

改 善 状 況 報 告 書

2026年 5 月15日

株式会社東京証券取引所
代表取締役社長 横山 隆介 殿

河西工業株式会社
代表取締役社長 古川 幸二

2025年11月11日提出の改善報告書について、有価証券上場規程第505条第1項の規定に基づき、改善措置の実施状況及び運用状況について記載した改善状況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	9
(1)-1 買掛金勘定の誤り	9
(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	11
5. 本事案の発生原因	12
(1) KMEXのガバナンスの不備	12
(2) 新システムを導入した際の準備不足	12
(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	13
(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	13
(6) KMEX経理部門の人員体制の脆弱さ	13
(7) 業務フローの点検未実施	14
(8) マニュアル、チェックリスト類の未整備	14
(9) 教育不足	15
(10) 本社によるガバナンス不足	15
(11) 子会社管理体制、サポート体制の脆弱さ	16
(12) 当社経理部門の人員体制の脆弱さ	17
(13) 当社経理担当に対する教育不足	17
(14) 経理組織の未成熟	17
(15) 経営層に対する教育	17
(16) マニュアル類の整備不足	18
(17) 内部監査体制の脆弱さ	18
(18) エスカレーション・ルールの周知不徹底	18
(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	19
(21) 有価証券報告書提出を遅延した原因	19
II. 改善措置並びにその実施状況及び運用状況等	20
1. 改善報告書記載の改善措置並びにその実施状況及び運用状況	20
(1) 本事案に係る処分	20
(2) KMEXのガバナンス強化（対応する原因分析：(1)）	21
(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)）	23
(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)）	24
(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)）	25
(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)）	29
(7) KMEX経理部門の体制強化（対応する原因分析(6)）	29
(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)）	31

(9) 教育の実施（対応する原因分析(9)）	32
(10) 本社によるガバナンス強化（対応する原因分析(10)）	33
(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)）	38
(12) 当社経理部門の人員体制強化（対応する原因分析(12)）	39
(13) 教育の実施（対応する原因分析(13)、(15)）	41
(14) マニュアル類の整備（対応する原因分析(14)、(16)）	42
(15) 内部監査体制の強化（対応する原因分析(17)）	43
(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)）	46
(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)）	47
(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)）	47
(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)）	48
2. 改善措置の実施状況及び運用状況に対する上場会社の評価	49

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。）の各決算処理の方法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、現地の会計監査人デロイトメキシコ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

	再発防止策	実施状況
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、経理部本部長、内部監査部本部長、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（発注書、受入実績、請求書の照合）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ERPパッケージ（以下、「新システム」という。）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いない場合は、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、システムの連携がなかった為、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、現地の会計監査人デロイトメキシコによる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。

5. 本事案の発生原因

(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。

【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しまいました。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す。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に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つたことに加えて、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名となっております。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、現地の会計監査人デロイトメキシコ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となっております。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、予実管理、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、現地の会計監査人デロイトメキシコ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が、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、システム面を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す。

(※)2025年3月期の再発防止プロジェクトは、取締役専務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も面談を設定し、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いませんでした。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）となっております。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す。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、研修は行ってきておりませんでした。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き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になっております。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、人員増加につながっ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）を委託することとどまり、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も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部委託し、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、同様の状況にあつて、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。

II. 改善措置並びにその実施状況及び運用状況等

1. 改善報告書記載の改善措置並びにその実施状況及び運用状況

本事案を受けた改善措置は以下の通りです。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月に発足いたしました。なお、2025年11月の当社の定時取締役会にて、この再発防止プロジェクト始動を報告後、毎月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おります。再発防止プロジェクトの概要は以下の通りです。

【プロジェクト体制】

当社、及びKMEXにそれぞれ以下5つのWorking Group（以下、「WG」という。）を置き、各WGの活動の進捗を管理し推進する体制を構築しております。

①ガバナンスWG、②経理体制整備、経理業務改善WG、③教育WG、④購買業務プロセス改善・IT WG
⑤内部監査WG（内部監査は当社のみ）

【各プロジェクト・メンバーの役割】

a) Chairperson：プロジェクト全体を統括する役割（小川取締役専務役員）

b) Vice-Chairperson：Chairpersonを補佐し、プロジェクト全体を推進する役割（再発防止プロジェクト担当役員）

c) Leader：当社、KMEXにそれぞれ1名ずつ置き、それぞれにおける上記①～⑤の活動を統括する役割。（当社はChairpersonが兼務。KMEXはKMEX社長）

d) Pilot：各WGの責任者であり、個々の改善実施を推進し、進捗状況を報告する役割。

e) 事務局：プロジェクト全体の進捗状況を把握し、報告体制を整備し、全体会議を運営する役割。（内部統制部）

【活動状況の報告体制】

各WGのPilotは、毎週、活動の進捗状況、課題をプロジェクト・メンバー全員が閲覧可能な共有ファイルに記載・報告しております。また、毎月1回、プロジェクト・メンバー及び社長、副社長が参加する会議（Monthly Progress Report Meeting）において、各WGのPilotが進捗を報告し、課題や遅れがある場合は対応を協議しております。上記の報告・協議の状況は、それぞれ毎月開催されるリスク管理委員会（報告者：内部統制部部長）、経営会議（報告者：Vice-Chairperson）において報告が実施され、更に、毎月開催される当社定時取締役会において、Chairpersonよりプロジェクト全体の活動状況について報告が行われ、質疑応答を実施しております。

【共通】

(1) 本事案に係る処分

【改善報告書に記載した改善策】

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 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 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 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) KMEX COO : 総年収の5%を減額(*1) 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 (*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 (*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月をめぐり、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>
--	---

【実施・運用状況】

当社役員及びKMEX役職員の経営責任については、上記「改善報告書に記載した改善策」の通り実施を致しました。加えて、既に退職済の役職員に対する責任追及につきましては、弁護士と協議を行ったところ、法的な責任追及を行う事は困難との結論に至っております。ただ、一方で、受入データの事務的な削除を引き起こすに至った背景として、新システム導入の準備不足が挙げられており、この新システム導入の決定、導入推進に直接的に関与した退職済の役職員について、道義的責任(結果責任)を追及する事としました。

この責任追及の方針決定に当たっては、代表取締役社長役員、取締役副社長役員、取締役専務役員の3名による合議に基づき2026年3月に決定し、同月の定時取締役会に決定内容を報告いたしました。退職済の役職者に対する道義的責任の追及につきましては、今後、弁護士の支援を受けながら進めて参ります。

【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))

【改善報告書に記載した改善策】

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>
------	--

	議事録： 随時議事録を作成し、当社経理部部長に提出 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。
主管部門	KMEX人事、法務担当 (事務局)
整備完了/ 運用開始時期	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) KMEX取締役会規程：2025年11月末までに作成 KMEX権限規程 (Delegation of Authority)：2025年11月末までに改定

【実施・運用状況】

2025年11月にKMEX取締役会規程を新規に制定し、KMEX取締役会の決議事項及び報告事項を明確化いたしました。なお、KMEXの権限規程については、従前は、投資、経費の支出についてのみ規定されており、それ以外の報告、決議事項については、当社が制定している関係会社管理規程を準拠する形となっておりましたが、新たに、上記投資、経費支出に関する規程、関係会社管理規程の内容を統合したKMEXの権限規程 (Delegation of Authority) を策定し、2026年4月のKMEX臨時取締役会で決議し、同月の定時取締役会から、同権限規程に基づき運用を開始いたしました。

