



2024年6月28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)

### (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

### I. はじめに

当社は、2023年3月30日付「特設注意市場銘柄の指定および上場契約違約金の徴求に関するお知らせ」にてお知らせしましたとおり、株式会社東京証券取引所（以下「東京証券取引所」といいます。）より内部管理体制等について改善の必要性が高いと認められたため、ガバナンス・内部管理体制を抜本的に改善し整備していくための改善計画を策定し、取組み状況とあわせて、2023年8月28日付「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」にてその内容を公表し、グループの役職員一丸となって内部管理体制等の改善に向けて取組みを進めてまいりました。

その後、当社は、特設注意市場銘柄（現在は「特別注意銘柄」に名称変更）の指定から1年経過後の2024年4月1日に東京証券取引所に有価証券上場規程に定められた内部管理体制確認書を提出し、その審査を受け、改善計画に関し各種社内組織や規程等の整備といった一定の対応が行われていることが認められたものの、内部管理体制に関して更なる対応を必要とする状況が以下のとおり認められ、これらの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日付で当社株式について特別注意銘柄の指定を継続する旨の通知を受領するに至りました。

- ・ 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が複数存在するなど、稟議機能の運用の不徹底が認められること
- ・ 与信管理規程に基づく与信管理を実施できていない子会社があるなど、改善計画に基づく対応に不備が認められること
- ・ 社内規程は全面的に改定されたものの、その改定に時間を要したため、改定後の各種規程に沿った運用状況を十分に確認するための期間が確保されていないこと
- ・ 新たに判明した子会社における外注先管理の不備等に対する体制整備などの再発防止策（2024年5月2日策定・開示）の実施が未了であること

当社は、このたびの特別注意銘柄指定継続の通知を真摯に受け止め、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」にてお知らせのとおり、内部管理体制の整備・運用に関して更なる取組みが必要となっている状況を踏まえ、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、特別注意銘柄の指定解除に向けた改善策を取りまとめましたので、その内容と進捗状況についてお知らせいたします。

当社株式の特別注意銘柄指定継続により、株主の皆様をはじめ投資家、市場関係者の皆様ならびにお取引先様その他すべてのステークホルダーの皆様にご多大なご心配とご迷惑をおかけしておりますことを深くお詫び申し上げます。当社は、今後も、内部管理体制の整備・強化を継続するとともに、ステークホルダーの皆様のご信頼とご期待に応えるべく、当社グループの役職員一丸となって事業活動に邁進してまいりますので、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

## II. 原因分析と再発防止に向けた改善措置

特別注意銘柄指定継続に至った原因・状況を踏まえ、内部管理体制の整備・強化に向けて改めて見直した再発防止に向けた改善措置は以下のとおりであります。

### 1. 2024年5月2日付で開示した外注先管理等の再発防止策の実行について

当社は、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」にてお知らせしましたとおり、商事事業における会計不祥事とは別に追加で発覚した、当社子会社の㈱東京衡機エンジニアリング（以下「TKE」といいます。）の社長を兼務していた当社の元取締役（以下「元取締役」といいます。）が外注先を介して製造委託費用の水増し・キックバックを行っていた件（以下「追加で発覚した不正行為」といいます。）について、2024年5月1日開催の取締役会において、調査委員会で整理された原因分析を踏まえて、特別注意銘柄の指定解除に向けて実施している改善計画が追加で発覚した不正行為の再発防止にもつながるものであるかどうかの確認を行ったうえで、TKEにおける対応を中心に、実施中の改善計画に追加すべき再発防止策の策定・実行について決議し、その内容およびスケジュールを公表いたしました。当該再発防止策の現時点の実施状況および今後の実施スケジュールは以下のとおりであります。

#### (1) 属人化・ブラックボックス化の防止

##### ① 職務/業務分掌の適切な見直し（実施中）

###### 【発生原因】

追加で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。また、TKEは少人数の会社で取引先対応が属人的になりやすく、情報共有も十分とは言えませんでした。当社グループ全体として部門間の縦割り意識が強く、他の部門の役職員がTKEの事業活動が適切に行われているのか否か把握する意識が低く、不適切な行為が行われるリスクを監視する体制が整備されていませんでした。

###### 【再発防止対応】

元取締役は2023年4月14日にTKE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、TKE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（現在は事業推進担当取締役）がTKEの非業務執行取締役（現在は事業推進担当取締役）に就任し、TKE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する体制となっており、現在では、ブラックボックス化の問題に対しては、特定

