庫科では、日々の入庫・出庫伝票に基づき在庫受払表

が作成され、中間・期末においては実地棚卸も実施されていたが、本件不適切な会計処理においては、当該実地棚卸の結果が棚卸原票・棚卸集計表とともに管理部門に引渡されるものの、当該実地棚卸結果を反映して管理部門が作成する在庫残高表及び貸借対照表は、生産部や営業部倉庫科にはフィードバックされず一方通行の情報伝達となっていた。

この点を是正するため、管理部門の作成した在庫残高表及び貸借対照表の正確性を担保するため、生産部や営業部倉庫科に在庫残高表及び貸借対照表を送付させて内容の正確性をチェックさせることにより、各部門間で牽制する体制を整備する必要がある。

### ③ 品目別粗利額の検証フロー

東莞中央化学は、品目別原価を把握していたが、これを用いた品目別粗利額の計算すら行っていなかったため、本件不適切な会計処理によってもたらされた粗利の異常値を発見することができなかった。

この点を是正するため、品目別採算性と得意先別採算性を検討して事業の採算性を多面的に検討する過程において、品目別粗利額の合計を損益計算書の売上総利益と突合させて複数の部門から監視させることにより、不適切な会計処理が行われないようチェックする必要がある。

## 第3 適時開示に関する問題点

上場企業に対しては、投資者の投資判断に重要な影響を与える会社の業務、運営又は業績に関する重要事実が発生した場合には、発生を認識した時点で直ちにそれらの事実を金融商品取引所に通告し、金融商品取引所が当該事実を迅速、正確かつ公平に市場参加者に公表するため、これらの事実の適時適切な開示が求められている。

本件不適切な会計処理の場合、中央化学は、本年6月に棚卸資産勘定明細と在庫受払表に差異があることを本社経理部が発見し、同年6月末から7月中旬にかけて、東莞中央化学の実地棚卸確認及び関係する出荷伝票、得意先元帳、売掛金管理表、在庫受払表、会計伝票等の帳簿書類等の分析・確認を行った結果、2005年から架空売上や棚卸資産の水増しが行われ、当該子会社の貸借対照表に計上されている棚卸資産勘定の中に、実際には存在しない資産が約6億円計上されていることが同年7月21日に確認されている。したがって、中央化学は、遅くともこの時点においては、発生事実の重要性を会社として認識し、直ちに発生事実を開示することも可能であったというべきである。それにもかかわらず、中央化学は、同年8月6日に至るまでJASDAQに当該事実を公表しなかった。

中央化学の業務分掌表において、会社情報の適時開示の判断は、管理本部経理

部経理グループの分掌事項とされている。開示責任者である管理本部長によれば、同人は、日頃から適時開示の必要性を認識し、開示の必要性が疑われる事項については、その都度、JASDAQの開示マニュアルを確認しながら開示の必要性を判断してきたということであるが、本件不適切な会計処理に関しては、過年度修正の必要性の有無といった、決算発表に向けた数字の確定ばかりに注意がいき、また、経理関係のその他の業務に忙殺されるあまり、本件不適切な会計処理が発生したと認識した時点で直ちに開示する必要性については意識から抜けていた、ということである。また、他の役員についても、本件不適切な会計処理の発生を認識しながら、適時開示の必要性に気付いた者はおらず、管理本部に任せきりで、自らの適時開示に対する勉強・理解不足であったことを自認している。

以上より、本件不適切な会計処理の事実が速やかに開示されなかった背景としては、まず、中央化学の役員それぞれにおいて、上場会社における適時開示の重要性の認識不足・適時開示の内容の理解不足を指摘することができる。

更に、中央化学においては、適時開示の判断が、経理部によって行われている。経理グループの分掌事項とされていることの背景には、これまで開示すべき事実が経理に関するものが多かったことがあると推察されるものの、同グループの中心的な業務は経理に関する業務であって、投資者の投資判断に重要な影響を与える会社の業務、運営又は業績に関する重要事実を全て網羅するものではなく、このため、発生した事実が開示すべき重要な事実該当するか否かの判断に当たって、経理面、特に有価証券報告書等の公表数値についての判断に偏ることが予想される。

