

改 善 報 告 書

2025年11月11日

株式会社東京証券取引所
代表取締役社長 岩永 守幸 様

河西工業株式会社
代表取締役社長 古川 幸二

このたびの過年度決算短信及び四半期決算短信、並びに有価証券報告書及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504条第3項の規定に基づき、その経緯及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

I. 経緯	4
1. 過年度決算訂正の内容	4
(1) 訂正した過年度決算短信等	4
(2) 訂正による過年度業績への影響額	5
2. 過年度決算訂正を行うに至った経緯等	7
(1) 2024年3月期以前の状況	7
(2) 2025年3月期の状況	7
(3) 過去2回の決算訂正時における再発防止策の実施状況	8
3. 本事案の概要	10
(1)-1 買掛金勘定の誤り	10
(1)-2 買掛金勘定の誤り	10
(2) 付加価値税資産勘定の誤り	11
4. 有価証券報告書の提出遅延について	12
II. 改善措置	13
1. 本事案の発生原因の分析	13
(1) KMEXのガバナンスの不備	13
(2) 新システムを導入した際の準備不足	13
(3) 買掛金勘定の残高を確定させる人的統制、外部専門家が提示した数値の検証不足	13
(4) 発注から支払いまでの業務標準遵守意識の希薄さ	14
(5) 受入データを四半期ごとに削除したことへの違和感や抵抗感の無さ	14
(6) KMEX経理部門の人員体制の脆弱さ	14
(7) 業務フローの点検未実施	15
(8) マニュアル、チェックリスト類の未整備	15
(9) 教育不足	16
(10) 本社によるガバナンス不足	16
(11) 子会社管理体制、サポート体制の脆弱さ	17
(12) 当社経理部門の人員体制の脆弱さ	18
(13) 当社経理担当に対する教育不足	18
(14) 経理組織の未成熟	18
(15) 経営層に対する教育	18
(16) マニュアル類の整備不足	18
(17) 内部監査体制の脆弱さ	19
(18) エスカレーション・ルールの周知不徹底	19
(19) KMEX新システム導入時の当社側のサポート不足	19
(20) 過去2回の決算訂正時に、本事案を発見できなかった原因	20
(21) 有価証券報告書提出を遅延した原因	20
2. 再発防止に向けた改善措置（実施済のものを含む。）	21
(1) 本事案に係る処分	21
(2) KMEXのガバナンス強化（対応する原因分析(1)）	22
(3) 必要なレポート機能の開発（新システム）（対応する原因分析(2)）	22
(4) 買掛金勘定の残高を確定させる統制整備（対応する原因分析(3)）	22
(5) 発注から支払いまでの業務プロセスの見直し（業務が円滑に回るプロセスの再構築） （対応する原因分析(4)）	23
(6) 受入データの事務的な削除作業の廃止（対応する原因分析(5)）	25

(7) KMEX 経理部門の体制強化（対応する原因分析(6)）	25
(8) (経理) 業務フローの点検実施、及びマニュアルの整備（対応する原因分析(7)、(8)） ...	26
(9) 教育の実施（対応する原因分析(9)）	26
(10) 本社によるガバナンス強化（対応する原因分析(10)）	27
(11) 子会社管理体制、サポート体制の強化（対応する原因分析(11)）	28
(12) 当社経理部門の人員体制強化（対応する原因分析(12)）	28
(13) 教育の実施（対応する原因分析(13)、(15)）	29
(14) マニュアル類の整備（対応する原因分析(14)、(16)）	29
(15) 内部監査体制の強化（対応する原因分析(17)）	30
(16) エスカレーション・ルールの再周知（対応する原因分析(18)）	31
(17) システム導入時における当社側のサポート（対応する原因分析(19)）	31
(18) 過去2回の決算訂正時に、本事案を発見できなかった原因に対する対策（対応する原因 分析(20)）	32
(19) 有価証券報告書の提出を遅延させた原因に対する対策（対応する原因分析(21)）	32
3. 改善措置の実施スケジュール	33
4. 本事案が投資家及び証券市場に与えた影響についての認識.....	34

I. 経緯

河西工業株式会社（以下、「当社」という。）は、2025年10月8日付「過年度の有価証券報告書等の訂正報告書の提出及び過年度の決算短信等の訂正に関するお知らせ」にてお知らせいたしました通り、過年度の決算訂正を行いました。訂正した過年度決算訂正の内容及び当該訂正による業績への影響額は、以下の通りです。

1. 過年度決算訂正の内容

(1) 訂正した過年度決算短信等

【有価証券報告書の訂正報告書】

第92期 2023年3月期 （自 2022年4月1日 至 2023年3月31日）

第93期 2024年3月期 （自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）

【四半期報告書の訂正報告書】

第92期（2023年3月期）第1四半期 （自 2022年4月1日 至 2022年6月30日）

第92期（2023年3月期）第2四半期 （自 2022年7月1日 至 2022年9月30日）

第92期（2023年3月期）第3四半期 （自 2022年10月1日 至 2022年12月31日）

第93期（2024年3月期）第1四半期 （自 2023年4月1日 至 2023年6月30日）

第93期（2024年3月期）第2四半期 （自 2023年7月1日 至 2023年9月30日）

第93期（2024年3月期）第3四半期 （自 2023年10月1日 至 2023年12月31日）

【半期報告書の訂正報告書】

第94期（2025年3月期）上期 （自 2024年4月1日 至 2024年9月30日）

【決算短信及び四半期決算短信】

第92期（2023年3月期）第1四半期 （自 2022年4月1日 至 2022年6月30日）

第92期（2023年3月期）第2四半期 （自 2022年7月1日 至 2022年9月30日）

第92期（2023年3月期）第3四半期 （自 2022年10月1日 至 2022年12月31日）

第92期（2023年3月期）決算短信 （自 2022年4月1日 至 2023年3月31日）

第93期（2024年3月期）第1四半期 （自 2023年4月1日 至 2023年6月30日）

第93期（2024年3月期）第2四半期 （自 2023年7月1日 至 2023年9月30日）

第93期（2024年3月期）第3四半期 （自 2023年10月1日 至 2023年12月31日）

第93期（2024年3月期）決算短信 （自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）

第94期（2025年3月期）第1四半期 （自 2024年4月1日 至 2024年6月30日）

第94期（2025年3月期）第2四半期 （自 2024年7月1日 至 2024年9月30日）

(2) 訂正による過年度業績への影響額

今回の訂正に伴う過年度業績への影響額の概要は以下の通りです。

(単位：百万円)

期間	項目	連結			
		訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	増減率
第92期 (2023年3月期) 第1四半期	売上高	37,002	36,998	△4	△0.01%
	営業利益	△4,169	△5,344	△1,174	—
	経常利益	△2,960	△3,733	△772	—
	親会社株主に帰属する四半期純利益	△3,136	△3,806	△669	—
	総資産	147,917	149,023	1,105	0.75%
	純資産	29,621	28,464	△1,157	△3.91%
第92期 (2023年3月期) 第2四半期	売上高	76,701	76,697	△4	△0.01%
	営業利益	△9,357	△10,469	△1,112	—
	経常利益	△7,522	△8,326	△804	—
	親会社株主に帰属する四半期純利益	△6,224	△6,916	△692	—
	総資産	154,540	155,698	1,157	0.75%
	純資産	27,374	26,129	△1,244	△4.55%
第92期 (2023年3月期) 第3四半期	売上高	124,267	124,263	△3	△0.00%
	営業利益	△11,719	△12,869	△1,150	—
	経常利益	△11,698	△12,518	△819	—
	親会社株主に帰属する四半期純利益	△10,849	△11,356	△506	—
	総資産	156,907	159,077	2,169	1.38%
	純資産	25,868	24,761	△1,106	△4.28%
第92期 (2023年3月期)	売上高	175,440	175,430	△9	△0.01%
	営業利益	△13,804	△14,925	△1,120	—
	経常利益	△13,140	△13,889	△748	—
	親会社株主に帰属する当期純利益	△13,133	△13,906	△772	—
	総資産	148,315	148,500	185	0.12%
	純資産	21,106	19,874	△1,231	△5.83%
第93期 (2024年3月期) 第1四半期	売上高	50,187	50,188	1	0.00%
	営業利益	432	595	162	37.64%
	経常利益	1,782	1,926	144	8.09%
	親会社株主に帰属する四半期純利益	1,291	1,362	71	5.50%
	総資産	140,344	141,175	831	0.59%
	純資産	21,039	19,959	△1,079	△5.13%
第93期 (2024年3月期) 第2四半期	売上高	99,840	99,846	6	0.01%
	営業利益	△810	△658	152	—
	経常利益	899	897	△1	△0.21%
	親会社株主に帰属する四半期純利益	606	725	118	19.47%
	総資産	145,538	146,495	956	0.66%
	純資産	22,233	21,095	△1,137	△5.12%

期間	項目	連結			
		訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	増減率
第93期 (2024年3月期) 第3四半期	売上高	155,413	155,434	20	0.01%
	営業利益	999	△27	△1,027	—
	経常利益	1,624	370	△1,254	△77.20%
	親会社株主に帰属する四半期純利益	△195	△837	△642	—
	総資産	147,123	148,304	1,180	0.80%
	純資産	24,505	22,282	△2,223	△9.07%
第93期 (2024年3月期)	売上高	214,315	214,239	△75	△0.04%
	営業利益	2,248	1,653	△594	△26.44%
	経常利益	3,071	1,722	△1,348	△43.91%
	親会社株主に帰属する当期純利益	△313	△1,559	△1,246	—
	総資産	142,045	142,738	692	0.49%
	純資産	22,436	20,245	△2,191	△9.77%
第94期 (2025年3月期) 第1四半期	売上高	54,227	54,152	△75	△0.14%
	営業利益	△658	△911	△253	—
	経常利益	713	180	△532	△74.63%
	親会社株主に帰属する四半期純利益	△83	△315	△232	—
	総資産	147,387	147,128	△258	△0.18%
	純資産	24,009	21,246	△2,763	△11.51%
第94期 (2025年3月期) 第2四半期	売上高	109,526	109,479	△46	△0.04%
	営業利益	△924	△1,665	△740	—
	経常利益	△2,700	△3,440	△740	—
	親会社株主に帰属する中間純利益	△4,462	△4,819	△356	—
	総資産	158,482	158,213	△269	△0.17%
	純資産	27,224	23,856	△3,367	△12.37%

2. 過年度決算訂正を行うに至った経緯等

(1) 2024年3月期以前の状況

当社は、2023年3月期決算において、当社の連結子会社KASAI MEXICANA S. A. DE C. V.（以下、「KMEX」という）の各決算処理の手続及び正確性を確認する手続の整備・運用が不十分であったことなどに起因し、製造原価及び買掛金の計上誤りや棚卸資産の評価誤り等の相当数の誤り（以下、「会計監査で指摘された28項目」と略して記載いたします。）があった為、2023年6月27日、同期第1四半期から第3四半期までの四半期報告書を訂正いたしました。また、これにより、当社は、2023年3月期の内部統制報告書において、財務報告に係る内部統制に開示すべき重要な不備がある旨の開示を2023年6月30日に行いました。

当社は2023年より当社、北米地域及びKMEXの経営トップを刷新し、新たに就任した経営トップの強い危機感の下、2023年9月より外部の会計専門家のサポートを受けながら、KMEXの管理態勢の再構築及び財務報告にかかる内部統制上の不備の解消に向けて取り組んでまいりました。その改善プロセスにおいて、米国会計基準に従って計算すべき為替換算（ペソ／ドル）について、2023年3月期以前からその計算方法が誤っていたことが判明いたしました。当社は、その誤りについて発生時期、原因、影響範囲、影響金額等の解明・把握に努めましたが、影響する会計期間と勘定科目が非常に広範囲に亘り、実態解明までの時間を要した為、2024年3月期の有価証券報告書の提出期限までに過年度決算訂正を完了することができず、同期の有価証券報告書は、期限延長の承認を頂いた上で、2024年7月29日に提出いたしました。あわせて、2024年3月期の内部統制報告書においても、2023年3月期に続き、財務報告に係る内部統制に開示すべき重要な不備がある旨の開示を2024年7月30日に行いました。

(2) 2025年3月期の状況

2024年7月29日に2024年3月期の有価証券報告書提出を完了した直後から、当社の2025年3月期決算及びKMEXの2024年12月期決算には、適時適切に決算処理を行い、内部統制上の重要な不備も解消すべく、当社CFO企画本部本部長をトップとして、財務報告に係る内部統制強化活動を本格的に開始いたしました。具体的には、外部の会計専門家より支援を受けながら、KMEXの会計・決算プロセスを全面的にレビューし、その標準化、文書化、効率化を進め、総勘定元帳と補助簿の突合を実施するとともに、KMEX経理のスーパーバイザー及びマネージャーによるマニュアル会計伝票のダブルチェックといった態勢の強化の取り組みを開始いたしました。

