

改善状況報告書

2021年6月18日

株式会社東京証券取引所

代表取締役社長 山道 裕己 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

2020年12月4日提出の改善報告書について、有価証券上場規程第503条第1項の規定に基づき、改善措置の実施状況および運用状況を記載した改善状況報告書をここに提出いたします。

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	サクサブレンジョン株式会社
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
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。

法人等一覧

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
株式会社アカウントティング 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
監査法人■■■■■	a8
株式会社■■■■■	a9
■■■■■法律事務所	a10
■■■■■株式会社	a11
永沢総合法律事務所	a12
■■■■■株式会社	a13
宝印刷株式会社	a14

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

所属部署・役職名等	表記
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
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 取締役事業統括部長	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
SHD 監査室長（元：SSE 取締役技術本部長）	e0
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 事業企画部マネジャー	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

所属部署・役職名等	表記
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
SHD 代表取締役社長	g3
SHD 常勤監査役	g4
STE 経理管理部エキスパート（元：SAX 常勤監査役）	g5

## 目次

1. 改善報告書の提出経緯.....	1
(1) 過年度決算訂正の内容.....	1
① 訂正した過年度決算短信等.....	1
ア. 訂正した有価証券報告書等.....	1
イ. 訂正した決算短信等.....	1
② 過年度決算短信等の訂正による業績への影響.....	2
(2) 発覚した経緯.....	4
① 会計監査人からの通知.....	4
② 特別調査委員会の設置.....	4
ア. 設置の経緯.....	4
イ. 特別調査委員会の構成.....	5
ウ. 調査の範囲.....	6
エ. 調査対象期間.....	6
オ. 調査の方法.....	6
(3) 不正あるいは不適切な会計処理等の概要.....	7
① 仕掛品不正計上疑義事案.....	7
ア. 不適正開示の原因となった会計処理の概要.....	7
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.....	8
② 架空取引疑義事案.....	8
ア. 不適正開示の原因となった会計処理の概要.....	8
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.....	8
③ 当社における不適切な決算調整.....	8
ア. 不適正開示の原因となった会計処理の概要.....	8
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.....	9
④ ソフトウェア開発における会計不正および誤謬処理.....	9
ア. 不適正開示の原因となった会計処理の概要.....	9
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.....	10
⑤ STE における不正な決算調整(仕掛品勘定の調整).....	10
ア. 不適正開示の原因となった会計処理の概要.....	10
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.....	10
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.....	11
ア. 不適正開示の原因となった会計処理の概要.....	11
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.....	11
⑦ 架空の資産計上疑義事案について.....	12
ア. 不適正開示の原因となった会計処理の概要.....	12
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.....	12
⑧ SAX および SSA における不正な売上計上(スルー取引).....	13
ア. 不適正開示の原因となった会計処理の概要.....	13

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.....	13
⑨ SSA および STE における不正な売上の前倒し計上.....	14
ア-1. SSA の事案.....	14
ア-2. STE の事案.....	15
⑩ SPR における不正な会計処理.....	15
ア-1. 不正な売上の前倒し計上.....	15
ア-2. SAX との取引における損失補填.....	16
ア-3. 費用計上の意図的な前倒し.....	16
ア-4. 口腔部品等の売上原価の仕掛品計上.....	17
ア-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.....	17
ア-6. 合併時滞留品の償却.....	18
ア-7. 光警報システムの開発委託費の資産計上.....	18
ア-8. 滞留品バッテリーの廃棄処理見送り.....	18
ア-9. その他の棚卸資産の評価損金額の調整.....	19
⑪ COR における不正な会計処理.....	19
ア-1. 不正な仕掛品勘定の操作による損益調整.....	19
ア-2. 棚卸資産評価損の繰延べ.....	20
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.....	20
ア. 不適正開示の原因となった会計処理の概要内容.....	20
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.....	20
⑬ 中国における贈答行為.....	20
ア. 不適正開示の原因となった会計処理の概要.....	20
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.....	21
(4) 不適切な会計処理発生の原因分析.....	21
① 事案全般にわたる原因の分析.....	21
ア. ガバナンス体制が不十分かつ実効性がなかったこと.....	21
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.....	23
ウ. 会計に関する教育が不十分であったこと.....	23
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.....	23
オ. 内部通報制度が機能していなかったこと.....	24
カ. 人事ローテーションが不足していたこと.....	24
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.....	24
② 個別事案ごとの原因の分析.....	25
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.....	25
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.....	25
2. 改善措置並びにその実施状況および運用状況等.....	26
(1) 改善報告書記載の改善措置並びにその実施状況および運用状況等.....	26

① ガバナンス体制の再構築に向けた取組み.....	26
ア. 再発防止のための検討体制.....	26
(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).....	29
(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).....	30
(ウ) 経営改革(事業面)および中期経営計画の策定.....	31
イ. ガバナンス上の対応策.....	31
(ア) 取締役会の運営改革および監督機能の強化.....	31
(イ) 管理部門の再編・強化.....	35
② グループ経営体制の強化.....	38
ア. 当社と当社グループ子会社との関係性の再構築.....	38
イ. 当社グループ子会社の適正化.....	40
③ グループ内部統制室の設置.....	41
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.....	43
ア. 監査室の位置づけの見直し.....	43
イ. 内部監査における発見事項と報告ルールの見直し.....	44
ウ. 内部監査要員の強化.....	45
エ. 監査役、会計監査人との連携強化.....	47
⑤ 内部通報制度の改訂.....	49
⑥ 人事ローテーションの実施.....	51
⑦ 企業風土改革.....	52
⑧ 会計知識教育.....	58
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.....	58
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.....	58
ウ. 経理に関するグループ共通会計処理の理解.....	59
⑨ 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の改善.....	61
ア. 全社レベル統制の再構築.....	61
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).....	62
ウ. 業務プロセス(販売プロセス)の見直しと標準化.....	65
(2) 改善措置の実施スケジュール.....	67
3. 改善措置の実施状況および運用状況に対する会社の評価.....	69

## 1. 改善報告書の提出経緯

### (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. 改善報告書の提出経緯(1)①に記載のとおりです)

(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 齋田 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外部の公認会計士（a6）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 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 からの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、当該公表値に近づきたい、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う、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 マネージャー 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を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 専任マネージャー 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くて、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、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、d0、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ぺいしました。

(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す。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、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ぺい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 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、指導をしていました。

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、指導をしていました。



#### 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を明確に認識し、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e1および取締役兼総務部長e2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e1および取締役兼総務部長e2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每期行っており、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 を始めとした 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を回避のために、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り、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。

### (4) 不適切な会計処理発生の原因分析

#### 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、隠ぺい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、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。(4) 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代表取締役社長へ提出する旨、「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いました。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、監査結果を代表取締役社長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代表取締役社長へ提出する旨、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した。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と、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心配があり、その結果、不適切なことに対して無批判

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において経営者としての会計に関する道德観の欠如と会計基準の理解不足があったことその他、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. 改善措置並びにその実施状況および運用状況等

### (1) 改善報告書記載の改善措置並びにその実施状況および運用状況等

#### 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.（4）①アに対応）

###### 【改善報告書記載の改善措置】

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「(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）」、「(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）」および「(ウ) 経営改革（事業面）および中期経営計画の策定」の項目に記載のとおりです。

なお、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、以下の「(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）」、「(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）」および「(ウ) 経営改革（事業面）および中期経営計画の策定」の項目を対象に、タスクフォース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。

###### 【改善措置の実施状況および運用状況等】

（監督・モニタリング体制）

○再発防止のための検討体制（改善報告書提出まで：～2020年12月4日）

以下の3つのタスクフォースを設置し、各タスクフォースが再発防止策の観点から議題ごとに検討・協議を行い、2020年11月16日に再発防止策を公表、同年12月4日に改善報告書を株式会社東京証券取引所に提出しました。

参加者	社外を含む全取締役および全監査役（必要に応じて主管部門が参加）		
区分	タスクフォース①	タスクフォース②	タスクフォース③
検討内容	経営体制強化	内部統制システム再構築	中期経営計画策定
主管者 <sup>(注)1</sup>	丸井代表取締役社長	竹内社外取締役	片桐社外取締役
推進責任者 <sup>(注)2</sup>	丸井代表取締役社長	CSR統括室長	市川SAX常務執行役員

(注)1. 各タスクフォースの責任者

2. 各タスクフォースにおける資料作成や会合の進行に関する責任者

○再発防止策の進捗に関する監督・モニタリング体制（改善報告書提出後：2020年12月5日～）

2020年12月1日、コンプライアンスの徹底、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てグループ内部統制室を設置しました（下記「③ グループ内部統制室の設置」参照）。改善報告書提出後は、グループ内部統制室が再発防止策の進捗や十分性に関する一次評価を実施、その評価結果をタスクフォース②に報告、タスクフォース②が当該報告に基づいて二次評価を行う体制としました。

一次評価を担うグループ内部統制室では、週次で開催する再発防止策推進会議（改善措置を主管する総務人事部、財務部、監査室およびグループ内部統制室の改善措置主管担当者より構成）において当社各部門より報告を受け、改善措置の進捗等をモニタリング・評価しています。なお、当社グループ子会社への改善措置の展開は改善措置を主管する当社各部門が担っていますが、当社グループ全体の改善を推進するため、内部統制再構築プロジェクト（グループ内部統制室および当社グループ子会社各社の内部統制管掌取締役により構成）を月次で開催し、グループ内部統制室とグループ子会社の間での情報共有も実施しています。

二次評価を担うタスクフォースでは、グループ内部統制室による改善措置の進捗を評価するとともに、取締役会付議事項とする改善措置については個別に審議し、全体結果および個別審議事項を取締役に上程しています。なお、グループ内部統制室の設置に伴い、2020年12月1日以降、当社各部門が主管部門としてタスクフォースにおける議案対応を行うとともに、タスクフォース①～③以外の議題に関する情報共有機能を追加し、タスクフォースの体制を変更しており、本報告書提出時点までに合計22回開催しています。

参加者	社外を含む全取締役および全監査役（必要に応じて主管部門が参加）			
事務局 <sup>(注)1</sup>	グループ内部統制室長および総務人事部長			
区分	タスクフォース①	タスクフォース②	タスクフォース③	情報共有 <sup>(注)3</sup>
検討内容	経営体制強化	内部統制システム再構築	中期経営計画策定	取締役会の議題の事前確認等
主管者	丸井代表取締役社長	竹内社外取締役	片桐社外取締役	—
主管部門 <sup>(注)2</sup>	企画部	グループ内部統制室および総務人事部	企画部	検討内容の主管部門

(注) 1. 日程調整および進行役

2. 各議題の資料作成、説明および質疑応答
3. 下記の「(タスクフォース活用状況等)」参照

○今後の監督・モニタリング体制（本報告書提出後：2021年6月～）

再発防止策の継続的な運用と定着に向けた監督・モニタリングは引き続きグループ内

部統制室およびタスクフォースが担います。具体的には、グループ内部統制室が当社各部門の実施した改善措置の進捗等を管理し、その結果をタスクフォースに報告します。タスクフォースはグループ内部統制室からの報告を監督・モニタリングし、その結果を取締役会に上程します。新課題の検討を追加するため、2021年6月以降のタスクフォースの体制は以下のとおり変更しました。

参加者	社外を含む全取締役および全監査役（必要に応じて主管部門が参加）			
事務局	グループ内部統制室長および総務人事部長			
区分	改善措置のモニタリング		新課題	情報共有会
検討内容	内部統制システム	中期経営計画	コーポレートガバナンス・コード改訂対応等	取締役会の議題の事前確認等
主管部門	グループ内部統制室	企画部	グループ内部統制室	検討内容の主管部門