KMEXの取締役会については、KMEX会長 (当社取締役、河西工業ジャパン取締役、KNA取締役会長を兼務)、KMEX社長、取締役 (KNA取締役を兼務) の計3名の取締役で構成されており、KMEXのガバナンス強化及び当社グループとして業績の進展、内部統制、リスク管理といった幅広いテーマを一元的に把握する場として、KMEX取締役会を2026年1月より定期開催を四半期に1度の頻度で開催することとしましたが、ガバナンスの実効性強化と意思決定の迅速化を図る為、2026年4月の取締役会において、開催頻度を四半期に1度から毎月に変更いたしました。

2026年1月以降、現在まで3回開催しており、KMEXの業績状況、内部統制整備状況、新たな法令に対する対応や再発防止策の進捗状況などのリスク管理状況について、定期的な報告及び審議を実施しております。

KMEXでは、各種リスク情報については、週2回 (2026年3月までは毎日) 実施しているMMR (Morning Management Review) や、各部門のDirector以上が参加するWeekly staff meetingにて、各部門よりリスク情報、課題と対応状況等が報告される仕組みが従前より実施されており、KMEX社長にリスク情報が伝達される仕組みが整備・運用されております。伝達されたリスク情報や、再発防止プロジェクトの各活動の進捗について、KMEX社長は内部統制及びリスク管理に関する重要事項として取締役会に報告を行い、当社及びKNAを含めたガバナンスラインにおいて情報共有が行われております。また、KMEX取締役会において報告されたリスク事項 (以下、2026年1月の場合は再発防止活動の進捗) については、本社 (内部統制部) においてフォローアップ状況を管理し、必要に応じてKMEXにおいて追加対応を実施しております。

議事録については、2026年1月以降、全ての開催分について作成を行っており、社内フォルダーに保管するとともに、関係会社管理の所管部門である当社経営企画部部長へ提出しております。

(KMEX取締役会開催状況)

開催日	出席者	議題
2026年1月27日	KMEX会長、KMEX社長、 取締役	①再発防止活動 (特に購買プロセス、経理プロセス、 教育実施) の進捗報告 ②2025年度業績着地見込み、及び2026年度事業計画 (予 想) に関する報告
2026年4月27日	KMEX会長、KMEX社長、 取締役	KMEX権限規程 (Delegation of Authority) の制定
2026年4月30日	KMEX会長、KMEX社長、 取締役	①保有資産の売却について ②訴訟関連の進捗報告 ③再発防止活動の進捗報告 ④リスク対応の進捗報告

(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)）

【改善報告書に記載した改善策】

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コープやフェーズ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>

【実施・運用状況】

a レポート機能強化に関する取り組み

(a) 背景

2025年3月、買掛金残高エラーの原因究明の為、当社情報システム部部長をKMEXに派遣したところ、当時のシステムではデータにユニークキーが付与されておらず、データ追跡や分析が極めて困難であることが判明しました。原因調査を進める為には、受入データから総勘定元帳まで一貫してデータを比較・追跡できる仕組みが必要であったことから、レポート機能強化を実施する事となりました。

(b) 実施体制

レポート機能強化実施に当たっては、以下の体制で実施しました。

- ・ KMEX社長
- ・ KMEX IT責任者
- ・ 当社情報システム部部長（リーダー）
- ・ 外部専門家（A社）

(c) 実施内容

2025年5月、Journal Entry No.などのユニークキーを付与する開発計画を策定し、A社へ開発を委託しました。当該開発においては、源流伝票（受入データ）から総勘定元帳までのトレーサビリティを確保する事を方針としておりました。

(d) 実施結果

2025年11月にはユニークキー追加開発が完了し、2025年12月に本番環境への反映が完了しております。併せてA社がER図等の改訂版システム構造図を作成し、当社情報システム部部長がユーザーの視点でチェックを行った後、機能の概要説明を含めて2025年12月8日にKMEX経理部

門に展開を行っております。

b システムのアセスメントに関する取り組み

(a) 背景

暫定策としては上記aで対応するものの、新システムには当初データにユニークキーが付与されておらず、データ追跡や分析が極めて困難、といった課題が存在していた為、「現行システムを継続使用することの妥当性を外部専門家が評価する必要がある」との認識が社内で共有され、A社に新システムの利用を継続するか、新たなシステムに切り替えるべきかを判断する為のアセスメントの実施を依頼しました。

(b) 実施体制

アセスメント実施に当たっては、以下の体制で実施しました。

- ・ 当社情報システム部部長（リーダー）
- ・ KMEXの各部門責任者及び担当者
- ・ 外部専門家（A社）

(c) 実施内容

アセスメントはフェーズ1、フェーズ2に分けて実施されました。

- ・ フェーズ1（2025年11月に完了）

KMEXにて発生した課題事項を外部ベンダーと共有する事を主目的とし、フェーズ2に向けアセスメント・スコープの決定を行いました。

- ・ フェーズ2（2026年1月に完了）

新システムの継続可否を判断することを目的として実施され、判断を行う上では以下の点を参考にしました。

- ・ KMEXが抱えるシステム上の課題解決可能性
- ・ 他社システムとの機能・操作性比較
- ・ 当該システム（新システム）の市場状況及びメーカーのサポート方針
- ・ 他社ユーザー導入事例

(d) アセスメント結果

アセスメントの結論としては、短期的には、現行システム（新システム）の継続利用が妥当だと判断いたしました。継続利用にあたっては、以下の取り組みにより、業務・システムの脆弱性を最小化できると判断しております。

- ・ 周辺システムの最適化
- ・ 業務プロセスの見直し（詳細は「(5) 発注から支払いまでの業務プロセスの見直し」を参照）
- ・ 標準機能の徹底活用
- ・ アドオンによるチェック機能強化（詳細は「(5) 発注から支払いまでの業務プロセスの見直し」を参照）

但し、中長期的にはシステム刷新の検討が妥当だと結論付けられ、次期システムへの移行計画策定、その前提として現行システム（新システム）の維持と段階的改善を進めていくことといたしました。

c 当面の方針

当面の方針として、まずは現行システム（新システム）の標準機能と追加開発を活用しながら、購買プロセスを中心とした業務プロセス改善を推進いたします。保守性の観点から、将来のリプレイスに備えて中長期的なシステム刷新計画の検討も進めていくこととしております。

(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)）

【改善報告書に記載した改善策】

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取得できるよう、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）から自動的に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

【実施・運用状況】

月次、及び四半期ごとの買掛金残高確定に必要な情報（ある特定の時点の買掛金残高情報）を、新システムから自動的に取得するレポート機能の構築については、改めて確認を行ったところ、当社情報システム部は関与しておらず、KMEX経理部門とKMEXのIT部門が連携して2025年4月に構築に着手しました。2025年9月末には既に当該レポート機能を使用できる状態となっており、人的なデータ加工作業（rollback作業）を介さずに決算に必要なある特定の時点の買掛金残高情報を把握できる体制を整備しております。なお、ここで言う、ある特定の時点の買掛金残高情報とは、3点照合済の買掛金本勘定及び3点照合未了の買掛金仮勘定を指しますが、買掛金残高全体の把握については、「(5) 発注から支払いまでの業務プロセスの見直し」に記載の通り、現在は暫定策を実施中であり、それにより買掛金全体の正しい残高を把握しております。