の取締役判断権限を集中させず、事業の実態について関係者が情報を共有することで、そのリスクを監視しております。

「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いか、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。

今後につきましては、引き続き上記のプロセスを運用していく中で、TKE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、昨年6月以降に新たに採用した営業部・製造部の担当者のスキルや業務範囲を広げ、今まで特定の担当者に集中していた業務を分担するために、業務分担表により各人が今後担当すべき業務を明確にしたうえでOJTを中心とした教育を実施し、業務の属人化防止に向けた業務の引継ぎについては2024年8月末を目途に対応する予定です。また、各種業務の状況・課題を透明化し、事業上の課題や内部統制上の課題への対応が適切に行われているか内部監査でチェックし、その状況を取締役会や当社の内部統制委員会で確認できるように、再発防止策を踏まえて、仕入、生産から売上計上までの一貫した業務プロセスの文書化を進めており、TKEの各部署と当社の内部統制室が中心となって経理部など複数の部門が関与する形で2024年7月末を目途にとりまとめ、2024年9月までに、業務プロセスの整備状況の評価について内部監査を実施し、取締役会でその有効性を確認できるように計画的に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にいたします。

この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、サブ担当者の育成、多能化、計画的なスキル習得の推進、人材の採用と配置の見直し等の改善策の実行を要請しております。これに関して、TKE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については、2023年7月および10月に採

用した他の営業担当者2名に割り振ることといたしました。

なお、従業員の教育・研修につきましては、後記「(2) TKE 役職員に対するコンプライアンス教育」においても記載しております。

## ② 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（実施済み）

### 【発生原因】

2023年4月にTKEの役員体制が変更されるまでは、TKE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、追加で発覚した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TKE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TKE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、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TKE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（現在は事業推進担当取締役）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TKE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（現在は独立社外取締役常勤監査等委員）がTKE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。

## (2) TKE 役職員に対するコンプライアンス教育（実施中）

### 【発生原因】

TKE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、TKE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。全従業員を対象にしたコンプライアンス研修につきましては、2024年7月にeラーニングにて「不祥事対応講座」の受講を実施予定であります。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、次回は2024年8月の定例取締役会で報告する予定です。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。

今後につきましては、「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するとともに、追加で発覚した不正行為（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、当社の常勤監査等委員が講師となって、当社グループの役職員に対し、2024年8月下旬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実施し、その中で企業風土改革の必要性についても意識付けを行います。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。

また、TKE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TKE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、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、TKE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、

業務連絡において、会社が提供する公式のメールアドレスを使用して行うこと、個人アカウントを用いた業務連絡は一切禁止すること、取引先とのメール交換時には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周知・徹底しております。

### (3) 内部統制システムの再構築

#### ① TKE の取締役会の監視機能の発揮（実施済み）

##### 【発生原因】

TKE 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）②のとおり、元取締役は、2023 年 4 月に TKE の代表取締役および取締役を辞任しており、現在は、TKE 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 TKE 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 TKE 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（現在は事業推進担当取締役）が TKE 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、TKE の役員が事業の実態および課題を把握し期待される役割を十分に果たすことができるように、上記の 2023 年 4 月の役員体制変更後に、TKE の取締役会では、営業部長（2024 年 6 月 17 日より営業部技術担当部長に担当変更）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、十分な牽制が働くように対応を行ってまいりました。この TKE の取締役会の監視機能については、後記（3）②に記載のとおり 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常勤の独立社外監査役（現在は独立社外取締役常勤監査等委員）が TKE の監査役を兼務し TKE の取締役会に毎回出席することによりさらに強化されております。現在では、前期「（1）属人化・ブラックボックス化の防止 ① 職務/業務分掌の適切な見直し」に記載のとおり、属人化防止の観点から、2024 年 6 月 17 日以降、営業部の体制を変更し、営業部長のポジションについては事業推進担当取締役が兼務して営業報告を行うこととしましたが、取締役会で事業の実態を踏まえて議論できるように、必要に応じて営業部および製造部の実務担当者を出席させる予定です。また、TKE 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や営業担当者にヒアリングを行い、それを基に指摘や提言を行うなど、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。

さらに、2024 年 5 月 30 日開催の当社第 118 回定時株主総会で再任された後、グループ各社の事業推進を担う事業推進担当取締役に選定された取締役が TKE 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とともに、当社グループのコンプライアンスオフィサーである管理担当取締役がその状況を監視する体制となっており、今後も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、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おります。