なお、週次で開催していた再発防止策進捗会議および月次で開催していた内部統制再構築プロジェクトならびに現在までに予定していた再発防止策等については、グループ内部統制室（同室が再発防止策を主管する場合には監査室）がその実行と浸透を確認したことから今後は開催頻度を四半期ごととする予定ですが、引き続き、グループ内部統制室と当社各部門、グループ内部統制室と当社グループ子会社の間で情報共有を継続し、これを通じて改善措置の継続的な運用と定着をモニタリングします。

（タスクフォース活用状況等）

過年度の決算訂正等が生じた原因のひとつとして、常勤取締役間、常勤取締役と監査役間、常勤取締役と社外取締役間での情報共有および意見交換が不十分であったことにより、取締役会においても十分な情報に基づいた多様性のある活発な議論がなされず、結果として業務執行に対する監督・モニタリングも十分に機能していなかったことがあげられます。

2020年10月以降、再発防止策の進捗等に対する監督・モニタリングを行うため、社外を含む全取締役および全監査役がタスクフォースに出席することとしました。その後、本件事案における原因の1つであった「情報共有および意見交換が不十分であったこと」にかかる再発防止策の一環として、2020年12月以降タスクフォースに「情報共有機能」を追加しました。これにより、タスクフォースを再発防止策の進捗等に対する監督・モニタリングをする場とするだけでなく、社外を含む全取締役および全監査役間で広く情報共有をする場・意見交換の場としてもタスクフォースを活用しています。

これにより、社外を含む全取締役および全監査役間で情報共有がなされるようになり、取締役会における客観的で多様性のある活発な議論に結び付いています。

以上より、2021年6月以降は常設の議論の場として引き続きタスクフォースでの活動を継続します。

(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)

**【改善報告書記載の改善措置】**

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。

**【改善措置の実施状況および運用状況等】**

○経営体制の見直しについて

改善報告書に記載のとおり、当社グループのコンプライアンス、内部統制およびガバナンス体制の強化を目的としたグループ内部統制室を2020年12月1日付で設置し、同室室長を外部から登用しました。また、管理部門の再編・強化を目的として財務戦略管掌専任の取締役を外部から登用しました(グループ内部統制室の設置等の詳細については下記「③グループ内部統制室の設置」、財務戦略管掌取締役の外部からの登用の詳細については下記「イ. ガバナンス上の対応策」の「(イ) 管理部門の再編・強化」の「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」参照)。

○グループ再編について

タスクフォース①が主管となり、グループ再編についての協議を実施しました。グループ再編に関する詳細は、中期経営計画に明示しており、その概要は下記の「(ウ) 経営改革(事業面)および中期経営計画の策定」および「② グループ経営体制の強化」の「イ. 当社グループ子会社の適正化」の項目に記載しています。

#### ○法的責任追及について

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の法的責任追及については、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）にて調査を実施し、同委員会より調査報告書（詳細は、2021年2月26日付の開示資料「役員等責任調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ」をご参照ください）を受領しています。当該調査報告書において、調査対象となった本件事案発生に係る取締役および監査役（取締役および監査役であった者を含む）のうち、一部の元取締役および元監査役に対する善管注意義務違反、一部の元取締役に対する故意による任務懈怠責任が認められることが指摘されています。また、会計監査人については、本件事案に対する任務懈怠責任は認められないと結論付けられています。

役員等責任調査委員会の調査報告書において、任務懈怠責任等が認められた元取締役（b1、b5、b6、b9、c1およびg3）および元監査役（g4およびg5）に対する損害賠償請求その他の法的措置については、元取締役に対する法的責任追及については監査役が会社を代表し、元監査役に対する法的責任追及については代表取締役が会社を代表するものと会社法上定められていますが、効率的で整合性のある対応を行うため、共通の弁護士（a10）を代理人として選任し、共同して対応を検討しています。

なお、当該対応については、2021年6月末を目途として代理人弁護士と協議のうえで法的措置等による処理解決を検討しており、処理解決方法が決定次第開示します。

#### (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）

##### 【改善報告書記載の改善措置】

竹内社外取締役を主管者とするタスクフォース②において、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」の「(ア) 取締役会の運営改革および監督機能の強化」の項目の改善措置に繋がります。

##### 【改善措置の実施状況および運用状況等】

###### ○社外役員の監督・モニタリング機能の強化について

改善報告書に記載のとおり、2020年11月16日の取締役会において再発防止策の策定について決議し、同日にこれを開示しました。

上記の「ア. 再発防止のための検討体制」の「(監督・モニタリング体制)」の「○再発防止策の進捗に関する監督・モニタリング体制」の項目および「ア. 再発防止のための検討体制」の「(タスクフォース活用状況等)」の項目に記載のとおり、社外を含む全取締役および全監査役が参加するタスクフォースによる監督・モニタリ

ング体制を構築し、監督・モニタリング機能が強化されました。また、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」の「(取締役選解任に係る取締役会の運用)」の「○任意の委員会の設置について」の項目に記載のとおり、社外取締役を主要な構成員とする指名委員会および報酬委員会を設置して、監視監督機能を強化しました。

(ウ) 経営改革（事業面）および中期経営計画の策定

**【改善報告書記載の改善措置】**

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」の「イ、当社グループ子会社の適正化」の項目の改善措置に繋がります。

**【改善措置の実施状況および運用状況等】**

○経営改革（事業面）および中期経営計画の策定について

改善報告書に記載のとおり、タスクフォース③が主管となり、経営改革（事業面）および中期経営計画の策定について、その策定体制、基本方針、施策、目標およびスケジュールについて協議をしました。

社外を含む全取締役および全監査役が参加するタスクフォースにおいて、中期経営計画案について、基本方針、施策および目標が、事業上の改革とともにガバナンス上の改革も含め企業価値の向上に繋がるか、多角的に精査・審議する体制としています。

タスクフォースにおいて議論された、中期経営計画の骨子（コスト削減と効率化により市場シェアの拡大と収益を維持する「基盤事業の収益維持」、積極的な事業投資により収益を拡大する「成長事業の収益拡大」および「経営基盤の強化、グループ企業再編」）に基づく中期経営計画については、取締役会の決議を経て、概要を2021年5月31日に、また詳細を同年6月8日に公表しています。当該計画において「プロダクト事業とソリューション事業の両利き経営」および「プロダクト事業のバリューチェーン再構築と機能強化」を目的とする当社グループの再編計画についても同年6月8日に公表した詳細の中で示しています。詳細は、下記の「② グループ経営体制の強化」の「イ、当社グループ子会社の適正化」の項目をご参照ください。

イ、ガバナンス上の対応策（1.（4）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

**【改善報告書記載の改善措置】**

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、社外取締役に對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に同等数とし、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、社外取締役に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。

#### 【改善措置の実施状況および運用状況等】

(構成見直し)

○常勤取締役と社外取締役の同等数化について

上記の「ア. 再発防止のための検討体制」の「(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)」の項目に記載している改善措置の実施により、即効性のある改善策として、2020年12月4日開催の臨時株主総会において常勤取締役と社外取締役に同数とし、取締役会において常勤取締役の賛成のみで可決することができない体制としました。当該体制により、社外取締役による常勤取締役の業務執行に対する監視監督機能を強化し、社外取締役による経営に対する牽制機能を強化しました。

一方で、常勤取締役と社外取締役の同等数化に伴い常勤取締役が減員となったことで、代表取締役社長による複数の管掌兼務が発生することとなりました。

○代表取締役社長の管掌兼務の解消のための常勤取締役の増員について

代表取締役社長による暫定的な管掌兼務を解消すること、および中期経営計画の遂行と内部統制の継続的定着のため、常勤取締役1名の増員を予定しています。これにより、常勤取締役と社外取締役に同数ではなくなりますが、取締役会での審議を充実させるために、タスクフォース、指名委員会および報酬委員会を適切に運用することに加え、社外取締役および監査役に対して十分な情報提供および審議時間の確保を行うなど取締役会の適正な運営を継続することにより、十分な牽制機能は維持されるものと考えています。

なお、増員は2021年6月29日開催予定の定時株主総会を経て、内部統制を管掌する常勤取締役としてグループ内部統制室長である小林俊夫が就任することを予定しています。増員後の管掌の状況については、下記の「(イ) 管理部門の再編・強化」の「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」の項目の改善措置の内容をご参照ください。

(当社グループ間における役員兼務の原則禁止)

○役員兼務の原則禁止について

上記の「ア. 再発防止のための検討体制」の「(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)」の項目に記載している改善措置として、子会社の独立性と対等性を担保する目的でグループ間における役員兼務を原則として解消しています。本件事案は、当社グループ間における役員兼務者自らが不正を行うことにより、不正が抑止または発覚されないままとなっていたことから、当社グループ間における役員兼務について、今後は当社グループ子会社の独立性と対等性を害することがない場合を除いて原則禁止とし、2021年4月27日開催の取締役会において「サクサコーポレートガバナンス・ガイドライン」を改訂してグループ間における役員兼務の原則禁止について規定化しています。

○現状の兼務状況について

本報告書提出時点においては、当社とSAXとの間において、丸井代表取締役社長と市川取締役が兼務していますが、唯一の事業中核会社との経営上必要な役員兼務となります。

また、SYKの代表取締役社長が2021年5月25日にSSEの代表取締役社長に就任していますが、これは今後のグループ再編を円滑に進めるための一時的な役員兼務となります。

上記の役員兼務については、取締役会において当社グループ子会社の独立性と対等性を害することがないものであると判断しています。

(取締役会付議事項の規定化)

○規定化について

2021年2月19日および同年3月19日開催の取締役会において、下記のとおり「取締役会規程」の改訂を決議しました。

同年2月19日の改訂では、下記の「(取締役会に対する監査役等によるモニタリング体制)」の項目の改善措置として記載しているとおり、監査室長の人事について、取締役会決議の前に、監査役会の事前の同意を要する旨を規定しています。なお、監査室長人事において監査役会の事前同意が得られない場合には、監査室長人事の見直しを行い、取締役会における監査室長人事の決議の前には必ず監査役会による事前同意を得る運用とします。

同年3月19日の改訂では、重要な財産の譲渡および譲受等の取締役会決議事項の一部について、当社グループ子会社も対象とする旨を規定するとともに、代表取締役社長の決裁稟議事項の報告を規定することにより、取締役会への情報提供を充実させ、取締役相互の監視監督機能を強化しました。

なお、上記改訂についてはタスクフォース②が主管となり取締役会付議事項の見



直しについて議論し、当該議論の結果を取締役に上程しています。

(取締役選解任に係る取締役会の運用)

○任意の委員会の設置について

取締役の指名や報酬等に関する評価・決定プロセスの透明性および客観性を高めること、これによる取締役会の監督機能強化とコーポレート・ガバナンス体制のより一層の充実を目的として、2021年3月19日開催の取締役会において取締役会の任意の諮問機関である指名委員会および報酬委員会の設置、「指名委員会規程」および「報酬委員会規程」の制定を決議しました。両委員会は代表取締役社長および全ての社外取締役によって構成され、役員・指名・報酬に関して社外取締役による監督および牽制を効かせることが可能な体制としています。

同年4月9日に第1回目の指名委員会および報酬委員会を開催し、役員・指名・報酬についての議論を開始しています。

なお、両委員会の設置についてはタスクフォース②が主管となり議論し、役員・指名および報酬の決定に客観的な視点を導入すること、並びに代表取締役への権限集中を是正して取締役相互の監視監督機能強化を目的として、社外取締役を主要な構成員とする指名委員会および報酬委員会を設置すべきである旨を取締役に上程しています。