本件不適切な会計処理の事実についての判断に際しても、上記経理面への偏りが見られなかったかについては、疑問なしとしない。

会社全体を視野に入れるべき部署において会社情報の適時開示に関する業務を分掌していれば、より迅速な判断が可能であったのではないかと考えられる。

#### 第4 本件不適切な会計処理及び適時開示遅延の関係者の処分と責任に関する意見

##### 1 処分と責任に関する意見を述べるに当たって検討した事項

東莞中央化学において本件不適切な会計処理が行われたことにより、平成21年度第1四半期の連結純資産額につき、568,099千円の減額修正が行われた。また、本件不適切な会計処理の事実は、発生の認識後直ちに適時開示されたとはいえない。このことにより中央化学の連結の決算に悪影響が出るとともに、投資家及び株式市場に混乱を生じさせたといえる。

以上を踏まえ、当委員会は、以下のとおり各関係者に対する処分等について提言

する。

## 2 関係者の処分と責任

### (1) 本件不適切な会計処理の実行者の処分

#### ○東莞中央化学のA氏

懲戒解雇及び退職金全額を不支給とすることが相当であると思われる。

### (2) 東莞中央化学の管理職の処分

#### ○総経理

総経理を解任し、かつ、中央化学における社内規程に従って厳正な処分を行うのが相当であると思われる。

#### ○副総経理

副総経理を解任し、かつ、中央化学における社内規程に従って厳正な処分を行うのが相当であると思われる。

### (3) 中央化学役員の責任

#### ○代表取締役社長

報酬の30%を3ヶ月自主返上することを求めるのが相当であると思われる。

#### ○取締役専務執行役員管理本部長

報酬の20%を3ヶ月自主返上することを求めるのが相当であると思われる。

#### ○取締役常務執行役員国際本部長

報酬の20%を3ヶ月自主返上することを求めるのが相当であると思われる。

#### ○その他の取締役

報酬の10%を3ヶ月自主返上することを求めるのが相当であると思われる。

#### ○監査役（含む非常勤）

東莞中央化学に対する監査を行う立場にあったことを踏まえ、監査役会内部で適切な対処を検討されたい。

## 第5 再発防止策に関する意見

当委員会は、本件不適切な会計処理に関し第2「本件不適切な会計処理の内容及び原

因の分析」で検討した原因分析を踏まえ、当該原因を除去するため、以下の再発防止策を提言する。

#### 1 本社経営監視機能に関する改善策

本件不適切な会計処理の発生原因の一因として、取締役及び監査役の経営監視機能が十分に活かされなかったことが挙げられる。

この点につき、以下の改善策を提言する。

- ① 中国事業の運営責任を国際本部担当取締役だけでなく、国内の財務管理、販売管理及び生産管理を担当する取締役に対しても、中国子会社にあるそれぞれの業務を監督する責任を課する等の措置を講じて、中国事業の経営に対する監視を強化する。
- ② 監査役による監査の指摘事項については、全社的な問題として取り上げ、全ての取締役が納得するまで徹底的な実態調査を行い、発見された不備事項についての改善活動を行う。

#### 2 本社経営管理機能に関する改善策

本件不適切な会計処理の発覚が遅れた一因については、本社経理部は在庫の実在性の観点から棚卸資産の異常な増加を捉え、国際本部は倉庫スペースの観点から棚卸資産の異常な増加を問題視したにすぎず、本社において東莞中央化学の事業活動の実態と財務データを総合的に分析することができる体制がなかったことにあったと認められる。

この点について、以下の改善策を提言する。

- ① 経営情報を集約し、リスク情報、会計情報や営業・生産活動情報を総合的に分析する体制を構築する。
- ② 年初予算、予算策定方針（予算及び中期経営計画）等、様々な資料が本社経理部及び国際本部において共有されているが、予算及び実績を分析するための資料としては不十分であるため、報告書類の体系を見直すことにより、予算及び実績の分析精度を上げる。