- ② 当社の独立社外監査役（現在は独立社外取締役常勤監査等委員）の TKE 監査役への就任（実施済み）

**【発生原因】**

元取締役による属人的な情報統制により TKE 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、TKE 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、TKE 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 TKE の取締役会に促すことはなく、TKE 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】**

TKE の監査役には、2023 年 12 月 21 日より、現実的には社内取締役への牽制が難しい内部昇格の社内出身者でなく、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、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常勤の独立社外監査役（現在は独立社外取締役常勤監査等委員）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、TKE 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、TKE 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、今後も同様の体制を継続し、監査の実効性を高めてまいります。

- ③ 3線モデルの再構築（1線：TKE 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）（実施中）

**【発生原因】**

元取締役が TKE の社長であった際は、TKE 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、TKE 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 TKE 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、TKE 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、TKE 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 TKE 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 TKE

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書を作成し、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、追加で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 TKE 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 TKE の管理部・経理部を兼務）、当社の内部統制室にてそれぞれの部署の業務プロセスの文書化のサポートや改善点の指摘・提案等により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 TKE 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 線モデルによる牽制が働く体制となりました。

今後も、改善計画に沿って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、追加で発覚した不正行為を受けて 3 線による牽制をより有効に働かせるために、後記「(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、外注先の管理体制を強化いたします。

さらに、当初 TKE については 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 TKE 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 TKE の業務プロセス監査を実施するとともに、2024年8月中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することといたしました。

#### (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】

TKE 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、元取締役に 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。

##### 【再発防止対応】

TKE の取引先管理につきましては、既に実行し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。

① 外注先管理に関する社内ルールの整備（実施済み・運用中）

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 TKE 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、TKE 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。

- i) 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。
- ii) 「製造委託契約」の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 TKE の回付先がそれぞれの立場で内容を精査し、TKE 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。
- iii) 「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。
- iv) 個別の製造委託を行うための委託取引先の選定手続き
- v) 支給部品の決定及び管理の手続き
- vi) 製造委託の発注手続き
- vii) 発注品・製造委託品の受入手続き

② 追加で発覚した不正行為に利用された外注先（製造委託先）との製造委託契約の見直し（実施済み）

今回元取締役の不正行為に利用され問題となった外注先（製造委託先）との「製造委託契約書」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、業務連絡に使用する電子メールアドレスを会社で管理するものに限定すること、TKE からの要請による製造委託先の役職員へのコンプライアンス教育の実施など再発防止策として掲げた項目を織り込んで、2024 年 6 月 28 日付で改めて製造委託契約を締結いたしました。

③ 具体的な発注内容を明確にした発注業務の実践（実施中）

追加で発覚した不正行為では、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、明確な算出方法が定められているものではありませんでした。また、製造委託費用の合理性について取締役会等の場で議論されることがなかったため、他の関係者や経理部はその内容や金額の妥当性について検証を行っておらず、2023 年 4 月 14 日までは常設の独立した内部監査部門もなかったため監査も行っておりませんでした。TKE から製造委託先に委託している作業は TKE が手配した独自の加工設備を使用するもので、一連の加工作業には常時一定の人員を配置することが必要であり、生産体制を維持するための固定費は TKE において負担すべきものですが、固定費の負担の調整として「作業応援」の項目の金額が明確な算出根拠なく特定の役職員の判断に

より決められるものとする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した。そのため、TKE 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、TKE の過去の製造委託実績を踏まえて、製造委託先が TKE 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いました。

TKE の製造委託先における基本的な製造（加工）の工程は、製造委託品のサイズ・材質・表面処理等の種類により変わるものではありませんが、製造委託数量に応じて製造委託費用は変動すべきものであることから、上記の運用を行う中で、製造委託数量に応じて製造委託費用を算定するための単価の設定について検討いたしました。この単価の設定については、製造委託先に過去分を含む決算書の提出を求め、製造委託品の製造に必要な人件費、設備の維持費、製造工場内消耗雑材費、水道・光熱費等を客観的に把握し、基準となる「月次製造費用総額」を定め、製造委託先における過去3年間の生産実績とその平均および今年度の生産実績の推移、ならびに TKE における過去3年間の販売実績とその平均および適切な期末在庫を考慮した今年度の販売計画をもとに「平均月次生産数量」を算出し、「月次製造費用総額」を「平均月次生産数量」で割った金額を1個当たりの発注単価とすることといたしました。この発注単価の算定方法によると TKE からの発注数量が平均数量よりも減少した場合に製造委託先に影響が出ることとなりますが、製造委託先と協議を重ね、相互に協力しながら事業の拡大を目指すことで合意し、上記の製造委託契約（基本契約）の見直しと合わせて、2024年6月28日付で、製造委託費用の算定に関する覚書を締結いたしました。

