改善報告書

2020年12月4日

株式会社東京証券取引所
代表取締役社長　清田　瞭　殿

サクサホールディングス株式会社
代表取締役社長　丸井　武士

このたびの過年度決算短信および四半期決算短信、ならびに有価証券報告書および四半期報告書の訂正の件について、有価証券上場規程第502条第3項の規定に基づき、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。

目次

１．経緯 5
（1）過年度決算訂正の内容 5
① 訂正した過年度決算短信等 5
ア．訂正した有価証券報告書等 5
イ．訂正した決算短信等 5
② 過年度決算短信等の訂正による業績への影響 6
（2）発覚した経緯 8
① 会計監査人からの通知 8
② 特別調査委員会の設置 8
ア．設置の経緯 8
イ．特別調査委員会の構成 9
ウ．調査の範囲 10
エ．調査対象期間 10
オ．調査の方法 10
（3）不正あるいは不適切な会計処理等の概要 11
① 仕掛品不正計上疑義事案 11
② 架空取引疑義事案 12
③ 当社における不適切な決算調整 12
④ ソフトウェア開発における会計不正および誤謬処理 13
⑤ STE における不正な決算調整(仕掛品勘定の調整) 14
⑥ 当企業グループ間取引における架空の修理取引による売上計上等 15
⑦ 架空の資産計上疑義事案について 15
⑧ SAX および SSA における不正な売上計上（スルー取引） 17
⑨ SSA および STE における不正な売上の前倒し計上 17
⑩ SPR における不正な会計処理 19
⑪ COR における不正な会計処理 22
⑫ SAX の非連結子会社であった a9 に関する不適切な会計処理 23
⑬ 中国における贈答行為 24
２．改善措置 25
（1）不適切開示の発生原因の分析 25
① 事案全般にわたる原因の分析 25
ア．ガバナンス体制が不十分かつ実効性がなかったこと 25
イ．コンプライアンス意識醸成のための取組みが不十分であったこと 26
ウ．会計に関する教育が不十分であったこと 27
エ．内部監査機能、報告プロセス、監査役および会計監査人との連携に不十分な点が認められたこと 27
オ．内部通報制度が機能していなかったこと 27
カ．人事ローテーションが不足していたこと 28
キ．率直にモノが言える職場環境になっていなかったこと 28

② 個別事案ごとの原因の分析 28
ア．会計に関する倫理観の欠如と会計基準の理解不足があったこと 28
イ．財務報告に係る内部統制報告制度の全社的な内部統制および決算・財務報告プロセスならびに業務プロセス（販売プロセス）に関する内部統制の不備 28
（2）再発防止に向けた改善措置（実施済みのものを含む。） 29
① ガバナンス体制の再構築に向けた取組み 29
ア．再発防止のための検討体制（（1）①アに対応） 29
イ．ガバナンス上の対応策（（1）①アおよびイに対応） 30
（ア） 取締役会の運営改革および監督機能の強化 30
（イ） 管理部門の再編・強化 31
② グループ経営体制の強化（（1）①アに対応） 31
ア．当社と当社グループ子会社との関係性の再構築 31
イ．当社グループ子会社の適正化 32
③ グループ内部統制室の設置（（1）①アおよびイに対応） 32
④ 内部監査の強化、監査体制の強化、監査室と監査役および会計監査人との連携強化（（1）①エに対応） 33
ア．監査室の位置づけの見直し 33
イ．内部監査における発見事項と報告ルールの明文化 33
ウ．内部監査要員の強化 33
エ．監査役、会計監査人との連携強化 34
⑤ 内部通報制度の改訂（（1）①オに対応） 34
⑥ 人事ローテーションの実施（（1）①カに対応） 34
⑦ 企業風土改革（（1）①キに対応） 35
⑧ 会計知識教育（（1）②に対応） 35
ア．経理部門に所属する役職員としての会計倫理観の再徹底 35
イ．当社グループの経営者および役職員の不適切な会計処理の理解 35
ウ．経理に関するグループ共通会計処理の理解 36
⑨ 財務報告に係る内部報告制度の全社的な内部統制および決算・財務報告プロセスならびに業務プロセスの改善（（1）②に対応） 36
ア．全社レベル統制の再構築 36
イ．ソフトウェアにおける会計処理ルールの見直しと標準化（決算・財務報告プロセス） 36
ウ．業務プロセス（販売プロセス）の見直しと標準化 37
（3）改善措置の実施スケジュール 38
3．不適切な情報開示等が投資家および証券市場に与えた影響についての認識 39

主な略語一覧

略語	内容
SSA	サクサシステムアメージング株式会社
SAX	サクサ株式会社
SBS	サクサビジネスシステム株式会社
SPR	サクサプレシジョン株式会社
STE	サクサテクノ株式会社
SSE	サクサシステムエンジニアリング株式会社
COR	株式会社コアタック
SYK	株式会社システム・ケイ
本件事案	当社における一連の不正あるいは不適切な会計処理等の問題
本件 a システム	■■■■が■■■■から受注した、■■■■の会議サーバ群およびメディアサーバ群のリプレースに伴う新システムの一部
b 開発 PJ	SSA が a1 から受注した開発 PJ
cSTEP	SSA が a1 から受注した制御管理システム
EY	EY 新日本有限責任監査法人
KPMG	株式会社 KPMG　FAS
経理部門	経理業務を担う部署を総称します。
企画部門	企画業務を担う部署を総称します。
管理部門	管理業務を担う部署を総称します。
開発部門	開発業務を担う部署を総称します。
営業部門	営業業務を担う部署を総称します。
生産部門	生産業務を担う部署を総称します。

法人一覧

法人名	表記
■■■■株式会社	a1
■■■■株式会社	a2
株式会社■■■■	a3
■■■■株式会社	a4
株式会社アカウンティング アドバイザリー	a5
株式会社 KPMG　FAS	a6
株式会社 OKI プロサーブ	a7
有限責任監査法人トーマツ	a8
株式会社■■■■	a9

役職員一覧（2020 年 6 月 24 日時点の役職）

所属部署・役職名等	表記
SHD 取締役、SAX 取締役常務執行役員	b1
SSA 代表取締役社長	b2
SSA システムソリューション事業部長	b3
退職（元：SSA 管理部エグゼクティブエキスパート）	b4
SHD 代表取締役副社長、 SAX 代表取締役社長	b5
SHD 取締役、SAX 取締役常務執行役員、SBS 代表取締役社長	b6
SHD 企画部長兼 SAX 常務執行役員経営企画部長	b7
SHD 企画部担当部長 兼 SAX 経営企画部担当部長	b8

所属部署・役職名等	表記
退職（元：SHD 専務取締役）	b9
SAX 経営改革準備室担当部長兼 SSA 管理部長	b0
SHD 常務取締役、 SAX 取締役副社長執行役員	c1
SHD 経理部経理担当部長兼 SAX 経理部担当部長	c2
SAX 開発本部ソフトウェアサービス開発部長	c3
SSA システムソリューション事業部営業部長兼事業統括部長	c4
退職（元：STE 常務取締役兼総務部長）	c5
STE 経営管理部長	c6
SAX 経理部	c7
SAX 執行役員開発本部長	c8
STE 経営管理部係長	c9
STE 取締役生産管理部長（経営管理管掌）	c0
SPR 総務部専任課長	d1
SAX ICT 営業部統括部長	d2
SAX 執行役員経営企画部付部長（元： SAX SI 事業統括部長）	d3
SAX 監査役（元：SSE 代表取締役社長）	d4
SSA システムソリューション事業部副事業部長	d5
退職（元：STE 常務取締役）	d6
STE 生産部担当部長	d7
STE 資材部エキスパート	d8
退職（元：SPR 取締役営業部長）	d9
SPR 営業部長	d0
SAX 営業本部パートナー営業部専任部長（元：SPR 代表取締役社長）	e1
SPR 総務部参与（元：SPR 取締役総務部長）	e2
SAX 業務部担当マネジャー	e3
STE 生産部付部長（元：旧 COR 代表取締役社長）	e4
SPR 営業部専任部長（元：旧 COR 取締役）	e5
a9 代表取締役社長	e6
退職（元：旧東莞可比世副総経理）	e7
SAX 経営改革準備室参与（元：SSA 代表取締役社長、SPR 代表取締役社長）	e8
退職（元：SHD 経理部）	e9
SSE 管理部担当部長（元：SSE 技術本部第三開発部長）	f1
SSE 取締役管理部長（元：SSE 技術本部技術管理部長）	f2
SSE 管理部（元：SSE 管理部長）	f3
SPR 生産部担当部長	f4
SPR 営業部専任課長	f5
SAX 事業企画部担当部長	f6
SAX 経理部	f7
SAX 執行役員品質保証部長（元：SHD 企画部事業戦略担当部長）	f8
SBS 業務部部長（元：SAX 経営企画本部事業企画部担当部長）	f9
退職（元：SAX SI 事業統括部 SI エンジニアリング部部長）	f0
退職（元：SAXSI 事業統括部 SI エンジニアリング部担当部長）	g1
SAX 営業本部 ICT 営業部専任マネジャー	g2

1．経緯

（1）過年度決算訂正の内容

当社は、2020年10月7日付「特別調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ」にて公表いたしましたとおり、特別調査委員会から同日付「調査報告書」を受領し、同年10月12日に過年度決算短信等の訂正を行いました。訂正した過年度決算短信等および本件訂正が業績に及ぼす影響額については、以下のとおりです。

① 訂正した過年度決算短信等

ア．訂正した有価証券報告書等

（ア）有価証券報告書

第13期 有価証券報告書（自 2015年 4月1日 至 2016年 3月31日）
第14期 有価証券報告書（自 2016年 4月1日 至 2017年 3月31日）
第15期 有価証券報告書（自 2017年 4月1日 至 2018年 3月31日）
第16期 有価証券報告書（自 2018年 4月1日 至 2019年 3月31日）

（イ）四半期報告書

第15期 第2四半期報告書（自 2017年 7月1日 至 2017年 9月30日）
第3四半期報告書（自 2017年10月1日 至 2017年12月31日）
第16期 第1四半期報告書（自 2018年 4月1日 至 2018年 6月30日）
第2四半期報告書（自 2018年 7月1日 至 2018年 9月30日）
第3四半期報告書（自 2018年10月1日 至 2018年12月31日）
第17期 第1四半期報告書（自 2019年 4月1日 至 2019年 6月30日）
第2四半期報告書（自 2019年 7月1日 至 2019年 9月30日）
第3四半期報告書（自 2019年10月1日 至 2019年12月31日）

イ．訂正した決算短信等

（ア）決算短信

2016年3月期 平成28年3月期決算短信〔日本基準〕(連結)
2017年3月期 平成29年3月期決算短信〔日本基準〕(連結)
2018年3月期 平成30年3月期決算短信〔日本基準〕(連結)
2019年3月期 2019年3月期決算短信〔日本基準〕(連結)
2020年3月期 2020年3月期決算短信〔日本基準〕(連結)

（イ）四半期決算短信

2018年3月期 平成30年3月期第2四半期決算短信〔日本基準〕(連結)
平成30年3月期第3四半期決算短信〔日本基準〕(連結)
2019年3月期 平成31年3月期第1四半期決算短信〔日本基準〕(連結)
2019年3月期第2四半期決算短信〔日本基準〕(連結)
2019年3月期第3四半期決算短信〔日本基準〕(連結)
2020年3月期 2020年3月期第1四半期決算短信〔日本基準〕(連結)
2020年3月期第2四半期決算短信〔日本基準〕(連結)
2020年3月期第3四半期決算短信〔日本基準〕(連結)