かかる改善活動の一環として、各勘定科目の残高について、月次ベースで、総勘定元帳と補助簿の突合を行ったところ、2024年10月に、2024年9月末の買掛金勘定で残高の不一致があることが判明し、KMEXでは同年10月17日にその要因について調査に着手いたしました。同時期に行われた2024年12月期（当社の2025年3月期）第3四半期決算の会計監査・レビュー手続きにおいても、現地の会計監査人から買掛金残高の不一致を指摘され、過去に遡って調査を進めたところ、2024年11月時点の調査では、2023年12月末には既に買掛金勘定で総勘定元帳と補助簿の数値に大きな差異があったことが判明いたしました。このことから、KMEXでは、過年度に遡って徹底的な調査が必要と考え、同年12月11日に当社に対して買掛金勘定で残高の不一致がある旨の報告を行いました。

調査にあたっては、本社経理部門から人員を派遣したものの、取引先数・部品点数・受発注件数・インボイス件数・物品受領件数等、極めて多岐に渡る大量のデータの分析が必要であった為、外部の会計専門家の支援を受け、かつ2025年3月からは本社情報システム部門からも人員を派遣し、迅速な実態解明に向けて調査体制を構築してまいりました。一方で、保有しているデータの項目や属性などから、要件に見合ったデータを過不足無く抽出、紐づけ、突き合わせを行うことが極めて困難な状態であったことから、外部のシステムベンダーからも支援を受けることが必要になった結果、想定を大きく上回る時間を費やす見通しとなり、2025年10月8日に、2025年3月期第3四半期決算短信、2025年3月期決算短信、及び、2025年3月期の有価証券報告書を提出いたしました。また、2025年3月期の内部統制報告書についても、2023年3月期、2024年3月期に続き、3期連続で財務報告に係る内部統制に開示すべき重要な不備がある旨を開示するに至っております。

(3) 過去2回の決算訂正時における再発防止策の実施状況

① 2023年3月期（1回目）の決算訂正に伴う再発防止策と実施状況は以下の通りです。

	再発防止策	実施状況
1	2023年3月期（KMEXは2022年12月期）の会計監査にて指摘された28項目の指摘事項（会計仕訳の誤りに関する指摘）に伴う、それぞれの発生事象と是正策（KMEX）	外部専門家を活用し28項目それぞれに対する是正策を2023年12月までに実施済 【※指摘事項に対する再発防止策の一例】 ・グループ間取引の債権債務入力漏れ⇒四半期ごとにグループ各社との突合を実施済 ・標準原価の一部登録漏れ⇒登録済 ・一部の得意先との債権債務の相殺計上⇒債権と債務を両建て計上済 ・期末の為替レート換算において親子ローン勘定の評価替の設定漏れ⇒設定済
2	決算・財務報告プロセスに関する主要な会計数値の誤りのリスクの把握と改善の実施（KMEX）	外部専門家を活用し、主要な経理業務の現状とあるべき姿の2種類のフローチャートを2023年10月に作成済。但し、その後の決算訂正事案発覚に伴い、実施途上
3	財務・経理マニュアル等を更新（KMEX）	規程類は2024年12月に整備済。但し、その後の決算訂正事案発覚に伴い、マニュアル類は整備途上
4	教育（会計システムに関する教育を含む）を実施（KMEX）	新システムの教育は実施済。但し、財務・経理マニュアルが整備途上の為、その教育は未実施
5	本社経理部門にKMEXの担当を定め、上述の各種対策の進捗フォロー（当社）	KMEX担当者を2023年7月に選任済であったが、2024年1月に退職。その後、KMEX担当者の不在が継続。但し、KMEXの進捗フォローは、毎月の当社取締役会で実施

② 2024年3月期（2回目）の決算訂正に伴う再発防止策と実施状況は以下の通りです。

	再発防止策	実施状況
1	経理マニュアル、チェックリスト等の整備（KMEX）	主要な勘定に係る規程類は、外部専門家を活用して2024年12月に整備済。マニュアル類は整備途上
2	業務の承認プロセスを再確認し、適切に統制が効くよう経理業務の業務体制を整備（KMEX）	主要な勘定科目に関するJ-SOXの各文書（経理関係のフローチャートなど）は、外部専門家を活用して2024年12月に整備済
3	教育実施（KMEX）	教育実施の重要性への認識を改められず、教育計画は未策定
4	ドル換算プロセスの整備と運用（KMEX）	ドル換算を外部専門家に委託。委託先からの数値に対するKMEXとしての確認プロセスを2025年5月に整備済（換算シート上でチェックポイントを設けてチェックを実施）。その後、ドル換算の効率的な実施に向けた換算フォーマット変更に伴い、チェックポイントを見直し、2025年9月末（KMEXの第3四半期）の決算より運用開始予定
5	マニュアル類の整備（当社）	外部専門家を活用し、有価証券報告書の注記誤りを指摘された部分についてのみ2025年5月にマニュアルを作成済。経理全般を網羅するマニュアルは有るが、アップデートには至らず
6	教育実施（当社）	教育実施の重要性への認識を改められず、教育計画は未策定
7	決算体制の強化（当社）	外部専門家を活用し、連結パッケージ資料のフォーマット

	再発防止策	実施状況
		ットを見直すことで子会社から連結情報を収集する項目（リース会計、退職給付、監査報酬）を追加したほか、ワークシートを標準化することで有価証券報告書の注記事項（税効果会計、退職給付、収益認識）に関する情報を整理。2025年5月に整備済
8	リスク報告体制の強化（当社）	2024年10月に、会社経営に影響するリスク事象を速やかに報告するよう社内周知を実施。但し、具体的な報告内容を明確に周知するには至らず
9	再発防止プロジェクトによるモニタリング、取締役会への報告（当社）	毎週、KMEX側は社長、経理責任者、内部統制担当者、当社側は社長、副社長、専務企画本部本部長、経理部部長、内部監査部部長、が参加する会議を開催。当該会議ではKMEX側よりJ-SOX整備状況や規程類整備の進捗状況の報告が行われたほか、毎月の当社取締役会ではかかる内容を専務企画本部本部長より報告

3. 本事案の概要

(1)-1 買掛金勘定の誤り

2021年当時、新型コロナウイルス感染症流行後の業績低迷を背景に人や経費の削減を推進する中で、北米地域経営陣は地域運営態勢強化を進めておりました。KMEXは当時ERP（統合業務管理システム）を導入しておらず、生産・在庫管理システムと会計システムが各々独立していた為、データ非連携による業務の非効率性を認識していたほか、新システム導入前は請求書を受領してから買掛債務を認識しており、債務計上のタイミングの適切性、あるいは三点照合ではなく二点照合（受入実績と請求書の照合のみ）の状態となっているなど、内部統制上の課題を認識していたことから、新システムへの移行を北米地域経営陣が検討、起案し、当社経営会議の承認を得て実施に移しました。

KMEXでは2022年1月から新システムの使用を開始しておりましたが、後述にもある通り、新システムの導入に当たっては、事前準備・検証が不足しており、本来であれば開発を行わなければならない各種レポート機能につきましては、網羅的な対応ができておりませんでした。特に、新システムには、買掛金の内訳残高を管理する補助元帳のレポート機能において、特定時点の残高を確認するレポート機能が標準機能として備わっていないにもかかわらず、それを補う機能を追加開発しておりませんでした。その為、KMEXでは、四半期末時点の買掛金残高を確定させる為の人的統制として、買掛金マネージャーが、作業日時点の残高データに、期初から作業日時点までに新しく追加処理された買掛債務データ、及び消込処理された買掛債務データを加減算して、四半期ごとの残高を手作業で確定させ、入力する手続きを行っておりました。2023年12月末の残高確定作業につきましては、前任の買掛金マネージャーから引き継いだ後任の買掛金マネージャーが翌年2024年1月に入ってすぐ実施すべきところ、これを失念し、同年1月中旬以降に実施することとなってしまいました。それにより残高確定作業に必要な買掛債務データが膨大となることから、当時KMEXに常駐していたシステムベンダーに、データ処理及び残高確定作業を委託することといたしました。この時、作業日時点の残高データに、本来であれば期初から作業日までに消込処理した買掛債務データを加算すべきところ、加算を適切に反映していない数値の提示を受け、KMEX経理部門ではその数値について十分な検証をしないまま、総勘定元帳の四半期末の買掛金残高として入力してしまいました。この結果、総勘定元帳の買掛金残高が過少計上の状態となり、総勘定元帳と補助簿の数値には大きな差異が生じることになりました。なお、システムベンダーに残高確定作業を委託したのは2023年12月末だけであって、残高確定作業を行っていたのは買掛金勘定のみとなり、同様の誤りは、他の決算期及び勘定科目では発生しておりません。

(1)-2 買掛金勘定の誤り

新システムの導入以降、KMEXでは、負債認識につきましては、発注書と納品書に基づき、物品もしくは役務提供受領段階（以下、「受入」という）で仮債務勘定に記帳し、その後請求書を受領し三点照合処理（発注書、納品書、請求書の突合せ）を行った上で、仮債務勘定から本債務勘定に振替え、支払い時に本債務勘定の消込を記帳する方法で管理を行うこととしております。

その主な背景は、メキシコの商習慣では取引先が物品を納入する際に請求書を添付することが一般的となっており、KMEXでは、受入データを入力する際、仕入先管理番号項目に請求書番号を記帳しておりますが、受入時に請求書が添付されてこない場合は、インシデント扱いとし、請求書番号の代わりに、社内管理用のインシデント番号を記帳した上で受入処理が行われます。請求書がない場合、仕入先の納品書・出荷伝票、もしくは船荷証券が添付されておりますが、これら証憑にはKMEXの発注書番号が記載されていないことが大半となっております。また、後日送付されてくる請求書にも発注書番号もしくは仕入先の納品書／出荷／船荷証券番号は記載されていない場合があります。このことから、受入時に請求書が添付されず事後的に受領した際の三点照合処理が困難となり、SCM（サプライチェーンマネジメント）部門では、最初の受入データとの紐づけの難しさから新たに発注書の作成及び受入処理を行うという例外処理が行われてきました。その際に、最初の受入時に計上されていた仮債務が適切に消し込まれることなく滞留し続け、上述の例外処理に基づき新たに仮債務が計上された結果、受入データの重複、つまり仮債務の重複を引き起こしておりました。経理部門の請求書入力担当者は、そういった背景を全く把握することなく、三点照合済であることを確認し、請求書を

新システムの補助簿に入力（総勘定元帳の買掛金本勘定に自動転記）した上で、支払いプロセスにつなげておりました。この場合、最初の受入データが適切に消し込みされていれば問題は生じなかったものの、一日に同一部番、同一数量で何度も受入を行う業界特有の取引慣行から、受入データ件数が膨大にあり、最初の受入データの特定が非常に困難な状況でした。

なお、KMEXでは当社や当社グループのほかの子会社からの仕入取引も存在いたしますが、設備機器や試作品等の仕入取引が中心で、受入時に請求書が添付されていなくとも関連する受入データ数が多くなく、三点照合が容易であったことから、こういった例外処理は発生しておらず、膨大な受入データが発生する原材料調達先との取引において当該処理が発生しておりました。

また、新システム導入前の2021年12月以前は、会計システムと発注・在庫管理システムがそれぞれ独立して運用され、システム的な連携がなかった為、請求書の受領時点で買掛債務計上の起票が行われており、仮勘定という勘定科目は使用しておらず、新システムを導入した2022年1月以降、買掛金の誤りが発生しておりました。

KMEXの社長及び経理責任者は、その当時、個々のサンプルデータから、過剰な受入データが滞留しているのではないかという疑いを持っておりましたが、網羅的なデータ分析ができていた訳ではなく、発生要因は特定できておりませんでした。新システムが導入されて初めての決算である2022年12月期（当社の2023年3月期）決算にあたり、会計監査人より標準原価設定エラー（標準原価の登録がゼロとなっていたエラー）、為替レート誤入力、これらに基づき棚卸差異を誤って計上したことを指摘され、標準原価、為替レートを正しく登録したところ、買掛金の仮勘定残高が大きくなったことで上述の疑いを改めて持つに至りました。そこで、何らかの対応が必要と考え、過剰な受入データの処理方法について検討が開始され、各取引先の支払い条件に基づき、支払い条件よりも長い期間にて受入データとして残っていたものについては、潜在的に過剰な可能性のあるデータと見做し、四半期ごとに削除する処理プロセスがKMEXの当時の買掛金マネージャーにより考案されました。これに基づき、KMEX元社長承認の上、外部専門家に自動算出するマクロの開発を委託し、算出した数字に基づき買掛金マネージャーが起票、経理責任者及びKMEX元社長が承認する処理プロセスを2023年6月末から開始し、以降は四半期ごとに2024年12月末まで実施しておりました。（2025年1月以降は実施しておりません。）

当時は、過剰な受入データが含まれているという疑いがあったこと、支払いサイトを大きく超える受入データは過剰なデータである可能性が高いことから、それらデータを整理することには一定の合理性があると考えて行った処理でしたが、各取引先と残高確認書に基づく債権債務の確認をすることなく、また、受入済、請求書未処理のステータスを考慮することなく、受入データ（仮債務）を事務的に削除してしまった結果、仮債務が必要以上に削除される結果となり、買掛金勘定が過少になっておりました。