なお、製造委託契約（基本契約）の見直しについては、顧問弁護士に相談のうえ管理部が関係者と調整しながら内容を取りまとめました。また、製造委託費用の算定に関する覚書については、事業推進担当取締役が中心となって製造委託先と交渉して合意し、その算定方法の妥当性や販売価格との整合性等については経理部が TKE の製造部と営業部に確認のうえ検証いたしました。さらに、当社の内部統制室は、TKE の関係各部署とともに製造委託費用の決定方法の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、今後、当社の内部監査室においてその運用状況を監査（初回の業務プロセス監査は2024年8月から9月に実施予定）いたします。また、製造委託契約の見直し後の実施状況につきましては、TKE の製造部長が半期ごとに内部統制委員会において報告し、契約の見直しの必要がないか確認することとし、初回は2024年9月に報告・確認を行う予定です。

#### ④ 原価管理および製造管理に関するシステムの導入（準備中）

TKE 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、外注先の製造単価を適正に設定すべきところ、合理的な算定方法に基づく製造単価の設定は行っておりませんでした。追加で発覚した不正行為が「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、製品の製造原価の算定方法を改めて精査し、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、TKE 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、TKE 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。直近では、2024年5月末に実地棚卸を実施いたしました。2023年8月末と2024年2月末の実地棚卸と比べると差異は減少しておりました。ただし、一定の差異は見られたことから、仕掛品段階の各種工程における数量の把握の仕方等について見直しを行っております。差異の要因としては、製造委託先とは別のメッキ加工業者でメッキ処理をする仕掛品について、メッキ処理の発注および処理後の受入れは重量単位で行われ個数による管理がなされておらず、メッキ処理の工程で一定の仕損が生じたり、メッキ処理の良否により重量が異なることがあるため誤差が生じていたこと、製造委託先からTKEにはカット、プレス、セット等の各種工程における加工数量および仕損について日報にて報告があり、TKEにおいて製造部担当者がエクセルの管理表に転記し、その表を経理部に送付して帳簿管理を行っていたが、材質、表面処理の有無、サイズなど多くの種類があり、入力する際に転記ミスがあったことなどが挙げられ、適切な数量の把握方法を定めるとともに、部材の投入から仕掛品、完成品に至るまでの各種工程における数量の変動を確実に把握すべく、人為的な入力ミス等を防止することが課題となっております。

上記の原価管理および製造管理については、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の導入に向けて、2024年5月15日よりTKEの製造部、営業部、経理部、当社の情報システム部および内部監査室の担当者が参加して複数回ミーティングを行い、製造部、営業部、経理部からのシステム化にあたっての要望を確認し、複数のシステムを比較・検討し、導入スケジュールや費用を踏まえて、2024年6月18日に在庫・原価・販売管理システムの導入について稟議決裁し、2024年8月中の稼働を目指してシステム導入の準備を進めております。システムの導入にあたっては、上記のとおり原価管理および製造管理の適切性を確保すべく、棚卸の差異の原因を分析する中で製品の各種製造工程を整理し、課題を明確にしたうえで適切な対応を行うとともに、各工程の担当者の作業・報告内容等を改めて見直し、効率的な業務プロセスを整備いたします。

⑤ 会社のメールアドレスの使用の徹底と外注先とのやりとりの記録化（実施中）

追加で発覚した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、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し履歴を残すことを徹底することといたしました。また、役職員の不正行為を防止するために、製造委託契約の条項の中に、契約遂行にあたり相手方への連絡のために使用する電子メールのアドレスについては会社として管理するものに限定する旨を定めること等により、外注先にも会社のメールアドレスの使用の徹底を促すことといたしました。さらに、前記「(2) TKE 役職員に対するコンプライアンス教育」に記載のとおり、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。

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、グループウェアを用いて日報や取引先との打ち合わせメモなどの形で可能な限り記録化し、組織において情報の共有化を推進することとし、TKE においては2024年5月にテスト運用を開始し、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。