なお、決算に直接的に関連する数値算出等を外部専門家に委託するケースとしては、「(8) (経理) 業務フローの点検実施、及びマニュアルの整備」に記載されているドル換算プロセスが該当いたしますが、その実施・運用状況に記載の通り、KMEXが検証するチェックポイントを明確に定めてチェックを実施しております。

(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)）

【改善報告書に記載した改善策】

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、既に買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</p>
------	---

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であり、現地の会計監査人も把握している手続きとなります。

- 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。具体的には、取引先から残高確認書（A/S Account Statement）、請求書入手し、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。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。）。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。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）。

【恒久策】

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。

3) 発注書発行方法の見直し

現在、Monthly volume PO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 PO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。

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 PO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。

4) 請求書受領方法の整理

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

	<p>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 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 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 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。</p>
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	<p>【暫定策】 実施開始時期：2025年10月（実施開始済）</p> <p>【恒久策】 整備完了時期：2026年8月末 運用開始時期：2026年9月</p>

【実施・運用状況】

2026年1月に、KMEX社長からSCM部門に対し、例外処理（受入データと請求書の紐付けが困難な場合、新たに発注書の作成及び受入処理を行い、請求書との紐付けを行う処理）は原則不可であること、及び、やむを得ない場合の承認フロー（マニュアル）について周知徹底致しました。

a 四半期ごとの買掛金残高の確認

2025年12月期第1四半期から第3四半期まではSATポータル（政府のポータル）から請求書をダウンロードしましたが、作業の正確性及び効率化の観点から、2026年12月期第4四半期以降は、取引残高のある全取引先（2026年12月末時点：268社）から、四半期ごとに、残高確認書を取得することとしております。KMEX経理部門は、当該入手情報を元に、帳簿上のKMEX買掛金本勘定残高データと照合し、買掛金認識はあるがまだ支払い出来ていないもの、買掛金認識が出来ていないものに選別、その後、買掛金認識が出来ていない請求書については、KMEXのシステム上に登録されている受入実績の有無を確認し、受入実績があるものは、受入実績に基づく買掛金仮勘定から本勘定への振替を行い、買掛金残高として新たに認識・計上させました。受入実績がないものについては、該当請求書の有効性そのものを確認する為に、SCM部門及び調達部門が取引先に確認し、請求書の有効性そのものを判別いたします。

上記の作業の一部を外部の支援者であるB社に委託しておりますが、作業内容はB社内でのダブルチェックに加え、KMEX経理部門でも確認を行っております。

これらの請求書検証活動によって有効と判断された請求書については、新たに発注書を作成し、その発注書に対して受入を行い、請求書と紐づけをして、買掛金残高として新たに認識・

計上させます。無効と判断された請求書については、2つの考え方があり、キャンセルされた明らかに無効な請求書と取引先が証拠は提示できないものの取引先が有効な請求書であると認識している2つに分類されます。キャンセルなど明らかに無効な請求書は削除、取引先と合意出来ていない請求書については、保留扱いとして、一時的に買掛金残高として新たに認識・計上させますが、期限を設けて取引先と交渉し、保留分の会計仕訳は順次解消させていく対応を取ります。

一方で、取引先に債権（KMEXの債務）が無い事が確認出来ているが、KMEX側で受入データが存在しているものは、受入データの重複のケースとして、当該受入データの無効化（inactivate）を実施いたします。

なお、2025年第4四半期において、上記作業を実施した結果は以下の通りです。

（買掛金残高の確認結果）

システム未入力の請求書については、478件が検出され、その内訳として以下5つに分類されます。

- ① 受入データとの紐付けが出来、3点照合済の請求書：171件
- ② 受入データが存在しないものの、取引先との確認の結果、KMEXの債務として認識すべきもの：170件
- ③ 取引先との確認の結果、KMEXの債務ではないもの：69件
- ④ 当初の請求書が無効化され、新たな請求書で請求書処理・支払いが済んでいたもの：50件
- ⑤ 仕入れ先の請求書間違い：18件

b システム未入力の請求書の月次モニタリング

上記aの四半期ごとの買掛金残高の確認作業を軽減することを目的として、請求書未登録状態の常態化防止の為に、月次でシステム未入力の請求書のモニタリングを実施しております。

3つのレポート（①POを発行したが受入データがない、②受入データあるが請求書未登録、③請求書登録済だが未払い）を用いて、2026年3月から各ステータスのモニタリングを実施しております。モニタリング①②についてはSCM及び調達部門が、③については経理部門が週次で確認を行い、月次でKMEX経営者を含めた報告会を開催して確認及び是正対応を行っております。

恒久策の実施内容とスケジュールについては以下の通りです。

【実施内容】

c 発注書発行方法の見直し

現在の方向性として、月間購入総量の発注書を原則廃止し、納入に合わせたPO発行方式に切り替えると共に、月間購入総量の発注書がやめられないケースにおいては、月間購入総量の発注を実際の受入に合わせて発注書を分割できる機能の導入、ERPが持つ標準機能であるMRP（Material Requirements Planning：資材所要量計画）を活用して納入に合わせた発注書を作成する検討を推進しております。これらの対応により、注文書、受入、請求書の3つが紐づくことにより、3点照合手続きがスムーズとなり、正しく買掛金残高が計上されるようになります。

d 請求書受領方法の整理

現在、大きく分けて4つ存在している請求書受領の方法については、KMEXが取引先に提供しているサプライヤーポータルへのアップロードに集約すると同時に、KMEXへの搬入前にASN(Advance・shipping・Notice)と言われる出荷情報報告を登録してもらう方式を採用し、明確なルール策定とサプライヤーへの周知を図っていきます。これにより、請求書の入手漏れ、散逸を防ぎ、買掛金の計上漏れを防ぐようにしていきます。

e 取引先との交渉

請求書受領方法の統一は、サプライヤー側の理解と協力が不可欠であり、また、3点照合をスムーズに処理する上で、サプライヤーが発行する請求書にKMEXの注文書番号を記載してもらうなどの協力が必要となります。その為、2026年4月に開催したサプライヤーミーティングの中で、KMEX調達部門よりサプライヤーに対し上記について協力要請をいたしました。

f インシデント扱いの管理強化

現在、インシデント（納入時に請求書の未添付）が発生すると、当該取引について買掛金の仮勘定から本勘定への転記ができず、買掛金仮勘定のまま保留となりますが、インシデント発生状況がSCM部門、調達部門、経理部門などと共有化出来ていない状況にあります。この状況を回避する為、関係者で共有できるようシステム環境を整備いたします。これにより、どのような理由でインシデント扱いとなったのか、関係部門がリアルタイムにステータスを把握、管理できるようになり、インシデント解消の為の迅速なアクションが可能となります。

上記c～fについては、本社情報システム部部長がプロジェクトリーダーとなり、KMEXのIT、調達部門の責任者をサブリーダーとして体制を組み、改善を進めております。また、KMEX経営陣で報告、認識合わせを行った後、毎月本社経営陣への進捗報告を行っております。

【実施スケジュール】

- ・ 2026年3月～ : 上記c、d、fについて改善活動着手、取引先の交渉開始。
- ・ 2026年4月 : 上記eについてサプライヤーミーティングを開催し、協力を要請。
- ・ 2026年5月 : 上記dについて、出荷情報報告の登録などを含め、主要サプライヤーと共に業務トライアルを実施。上記fについて開発を完了予定。
- ・ 2026年6月 : 上記c、fについて運用開始予定。
- ・ 2026年9月 : 上記dについて、新方式での運用開始予定。