なお、この受入データ削除の事実を当社経理部門が把握したのは買掛金の誤りに関する調査を開始した2024年12月以降のことです。後述いたしますが、当社による子会社管理は損益やキャッシュ・フローの状況把握が中心であり、資産・負債の各勘定科目残高の推移については分析ができておらず、連結決算時に連結パッケージ資料で数値を集約する際も、特段違和感を持つには至りませんでした。

(2) 付加価値税資産勘定の誤り

仕入及び販売に伴い発生する付加価値税資産勘定（我が国の消費税のような間接税）につきましては、2024年7月より、Taxアドバイザーの協力を得て、総勘定元帳と税務申告書の突合作業を実施したところ、2024年9月に両者間に不一致がある事が判明いたしました。その結果を踏まえ、2024年9月末（当社の2025年3月期の第3四半期）の決算処理で修正仕訳を計上することといたしました。その後、現地の会計監査人による2024年12月期第3四半期監査でも指摘があり、新システム導入となった2022年1月まで遡って調査を行ったところ、2022年以降の残高に不一致があることが判明いたしました。

Taxアドバイザーが税務申告書と請求書類を突合したところ、税務申告書は正しく作成されていることが確認できた一方で、会計上は、新システムに自動登録された付加価値税資産勘定を取り消して

手入力で再登録する際に誤って入力していたことが確認されました。

新システムにおける付加価値税資産勘定の処理は、経理部門の担当者が新システムに請求書情報を入力（三点照合済）すると、付加価値税資産勘定が自動算出される仕様となっておりますが、何らかの入力ミスがある場合は、マイナス処理で取り消した上で正しい請求書情報を再登録することとしておりました。今回発覚した誤りでは、新システム上のフラグ選択により付加価値税資産勘定のマイナス処理を行うべきところ、フラグ選択を誤ったことでプラス処理を行ってしまい、そこに正しい請求書情報を入力したことで付加価値税資産勘定を三重に計上しておりました。

請求書情報の新システムへの入力も取り消しもシングルチェックでしたが、請求書を支払いプロセスに回す際に、買掛金担当のスーパーバイザーが支払い先、金額等のチェックを行うことで、請求書情報の入力に対しては実質的にダブルチェックを効かせておりました。一方で、請求書情報を取り消す際は、正しい請求書情報を入力すると、その請求書情報に基づいて付加価値税資産勘定が自動登録され、同様にスーパーバイザーのチェックを受けることとなりますが、正しい請求書情報の入力をチェックするだけで、誤った請求書情報の入力や取り消しはチェックすることにはなっておりませんでした。その為、付加価値税資産勘定を三重に計上していても、かかる実質的なダブルチェックだけでは気付くことはありませんでした。

4. 有価証券報告書の提出遅延について

当社は、2025年3月期の有価証券報告書について提出期限延長に係る承認申請を行い、2025年6月27日に、延長後の提出期限を同年9月26日とする承認を頂き、過年度決算の訂正金額の確定作業、過年度に係る有価証券報告書及び四半期報告書の作成、確認作業を行ってまいりました。しかしながら、延長後の提出期限である2025年9月26日までに2025年3月期の有価証券報告書を提出することができず、最終的に同年10月8日になって関東財務局宛に有価証券報告書を提出するに至っております。

遅延に至った経緯につきましては、2024年3月期第1四半期から2025年度第2四半期までの6四半期の買掛金につき、それぞれ次期への繰り越し処理を誤り期初残高が正しく計上できていなかったこと、2023年3月期第1四半期から2025年3月期第2四半期までの10四半期の、KMEXの訂正仕訳に関する税効果仕訳をKMEX側と当社側で重複して入力していたことが、2025年9月24日時点で判明したことによるものです。当社としましては、その時点でこれら誤りを修正し過年度の数値を再確認した上で、過年度を含めた連結合計残高試算表を作り直して開示書類に反映すると、2025年9月26日の提出期限に間に合わない見通しとなった為、会計監査人や外部専門家との協議を経て、提出期限後に提出することといたしました。

II. 改善措置

(KMEXの資本関係、及び監督管理の範疇)

KMEXは当社が49%、当社の100%出資する米国子会社KNA (Kasai North America) が51%出資する連結子会社となります。北米では地域内のシナジー効果を生み出す目的で、KNAとKMEXとで地域一体となった業務運営を行っており、営業、購買、SCM (サプライチェーンマネジメント)、人事、法務 (コンプライアンス) などの業務に関しては、KNAの部門責任者がKMEXを含めた北米地域全体のシナジー効果を念頭に置いた監督管理をしております。一方で、生産や開発といったものづくりの部門、あるいは経理部門、KMEX業務運営全般に関しては、当社が監督管理を行っております。

本事案につきましては、KMEXの経理部門にて発生したものです。また、後述する1.(4)「発注から支払いまでの業務標準遵守意識の希薄さ」に関してはSCM部門による例外処理に言及しておりますが、KMEX内のオペレーショナルな部分であり、KMEXの業務運営全般に属する事から、当社の監督管理の範疇と考えております。従いまして、本事案の発生原因の分析にあたりましては、その分析対象をKMEX、及び当社としております。

1. 本事案の発生原因の分析

【KMEX側の原因】

(1) KMEXのガバナンスの不備

KMEXの意思決定は、事務レベルで各部門責任者が承認するものを除くと規程 (Delegation of Authority) に基づきKMEX社長が承認を行うこととなっており、当社の関係会社管理規程に基づき、必要な上申を当社宛に行うこととなっております。また、KMEX内では日々のコミュニケーションのほか、月1回開催される方針管理項目 (年度の初めに、方針に基づき部門別に設定される活動目標や活動内容) の進捗報告を主としたOMC (Operational Management Committee) の場で、参加メンバーであるKMEX社長及び各部門責任者間で情報の共有が図られております。また、北米地域全体では、毎月開催されるMCNA (Management Committee of North America) の場で、業績の進展等が共有されております。

しかしながら、KMEXは非上場企業であり、取締役会開催がメキシコの会社法上義務付けられていなかったことから、KMEXの取締役会は開催することにしておりませんでした。本事案のみならず、過去2回の決算訂正及びその対応に鑑みれば、業績の進展に加え内部統制、リスク管理といった幅広いテーマを論議、共有し、それをKMEXの役員だけでなく、KNAや当社としても一元的に把握する場として、KMEXにおいても取締役会を開催すべきであったと考えております。なお、KMEXには監査役 (会) といった機関はございません。

(2) 新システムを導入した際の準備不足

通常、システム移行にあたってはユーザー各部門の新旧システムの仕様差異の理解や新仕様に基づく業務プロセス改革や設計など、周到に事前準備を進めるのが通例ですが、KMEXの新システム導入に当たっては、プロジェクト期間10か月、投入人員20名、プロジェクト予算2百万米国ドルというリソースの範囲内で事前準備が進められました。その結果、主要プロセスの検証は網羅的に行われずサンプリング方式であったことから、結果として事前準備が不十分なまま移行しておりました。どうしても維持しなければならない会社ルールや得意先要求事項などに対応できるのか否か、できない場合に、どのようなソリューションで対応するのかなど、本番切替え後に実務運用上で問題が発生しないような見極め作業であるFit & Gapフェーズを想定したテストケースの考慮不足があり、また、各種データ (例えば勘定科目の統廃合も含めた移行前後の勘定科目残高など) の移行も一部データが重複するなど、訂正が必要な状況となっておりました。なお、新システム導入に当たり、後述の通り、当社は導入プロセスに関与することができず、KMEX内だけで進められておりました。

(3) 買掛金勘定の残高を確定させる人的統制、外部専門家が提示した数値の検証不足

上述の通り、2023年12月末の買掛金に残高確定作業が必要であったことから、KMEX常駐のシステムベンダーに作業を委託し、その作業内容について指示を出しておりましたが、決算の締めを急ぐ

中で、常駐している信頼のおけるエンジニアであったことから、提示を受けた誤った数値をよく検証もせず、決算数値として使用しておりました。本来であれば、委託者として委託先から提示を受けた数値を検証する必要があると考えられるところ、委託した業務を検証する体制を整えておらず、その必要があるとの認識を持つこともありませんでした。

(4) 発注から支払いまでの業務標準遵守意識の希薄さ

上述の通り、受入時に請求書が添付されてこない場合、後で請求書を受領しても受入データと紐付けが難しいケースが多く、紐付けできないままでは経理部門に請求書を回付することができず、よって支払いにつなげることもできない為、SCM部門は、独自の判断の下、新たに発注書の作成及び受入処理を行うという例外処理を実施し、三点照合済として請求書を経理部門に回付しておりました。SCM部門の判断で例外処理を行った背景として、一日に同一部番、同一数量で何度も受入を行うといった業界特有の取引慣行から、受入データ件数が膨大にあり、最初の受入データの特定が非常に困難であった中で、照合をサポートするシステムの機能も無かったことが挙げられます。かかる背景において、例外処理は、三点照合済として請求書を経理部門に回付しなければ取引先への支払いができないという切迫感から、業務を円滑に遂行する目的で行われておりました。

また、SCM部門の担当者の採用に当たって会計知識を要求しておらず、入社後も会計知識を習得する教育を行ってきていない為、例外処理によって新たに受入データが作成されると会計上の債務も計上され、過剰な債務の計上につながるということを全く想定できておりませんでした。

なお、受入時に請求書が添付されてこない場合は、インシデント扱いとし、請求書番号の代わりに、社内管理用のインシデント番号を記帳した上で受入処理を行い、請求書の入手状況を管理しておりましたが、紙ベースの納品書で管理していたことから、それ自体を紛失するケースがあったほか、データ化されていないことで、処理状況の可視化、進捗管理ができておりませんでした。

(5) 受入データを四半期ごとに削除したことへの違和感や抵抗感の無さ

上述の通り、過剰な受入データが滞留しているのではないかという疑いを持っていたものの、詳細なデータ分析を行ってそれらが本当に過剰なデータであるのかどうか、及びその発生要因を特定することは困難な状態でした。そのように要因を特定できていない状況にあったにもかかわらず、各取引先と債権債務の確認をすることなく、また、受入済、請求書未処理のステータスを考慮することなく、さらには、特殊な会計処理を実施するリスクを十分に検討しないまま、平均支払いサイトを超過した分については、既に支払いがされているだろうという仮説に基づき、受入データを事務的に削除しておりました。

その要因としては、KMEX社長や経理責任者に受入データの事務的な削除に対する違和感や抵抗感が無く、その様な会計処理を行うことから派生する会計上の影響を予測することができなかったことに加えて、経理部門として期待される牽制機能を果たせていなかったことが挙げられます。

また、当社に事前相談することなく、この特殊なオペレーションをKMEXで導入してしまった背景として、子会社からの報告事項を明文化していなかったことが挙げられます。すなわち、当社はものづくりの会社として、ものづくりにかかる、品質・納入不良、事故、災害、そのほか大きな変化点等については、明文化されずとも当社に対し迅速に報告する風土が醸成されておりましたが、それ以外の事項に関しては、明文化することなく現地の判断に委ねておりましたところ、この特殊なオペレーションの導入が当社への報告事項に当たるとの判断に至らなかったものと考えております。

(6) KMEX経理部門の人員体制の脆弱さ

KMEX経理部門の人員体制については、1回目の決算訂正が発覚した2022年12月期（当社の2023年3月期）の決算締め時点で経理責任者を含め16名となっており、日本人経理責任者は在籍しておりませんでした。2回目の決算訂正を行った2023年12月期（当社の2024年3月期）の決算締め時点では、入れ替わりもありましたが、日本人経理責任者を加え17名となっておりました。2024年12月期（当社の2025年3月期）の決算締め時点では、同様に入れ替わりはあったものの、内部統制専任として2024年4月に採用したメキシコ人を含めて19名となっており、2,000名以上の従業員を有するKMEXの会社規

模に比して、平時の通常業務だけであれば特段問題なく対処できる人員体制となっていたものと考えておりました。

しかしながら、ここ数年続けて行うことになった過年度決算訂正への対応や、その後の改善対応といった特別な業務に対処していくことを想定した場合には、人数的にも能力的にも不足しており、外部専門家や当社からのサポートが必要と考えております。

なお、メキシコは公用語がスペイン語であることから、KMEXではスペイン語を主体として一部に英語を用いてコミュニケーションをとっており、日本人経理責任者は英語、あるいは通訳を介してコミュニケーションを行っております。こういった言語の壁が存在することで、日本人経理責任者が報告を求めなければ共有されない情報もありましたが、これまで、日本人経理責任者は自身に対して報告すべき事項を明確に伝えてきておりませんでした。

(7) 業務フローの点検未実施

KMEXでは、2022年12月期、2023年12月期、2024年12月期（当社の2023年3月期、2024年3月期、2025年3月期）と3期連続で、現地の会計監査人から多くの監査指摘を受けており、経理業務における各種業務フローの再点検が必要な状態にありましたが、決算訂正対応に相当の時間を費やした結果、再点検が実施されていない状態が続いておりました。

また、1回目、2回目の決算訂正を受けて、経理業務に関する規程の整備を進めましたが、ダブルチェックの必要性について考えが及ばなかったことで、規程の整備に際してダブルチェックを導入しておりませんでした。