(取締役会に対する監査役等によるモニタリング体制)

○監査役によるモニタリング体制について

タスクフォースにおける議論の内容は取締役会に上程されることから、これらの議論にタスクフォース構成員として参加している監査役は、取締役会における決議事項について事前に詳細を把握することが可能となっています。またその結果、監査役による取締役会へのモニタリング機能を果たすことが容易になっています。さらにタスクフォースの議論に監査役の意見が反映されることにより結果的に取締役会への牽制機能を果たすことができます。

(経営方針等の策定プロセスや内容のモニタリング)

○モニタリング体制について

経営方針である中期経営計画の策定プロセスや内容のモニタリングについては、上記の「ア. 再発防止のための検討体制」の「(ウ) 経営改革(事業面) および中期経営計画の策定」の項目に記載したとおりです。

なお、上記の「(取締役会に対する監査役等によるモニタリング体制)」の項目における改善措置のとおり、タスクフォースは社外を含む全取締役および全監査役が構成員となっており、社内外の役員間においてタスクフォースの議題以外の事項についても議論が実施されています。

(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

【改善報告書記載の改善措置】

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 専門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

【改善措置の実施状況および運用状況等】

○新たな取締役の選任による取締役の管掌の変更について

改善報告書に記載のとおり、2020年12月4日付で専任の財務戦略管掌（経理および会計を含む）取締役として上田康夫を外部から登用しています。当該取締役は、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 専門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を有しています。

また、2021年6月29日開催予定の定時株主総会において小林俊夫を新たに常勤取締役として選任することで常勤取締役を1名増員し、代表取締役が兼務している管掌を見直した体制とする予定です。新たに選任する取締役は、メーカーにおいて経理部門や子会社管理部門を経験後、その子会社において取締役や監査役に就任し経営分野に携わった実績を有しています。

当該定時株主総会后における担当取締役の新旧対比表は次のとおりです。

管掌	新 (2021.6.29) 【予定】	旧 (2020.12.4)
経営戦略	上田 康夫	丸井 武士
内部監査	丸井 武士	丸井 武士

管掌	新 (2021.6.29) 【予定】	旧 (2020.12.4)
事業戦略、情報戦略	市川 修	市川 修
管理 (財務戦略 (経理、会計を含む))	小林 俊夫	上田 康夫
管理 (内部統制、CSR)	小林 俊夫	丸井 武士
管理 (総務人事)	丸井 武士	丸井 武士

2021年5月31日および同年6月8日に開示した中期経営計画を推進するために専任の経営戦略担当を新設し、前職にて企業経営の実績がある上田取締役を財務戦略から経営戦略の担当とすることで、丸井代表取締役社長の管掌の兼務を一部解消します。また、コーポレート・ガバナンスの強化を図るために前職にて経理部門の経験がある小林俊夫を新たに取締役に選任して財務戦略、内部統制およびCSR担当とする予定です。

丸井代表取締役社長は、取締役の中で最も当社グループ内での経験が長く、人事制度および人事情報を熟知しており、人事制度戦略や今後も継続していく企業風土改革を進めるうえで必要であることから、1年間を目途に人事戦略を検討するために総務人事の担当を継続します。内部監査と総務人事を担当することにはなりますが、「内部監査規程」を改訂し、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としていることに加え、総務人事部に係る内部監査計画および内部監査報告等の承認については他の取締役に権限移譲することとし、内部監査の独立性を担保します。

## ii. 公認会計士などの外部の会計専門家の活用

### 【改善報告書記載の改善措置】

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。

### 【改善措置の実施状況および運用状況等】

#### （会計専門家の活用）

##### ○会計専門家の活用について

財務部が主管となり会計専門家の活用についての検討を行い、下記のとおり会計専門家と契約を締結し、支援を受けています。

改善報告書に記載のとおり、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（財務諸表作成における会計処理のアドバイスおよびモニタリング）を目的に、外部の公認会計士（a5およびa6）を活用しています。当初、会計専門家の活用は、2021年3月期第2四半期レビューの対応補助を目的として2020年11月を目途と考えていましたが、2020年12月以降、会計専門家による財務報告に係る内部統制の構築・評価における補助を追加で受けることを目的として、2021年3月期の内部統制報告書の提出となる2021年6月まで契約を延長しています。

また、2021年4月1日以降に開始する事業年度より、「収益認識に関する会計基準」が適用されることに伴い、新会計基準（新収益認識基準）の適用による会計処理に関するアドバイスを受けることを目的として、外部の公認会計士（a5）と契約を締結しています。

#### 〔再発防止策の進捗に関するモニタリング・評価〕

会計専門家の活用に係る評価等については、グループ内部統制室が財務部への個別のヒアリングを通じて実施しています。

グループ内部統制室より財務部に対して会計専門家の活用状況をヒアリングしたところ、グループ連結決算のモニタリングおよび重要勘定科目である売上・棚卸資産・無形固定資産の会計処理のモニタリングにおいてそれぞれアドバイスを受けており、これにより連結財務諸表を作成していることから有効である旨の説明を受けています。これらを踏まえ、グループ内部統制室では会計専門家の活用は有効に機能していると評価しています。また、2022年3月期から新会計基準（新収益認識基準）の適用による会計処理に関するアドバイスを受けることを目的に、外部の会計専門家と業務委託契約を締結することについても有効と評価しています。

#### （シェアードサービスの活用）

##### ○シェアードサービスの活用について

財務部が主管となり、シェアードサービスの活用について検討を行い、下記のとおりシェアードサービス会社と契約を締結し、支援を受けています。

改善報告書に記載のとおり、特に経理部門員が少なく、統制環境（決算チェック機能）が脆弱な当社グループ子会社3社（SSA、STE、SPR）を対象として、2020年11月に決算業務の正確性に関するモニタリング契約を外部のシェアードサービス会社（a7）と締結し、当該シェアードサービス会社によるモニタリングを実施しました。当該モニタリングの結果については、財務部が月次で報告を受け、決算業務の正確性を確認しています。

また、上記3社については、決算業務の正確性に関するモニタリング契約に加えて、記帳代行から会計上の見積もりまでの決算業務を含む経理業務全般に関するシェアードサービスの導入を検討しており、2021年7月を目途に契約を締結する予

定です。当該シェアードサービス導入後も、財務部ではシェアードサービス会社からモニタリング結果の報告を受け、決算業務が正確に実施されているか継続して確認します。

なお、シェアードサービス導入後に統制環境が改善され、財務戦略管掌取締役が子会社独自の経理処理が可能と判断した場合、シェアードサービスの委託範囲の縮小等を検討します。

〔再発防止策の進捗に関するモニタリング・評価〕

シェアードサービスの活用については、グループ内部統制室が財務部への個別のヒアリングを通じてモニタリング・評価をしています。

財務部ではシェアードサービス会社からの報告を受け決算業務の正確性を確認していること、これらも踏まえ新たなサービスの導入等について検討していることから、グループ内部統制室では、シェアードサービスの活用と導入に向けた取組みが適切に進んでいると評価しています。

## ② グループ経営体制の強化（1.（4）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

#### 【改善報告書記載の改善措置】

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、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。

#### 【改善措置の実施状況および運用状況等】

##### （関係性の再構築）

###### ○グループ経営体制について

企画部が主管となり当社グループ子会社の独立性と対等性を担保すべく、以下の取り組みを行いました。

- 当社グループの中期経営計画策定にあたり、2020年12月10日に代表取締役社長より、中期経営計画は当社グループ各社それぞれが考えて立案し進めることを宣言。
- 従前より月次で開催しているグループ経営会議について、2020年12月開催日より当社グループ各社の主体性を持った進捗管理に切り替えて運用。
  - 予算策定に関しては、2021年度計画より当社グループ各社が主体で策定。
  - 従来から当社グループ全体の予算計画の進捗管理を行っている企画部は、グループ経営会議（代表取締役社長を議長とし、常勤取締役、社内監査役、グループ内部統制室長、SAXマーケティングイノベーション本部長、SAXマーケティングイノベーション副本部長、当社グループ子会社各社の代表取締役社長およびその他議長が指名した者によって構成）における当社グループ子会社のモニタリングを通じ、当社グループ子会社の予算計画の進捗状況を把握、当社グループ子会社の事業計画に基づく諸施策の状況を確認。
  - 諸施策の状況確認において進捗が思わしくない施策を確認した場合には、グループ経営会議における当社グループ子会社との協議を通じて、当社グループ子会社に対してその原因対策を講じたうえでの必要な施策の立案支援等の指導を実施。施策の見直し自体は当社グループ子会社主導で決定・実施。
- 2021年3月1日付にて「グループ子会社管理規程」を制定。当社グループ子会社の自主運営、当社グループ子会社における主体的な予算計画の策定・進捗管理、グループ内取引の取引基準、グループ経営会議の定期開催および企画部による定期的な当社グループ子会社の業績評価の実施等を規定化。制定した当該規程については、制定時に企画部より当社グループ子会社各社の代表取締役社長宛にメールにて通知。

##### （関係性の管理監督）

###### ○グループ経営体制の管理監督状況のモニタリングについて

企画部による予算計画進捗に係るモニタリングの状況については、グループ内部統制

室長および社内監査役がグループ経営会議に参加することで、当社グループ子会社の独立性と対等性が担保されているかを確認しています。

また、グループ経営会議において設定したKPIの進捗については、当社グループ子会社各社よりグループ内部統制室が報告・説明を受け、前年対比の増減等に不自然な点(予算に強引に合致させる等)が無いチェック・評価、当該評価結果を取締役会に報告します。なお、当該報告は2021年4月27日開催の取締役会より実施しています(2021年3月期の評価報告)。

#### 〔再発防止策の進捗に関するモニタリング・評価〕

関係性の再構築に係る各施策の取組みに係る進捗等については、グループ内部統制室が企画部への個別のヒアリング等を通じてモニタリング・評価を実施しました。また、2021年3月1日付にて「グループ子会社管理規程」が制定され、当社と当社グループ子会社の関係性に係る基本事項が定められたことを確認しています。

関係性の管理監督については、前述のとおり、グループ内部統制室長がグループ経営会議に参加しており、これにより同会議が当社グループ子会社の主体性を維持した運営がされているものと評価しています。なお、グループ内部統制室自体が行うKPIの確認については、その進捗と報告内容についてタスクフォースが確認しています。

以上の点から、当社と当社グループ子会社との関係性の再構築のための施策は有効に機能していると評価しています。

#### イ. 当社グループ子会社の適正化

##### 【改善報告書記載の改善措置】

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。

##### 【改善措置の実施状況および運用状況等】

###### (グループ子会社間の再編)

タスクフォースを中心として、従来の資本上の上下関係と事業上の上下関係が異なることで複雑化していたガバナンス体制をシンプルに整理しガバナンス体制強化につながるグループ体制を構築することおよび効率的運営を実現することを当社グループ再編計画の骨子としました。

具体的には、「プロダクト事業とソリューション事業の両利き経営」を実現するために、持株会社である当社の直接出資子会社をプロダクト事業の事業中核会社となるSAXとソ

リューション事業の事業中核会社となるSYKの2社に整理し、プロダクト事業については事業中核会社となるSAXの下に開発・生産・保守の機能会社を置くことを骨子とするグループ再編案を作成しました。これにより、持株会社である当社が当社グループ全体をガバナンスするとともに、事業中核会社2社が各事業体をガバナンスする体制となり、従来の複雑なガバナンス体制がシンプルに整理され、ガバナンスの強化に繋がります。