② 過年度決算短信等の訂正による業績への影響

過年度決算の本件訂正による連結財務諸表への影響額の概要は以下のとおりです。

（対象期間は、１．経緯（１）①で記載のとおりです）

（単位：百万円）

会計年度	項目	訂正前(a)	訂正後(b)	影響額(b-a)	影響率
第13期 (2016年3月期) 通期	売上高	46,379	46,207	△172	△0.4%
	営業利益	1,602	1,732	129	8.1%
	経常利益	1,678	1,760	81	4.9%
	親会社株式に帰属する当期純利益	520	540	20	3.8%
	総資産	42,597	41,272	△1,325	△3.1%
	純資産	22,232	20,509	△1,722	△7.8%
第14期 (2017年3月期) 通期	売上高	40,414	39,827	△586	△1.5%
	営業利益	1,033	1,210	177	17.1%
	経常利益	1,076	1,286	210	19.5%
	親会社株式に帰属する当期純利益	494	684	190	38.5%
	総資産	41,629	40,890	△739	△1.8%
	純資産	22,770	21,239	△1,531	△6.7%
第15期 (2018年3月期) 第２四半期	売上高	17,067	17,517	450	2.6%
	営業利益	152	△100	△252	-
	経常利益	162	△132	△295	-
	親会社株式に帰属する当期純利益	33	△283	△316	-
	総資産	40,081	38,197	△1,884	△4.7%
	純資産	22,721	20,867	△1,854	△8.2%
第15期 (2018年3月期) 第３四半期	売上高	25,922	26,221	298	1.2%
	営業利益	318	93	△224	△70.8%
	経常利益	306	43	△262	△85.9%
	親会社株式に帰属する当期純利益	101	△193	△295	-
	総資産	39,922	38,103	△1,819	△4.6%
	純資産	23,003	21,169	△1,834	△8.0%
第15期 (2018年3月期) 通期	売上高	37,684	37,351	△333	△0.9%
	営業利益	516	797	280	54.5%
	経常利益	653	902	248	38.1%
	親会社株式に帰属する当期純利益	280	576	295	105.7%
	総資産	40,802	39,573	△1,229	△3.0%
	純資産	23,367	22,118	△1,249	△5.3%

（単位：百万円）

会計年度	項目	訂正前(a)	訂正後(b)	影響額(b-a)	影響率
第16期 (2019年3月期) 第1四半期	売上高	8,097	8,060	△36	△0.5%
	営業利益	38	48	10	26.3%
	経常利益	71	87	16	22.5%
	親会社株式に帰属する当期純利益	15	30	15	100.0%
	総資産	39,621	38,418	△1,202	△3.0%
	純資産	23,133	21,894	△1,238	△5.4%
第16期 (2019年3月期) 第2四半期	売上高	17,902	17,625	△276	△1.5%
	営業利益	553	477	△76	△13.7%
	経常利益	553	488	△65	△11.8%
	親会社株式に帰属する当期純利益	281	255	△26	△9.3%
	総資産	40,166	38,889	△1,276	△3.2%
	純資産	23,514	22,232	△1,281	△5.5%
第16期 (2019年3月期) 第3四半期	売上高	27,069	26,831	△237	△0.9%
	営業利益	1,034	868	△165	△16.1%
	経常利益	1,022	811	△211	△20.6%
	親会社株式に帰属する当期純利益	577	370	△206	△35.9%
	総資産	39,042	37,615	△1,426	△3.7%
	純資産	23,438	21,976	△1,462	△6.2%
第16期 (2019年3月期) 通期	売上高	39,705	39,452	△252	△0.6%
	営業利益	1,879	1,808	△71	△3.8%
	経常利益	1,919	1,869	△49	△2.6%
	親会社株式に帰属する当期純利益	1,124	1,027	△96	△8.6%
	総資産	40,547	39,321	△1,225	△3.0%
	純資産	23,961	22,610	△1,351	△5.6%
第17期 (2020年3月期) 第1四半期	売上高	8,673	8,118	△554	△6.4%
	営業利益	114	△36	△151	-
	経常利益	134	△11	△146	-
	親会社株式に帰属する当期純利益	80	△67	△147	-
	総資産	39,385	38,074	△1,310	△3.3%
	純資産	23,714	22,215	△1,498	△6.3%

（単位：百万円）

会計年度	項目	訂正前(a)	訂正後(b)	影響額(b-a)	影響率
第17期 (2020年3月期) 第2四半期	売上高	18,955	18,178	△777	△4.1%
	営業利益	682	575	△106	△15.7%
	経常利益	672	576	△96	△14.3%
	親会社株式に帰属する当期純利益	484	370	△113	△23.6%
	総資産	38,968	37,656	△1,311	△3.4%
	純資産	24,154	22,690	△1,463	△6.1%
第17期 (2020年3月期) 第3四半期	売上高	28,674	27,763	△911	△3.2%
	営業利益	1,121	1,004	△117	△10.4%
	経常利益	1,108	1,007	△101	△9.1%
	親会社株式に帰属する当期純利益	752	635	△117	△15.6%
	総資産	38,950	37,672	△1,278	△3.3%
	純資産	24,557	23,091	△1,465	△6.0%
第17期 (2020年3月期) 通期	売上高	40,373	39,300	△1,073	△2.7%
	営業利益	2,247	2,271	24	1.1%
	経常利益	2,220	2,269	49	2.2%
	親会社株式に帰属する当期純利益	935	974	38	4.2%
	総資産	38,872	37,675	△1,197	△3.1%
	純資産	23,825	22,519	△1,306	△5.5%

（2）発覚した経緯

① 会計監査人からの通知

当社は、2020年6月20日に当社の会計監査人であるEYから、①当社連結子会社であるSSAが受注した開発案件に関し、2017年3月に計上した仕掛品に関わる不適切な会計処理、②SSAが2017年9月に親会社であるSAXに販売したソフトウェアに関わる不適切な会計処理（対象ソフトウェアの実在性有無と架空取引の可能性）、③SAXにおける販売目的ソフトウェアの期末一括償却、④STEにおける期末仕掛品の架空計上・架空払出に対する疑念があるとの申し入れを受けました。

② 特別調査委員会の設置

ア．設置の経緯

当社は、上記申し入れを受け、調査の専門性および客観性を確保しつつ、本件疑義の全容解明を期するとともに、取締役会において当社および当社グループ子会社による類似取引の有無等を把握するため、2020年6月24日、当社と利害関係のない外部専門家である弁護士および公認会計士ならびに当社の社外監査役で構成される特別調査委員会を設置し、調査を行うことを決議いたしました。

イ．特別調査委員会の構成

特別調査委員会の構成は以下のとおりです。

委員長	中原　健夫	弁護士（弁護士法人ほくと総合法律事務所）
委員	井上　寅喜	公認会計士（株式会社アカウンティング・アドバイザリー／井上寅喜公認会計士事務所）
委員	飯森　賢二	当社社外監査役（独立役員）・公認会計士（飯森会計事務所）
委員	清水　建成	当社社外監査役（独立役員）・弁護士（神谷町法律事務所）

特別調査委員会では、その調査を補助させるため、当社からの独立性および中立性を有する以下の弁護士および公認会計士を補助者として選任いたしました。なお、調査開始当初の補助者の人数は 15 名でしたが、別件疑義が多岐にわたり検出され調査範囲が拡大したことから、陣容を可及的に増強していき、最終的な補助者の人数は、以下のとおり 44 名に上りました。

弁護士法人ほくと総合法律事務所	弁護士　石毛　和夫 弁護士　福田　修三 弁護士　千葉　恵介 弁護士・公認不正検査士　岡本　大毅 弁護士　高橋　康平 弁護士　又吉　重樹 弁護士　山本　裕人
株式会社アカウンティング・アドバイザリー	公認会計士　齋藤　哲 公認会計士　浅海　英孝 公認会計士　越川　誠一 公認会計士　向井　一洋 公認会計士　佐塚　卓
のぞみ総合法律事務所	弁護士　結城　大輔 弁護士　大東　泰雄 弁護士　佐藤　文行 弁護士　劉　セビョク 弁護士　福塚　侑也
上海瀾亭弁護士事務所 （上海ランディング法律事務所）	中国弁護士（律師）　叶　森
大知法律事務所	弁護士　金井　暁 弁護士　高野　哲也 弁護士　岸本　悠 弁護士　内山　悠太郎
赤坂総合法律事務所	弁護士　井田　大輔
株式会社 KPMG FAS	公認会計士　藤田　大介 公認会計士　見越　敬夫 公認会計士　斎田　修 公認会計士　竹本　裕史　　他 17 名

中原健夫委員長、井上寅喜委員および補助者が所属する組織は、いずれも当社および当社グループ子会社との間に顧問契約等の特別の利害関係はありません。また、飯森賢二委員および清水建成委員は、当社社外監査役であり、同人らは東京証券取引所有価証券上場規程第 436 条の 2 が定める独立役員です。

さらに、当委員会は、デジタル・フォレンジックに関し、調査の実効性および実現性の観点から、専門的な知見および経験を有し、かつ、当社からの独立性および中立性を有するKPMGを選定いたしました。

ウ．調査の範囲

（ア）本件疑義の徹底調査

（イ）本件疑義の一部でも不適切な会計処理が認められた場合には、その類似取引の存否の検証、財務諸表への影響額の確定、原因の究明および再発防止策の提言

エ．調査対象期間

本調査の調査期間については、本件疑義以外にも不正または不適切な会計処理等が疑われる事案が多岐にわたり検出されたことから、可及的に調査を尽くすため、調査対象期間を国税関係書類の保存期間内であり過年度訂正が可能な全期間（2013年4月1日から2020年3月31日まで）としました。

なお、有価証券報告書は公衆縦覧に供されている2016年3月期から2019年3月期まで、過年度決算短信につきましては、2016年3月期から2020年3月期までの期間を訂正しております。

オ．調査の方法

（ア）関係者に対するヒアリング

特別調査委員会は、当社、SAX、SSA、STEおよびSPRその他のサクサグループの役職員（退職者を含む）を対象に、面談、WEBまたは電話会議の方式により、合計91名を対象として、1回～複数回（5回超におよぶ多数回のヒアリング対象となった役職員は合計13名）のヒアリングを実施しました。

（イ）外部取引先に対するヒアリング等

特別調査委員会は、SSAの外部取引先6社を対象に、その役職員との面談もしくはWEB会議によるヒアリングまたは文書もしくはメールによる1回～複数回の質疑を実施しました。

また、SAXの外部取引先2社を対象に、その役職員へ文書による質疑を実施しました。

（ウ）会計監査人に対するヒアリング等

特別調査委員会は、調査の過程において、当社の会計監査人であるEY監査法人の業務執行社員を対象に、2020年9月16日および同月21日、面談にてヒアリングを実施したほか、必要に応じ、メール、電話、対面またはWEB会議により情報提供を受けました。

（エ）デジタル・フォレンジック

特別調査委員会は、サクサグループ役職員56名のコミュニケーション関連データおよびドキュメントデータの解析を行うため、調査対象者の会社貸与パソコン、会社貸与携帯電話、アーカイブメールデータおよびクラウドストレージ上のファイルの保全を実施し、レビューを実施しました。

（オ）アンケートの実施

特別調査委員会は、2020 年 7 月下旬以降、サクサグループ役職員のうち、調査対象期間において本件疑義に関連し得る役職員（退職者を除く）のみならず、当社常勤取締役および社内監査役を対象として、本件疑義の認識の有無、類似行為の存否などについて網羅的に調査するべく、その時点で疑義として把握されつつあった別件疑義の内容を具体的に記載して回答しやすいように工夫した上で、アンケートを実施しました。

（カ）臨時内部通報窓口の設置

特別調査委員会は、サクサグループ役職員全員を情報提供者の範囲と定め、2020 年 6 月 29 日から同年 7 月 31 日までの間、弁護士法人ほくと総合法律事務所を窓口として、本件疑義およびこれに類似する行為もしくはその疑いのある行為について広く情報提供を求める旨の臨時内部通報窓口を設置しました。

（キ）社内資料等の精査

特別調査委員会は、必要に応じ、関連するサクサグループ社内資料を精査しました。

（ク）棚卸資産の実地調査

特別調査委員会は、2020 年 8 月 31 日にサクサグループの各子会社が実施した棚卸資産の実地棚卸に会計監査人である EY 監査法人とともに立会いをするなどして 、実施状況を確認しました。