(8) マニュアル、チェックリスト類の未整備

KMEXの規程、マニュアル類については、IATF（国際自動車産業特別委員会）が発行する自動車産業に特化した国際的な品質マネジメントシステム規格（IATF16949）に基づき、各部門の規程、マニュアル類が体系的に整備され、社内の共有フォルダーにアップロードされ、全従業員がアクセスできる状態になっております。また、毎年3月にIATF16949の認証を維持する為の審査があり、これに対応すべく、KMEXの品質部門による確認を受けながら、必要に応じて規程、マニュアル類をアップデートしてきております。

一方で、経理業務にかかる規程、マニュアル類の整備はIATF16949の認証を維持する為の審査の対象外となっていたことで、KMEXの品質部門の確認を受けることがなく、KMEX経理部門は当該審査に対応する為に規程、マニュアル類を含めた社内文書を整備するといったプレッシャーを感じることもないまま、文書整備を怠ってきておりました。

その為、1回目の決算訂正を行った2022年12月期（当社の2023年3月期）の決算締め時点では、KMEX経理部門の規程、マニュアル類は、IATF16949に基づいて体系的に整備されておらず、社内の共有フォルダーにもアップロードされていない状態でした。この当時、経理業務に関する業務プロセスの分析と文書化を計画したものの、2022年12月期（当社の2023年3月期）の決算訂正時に指摘のあった不備の是正対応に追われ、実施に至りませんでした。

その後、2回目の決算訂正を行ったことで、2期連続で、内部統制報告書において開示すべき重要な不備がある旨を開示したことを受け、2024年10月から同年12月にかけて、KMEXでは経理部門の規程の整備を実施いたしました。具体的には、経理全般、売掛金、買掛金、棚卸資産、固定資産、売上原価、グループ間取引、予算管理、納税申告、キャッシュ・フロー、の各規程を外部専門家のサポートを受けつつ作成いたしました。しかしながら、この当時に文書化したのはいずれも規程レベルの文書であり、本事案に係る買掛金規程についても、一般的な買掛金計上プロセスについての記載にとどまり、マニュアルレベルの文書に記載するような詳細な手順の内容や受入データの削除といった例外的なプロセスについては記載しておりませんでした。

このように、本事案の発覚時点において、KMEX経理部門では規程が相応に文書化した程度の状態であり、マニュアル類の整備には至っておらず、文書化された規程もあくまで現行の手続きが正しいものとして作成していた為、現地の会計監査人からの監査指摘などを十分に反映した文書にはなっておりませんでした。また、上述の買掛金計上時の例外的なプロセスだけでなく、本事案に係る付

加価値税資産勘定も含めた全ての勘定科目について、システムへの手作業による入力や修正など、経理業務に係る例外的なプロセスを文書化したり、かかる例外的なプロセスに対しての統制手続きを整備したりするには至っておりませんでした。

本事案を受けて改めてKMEX経理部門の各業務フローを確認したところ、業務フローそのものの見直しに加え、それに則した規程、マニュアル類の文書化が急務であると認識しております。また、例外処理が発生していたSCM部門についても、例外処理について文書化するだけでなく、例外処理が発生した場合の対処についても文書化が必要であると認識しております。

(9) 教育不足

上述の通り、KMEX経理部門においては、これまで規程、マニュアル類の整備が遅れていただけでなく、経理部員に対して経理業務に必要な知識に関する教育を実施してきておりませんでした。また、経理部門以外の部門においても、従業員に対する一般的な会計知識に関する教育を実施してきておりませんでした。これは、KMEX社長や経理責任者において、それら教育の必要性を全く認識していなかったことに起因していると考えております。

新システム導入に際しては、システム入力の仕方などに関する教育を兼ねて、KMEX経理部門の一部のKeyユーザーに対してユーザーテストを実施しておりました。導入後については、KMEXに常駐するシステムベンダーから入力トラブルへの対処など適宜個別に指導を受けるにとどまり、システムの仕様に関する体系的な教育は実施しておりませんでした。また、システム導入までの日程の短さから、各種経理業務を行う上での新システムのオペレーションマニュアル類が用意できず、ユーザーテストに参加したKeyユーザーが導入後ほとんど退職し、その引継ぎが不十分であったことから、KMEX経理部門は組織として新システムに関する知識の集積が進まず、部員も習熟不足のまま運用しておりました。

なお、本事案で発覚した付加価値税資産勘定の誤りについては、上述の通り、買掛金支払い時の実質的なダブルチェックだけでは気付くことはできませんでした。また、フラグの選択を誤ると付加価値税資産勘定が重複して計上されるようなシステムの仕組みを知らなかったことも一因と考えられ、これはシステムの仕様に関する体系的な教育が足りなかったことによるものと考えております。

【当社側の原因】

(10) 本社によるガバナンス不足

2022年12月までは、旧経営陣のもと、地域軸主体のガバナンス態勢（地域の実情を踏まえ、地域責任者による意思決定の迅速化を推進する態勢）であったことから、KMEXによる新システム導入や経理業務運営が地域軸主導の基に実施されており、本社によるガバナンスや統制が利きにくい状況にありました。

その後、2023年1月より経営陣を入れ替え、1回目の決算訂正を受けての改善対応以降、本社主導による取組みを開始しておりますが、当社経営陣は、次々とKMEXで顕在化していく課題やリスクへの対処に追われていた一方で、当社の連結業績悪化に対する再建への道筋をつけることにリソースを投入していたこともあり、過去2回の決算訂正時に判明したKMEX経理部門での不備に対する深堀りや内在するリスクへの対応ができておらず、システム面も含めた抜本的な対策が取れておりませんでした。

当社経営陣が、不備の深堀り・内在リスクの検討にリソースを割く必要性を認識できていなかった背景には、1回目の決算訂正時に指摘を受けた不備（会計監査で指摘された28項目）は、KMEXより会計処理、及びその不備要因の是正が全て完了したとの報告を受けていたこと、2回目の決算訂正はドル換算の誤りであって換算前のペソ建て数字に誤りは認められなかったことが考えられます。

その後、当社経営陣は、本事案の買掛金の誤りに関し調査を進めていったことで、初めてシステム面の問題を把握し、システム面も含めた抜本的な対策が必要であると認識するに至っております。

一方で、取締役会によるKMEXに対する監督は、2024年3月期は、KMEX社長より不備に対する再発防止策の進捗状況について報告を毎月受け、2025年3月期は、KMEX社長に進捗状況を確認した再発防止プロジェクト（※）のリーダーよりその報告を毎月受けるなど、モニタリングを行っておりました。

(※) 2025年3月期の再発防止プロジェクトは、取締役専務執行役員をプロジェクトリーダーとし、KMEX社長、経理責任者、当社経理部部長、経営企画部部長、外部専門家をメンバーとするプロジェクト。KMEX側では規程文書の整備、主要勘定科目の突合と証跡の保管のルーティーン化、J-SOX監査への準備（文書整備）、ドル換算プロセスの数値検証、当社側では有価証券報告書の注記誤りの是正を念頭に、マニュアル整備、標準化されたワークシート整備、正しく連結決算作業を行う為の連結パッケージ資料の改訂、エスカレーション・ルールの発信、といった活動を行い、その活動状況を取締役会に報告。

しかしながら、例えば、1回目の決算訂正時に指摘を受けた不備（会計監査で指摘された28項目）については、毎月の取締役会で、仕訳の誤りを引き起こした要因に対する再発防止策の進捗報告がなされ、是正完了まで確認しておりましたが、規程、マニュアル類の整備、教育実施といった事項に関しては報告粒度が粗く、詳細が把握できておりませんでした。また、日本人経理責任者に求められる役割の発揮状況などを含め、再発防止策の実効性を監督するには至っておりませんでした。

他方、監査等委員会が行う連結計算書類の会計監査は、会計監査人の品質評価や実施する監査手続の妥当性、充分性を検討することで実施しております。具体的には、当初の監査計画に沿って、四半期ごと及び必要になった都度（例えば、会計監査人がKMEXに往査したりメキシコの会計監査人を訪問したりした時）、会計監査人から監査・レビューの実施計画や実施結果報告を聴取し、質疑応答を実施してまいりました。また、重要な内部統制の不備開示や決算遅延への対応は重点監査項目と位置付け、外部の会計専門家が実施したKMEXの課題抽出や改善進捗状況報告書を確認し、状況の進捗に合わせて取締役会の中で、あるいは特別に監査等委員会で面談を設定し、担当取締役、経理部部長、内部監査部部長、KMEX関係者から原因分析や改善の進捗状況についてヒアリングを実施してきております。さらに、業務監査については、取締役会、経営会議、コンプライアンス委員会等の主要な会議に参加するとともに、随時社長、副社長、専務と面談し、国内子会社については往査を行い、海外子会社については社長と面談を実施いたしました。

このような対応を通じて1回目及び2回目の決算訂正時に判明した課題についてはその改善状況を確認したものの、その背後にある内部統制上の課題改善までは確認が十分にできておりませんでした。なお、内部監査部門については、後述の通り、2024年には内部監査部部長がKMEXを三度訪問しておりますが、J-SOX制度運用の議論や会計監査人との調整のみに留まり、業務監査は行っておりませんでした。

(11) 子会社管理体制、サポート体制の脆弱さ

グループ子会社に対する管理体制として、経営企画部（FP&A課）や財務部が月次で損益やキャッシュ・フローの状況を把握し、予実分析・業績進捗のほか、資金繰り実績や見通しについて確認を行っておりますが、資産・負債に関してはデータを入手するも、残高の推移分析は行っておらず、総合的な財務分析及び財務上の課題についての経営陣への定期的な報告も行っておりませんでした。その背景としては、当社の事業計画目標値として、長らく売上高や営業利益が指標として使われ、旧経営陣以下、損益の進捗や内容分析結果については関心が高い一方で、資産・負債の残高推移に関しては相対的に関心が低く、月次で確認する体制にはなっておりませんでした。

また、子会社の財務報告に係るリスクについてはメッシュの細かい確認を行う意識が足りず、当社は連結パッケージ資料を通じて各海外子会社の会計基準等の情報は得ているものの、それをもってモニタリングを行うには至らず、よほど大きな金額の変化がなければ、違和感なく連結決算への取り込み作業を行ってしまっておりました。

さらに、当社経理部門では、海外子会社における会計プロセス等の把握不足や離職によるリソース不足から、KMEXの現地のスタッフに対する決算財務報告に関する指導を行うなどの子会社管理を適切にできる体制が整っておりませんでした。また、1回目の決算訂正時の再発防止策の1つとして当社経理部内でKMEX担当者を配置することにしておりましたが、2024年1月にKMEX担当者が退職して以降、継続的に配置できておりませんでした。これは、KMEXが依然として当社からのサポートを必要とする状況であったにもかかわらず、当社内のリソース不足に加え、中途採用活動を強化するも採用が進まなかったことが直接の要因にはなりますが、1回目の決算訂正を行った以降もKMEXに内在す

る問題の深刻度に対する当社経営陣の認識の甘さもその一因と考えております。

(12) 当社経理部門の人員体制の脆弱さ

当社経理部門の人員構成については、1回目の決算訂正が発覚した2023年3月期の決算締め時点では、部長を含め13名体制（派遣社員含む）となっておりました。2回目の決算訂正を行った2024年3月期の決算締め時点でも同じく13名体制であり、離職者を中途採用者で補ったにとどまり、業績悪化から、更なる採用強化、人員増強が困難な状況となっておりました。本事案の発覚した2025年3月期の決算締め時点では、15名体制と若干増加したものの、現時点では14名体制となり、当社の経理業務の一部を外部専門家に委託せざるを得ない状態が続いており、依然として人員不足が課題となっております。引き続き中途採用が難しい環境にある中では、問題の本質を理解し解決策を導きだして実行できる能力を有し、決算マネジメントができて会計基準にも精通し専門家をコントロールできる人材が不足しております。特に、外国語能力を含めて、海外の子会社の状況を正しく把握し、かつ指導を行い、円滑に連結決算を締めることのできる人材についてはリソース不足の状態が続いております。

なお、日本人経理責任者については、2020年までは当社から継続的に派遣しておりましたが、2021年以降は、地域軸主体の経営方針の下で現地化が推進され、当社からの派遣は行っておりませんでした。その後、1回目の決算訂正を受けて、KMEX経理体制強化の観点から、改めて、当社から決算財務報告に関する指導等ができる経理責任者を派遣する必要性を認識し、社内に適切な人材が居なかったことから外部からの採用を行い、2023年12月に日本人の責任者を派遣いたしました。しかしながら、スペイン語という言語の壁などもあり決算財務報告プロセスに係るリスク、抜け漏れ等を早期に把握し、適時に当社経理部門と情報を共有し、決算財務報告をコントロールすることができておりませんでした。

(13) 当社経理担当に対する教育不足

当社経理部門において、各経理担当の判断で経理業務全般についての知識向上に関して外部専門家が主催するセミナー等に参加するなど、各人の自己研鑽に委ねており、当社又は当社経理部門として体系的な教育、研修は行ってきたおりませんでした。その背景として、決算訂正が続き、決算日程が常にひっ迫していることで、時間的余裕がないことが挙げられますが、当社経営陣に体系的な教育、研修を実施することの重要性に対する認識の甘さもあったものと考えております。