なお、当該再編案は2021年6月8日に開示(2021年3月期決算および中期経営計画(2021-2023)～「サクサは変わる。」～)した中期経営計画に明示しており、2021年度下期以降に順次再編を進める予定です。

### ③ グループ内部統制室の設置 (1. (4) ①アおよびイに対応)

#### 【改善報告書記載の改善措置】

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。

#### 【改善措置の実施状況および運用状況等】

##### (グループ内部統制室の設置)

改善報告書に記載のとおり、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てグループ内部統制室を設置し、当社グループ子会社の内部統制に関わる規定・ルールの整備、グループ子会社が行う内部統制システムの自主点検のモニタリングおよびコンプライアンス教育を含む今回の改善措置の全体推進など



を進めています。各施策の実施状況等は以下のとおりです。

(再発防止策に関連したルール、規程の整備)

グループ内部統制室は、再発防止策が適切に実行され、運用状況が十分であるかという観点からモニタリング・評価を行っています。本項目は、再発防止策として実施した社内規程類の制定・改訂および制定・改訂された規程類の教育による周知等を包括する項目となり、詳細については各項目に記載しています。

(内部統制システムの再構築・運用とそれらに関するグループ内部統制室によるモニタリング)

グループ内部統制室が主管となり、全社統制の再構築とモニタリングを実施しています。当社グループ子会社各社においては、2021年3月までに財務報告に係る内部統制における全社統制の再構築を実施し、その運用に関する自主点検を完了しています。グループ内部統制室は、当社グループ子会社各社における全社統制の自主点検結果をモニタリングすることで、当社グループ子会社各社において再構築された全社統制が整備・運用されていることを確認しています。

(コンプライアンス教育)

グループ内部統制室が主管となり、コンプライアンス教育(企画立案、実施、定着確認等)を統括、推進しています。

従前より、当社と当社グループ子会社の全ての役職員を対象としたeラーニングによるコンプライアンス教育を毎月実施してきましたが、本件事案の発生を受け、これに加えて、新たに外部の専門家(a11)と契約し、外部の専門家を講師とした一連の不適切な会計処理に関連するコンプライアンス研修を実施しました。

当該コンプライアンス研修は当社と当社グループ子会社の全ての役職員を対象として、経営層向け、管理職向けおよび一般職向けとに分けて実施しており、経営層向けについては2021年1月8日、管理職向けについては同年1月18日、一般職向けについては同年1月25日に実施しました。なお、会場の都合により当該日程で受講ができなかった役職員に対しては研修の内容を撮影した動画を使用して同年3月末までに研修を実施しています。研修実施後には、受講者に対する研修の効果を測定するため、経営層向けの研修においては受講者の研修結果に基づくレポートを提出させており、管理職向けおよび一般職向けの研修においては受講者に対して研修内容についての確認テストを実施しています。

今後は、毎月のeラーニングによるコンプライアンス教育を継続して実施することに加え、本件事案の発生を受けて実施したコンプライアンス研修についても当社と当社グループ子会社の全ての役職員を対象として継続して実施する予定としています。なお、2022年3月期以降の当該研修の実施方法については、2021年6月末までに決定する予定となりますが、その時々状況に応じて必要となるコンプライアンスに関するテーマを設定した研修を継続的に実施し、毎年複数回のコンプライアンスに関する教育の機会を設けることにより、コンプライアンス意識を定着させます。

〔再発防止策の進捗に関するモニタリング・評価〕

グループ内部統制室を主管とする業務については、その進捗等に関するモニタリング・評価を監査室が担っています。

全社統制の再構築については、監査室はグループ内部統制室への個別のヒアリングを通じて、2021年5月7日までに全社レベル統制整備・運用確認書の確認が完了していることを確認したことから進捗等について問題はないものと評価しています。

また、コンプライアンス研修の実施について、監査室は当社および当社グループ子会社の全役員がコンプライアンス研修を受講したことを当社および当社グループ子会社各社が作成した受講者一覧により確認しています。さらに、コンプライアンス教育については、経営層向けの研修においてはレポートの内容を第三者（外部講師）が確認していること、管理職向けおよび一般職向けの研修においては確認テストの結果をグループ内部統制室が確認していることから、コンプライアンス教育に有効性があったと評価しています。また、2022年3月期のコンプライアンス教育の具体的な計画が2021年6月末までに策定されることから、その内容については2021年8月までに評価する予定としています。

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.（4）①エに対応）

ア. 監査室の位置づけの見直し

【改善報告書記載の改善措置】

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。

【改善措置の実施状況および運用状況等】

○監査室の位置付け見直し

改善報告書に記載のとおり、2020年12月4日付の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ています。これにより、取締役の恣意的な介入を排除し、内部監査の独立性が十分に保持される体制としています。

○監査役会の同意事項化

監査室が主管となり、2021年1月20日付で監査室長の人事に関する取扱いを定めた内規として「監査室長の人事に関する取扱い」を制定し、監査室長の人事を監査役会の同意事項とすることについて規定化しました。また、2021年2月19日付で「取締役会規程」における取締役会付議事項の規定においても監査室長の選任においては事前に監査役会の同意を要する旨を規定化しました。なお、内規は当該業務を担当する者が主に確認するものであり、社内規程と同等の効力を有しています。

監査室長の人事を監査役会の同意人事とすることにより、経営者不正に対する内部監査の独立性と客観性を確保しています。

#### 〔再発防止策の進捗に関するモニタリング・評価〕

監査室が主管である上記の監査室の位置づけの見直しおよび監査役会の同意事項化については、グループ内部統制室が監査室への個別のヒアリング等を通じて再発防止策の進捗等に関するモニタリング・評価を実施しています。

グループ内部統制室では、監査室の位置づけの見直しについて、2020年12月4日付の新経営体制において監査職務の管掌が代表取締役とされたことを確認し、これにより内部監査の独立性が保持される体制になったと評価しています。また、監査役会の同意事項化については以下の確認により、監査室長の選任手続きの明文化により経営者不正に対する内部監査の独立性と客観性が確保されたと評価しています。

・「取締役会規程」、「監査室長の人事に関する取扱い」および監査役会議事録から、制定または改訂された規程ならびに内規により選任の手順を確認

・2021年4月1日付の監査室長の人事異動（新任）における実際の手続きを確認

#### イ. 内部監査における発見事項と報告ルールの明文化

##### 【改善報告書記載の改善措置】

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
- ・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。

##### 【改善措置の実施状況および運用状況等】

###### ○内部監査関連規程類の改訂について

監査室が主管となり、2020年12月10日付および2021年5月21日付にて「内部監査規程」を、2020年12月18日付および2021年5月17日付にて「内部監査運用規則」をそれぞれ改訂し、次の内容等を「内部監査規程」または「内部監査運用規則」に規定化しています。なお、改訂した「内部監査規程」および「内部監査運用規則」については、改訂日より運用を開始しています。

- ・発見事項（指摘事項、懸念事項、改善事項）の区分について定義し、発見事項がある場合には監査報告書に記載すること
- ・監査報告書の提出先を代表取締役社長、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
- ・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

〔再発防止策の進捗に関するモニタリング・評価〕

監査室が主管である内部監査関連規程類の改訂について、グループ内部統制室が監査室への個別のヒアリングを通じて再発防止策の進捗等に関するモニタリング・評価を実施しています。

グループ内部統制室は、「内部監査規程」および「内部監査運用規則」が適切に改訂され、これらに則した運用の開始を確認したことから、関連規程類の改訂に伴い、内部監査の運用体制が整備されたと評価しています。なお、本報告書提出時点においては当該規程類改訂後における監査報告書の提出実績がないため、当該規程類の運用評価は今後になります。

#### ウ. 内部監査要員の強化

##### 【改善報告書記載の改善措置】

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。

##### 【改善措置の実施状況および運用状況等】

（室員の増員）

###### ○監査室員の増員について

監査室が主管となり、2021年3月1日付で1名、同年4月1日付で2名の計3名を採用しました（3名の増員により、5名から8名への増員となりますが、監査室員のうち1名が同年6月末に定年による退職となるため、7名体制となります）。

なお、新たに採用した3名（以下、①、②、③）の主な職歴および内部監査に関する資格の保有状況は以下のとおりです。

- ① 前職において、内部監査および監査役（監事）監査に携わった経験を有しています。また、公認内部監査人（CIA）試験を受験中であり、3科目のうち1科目に合格しており、残り2科目について今年度の受験を予定しています。
- ② 前職において、内部監査に携わった経験を有しています。また、内部監査士（QIA）の認定を受けています。
- ③ 前職において、経理関連業務および内部統制・内部監査業務に携わった経験を有しています。

###### ○要員計画の策定と運用について

2021年5月13日付で「内部監査運用規則」を改訂し、監査室長は監査室に求められる要員の人数およびスキル等について、毎年要員計画を策定することについて規定化して

います。当該要員計画は、見直し時点および将来の状況を踏まえて監査室長が策定しますが、急な要員の欠員により要員計画が未達となった場合は、総務人事部および代表取締役社長とも相談のうえで要員の補充を図ります。なお、要員の補充ができない場合はその時の要員で職務を再分担する等して、影響を最小限に止めます。また、スキルについては、資格取得を奨励することで、要員の欠員等が生じた場合でも力量が低下しないよう努めていきます。

2022年3月期の要員計画は、室員7名以上（うち業務監査経験者3名以上、J-SOX監査経験者1名以上、経理部門経験者1名以上、内部監査関連資格保有者3名以上）となっており、現時点で要員計画は満たしています。なお、資格取得者1名が2021年6月末に定年による退職となることから、資格取得者数を満たすため、下記の「(資格取得の推奨)」の項目に記載のとおり、別の者が「内部監査士」の認定資格を得るべく日本内部監査協会による「内部監査士認定講習会」を受講中です。

#### (資格取得の推奨)

##### ○内部監査関連資格の取得推奨について

監査室が主管となり、公認内部監査人(CIA)、不正検査士(CFE)および内部監査士(QIA)等の内部監査関連資格の取得を推奨しています。資格取得の支援については社内規程等で制度化されたものではありませんが、資格取得に係る費用については予算化し、費用面で個人の負担とならないようにしています。2022年3月期においては新たに1名が内部監査士認定講習を受講すること等を踏まえ、年間の教育費用として総額80万円を予算化しました。

2022年3月期においては関連書籍の購入による資格取得の支援、日本内部監査協会が開催する外部講習の受講を計画しています。現在、日本内部監査協会の「内部監査士認定講習会」(受講期間:2021年6月9日から6月29日まで)を1名が受講しています。これらの取組みにより、今年度については、上記の「○要員計画の策定と運用について」の項目において記載したとおり、資格取得者数3名以上の体制は維持できるものと考えています。

なお、資格取得については、監査室要員として新たに入社した者には入社時に個別に説明を行い、既存の所属員には部内の打ち合わせの際に説明を実施しています。

#### (研修会等の活用による監査スキル向上)

##### ○研修会等への参加について

下記のとおり2021年4月より日本内部監査協会が開催する研修会への参加もしくは参加を予定しており、研修会の参加を通じて内部監査要員のスキルアップを図ります。

2021年4月1日付で就任した新室長は、財務報告に係る内部統制の評価の経験はありますが業務監査の経験はないことから、同年4月に日本内部監査協会が開催する「内部監査入門講座」および「内部監査基礎講座」を受講しており、今後は同年12月に「部門管理者向け研修会」の受講を予定しています。