（ケ）外部取引先への取引状況の照会

特別調査委員会は、必要に応じ、サクサグループの外部取引先に対し、取引状況の照会を行いました

（3）不正あるいは不適切な会計処理等の概要

① 仕掛品不正計上疑義事案

ア．不適正開示の原因となった会計処理の概要

当社取締役兼 SSA 代表取締役社長であった b1 は、2017 年 2 月末頃、a1 から b 開発 PJ の中断が伝えられたため、プロジェクト完了ではなく継続しているという建前がとれると考えて、当該開発 PJ について、SSA の原価管理上の問題から超過原価が発生し、仕掛品として多額の資産計上をしたまま費用処理することなく、翌期以降に繰り越す不適切な会計処理を行いました（なおその後当該開発 PJ は中止となっています。）。また、SSA 取締役 b2、SSA 管理部門エグゼクティブエキスパート b4 および SSA 管理部長 b0 は、SSA 代表取締役社長 b1 が決めたことについて従う以外にない立場にあり、b 開発 PJ とは全く異なる案件で原価投入して仕掛品を費用処理し、適正な会計処理を行っていませんでした。

イ．不適正開示の原因となった行為に係る認識、目的、動機等

SSA 代表取締役社長 b1 は、不正な会計処理であることを認識しつつも、SSA の債務超過をできるだけ回避したいと考えていたことから仕掛品の翌期繰り越しを一見正当化できるかのような論理に頼って、翌期に繰り越すという決断をしました。また SSA 取締役 b2、SSA 管理部門エグゼクティブエキスパート b4 および SSA 管理部長 b0 は、不適切な会計

処理であると認識していたものの SSA 代表取締役社長 b1 から指示であったことから、異を唱えることができませんでした。

② 架空取引疑義事案

ア．不適正開示の原因となった会計処理の概要

SSA の当面の運転資金を確保するとともに、SSA 仕掛品不正計上疑義事案に係る不正な会計処理で計上された仕掛品を早期に費用処理するために、当社取締役兼 SSA 代表取締役社長であった b1 の発案・主導のもと SAX の管理部門、企画部門および開発部門ならびに SSA の管理部門および開発部門に所属する役職員により SSA から SAX への架空のソフトウェア販売取引による不適切な会計処理が行われていました。

イ．不適正開示の原因となった行為に係る認識、目的、動機等

SSA 代表取締役社長 b1 は、SSA の資金繰りの改善および①アに係る SSA における本件超過原価の処理という課題を認識しており、逼迫する SSA の資金繰りを打開する抜本的な解決策として、本件架空取引を思いつくに至りました。また、SAX の管理部門、企画部門および開発部門ならびに SSA の管理部門および開発部門に所属する役職員は不適切な会計処理であると認識しつつも、SAX の経営層からの指示によるものと認識しこれに従いました。

③ 当社における不適切な決算調整

ア．不適正開示の原因となった会計処理の概要

当社経理部は、経理部長であった b1 および b7 指示のもと、2010 年 3 月期末の決算以降、外部公表している損益から大きく上下に振れそうな場合に必要に応じて、決算値を意図的に引上げ引下げ（良化または悪化）させる決算調整を複数の勘定科目で行っている不適切な会計処理を行っていました。

引上げ引下げ方向の不適切な決算調整のために選択された具体的な手法は、次のとおりです。

(以下の（ア）から（キ）は SAX、（ク）は、当社連結、（ケ）は、STE におけるものです。)

（ア） 販売目的ソフトウェアの期末一括償却対象の調整（引下げ方向）

（イ） 執行役員賞与引当金の過大計上（引下げ方向）

（ウ） 開発費の他勘定（仕掛品）振替額の調整（引下げまたは引上げ方向）

（エ） 棚卸資産の減損（評価損）金額の過大または過少計上（引下げまたは引上げ方向）

（オ） 開発費売上の個別原価の過大計上（引下げ方向）

（カ） 製品保証引当金の過大計上（引下げ方向）

（キ） 販売目的ソフトウェアの減価償却開始時期の操作（引下げ方向）

（ク） 無形固定資産の未実現利益の過大消去（引上げ方向）

（ケ） STE における仕掛品調整を通じた連結損益の操作（引下げまたは引上げ方向）

イ．不適正開示の原因となった行為に係る認識、目的、動機等

b1 および b7 は、年度末の決算を集計する過程において、直近の年度末の外部公表値よりも大きく上振れしそうな場合に、当該公表値を修正せずに済ませたい、当該公表値に近づけたい、翌期以降の負担を少しでも減らしたいと考えて、集計される数値を引き下げる意図をもって、年度末の決算調整を行わせていました。また、指示を受けた経理部従業員は、上司から提示された数値を達成するためには、不適切な手法であってもこれを駆使して数値を作り出すことが当社および SAX 経理部の通常業務となってしまい、何が適切で、何が不適切なのかを判断することができない多くの従業員が決算業務に従事することになったと認められます。

④　ソフトウェア開発における会計不正および誤謬処理

ア．不適正開示の原因となった会計処理の概要

（ア）　SAX 開発部門による恣意的な原価付替え

SAX の開発部門では、遅くとも 2010 年頃より、開発案件ごとのプロジェクト（以下「開発テーマ」という。）で実際原価が予算原価を超過した場合に、SAX 執行役員開発本部長 c8 および SAX 開発本部部長 c3 の容認のもと、開発部門管理職が実行、もしくは同氏が部下に指示し部下が実行することにより、当該予算原価を超過している開発テーマの実際原価を予算原価に余裕がある別の開発テーマへ付け替えるという処理を行っていました。

（イ）　SAX 経理部による決算調整および不作為による会計基準逸脱

SAX 経理部においては、SAX 取締役 b1、SAX 取締役 b6 および SAX 経理部長 b7 の判断に基づき、販売目的ソフトウェアについて、一括償却額の操作等により会計数値を調整する行為を恒常的に行っていました。また、SAX の作成するソフトウェアは、新規開発関連または既存製品の機能向上等に関連するかによって、その取得原価の範囲、償却開始時期および償却方法が異なるところ、資産の取得原価ではなく研究開発費用として処理すべき部分についても資産計上を行ったこと、償却開始時期の確認が不足し実態と異なる開始時期で処理を行っていたこと、販売目的ソフトウェアの償却費の算出において一律で期間定額の償却費計上を行っていたことがあるなど誤った解釈の下、不作為による会計基準を逸脱した処理を行っていました。

イ．不適正開示の原因となった行為に係る認識、目的、動機等

（ア）　SAX 執行役員開発本部長 c8 および SAX 開発本部部長 c3 の容認のもと開発部門管理職はそれぞれの開発テーマにおいて実際原価が、予算超過となった場合には、「開発内容変更申請書」を作成し、営業本部にも説明の上、適正な予算管理を行うことが必要であったところ、当該申請手続が煩瑣であり、本来必要とされる手続きを避けるべく、総開発管理システム上で原価付け替えを行いました。なお、当該行為について行為者らは財務諸表数値に影響が生じることを理解していませんでした。

（イ） SAX 取締役 b1、SAX 取締役 b6 および SAX 経理部長 b7 は、年度末または四半期末において直近の外部公表値よりも連結経常利益が大きく上振れしそうな場合、または下振れしそうな場合に、引き下げまたは引き上げの意図をもって販売目的ソフトウェアの期末一括償却額を恣意的に増減させていました。また、当社および SAX 経理部門の役職員の中には、経営数値は作り出すもの・作り出せるものというような誤った考えの強い影響を受けた結果、上司から指示されたまたは上司に相談して決定された経営数値や処理を実現させるために、その手法の適否を慎重に判断することなく、また、中には明らかに不正な手法であることを認識しながら、自ら不正を実施したり、他部署の従業員に対して虚偽の書類等を作成させたりしていた者もいました。

⑤ STE における不正な決算調整(仕掛品勘定の調整)

ア．不適正開示の原因となった会計処理の概要

（ア） 当社経理部の指示に基づく不正な仕掛調整

当社経理部長 b7 および SAX 経営企画部担当部長 b8 からの指示を受けて STE 総務部長 c6 または STE 常務取締役兼総務部長 c5 が STE 担当者 c9 らに仕掛品勘定の金額を過大に計上することにより売上原価を減少させて利益を増加させ、または、仕掛品勘定の金額を過少に計上することにより売上原価を増加させて利益を減少させる不正な決算調整指示し、実行していました。

（イ） STE の独自の判断による不正な仕掛調整

STE 経営管理部 経営企画グループ マネジャーc2 および STE 総務部長 c6 は当社経理部からの指示によることなく独自に STE においても上記「(ア).」記載の手法による不正な仕掛調整を行っていました。

イ．不適正開示の原因となった行為に係る認識、目的、動機等

（ア） 当社経理部の指示に基づく不正な仕掛調整

当社経理部長 b7 および SAX 経営企画部担当部長 b8 は連結決算の数値を調整するために不正な決算調整を指示しました。また、STE 役職員において、長年に渡り醸成された社内風土（当社および SAX の企画部門ならびに経理部門の役職員による上司への盲目的な追従・迎合姿勢や上司の意向を忖度する姿勢）が大きく影響しております。STE 総務部長 c6 は、当社においては STE 単体での決算よりも、当社における連結決算が重要視されているという認識があり、当社からの指示という理由から、とくに疑問を差し挟んだり、異論を述べたりすることなく淡々と指示に従いました。実行者の STE 担当者 c9 は、最初に STE 総務部長 c6 から決算調整の指示があった時は驚いたものの、上司からの指示であるという理由から、これに従い調整の作業を行いました。

（イ） STE の独自の判断による不正な仕掛調整

STE 経営管理部 経営企画グループ マネジャーc2 は当社における不適切な決算調整の実効的な処理に携わっていたことから損益は業績予測に合わせていくというのが基本であるという考えを有しており、STE の独自の調整に対して強い抵抗感は感じていなかったため不正な仕掛調整を決断しました。

⑥ 当企業グループ間取引における架空の修理取引による売上計上等

ア．不適正開示の原因となった会計処理の概要

（ア） 2016 年 3 月期以降、SPR の赤字補填および当社が保有する SPR 株式の減損回避ならびに SPR の生産機能を担っていた中国の東莞可比世の清算費用の注入を目的として、当社企画部経営企画担当部長 b8、当社企画部担当者 c7、SPR 総務部専任課長 d1 が協議し、当社企画部担当者 c7 から SPR 総務部専任課長 d1 に対し SAX 向けの架空の修理取引により売上を計上するよう指示し、SPR 総務部専任課長 d1 が実行しました。

（イ） STE 取締役 兼 経営管理部長 c0 は STE の赤字補填を目的として、STE の SAX 向けの実在する修理取引に架空の代金 8 百万円の上乗せを指示し、STE 経理部門の職員が実行しました。

イ．不適正開示の原因となった行為に係る認識、目的、動機等

（ア） 当社企画部経営企画専任部長 f6、当社企画部経営企画担当部長 b8 および当社企画部担当者 c7 は、グループ各社の経営が SAX 向け取引の売上に依存し、SAX が業績不振のグループ会社である SPR を救済せざるを得ないような状況にあったことから、不正な架空の修理取引による売上計上を指示していました。

また、当社企画部担当者 c7 は、架空の修理取引で売り上げを計上する場合、通常の取引と区別することが難しく、会計監査人や税務署といった外部の第三者や監査役および監査室といった社内からの調査対象となる可能性が低くなると考えて実行していました。

SPR 総務部専任課長 d1 は、当社企画部からの指示はグループ各社において当社経営陣の意向そのものであると理解し、その指示に対して疑問を差し挟むことなく、その指示に沿って忠実に実行したと考えられます。

（イ） STE 取締役 兼 経営管理部長 c0 は COR が STE との合併以前に不正な仕掛調整により増加させた架空の仕掛品が合併後においても残存していたことから、この仕掛品を損失計上するにあたり、STE への損益の影響を小さくするために自ら架空の修理代金の上乗せを指示しました。