(14) 経理組織の未成熟

当社経理部門においては、人事異動があまり行われず、離職者が増加し中途採用が進まない状況下では、部門内のジョブローテーションも行えておりませんでした。結果として業務の属人化が進み、業務の手順、知識を部門内で共有化する必要性に乏しく、規程、マニュアル類のアップデートも置き去りとなったまま、組織として習熟が進んでおりませんでした。

(15) 経営層に対する教育

当社では、国内執行役員及び海外拠点長を対象とした会計リテラシーを高める為の教育も、当社経営陣がその必要性を認識していなかったことから行っておりませんでした。この為、本事案で判明した例外処理のように、経営層として業務部門が独断で考案した新たな業務フローに直面しても、決算にどのような影響を与えうるのかといった観点から導入の是非を判断することができませんでした。

(16) マニュアル類の整備不足

当社の規程、マニュアル類については、KMEXと同様に、IATF16949に基づき、各部門の規程、マニュアル類が体系的に整備され、社内の共有フォルダーにアップロードされ、全従業員がアクセスできる状態となっております。また、毎年9月頃にIATF16949の認証を維持する為の審査があり、これに対応すべく、必要に応じて規程、マニュアル類をアップデートしてきております。

一方で、経理業務にかかる規程、マニュアル類の整備は、KMEXと同様に、IATF16949の認証を維持する為の審査の対象外となっておりましたが、当社経理部門としては、当該審査とは無関係に規程、マニュアル類の整備を行っており、マニュアル類は各経理業務別に使用フォーマットなどとともに、共有フォルダー内の「会計課業務マニュアル」フォルダーにまとめて格納しておりました。しかしながら、上述の通り、属人化が進んでいた中であっては、定期的なアップデートまではしてきておらず、例えば収益環境の変化に伴い考慮する必要のある会計処理の検討についてマニュアルへの反映が適切に行われておりませんでした。

(17) 内部監査体制の脆弱さ

【内部監査】

当社の内部監査部門の人員体制については、2023年11月：2名→1名、2024年7月：1名→2名、2024年10月：2名→3名、2025年3月：3名→4名、2025年5月：4名→3名となって以降、2025年10月末時点で3名となっており、売上高約2,000億円規模で子会社などの事業拠点を相応に有する会社としては脆弱な内部監査体制となっておりました。これは、旧経営陣においては内部監査機能の重要性に対する認識が不足していたことから体制拡充に後ろ向きであった一方で、新たな経営陣においては内部監査機能の重要性を認識し、体制拡充に向けて採用活動に取り組んでおりましたが、会社業績悪化からなかなか採用に至らず、人員増加につなげていないのが現状です。

このような人員体制にあっては、特に海外の子会社に対して十分な業務監査を実施できる状況にはありませんでした。過去の決算訂正を受けて、2024年には内部監査部部長がKMEXを三度訪問しておりますが、J-SOX制度運用の議論や会計監査人との調整のみに留まり、業務監査は行っておりませんでした。

なお、内部監査部門の人員不足をカバーする為に、外部の専門家に内部監査業務を委託しておりましたが、内部統制評価（J-SOX評価）を委託するにとどまり、業務監査までは委託しておりませんでした。

【J-SOX評価】

内部監査部は、上述した内部監査部門のリソースの中でJ-SOX評価も実施しておりますが、リソースの制約から、北米拠点（KNA、KMEX）のJ-SOX評価は外部の専門家に委託しておりました。KMEXについては、2024年12月期（当社の2025年3月期）から業務プロセスの評価対象拠点となりましたが、委託先の外部専門家の評価結果を過度に信頼し当社内部監査部門として検証してこなかった経緯から、その当時も当社内部監査部門としてウォークスルーなどによるプロセスの検証を行っておらず、J-SOXの評価対象として文書化した業務プロセスのほかに本事案で発覚した例外処理や受入データの事務的な削除といったプロセスの存在を検知するには至りませんでした。

(18) エスカレーション・ルールの周知不徹底

2回目の決算訂正で発覚したKMEXのドル換算の誤りに関しては、過年度の誤謬等の会計上の問題が発生した場合の評価方法、ルール及び解決方法が定まっておりました。これを受け、決算に係る大きな変化点、あるいは大きな影響を与える可能性のある事項を察知した場合、国内・海外の経理部門が直ちにマネジメントに報告、相談できる体制を整備すべく、2024年10月に、各グループ会社に対しエスカレーション・ルールを周知しておりました。しかしながら、その周知内容は、「会社経営に影響を及ぼすリスクを報告対象とする」といったように報告すべきリスク内容が明確ではなかった為、KMEXとして本事案で発覚した例外処理や受入データの事務的な削除といった特殊なオペレーションの導入が当社への報告事項に当たるとの判断に至らなかったものと考えております。

(19) KMEX新システム導入時の当社側のサポート不足

子会社において新システムを導入するに当たっては、親会社の情報システム部門が、導入プロジェクト全体の日程やリソースの妥当性、適切性をレビューするとともに、必要に応じて現地に赴き拠点と共にプロジェクトを推進、サポートを行うなど、親会社も相応に関与することが一般的であると考えられます。しかしながら、上述の通り、当時は、地域軸主体のガバナンス態勢であったことから、

当社情報システム部門が全く関与することができない状況であり、KMEX単独でシステム導入を進めた結果、導入までの日程の短さから、各種経理業務を行う上でのオペレーションマニュアル類が用意できなかった、標準的に備わっていないレポート機能を補う追加開発が行えていなかったなどの弊害が生じることとなりました。

(20) 過去2回の決算訂正時に、本事案を発見できなかった原因

上述の通り、1回目の決算訂正では本事案で問題の検出された買掛金勘定の残高を訂正しており、その原因として、会計監査で指摘された28項目が検出されておりました。一方で、この時点での買掛金勘定に関する指摘は、標準原価の登録がゼロとなっていたエラーや為替レート誤入力などであり、買掛金勘定に更なる誤りがあるとの認識は全く持っておりませんでした。

また、2回目の決算訂正でも本事案で問題の検出された買掛金勘定の残高を訂正しておりますが、その原因としては、ドル換算過程における適用レートや計算の誤りが検出されたものであり、当社もKMEXもメキシコ・ペソ建て会計帳簿の誤りの可能性に関しては全く検証を行っておりませんでした。なお、この当時は、四半期末時点の買掛金の残高確定作業を外委託し、委託先から提示を受けた誤った数値をそのまま決算に使用しておりましたが、KMEXでは十分に検証していなかったことから、本事案として発覚するまで気付くことがありませんでした。

これら過去2回の決算訂正があっても、システム上の設計や設定に潜在的な課題があったこと、購買業務プロセス自体についても同様に課題が内在していたことなど、本事案の本質的な原因にたどりつけなかったのは、当社経営陣として、指摘された不備を是正すれば、それ以外の不備はないと思い込み、不備が生じた背景や更なる原因の追求を行わなかったことによるところが大きいと認識しております。また、1回目の決算訂正に係る再発防止策であった「決算・財務報告プロセスに関するリスク分析」においては、経理業務フローを作成するも表層的な対応に終始し、2回目の決算訂正に係る再発防止策であった「経理マニュアル・チェックリスト整備」や「内部統制プロセスの整備」においても、現行の経理業務フローを基に規程を作成、J-SOX資料の整備を行うも、現行の経理業務フローを検証しての見直しや関連するSCM部門の発注業務フローの確認を行うといった考えに乏しく、本事案で発覚した課題を見つけるには至りませんでした。いずれも、1回目の決算訂正を行った以降もKMEXに内在する問題の深刻度に対する当社経営陣の認識の甘さもあり、指摘された不備の是正やJ-SOX評価に最低限必要と考える業務フローや規程、J-SOX資料といった文書を作成することが目的化してしまい、実際の業務フローを正確に把握し、本来あるべき業務フローとなっていることを確認するところまで行きつかなかったのが原因と考えております。

(21) 有価証券報告書提出を遅延した原因

遅延に至った経緯については、上述の通り、2024年3月期第1四半期から2025年度第2四半期までの6四半期の買掛金につき、それぞれ次期への繰り越し処理を誤り期初残高が正しく計上できていなかったこと、2023年3月期第1四半期から2025年3月期第2四半期までの10四半期の、KMEXの訂正仕訳に関する税効果仕訳がKMEX側と当社側で重複して入力していたことが、2025年9月24日時点で判明したことによるものです。

遅延の原因については、連結システム上、訂正仕訳を入力した翌期に自動で計上される洗替仕訳が不要なものであると勘違いをして、その自動洗替処理を取り消す仕訳を手作業で計上したこと、また、提出期限までの日程が極めてひっ迫していた中であって2025年7月以降の確認、分析作業のデータや仕訳の種類や数が非常に多く、前期末と翌期首の残高の一致の確認が疎かになったことにあります。また、同様の状況にあって、KMEXの訂正仕訳に関する税効果仕訳をKMEX側で入力するのか、当社側で入力するのかを確認できておりませんでした。いずれも、基本的な確認ができていなかったことが直接の原因と考えておりますが、その背景には、複数期にわたる過年度訂正に伴う通常では起こりえない大量の連結調整修正仕訳に起因した当社経理部門における過度の負担とそれに見合うリソースの不足があるものと考えております。

2. 再発防止に向けた改善措置（実施済のものを含む。）

本事案を受けた改善措置は以下の通りです。なお、再発防止活動を着実に進めるべく、取締役専務役員の小川をプロジェクトChairpersonとする再発防止プロジェクトを2025年11月に発足させることといたします。なお、月に1回開催される当社の定時取締役会において、改善措置の進捗状況を報告してまいります。

- 【Chairperson】 プロジェクト全体を統括し、進捗状況を取締役に報告する。
小川取締役専務執行役員、Vice-Chairperson：TBD
- 【Leader】 KMEX、当社に1名ずつ置き、それぞれの領域のWorking Groupの各活動を統括し、Chairpersonに報告する。KMEX側：KMEX社長、当社側：Chairpersonが兼務
- 【Pilot】 以下に記載する各working Groupの活動を統括し、進捗を毎週Leaderに報告する。
- ① ガバナンスWG : 経営企画部門責任者（当社、KMEX）
 - ② 経理体制整備、経理業務改善WG : 経理部門責任者（当社、KMEX）
 - ③ 教育WG : 人事部門責任者（当社、KMEX）
 - ④ 購買業務プロセス改善、IT WG : 情報システム部門責任者（当社、KMEX）
 - ⑤ 内部監査WG : 内部監査部門責任者（当社）

【共通】

(1) 本事案に係る処分

実施内容	<p>KMEXにおける過年度の会計処理の誤りにより、決算発表が大幅に遅れたこと、その為に2期連続しての定時株主総会の継続会実施となったこと、2025年3月期有価証券報告書について、2025年9月26日まで提出期限の延長承認を受けたものの、その期限までに提出することができず、当社株式が2025年9月25日付で監理銘柄に指定されたこと（2025年10月9日付で指定解除）を受け、経営上の責任を明確にするとともに今後の改善に努める為、以下の役員報酬の減額を決定いたしました。</p> <p>1. 役員報酬減額の内容</p> <p>代表取締役社長 社長役員 古川 幸二：役員報酬の30%を減額</p> <p>取締役 副社長役員 稲津 茂樹：役員報酬の20%を減額</p> <p>取締役 専務役員 小川 耕一：役員報酬の20%を減額</p> <p>2. 減額対象期</p> <p>2025年7月分から2025年10月分まで</p> <p>本決定は、社外取締役を議長とする「指名報酬検討会」（4人の取締役（監査等委員を含む、うち社外は2人）が参加）にて協議を行い、その協議結果を基に取締役会で決議しております。</p> <p>あわせて、2025年10月29日の当社の指名報酬検討会での協議を経て同日開催の当社取締役会にて、受入データの事務的な削除方法の策定の意思決定に関与した責任を明確にする為、下記KMEXの役職員の報酬を減額について決定いたしました。</p> <p>KMEX役職員の報酬減額の内容※役職名は2023年6月の同削除方法策定時</p> <p>KMEX CEO : 総年収の5%を減額(*1)</p> <p>KMEX COO : 総年収の5%を減額(*1)</p> <p>KMEX 経理責任者 : 総年収の3%を減額(*2)</p> <p>(*1) 現在はKNA籍である為一定期間の基本給カット(△20%×3か月)により総年収の5%を減額する</p> <p>(*2) メキシコの法令により基本給カットが困難な為、賞与の一部をカットすることで総年収の3%を減額する</p>
------	---

	<p>(※3) 本件についてはKNA、KMEXの取締役会においても別途決裁している</p> <p>なお、責任の所在の明確化は再発防止の一環として重要であり、2026年3月をめどに、本件事案に関係したと思われる既に退職済の旧役職員について責任の所在を明確化し、責任追及を行う予定です。</p>
--	---