室長以外の内部監査要員については、保有スキルに応じて2021年11月と2022年3月に開催予定である「情報システム監査基礎講座」の受講を予定しています。また、開催時期は未定ですが、「CIAレビューコース」、「内部監査と監査役等の連携についての研修会」および「コンプライアンスと倫理の基礎講座」の受講を予定しています。

#### 〔再発防止策の進捗に関するモニタリング・評価〕

監査室が主管である監査室員の増員、要員計画の策定と運用、資格取得の推奨および研修会等への参加については、グループ内部統制室が監査室への個別のヒアリング等を通じて再発防止策の進捗等に関するモニタリング・評価を実施しています。

グループ内部統制室は、当初の計画通り内部監査に必要なスキルを有する者3名が採用されたことから、監査室に必要な要員が確保されたものと評価しています。また、内部監査関連資格の取得推奨と資格取得に向けた取組みの状況、研修会への参加実績等を確認し、監査要員の強化に向けた取組みが進んでいるものと評価しています。

#### エ. 監査役、会計監査人との連携強化

##### 【改善報告書記載の改善措置】

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ち合わ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。

##### 【改善措置の実施状況および運用状況等】

(内部監査結果の報告先の追加)

###### ○内部監査結果の報告先の追加について

上記の「イ. 内部監査における発見事項と報告ルールの明文化」の項目における改善措置のとおり、「内部監査規程」および「内部監査運用細則」を改訂し、内部監査の監査報告書の提出先を代表取締役社長、取締役、監査役、会計監査人および監査対象先の最高責任者としています。

なお、当社は、2021年5月31日付にて会計監査人の異動について公表していますが、これにより本改善措置に変更が生じる等の影響はありません。

(会計監査人からのレビューの場への監査室長の同席)

###### ○監査室長の同席について

2021年3月期第2四半期の会計監査人から監査役会への四半期レビューより、監査室長の同席を開始しています。なお、2021年3月期第3四半期レビューにおいては監査

室長が病気療養中であったために監査室長の同席はできませんでしたが、四半期レビューの内容については監査役より監査室長に対して後日説明を行っています。2021年3月期の期末レビュー以降は、監査室長が出席できない場合には、監査室より代理の者が出席する運用としています。2021年3月期の期末レビューにおいても監査室長が病気療養中であったため、監査室より監査室長の代理の者が期末レビューの場に代理出席しています。なお、2021年4月の人事異動において、監査室長は交代しています。

また、監査役会の決議により、2021年5月26日付にて「監査役監査規程」を改訂し、会計監査人からの監査計画、経過確認および意見交換等の会議において監査室の代表者が出席する旨を規定しています。

(会計監査人との財務報告に係る内部統制に係る打ち合わせへの監査役の同席)

○監査役の同席について

当初の計画では、2021年3月より会計監査人による内部統制監査に係る打ち合わせに監査役が同席する予定でした。しかし、会計監査人と監査室、グループ内部統制室および財務部における打ち合わせの主なテーマが内部統制の不備事項を解消するための財務報告に係る内部統制の期末有効に向けた課題整理であり、より実務的な内容(評価範囲を広げる見直しや個別業務プロセスの新設・追加・変更・削除等の検討・方向性の収斂および運用状況の具体的な評価方法等)であったことから、監査役は当該打ち合わせには参加していませんでした。その後、実務的な内容の打ち合わせを除き監査役が同席する運用とし、2021年5月25日の打ち合わせからは監査役が同席して、財務報告に係る内部統制について情報を共有しています。

なお、2020年12月8日付にて「財務報告に係る内部統制の整備・運用監査要領」を改訂し、財務報告に係る内部統制に係る監査室と会計監査人との定期的な情報共有および意見交換の打ち合わせの場に監査役が同席することを規定しています。

〔再発防止策の進捗に関するモニタリング・評価〕

監査室が主管である監査役および会計監査人との連携強化に係る上記の再発防止策については、グループ内部統制室が監査室への個別のヒアリングを通じて進捗等に関するモニタリングを実施しています。モニタリング結果は以下のとおりです。

内部監査結果の報告先の追加については、「内部監査規程」および「内部監査運用細則」が改訂され、内部監査の監査報告書の提出先を代表取締役社長、取締役、監査役、会計監査人および監査対象先の最高責任者となったことを確認し、不正が隠ぺいされない報告体制が整備されたと評価しています。

また、会計監査人からのレビューの場への監査室長の同席については、監査室より監査役会議事録および期末ミーティングの議事メモを証憑として、会計監査人からのレビューの場への監査室長の同席について説明を受けたことから、監査室長の同席により監査室、監査役および会計監査人の連携が強化される体制になったと評価しています。

会計監査人との財務報告に係る内部統制に係る打ち合わせへの監査役の同席については、監査室から「財務報告に係る内部統制の整備・運用監査要領」が改訂されたことおよび2021年5月25日の打ち合わせより実務的な内容の打ち合わせを除き監査役が同席を開始したことを証憑と共に説明を受けたことから、会計監査人との財務報告に係る内部統制に係る打ち合わせへの監査役の同席が実施されていると評価しています。

⑤ 内部通報制度の改訂（1.（4）①オに対応）

**【改善報告書記載の改善措置】**

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を追加します。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。

**【改善措置の実施状況および運用状況等】**

（規程の見直し）

○規程の見直しについて

内部通報制度を主管するグループ内部統制室において、内部通報制度に係る社内規程である「ヘルプライン規程」を見直しました。見直しは、新たな社外の通報窓口として設置（詳細は下記「（経営陣から独立した外部通報窓口の設置）」参照）した外部の弁護士事務所の指摘・協力を得て実施しています。当該弁護士事務所より受けた指摘内容を反映した「ヘルプライン規程」は2020年12月23日開催のCSR委員会（代表取締役社長を委員長とし、常勤取締役、SAX代表取締役社長およびSTE代表取締役社長によって構成）に上程し、承認を受けたうえで、同年12月29日付にて「ヘルプライン規程」を改訂しています。

（経営陣から独立した外部通報窓口の設置）

○経営陣から独立した外部通報窓口の設置について

内部通報制度に対する不信感を払拭するため、経営陣から独立した外部の弁護士事務所



(a12)と2020年12月28日付にて契約し、2021年1月より当該弁護士事務所を内部通報の新たな社外の窓口としています。なお、外部の弁護士事務所(a12)は、代表取締役社長より企業法務に詳しいとして紹介を受け、当社の経営陣から独立していることをグループ内部統制室が確認のうえ、「稟議規程」に基づく決裁手続きを経て、契約しています。

なお、外部通報窓口としては、従来からの顧問弁護士による通報窓口と外部の弁護士事務所による新たな外部通報窓口を併用する予定でしたが、弁護士による窓口が複数ある場合、内部通報制度の利用者の視点から制度としてわかりにくくなると考え、新たに設置した外部通報窓口を1本化しました。本件事案が発生したことを踏まえ、外部通報窓口としては経営陣から独立した外部の弁護士事務所(a12)に1本化したほうが内部通報制度の利用者には安心感があると考え、顧問弁護士による外部通報窓口を廃止しています。過去は顧問弁護士による通報窓口への内部通報がありませんでしたが、新たに設置した外部通報窓口の内部通報は本報告書提出時までには1件あり、所管の部署において、適切に対応しています。

#### (内部通報制度の周知)

##### ○制度の周知について

グループ内部統制室は以下の方法により、当社と当社グループ子会社の全ての役職員に対して、内部通報制度を周知しています。

- ・規程改訂時にグループ内部統制室長が作成した文書を当社グループ子会社の代表取締役宛に電子メールにて送付することでの社内通達
- ・配布資料(行動指針ハンドブック)への記載による周知
- ・社内イントラネットへの掲載による周知
- ・毎月実施しているコンプライアンス教育(eラーニング)における「コンプライアンス通信」による周知
- ・毎月月初に当社の総務人事部が当社グループ各社の役職員宛に電子メールで配布しているグループ共通の主な連絡事項を記載した文書を利用し、当社グループ各社において毎月第1稼働日に各社各部門で行われる朝礼等において管理職から役職員に対して当該文書についての説明をすることでの周知

#### (内部監査による確認)

##### ○内部監査による確認について

2022年3月期より、監査室は、内部通報制度の運用状況の内部監査を年2回の頻度で実施します。2022年3月期の内部監査計画に盛り込み、当該計画については代表取締役社長が承認しています。

内部通報制度の運用状況についての内部監査は、2021年3月期下期の運用状況を2021年5月10日から実施しており、同年6月末までに監査を完了する予定です。

〔再発防止策の進捗に関するモニタリング・評価〕

グループ内部統制室が主管である内部通報制度の見直しについては、監査室がグループ内部統制室への個別のヒアリングおよび内部監査を通じて、次の点を確認し、進捗等に関するモニタリング、評価を実施しています。

- ・「ヘルプライン規程」の見直しについて、外部の弁護士事務所からの指摘に基づく修正（通報手段・通報先および匿名通報への対応等）を反映する見直しを行ったうえで、2020年12月29日付にて「ヘルプライン規程」を改訂したことを確認しています。
- ・「経営陣から独立した外部通報窓口の設置」について、社内手続きに基づき外部の弁護士事務所と内部通報専用窓口の設置に関する契約が締結されていることを確認しています。
- ・「内部通報制度の周知」について、電子メールによる社内通達、行動指針ハンドブック、社内イントラネットへの掲載、eラーニング資料およびグループ共通連絡文書で周知していることを確認しています。
- ・内部通報制度の周知状況については、2021年8月末までに内部通報制度に関する教育を実施し、その後の確認テストによって、その理解度を確認することを確認しています。監査室は、以上の点から、内部通報制度の見直しに係る施策については適切に実施できているものと評価しています。

ただし、ヘルプライン窓口が通報対象者となった場合の窓口業務を誰が行うのかについての定めおよびヘルプライン窓口担当者の教育計画に関する定めが規定されていないことから、改善の余地はあるとも評価しており、この点を含め内部通報制度全般についてはグループ内部統制室が監査役および外部通報窓口の弁護士とも協議のうえ、2021年9月末までに改善をする予定です。

⑥ 人事ローテーションの実施（1.（4）①カに対応）

【改善報告書記載の改善措置】

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。

【改善措置の実施状況および運用状況等】

○人事ローテーションガイドラインの制定・運用について

総務人事部が主管となり、2021年4月1日付で当社および当社グループ子会社を適用範囲とした「人事ローテーションガイドライン」を制定し、不正防止および人材育成の観点を含めた職種ごとの育成モデルについて規定化しています。当該ガイドラインについては、当社の総務人事部より同年2月に当社グループ子会社各社の総務人事部門責任者への説明を、同年3月までに当社と当社グループ子会社各社において幹部社員向けの説明をそれぞれ

れ実施しています。その後同年4月以降の当社と当社グループ子会社内の人事異動に当該ガイドラインを適用し、運用を開始しています。

人事ローテーションを実施することに伴い、社員の能力開発については、組織間連携も含めて、他部門経験や異なる業務を担当することが特定の専門知識に加えて広い視野をもつことが期待でき、非常に有効であると考えていることから、一定の業務年数を設定したうえで定期的な人事ローテーションを実施します。特に、早期の能力開発を意図し、若年層に対しては人事ローテーションによる幅広い業務経験を可能とする育成モデルを定めています。当該ガイドラインに基づく人事ローテーションによる能力開発を推進していくことで、後継者の育成とともに業務の属人化を防ぐことにもつながるだけでなく、スキル、経験および本人ならびに上司意向等を踏まえた効果的な適材適所の要員配置を実施します。