(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)）

【改善報告書に記載した改善策】

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	-

【実施・運用状況】

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（対応する原因分析(8)）

【改善報告書に記載した改善策】

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</p>
------	---

	<p>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まいります。</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

【実施・運用状況】

当社は、KMEX経理部門における専門能力の補完及び改善活動の強化の観点から、一部業務について外部専門家を活用する方針を決定し、2025年11月の当社取締役会にて、C社を委託先として選定いたしました。主な業務委託内容は、主要業務プロセスの点検、リスクの特定、及び、業務フロー図、マニュアル類の整備であり、2025年11月に「業務委託の範囲作業範囲明細書（Statement of Work）を作成、明文化しております。なお、外部専門家の選定及び契約内容の検討については、当社が主体となり、経営会議での検討を経て決議しております。

C社による支援については、2025年12月より開始しており、稼働内容の進捗に関しては、毎週、C社とKMEXの改善活動Pilot、経理責任者によるStatus Meetingが開催され、進捗状況については当社の内部統制部（改善活動の事務局）にも共有されております。また、業務フロー図やマニュアルなどの成果物に関してはドラフトのものを含め適宜KMEXに提供されており、誤解や認識相違により適切でない成果物になっていないかどうか、KMEX経理部門及び当社内部統制部門にて当該成果物のレビューを行っております。

さらに、KMEX経理部門の統括機能の強化を目的として、当社より2025年10月に日本人経理責任者

を派遣いたしました。KMEX経理部門組織上の役職は、日本人経理責任者はSenior Director、メキシコ人経理責任者はDirectorという位置づけであり、日本人経理責任者はメキシコ人経理責任者の上長に当たります。

日本人経理責任者及びメキシコ人経理責任者の役割分担については、2025年11月に当該内容を「Role Assignment Chart」として文書化し、日本人責任者は主に決算マネジメント、現地監査法人対応、当社とのコミュニケーション、外部専門家との会議参加、是正活動の進捗管理などを実施する一方、メキシコ人責任者は、日々のオペレーション管理（決算を含む）、メキシコ人従業員管理、外部専門家との調整などを行うこととしております。なお、KMEX権限規程に関しては、実態を踏まえ、日本人経理責任者の派遣に伴う見直しの必要はないと判断しております。

日本人経理責任者への報告事項についても整理を行い、2025年11月に「The items to be reported to Senior Director of Finance Department」として、日次、週次、月次及び四半期単位の報告事項を文書化いたしました。（【例】日次：資金管理状況、例外事項など、週次：売掛金未回収、買掛金未払いの有無など、月次：試算表の増減、異常値の有無など、四半期：試算表の増減、監査指摘事項など）また、毎週1回開催されるKMEX経理部門のマネージャー以上の会議に日本人経理責任者が参加し、メンバーとの間で情報共有及び認識合わせを行っております。

KMEX経理部と当社経理部とのミーティングについては、当初週1回のWeb会議開催を想定しておりましたが、決算進捗状況の把握、現地監査人との監査論点の対応に当たり、より緊密な連携が必要との認識から、2025年12月より週2回のWeb会議を開催しております。KMEXの現地期末監査が終了するまでは、週2回の会議を継続いたしますが、それ以降の実施頻度については、状況により判断してまいります。なお、監査が開始されると監査法人がKMEXオフィス内に常駐する形となる為、日々、監査資料の授受、質疑応答、打ち合わせを実施しており、監査対応を含めた決算の進捗状況については、上記週2回のWeb会議での報告により当社経理部門にも情報が共有され、監査論点については対策が協議されております。

加えて、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、業務を属人化せず引継ぎをスムーズに行う事が出来る体制を整備する為、主要業務プロセス（売掛金、買掛金、棚卸資産、固定資産、付加価値税関連処理、ドル換算）を対象として業務マニュアルの整備（詳細は「(8) (経理)業務フローの点検実施、及びマニュアルの整備」を参照）を進めており、2026年2月末時点でこれらの整備を完了しております。

また、業務の引継ぎが発生する際は、退職者が引継ぎに当たっての業務日程表を作成し、後任予定者が引継ぎ対象のデータ類の所在と内容を確認するほか、マネージャー以上が引継ぎ面談を実施する体制を整備しております。引継ぐ後任者については、そのスキルや業務負荷を勘案し、マネージャーが後任者を1名とするのか複数とするのか、臨機応変に判断をしております。2025年11月以降に発生した退職者より順次運用を始めております。

(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))

【改善報告書に記載した改善策】

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の場で報告共有し、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（C社）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</p>
------	--

	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。 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、改善を行うこととなります。
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の是正活動：2026年2月末まで

【実施・運用状況】

2025年12月より、売掛金、買掛金、棚卸資産、固定資産、付加価値税関連処理、ドル換算処理等を対象として、業務フローの棚卸及び会計上のリスクの高いオペレーションが無いかどうかの確認作業を開始いたしました。当該点検は外部専門家C社を交えて実施しており、各業務プロセスにおける会計上の重要リスクの有無を確認するとともに、マニュアル仕訳等の手作業が介在する処理や、例外的なオペレーションの有無、ダブルチェックを必須とすべき業務の有無について整理を行いました。

点検状況及び進捗については、C社とKMEX経理部門（参加者は、日本人責任者、メキシコ人責任者、改善活動Pilot）間で週次の会議にて共有を行ってきており、その情報は当社（内部統制部）にも共有されておりました。

上記点検作業は2026年2月末に終了しており、点検作業の結果を踏まえ、2026年2月末に「あるべき業務フロー図」を策定すると共に、付加価値税関連処理及びドル換算処理業務に関するマニュアルを整備し、2026年3月に改善活動PilotからKMEX経理部門にその内容の展開を行っております。また、あるべき業務フロー図に記載されている重要な統制（キーコントロール）の内容に沿って、証憑を保管しております。

一方で、点検の結果、売掛金、買掛金、棚卸資産、固定資産の各プロセスにおいて、追加統制が必要であるとの結論となったことから、2026年2月より是正対応すべき内容を確認し、同年3月に追加統制の整備及びそれを踏まえたフロー図、マニュアルの整備を行い、同年4月、改善活動PilotからKMEX経理部門、営業部門、SCM部門に対し、当該フロー図を展開した上で、同月より運用を開始しております。

上記点検活動の結果に関しては、2026年3月のリスク管理委員会にて報告を行い、その後の改善日程等について協議を実施しました。

ドル換算プロセスについては、2023年12月末分より外部専門家へ換算業務を委託しておりますが、2026年1月までに、外部専門家が作成した計算結果をKMEXが検証するチェックプロセス（チェックポイントを明確に定めて確認）を整備し、確認手順やフロー図、チェック項目をまとめたマニュアルの策定も完了いたしました。2025年12月末決算においては、見直し後のマニュアルを使用してチェックを実施しております。

上記改善施策に関しましては、改善活動が始まったばかりであり、その着実な運用と定着が今後の課題となります。今後は、経理業務における業務プロセスの可視化、例外処理の管理強化及び統制運用状況の定期的な検証を通じて、内部統制の実効性向上を図って参ります。運用状況の評価に関しては、当面、内部統制部と内部監査部が連携し、毎年確認を行います。実施結果についてはリスク管理委員会に報告を行う事で、内部統制の実効性の向上を図って参ります。