【KMEX側の改善措置】

(2) KMEXのガバナンス強化（対応する原因分析(1)）

実施内容	<p>KMEXの取締役会を以下の要領で運営してまいります。</p> <p>参加者： KMEX取締役3名（KMEX社長、当社より1名（当社役職兼務）、KNAより1名（KNA役職兼務））、事務局</p> <p>開催頻度：定例は四半期に1度。但し、緊急案件がある場合、タイムリーに臨時開催</p> <p>論議内容：KMEXの運営全般に係るリスク報告、KMEX取締役が主体的に管理、決定を行う事項</p> <p>議事録： 随時議事録を作成し、当社経理部部長に提出</p> <p>これらの内容は、KMEX取締役会規程を新規作成して規定するとともに、KMEX権限規程（Delegation of Authority）に、KMEX取締役会の決議事項を反映いたします。</p>
主管部門	KMEX人事、法務担当（事務局）
整備完了/ 運用開始時期	<p>2026年1月より開催（緊急案件がある場合は11月より臨時開催）</p> <p>KMEX取締役会規程：2025年11月末までに作成</p> <p>KMEX権限規程（Delegation of Authority）：2025年11月末までに改定</p>

(3) 必要なレポート機能の開発（新システム）（対応する原因分析(2)）

実施内容	<p>まず、当社情報システム部門を主管部門として、受入実績レポート、請求書、請求書明細、総勘定元帳などのレポート機能を強化する為のシステム開発を実施いたします。具体的には、journal entry noと言われるユニークキーを各種レポートに追加することにより、源流伝票から総勘定元帳（あるいはその逆）を追うことが可能となり、各種分析が遥かに容易となるものです。既にKMEXでは一次開発を終えているものの、受入から支払いまでの一気通貫となるユニークキーの付与など、一部で未開発、未検証の部分が残っており、2025年内の開発完了を目指しております。当社情報システム部門の関与については、当社情報システム部部長がKMEXに出向し、現地にてKMEXメンバーとともに改善を進めていくことを想定しております。開発の完了とともに、ER図（Entry Relation図、データの構造とその関係を視覚的に表現する図）を用意することでシステムの仕様に関する教育に活用してまいります。なお、本件改修は当社情報システム部が直接関与することから、KNAは関与いたしません。</p> <p>また、新システムについて、システム機能、ユーザビリティ、メンテナンス性、将来性（ユーザー数）などの観点から、外部のシステム専門家にアセスメントを依頼し、新システムの継続使用か、システム刷新かを判断することを予定しております。この対応は2025年11月より開始し、まずはフェーズ1（2週間）でアセスメントのスクーパやフェーズ2の開始時期を見積もり、それに基づきフェーズ2として継続使用か刷新かの判断に向けたアセスメントを行ってまいります。</p>
主管部門	KMEX IT部門、情報システム部門
整備完了/ 運用開始時期	<p>レポート機能の運用開始：2025年12月末</p> <p>アセスメント フェーズ1：終了時期2025年11月末</p> <p>アセスメント フェーズ2：フェーズ1の結果次第であり、終了予定は未定</p>

(4) 買掛金勘定の残高を確定させる統制整備（対応する原因分析(3)）

実施内容	四半期ごとの買掛金勘定の残高確定については、当社情報システム部門と連携して、
------	--

	人的統制ではなく、新システムから自動的に残高情報を入手できるよう、新システムのレポート機能の開発を実施し、2025年3月末（当社の2026年3月期第1四半期）から自動的な残高情報の入手を開始しております。なお、決算に関連する数値の算出等を外部専門家に委託する場合は、委託者として検証すべきチェックポイントを明確にし、慎重に対応してまいります。
主管部門	KMEX経理部門
整備完了/ 運用開始時期	2025年3月末より運用開始済 レポート機能の開発に伴うマニュアル作成：2025年12月末まで

(5) 発注から支払いまでの業務プロセスの見直し（業務が円滑に回るプロセスの再構築）（対応する原因分析(4)）

実施内容	<p>当社では、SCM部門による発注書の再発行を認めない業務プロセスを構築することが最終ゴールと考えております。これを実現する為には後述の【恒久策】を全て整備する必要がありますが、取引先との調整に時間を要する為、【恒久策】の整備を完了するまでは、SCM部門による発注書の再発行（＝例外処理）をやむを得ず行い、後述の【暫定策】にて対応してまいります。</p> <p>【暫定策】</p> <p>取引先が政府のポータル（SATポータル）上に登録した請求書を基準に、その請求書データに照らして帳簿上の買掛金の残高の重複計上がないかどうか、またKMEXに保管されている請求書が有効であるかどうかを判断する為に、四半期ごとに以下の作業を実施いたします。</p> <p>1) KMEX経理部門は、当社情報システム部門のサポートを得て、各取引先が政府に正式に提出しているKMEX宛の請求書を、政府のポータル（SATポータル）からダウンロードし、ダウンロードした請求書と帳簿上（システムに入力済）の買掛金との突合を実施いたします。買掛金担当のスーパーバイザーが、請求書番号をユニークキーとしてExcel機能を使って突合を行い、最終的に突合しない（政府のポータル（SATポータル）からの）請求書データ（a）を特定いたします（シングルチェック）。このデータ（a）は、買掛金の仮勘定に計上される可能性のある金額となりますが、この合計額（a）と、既に関掛金仮勘定に計上されている金額の合計額（b）との差額を算出し、最終的に、債務として認識していない金額を算出いたします（Line by Lineでの差額算出は不可能であり、（a）と（b）それぞれ合計値の差額となります。）。買掛金の仮勘定にこの差額の補正を入れることで、買掛金（仮勘定）の残高を確定させる手続きを行ってまいります（補正を入れる段階で買掛金担当マネージャーが確認。ダブルチェック。）。なお、この手続きは、本事案の発覚を受けて決算訂正した2025年3月期末を締めた時と同じ手続きとなります。</p> <p>2) 請求書との紐付けができていない受入データ（以降、Open GRと言います）の紐付けを進め、例外処理に伴う重複した受入データを消し込んでまいります。</p> <p>具体的には、取引先から残高確認書（A/S Account Statement）、請求書を入手し、買掛金仕訳データとの特定作業を実施いたします。この際、①請求書に紐付く買掛金仕訳を特定できた場合、②買掛金勘定の重複計上（受入データの重複）などが理由で、請求書に紐付かない買掛金仕訳が存在することが特定できた場合、③請求書に紐付くはずの買掛金仕訳が存在しない場合があります。</p> <p>①の場合は、紐付けできているので、通常の業務フローに沿って三点照合を行い、入力プロセスを行います（買掛金の仮勘定を本勘定への振替処理を行う。）。②の場合は、KMEX経理部門で重複しており不要との確認ができた受入データについて、KMEX経理部門が当該の買掛金仕訳を月次でまとめて削除いたします（経</p>
------	---

	<p>理部門担当者が仕訳を作成し、買掛金マネージャーが確認承認した上で削除仕訳を投入。ダブルチェック。))。</p> <p>③の場合、KMEX経理部門は、SCM部門に取引先への問い合わせを依頼して、請求書が有効かどうかの確認を行います。取引先から請求書が有効であると主張された場合は、KMEX側で請求書と紐付く受入データが存在しないことから、納品書にKMEXの受入押印がされているかなどの確認を行い、有効な請求書であることをKMEXに保管する証憑から確認を行います。この際、三点照合が完了するまで請求書に対する支払いは実施しないことといたします。</p> <p>以上の対応によって請求書と受入データの紐付けができたものについては、その都度、Open GRの作業一覧表に結果を記載し、週に一度、KMEX社長、活動責任者、SCM部門、経理部門が参加する進捗確認会を開催して、内容を確認した上で、活動責任者が進捗結果を当社経理部門に報告いたします（現在、既に実施中）。</p> <p>【恒久策】</p> <p>発注から支払いまでの業務プロセスを抜本的に見直すべく、以下の活動を計画しております。当社情報システム部門が以下の施策をリードしてまいります。</p> <p>3) 発注書発行方法の見直し</p> <p>現在、Monthly volume P0と言われる発注方式を14%程度の取引先に対して行っております。このMonthly volume P0は、翌月のトータル購入予定数に対して1枚の発注書を発行し、実際のデリバリー指示はExcelを用いて行う発注方式のことを指しております。</p> <p>この発注方式では三点照合を困難にすることから、実際のデリバリー指示を行う際に、オリジナルのMonthly volume P0を分割し、受入単位に合わせることで三点照合を容易に行えるようにシステム変更を検討いたします。</p> <p>4) 請求書受領方法の整理</p> <p>現在、請求書受領の方法は、大きく4つ存在しております（1. 納品時の物理受領、2. 担当者へのEmail送付、3. Narancia (*)）システムへのアップロード、4. サプライヤーポータルへのアップロード）。三点照合を容易にしていくには、今後、これらの方法を1つに集約していく必要があると考えておりますが、取引先の負担、KMEX社内の負担なども考慮し、今後の改善活動の中でいずれか1つ方法を決定し、その方法にあわせたシステムの強化も実施してまいります。</p> <p>(*) Naranciaとは、メキシコ内で販売されている請求書管理システム。請求書に必要な情報が加味されているかを判断するバリデーション機能が有名。請求書の受け取り管理することもできる外部ツール。</p> <p>5) 取引先との交渉</p> <p>三点照合を容易にすべく、取引先に対して、まずは請求書に当社の部品番号を記載するよう要請してまいります（既に調達部門にて交渉を開始）。なお、請求書に発注書番号の記載があれば、さらに三点照合を容易にできるものの、3)に記載の発注書発行方法の見直し完了後には、発注書と入庫単位の紐づけが可能になることから、続けて請求書に発注番号を記載するよう交渉を実施してまいります。</p> <p>6) インシデント扱いの管理強化</p> <p>インシデント扱い（受入時に請求書が添付されず、後日請求書との紐づけが必要となるもの）のデジタル化を行い、ステータス管理を強化してまいります。</p> <p>7) 各ステータスの状況が可視化できるシステム・レポートの開発</p> <p>発注書を発行したもので受入されていないもの、受入したもので請求書を受領していないもの、請求書を受領し三点照合済のもので、支払いがされていないもの、の各ステータスが可視化できるよう、システム・レポートの開発を進め</p>
--	---

	てまいります。なお、他の施策を優先して実施する必要があると考えており、この施策は他の施策が落ち着いた2026年1月以降に着手する予定です。
主管部門	KMEX SCM部門、IT部門、調達部門
整備完了/ 運用開始時期	【暫定策】 実施開始時期：2025年10月（実施開始済） 【恒久策】 整備完了時期：2026年8月末 運用開始時期：2026年9月

(6) 受入データの事務的な削除作業の廃止（対応する原因分析(5)）

実施内容	受入データの事務的な削除は、2025年1月以降実施しておりません。
主管部門	KMEX調達部門
整備完了/ 運用開始時期	—

(7) KMEX経理部門の体制強化（対応する原因分析(6)）

実施内容	<p>現在、KMEXの人員体制は19名（うちマネージャー以上は5名）ですが、そのうち、決算マネジメントができ、会計基準に精通し、専門家をコントロールできる能力を有する人材は3名であり、平時であれば対応可能な人員体制となっております。一方で、本事案の発覚を受けて多くの是正活動が必要となっているKMEXの状況に鑑みれば、問題の本質を理解し解決策を導きだして実行できる能力まで有する人材が必要と考えておりますが、かかる能力まで有する人材はおりません。</p> <p>よって、外部専門家の活用（業務委託）が必要不可欠と考えており、KMEX経理部門で内製化する業務と委託する業務の線引き、業務委託のスコープ作業範囲明細書（Statement of work）を明確にした上で、2025年11月末までに委託先を選定いたします。特に、業務フローの点検やマニュアル等の文書化、教育を中心にプロジェクト対応として外部専門家に委託することを想定しております。外部専門家の選定に当たっては、KMEXにおいて日本人経理責任者とメキシコ人経理責任者が協議してKMEX社長が決定することにしておりますが、この業務委託に関しては、活動の趣旨、当社グループ内での重要性の位置づけからも、当社がそのスコープ及び契約内容の決定から積極的に関与し、当社が外部専門家を選定いたします。</p> <p>KMEXで2025年1月に退職した日本人経理責任者の後任として、当社から同年10月には日本人経理責任者を派遣いたしました。そこで、日本人経理責任者とメキシコ人経理責任者の役割を明確にいたしました。具体的には、日本人経理責任者は、KMEX経理部門トップとして、主に決算マネジメント、当社経理部との週に一度ウェブ会議による情報共有（ウェブ会議は既に開始済。会議内容は主に決算の進捗と課題確認、是正活動の進捗確認など）、現地の会計監査人対応、経理部門が抱える各種是正活動の推進とフォロー、外部専門家との調整などを行うこととしております。一方、メキシコ人経理責任者は、日本人経理責任者の下で、メキシコ人スタッフに対する決算や各種是正活動の実務の指揮、メキシコ人スタッフの労務・リソース管理、KMEX他部門との調整、外部専門家との調整などを行うこととしており、両者のこれら役割分担の内容はKMEXで文書化いたします。また、これにあわせて、決裁権限規程の見直しも行っております。</p> <p>さらに、日本人経理責任者への報告事項については、KMEXにおいて文書化することで明確にし、また、週に一度、メキシコ人経理マネージャー以上で行っている会議に日本人経理責任者も参加して情報共有と意思統一を図ることで、日本人経理責任者から当社への情報伝達に齟齬の出ない体制を構築してまいります。</p> <p>加えて、メキシコでは、退職表明から退職日までが短いことで、十分な引継ぎ時間</p>
------	---