なお、当該ガイドラインは本件事案を踏まえて、経営企画部門および経理部門についてはそれ以外の部門と比較して人事異動のスパンを短く設定（5年経過時または6年目）しています。

#### 〔再発防止策の進捗に関するモニタリング・評価〕

総務人事部が主管である人事ローテーションガイドラインの制定・運用については、グループ内部統制室が総務人事部への個別のヒアリング等を通じて進捗等に関するモニタリング・評価を実施しています。

グループ内部統制室は、総務人事部に対し同ガイドラインの制定・運用について確認したところ、同ガイドラインが当社グループ共通の規程として制定されたことおよびその内容に沿って2021年4月の人事異動が実施されたことを証憑と共に説明を受け、再発防止策が計画どおりに策定され、適切に運用されているものと評価しています。

#### ⑦ 企業風土改革（1.（4）①キに対応）

##### 【改善報告書記載の改善措置】

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り組めます。

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。

#### 【改善措置の実施状況および運用状況等】

（「グループ行動憲章・行動規範」の見直し等）

##### ○「グループ行動憲章・行動規範」等の見直し等について

グループ内部統制室が主管となり「グループ行動憲章・行動規範（以下「行動規範」という）」の見直しを実施しました。当初はコンサルティング会社の協力を得ることを想定していましたが、数カ月の期間を要することが判明したため、早急の見直しに対応すべく本件事案の詳細を理解しており不正会計のポイントであるコンプライアンスについても熟知している顧問弁護士に意見を求め、2020年12月23日開催のCSR委員会において新たな「行動規範」の制定を決議しています。

なお、行動規範の制定に先立ち、当社グループが目指す価値観として、新たな「ビジョン」および「行動指針」の制定を2020年12月18日開催の取締役会において決議しています。

##### ○「グループ行動憲章・行動規範」等の周知について

新たに策定した「ビジョン」、「行動指針」および「行動規範」（以下、「「ビジョン」等」という）については、2021年2月までに、当社と当社グループ子会社の社内イントラネットへの掲載、「ビジョン」等を掲載したカードおよびハンドブックの当社と当社グループ子会社の全ての役職員への配布、「ビジョン」等を掲載したポスターの当社と当社グループ子会社各社における掲示等の方法により、当社と当社グループ子会社の全ての役職員に対して周知し、2021年3月には当社ホームページ上にも新たに策定した「ビジョン」等を掲載しています。

2021年3月には当社と当社グループ子会社の全ての役職員を対象として「ビジョン」等を理解しているかどうかを確認するための確認テストを実施し、当社と当社グループ子会社の全ての役職員に対する「ビジョン」等の浸透度の確認を実施しています。なお、確認テストは満点をとるまで繰り返して実施させており、これにより正しい知識が得られ、理解も深まると判断しています。また、さらなる施策や取組みの一例として代表取締役社長のブログ（毎週発行）があり、この中で毎回、ビジョン等に繋がるキーワードに絡めた発

信をしています。

2021年4月1日には代表取締役社長の丸井より当社と当社グループ子会社の全ての役員に対し、新事業年度開始にあたっての代表メッセージのうちの一つとして「行動指針」について再訓示し、周知しています。また、当社と当社グループ子会社の合同入社式において当社と当社グループ子会社の新入社員に対して「行動指針」の解説を行い、新入社員に対する周知もしています。

#### 〔再発防止策の進捗に関するモニタリング・評価〕

グループ内部統制室が主管である「グループ行動憲章・行動規範」の見直し等については、監査室がグループ内部統制室への個別のヒアリングを通じて進捗等に関するモニタリング・評価を実施しています。

監査室は、グループ内部統制室に対し「グループ行動憲章・行動規範の見直し等」について確認したところ、見直し内容は2020年12月18日開催の取締役会で決議されており、その内容は社長メッセージ、カード、ハンドブック、ポスターおよび当社グループの共通連絡文書といった様々な方法を活用して周知されていることを証憑と共に説明を受けたことから、見直し内容が当社グループの役員に周知されていると評価しています。なお、今後の具体的な周知計画について明文化されたものがなかったことおよび浸透度合いについて確認テストの結果だけでは評価できないことから、これらの点については確認ができませんでした。グループ内部統制室は2021年9月末までに周知計画の明文化および浸透度合いの従業員意識評価を実施することとしており、監査室は2021年10月までにこれらの実施状況および実施内容についてモニタリング・評価を行う予定です。

#### （行動規範の個人業績目標への落とし込み）

##### ○個人業績目標への落とし込みについて

行動規範の個人業績目標への落とし込み・周知等は総務人事部が主管となり実施しています。

当社と当社グループ子会社各社における従業員の人事評価に使用する人事評価基準を2021年3月に改訂し、新たに策定した「ビジョン」等を理解してそれに基づいた行動を実践できているかどうかを確認するための評価項目を人事評価基準に追加（人事評価に占める行動規範に関する評価の割合は管理職が10%、一般職が20%）しています。人事考課は多面的に評価する必要があり、能力、仕事の成果および行動規範に関する評価について、評価間格差のバランスを考慮して制度設計しています。

一般職評価制度では上位の職能資格で評価割合を低くしていた勤務態度に代えて、行動規範に関する評価の割合を全職能資格一律としています。また、管理職評価制度においては、従来の業績評価に加えて、行動規範に関する評価を新設しています。これにより、当該人事評価基準における行動規範に関する評価は、人事評価を行う上で重要な項目となっています。

なお、評価方法においては、評価が主観的にならないよう、行動規範の実現を目的とした行動指針を策定し、従業員のレベルに合わせた着眼点を整備した評価基準表を策定して

います。

#### ○新たな人事評価基準の周知と運用について

当社と当社グループ子会社各社の全従業員に対して、人事評価制度の改訂について説明を実施し、2021年4月より改訂した人事評価基準を適用しています。新基準による最初の評価対象期間は2021年4月から2021年9月までとなり、2021年10月中旬から11月初旬にかけて新基準による評価が実施されます。

なお、新たな人事評価基準に基づく人事評価は人材育成のために重要な要素であり、前述の「人事ローテーションガイドライン」は不正防止を主な目的として運用するため、直接的にリンクはしませんが、新たな人事評価基準に基づく人事評価は、各人の能力開発と適正な要員配置（ローテーション）のための参考情報となると考えています。

#### 〔再発防止策の進捗に関するモニタリング・評価〕

総務人事部が主管である行動規範の個人業績目標への落とし込みについては、グループ内部統制室が総務人事部への個別のヒアリングを通じて進捗等に関するモニタリング・評価を実施しています。

グループ内部統制室は、総務人事部に対し「行動規範の個人業績目標への落とし込み」について確認したところ、2021年3月に行動指針に対し当社グループ各社ごとに統一した評価基準が設定され、当社および当社グループ子会社の全従業員に行動規範を「ビジョン」等の理解・実践が人事評価の評価範囲に含まれる旨を説明したこと、同年4月から新たな人事評価基準による人事評価を開始したことを証憑と共に説明を受けたことから、当社グループ各社の全役職員が行動指針を意識する一つの仕組みになったと評価しています。

#### (ワークアウトの実施)

##### ○ワークアウト（従業員との対話）について

ワークアウトは総務人事部が主管（事務局）となり、ワークアウト自体は常勤取締役が実施しています。

2021年1月より当社と当社グループ子会社の全ての従業員を対象として、少人数単位のワークアウト（対話）を開始しました。ワークアウトは1回あたり原則として3名、時間は30分で実施しており、特に役職者以外からの発言を促すため、役職者以外に対しては代表取締役社長がワークアウトを担当しています（当初は対面での実施を計画していましたが、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う緊急事態宣言の発出等に伴い、オンライン形式にて実施しています。）。2021年3月までに当社およびSAXの従業員とのワークアウトが完了、その後、他の当社グループ子会社の従業員を対象としたワークアウトを実施し、2021年5月21日までに当社グループ全従業員とのワークアウトが完了しました（総回数は412回、総人数は1,209名）。

ワークアウト後には参加者に対してアンケート調査による意識調査を実施し、ワークアウトの効果について確認を行いました。意識調査の結果および議事内容の分析を行い、さ

らなる風土改革に向け優先順位の高いものから実行します。具体的な施策については、下記の「○その他の風土改革施策について」の項目に記載の内容と共通となります。

また、アンケートの結果として率直にモノが言える職場環境にするためにワークアウトが有効であったとの回答を得ていることから、今後も当社の常勤取締役が分担して継続実施することでさらなる風土改革を目指します。ワークアウトの今後の計画としては、1年ごとに当社と当社グループ子会社の全ての従業員の3分の1程度を対象として実施することを想定しており、今回は2022年1月より実施する予定としています。

なお、ワークアウトは、「職場環境」、「社内のコミュニケーション状況」および「経営層に期待すること」をキーワードとして行い、テレワーク、ペーパーレス化、働き方、会社の制度、コミュニケーション、人事評価、教育、業務、組織および製品等に関する意見や要望がありました。

#### ○その他の風土改革施策について

上記ワークアウトを受けたその他の風土改革施策については、常勤取締役が構想したものを総務人事部が実務面で担当して推進しており、概要は次のとおりです。

- ・気づきの機会を創出し、自ら考え行動する意識を醸成するため、2021年3月より代表取締役社長のメッセージを載せた「社長ブログ」を毎週発信
- ・柔軟な発想とイノベーションを創出する自主性や創造性を育むため、オフィスカジュアルを2021年5月より開始
- ・組織や上下関係の壁を超えた職場づくりとして、フリーレイアウトおよびコミュニケーションエリアを計画し、一方で個人作業に集中したい時のために個人集中ワークエリア（ワークアウトにおける意見を反映）を計画

#### 〔再発防止策の進捗に関するモニタリング・評価〕

ワークアウトの実施等について、グループ内部統制室が総務人事部への個別のヒアリング等を通じて進捗に関するモニタリング・評価を実施しています。

グループ内部統制室は、総務人事部に対し「ワークアウトの実施状況及び従業員の反応」についてヒアリングしたところ、先行実施した当社およびSAXのアンケート結果において「ワークアウトは率直にモノが言える職場環境にするために有効か」との問いに対し「とてもそう思う、そう思う、どちらかといえばそう思う」が84%であったことや、ワークアウトに際して従業員から会社の制度、コミュニケーション、人事評価、教育制度および組織等に関する意見や要望があったことを証憑と共に説明を受けたことから、ワークアウトが風通しの良い職場にするための一つの有効な施策であったと評価しています。また、社長ブログの発信者である代表取締役社長のもとに「社長が何を考えているのかが理解できた」・「自分の業務や考え方の参考になる」といった従業員の声が届いていることなどを確認し、率直にモノが言える職場環境にするための一つの有効な施策であると評価しています。

(マネジメント教育の実施)

○マネジメント教育について

マネジメント教育については総務人事部が主管となり、実施しています。

当社と当社グループ子会社の全ての従業員が上長に対し率直に意見を発言できる職場環境の構築を目的に、2021年2月から3月にかけて、当社と当社グループ子会社各社の全管理職を対象にeラーニングでのマネジメント教育を実施しています。なお、当該マネジメント教育は、総務人事部にて以下の3テーマを設定し、そのうえで当該テーマに該当する5科目を選定し、当社および当社グループ子会社各社の全管理職が受講することとしました。