（9）教育の実施（対応する原因分析（9））

【改善報告書に記載した改善策】

実施内容	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
------	--

	<p>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き、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ようにいたします。</p>
主管部門	KMEX経理部門、人事部門
整備完了/ 運用開始時期	<p>経理部員向け会計教育プログラム策定：2025年12月末まで</p> <p>同教育の実施：2026年2月末まで</p> <p>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</p> <p>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）</p> <p>会計リテラシー教育のプログラム策定：2025年12月末まで</p> <p>同教育の実施：2026年2月末まで</p> <p>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</p> <p>同教育の実施：2026年4月末まで</p>

【実施・運用状況】

KMEX経理部門のスタッフを対象とした経理教育プログラムを策定し、2026年1月に制定の上、運用を開始いたしました。当該教育プログラムには、一般的な会計知識に加え、経理業務に係る規程及びマニュアル類の理解向上を目的とした内容を含めております。

当該教育プログラムの下、2026年1月以降これまでに4回の研修を実施しており、第1回は受講対象者15名のうち受講者は13名、第2回は17名のうち16名、第3回は16名のうち14名、第4回は18名のうち17名が受講を完了しております。未受講者に対しては研修資料の配布に加え、理解度確認テストを実施する事で、受講確認及び一定水準の理解度確保を行っております。

さらに、2026年4月までに実施した業務フロー図及びマニュアル類のアップデート結果を反映した教育を同年4月に実施し、統制整備内容の周知徹底を図っております。

教育の実施状況の管理については、KMEX人事部門が教育記録を一元的に管理する体制を2026年1月より構築・運用しており、受講履歴及び確認テスト結果を記録・管理しております。

また、KMEX経理部門に限らず、各部門責任者を対象とした会計リテラシー向上を目的とする教育については、2025年12月に当社人事部門が外部専門家の協力を得てグローバル共通の役職者向け教育プログラムを策定し、2026年2月から3月にかけて実施しております。受講対象はSub Director以上の14名であり、既に所定の教育を完了しております。

さらに、全間接部門を対象としたコンプライアンス教育については、当社グループで発生した会計事例を教育内容に組み込む方針とし、2026年3月に教育コンテンツを策定済みです。その後、同年4月に当該内容を含めた教育を実施しており、12部門240名が受講を完了しております。

現在、各教育施策は定期的な実施及び受講状況のモニタリングを通じて運用を継続しており、今後も受講漏れの防止、理解度確認の徹底及び教育内容の継続的な見直しを行うことで、会計リテラシー及びコンプライアンス意識の向上を図ってまいります。

【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)）

【改善報告書に記載した改善策】

実施内容	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
------	--

	<p>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、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>

【実施・運用状況】

当社及びKMEXにおける改善項目の進捗管理方法について、改善報告書に記載した改善措置ごとに今後対応すべき事項を整理・列挙するとともに、それぞれの主管部門を明確にいたしました。

2025年11月以降、毎月開催される定時取締役会において、Chairpersonが改善活動の進捗状況を報告しており、各項目の進捗確認を行っております。

本書提出時点までの取締役会への報告状況は以下の通りです。

(取締役会における進捗報告状況)

開催日	出席者	議題（指導又は追加措置）
2025年11月26日	取締役 (8名中8名出席)	1. 活動内容（当面の予定等） 2. 11月末期限のタスク(改善報告書) 3. グローバル河西会計方針（Accounting Charter）の全体像 4. Working Groupの体制 5. 監査等委員より、改善活動における役割分担について指導があり、当社のPilotを1名追加
2025年12月24日	取締役 (8名中8名出席)	1. 活動内容（当面の予定等） 2. KMEX・WG進捗状況 3. 当社・WG進捗状況 4. 監査等委員より、遅れているプロジェクトへの対応策について指導があり、必要に応じた支援体制を整備
2026年1月28日	取締役 (8名中8名出席)	1. 活動内容（前回報告以降の取組み状況、今後の予定） 2. KMEX・WG進捗状況 3. 当社・WG進捗状況
2026年2月27日	取締役 (8名中7名出席)	1. 活動状況（前回報告以降の取組み状況、今後の予定） 2. KMEX・WG進捗状況 3. 当社・WG進捗状況 4. 監査等委員より、KMEX経理部門が作成更新しているマニュアルについて、買掛金確認の暫定策についてもマニュアルに織り込む様指導があり、明文化する追加措置を実施
2026年3月30日	取締役 (8名中8名出席)	1. 活動状況（前回報告以降の取組み状況、今後の予定） 2. KMEX・WG進捗状況 3. 当社・WG進捗状況 4. 監査等委員より、課題が発見された場合は速やかに報告を行い、重要性を判断し、決算報告の遅延が起らないよう対応してほしい旨の指導があった
2026年4月22日	取締役 (8名中8名出席)	1. 活動状況（前回報告以降の取組み状況、今後の予定） 2. KMEX・WG進捗状況 3. 当社・WG進捗状況

監査等委員会は会計監査人から監査計画、第1、第2及び第3四半期の監査結果報告、KMEX往査報告等の説明を受け、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いたしました。また、再発防止プロジェクトChairperson、Vice-Chairpersonと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した。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社長とも面談を行い、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いたしました。これらに関する面談の実施状況は以下の通りです。

(監査等委員会における面談 ※2025年11月以降)

開催日	出席者	議題
2025年12月22日	内部監査部部長 監査等委員（3名）	今後の監査活動取組方針、CSA(Control Self Assessment)アンケート_内部統制状況における書面確認評価表
2026年1月16日	内部統制部部長 監査等委員（3名）	再発防止プロジェクト進捗確認
2026年1月16日	内部監査部部長 監査等委員（3名）	KMEX往査計画、CSAアンケートの状況、内部監査体制の強化
2026年2月12日	内部統制部部長 監査等委員（3名）	再発防止プロジェクト進捗確認
2026年2月13日	小川取締役専務役員 (Chairperson) 監査等委員（3名）	再発防止プロジェクト進捗状況、2026年3月期第3四半期決算状況
2026年2月24日	KMEX社長 監査等委員（3名）	KMEXにおける再発防止活動、再建計画の進捗確認
2026年2月26日	内部監査部部長 監査等委員（3名）	2026年2月に実施したKMEX、当社経理部の監査実施結果の確認
2026年2月27日	小川取締役専務役員 (Chairperson) 経理部主担 監査等委員（2名）	監査法人から受領した監査覚書、第3四半期レビューで検出された未修正事項、改善進捗状況
2026年3月11日	再発防止プロジェクト担当役員 (Vice-Chairperson) 監査等委員（3名）	再発防止プロジェクト進捗状況、KMEX出張報告の聴取
2026年3月11日	内部統制部部長 監査等委員（3名）	再発防止プロジェクト進捗状況
2026年3月27日	内部監査部部長 監査等委員（3名）	内部監査実施内容
2026年4月8日	監査法人トーマツ 監査等委員（3名）	2026年3月期(第95期)期末監査計画 2027年3月期(第96期)監査方針の説明報告
2026年4月10日	内部統制部部長 監査等委員（3名）	再発防止プロジェクト進捗状況 実査実施状況
2026年4月15日	小川取締役専務役員 (Chairperson) 監査等委員（3名）	2026年3月期 決算進捗状況（経営者確認書の改善進捗を含む） 再発防止プロジェクト進捗状況
2026年4月21日	内部監査部部長 監査等委員（3名）	KMEX及び経理部フォロー監査結果報告