	<p>を取れないのが通例であることから、経理スタッフの退職があっても業務体制に影響が出ないよう、マニュアル類（後述(8)）の整備を進めるとともに、メキシコ人経理責任者主導で複数のスタッフが退職者から業務を引き継げる体制を構築してまいります。</p> <p>なお、現在のKMEXは、是正対応の過程で当社との密な情報共有が必須であることから、当社から日本人経理責任者の派遣を継続しておりますが、是正対応が完了した時点で、改めて日本人経理責任者を派遣することの必要性を見直したいと考えております。</p>
主管部門	KMEX経理部門
整備完了/ 運用開始時期	日本人責任者への報告事項明確化と、役割分担文書化：2025年11月整備完了 外部専門家の選定（活用する場合）：後述の(8)と合わせて2025年11月末まで

(8) (経理) 業務フローの点検実施、及びマニュアルの整備（対応する原因分析(7)、(8)）

実施内容	<p>KMEX経理部門の関わる業務フローについては、外部専門家の知見も活用し、売掛金や買掛金等の各種経理業務のフローの中に会計上のリスクが高いオペレーションがないかどうかを確認する作業を行ってまいります。特に、マニュアル仕訳などダブルチェックを必須とするオペレーションを明確化し、証憑の残し方についても見直してまいります。</p> <p>点検結果は、当社リスク管理委員会場で報告共有し、リスクが高い取引が存在する場合は、早急に是正策を検討、実施いたします。また、ここでの点検結果を踏まえ、規程類の改訂及びより詳細なマニュアル類の整備を進めてまいります。</p> <p>以上のほか、2回目の決算訂正時に指摘されたドル換算プロセスの誤りへの是正対応としては、2023年9月末（当社の2024年3月期第3四半期）以降、外部専門家（PwCメキシコ）に換算を委託しております。そして、2025年5月には、委託先が作成した計算結果をKMEXが検証するプロセス（チェックポイントを明確に定めて確認）を整備して運用を開始しております。但し、換算の効率化に向けた換算フォーマットの変更を受け、2026年2月までにチェックポイントの見直しなどに対応する予定です。</p> <p>なお、SCM部門の関わる業務フローに関しては、別途（上述(5)）、発注から支払いまでの業務フローの点検、改善を行うことになります。</p>
主管部門	KMEX経理部門
整備完了/ 運用開始時期	外部専門家の選定、点検対象業務と点検プロセスの決定：2025年11月末まで 主要な勘定科目の確認実施終了時期：2026年1月末まで マニュアルの作成：2026年1月末まで 不備が発見された場合は是正活動：2026年2月末まで

(9) 教育の実施（対応する原因分析(9)）

実施内容	<p>今後、KMEX経理部門では、経理スタッフを対象にした経理業務に関する教育プログラムを策定し、効率的に実施してまいります。プログラムの内容としては、一般的な会計知識に関する教育と、マニュアル類（上述(8)の整備後）の教育を進めていくことを想定しております。また、KMEXの役職者（各部門責任者）を対象にした会計リテラシー向上の為の教育プログラムを検討し、効率的に実施してまいります。</p> <p>これら教育の実施状況は、KMEX人事部門において教育記録を一元的に管理し、未受講者に対しては、研修当日の録画を視聴させる等のフォローまで行い、その実施記録まで教育記録に残すようにいたします。</p> <p>加えて、SCM部門を含む全ての間接部門のスタッフを対象に、現地人事情報システム内の教育管理機能を通して現在定期的に実施（受講期間：1月～4月、4月～7月、9月～10月）しているコンプライアンス教育の中にも、当社で発生した実例という形でプログラムを織り込み、コンプライアンス問題としての重要性やリスクを認識させる</p>
------	---

	ようにいたします。
主管部門	KMEX経理部門、人事部門
整備完了/ 運用開始時期	経理部員向け会計教育プログラム策定：2025年12月末まで 同教育の実施：2026年2月末まで 経理部員向け業務マニュアル・フロー整備：2026年1月末まで 同教育の実施：上記整備後1か月以内、以降は採用・異動発生時 会計リテラシー教育のプログラム策定：2025年12月末まで 同教育の実施：2026年2月末まで 会計リテラシー教育のコンプライアンス教育織込み：2026年3月末まで 同教育の実施：2026年4月末まで

【当社側の改善措置】

(10) 本社によるガバナンス強化（対応する原因分析(10)）

実施内容	<p>取締役会は、KMEXの内部統制上の不備に関する改善項目の進捗状況について、2025年3月期は、個々の活動項目、期限、主管部門を明記したAction Planを用いて進捗管理を行っていたところ、当該Action Planに記載された主管部門が限定的であったり、活動内容が多岐にわたり関与する部門が多数となるなど、分かりにくい形式となっていました。これに対して2026年3月期は当該Action Planについて、項目によって活動内容を詳細化して明確にするとともに、進捗状況を把握し易い形式に見直しいたします。具体的には、取締役会は、2025年11月の定例取締役会より見直しの後のAction Planに基づき進捗を報告させ、取締役会での十分な審議を行い、必要に応じて指導や追加措置を講じてまいります。</p> <p>監査等委員会は、2026年3月期の監査等委員会監査において会計監査人からの監査計画、監査結果報告、KMEX往査報告等の中で、重要な内部統制不備の改善状況や決算遅延に繋がるような状況の有無について慎重に協議を行い、確認してまいります。また、再発防止プロジェクトChairperson、Vice-Chairpersonと随時面談を行い再発防止プロジェクトがリードする改善策の実装が適時、適切に実施されているか検討いたします。あわせて、経理部部長、内部監査部部長、内部統制部部長及びKMEX関係者とも必要時に面談を行い再度内部統制の重要な不備や決算遅延が起きないような体制が整備され運用されているか確認することといたします。</p> <p>当社では、これまで当社グループのリスクを把握・評価・報告する会議体が存在しなかった為、リスク管理体制を強化することを目的に、2025年11月にリスク管理委員会を発足する予定です。メンバーは選定中ですが、取締役会及び監査等委員会、本社管理部門等から選定されたメンバー並びに内部統制部部長で構成し、内部統制部を事務局とする予定です。</p> <p>リスク管理委員会では、当社グループ会社の会計不正や内部統制上のリスク、法令違反に関するリスク、労務・安全に関するリスク、サプライチェーンに関するリスク、環境リスク、その他経営に重大な影響を及ぼすリスクを報告事項とするほか、有事が発生した場合の改善状況についての報告・議論の場とすることを想定しております。具体的な報告事項については、2025年11月中に検討し、リスク管理委員会規程として明文化してまいります。また、開催頻度は四半期に1回を予定しておりますが、当該委員会の当初の議題はKMEXの改善項目の進捗状況の詳細確認が主となる為、有事対応が完了（2026年5月）するまでは月1回の頻度で開催していくことを想定しております。</p> <p>なお、2回目の決算訂正を受けて財務報告に係る内部統制の開示すべき重要な不備が2期連続での開示となったことを踏まえ、2025年4月1日に内部統制部を新設し、</p>
------	---

	<p>第2線の強化を進めております。2025年11月より着任する部長をあわせて2名の体制で、以下のような業務分掌に基づき、運営いたします。</p> <p>■企画本部〔内部統制部〕</p> <p>業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、法令等の遵守、及び資産の保全を図る為、内部統制の仕組みと運用を構築する</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 内部統制に関する方針の策定 2. 内部統制に関する現状把握と改善検討 3. 内部統制構築の推進・支援 4. J-SOX全社統制事務局業務 <p>また、内部監査部による監査体制強化に関しては後述(15)に記載しております。</p>
主管部門	経営企画部
整備完了/ 運用開始時期	<p>取締役会による進捗確認の強化：2025年11月から</p> <p>監査等委員会による進捗確認：継続</p> <p>リスク管理委員会開催時期：2025年11月から</p> <p>リスク管理委員会規程：2025年11月末まで</p>

(11) 子会社管理体制、サポート体制の強化（対応する原因分析(11)）

実施内容	<p>当社経理部門は、子会社の財務報告に係るリスクについて、各子会社の詳細な会計プロセス、基準等をよく把握できていなかったことから、まずは、子会社の会計処理、勘定科目構成、会計プロセスについて理解を深めてまいります。具体的には、2026年3月期決算へ向け、グローバル河西会計方針（Accounting Charter）のサマリー版（日本基準での親会社の会計方針）を2025年11月末までに策定するとともに、当該会計方針と各子会社が適用している会計処理方法とのギャップを把握する為のチェックリストを2025年12月までに作成して各子会社に展開し、2026年1月までにTeams会議などでの対話を通じて理解を深め、潜在的なリスクの把握につなげてまいります。</p> <p>その後、2027年3月期には、各子会社が適用している会計処理方針にあわせて補強するリスク対応手続きを整備して展開してまいります。</p> <p>以上のほか、これまでのグループ子会社に対する管理として、経営企画部（FP&A課）や財務部が月次で損益やキャッシュ・フローの状況を把握しての予実分析・業績進捗・資金繰り実績と見通しについての経営陣への報告に加え、財務部が主要な資産・負債の月別残高推移や増減分析を行うことといたしました。これについては、2026年1月までに手順書を作成し、それに基づき2026年1月度からリスク管理委員会で四半期ごとに報告いたします。</p> <p>子会社管理については、以上の通り、経理部門、財務部及び経営企画部によって、それぞれの業務を通じた管理を行ってまいります。これに加えて、今後は、内部統制部による業務を通じて、ルール遵守状況や内部統制の整備・運用状況も管理してまいります。</p>
主管部門	経理部門、財務部、経営企画部、内部統制部
整備完了/ 運用開始時期	会計方針の策定とギャップの確認：2026年1月までに確認予定

(12) 当社経理部門の人員体制強化（対応する原因分析(12)）

実施内容	<p>当社経理部門の人員体制は、離職者が相次いだことで脆弱な体制となっており、外部専門家のサポートが常時必要な状態となっておりますが、将来的には内製化する方向で人員体制を整備して行く方針です。</p> <p>内製化を実現させる為には、連結決算や開示の経験者である管理職3名・担当者3名の増員により20名体制にする必要があると考えており、2027年3月末までに人員体制拡充を完了させる計画です。</p>
------	--

	それまでの間は、主に当社経理業務の一部や四半期ごとの開示資料、改善活動業務等を中心に外部専門家を活用していく想定です。なお、当社経理業務の一部、及び四半期ごとの開示資料はこれまでも外部専門家に業務委託しておりますが、改善活動の一環としてのマニュアル整備業務、ダブルチェック体制構築への助言だけでなく、グローバルでの連結決算体制強化、と特に海外子会社の実態把握と分析の強化、会計処理方針の見直し、本社によるモニタリング機能強化についても外部専門家のサポートが必要であると考えており、2025年11月末までに委託先の選定を進める予定です。
主管部門	経理部門、人事部門
整備完了/ 運用開始時期	外部専門家の選定：2025年11月末までに完了 外部専門家の登用：2026年12月末までに完了 20名体制の実現：2027年3月末までに完了

(13) 教育の実施（対応する原因分析(13)、(15)）

実施内容	<p>今後、当社経理部門でも、経理部門の人員を対象に、経理業務に係る教育プログラムを策定し、効率的に実施をしてまいります。教育内容としては、会計全般に関する教育のほか、有価証券報告書作成に際しての留意事項などを想定しており、外部専門家による研修会なども活用いたします。また、役職員を対象にした教育では、一般会計知識だけでなく、今回のメキシコの実例も取り上げてまいります。</p> <p>これら教育の実施状況は、経理部門向けが経理部門主管、役職員向けが人事部主管となって、それぞれにおいて教育記録を管理し、未受講者に対しては、研修当日の録画を視聴させる等のフォローまでを行い、その実施記録まで教育記録に残すようにいたします。受講者からのフィードバック、人事部が別途主催するコンプライアンスサーベイ（例年8月実施）、エンゲージメントサーベイ（例年5月実施）の結果、業務プロセスや部門間・拠点間コミュニケーションに関する意見等は、毎年12月末までに行う教育プログラム策定に反映し、プログラム改善に活用してまいります。</p>
主管部門	経理部門、人事部
整備完了/ 運用開始時期	経理部門向け教育プログラム策定：2025年12月末まで 同教育の実施：2026年3月末まで 役職員向け教育プログラム策定：2025年12月末まで 同教育の実施：2026年3月末まで

(14) マニュアル類の整備（対応する原因分析(14)、(16)）

実施内容	<p>上述(11)のグローバル河西会計方針（Accounting Charter）を踏まえ、現行の規程、マニュアル類のアップデートを進めるとともに、新たに作成すべきマニュアル類を特定し、整備を進めてまいります。新たに作成すべきマニュアル類の特定にあたっては、ここ数年の会計監査にて指摘された事項はもとより、新会計基準などを含めて、これまでの決算訂正と同様の不備が再発しないようにしてまいります。</p> <p>なお、当社経理部門においては業務の属人化が進み、マニュアル類のアップデートが置き去りにされてきておりましたが、属人的な業務プロセス、やり方を改めるべく、上述(12)の通り、外部専門家の知見等も活用しながら、適切に是正活動を進めてまいります。</p>
主管部門	経理部門
整備完了/ 運用開始時期	外部専門家の選定：2025年11月末までに完了 整備完了時期：2026年2月末