⑥ 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（実施予定）

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、「製造委託契約書」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ことといたしました。また、「製造委託契約書」の中に不正行為を行わない旨の誓約条項と合わせて製造委託先の役職員に対するコンプライアンス教育の実施に関する条項を追加し、2024年6月28日に、TKEの製造部長から製造委託先の役職員に対して、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することといたしました。

⑦ 外注先が利用できる「外部通報窓口」の設置（実施済み）

当社は、従前より内部通報の外部受付窓口を設置しておりますが、TKEのみならず、当社グループの役職員から外注先に費用の水増し請求やキックバック等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および常勤監査等委員（独立社外取締役）に通報することができるように、再発防止策の策定以降、「外部通報窓口」の委託先の選定を進めてまいりました。「外部通報窓口」の委託先の選定にあたっては、内部通報の外部受付窓口業務も一括して委託できる法律事務所を探し、2024年6月28日より、新たに、内部通報対応の経験が豊富で、通報制度の研修講師の実績も多い中立的な弁護士（個人法律事務所）に内部通報の外部受付窓口業務と外部通報窓口業務を合わせて委託することとしました。また、当社グループ各社のホームページを更新し、「外部通報窓口」の設置に関するページを新設いたしました。この「外部通報窓口」ページにつきましては、グループ各社の担当部門から2024年7月中に現在取引を行っている外注先に案内いたします。

(5) 親会社による子会社管理の強化（実施済み）

【発生原因】

追加で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㈱KHIの事業を譲り受けたもので、もともと㈱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、㈱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TKEと元取締役に対する評価は比較的高く、TKE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、TKEにおける元取締役の専権を許す結果となっております。

【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TKEの管理部・経理部を兼務する形で組織改革を行い、元取締役がTKE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、当社の内部監査室による監査を実施しております。また、TKE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、子会社の重要な人事や新規事業の開始など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（重要な資産の取得・処分、重要な資金の貸付・借入、重要な契約の締結・解除、重要な規程・組織の変更等）を当社の取締役会に報告すべきことを定め、グループ各社の定例取締役会の都度、管理部長より各社の取締役・各部門長に確認を行うとともに、管掌役員が日常的に子会社の状況を確認し重要な情報を把握できるように、グループウェアを用いた営業日報の共有や掲示板の活用などにより情報共有の仕組みを整備しながら子会社管理の強化を行っております。

今後につきましては、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、TKE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、実態に応じた実効的な子会社管理体制をとることができるようにいたします。そのためには、子会社を自己完結型の組織とすることなく、グループとしてその状況を常に把握できるように、より広く、親会社の取締役を含む経営陣とグループ各社の従業員の間の双方向のコミュニケーションを充実させ、コンプライアンス意識を共有し、問題の早期発見・不祥事の予防につなげる必要があることから、日本取引所自主規制法人が2018年3月30日に公表した「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」およびその趣旨を織り込んで当社グループの「リスク管理規程」に定めた不祥事予防の指針に則って、以下の対応をいたします。

- ・経営陣は、継続的にコンプライアンス重視のメッセージを発信するとともに、従業員の問題意識を積極的に汲み上げ、その意見に適切に対処するという姿勢を明確に示してまいります。これについては、改善計画の「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策の決意表明」として2023年3月23日からグループの全従業員に対して定期的にコンプライアンス重視のメッセージの発信を行うこととあわせて、経営者と従業員との間でコミュニケーションが取りやすくなるようにグループウェアの掲示板に社長のメッセージやコラムを掲載するとともに、社長と各部門の従業員が直接対話をする機会も設けております。
- ・経営陣のコンプライアンス重視のメッセージを理解して現場に根付かせるとともに現場の声を束ねて経営陣に伝える役割を有する管理職の意識を高めるために、教育・研修を継続的に実施するとともに、人事評価にも反映させていくことで、問題の早期発見と迅速な対処、それに続く業務改善のサイクルが企業文化として定着するようにいたします。これについては、改善計画の「役員・従業員への定期的な階層別社内研修の実施」として、2023年9月19日に「グループ研修規程」を制定し、定期的に管理職研修を実施しております。また、人事評価については、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、考課者と被考課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の導入を検討・準備しており、人事評価の考課者である管理職への人事考課に関する教育を行う予定であります。

## 2. 改善計画により見直した社内規程の周知・運用に向けた取り組みおよび環境整備

当社は、ガバナンス・コンプライアンス体制強化の観点から、改善計画において、再発防止策

に関わる社内規程の制定・改定のほか、必要な社内規程の整備を行う旨を定め、各種社内規程の見直しを行いました。内容が多岐に亘り、検討に時間を要したため、内部管理体制確認書提出時点においては、周知・運用に向けた取組みが十分とは言えない状況でありましたので、以下のとおり、制定・改定した社内規程を着実に周知・運用していくための仕組みやプロセスを整備しております。