当社グループ全体のリスク管理体制強化を目的として、2025年11月にリスク管理委員会を設置し、リスク管理委員会規程を新設いたしました。元々サプライチェーンに係るリスクについて論議を行っていた会議体を当該委員会に改組し、当社の代表取締役社長を議長とし、副社長、企画本部本部長、常勤監査等委員、及び議長が任命した者を構成員、事務局を内部統制部とする会議体とし、会計及び内部統制上の問題点や、サプライチェーンに係る課題など、当社グループを取り巻く重要なリスクについて報告するとともに、報告されたリスクの評価及び対応を審議しております。開催頻度は原則として、四半期に1回としておりますが、KMEX及び当社における改善項目の進捗確認を行う為、有事対応が完了する2026年5月末までは、月次で開催する予定です。

本書提出時点までのリスク管理委員会の開催状況は、以下の通りです。

(リスク管理委員会の開催状況)

開催日	出席者	議題
2025年11月18日	社長、副社長、企画本部本部長、生産・SCM本部本部長、経営企画部役員・部長、調達部部長、SCM本部理事・部長、	①リスク管理委員会に改組する事に関する主旨説明 ②2026年施行の取適法への対応 ③サプライヤーリスクマネジメントの報告
2025年12月17日	社長、副社長、常勤監査等委員、企画本部本部長、生産・SCM本部本部長、経営企画部役員・部長、調達部部長、SCM本部理事・部長、内部監査部部長	①再発防止プロジェクトの各活動に関する進捗報告と質疑応答 ②2026年施行の取適法への対応 ③メキシコにおける関税適用
2026年1月21日	社長、副社長、常勤監査等委員、企画本部本部長、生産・SCM本部本部長、経営企画部役員・部長、調達部部長、SCM本部理事・部長、内部監査部部長、人事部部長、広報部部長、経理部部長	①再発防止プロジェクトの各活動に関する進捗報告と質疑応答 ②エスカレーション・ルールに基づき集約されたリスク情報に関する報告 ③中国対日輸出規制に関する情報収集結果と対応
2026年2月20日	社長、副社長、常勤監査等委員、企画本部本部長、経営企画部役員・部長、調達部部長、SCM本部理事・部長	①再発防止プロジェクトの各活動に関する進捗報告と質疑応答 ②エスカレーション・ルールに基づき集約されたリスク情報に関する報告 ③支払いサイト交渉状況 ④サプライヤーの業界再編に伴う調達リスク、サプライヤー管理手法
2026年3月23日	社長、副社長、常勤監査等委員、企画本部本部長、経営企画部役員・部長、SCM本部本部長・本部理事・部長、調達部部長、内部	①再発防止プロジェクトの各活動に関する進捗報告と質疑応答 ②エスカレーション・ルールに基づき集約されたリスク情報に関する報告 ③中東情勢に伴うサプライチェーンへの影響、損益への影響に関する報告と質疑応答

開催日	出席者	議題
	監査部部長、人事部部長、広報部部長	
2026年4月21日	社長、副社長、常勤監査等委員、企画本部部長、生産SCM本部部長、経営企画部役員・部長、生産SCM本部理事・主管、人事部理事・部長、広報部部長、内部監査部主管	①再発防止プロジェクトの各活動に関する進捗報告と質疑応答 ②中東情勢に伴うサプライチェーンへの影響、損益への影響に関する報告と質疑応答

内部統制部は、2025年4月に新たに発足した部門であり、現在2名体制となっております。本来の役割としては、三線モデル上の第二線として、内部統制の設計・整備サポート、運用状況のモニタリング、改善活動の推進、全社リスク管理体制の構築・運用とフォロー、といった事項が挙げられますが、人員体制の制約もあり、現時点では再発防止プロジェクト全体の事務局として、「改善報告書」に記載の改善施策の進捗モニタリング、及びリスク情報の収集とフォローを中心とした活動となっております。具体的には、毎週、各Pilotからの共有ファイルにて報告される活動内容及び進捗状況について確認を行い、必要に応じて各PilotやWGのメンバーに対し、個別のヒアリングやサポートを行っております。加えて「1.改善報告書記載の改善措置並びにその実施状況及び運用状況」の冒頭に記載の全体会議を実施しております。将来的に第二線として内部統制を行う前段として、現在、内部統制部はリスク管理委員会の事務局を担当しており、エスカレーション・ルールに基づきグループのリスク情報の吸い上げを行い、リスク管理委員会にその対応状況等を報告しております。

なお、内部統制部は、内部統制・リスク管理の三線モデル上の第二線として、改善活動モニタリングやサポートを実施するのに対し、内部監査部は、第三線として、組織的にも独立した立場で監査・保証を行う部門であり、役割が異なりますが、今後実効的なリスク管理を行い、内部管理体制を充実させていく上で、必要に応じて連携し業務を進めていく予定です。

(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)）

【改善報告書に記載した改善策】

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>
------	---

	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が、これに加えて、今後は、内部統制部による業務を通じて、ルールの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。
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

【実施・運用状況】

各子会社において個別に行われてきた会計判断を統一し、当社グループとしての財務数値の信頼性及び一貫性を確保することを目的に、各会計項目の会計方針を纏めたグローバル河西会計方針（Accounting Charter）のサマリー版を2025年11月に策定いたしました。

当該サマリー版は、親会社会計方針をベースとした整理資料としており、本会計方針を基に各子会社の会計方針及び会計処理の理解を深める為、当社と各子会社のギャップ把握の為のチェックリストを2025年12月に作成いたしました。本チェックリストについては、2025年12月に各子会社へ展開し、外部専門家のD社からサポートを受けながら、当社経理部が、2025年12月から2026年1月にかけて各子会社とのTeams会議で会計処理内容、会計プロセスについて詳細を確認いたしました。

当該確認の結果、一部の子会社で会計処理方法にギャップが存在することが判明いたしました。（過年度訂正を行わなければならないほどのギャップは存在していません。）その為、ギャップがあった項目のうち、子会社と確認すべき重要性の高い項目、及び期末決算において会計監査人から説明を求められる可能性の高い項目に絞り込みを行いました。

これらについて改めて各子会社と確認を進め、ギャップが重要と判断されるものについては、当社経理部から各子会社に対し改めて質問書をメールで送付し、最終的に子会社側で修正が必要な会計処理に関しては、子会社側で2025年度末決算の連結パッケージにて修正してもらい、2026年3月上旬までに当社へ提出してもらっております。これは、上記「実施内容」に記載の「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の整備」に相当いたします。

これらの確認結果を踏まえ、グローバル河西会計方針（Accounting Charter）の改訂版（最終版）の制定を進め、2026年3月の取締役会にて同会計方針は承認となり、同月、全てのグループ子会社の社長、経理責任者に対し、メールにて周知を実施済みです。

主要資産及び負債の残高推移分析については、従前から各子会社にて作成した連結パッケージ資料を当社経理部門が精査し、各拠点の財務内容の確認を行ってまいりました。しかし、当社連結子会社の財務内容を定点観測し、定量的に分析を行う為、以下の対応を追加し改善を行いました。

まずは、各拠点から収集する連結パッケージについて、そのフォーマットを見直し、財務情報をより比較・分析しやすい形に改めました。

次に、2026年1月に「財務分析作業マニュアル」を策定しました。2026年2月以降は同マニュアルに基づき、以下の資料を用いて当社財務部門が月次で分析を実施しております。