⑦ 架空の資産計上疑義事案について

ア．不適正開示の原因となった会計処理の概要

SAX が受注して SSE に開発を委託した本件 a システムの開発に係る 2014 年 4 月以降に生じた超過原価約 160 百万円について、本件 a システムとは別のソフトウェア開発の委託に基づき SAX が SSE に支払うことを当社取締役兼企画部長であった c1 が部下に指示、当

該部下が SSE 代表取締役であった d4 に支払いに必要な開発帳票類の準備を要請、SSE においては d4 からの指示に基づき当時 SSE 技術本部長であった e0、同第三開発部長 f1、同技術管理部長 f2 および同管理部担当部長 f3 らが架空の開発帳票等の書類を作成、SAX においては c1 からの指示に基づき SAX SI 事業統括部長であった d3 の承認を得て SAX 企画部門の f7、同事業企画部長であった f8 および同企画部担当部長 f9 らにより開発命令書その他の架空の開発帳票等を作成されました。

その結果、2014 年 11 月 27 日付で SAX から SSE に対する 160 百万円の支払いが実行され、SAX において、販売目的ソフトウェアとして 160 百万円の資産計上が行われています。

イ．不適正開示の原因となった行為に係る認識、目的、動機等

実体のない架空の資産計上の目的については、明確に認定できていませんが、当社取締役兼企画部長 c1 は、160 百万円の損失を次年度以降に繰り越す実体のない架空の資産計上をすることが目的ではなく、本件 a システムの開発により得られたノウハウの転用のために行ったと供述しております。他方で、c1 は本件販売目的ソフトウェアが実体のないものであること、本件販売目的ソフトウェアの資産計上によって本件 a システム開発の損失の一部である 160 百万円が次年度に繰り越される結果となること自体は認識していました。

SSE 代表取締役 d4 は、本件 a システム開発の超過原価について SAX からの支払いを受けることが重要であり本件 a システムとは別の開発テーマの名目であれ何であれ、SSE にとっては実際に行った作業に対して支払いを受けることには変わりがないと考えており不正であるとの認識はありませんでした。

SSE 技術本部長 e0 は、本件 a システム開発により蓄積された高度のノウハウは転用可能性があり、b8 の要請についても、開発行為としては偽装であると認識していたが、本社からの指示であるため不正であるとの認識はありませんでした。

SAX 執行役員 SI 事業統括本部長兼 SI 企画部長 d3 は、本件 a システム開発に多大なコストを投下した結果として、多重音声技術に関する高度なノウハウが蓄積されて資産的な価値がありこれを他にも転用できるのではないかとの考えがあったことから別の開発テーマでの支払いについても違和感を持っていませんでした。

SAXSI 事業統括部 SI エンジニアリング部長 f0、SAXSI 事業統括部 SI エンジニアリング担当部長 g1、SAXSI 事業統括本部 SI エンジニアリング部 専任マネジャーg2 は、本件 a システム開発の超過原価の大部分を別名目の開発テーマで支払ったことを認識していたと認めたうえで、ノウハウには価値があり他に転用できると考えていました。

また、SAXSI 事業統括部 SI エンジニアリング部長 f0、SAXSI 事業統括部 SI エンジニアリング担当部長 g1 は、本件 a システム開発が開発テーマ名をかえて SSE に支払いを行うことに何の違和感も持っておらず支払によって新たなソフトウェアが資産計上されて損失が繰り延べられるとの認識はありませんでした。

⑧ SAX および SSA における不正な売上計上（スルー取引）

ア．不適正開示の原因となった会計処理の概要

SAX においては、SAX 執行役員 SI 事業統括本部長兼 SI 企画部長 d3 の指示により SAXSI 事業統括本部 SI ソリューション部 IT ソリューション G 担当部長 d2 が a3 代表取締役社長に協力を依頼し、自社の売上または利益の増額を目的として、自社と取引関係にある業者間で直接行われている取引に、物理的にも機能的にも付加価値の増加を伴わずに介入して会社の帳簿上通過するだけの、いわゆる「スルー取引」を行っていました。また、SSA においても SSA 代表取締役社長 b1 の指示により SSA 取締役 b2 および SSA システムソリューション 事業部 営業部長 c4 が a2 ならびに a1 に協力を依頼しスルー取引を行っていました。

イ．不適正開示の原因となった行為に係る認識、目的、動機等

（ア） SAX 事案

SAX 執行役員 SI 事業統括本部長兼 SI 企画部長 d3 および SAXSI 事業統括本部 SI ソリューション部 IT ソリューション G 担当部長 d2 は、遅くとも 2014 年 3 月頃、SI 事業統括本部および SAX における期末の売上が芳しくなく、売上目標に到達することが困難であると予想されたので、少しでも売上を増額するため、同月頃からスルー取引を行う決断をしました。

（イ） SSA 事案

SSA 代表取締役社長 b1 は、SSA の売上を増額することにより SSA 自体の売上目標に少しでも近づけるとともに、当社グループ全体の売上を底上げし、グループ全体の売上目標に少しでも近づけることを企図して、SSA 取締役 b2 に対し、SSA が採ることのできる手法はないかと尋ね、SSA 取締役 b2 は、a2 および a1 に依頼し、両社の間で直接行われていた取引の商流に SSA を介入させて損益ゼロの取引を作出することにより売上を増額する方法を提案したところ、SSA 代表取締役社長 b1 はその方法に賛同し、SSA 取締役 b2 に対して、a2 および a1 に協力を求めるよう指示しました。

SSA 取締役 b2 は、SSA が、この時までに、当社グループに迷惑を掛けてきたので、これ以上の迷惑は掛けられないという思いもあり、SSA との取引額が多く、17、8 年来の付き合いから取引内容を把握できている会社であった a2 および a1 に依頼し、両社の間で直接行われていた取引の商流に SSA を介入させるスルー取引を思いつくに至りました。

⑨ SSA および STE における不正な売上の前倒し計上

ア－１．SSA の事案

（ア） 不適正開示の原因となった会計処理の概要

SSA では、ⅰ．2016 年 3 月期末、ⅱ．2017 年 3 月期末およびⅲ．2018 年 3 月期第 2 四半期末において、SSA 取締役 b2 の指示により SSA システムソリューション事業部営業部長 c4 および SSA システムソリューション 事業部長 b3 が協力会社に依頼し、各決算期の売上を増加させ、当該決算期の予算を達成することを目的として、

翌期または翌四半期に最終成果物が納品されていた取引について、当期に売上を計上する不正な売上の前倒し計上という会計処理を行っていました。

（イ）　不適正開示の原因となった行為に係る認識、目的、動機等

ⅰ．2016 年 3 月期末　cSTEP2 案件

SSA 取締役 b2 は、cSTEP2 に開発遅延が生じ、売上を計上できず、予算を達成できない状況において、予算を達成することを目的として、自らの判断により、SSA 代表取締役社長であった e8 に相談のうえ、cSTEP2 の不正な売上前倒し計上を実行しました。

なお、SSA 取締役 b2 は、完成には至らない段階ではあるものの、中間成果物としては納品可能な状態ではあることから、顧客である a1 の了解を得られた場合完成まで責任をもって対応することを条件に予定していた納期にて売上を計上することに特段問題はないとの認識していました。

ⅱ．2017 年 3 月期末　c システム更改案件

SSA 代表取締役社長であった b1 は、SSA 取締役 b2 に対して、SSA の売上目標 2,605 百万円に少しでも近づける対策について相談し、a2 および a1 の協力を得てスルー取引が実行され、2017 年 3 月に 152 百万円が計上されました。SSA 取締役 b2 は、かかるスルー取引による売上計上によっても、SSA の売上目標に若干到達しない状況だったことから、a1 向け本システム機器販売案件の売上を前倒し計上することを SSA システムソリューション 事業部 営業部長 c4 に指示しました。

ⅲ．2018 年 3 月期第 2 四半期末　cSTEP3 案件

SSA 取締役 b2 は、当時 SSA 代表取締役社長であった b1 より、2017 年 9 月の売上を確保したい旨を伝えられたため、自らの判断で cSTEP3 について、未完成のまま条件付きで予定納期の 2017 年 9 月 27 日に検収を行ってもらうことを a1 に依頼するよう伝え、SSA システムソリューション 事業部長 b3 は、同日、システムソリューション事業部技術部長の d5 に対して a1 宛の条件付検収依頼書の作成を指示し、2017 年 9 月 27 日付けでこれを a1 に提出し、cSTEP3 に関して、不正な売上の前倒し計上が行われることになりました。

アー２．STE の事案

（ア）　不適正開示の原因となった会計処理行為の概要

STE では、ⅰ．2015 年 3 月期、ⅱ．2018 年 3 月期において売上を増加させ、当該決算期の予算を達成することを目的として、d7 および d8 の指示に基づき a4 向けの製品が完成していなかったにも関わらず 2015 年 3 月期および 2018 年 3 月期の売り上げを確保するために、実際は翌期に出荷した製品について、当期中に出荷指示書を発行し、当期に売上を計上する不正な売上の前倒し計上という会計処理を行っていました。

（イ）　不適正開示の原因となった行為に係る認識、目的、動機等

ⅰ．2015 年 3 月期

STE 営業部長 d7 は、STE 営業管掌取締役 d6 からの売上目標達成に向けたプレッシャーを感じていた売上目標を達成するために、3 月中に本製品を出荷したことにして売上計上することとし、販売先の a4 に対して 3 月中に納品したという証憑の作成協力を依頼したとのことです。しかしながら、a4 に証憑の作成を断られたため、a4 からは 2015 年 3 月末の売掛金とすることの了承のみ得た上で、STE 内部での売上計上処理のみ行うこととし、d7 の指示により、前記のとおり 2015 年 3 月 26 日付けの出荷指示書を発行し、同日付けでの売上計上処理を行う決断をしました。

ⅱ．2018 年 3 月期

STE 営業部長 d8 によると、STE では 2018 年 3 月末の納期よりも前に本 CPU ボードを完成させることができたが、生産スケジュールがひっ迫し、急遽代替部品で対応したこと等により、品質保証部の出荷前検査に合格することができませんでした。そのため、結果として本 CPU ボードは 2018 年 3 月末までに出荷できないこととなりました。

STE 営業部長 d8 によると、出荷前検査に不合格となった後も、2018 年 3 月末までに出荷できるよう尽力はしたが、結局は、同年 3 月末での売上計上を確保するために、出荷前検査に合格せず出荷できないまま、2018 年 3 月 28 日付けの出荷指示書を発行し、同日付けでの売上計上処理を行う決断をしました。

⑩　SPR における不正な会計処理

アー１．不正な売上の前倒し計上

（ア）　不適正開示の原因となった会計処理の概要

SPR 取締役兼営業部長の d9 は、2013 年頃以降から、4 月納入分として注文を受け、かつ、3 月中に生産が完了する案件において、顧客の合意を得ることなく、社内基幹システム上の出荷手続きのみを 3 月中に実施することにより年度内に売上計上が可能な案件の抽出を営業担当者に指示し、抽出した案件の全部または一部について、不正な売上の前倒し計上を行うよう指示していました。その結果、不正な売上の前倒し計上が行われていました。

また、2015 年には、これにより発生した売掛金と顧客の買掛金の相違に気づいた会計監査人より証憑の提出を求められましたが、当社経理部の e9 より証憑偽装の指示を受け、営業部門の d9、j2、f5、生産部門の f4 および管理部門の d1 が事実と異なる証憑を作成して提出し、不正な売上の前倒し計上の存在を隠蔽しました。

（イ）　不適正開示の原因となった行為に係る認識、目的、動機等

SPR 代表取締役社長であった e8 および e1 は、当社に報告済みの売上予算を達成することに力を入れており、売上予算等の達成や、そのための対策の立案および実施を求めていました。その後、目標とする売上予算が年々増大し、その達成が年々困難さを増す傾向がある中、売上予算と実際の売上額との乖離が生じ、当社から達成