#### (1) 決裁権限基準に即した適切な稟議制度の運用

当社の稟議制度につきましては、2023年9月19日開催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、改善計画の再発防止策に沿った内容の「稟議規程」を制定いたしました。当該規程においては、実態と合わない稟議を見過ごさず、会社として適切な判断を行うことを可能とするため、稟議には提案理由および内容を詳細に記載し十分な資料を添付しなければならない旨、稟議を受け付けた際は、確認・審査部門である管理部、経理部および内部統制室の責任者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、業務上知り得た実態と稟議の記載の相違を確認し、問題点について指摘・コメントを付さなければならない旨等を定めるとともに、稟議書の書式を変更して、稟議書に何らかの疑問点があれば確認・審査部門から起案部門に追加説明や追加資料を求め、稟議書によるチェックの有効性を高め、リスクの軽減に向けた運用を行ってまいりました。また、稟議決裁については、従前通り社外役員への情報共有もを行い、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した。さらに、当該プロセスの確実な実施と効率的な運用を図るために、ビジネスアプリを作成できるクラウドサービスを活用して、稟議制度の電子システム化を進め、2024年2月19日開催の取締役会において、システム化に向けて必要な規程の改定を行い、2024年2月29日より当社において稟議システムを導入し、運用を開始いたしました。

以上のように、当社は、稟議制度の改善を進めてまいりましたが、2023年12月に実施した当社グループの内部管理体制に係る業務監査において、稟議制度の運用に関して、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、取締役会等の会議体で決議すべきものがないか等の確認を行った結果、事後稟議が数件発見されました。また、日本取引所自主規制法人による実査においては、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指摘を受けました。

これらの稟議機能の運用の不徹底に関する指摘のうち、事後稟議につきましては、稟議システムの導入により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、起案者および承認者の意識に起因することから、内部統制室から事後稟議は基本的に禁止である旨を周知するとともに、従前は事後稟議になりやすかった事業年度毎の研究開発実行の稟議について個別に担当部門の責任者に作成のタイミングや記載方法について注意を促すなどの対応を行っております。また、決裁権限基準に沿わない承認者による稟議承認への対応については、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・選択させるようにし、権限違反の稟議の回付を防止するとともに、具体的な決裁項目の記載がないバスケット条項については、すべての稟議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う対応としております。また、稟議制度の運用の不備については、改善すべき事項として、取締役会および内部統制委員会において情報を共有し、各部門の責任者にも周知し注意を促しております。

その後、2024年3月に実施したフォローアップ監査においては、決裁権限基準に沿わない承認者による稟議の事案や事後稟議となっている事案等の不適切な稟議は発見されませんでした。また、稟議システムについては、親会社である当社が先行して運用を開始し、子会社での導入が遅れておりましたが、2024年5月30日のグループ各社の役員体制の変更に合わせて、決裁権限基準を改定するとともに、同年6月12日より、各社の新役員を回付先とした稟議システムの運用を開始いたしました。さらに、グループ各社での稟議システムの運用にあたり、人為的な誤りをできるだけ少なくするために、決裁事項を選択すると自動的に決裁ルートが選択されるように稟議システムの機能をブラッシュアップいたしました。なお、各社の稟議システムについては、当社の社外役員または子会社の監査役および内部監査室長にも閲覧権限を付与しており、今後も適切に運用してまいります。

## (2) 与信管理制度の運用に向けた取組みと取引先の調査体制の整備

「与信管理規程」は、2024年1月12日開催の当社の取締役会で、当社グループの営業活動に伴う債権を保全するため、グループ各社の取引先の信用度を評価し、取引先別に与信限度額を設定し、管理する手続を定めることを目的として、新たにグループ共通の規程を定めたものです。また、これとあわせて、会社の規模に応じて売掛債権の保全を図るために、事業会社である子会社の(株)東京衡機試験機および(株)東京衡機エンジニアリングにおいて、「与信限度額設定マニュアル」を制定し、それぞれ販売取引における与信枠設定のために必要な具体的な手続き・基準・決裁者について定めました。