### 3 内部統制システムに関する改善策

#### (1) コンプライアンスに関する研修等の実施

東莞中央化学においては、本件不適切な会計処理が長年にわたって行われ、経理業務を監督する立場にある総経理、副総経理においても再三その兆候を見逃し、また、東莞中央化学を監督する立場にある中央化学の担当部署においても発見の機会を活かすことができなかつた。その背景には、担当する職員のコンプライアンス意識の欠如と専門知識の不足が指摘できる。

この点につき、以下の改善策を提言する。

- ① 代表取締役自身により、コンプライアンスに対する会社の姿勢・方針を明確にした指針を全社員に説明し、これを文書化して内外に公表する。
- ② 外部講師を招聘して、役員、各部門長等に対し、研修会を実施する。
- ③ コンプライアンス推進委員会等の活動の一環として、グループ企業を含め全従業員を対象に、研修会を実施するとともに、企業行動基準ハンドブックの配布等により、常に行動基準を参照できる体制を作る。
- ④ 広報・CSR室が中心となって、コンプライアンスに関する事例等の情報を収集し、役員、各部門長に回覧する等常に注意を喚起する。

#### (2) 内部統制システムに関する業務手続ルールの明確化・徹底化

東莞中央化学においては、経理規程が存在せず、また、職務分掌・職務権限が必ずしも守られていなかったことが認められる。

この点につき、以下の改善策を提言する。

- ① 業務フローを、ダブルチェック及び複数部署による決裁の観点から見直し、新しい業務フローに基づき、職務分掌、経理規程等の規程を再構成する。
- ② 新しい業務フローに基づく規程の徹底を図るため、業務フローや規程を各部門に常備する。
- ③ 在庫受払に関するデータを電子データ化し、同一のデータベースに基づき、生産部には在庫数量と生産実績のデータを、営業部倉庫科には在庫表を、管理部には在庫明細をそれぞれ作成させ、それらを定期的に突き合わせて整合性をチェックする業務フローを整備することにより、関係部門の間で牽制機能が働くよう整備する。
- ④ 実地棚卸で生じた棚卸差異についての原因分析内容を生産部及び営業部

倉庫科が総経理及び副総経理に対して書面で報告し、総経理及び副総経理がこれを確認する。

#### 4 モニタリングに係る改善策

##### (1) モニタリング能力に関する研修会等への参加等

本件不適切な会計処理について、東莞中央化学の監督担当者においても中央化学の監督担当者においても、不正行為者による説明に納得してしまい、不正を発見できる機会を逃してしまっている。これは、モニタリング能力の不足によるものと認められる。

この点について、以下の改善策を提言する。

- ① 新たに赴任する海外子会社経営者に対し、子会社監督に要する知識及びノウハウ習得のための研修を義務付けるとともに、海外子会社経営者に対し定期的に研修会への参加を義務付ける。
- ② 本社の監督担当者について、不正行為や異常値の発見に関する知識・ノウハウ習得のための機会を確保する。

##### (2) 東莞中央化学の現地会計事務所の変更

現地会計事務所が監査を行っているにもかかわらず、多額に上る本件不適切な会計処理を発見することができなかったことに鑑み、現地会計事務所の変更を行う。

##### (3) 中央化学による中国子会社の監査のための監査システムの整備

中央化学においては、海外子会社に対する内部監査体制が不十分であるため、本社の海外子会社に対する監査は一度も行われていない。

そこで、以下を提言する。

- ① 監査室の人員を現在の1名から3名以上に補充する。
- ② 監査室の人員に対する教育を実施する。
- ③ 監査室による海外子会社に対する定期的監査を実施する。



## 5 情報収集体制に関する改善策

### (1) 情報収集体制の構築（会社内外からの情報を受けやすくする制度の創設）

中央化学及び東莞中央化学においては、社員や取引先からの通報を受け入れ、不正行為を早期に発見して、弊害を未然に防止するための制度が充分には整備されていなかった。

この点に関し、以下の改善策を提言する。

- ① 東莞中央化学においては、社員からの通報を受け入れる内部通報制度を早期に創設するとともに、内部通報制度を利用したことによって従業員に不利益が課せられないことを明確にした利用方法のパンフレットを作成し、周知徹底を図る。
- ② 中央化学及び東莞中央化学においては、取引先等の外部からの通報を受け入れる外部通報制度を早期に創設するとともに、通報の窓口や外部通報制度を利用したことによって不利益が課せられないことを明確にした利用方法のパンフレットを作成し、周知徹底を図る。