テーマ1 部下が率直にモノを言える職場環境の構築に向け、組織運営について学ぶ

講座①「ケースで学ぶ組織・人材マネジメントコース」

テーマ2 部下が率直にモノを言えるコミュニケーションについて学ぶ

講座②「心の健康を守る組織のコミュニケーション」

講座③「アンガーマネジメント基本コース」

講座④「あなたは大丈夫？パワハラグレーゾーンのわかるコース」

テーマ3 管理職が実践していくためのやり抜くための心構えについて学ぶ

講座⑤「レジリエンスの鍛え方基本コース」

当該教育はJMAM（株式会社日本能率協会マネジメントセンター）が提供するコンテンツを利用しています。受講後の実践期間を経たのちの同年7月上旬に受講者全員へ意識調査を実施し、その結果を踏まえて対応します。なお、外部コンテンツを利用した教育は今回のみとなります。今後は、既に受講した同じ内容をそのまま受講させるのではなく、次回以降の受講時点でより強化したいポイントを盛り込んだものとしたいと考えていることから、次回以降は今回のプログラムを参考にしながら内製化したいと考えています。

〔再発防止策の進捗に関するモニタリング・評価〕

総務人事部が主管であるマネジメント教育の実施について、グループ内部統制室が総務人事部への個別のヒアリングを通じて進捗に関するモニタリング・評価を実施しています。

総務人事部に対し「マネジメント教育の実施状況および定着」についてヒアリングしたところ、総務人事部から5科目の平均点（100点満点）は「パワハラ」が91点、「アンガーマネジメント」が95点、「レジリエンス」が91点、「組織・人材マネジメント」が85点および「組織のコミュニケーション」が82点であったこと、定着状況については2021年7月上旬に確認する予定としていますが、現段階において上司部下のコミュニケーションでトラブルが発生しているという報告を受けておらず効果が出始めているものと推測していることを証憑と共に説明を受けたことから、管理職が職場のコミュニケーションを良くするための知識習得として有効であったと評価しています。



⑧ 会計知識教育（1.（4）①ウおよび②アに対応）

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

【改善報告書記載の改善措置】

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。

【改善措置の実施状況および運用状況等】

○会計倫理観の再徹底について

会計倫理観の再徹底については財務部が主管となり、実施しています。

当社と当社グループ子会社の経理部門に所属する役職員を対象者として、外部の専門家（a13）を講師とした会計倫理教育を2021年1月にオンライン形式にて実施しています。オンライン形式での研修に参加できなかった対象者に対してはビデオ教材を使用した研修を実施し、対象者全員への教育を実施しています。受講者に対しては受講内容に関する理解度テストを実施しています。理解度テストを実施した結果、正答率は90%以上となり、理解が不十分な受講者はいませんでした。

2022年3月期以降は四半期ごとに会計倫理教育を実施し、当社と当社グループ子会社の経理部門に所属する役職員に対する継続的な会計倫理教育を実施します。

なお、改善報告書提出時は、過去に会計教育を実施頂いた経緯もある外部の会計専門家（a8）へ講師を打診していましたが、再度検討した結果、コンサルティングやセミナー等実績のある外部の専門家（a13）に講師を依頼しました。

〔再発防止策の進捗に関するモニタリング・評価〕

財務部が主管である会計倫理観の再徹底について、再発防止策の進捗に関するモニタリング・評価はグループ内部統制室が財務部への個別のヒアリングを通じて実施しています。

グループ内部統制室は、財務部に対し「会計倫理観の再徹底」についてヒアリングしたところ、財務部から2021年1月20日・21日に実施し対象者全員が受講した理解度テストの正解率が90%以上であったこと、および内部統制の整備に積極的に取り組むという点で実務的にも正しい会計倫理観が身につけていることを確認した旨について証憑と共に説明を受けたことから、この教育によって、経理部門に所属する役職員の会計倫理観が再徹底されたと評価しています。

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

【改善報告書記載の改善措置】

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。

#### 【改善措置の実施状況および運用状況等】

##### ○不適切な会計処理の理解を目的とした研修について

財務部が主管となり研修を実施しています。

当社と当社グループ子会社の全ての役職員を対象として、外部の会計専門家（a5）を講師とした本件事案の不適切な会計処理の理解を目的とした研修を2021年3月にオンライン形式にて実施しています。また、オンライン形式での研修に参加できなかった対象者に対してはビデオ教材を使用した研修を実施し、対象者全員への研修を実施しています。受講状況については財務部がオンライン研修受講履歴（ビデオ教材による受講者については受講者名簿）を確認し、当社および当社グループ子会社全ての役職員が当該研修を受講していることを確認しています。また、WEBによるアンケート形式（一部の当社グループ子会社については書面）で、受講者に対し当該研修の受講内容に関する感想・意見を募集しましたが、客観的な理解度の把握が十分には行えていません。そのため、対象者全員の理解が定着したと判断できるまで、毎年10月に再教育を実施することとします。

##### 〔再発防止策の進捗に関するモニタリング・評価〕

財務部が主管である不適切な会計処理の理解を目的とした研修について、再発防止策の進捗に関するモニタリング・評価はグループ内部統制室が財務部への個別のヒアリングを通じて実施しています。

グループ内部統制室は、2021年3月8日・11日・12日に研修が実施され、対象者全員が受講し、受講後にアンケートが実施されたことは確認しましたが、理解度の確認までできていないため、その点の改善を指摘しています。毎年10月に実施する再教育に際し理解度の確認を行い、その都度研修の有効性について評価いたします。

#### ウ. 経理に関するグループ共通会計処理の理解

##### 【改善報告書記載の改善措置】

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。

#### 【改善措置の実施状況および運用状況等】

(グループ共通会計処理の制定)

##### ○経理規程の改訂および教育について

経理規程の改訂および教育については財務部が主管となり、実施しています。

下記の「○会計処理の規定化について」の項目における改善措置のとおり、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およびソフトウェアの資産性評価に関する会計処理について規定化して要領を制定したことに伴い、2021年1月29日付にて「経理規程」を改訂し、「経理規程」にこれらの要領にしたがって会計処理を行わなければならない旨を規定化しました。改訂した「経理規程」の内容については、下記の「○会計処理教育の実施について」の項目における改善措置の中で、当社と当社グループ子会社各社の経理部門の役職員を対象として教育を実施しています。

##### ○会計処理の規定化について

会計処理の規定化については財務部が主管となり、実施しています。

収益認識に関する会計処理を規定化した「収益認識に関する要領」、固定資産の減損に関する会計処理を規定化した「固定資産の減損会計処理に関する要領」、棚卸資産の評価に関する会計処理を規定化した「棚卸資産の評価に関する要領」、製品保証費用の引当に関する会計処理を規定化した「製品保証引当金に関する要領」、賞与の引当に関する会計処理を規定化した「従業員等賞与引当金に関する要領」およびソフトウェアの資産性評価に関する会計処理を規定化した「市場販売目的ソフトウェアの会計処理に関する要領」を2021年2月8日付にて制定しています。新たに制定したこれらの要領の内容については、下記の「○会計処理教育の実施について」の項目における改善措置の中で、当社と当社グループ子会社各社の経理部門の役職員を対象として教育を実施しています。

##### ○会計処理教育の実施について

会計処理教育については財務部が主管となり、実施しています。

当初は当社の財務部の役職員が、当社と当社グループ子会社各社の経理部門の役職員に対して「経理規程」および上記の「○会計処理の規定化について」に記載した新たに制定した各要領に関する教育を含む経理処理に関する教育を実施することを計画していましたが、教育内容について検討した結果、経理処理について正確な内容での教育を実施するために初回の教育については会計専門家を講師として教育を実施したほうがよいとの結論に至りました。そのため、外部の会計専門家(a14)を講師として、当社と当社グループ子会社各社の経理部門の役職員に対する「経理規程」および上記の「○

会計処理の規定化について」に記載した新たに制定した各要領に関する教育を含む経理処理に関する教育を2021年3月にオンライン形式にて実施しています。教育実施後は、教育の参加者に対して理解度テストを実施し、参加者の教育内容の理解度を確認しています。参加者に対する理解度テストは、全問正解するまで繰り返して受けさせることにより、教育内容を理解させています。

2022年3月期以降は、年に1回以上、「経理規程」および上記の「○会計処理の規定化について」に記載した新たに制定した各要領に関する教育を含む会計処理に関する教育を当社と当社グループ子会社各社の経理部門の役職員に対して実施します。その際は、2021年3月に会計専門家を講師として実施した教育により経理処理について正確な内容での教育を受けた当社の財務部の役職員が講師として、教育を実施していくことを予定しています。

#### 〔再発防止策の進捗に関するモニタリング・評価〕

財務部が主管であるグループ共通会計処理の制定については、グループ内部統制室が財務部への個別のヒアリングを通じて次の点を確認し、進捗等に関するモニタリング・評価を実施しています。

- ・「経理規程」が改訂され、新たに制定された要領にしたがって会計処理を行わなければならない旨が規定化されたことを確認しています。
- ・2021年3月26日、29日に「経理規程」の改訂に伴う教育が実施され、対象者全員が受講し、受講後のテストによって教育内容が受講者に理解されていることを確認しています。

グループ内部統制室は、以上の点から、従来は一部の会計処理が規定化されていなかったものの、今回の要領の制定および規程の改訂により会計処理が規定化され、規定化された内容の共有化ができたと評価しています。

#### ⑨ 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の改善（1.（4）②イに対応）

##### ア. 全社レベル統制の再構築

###### 【改善報告書記載の改善措置】

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。

###### 【改善措置の実施状況および運用状況等】

###### ○全社レベル統制の再構築について

財務報告に係る内部統制の全社レベル統制についてはグループ内部統制室が主管となり、本報告書提出時点までに財務報告に係る内部統制の全社レベル統制に係る本件事案に係る再発防止策を全て実施し、当社および当社グループ子会社の全社レベル統制の再

構築をしました。なお、財務報告に係る内部統制の整備・運用に関しては、外部の会計専門家（a14）の協力を得て実施しています。

〔再発防止策の進捗に関するモニタリング・評価〕

グループ内部統制室が主管である全社レベル統制の再構築について、再発防止策の進捗に関するモニタリング・評価は監査室による財務報告に係る内部統制の評価に依拠しており、再発防止策は実施されているものの運用期間が短い等の理由により運用状況の評価完了までには至っていない旨を内部統制委員会に報告しています。なお、内部統制委員会とは、「財務報告に係る内部統制規程」に基づく会議体であり、財務報告に係る内部統制の有効性の確認などを職務とし、委員長は財務戦略担当取締役、構成員は当社の常勤取締役および部門長、SAX代表取締役社長およびSTE代表取締役社長となっています。

内部統制の評価では、各再発防止策について、財務報告に係る全社的な内部統制に関する評価項目と対応させ、整備状況と運用状況の観点から実施状況を評価しており、2022年3月期第1四半期分の運用状況の評価については、2021年8月末までに評価が完了する予定です。

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）

【改善報告書記載の改善措置】

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。

【改善措置の実施状況および運用状況等】

（本件事案が重大な不適切行為であることを周知させるための教育等）

上記の「⑧ 会計知識教育」の「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」および下記の「（開発費の管理方法の規定化）」における改善措置が該当しますので、当該項目に記載の改善措置の内容と同様となります。

#### (開発費の管理方法の規定化)

##### ○開発費の管理方法の規定化について

当社グループの会計処理ルール及び当社グループ子会社の会計処理ルールの見直し等については財務部が主管となって確認しています。

2021年3月15日付にてSAXにおいて、「開発費管理規程」および「開発費会計処理運用要領」を制定し、ソフトウェアにおける会計処理ルールの見直しおよび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）を規定化しています。