を求められている売上予算の達成が困難な状況となっていました。

また、d9 は、不正な売上の前倒し計上が行われていたとは全く承知しておらず、自身が不正な売上の前倒し計上を指示した事実も一切ないと述べていますが、メールレビューの結果によれば、不正な売上の前倒しや各種の経理処理による売上確保対策の中心として指示を出したり、確認をしていることは明らかです。

証憑偽装に関しては、e9 および d1 が EY に対して、不正な売上の前倒し計上の存在を隠蔽するために行われていました。

アー２．SAX との取引における損失補填

（ア）　不適正開示の原因となった会計処理の概要

2016 年 3 月以降、赤字が予測される場合等に、当社企画部の b8 および c7 と d1 氏との間で打ち合わせの上、SAX から受注している製品の価格を期首にまで遡って増額改訂する、あるいは実際には行われていない架空の修理取引により売上を計上するといった方法により、SPR に対する損失の補填が行われていました。

（イ）　不適正開示の原因となった行為に係る認識、目的、動機等

SPR の損失補填は、SPR において発案・実行されたものではなく、当社企画部の b8 および c7 の主導の下、損失を補填し、その年間損益を改善するという利益調整のために行われたものですが、SPR の d1 は当社からの損失補填に関する指示を、架空取引という不正な手法を含んでいたにもかかわらず受け入れて実行しました。

その理由は、SPR の業績が低迷する状況の中で少しでも SAX に頼って見かけ上の売上や損益を良くしようとすることにありました。

アー３．費用計上の意図的な前倒し

（ア）　不適正開示の原因となった会計処理の概要

2017 年 9 月、外注への研究開発委託費用について、検収が完了していないにも関わらず、2018 年 3 月期下期の営業利益を改善するため、d1 の判断で上期の費用として計上していました。

（イ）　不適正開示の原因となった行為に係る認識、目的、動機等

SPR の d1 は、2018 年 3 月期上期の業績が好調であり、かつ、例年、下期は上期に比して業績が伸び悩む傾向にあったことから、多少なりとも下期の営業利益を改善するため、2018 年 3 月期上期（2017 年 9 月）の費用として計上したものです。

アー４．口腔部品等の売上原価の仕掛品計上

（ア）　不適正開示の原因となった会計処理の概要

2013 年 12 月、製造工数に基づく売上原価 28,557 千円について、d1 が、当時 SPR の経理業務支援のため SAX から出向していた e3 の指導の下、仕掛品としての資産性を有しないにもかかわらず、売上原価から仕掛品へ振替計上を行い、その後、2014 年 1 月から 2015 年 9 月にかけて売上原価への振替計上を行っていました。

（イ）　不適正開示の原因となった行為に係る認識、目的、動機等

d1 は、製造工数に係る売上原価を一定期間仕掛品に振替計上し、後に逆仕訳により仕掛品から売上原価に振替計上するという手法について、不適切な会計処理と

は認識しておりませんでした。また、e3 については、指導的立場として会計処理に必要な事実を確認し指導すべきところ、会計処理についての知識が不足もあり、売上の対応する売上原価のみ計上可能との誤った認識により、不正の認識なく、指導をしておりました。

アー５．栄養ポンプ金型の設計に関する売上原価の仕掛品計上

（ア）　不適正開示の原因となった会計処理の概要

2013 年 4 月から 9 月にかけて発生した金型開発について、担当従業員 2 名の社内工数に係る売上原価 5,290 千円を、資産性を有していないにも関わらず、d1 が e3 の指導のもと売上原価から仕掛品へ振替計上を行い、その後、2015 年 3 月末に仕掛品から売上原価に振替計上していました。

（イ）　不適正開示の原因となった行為に係る認識、目的、動機等

d1 は、製造工数に係る売上原価を一定期間仕掛品に振替計上し、後に逆仕訳により仕掛品から売上原価に振替計上するという手法について、不適切な会計処理とは認識しておりませんでした。また、e3 については、指導的立場として会計処理に必要な事実を確認し指導すべきところ、会計処理についての知識が不足もあり、売上の対応する売上原価のみ計上可能との誤った認識により、不正の認識なく、指導をしておりました。

アー６．合併時滞留品の償却

（ア）　不適正開示の原因となった会計処理の概要

2011 年 3 月末に実施された棚卸資産の実地棚卸において、貸借対照表上に計上されている帳簿棚卸が実地棚卸よりも 38,577 千円過大に計上されていることが認識されましたが、当時業務部長の e2 および当時総務部長の b8 よりこの事実について報告を受けた当時代表取締役社長の e8 は、廃棄処理を行うよう明確な指示を出しませんでした。そこで d1 は、廃棄処理による業績の悪化を懸念し、この過大計上在庫をその時点で廃棄処理して費用計上せず、棚卸資産として計上したままにし、その後 2012 年 3 月期から 2015 年 3 月期の上期にかけて順次減損処理することにより費用計上し、2014 年 11 月に残額を一括して廃棄処理していました。

（イ）　不適正開示の原因となった行為に係る認識、目的、動機等

合併時点で、滞留在庫が存在しており、物流部門としてその管理が十分でなく、棚卸差異が生じていました。SPR 経営陣は、SPR が設立された後の 2011 年 3 月期の実地棚卸に至って初めて棚卸差異が明確に認識し、過大計上在庫が明らかになりました。しかしながら、営業利益への影響による業績悪化を避けるため、あえて過大計上在庫の費用処理を行いませんでした。

アー７．光警報システムの開発委託費の資産計上

（ア）　不適正開示の原因となった会計処理の概要

2013 年 3 月に検収した SAX への開発委託案件に関する開発委託費 39,696 千円について、本来であれば検収時点で一括して費用処理すべきところ、SPR 代表取締役社長 e2 および取締役兼総務部長 e1 の指示・判断のもと、d1 がこれを販売目的ソ

フトウェアおよび仕掛品に振り替えて資産計上した上、2015 年 3 月期から 2020 年 3 月期にかけて、分散して費用計上していました。

さらに、2017 年 3 月期および 2018 年 3 月期には、業績改善の観点から一旦計上した償却額を年度末に全額戻し入れる処理も行われていました。

（イ） 不適正開示の原因となった行為に係る認識、目的、動機等

SPR 代表取締役社長 e2 および取締役兼総務部長 e1 は、各月定額で費用計上していた仕掛品の償却額について、SPR の帳簿上の業績改善の観点から、これを全額戻し入れ、費用を繰り延べることで損益調整を図りました。

アー８．滞留品バッテリーの廃棄処理見送り

（ア） 不適正開示の原因となった会計処理の概要

2016 年 1 月頃、不具合クレームにより販売することができない状態となった組込ユニットの在庫について、取締役兼総務部長の e2 は評価損計上および廃棄処理を行わず費用計上を繰延べ、2018 年 3 月末に減損処理により簿価の 10%まで費用計上した上、2019 年 9 月末に廃棄処理していました。

（イ） 不適正開示の原因となった行為に係る認識、目的、動機等

当時の SPR の業績に鑑み、当該バッテリー装置の在庫を一括して費用計上して業績に悪影響が生じることを回避することが目的でした。

アー９．その他の棚卸資産の評価損金額の調整

（ア） 不適正開示の原因となった会計処理の概要

棚卸資産については、サクサグループの棚卸資産評価ガイドラインに従った一定年数での評価損計上を毎期行っており、また販売見込みがない棚卸資産については、備忘価格まで評価損計上を行っていたところ、遅くとも 2014 年 9 月以降、期末または上期末の決算を行うにあたり、d1 が予算達成状況を確認しながら、既に評価損を計上した製品の一部について、棚卸資産の評価額の戻し入れを提案し、取締役兼総務部長の e2 の最終判断により、d1 が当該評価損の戻入処理を行うことにより損益の調整を行っていました。

（イ） 不適正開示の原因となった行為に係る認識、目的、動機等

d1 は、e2 に棚卸資産の減損の見込み額を説明する中で、損益対策の観点から計上済みの棚卸資産の評価損を戻し入れることについても説明し、e2 は、予算達成状況を確認し、損益調整の目的で、評価損計上済みの棚卸資産の一部について戻し入れるとの判断を行っていたものです。

⑪ COR における不正な会計処理

アー１． 不正な仕掛品勘定の操作による損益調整

（ア） 不適正開示の原因となった会計処理の概要内容

2011 年 6 月から 2014 年 11 月において、COR のシステムでは、仕掛品が完成して製品として販売された場合の処理が徹底されておらず、COR 代表取締役社長の e4 始め経営陣は業績目標達成のための不正な損益（または決算）調整手段として、

当該システムによる在庫の恣意的な修正が利用されていました。

（イ）　不適正開示の原因となった行為に係る認識、目的、動機等

e4 始めとした COR 経営陣は、業績予測よりも下振れしてしまう場合には資金調達に支障が生じることの回避のために、他方、業績予測よりも上振れした場合で、かつ、翌年度の業績が厳しい見込みである場合には、先行して費用計上をしておき、翌年度に余裕を持たせるために行われていました。

アー２．棚卸資産評価損の繰延べ

（ア）　不適正開示の原因となった会計処理の概要

2015 年 1 月および 3 月の実地棚卸により、多額の在庫差異金額が認識されたにも関わらず、同年 3 月 COR 代表取締役社長 e4 の指示によって、取締役 e5 は、在庫差異の一括計上を行わず、同年 4 月より段階的な評価損の計上を行っていました。

また、2015 年 4 月以降においても、数百万円単位の在庫差異が把握されたが、把握した時点で一括して棚卸資産評価損の処理を行わなかった事象が複数発生しています。

（イ）　不適正開示の原因となった行為に係る認識、目的、動機等

COR 代表取締役社長 e4 と取締役 e5 は、業績予測よりも下振れしてしまう場合には資金調達に支障が生じることの回避のために、他方、業績予測よりも上振れした場合で、かつ、翌年度の業績が厳しい見込みである場合には、先行して費用計上をしておき、翌年度に余裕を持たせるために行われていました。

⑫　SAX の非連結子会社であった a9 に関する不適切な会計処理

ア．不適正開示の原因となった会計処理の概要内容

当社の監査室は、 2011 年 11 月以降、a9 に対する内部監査において、ソフトウェアの仕掛品が過大に計上されている懸念があることから、見直しおよび是正を求めていたものの、a9 代表取締役社長の e6 は頑なに仕掛品の過大計上を認めず、正当な資産である旨を強く主張しており、また a9 が SAX の完全子会社ではなく、事業面および財務面ともに自主性を強調し、SAX グループのコントロールを受けることを嫌悪していたため、SAX としても a9 の財務内容に関して踏み込んだ対応をすることができず是正されることはありませんでした。その後、SAX が a9 株式を売却する際に外部の第三者機関に委託して a9 の財務状態および損益状況を調査した結果、棚卸資産仕掛品の過大計上等が認められ、修正後の貸借対照表では債務超過となっていたことが明らかとなり特別損失の計上時期の誤りが確認されました。

イ．不適正開示の原因となった行為に係る認識、目的、動機等

当社は、a9 の e6 が、販売目的ソフトウェアの仕掛品には、資産性がなく、固定費を吸収し、赤字を回避するために仕掛品を計上していると認識しておりましたが、a9 は、非連結、かつ、持分法適用外の子会社に過ぎなかったことから、サクサグループの a9 に対する管理意識が低く、a9 の正確な財務状況を把握できておらず、a9 に対する積極的な是正指導を怠っておりました。

⑬　中国における贈答行為

ア．不適正開示の原因となった会計処理の概要

SPR の子会社であり、中国での生産拠点であった中国広東省中部にある東莞可比世における清算手続（2016 年 7 月から 2018 年 11 月）において、東莞可比世の現地の副総経理 e7 が発案、当社企画部経営企画担当部長 b8 および SPR 総務部専任課長 d1 が承認のもと、税務当局等の公務員に対し、春節・中秋節の年 2 回程度を中心に、2 年間合計で約 2.7 百万円相当（2017 年 9 月 14 日の為替レートに基づき、1 人民元を 17 円として換算しています。以下同じ。）程度の金品の贈答行為を行っていました。