当社グループにおいては、それまで、販売先について信用調査会社の評点の確認を行ったうえで、評点の低い会社については支払条件を厳しくする等の対応を行っておりましたが、販売先ごとに会社の格付を行って与信限度額を設定することは行っておりませんでした。「与信管理規程」上、販売先の会社の格付および与信限度額の設定は、信用調査会社の評点を基に行うこととしており、昨年改善計画の一環で実施した信用調査会社の一斉調査の結果を基にほとんどの会社について行いましたが、与信限度額の超過の有無の確認については、販売先の数が多くシステムの活用が必須となり、その対応に時間を要したため、2024年4月1日の内部管理体制確認書提出時点においては、与信管理について十分な運用実績を残すことはできませんでした。

与信管理システムの整備・運用については、従前から各子会社で利用している販売管理ソフトや生産管理システムを活用して管理していくことを検討し、(株)東京衡機エンジニアリングにおいては、販売管理ソフトの機能を活用することができることを確認し、2024年4月1日から、登録されている販売先ごとにその与信限度額を入力し、新たに受注情報を入力した際に、受注金額が与信限度額を超えているとアラームがでる仕組みを整備し、日常の与信管理は同社の営業部が行い、月に1回、経理部が月末のまとまったデータを確認し与信限度額の超過がないかチェックを行う体制としております。一方、(株)東京衡機試験機につきましては、従前から利用している生産管理システムの機能を活用することができることを確認しましたが、システム上で与信管理を行うには設定変更が必要になり、カスタマイズに相当の時間と費用が必要となることから、他のクラウドサービスの利用も検討したところ、機能や拡張性の点で適したものが見つからなかったため、コストパフォーマンスも考慮してオフショアの開発会社に委託して初期開発から構築する与信管理システムを導入することとし、2024年4月下旬から開発に着手しております。当該システムは、Webシステム上で、設定された与信限度額と前受金、受注金額、売上金額を突合するもので、アラーム機能を実装し、与信管理を効率的かつ正確に管理するこ

とを目的としており、開発会社とは社内関係者が週次でミーティングを行っており、2024年7月末を目途に開発を進め、8月中に運用を開始する予定であります。

また、新規取引先については、新規取引開始の承認プロセスの中に信用調査とコンプライアンスチェックとあわせて会社の格付と与信限度額設定のプロセスを織り込み、運用を開始しております。また、与信限度額を上回る取引を行う予定がある会社について、その会社の大株主や主要取引先等の信用や過去の取引実績を基に、「与信管理規程」に基づき与信枠の拡大を申請する与信稟議も2件実施されております。

さらに、信用調査会社の評点のない会社については、各社各部門に現に取引を行っているか否か等の状況を確認のうえ、継続的に取引を行う必要がある場合は、信用を裏付ける資料の提出や取引条件の変更等を指示することとしておりますが、信用調査会社の評点のない会社や評点の低い会社については、ファクタリング会社に信用情報を照会し、必要と判断される場合は保証を依頼することとし、2024年6月21日で当社グループ各社の営業上の売上債権の支払保証に関する保証取引契約を締結いたしました。

### (3) その他の社内規程の周知・運用に向けた取組み

当社では、社内規程の管理については、制定改廃の都度、グループの全役職員を宛先としてEメールを送付してその内容を周知し、社内規程のファイルを共有フォルダに保管する方法で運用してまいりました。改善計画の再発防止策に関わる社内規程の制定・改定および内部管理体制の強化に向けた社内規程の整備にあたっては、相当数の社内規程の見直しを行いました。管理部門において制定・改定作業に多くの時間を費やし、制定・改定した規程の周知に向けた研修や規程の適切な運用に向けた仕組みの整備については十分な時間を割くことができておりませんでした。

改善計画で整備した社内規程の運用につきましては、管理部門（管理部、経理部、内部統制室）と関係部門の担当者で、前記の稟議制度や与信管理制度をはじめとして、各種規程の効率的な業務フローや書式等を検討しながら、無理・無駄のない形で定着化させることを目指しており、稟議システムについては既に導入しておりますが、複数の部門がチェックする新規取引に関する申請などについて、今後もクラウドサービスを利用して業務を効率化し規程を着実に実施するためのワークフローシステムの開発・導入を進めてまいります。