また、規程制定後の同年3月22日から同年4月6日にかけてSAXの開発部門の役職員を対象としたeラーニングを実施し、「開発費管理規程」および「開発費会計処理運用要領」についての教育を実施しています。当該教育は開発部門長を含め開発部門の全ての役職員が受講し、eラーニングの全ての受講者に対して受講内容についての確認テストを実施し、教育の理解度を確認しています。規程が改訂された場合はその都度教育を実施し、確認テストにより教育の理解度を確認します。

#### (実態に合わせた規程改訂およびソフトウェア資産計上ポリシーの策定)

##### ○当社グループ子会社の規程改訂について

当社グループの会計処理ルール及び当社グループ子会社の会計処理ルールの見直し等については財務部が主管となって確認しています。

当社グループ子会社のうちSSA、SSEおよびSYKにおいて、2021年3月に各社のソフトウェア開発の実態に合わせて、各社において開発費管理に関する社内規程を制定し、各社の開発部門の役職者に対してその周知をしています。各社の状況は以下のとおりです。

##### 〈SSA〉

2021年3月26日付にて「開発費管理規程」を制定し、規程制定後には社内の共有フォルダに当該規程を格納することにより、SSAの全役職員に対して当該規程の制定について周知をしています。また、同年3月29日にSSAの全管理職を対象として当該規程についての説明会を実施し、SSAの事業部長が当該規程の内容について説明を行っています。説明会において質疑応答の時間を十分に設けることにより、規程の理解を促すことで、当該規程の徹底をしています。

##### 〈SSE〉

2021年3月22日付にて「開発費管理規定」を制定しています。当該規程の制定にあたっては、SSEの役員は本件事案および再発防止策として実施すべき内容について事前に十分に理解したうえで当該規程の制定を行っています。規程制定後には社内イントラネット上に当該規程を掲載することにより、SSEの全役職員に対して当該規程の制定について周知をしています。また、同年3月24日にSSEの全従業員を対象として当該規程についてのオンライン教育を実施し、SSEの技術管理部の担当部長が当該規程

の内容についての説明を行い、当該規程の徹底をしています。

#### 〈SYK〉

2021年3月24日付にて「開発費管理要領」を制定し、要領制定後には社内イントラネット上に当該要領を掲載することにより、SYKの全役職員に対して当該要領の制定を周知しています。また、同年4月5日にSYKの営業会議において全管理職を対象として当該要領についての説明会を実施し、SYKの当時の管理本部長が当該規程の内容についての説明を行い、当該規程の内容を周知徹底しています。

実際の業務実施状況から、当該要領の内容と異なる手続き等が行われたことがないことから、SYKの管理本部は当該要領の内容が社内で理解されているものと評価しています。

#### ○ソフトウェア資産計上ポリシーの策定について

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として、SAXにおいて開発費管理に関する規程の制定を行っています。

これにつきましては、上記の「(開発費の管理方法の規定化)」における改善措置が該当しますので、当該項目に記載の改善措置の内容と同様となります。

なお、財務報告に係る内部統制の決算財務報告プロセス(決算整理)に当該ポリシーに基づく会計処理を行うことを明記しており、2021年3月期第3四半期からの財務報告に係る内部統制の評価において、決算財務報告プロセス(決算整理)の運用状況の評価を実施しています。

#### 〔再発防止策の進捗に関するモニタリング・評価〕

財務部が主管である当社グループ子会社(SAX、SSA、SSEおよびSYK)における開発費の管理方法の規定化、およびソフトウェア資産計上のポリシー策定については、グループ内部統制室が財務部への個別のヒアリングを通じて次の点を確認し、進捗状況等のモニタリング・評価を実施しています。

- ・SAXにおいて「開発費管理規程」および「開発費会計処理運用要領」が制定され、これらに関する教育及びその後の確認テストによって内容の理解度を確認しています。また、「開発費管理規程」には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が記載されていることを確認し、その内容が関係者に周知されていることを確認しています。
- ・SSAは2021年3月26日に開発費管理に関する規程が制定され、2021年3月29日に対象者に対する説明会が実施されたことを確認しています。
- ・SSEは2021年3月22日に開発費管理に関する規程が制定され、2021年3月24日に対象者に対する説明会が実施されたことを確認しています。
- ・SYKは2021年3月24日に開発費管理に関する要領が制定され、実際の業務実施状況から要領に基づいた業務となっていることを確認しています。

グループ内部統制室は、以上の点から、当社グループ子会社において開発費管理に関す

るルールが規定化され、その内容が関係者に周知されているものと評価しています。

#### ウ. 業務プロセス（販売プロセス）の見直しと標準化

##### 【改善報告書記載の改善措置】

「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。

##### 【改善措置の実施状況および運用状況等】

###### （販売プロセスのルールの見直し）

###### ○販売プロセスルールの見直しについて

財務報告に係る内部統制の業務プロセスのルールの見直しについては財務部が主管となり、外部の会計専門家（a14）の協力を得て、財務報告に係る内部統制の業務プロセス（販売プロセス）のルールを見直し、見直したルールの運用状況の評価を実施すべく対応を進めています。本報告書提出時点においては、ルールを見直し、整備状況評価を完了させ、運用を開始しています。当初の計画では2021年3月期末までに内部統制の不備事項を全て解消する予定ではありましたが、販売プロセスごとの売上基準・商流分析、新規の統制手続の盛り込みおよび閾値の判断、統制レベルの判断（スルー取引、架空売上、前倒し計上、グループ間取引）に時間を要したことにより、業務プロセスの見直しにおいて当初の計画より時間を要しました。当該対応の中で関連規程の改訂が必要なものについては関連規程の整備を実施し、2021年2月8日付にて「収益認識に関する要領」を制定しています。

###### （期末例外処理、客先預り品に関するルールの確立）

###### ○期末例外処理、客先預り品に関するルールの確立について

当社グループの会計処理ルールおよび当社グループ子会社の会計処理ルールの見直し等については財務部が主管となり確認しています。

当社の財務部において、以前から会計監査人に確認いただき、一部の当社グループ子会社で実施していた期末例外処理および客先預り品のルールを当社グループ子会社共通のルールとして確立し、新収益認識基準の適用に向けてそのためのコンサルティングを受けている外部の会計専門家（a5）の確認を経たうえで、2020年11月にオンライン形式にてSAXの販売部門の役職員に対して当該ルールに関する教育を実施しています。また、SAX以外の当社グループ子会社各社につきましては、2021年3月にオンライン形式にて各社の経理部門に所属する役職員に対して当該ルールに関する教育を



実施し、当該ルールを各社へ浸透させています。

2021年6月までに、2021年3月期の財務報告に係る内部統制の業務プロセス（2021年3月期末の实地棚卸プロセス）の運用状況評価において、実際の業務において作成された証憑類のサンプリングチェックを実施することにより、策定したルールに基づく業務の運用が行われていることの確認を実施しました。

〔再発防止策の進捗に関するモニタリング・評価〕

財務部が主管である販売プロセスのルールの見直しについては、監査室が財務報告に係る内部統制の社内監査にて進捗等のモニタリング・評価を実施中です。

また同様に財務部が主管である期末例外処理および客先預り品に関するルールの確立については、グループ内部統制室が財務部への個別のヒアリングを通じて次の点を確認し、進捗等のモニタリング・評価を実施しています。

- ・期末例外処理、客先預り品に関するルールが当社グループ子会社共通のルールとして確立していることを確認しています。
- ・SAXは販売部門の役職員に対して、2020年11月25日、26日、27日に期末例外処理および客先預り品に関するルールについての教育を実施したことを確認しています。
- ・SAX以外の当社グループ子会社については、各社の経理部門に所属する役職員に対して2021年3月26日、29日に期末例外処理、客先預り品に関するルールについての教育を実施したことを確認しています。

グループ内部統制室は、期末例外処理および客先預り品に関するルールの教育を実施後、期末例外処理および客先預り品の実務でルールに基づく処理がなされていることを期末实地棚卸で確認したことから、期末例外処理、客先預り品に関するルールが確立したと評価しています。

(2) 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	毎月定期的開催								→
	2021年6月以降も継続して定期的開催									
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・実施 ・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 ・グループ間における役員兼務の原則禁止						
(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						中期経営計画		→
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)		・位置付けの見直し ・内部監査規程等の改訂	監査室長人事の監査役会による同意事項化	3Qレビュー	増員	増員	期末監査報告		→
						資格取得・スキルアップ				→
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			行動憲章・			・行動規範の目標管理	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
改革			規範の見直し		構築（3月） ・マネジメント教育（2月、3月）				
				ワークアウトを順次実施					
⑧会計知識教育				<ul style="list-style-type: none"> <li>・会計倫理教育（1月）</li> <li>・本件事案の理解（3月）</li> <li>・経理規程の教育（1月）</li> <li>・会計処理の規定化（2月）</li> <li>・役職員への会計処理教育（3月）</li> </ul>					・会計倫理教育
⑨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の改善			<ul style="list-style-type: none"> <li>・全社レベル統制の再構築（3月まで）</li> <li>・ソフトウェア開発会計処理教育（3月）</li> <li>・SAX 開発本部向け教育（3月）</li> <li>・SSE、SSA、SYK 開発部門向け教育（3月、4月）</li> <li>・ソフトウェア会計処理ルールの見直し（3月）</li> <li>・原価付け替え防止の開発費管理方法の規定化と教育（3月）</li> <li>・ソフトウェア資産計上ポリシー策定と運用（1月～3月）</li> <li>・販売プロセスルールの見直しと規程への反映（1月～6月）</li> <li>・期末例外品処理、客先預り品ルール確立（12月）</li> </ul>						

### 3. 改善措置の実施状況および運用状況に対する会社の評価

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。

当社としては、明示的にせよ暗示的にせよ旧経営陣による関与や指示のもとで不適切な会計処理が実施され、常態化したことによりコンプライアンス意識が麻痺した異常な企業文化が醸成されていたと判断しております。

2020年12月に発足した外部出身者を中心とする新経営陣としては、異常な企業文化を継承する意思や動機はなく、不適切な会計処理を根絶する決意です。

本件事案は、最大の要因であるガバナンス体制の不備をはじめ、コンプライアンス意識・会計リテラシーの欠如、内部監査・内部通報制度の機能不全、人事ローテーションの不足、内部統制の統制環境の不備が原因であり、このような不祥事を二度と繰り返さないよう、改善報告書に記載の再発防止策を当社および当社グループ子会社の全ての役職員が一丸となって実施してまいりました。その結果、当社といたしましては、ガバナンス体制の再構築、コンプライアンス意識・会計リテラシーの醸成、内部監査機能の強化、内部通報制度の再構築、人事ローテーションの見直し、内部統制の再構築について、成果が着実に現れてきているものと評価しております。

今後の再発防止を担保するためには、改善報告書に記載の再発防止策を今回だけの実施にとどめることなく、長期にわたって確実に運用し、不正の温床となる企業風土を刷新し、再び不正が起こることのないメカニズムと企業風土の定着を獲得して初めて、再発防止が完了するものと考えております。

当社は、これまで実施してまいりました再発防止策を今後も継続して実施するとともに継続的に再発防止策の見直し・改善をすることにより、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に励み、上場会社としての責任を果たすために必要な体制を整備してまいります。そのために重要なことは、まず当社および当社グループ子会社の全ての役職員が、資本市場やステークホルダーに対する上場企業としての責務を自覚・認識することです。そして企業価値向上を実現する経営戦略を定め、それをステークホルダーや資本市場に適切に説明・情報発信を行い、それを確実に履行することで株主の負託に応えるとともに、経営状況を正確かつ適時に開示し、資本市場において適切な評価を得るよう努めます。これにより、株主、投資家の皆さまをはじめ関係者の皆さまの信頼回復に引き続き努めてまいります。

以 上