- ・各拠点から毎四半期ごとに提出される連結パッケージ
- ・各拠点の試算表を基に主要科目を集計した管理会計値（毎月集計される財務資料）

また、当社財務部門は、連結パッケージに記載された四半期ごとの貸借対照表/損益計算書/キャッシュ・フロー計算書に加え、台数動向資料や、各拠点が毎月当社財務部に別途提出している資金繰り資料等も併用して分析を行っております。

加えて、過去からの数値の推移や各拠点における個別要因を勘案し、通常と異なる数値の変化が認められた場合は、該当する拠点へ必要に応じて当該原因、変化の理由について追加確認を行っております。

これらの主要資産及び負債の残高推移分析結果については、四半期ごとにリスク管理委員会において報告する方針であり、第1回目の報告は、2026年2月に当社財務部部長より実施しました。

(12) 当社経理部門の人員体制強化（対応する原因分析(12)）

【改善報告書に記載した改善策】

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> <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。</p>
主管部門	経理部門、人事部門
整備完了/ 運用開始時期	<p>外部専門家の選定：2025年11月末までに完了</p> <p>外部専門家の登用：2026年12月末までに完了</p> <p>20名体制の実現：2027年3月末までに完了</p>

【実施・運用状況】

2025年12月以降、当社の目指すべき経理業務体制として以下4点の設計を行っております。

a 目指すべき組織体制の設計

これまでの課題として、特定の担当者に業務や判断が集中する属人化、体系的な教育不足による知識・理解のばらつき、経験不足に起因するチェック機能の脆弱性が認識されている中で、誰が担当しても一定の品質が確保される体制を構築する為に、業務マニュアル、チェックリスト、判断フローを整備し、業務内容を可視化できるようにいたします。あわせて、各業務について複数名が理解・対応可能な状態を確保し、担当者不在時にも業務が滞留しない体制を目指していきます。具体的には、作成者と調査者、承認者を明確に分離し、重要な仕訳・判断・数値についてはダブルチェックを必須とし、管理職レビューを徹底できる人員体制を構築する事を検討しております。

b 人員体制の構築と外注利用

実施内容に記載の通り、経理部門の内製化を実現すべく、2027年3月までに20名体制を構築する方針の下、中途採用活動を継続して実施しており、2025年11月以降、本書提出時点においては管理職1名、担当者2名の採用、及び担当者1名を営業本部からの部門異動により計4名を増員している一方で、退職者が2名（担当者）となっております。（改善状況報告書提出時点で、管理職6名、担当者10名の16名体制となっております）新規採用に当たっては、原則、以下の要件にて採用活動を進めております。

- ・管理職：製造業での経理部門管理職経験、会計監査対応、英語力
- ・一般職：経理実務経験2年以上、簿記3級程度以上の知識

また、20名体制が整備されるまでの間、決算及び財務報告の品質を維持・強化する観点から、外部専門家の活用を進めることとし、2025年11月に委託候補先の選定作業及び検討を実施し、同月の取締役会にて、D社を選定することを決議いたしました。改善活動に係るマニュアル整備支援、ダブルチェック体制構築支援、海外子会社の財務実態分析支援及びグローバル連結決算体制強化支援業務を委託内容に追加しております。一方で、従来から業務委託を行っているE社については、引き続き、通常経理業務として、固定資産関連、リース管理、ロイヤリティ売上管理、債務管理、税務関連申告書作成など、四半期決算資料作成業務としては、連結パッ

ケージ資料のチェック、連結キャッシュ・フロー資料作成、四半期開示基礎資料作成等の委託を行っております。上記2社の外部専門家に委託している業務はいずれも専門性が高く、会計の高度な知見のいる業務、もしくは、専門性が高く、会計監査人への報告の前に正確性を担保する目的で依頼しているチェック業務となります。

c 経理部内の業務分担の設計

まずは、2025年11月に、当社経理部門の分担表及び担当別の業務の一覧を作成、整理し可視化しました。これには従来からE社に委託している経理業務の内容も織り込んでおります。現在は、各経理業務においてどのくらいの工数が発生しているのか業務分析を行っており、その上で、リソースが不足している業務、経理体制として脆弱となっている部分について分析を進めてきました。2026年3月までに当該分析を完了させ、経理業務体制として必要な役割分担の設計を終え、4月から始まる2026年3月期決算作業から、運用を開始致しました。

d ダブルチェック体制の構築

上記a、cの当社経理部門組織、経理業務内容を整理した上でダブルチェックすべき業務内容を整理しており、2026年3月末までに経理部内のあるべき業務分担を作成し、ダブルチェック体制の整備を完了しました。

(13) 教育の実施（対応する原因分析(13)、(15)）

【改善報告書に記載した改善策】

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おります。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	<p>経理部門向け教育プログラム策定：2025年12月末まで</p> <p>同教育の実施：2026年3月末まで</p> <p>役職員向け教育プログラム策定：2025年12月末まで</p> <p>同教育の実施：2026年3月末まで</p>

【実施・運用状況】

上記「(9) 教育の実施」及び本項番の研修体系・研修内容は以下の通りです。

	(13) 本社主催教育				(9) KMEX主催
	本社	100%子会社	左記以外の 子会社	KMEX	
役職員向け	部長以上	社長・ 経理責任者	社長	Sub Dir. 以上	(左記による)

	(13) 本社主催教育				(9) KMEX主催
	本社	100%子会社	左記以外の 子会社	KMEX	
経理向け	経理部員				経理部員
間接員向け					間接員コンプライアンス

当社は、外部専門家D社の協力のもと、2025年12月に経理部門向け教育プログラム及び役職員向け教育プログラムを策定いたしました。

経理部門向け教育プログラムは、会計基準、決算業務、有価証券報告書作成に係る留意事項及び財務報告リスクを中心とし、当社グループ、特にメキシコで実際に発生した事例を中心にケーススタディ形式を採用することで、実務への適用力向上を目的とした内容としております。こちらの教育プログラムの参加対象者（経理部門以外の希望者含む）は21名であり、全員が受講済です。

役職員向け教育プログラムについても、D社の協力のもと策定し、一般的な会計知識及び実例を用いたケーススタディに加え、上場企業としての責務や上場廃止が企業価値・ステークホルダーに与える影響等についても取り上げ、経営責任及び内部統制意識の向上を図る構成としております。こちらの教育プログラムの参加対象者は72名であり、全員が受講済です。

いずれのプログラムも受講後に理解度テストを実施しております。プログラム未受講者に対しては、研修当日の録画を配信し、動画視聴及び理解度テスト実施をフォローしております。

教育記録管理体制については、経理部門向け教育は経理部主管、役職員向け教育は人事部主管とし、各主管部門において受講状況を管理しております。受講状況は週次で確認し、未受講者へのフォローを行う運用としております。

また、教育内容の有効性向上を目的として、今回の受講者を対象にアンケートを実施し、63件の回答がありました。今後、当該アンケート結果の分析に加え、コンプライアンスサーベイ及びエンゲージメントサーベイの結果も踏まえ、来年度の教育プログラムの実施（2026年12月末）までにプログラムの内容に反映させる予定です。

現在、教育施策は継続運用段階にあり、受講状況の管理、理解度確認及びフィードバック反映を通じて、財務報告リスクに対する意識向上及び内部統制文化の定着を図ってまいります。

(14) マニュアル類の整備（対応する原因分析(14)、(16)）

【改善報告書に記載した改善策】

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

【実施・運用状況】

グローバル河西会計方針（Accounting Charter）を踏まえ、2025年12月に現行の規程及びマニュアル類の棚卸を実施した結果、以下の規程について改訂の必要性を認識いたしました。