また、新たに整備した社内規程について、未だ運用実績のないプロセスや実際に規程の定めに沿った管理がなされているか十分に確認できていないものについては、順次対応方法の検討や確認を進めておりますが、主な規程の主管部門である管理部、経理部および内部統制室において、2024年7月中に運用について課題のある規程およびそれぞれの課題への対応方針を整理し、2024年9月までに着実に規程を運用できるように取組みを行います。なお、これについては、2024年6月13日開催の内部統制委員会において、管理部長より、「インサイダー取引防止規程」に定める重要情報の報告手続きや「クレーム管理規程」に定めるクレーム対応手順等について、運用に向けて規程に基づき整理した手続き・手順の案内や書式について報告があり、その後、グループの全従業員に展開しております。

さらに、社内規程の管理の効率化を図り、管理部門の作業時間を削減し、効率的な運用方法の検討や研修の実施に十分な時間が割けるようにするとともに、当社グループの全従業員の規程の閲覧・検索の利便性を高めるために、2024年7月1日より、規程管理のクラウドサービスを導入することにいたしました。

当社は、社内規程の周知と着実な運用はグループの役職員のコンプライアンス意識の醸成に不可欠なものであることを認識し、今後も継続的に改善を進めてまいります。

### 3. 元取締役に対する責任追及について

2023年12月28日付の「当社元取締役に対する損害賠償請求訴訟の提起に関するお知らせ」にてお知らせしましたとおり、当社元専務取締役（商事事業担当・㈱東京衡機エンジニアリング元代表取締役社長）、当社前々代表取締役社長、当社前代表取締役社長に対して、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を提起しております。

また、当社子会社の㈱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専務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件につきましては、責任追及に向けた法的措置を取る方針で、事実関係の調査、民事訴訟の提起等の対応を法律事務所に委任しており、訴訟提起のタイミング等については協議のうえ決定することとしております。具体的な責任追及の内容、損害賠償請求の金額、訴訟提起の時期が決まりましたら速やかにお知らせいたします。

### III. 改善措置実施スケジュール

上記「II. 原因分析と再発防止に向けた改善措置」に記載しました施策につきましては、以下の日程で実施いたします。

プロセス・施策		実施スケジュール
1(1)	属人化・ブラックボックス化の防止 ①職務/業務分掌の適切な見直し ②子会社を含む役員選定プロセスの見直し等	改善計画により実施中 改善計画により実施済み
1(2)	TKE 役職員に対するコンプライアンス教育	改善計画により実施中 2024年6月に外注先と取引に関する連絡について会社のメールアドレスを使用することの教育を実施 2024年8月下旬に、追加で発覚したTKE元社長の不正行為に対する再発防止に向けた研修実施
1(3)	内部統制システムの再構築 ①TKEの取締役会の監視機能の発揮 ②当社の独立社外監査役のTKE監査役への就任 ③3線モデルの再構築	改善計画により実施済み・運用中
1(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 ①外注先管理に関する社内ルールを整備 ②外注先との製造委託契約の見直し ③具体的な発注内容を明確にした発注業務の実践 ④原価管理および製造管理に関するシステムの導入 ⑤会社のメールアドレスの使用の徹底と外注先とのやり取りの記録化 ⑥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 ⑦外注先が利用できる「外部通報窓口」の設置	2024年5月1日に実施済み・運用中 2024年6月28日に製造委託契約改定 2024年6月28日に覚書を締結して実施 2024年6月18日にシステム選定済み 2024年8月末を目途にシステム稼働 2024年6月28日に締結した新たな製造委託契約書において明文化 2024年6月27日にコンプライアンス教育実施 2024年5月末および7月に外注先監査実施 2024年6月28日より実施、ホームページ更新
1(5)	親会社による子会社管理の強化	改善計画により実施済み・運用中
2(1)	適切な稟議制度の運用	2024年6月より改良した稟議システムをグループ各社で稼働開始・運用中

プロセス・施策		実施スケジュール
2(2)	与信管理制度の運用に向けた取組みと取引先の調査体制の整備	2024年4月1日より㈱東京衡機エンジニアリングで与信管理システム稼働開始・運用中 2024年4月下旬より㈱東京衡機試験機の与信管理システムの開発を業者に委託(7月末完成予定、8月中旬に導入予定) 2024年6月21日に与信管理の強化のためにファクタリング会社と保証取引契約を締結
2(3)	その他の社内規程の周知・運用に向けた取組み	2024年7月1日より規程管理の効率化・規程確認の利便性向上のためにクラウドサービスを導入 2024年9月までに規程の着実な運用に向けた取組みを実施
3	元取締役に対する責任追及	2024年5月1日に方針決定 2024年6月17日に委任先の法律事務所を決定 訴訟提起の時期等については法律事務所と協議のうえ決定

以上