### (2) 能動的情報収集の実施（アンケートの継続的实施等）

不正行為の情報を受動的に待つことに止まらず、能動的に従業員や取引先等に対する定期的なアンケートの実施等を行い、不正行為の早期発見に取り組むべきである。

## 6 適時開示に係る改善策

### (1) 適時開示に関する勉強会の実施等

中央化学の役員それぞれにおいて、上場会社における適時開示の重要性の認識不足・適時開示の内容の理解不足が認められる。

この点につき、以下の改善策を提言する。

- ① 代表取締役自身により、適時開示に関する会社の姿勢・方針を明文化した適時開示の指針を取締役会で説明し、かつ、社内報への掲載等により、社員に対しても周知徹底を図る。
- ② 役員、各部門長に対し、JASDAQの「会社情報適時開示の手引き」に

基づいた勉強会を実施する。

- ③ 適時開示判断を行う部署の部員に対し、弁護士又は外部機関による適時開示に関する勉強会を実施する。
- ④ JASDAQから配信される適時開示に関する情報を役員及び各部門長へ回覧する。

## (2) 適時開示情報管理体制の構築

中央化学は、業務分掌表において、会社情報の適時開示に関する業務は、管理本部経理部経理グループの分掌事項としているものの、適時開示の実施に関する規程やマニュアルといった適時開示の要否を判断するための基準を整備しておらず、このため公表すべきとの判断に時間を要することとなるおそれがある。

このため、中央化学において、早急に、全社的視点から開示の要否を迅速に判断できる体制を整備し、これをルール化して適時開示に万全を期する必要がある。

そこで、以下を提言する。

- ① 管理・経理業務を行う管理本部経理部経理グループから、適時開示に関する審査機能を分離し、広報・CSR室に移管する。
- ② 広報・CSR室は、適時開示の判断に当たり、判断に迷う場合、広報・CSR室長を中心とする協議会を開催し、協議を行う、といった社内協議ルールを設定する。
- ③ 広報・CSR室長が適時開示の判断に迷う場合、速やかにJASDAQへの事前相談を実施する。

## (3) 適時開示に関する業務手続ルールの明文化

業務遂行に当たり、各部署が行うべき適時開示を行う手順を記載した業務手続ルールを制定し、当該手続を担保するため、各部門長は、適時開示の際に当該手続を行ったことを確認できる管理記録を作成する。

## 7 その他の提言

### (1) 企業風土に関する改善策

本件不適切な会計処理の背景には、長年のトップダウン経営による他部門に対

する口出しを憚る企業風土の影響が見られるため、透明で活力のある組織への変革に務める必要がある。

この点について、以下の改善策を提言する。

- ① 経営トップによる外部有識者を招聘しての研修会を通じ、現代における企業理念についての徹底した討論により新しい経営理念を構築し、代表取締役自らこれを内外にメッセージとして発信する。
- ② 広報・CSR室は、コンプライアンス推進委員会等の活動とともに、上記メッセージの浸透・徹底に努める。

## (2) 人事制度に関する改善策

東莞中央化学においては、職員の評価について基準がなく、これが特定の個人を歪んだ形で優遇する温床となったことが考えられる。このため、客観的な評価に基づく人事に努めることが必要である。

この点について、以下の改善策を提言する。

- ① 客観的な評価基準と評価制度を導入する。
- ② 業務内容、責任範囲等と整合性の取れた給与体系を含む透明性のある人事制度を導入する。
- ③ 定期的な人事ローテーションを可能とするような人材育成に努める。

## (3) 事業計画、予算等の管理方法に関する改善策

事業計画及び予算管理について、目標達成に対する指導・指示が、海外子会社に過剰な圧力を掛けた可能性がある。このため、事業計画等の策定に当たっては、経営陣が適切な情報収集や緊密なコミュニケーションを図ること等により、現場の意見及び取引見通し等の現状を適切に認識できるよう努めるべきである。

以上