イ．不適正開示の原因となった行為に係る認識、目的、動機等

当社は、清算手続を進めるうえで、税金還付金の支払いが遅れるなどして、清算手続に支障や障害が発生して遅延が生じるなどの事態に陥ることを避けるため、これらの関連当局に対し贈答行為を行っていました。

２．改善措置

（１）不適切開示の発生原因の分析

①　事案全般にわたる原因の分析

ア．ガバナンス体制が不十分かつ実効性がなかったこと

（ア）　当社および当社グループ子会社の経営陣の経営数値に対する意識と言動

b1 は経営陣にとって望ましい経営数値について手段を選ばずに安易に作出するような、不適切な判断、指示を行い、その他の経営陣は b1 に対する全幅の信頼から b1 の判断および指示内容を検証することとなく、それを承認しました。これにより、遅くとも 2010 年 3 月期以降から、経営数値は作り出すもの・作り出せるものというような誤った考えが経営陣から直接または当社経理部・企画部を通じて当社グループ全体に根付きました。その結果、当社および当社グループ子会社の真実の姿を覆い隠そうとする各種不正が引き起こされました。

（イ）　監査室管掌取締役であった者が SSA 代表取締役社長であったとともに当社および SAX 管理部門の管掌取締役であり自ら不正を行っていたこと

当社取締役、SAX 管理部門の管掌取締役および SSA 代表取締役社長であった b1 は、2017 年 6 月以降、当社の CSR 推進、監査および経理財務戦略担当という広い範囲を管掌する取締役に就任し、かつ、総務人事部長も兼任することとなりました。こうした人物が不正を犯したり不正に関与したりすれば、当社としてその不正を発見することは容易ではありませんでした。また、監査室管掌取締役であった b1 が当社経理部および SAX 管理部門の管掌取締役であったことも、長年にわたり会計不正が抑止または発覚されないままとなった原因の一つです。

b1 が監査室管掌取締役の職責を果たさず、隠蔽工作を行った責任は重いと考えております。一方で、b1 の前任者である SSA 代表取締役 e8 からは 2016 年 9 月以降に当社報告会議（当社常勤取締役 5 名参加）において SSA における超過原価に関する報告はなされており、その解決のために b1 を 2017 年 1 月に SSA 代表取締役社長に就任させておきながら、2017 年 6 月より監査室の管掌取締役と兼任させることを認めた当社取締役会および監査役の責任も重いものと考えます。当時は、常勤取締役、社外取締役、監査役、社外監査役とも兼任に伴うリスクの認識が不十分でした。

（ウ）　ガバナンスが機能不全に陥っていたこと

当社の取締役会における審議の前提となる運営体制に不備がありました。具体的には、社外取締役への事前説明や審議に必要な情報の提供や共有が不十分であり、社外取締役が監督・モニタリングする時間も不足していました。

常勤取締役についても、取締役会の議案に関係する常勤取締役を除き社外取締役と同様の状態にあり、取締役の相互牽制が十分に果たされていませんでした。当社常勤取締役は、特に当社企画部および経理部の業務については、全幅の信頼を寄せていた b1 が管掌していたことから、取締役相互間において適切に監視監督を行う意識が不足していました。

また、当社およびSAXの企画部門ならびに経理部門の役職員による上司への盲目的な追従・迎合姿勢や上司の意向を忖度する姿勢、他部署や当社グループ子会社の役職員による当社およびSAXの企画部門ならびに経理部門への盲目的な追従・迎合姿勢が醸成されていたことも、当社企画部および経理部の管掌取締役に対する牽制が十分に働いていなかったことに起因しています。この姿勢は、指示に従わない場合、不利益な取扱い（評価、処遇）になるのではないか、という心配から醸成されました。

（エ）　不適切な会計処理によるグループ子会社の救済

当社の経営陣は当社グループ子会社とSAXとの取引において、SAXが原因となる赤字を当社グループ子会社に負担させるべきではないと考え、その旨を当社グループ内に伝達していました。しかし、結果的にはSAXが原因でない赤字（当社グループ子会社を原因とする赤字、当社グループ子会社間取引による赤字、当社グループ外取引による赤字などあらゆる原因の赤字）も当社グループ子会社負担させるべきではないとの考えに広がり、当社グループ子会社の全てにその考えが及んでいました。

その結果、原因を問わず、業績の悪い当社グループ子会社を何とか救済しなければならないという考え方のもと、主としてSAXと業績の悪い当社グループ子会社の間で不適切な救済手法が選択され実行されました。本来、当社グループで行うべき事業の整理統合について戦略的な経営判断を行うべきであり、当社グループ子会社を救済するにしても、その手法は適切なものに限るべきでした。

（オ）　業績目標達成へのプレッシャー

従来、当社グループの経営目標を必達するため、当社から当社グループ子会社に対し、予算計画策定段階から進捗状況の確認段階まで、売上・業績に関する強い圧力がありました。2(1)①アに記載のとおり、当社グループには経営数値は作り出すもの・作り出せるものというような誤った考えが根付いていたことから、結果として、当社グループ子会社は業績目標達成のため不適切な手段によって経営数値を作り出してしまいました。

イ．コンプライアンス意識醸成のための取組みが不十分であったこと

当社には、コンプライアンス、リスクマネジメント、コーポレート・ガバナンス、個人情報保護、環境管理業務、情報セキュリティ、渉外対応（警察、消防等）に関する事項の統制および指導等を統括する部室としてCSR統括室が設置されています。

CSR統括室のコンプライアンスに対する取組みとして、階層別教育でのグループ企業行動憲章・行動規範の教育やｅラーニングでのコンプライアンス教育を実施してきました。また、半期に１度、当社グループ子会社に対してリスクマネジメントおよびコンプライアンス状況に関する報告を求めています。

こうした取組みにより当社グループの役員、従業員のコンプライアンス意識の醸成に努めておりましたが、本件事案が生じた事実にかんがみれば、コンプライアンス意識醸成に向けた各種の取組みは形式的なものであり、実効性のある取組みではありませんでした。

ウ．会計に関する教育が不十分であったこと

役職員の多くは会計知識の不足により不正や不適切な会計処理に気が付かないという問題がありました。

職場の役職員は、会計知識の欠如から業務執行における会計面での問題に気が付かず、部下への適切な指導ができないことがありました。また、取締役は取締役会において、会計知識の欠如から経理業務の判断に関しては経理管掌取締役に一任し、同取締役に対する取締役の相互牽制に問題が生じていました。

エ．内部監査機能、報告プロセス、監査役および会計監査人との連携に不十分な点が認められたこと

（内部監査機能）

監査室は内部監査において本件疑義の一部を発見しており、特別調査委員会の調査報告書の中でも、適切に業務が遂行されている側面もあったとの評価を受けました。しかし、退職や人事異動による要員減に対しグループ内の人材による補充をくりかえしてきた結果、内部監査の資質と経験を備えた人材が十分ではなく、本件疑義の多くを発見することができませんでした。

また、内部監査で経営陣が関与する不正を発見し、経営陣の意に反して経営陣以外にその事実を伝えた場合において、監査室長を守る仕組みが整備されていませんでした。

（報告プロセス）

報告に関して規程や運用ルールに不備がありました。内部監査規程では、監査終了後速やかに監査報告書を作成し当社代表取締役へ提出する旨、「指摘事項」がある場合の報告方法が規定されていましたが、同規程に規定されていない運用がなされていました。具体的には、監査報告書および指摘事項については監査役にも報告する運用となっていたほか、報告プロセスが明確ではない「懸念事項」としての指摘も行っておりました。監査室管掌役員 b1 が SSA 代表取締役社長として関与した「SSA 仕掛品不正計上疑義事案」、「SSA 架空取引疑義事案」では、監査結果を当社代表取締役および監査役に対して報告されるレベルの「指摘事項」ではなく、運用上の「懸念事項」としたことで適切な報告がなされませんでした。

（監査役および会計監査人との連携）

内部監査規程では、監査終了後速やかに監査報告書を作成し当社代表取締役へ提出する旨、指摘事項がある場合の報告方法等について規定しています。しかし、監査役および会計監査人への報告は定められておらず、特に、運用上も情報が共有されない会計監査人との連携は不十分でした。

オ．内部通報制度が機能していなかったこと

内部通報制度としてヘルプライン（コンプライアンス相談窓口）を設置し、ヘルプラインの社内窓口は CSR 統括室が、社外窓口は顧問弁護士が担い、その事務局は CSR 統括室となっています。コーポレートガバナンス・コードの補充原則 2－5①に「上場会社は、内部通報に係る体制整備の一環として、経営陣から独立した窓口の設置（例えば、社外取締役

と監査役による合議体を窓口とする等）を行うべき」と定められていますが、顧問弁護士の社外窓口を設置していたことから経営陣から独立した窓口の設置までは不要と考え、この窓口は設置していませんでした。ヘルプラインの利用状況は年に 2～3 件程度で、その大半がハラスメント関連であり、本件事案に係る通報はありませんでした。

特別調査委員会のヒアリング調査によると、従業員の中には、内部通報制度に対する不信感（不利益な扱いをされるのではないか、内部で握りつぶされるのではないかなど）を抱いている者もいました。

カ．人事ローテーションが不足していたこと

今般発覚した様々な不正の多くは、当社および SAX の企画部門ならびに経理部門の役職員が関与していました。これらの部署は、当社グループにおいて当社経営陣の目指す経営数値を達成するための中核的な部署ですが、当該部署の人材ローテーションが不足しておりました。当該部署の業務は専門知識が必要となりますが、具体的な人材育成モデルが明確になっていませんでした。長年にわたり当該部署に所属し続けている役職員もおり、業務が属人化していくなかで従来の仕事の進め方や判断について、深く考えることなく行っていたこともあり、問題であることをそもそも気づけなかったことが不正の発生する一因となりました。

キ．率直にモノが言える職場環境になっていなかったこと

当社グループの中では、目標達成に向けて多少無理があるとしても、または、何か問題があるのではないだろうかという疑問を持ったとしても目標必達のため異を唱えることができず、率直にモノが言えない雰囲気がありました。異を唱えると不利益な取扱い（評価、処遇）を受けるのではないかとの心配があり、その結果、不適切なことに対しても無批判に従うことが起きてしまいました。

② 個別事案ごとの原因の分析

ア．会計に関する倫理観の欠如と会計基準の理解不足があったこと

本件事案では、決算調整、当社グループ間取引における架空の修理取引、ソフトウェア開発における会計不正おいて経営者としての会計に関する道徳観の欠如と会計基準の理解不足があったことの他、グループの経理部門の他に開発部門などの役職員および担当者の会計処理に関する倫理観（個々の処理の善し悪しの判断）の欠如と会計基準の理解不足による誤謬処理の発生もありました。

イ．財務報告に係る内部統制報告制度の全社的な内部統制および決算・財務報告プロセスならびに業務プロセス（販売プロセス）に関する内部統制の不備

広範囲にわたり発生した各種不正は、当社の経営陣による手段を選ばずに経営数値は作り出すもの・作り出されるものというような誤った考えが醸成され、当社企画部および経理部の役職員に伝播することにより、信頼性のある財務報告を実現するための統制環境

の構築が軽視され、全社的な内部統制の不備を引き起こした結果、生じたものであります。

経理部門および開発部門による不適切な開発費用の販売目的ソフトウェアへの振替および恣意的な原価付替えが行われていたことは、適正な財務報告に関する意識の欠如やソフトウェアの振替処理に係る明確なルールの欠如等により、決算整理プロセスにおけるソフトウェアの振替処理に関する内部統制の整備・運用状況に不備が生じていたことが原因であります。

また、「不正な売上計上（スルー取引）」、「不正な売上の前倒し計上」、「グループ間取引における架空の修理取引による売上計上」等が行われていたことは、当該取引に関与していた部署における売上計上に関する会計基準に対する認識の欠如や収益認識に係る明確なルールの欠如等により、販売プロセスにおける収益認識に関する内部統制の整備状況に不備が生じていたことが原因であります。