(15) 内部監査体制の強化（対応する原因分析(17)）

実施内容	<p>当社の内部監査部門の人員体制は、2025年10月末時点で3名となっており、その構成は以下の通りです。</p> <p>(1) 部長： 2011年入社 調達担当を経て、2020年より内部監査部、2021年CIA（公認内部監査人）、現在に至る</p> <p>(2) 主管： 2024年10月入社 前職では海外営業担当、内部監査に約10年間従事、CIA・CFE（公認不正検査士）・CISA（公認情報システム監査人）を保有</p> <p>(3) 担当職： 2024年7月入社 前職ではJ-SOXを約17年間経験</p> <p>この体制に対し、自動車部品製造業の他社をベンチマークした結果として、専任者6名程度（うち5名は主に内部監査に、1名は主にJ-SOX評価業務に従事）の人員体制へと強化を進めてまいります。この体制を実現することで、2名1組で1件の内部監査業務を担当し、1件の内部監査業務を事前準備～監査実施～報告までの3か月の時間ユニットで実施することを前提に、監査対象の単位となる機能部門や国内外の拠点の総数約40か所に対し、3年に一度程度の頻度で内部監査を実施できることとなります。</p> <p>内部監査の経験と関連資格を有し、極力英語でのコミュニケーション能力を有する即戦力の採用を2026年12月末までに進め、できるだけ早期に6名体制の実現を目指してまいります。採用時期は変動する可能性がある為、実現に至るまでは外部専門家によるサポートを活用してまいります。具体的には、最大3名の外部専門家を活用することを想定しており、2025年12月末までに候補を選定、2026年1月よりサポートを受ける計画です。これらに並行して、当社の中でも内部監査部門への異動も検討してまいります。</p> <p>以上の内部監査体制の強化だけでなく、これまで当社では、内部監査が十分に実施されていなかったことを鑑み、2026年3月期においては、監査対象とすべき機能部門や国内外の拠点に対してセルフチェック方式による内部監査を実施いたします。また、特に、財務報告に係る内部統制の重要な不備の発見されたKMEX及び当社経理部に対しては、各種再発防止策の整備が完了し運用を開始したタイミングで、それらの不備に対する内部統制の整備と運用の是正状況を監査する為の往査を実施する予定です。これらの内部監査で不備が発見されれば、改めて是正を求め、フォローしてまいります。特に重要な不備に対しては、次回の定期的な監査を待つことなく、フォローアップ監査を行って不備が是正していることを確認いたします。</p> <p>他方、2026年3月期のJ-SOX評価については、これまでに発生した不備を加味して評価範囲を検討し、会計監査人と協議、社長承認を得て、評価を開始いたします。特に、例外的な処理を含む統制内容の新たな変更の有無を確認するとともに、これまでに発生した不備の是正状況を重点的に確認いたします。KMEXについては、現地にて経理責任者に対して確認することとし、2026年12月期（当社の2027年3月期）においては、改めてウォークスルーを行なうなどにより内部統制の実在性・実効性まで検証いたします。また、J-SOX評価を外部専門家に委託する北米拠点（KNA、KMEX）に関しては、評価結果を当社内部監査部門が改めて確認し、財務報告に及ぼすリスクを評価し、評価調書に残す予定です。（*）</p> <p>これらの活動を実現する為、2026年3月期の内部監査計画を2025年11月末までに修正し、監査等委員会との協議の上、社長の承認を得ての取組みといたします。また、これらの活動で使用する内部監査のチェックリストについては、2025年10月に見直しを終えており、当該チェックリストに基づき内部監査を実施してまいります。今後も継続的に内容の見直しいたします。</p> <p>（*）内部監査及びJ-SOX監査における、当社と国内・海外の子会社との関係は次の通りといたします。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 子会社においては独立した内部監査機能は持っておらず、当社内部監査部門
------	---

	<p>が内部監査及び内部統制評価（J-SOX）、業務監査を実施することを基本といたします。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 北米子会社（KNA、KMEX）においては、これまでKPMG社にJ-SOX評価業務を外部委託していましたが、今後は業務監査も委託いたします。 ・ 当社内部監査部門はKPMG社との月次の定期的な会議（2025年11月より開始）を通じて、監査項目や監査手法に関する情報を入手・確認いたします。 ・ 北米子会社（KNA、KMEX）において、KPMG社が業務監査を実施する契約や体制は2026年7月までに構築いたしますが、それまでの間は暫定的に当社の内部監査部門が北米子会社の業務監査を実施いたします。 ・ 中国子会社に関しては、経理部兼任の内部管理部員（1名）が当社内部監査部門によるJ-SOX内部統制評価の為の証憑情報の取りまとめ及び業務監査を実施していましたが、今後は、J-SOXの為の情報の取りまとめは継続いたしますが、当社内部監査部門が内部監査を実施する予定です。 <p>そのほか、内部監査の年度計画は、年度ごとのリスク評価の考察、トップマネジメントや監査等委員会との協議を経て、内部監査リソース（人員体制及び予算）の効果的効率的な配分に留意しつつ作成し、毎年3月末までに社長の承認を得ることといたします。なお、2027年3月期の年度計画については、上述したセルフチェック方式での監査の結果も踏まえ、2026年3月末までに策定する予定です。</p>
主管部門	内部監査部門
整備完了/ 運用開始時期	<p>外部専門家の登用：2026年1月運用開始予定</p> <p>採用と体制の強化：2026年12月末予定</p> <p>内部監査計画の見直し：2025年11月</p> <p>全拠点に対するセルフチェック方式での監査の実施：2026年3月末完了予定</p> <p>KMEX及び当社経理部に対する監査の実施：各種再発防止策の整備の完了と運用が開始されたタイミングで実施、目安としては2月から3月の間を想定</p> <p>北米子会社の内部監査の外部委託先との調整：2026年7月完了予定</p>

（16）エスカレーション・ルールの再周知（対応する原因分析(18)）

実施内容	子会社が本社に対し報告すべき事項について、報告すべき事実やリスクを類型化するなど整理した上で分かり易く具体化し、改めて当社及び当社グループ会社へ周知を行います。
主管部門	内部統制部
整備完了/ 運用開始時期	運用開始時期：2025年12月1日から

（17）システム導入時における当社側のサポート（対応する原因分析(19)）

実施内容	<p>KMEXの新システム導入にあたり、当時の旧経営陣のもと、地域軸主体のガバナンス態勢であったことで、新システム導入が子会社であるKMEX主導で実施されたことが原因で、当社情報システム部門が関与しサポートすることができませんでした。</p> <p>現時点では、経営陣も交代となり、過度な地域軸主体の経営から脱却したことで、当社情報システム部門はグループ内のシステム導入プロセスに関与、サポートできる状態となっております。</p> <p>これまでも、当社情報システム部門が関与できる子会社については、システムの新規導入、更新の情報は、当社情報システム部門が、経営会議等から、あるいは子会社からの個別の支援要請により入手し、ツール選定などを含めて、当社情報システム部門が子会社と一緒に検討してまいりました。アジア拠点のケースでは、当社情報システム部門が現地に赴き、プロジェクトリーダーを担ってERP更新プロジェクトを推</p>
------	--

	<p>進しておりました。</p> <p>今後は、子会社（海外を含む）が業務システムを新規導入、あるいは更新を行う際は、その導入計画やテストの内容をレビュー、導入の進捗をモニタリングし、必要に応じて当社よりサポートを実施いたします。導入計画からのサポートは、子会社側より当社宛に支援要請があったことを受け、システム導入に関する予算計上の段階で当社情報システム部門がバリデーションを行い、必要な投資であるのか否かの見極めを行う過程で支援要否に関しても論議することで実現していく想定です。</p> <p>なお、上述の（3）に記載の現行の新システムを継続して使用するかどうかを決めるアセスメントに関する当社のかかわり方は、当社情報システム部部長がKMEXに赴任してプロジェクトリーダーを担い、KMEXの経理、SCM、ITチームを率いて、外部ベンダー任せにすることなく、抜本策含めて現地での活動を主導し、アセスメントに係るドキュメンテーションも管理してまいります。</p>
主管部門	情報システム部門
整備完了/ 運用開始時期	システム導入における当社側サポート：整備済 KMEXアセスメントの実施：（3）に記載

（18）過去2回の決算訂正時に、本事案を発見できなかった原因に対する対策（対応する原因分析（20））

実施内容	<p>上述の（8）、（10）及び（11）の各活動を通じて、早期に財務報告上の潜在的なリスクを把握し、是正を行うことで、決算訂正を二度と起こさないよう対応してまいります。</p>
主管部門	（8）（10）（11）に記載
整備完了/ 運用開始時期	（8）（10）（11）に記載

（19）有価証券報告書の提出を遅延させた原因に対する対策（対応する原因分析（21））

実施内容	<p>今後の再発防止策について、本事案を受けた決算訂正に係る負担が極めて大きかったことを踏まえ、特にまずはKMEXにおいて、まずは決算訂正を再発させない取り組みとしてように再発防止策（5）～（8）を進めてまいります。</p> <p>この度の有価証券報告書の提出を遅延させた背景にある、極めて大量の連結調整修正仕訳は、KMEXの決算品質に問題があり、決算締めの日程感の中で、KMEXの帳簿を修正していたのでは間に合わず、当社経理部門において連結調整による修正仕訳で対応するしかなかったことに起因しており、その結果、この度の決算訂正作業においても著しく時間がかかり、通常では考えられない状況に陥ったことによるものです。</p> <p>このように、当社における連結決算の締め作業に大きな混乱を与えたことから、極力、子会社の連結パッケージ資料に取り込んだ数字により連結作業を行えるよう、連結調整による修正仕訳を削減する試みを進めてまいります。また、当社経理部門では、各子会社の決算作業に着手する1か月前から各子会社を通じて決算スケジュールを現地の会計監査人と擦り合わせて、当社の連結決算手番に影響しないかチェックいたします。</p> <p>さらに、当社経理部門については、再発防止策（12）の通り補強を図り、連結決算の体制を強化いたします。近年の複雑な会計論点が多い中であっては、特に複雑な会計処理に関しては、毎年2月中旬から実施する年度末決算に向けた会計監査人との事前協議が3月を過ぎても継続していることがあるだけでなく、期末監査期間中も協議が継続することまであり、当社の準備不足によりスケジュールのひっ迫に拍車をかけている為、時間的余裕を確保した決算スケジュールとなるよう、2026年3月期末決算に向けた事前協議より3月末までに協議を終えるべくスケジュール管理を徹底してまいります。</p>
主管部門	経理部門
整備完了/ 運用開始時期	2026年3月期決算スケジュール調整：2026年2月まで

運用開始時期	会計監査人との論点整理・協議完了：2026年3月まで
--------	----------------------------

3. 改善措置の実施スケジュール

本項目は、今後提出予定の改善状況報告書が6か月後となることから、再発防止策のうち暫定策における実施スケジュールを記載いたします。

→：検討・整備 ⇒：運用期間

再発防止策の項目	2025年			2026年					
	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
(1) 本事案に係る処分	→※本文中に記載の通り、継続対応中です。								
【KMEX側の改善措置】									
(2) KMEXのガバナンス強化	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(3) 必要なレポート機能の開発（新システム）	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(4) 買掛金勘定の残高を確定させる統制整備	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(5) 発注から支払いまでの業務プロセスの見直し	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(6) 受入データの事務的な削除作業の廃止	受入データの事務的な削除は、2025年1月以降実施しておりません。								
(7) KMEX経理部門の体制強化	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(8) （経理）業務フローの点検実施、及びマニュアルの整備	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(9) 教育の実施	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
【当社側の改善措置】									
(10) 当社によるガバナンス強化	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(11) 子会社管理体制、サポート体制の強化	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(12) 当社経理部門の人員体制強化	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(13) 教育の実施(役職員を含む)	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(14) マニュアル類の整備	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(15) 内部監査体制の強化	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(16) エスカレーション・ルールの再周知	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(17) システム導入時の当社側サポート	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(18) 過去2回の決算訂正時に、本事案を発見できなかった原因に対する対策	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(19) 有価証券報告書の提出を遅延させた原因に対する対策	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒

4. 本事案が投資家及び証券市場に与えた影響についての認識

このたびの3年連続の決算訂正、並びに財務報告に係る内部統制の開示すべき重要な不備に関するお知らせにより、株主をはじめ投資家の皆様、関係者の皆様には多大なるご迷惑とご心配をおかけしておりますこと、深くお詫び申し上げます。当社は、2025年10月8日付「過年度決算の訂正、開示遅延に関する原因分析と再発防止策について」及び本報告書にてお知らせいたしました再発防止策を着実に実行し、信頼回復に全力で取り組んでまいります。何卒ご理解を賜りますようお願い申し上げます。

以 上