（2）再発防止に向けた改善措置（実施済みのものを含む。）

① ガバナンス体制の再構築に向けた取組み

ア．再発防止のための検討体制（（1）①アに対応）

2020 年 10 月 12 日、再発防止策の策定およびその進捗に対する監督・モニタリング機能を目的としてタスクフォースを設置し、本件事案の再発防止策、2020 年 12 月以降の当社および当社グループ子会社の経営体制に関する協議を 12 月 4 日までに 6 回行いました。タスクフォースによる検討事項等は以下のとおりです。

（ア） 経営体制強化（当社・当社グループ子会社の経営体制の確認、当社グループ子会社の事業性・事業評価をもとにした再編確認）

代表取締役社長の丸井を主管者として、当社および当社グループ子会社の役員のスキル、能力、今回の不正関与を踏まえた体制の見直し、組織改正について協議を行いました。その後、取締役会の決議を経て、その内容を開示しています。（2020 年 11 月 4 日付「役員の異動に関するお知らせ（新任取締役および新任監査役）」、11 月 12 日付「組織改正および人事異動に関するお知らせ」）。これは、下記の「イ．ガバナンス上の対応策」の「（ア）取締役会の運営改革および監督機能の強化」、「（イ）管理部門の再編・強化（担当取締役の登用）」に繋がります。本件協議には監査役も参画しており、監査役の立場からの意見が反映されております。

なお、本件事案における取締役、監査役および会計監査人の職務執行に関する任務懈怠責任等については、当社と利害関係を有しない外部の専門家で構成される役員等責任調査委員会（詳細は、2020 年 10 月 23 日付の開示資料「役員等責任調査委員会の設置に関するお知らせ」をご参照ください）において調査中です。本件事案に関して、取締役が辞任している一方で、監査役については現段階で特段の処分はありませんが、同委員会の報告および提言に基づき、取締役会は監査役に対する損害賠償請求その他の法的措置を行うべきかどうか判断します。

（イ）　再発防止策を通じた内部統制システム再構築（社外役員の監督・モニタリング機能の強化）

竹内社外取締役を主管者として、本件事案の事象、発生原因、再発防止策の妥当性を検証・協議しました。その後、取締役会の決議後を経て、その内容を開示（2020年11月16日付「再発防止策の策定について」）しています。これは、下記の「イ．ガバナンス上の対応策」以下の改善措置に繋がります。

（ウ）　経営改革（事業面）および中期経営計画の策定

片桐社外取締役を主管者として、経営改革（事業面）および中期経営計画の策定について、中期経営計画の策定体制、スケジュール等について協議を開始しています。これは下記の「②　グループ経営体制の強化」に繋がります。

なお、上記のタスクフォースは再発防止のための検討に留まらず、今後実行予定の改善策の進捗に関する監督・モニタリング機能の役割を担い、ガバナンス機能の再構築に努めてまいります。今後の運営方針としては、上記（ア）～（ウ）の3項目を対象に、上記の主管者を中心として2021年5月まで実施（毎月開催）することとし、終了時点でレビューのうえ、その後の取扱いを決めることとします。タスクフォースの体制および運営は以下のとおりです。

・社外を含む取締役、監査役および関係部長で構成。必要に応じて外部専門家（顧問弁護士、アドバイザー契約弁護士、議題に必要なスキル保持者）が出席。
・タスクフォースの項目毎に主管の社外取締役を置き（経営体制強化については社長が主管）、社外取締役の主導的な関与により監督・モニタリングを行う。
・本タスクフォースでは、社外の知見を取り込むべく、外部専門家（顧問弁護士のほか、他社の不適切会計事例への知見を有する弁護士）から内部統制システムの構築および経営体制強化に向けた助言を受ける。

イ．ガバナンス上の対応策（（1）①アおよびイに対応）

（ア）　取締役会の運営改革および監督機能の強化

当社は、2020年12月4日から常勤取締役の人数を見直し、社外取締役と同等数にすることにより、常勤および社外取締役の間で相互牽制を効かせる体制とします。従前は一部の常勤取締役が中心となって議案を作り、社外取締役に対し十分な説明がないまま常勤取締役の賛成多数で決議していたことから、即効性のある改善策として、常勤取締役と社外取締役を同等数とし、常勤取締役の賛成のみで可決できない人員構成としました。グループ間における役員兼務を原則禁止し、子会社の独立性と対等性を担保します。

また、取締役会における決議事項および報告事項に関する付議事項の規定化、取締役選解任にかかる取締役会の運用、取締役会に対する監査役等によるモニタリング体制について、社外取締役を主管者とする前述のタスクフォースを活用し2021年5月までに検討、確定します。あわせて、取締役会において決定される経営

方針や中長期的な経営計画等の策定プロセスやその内容が、企業価値向上に資するものであることをモニタリングする方法についてもタスクフォースにおいて検討してまいります。

（イ） 管理部門の再編・強化

ⅰ．専任の財務戦略管掌（経理および会計を含む）取締役の設置

2020 年 12 月 4 日、当社は専任の財務戦略管掌（経理および会計を含む）取締役を外部から登用します。この外部から登用する取締役は、証券会社での事業法人担当や婦人服企画製造販売会社の財務・経理責任者などを経験後、M&A 専業会社にて再生債務者のアドバイザーとして数多くの再生案件を手掛け、その後、大手電機メーカーに入社し、担当部門を分社化したうえでその子会社の代表取締役に就任して企業経営に従事した実績があります。これにより管理管掌取締役を下記新旧対比表のとおり 2 名体制とし、円滑な業務運営体制を構築します。なお、管理管掌（総務人事・情報戦略・CSR）につきましては、2021 年 6 月の定時株主総会までは暫定的に代表取締役社長が直轄しますが、その後は他の管掌との兼務がないよう見直します。

担当取締役の新旧対比表は次のとおりです。

管掌	新（2020.12.4）	旧（2020.4.1）
経営戦略	丸井 武士	磯野 文久
内部監査	丸井 武士	井上 洋一
事業戦略（当社グループ全体の事業）	市川　修	大坂　貢
管理（財務戦略（経理、会計を含む））	上田 康夫	井上 洋一
管理（総務人事・情報戦略、CSR）	丸井 武士	井上 洋一

ⅱ．公認会計士などの外部の会計専門家の活用

2020 年 10 月以降、当社グループの決算資料の誤謬と不正の確認および会計監査人による監査および四半期レビュー（連結）の対応における補助を目的に、外部の公認会計士（a5、a6）を活用しております。

また、2020 年 11 月以降、特に経理部門員が少なく、統制（決算チェック機能）環境が脆弱な子会社 3 社（SSA、STE、SPR）の決算資料の確認業務について、他社のシェアードサービス（a7）を採用いたしました。

上記二つの施策により、経理部門の決算体制強化と決算調整の再発防止を進めています。

また、将来的に経理業務の効率化を目的に当社グループ全体でシェアードサービスの活用も目指してまいります。

② グループ経営体制の強化（（1）①アに対応）

ア．当社と当社グループ子会社との関係性の再構築

2020 年 12 月以降、当社グループ子会社が主体の予算計画策定、進捗の管理を徹底します。これまでも、当社グループ子会社では予算計画策定や進捗管理を実行するための組織と機能を有しておりましたが、当社からの売上・業績に関する圧力・指示が影響し、これらが十分に機能せず、不正ないし不適切な会計処理につながりました。今後は、当社の指示

する売上・業績目標を当社グループ子会社各社が無批判に受け容れるのではなく、当社と当社グループ子会社各社の間に一定の独立性と対等性を有する関係性を構築し、率直に協議・検討できるようにします。

具体的には、グループ内取引は原価取引であることの原則的な方針は変えず、従来、取引価格が年度計画で策定された原価低減額を年度当初から盛り込んだ原価設定であったものから、今後、原価削減努力を見込まない設定へ変更し、事業計画および予算計画を当社グループ子会社各社が主導で作成することとします。当社グループ子会社は自ら原価低減に関する各種施策の立案、実行計画を立て、内容については当社企画部と整合し、考えられる追加施策があれば実行計画を見直し当社グループ子会社の計画を策定します。

当社は、当社グループ子会社の事業計画および予算計画の進捗状況を把握し、必要な対応をするため、次のとおり行動します。

当社は、当社グループ子会社各社から毎月、各種施策の進捗状況をグループ経営会議または個別で報告を受け、進捗を確認し、進捗が思わしくない施策は、原因を分析し子会社主導で施策の見直しを検討します。子会社主導の施策見直しに対し、当社では未達成の原因対策を講じたうえでの施策の立案支援、他の可能性のある施策の提案を行い、指導します。上記施策の進捗状況の確認、見直しのサイクルを早期・短期に回すことで予算計画の達成に向けて行動します。困難な場合は、出来る範囲での実績ベースでの経営判断をしていきます。

当社におけるガバナンスのあり方として、当社と当社グループ子会社との適切な関係を念頭に置いた経営判断と業務運営がなされるようグループ内部統制室（詳細は後述③参照）が管理監督し、当社取締役会は四半期に一度、その管理監督状況についてモニタリングを行います。

イ．当社グループ子会社の適正化

当社と当社グループ子会社との関係性を再構築することに加え、当社グループ会社の事業計画および事業採算性を考慮のうえ、事業の縮小・撤退、当社グループ子会社間の事業再編による効率化により、当社グループ子会社が企業として正常に経営、運営することができる事業運営体制と当社グループ子会社間の再編について 2020 年 11 月からその再編の検討を開始し、2021 年 3 月までに策定し、5 月に公表する次期中期経営計画のなかで、再編スケジュールを明確化し、原則として 2022 年 3 月期中に実施します。

③　グループ内部統制室の設置（（1）①アおよびイに対応）

2020 年 12 月 1 日、コンプライアンス、内部統制システムの再構築およびガバナンス強化を目的としたグループ内部統制室を当社に設置しました。同室の具体的な職務は、当社グループの経理部門、内部監査部門、開発部門、営業部門および生産部門と連携し、当社グループ子会社の内部統制に関わるルール、規定を整備することでの内部統制システムの再構築や当社グループ子会社の内部統制システムの自主点検のモニタリング、今回の改善措置の全体推進などになります。同室は室長以下、部長職 2 名、担当 1 名の計 4 名で構成し、

不適切な会計処理を踏まえて代表取締役社長が直轄することでスピード感を持った運営とします。なお、室長には、大手電機メーカーにおける経理業務（役職員として）、その子会社における人事総務管掌役員および監査役の経験がある外部人材を責任者に登用しております。当社のグループ内部統制室の責任者として適任と判断しており、将来の取締役登用も検討しています。

本件事案の改善措置の一環であるコンプライアンス教育はグループ内部統制室が主管、責任者をグループ内部統制室長として、運営は当社グループ各子会社の管理部門とします。2020 年 12 月中に外部の教育コンサルティング会社と契約し、対象者ごとの教育プログラムの策定やスケジュール、効果測定の方法等を計画したのち、2021 年 1 月以降、役職員向けの教育プログラムを開始します。教育の効果測定については、教育の計画段階で何を目指すかを明確にし、教育後に具体的に確認できる仕組みで運用します。詳細は、今後、外部の教育コンサルティング会社と協働し検討します。

同室の活動によりコンプライアンスを徹底させ、業務執行部署による内部統制機能を強化します。

④　内部監査の強化、監査体制の強化、監査室と監査役および会計監査人との連携強化（（1）①エに対応）

ア．監査室の位置づけの見直し

2020 年 12 月 4 日、新経営体制において、監査室を代表取締役社長の直轄としました。また、経営者不正に対する内部監査の独立性と客観性を確保するため、監査室長の人事は監査役会の同意事項とします。

イ．内部監査における発見事項と報告ルールの明文化

2020 年 12 月、「内部監査規程」を改訂し以下の内容を明文化します。

・内部監査における発見事項は全て監査報告書に記載すること
・監査報告書の提出先は代表取締役社長、取締役、監査役、会計監査人、監査対象先の最高責任者とすること
・代表取締役社長への報告前に監査役へ監査報告書を提出すること（従来は代表取締役社長へ報告後、監査役への報告を行っていました）

なお、監査役は不正につながる事実を認識した場合には、直ちに監査役会で対応を協議し、取締役会に報告するとともに、必要に応じて監査室あるいは会計監査人と連携し調査にあたります。

ウ．内部監査要員の強化

従来、監査室はグループ内人材で構成してきましたが、2021 年 4 月を目途に、採用等により現状の 5 名から 7 名に増員します（現在、人材紹介会社に募集要項を打診し、合致する求職者を探しています。）。採用予定者に求められるスキルとしては、公認内部監査人または公認不正検査士の有資格者、上場会社における内部監査業務または経理業務経験者等を

考えております。また、内部監査に関する資格取得の推奨や外部講習会・研修会を活用し内部監査要員のスキルアップを図ります。

エ. 監査役、会計監査人との連携強化

監査室、監査役、会計監査人との連携を以下のとおり強化していきます。

・監査室長は、内部監査結果を監査役および会計監査人に報告する。

・会計監査人から監査役会への四半期レビュー、期末監査報告に監査室長が同席し、会計監査人と監査室との財務報告に係る内部統制監査の打合せに監査役が同席する。

なお、上記の対応は、2020 年 11 月に実施した会計監査人から監査役会への 2021 年 3 月期第 2 四半期レビューから進めております。

⑤ 内部通報制度の改訂（(１)①オに対応）

内部通報制度に係る体制を以下のとおり見直し、内部通報の機能強化を図るとともに、内部通報制度が有効に機能するよう継続的なモニタリングを行います。

・内部通報制度の主管を新たに設置するグループ内部統制室（上記③参照）とし、同室において運用します。

・2020 年 12 月、通報者保護規定の表現などを外部専門家（候補先 3 社を選定し、現在検討中）の意見を取入れて見直します。

・2021 年 1 月、内部通報の機能強化に向け、既存の社内窓口および社内の事情に通じている顧問弁護士事務所の外部窓口に加え、社内関係者には通報しにくい内容の窓口として経営陣から独立した外部の弁護士事務所を通報窓口に追加します。追加する窓口は、2020 年 12 月に契約、2021 年 1 月から運用を開始する予定です。

・内部通報制度の周知を継続的に実施します。具体的には、毎月、当社総務人事部が発行する当社グループ内の連絡文書や毎月実施しているコンプライアンス教育（e ラーニング）を通じて、当社グループの役員、従業員、派遣社員に対し周知します。

・2020 年度下期以降、内部通報制度の運用状況（活用状況、適切な運用）を半期ごとに監査室が監査します。

⑥ 人事ローテーションの実施（(１)①カに対応）

2021 年 3 月までに、当社グループ全社に適用する人事ローテーションのガイドラインを策定、同年 4 月以降より運用を開始します。

本ガイドラインには、不正防止と人材育成の観点を含め、企画部門および経理部門をはじめ職種ごとの育成モデルを明確にします。本ガイドラインに基づく人事ローテーションの活性化により、社員の能力開発および適材適所の要員配置を実施します。

⑦　企業風土改革（（１）①キに対応）

これまでの「モノが言えない雰囲気」から「率直にモノが言える職場環境」を目指して企業風土の改革に取組みます。

2020 年 12 月中に「グループ行動憲章・行動規範（以下「行動規範」という。）」について、現行の内容に改善の余地がないか、外部専門家（コンサルティング会社の候補先 3 社を選定し、現在検討中）の意見を参考に見直します。また、当社グループの全ての役員、従業員に適用される行動規範について、これまでは、入社時の教育、冊子の配付、イントラネットのトップページへの掲示することにより周知してきましたが、今後は日頃の業務の中に行動規範を組み入れることを行います。具体的には、2021 年 3 月までに行動規範の項目を半期の個人業務目標に落とし込む仕組みを構築し、2021 年 4 月以降、運用していくことで、守るべき行動を業務上で具体化させます（対象は当社グループの全従業員とします）。半期毎の評価は上長が行うとともに対象者へのフィードバックを行い、共通認識を持つことによって確実に行動規範を浸透させます。

また、2021 年 1 月以降、当社グループの全社員を対象に当社取締役によるワークアウト（対話）を実施します。ワークアウトは少人数で行い、対面またはオンラインによるものとし、率直に意見交換ができる場として 2021 年 6 月までに実施します。テーマは、「日常業務のこと」、「経営者に期待すること」、「日頃思っていること」等とし、実施後にはアンケート形式による意識調査を行います。新たな発想力とともに、変革していくための原動力ともなる若年層から多くの発信を促すため、具体的な運用方法等の検討については、若年層を中心に進めていきます。

ワークアウトを進める中で、企業風土改革に関する課題について定期的に当社総務人事部を中心に整理し、その解決策は適宜実行していきます。さらに、より良い職場環境構築のため、当社グループ全管理職を対象としたマネジメントに関する再教育を 2021 年 3 月までに実施します。

これらの取組により、経営者と従業員の距離を縮め、風通しの良い組織に変えていきます。

⑧　会計知識教育（（１）②に対応）

ア．経理部門に所属する役職員としての会計倫理観の再徹底

2020 年 12 月から、不正や誤謬の再発防止を目的に当社グループの経理部門に所属する役職員に対し、外部の会計専門家（a8）が講師となり、上司の指示であっても社内の不正を容認しない、法令に抵触することを拒む、監査役・監査室への相談、内部通報制度の活用などの倫理観について教育を行い、今後、これを四半期毎に実施するとともに、受講者ごとに受講内容に関するレポートの提出を実施し理解度の確認を行います。

イ．当社グループの経営者および役職員の不適切な会計処理の理解

2021 年 1 月から 3 月にかけて、当社グループの経営者および役職員に対し、本件事案について具体的に何が不正で、何が誤謬であったかを外部の会計専門家（a5）が講師となり教育して再発防止につなげていきます。

ウ．経理に関するグループ共通会計処理の理解

2021 年 1 月までに経理規程について当社財務部の役職員が、当社グループ役職員に対し教育実施すること、また、以下に記載する 6 つの会計処理の規定化を行います。また、2021 年 3 月までに、経理部門を管掌する役員および役職員に対し、当社財務部の役職員が会計処理の教育を実施し、会計処理を遵守することにより不正と誤謬を防ぎます。なお、理解の定着化を目的に当社財務部が主管し 2021 年 4 月以降年に 1 回以上は同教育を実施いたします。

・収益認識に関する会計処理
・固定資産の減損に関する会計処理
・棚卸資産の評価に関する会計処理
・製品保証費用の引当に関する会計処理
・賞与の引当に関する会計処理
・ソフトウェアの資産性評価に関する会計処理

上記の各教育の効果については、教育実施後の理解度テストにより効果を確認します。

⑨ 財務報告に係る内部報告制度の全社的な内部統制および決算・財務報告プロセスならびに業務プロセスの改善（（1）②に対応）

ア．全社レベル統制の再構築

2021 年 3 月までに本改善報告書に記載された再発防止策（全社レベル統制の是正に対応する「（2）再発防止に向けた改善措置」すべての項目）を確実に実行することで、全社レベル統制を再構築します。

イ．ソフトウェアにおける会計処理ルールの見直しと標準化（決算・財務報告プロセス）

2021 年 1 月、ソフトウェア開発における会計処理に関する教育（2（2）⑧ウ経理に関するグループ共通会計処理の理解に含む）、および SAX 開発本部全社員に向け、原価付替えが重大な不適切行為であることを周知させるために、本事案（1（3）④ア（ア）SAX 開発部門による恣意的な原価付替え）の発生原因や分析、改善措置を共有化するとともにコンプライアンスの意識付け教育を実施します。

SAX 開発本部は、2021 年 1 月までにソフトウェアにおける会計処理ルールの見直しと原価付替え防止に対する開発費の管理方法（費用と工数の記録）の規定化と教育を実施します。

他の当社グループ開発子会社（SSE、SSA、SYK）は、2021 年 3 月までにソフトウェア開発の実態に合わせた規程改訂と教育を実施します。

SAX 経理部は、2021 年 1 月までにソフトウェア会計実務指針に基づいたソフトウェア資産計上ポリシーを策定し、それに基づいた会計処理を行うことを決算財務報告プロセス（決算整理）に明記し、運用していきます。

ウ．業務プロセス（販売プロセス）の見直しと標準化

「不正な売上計上（スルー取引）」、「不正な売上の前倒し計上」、「グループ間取引における架空の修理取引による売上計上」等販売プロセスにおける不正の再発防止策として、2020年12月に販売プロセスのルールを見直し、2021年1月までに関連規程に反映します。また、期末例外処理、客先預り品のルールを確立し、当社グループ子会社の全てに展開します。

なお、実施状況については財務報告に係る内部統制報告制度の販売プロセスの期末評価で確認します。

（3）改善措置の実施スケジュール

改善措置	2020年			2021年					
	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
①ガバナンス体制の再構築 ア. 再発防止のための検討体制	検討体制（タスクフォース）設置	毎月定期的に開催 →							
	12月4日までに6回開催								
イ. ガバナンス上の対応策 （ア）取締役会の運営改革と監督機能の強化			常勤・社外の取締役の人数を同等数	以下の改善策の検討 ・取締役会のモニタリング、決議事項、報告事項に関する付議事項の規定化 ・取締役の選解任等の取締役会運営および経営の方針、注力事業、撤退事業の経営改善に基づく中長期的な経営計画等、企業価値向上に向けた経営のモニタリング					
（イ）管理部門の再編・強化		経理業務の一部にシェアードサービスを順次採用	財務・管理管掌取締役の分離 →						→
	外部専門家（公認会計士）の活用開始								→
②グループ経営体制の強化 ア. 当社と当社グループ子会社との関係性の再構築			子会社主体の予算計画策定、進捗管理の徹底				モニタリング		→
イ. 当社グループ子会社の適正化		検討開始							→
③グループ内部統制室の設置			設置 改善措置の全体推進						→
④内部監査強化等	2Qレビュー（監査役、会計監査人との連携：11月）		内部監査規程改訂		3Qレビュー		増員	期末監査報告	
⑤内部通報制度の改訂			制度見直し（通報者保護）	外部通報窓口の追加設置			内部監査		
⑥人事ローテーションの実施						ガイドライン策定	運用 →		
⑦企業風土改革			行動憲章・規範の見直し		・行動規範の目標管理構築（3月） ・マネジメント教育（3月）		行動規範の目標管理運用開始		

改善措置	2020年			2021年					
	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
				ワークアウトを順次実施	→		→		
⑧会計知識教育		経理役職員の倫理観再徹底（12月）		・本件事案の理解（経営者・役職員） ・経理規程の教育（1月） ・会計処理の規定化（1月） ・経理管掌役員・役職員への会計処理教育（3月）					
⑨財務報告に係る内部報告制度の全社的な内部統制および決算・財務報告プロセスならびに業務プロセスの改善			・全社レベル統制の再構築（3月まで） ・ソフトウェア開発会計処理教育（1月） ・SAX開発本部向け教育（1月） ・SSE、SSA、SYK開発部門向け教育（3月） ・ソフトウェア会計処理ルールの見直し（1月） ・原価付け替え防止の開発費管理方法の規定化と教育（1月） ・ソフトウェア資産計上ポリシー策定と運用（1月） ・販売プロセスルールの見直しと規程への反映（1月） ・期末例外品処理、客先預り品ルール確立（1月）					

3．不適切な情報開示等が投資家および証券市場に与えた影響についての認識

この度の不適切な会計処理により過年度決算を訂正することとなり、株主、投資家の皆さまをはじめ関係者の皆さまには、多大なご迷惑とご心配をおかけしましたことを、心よりお詫び申しあげるとともに、上場会社としての重大な責任があると深く反省しております。

当社といたしましては、本件を厳粛に受け止め、再発防止策を実行し、全社を挙げてコンプライアンス意識を高めることで、信頼の回復に努めてまいります。

以　上