【単体業務】

- ・ 経理規程、経理規程実施細則
- ・ 有価証券の減損処理基準
- ・ 減損会計要領

【連結業務】

- ・ 連結財務諸表作成要領（作成マニュアルを含む）
- ・ 有価証券報告書作成要領

その後、当該規程等については、2026年2月に整備が完了いたしました。なお、改訂にあたっては、過去の会計基準変更を反映できていなかった内容、2026年3月期第3四半期決算の会計監査人による指摘事項を踏まえた改訂となっております。

なお、属人化を解消し、業務標準化を進めていく為、連結財務諸表作成要領には連結修正仕訳を作成する際の留意点を記載し、標準化対応を進めたほか、連結決算進捗・業務チェックリストを見直しの上活用し、業務内容の共有、業務の見直しを2026年2月に実施しました。

これら規程・マニュアルの改訂及び新規作成にあたっては、外部専門家であるD社によるレビュー支援を受けております。今後は年1回、当社経理部門が主管となって規程やマニュアルの見直しを行い、必要に応じ改訂を行っていく予定です。

(15) 内部監査体制の強化（対応する原因分析(17)）

【改善報告書に記載した改善策】

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</p>
------	--

	<p>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、現地に於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。 ・ 北米子会社（KNA、KMEX）においては、これまでG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G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、G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	外部専門家の登用：2026年1月運用開始予定 採用と体制の強化：2026年12月末予定 内部監査計画の見直し：2025年11月 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 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 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

【実施・運用状況】

a 人員体制の整備

内部監査部門の体制強化については、2025年10月末時点での3名体制から、2026年4月時点には6名体制となりました。2026年4月現在の内部監査部門6名についての役割分担は、以下の通りです。

部長	管理職	担当	業務内容
1名	3名	2名	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査 内部通報に関する窓口と対応 監査等委員会(または監査等委員)との連携 特命事項
	内1名	内1名	<ul style="list-style-type: none"> 財務報告に係る内部統制の評価業務(J-SOX)

6名の人員体制が整備されるまでの間において、監査業務の為の工数を確保する為に、必要に応じて外部専門家を活用できるように準備をしております。この外部専門家の派遣業者は、11月に候補業者を選定の上で各社からの提案を得て、比較検討を行い、F社を委託先として選定することを代表取締役社長に提案し、2025年12月に承認を得ました。F社とは委託契約を締結しております。こうした外部専門家の活用の準備をしておりましたが、上述の通り2026年4月時点には6名体制となりましたので、実際には外部専門家の活用には至りませんでした。

b 監査計画の見直しの状況

国内外の全社・全機能に対する内部監査を実施する事や、KMEX及び当社経理部に対する内部監査を実施する事が必要となったことから、2026年3月期の内部監査計画にこれらを反映し、監査等委員会との協議を経て、2025年11月に代表取締役社長の承認を得ました。

c 見直し後の実施状況

見直しを行った2026年3月期の内部監査計画に基づき、以下の活動を実施してきました。

- ①国内の全機能部門や国内外の全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しました。2025年12月にセルフチェック方式による内部監査の実施方法やチェックシートの記入回答依頼を展開し、2026年1月に回答を収集、回答内容を評価・取りまとめを行い、2026年3月に代表取締役社長、及び取締役会メンバー、監査等委員に結果を報告しました。
- ②KMEXに対する内部監査を実施しました。2025年12月に事前準備で現地を訪問ののち、2026年2月中旬に現地往査を実施しました。この監査結果は2026年3月下旬に監査報告書として報告しました。この監査では、一部確認の出来なかった部分（改善実施中の主要プロセスなど）があった為、2026年4月にフォロー監査を実施しました。フォロー監査では、主要プロセスに関する業務フローや業務マニュアルが整備されたこと、これらの運用が開始されていることを確認しました。また、フォロー監査の結果は5月上旬に監査報告書として報告しました。
- ③当社経理部に対する内部監査を実施しました。2026年2月下旬に監査を実施し、監査結果の報告は2026年3月下旬に監査報告書として報告しました。この監査では、一部確認の出来なかった部分（前年度の内部統制の不備是正の運用や、改訂された経理のマニュアル類の運用状況など）があった為、4月中旬にフォロー監査を実施しました。フォロー監査では、前回監査で確認の出来ていなかったマニュアル類の運用状況を中心に確認を行ない、これらの運用が開始されていることを確認しました。また、フォロー監査の結果は5月上旬に監査報告書として報告しました。

また、2026年3月期のJ-SOX評価については、評価の範囲や項目について2025年7月に会計監査人と協議、社長承認を得た年度計画に基づき評価活動を実施してきました。2025年3月期に

において業務プロセスの内部統制に不備のあったKMEXにおいては、物品受入時に請求書が添付されない場合のインシデント処理（3. 本事案の概要（1）-2 買掛金勘定の誤りにて記載の処理）について業務フローの見直しを行いました。

当社全体としてのJ-SOX評価の対象拠点は、当社（日本）、KNA（米国）、KMEX（メキシコ）、広州河西（中国）、KUK（英国）、KTS-I（インドネシア）、大連河西（中国）の7拠点ですが、このうち、北米のKNAとKMEX以外の5拠点については、当社内部監査部が評価を行います。証憑を依頼・入手してリモートで評価を行うという形です。また、北米拠点に対するJ-SOX評価についてはG社に外部委託しております。G社とは、月次の定期的な会議（2025年11月より開始）を実施し、J-SOX評価の状況や評価結果の報告を得るなど、現地における業務状況の把握を継続して実施しております。

d 2027年3月期の内部監査計画の作成状況

2027年3月期の内部監査計画の作成にあたっては、上記c①に記述したセルフチェック方式による内部監査の実施結果に基づくリスク評価結果や、同じくセルフチェック方式による内部監査の実施結果から、複数の拠点や部門に共通する課題として認識された当社における第二線としての役割機能の不明確さの視点、ならびに北米子会社における内部監査体制との連携などを考慮しました。この計画についてトップマネジメントや監査等委員会との協議を経て、2026年3月末に代表取締役社長の承認を得て2027年3月期の内部監査計画を策定しました。

また、当社と国内・海外の子会社との関係は実施内容の項に記載した通りで、その内容に沿った取り組みを進めます。但し、北米子会社においては監査業務の現地化を前提に業務をG社に委託することを検討していましたが、北米子会社内で人材を確保する目処が立ちましたので、外部委託ではなく内製の方向で具体化の検討を進めていくことが変更となりました。G社に委託してきているJ-SOX評価についても、将来的には内製化することを検討しておりますが、実際の変更時期は未定です。

(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)）

【改善報告書に記載した改善策】

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

【実施・運用状況】

2024年10月にグループ会社に対し、エスカレーション・ルールを周知しましたが、報告すべきリスク内容が明確でなかったことを踏まえ、2025年11月、想定される具体的リスク事象を類型化して具体的に列挙した形でルールを改訂し、グループ会社を含めメールにて社内展開を行いました。当該ルールに基づき、情報収集・共有を目的として社長、副社長、本部長及び各地域統括（海外拠点についてはトピックスの報告は必須、参加は任意）をメンバーとする朝会（毎週月曜日開催）の報告事項としております。

当該改訂においては、会計処理の変更、例外処理の発生、新規業務プロセスの導入、システム設定変更、財務報告に影響を与える可能性のある業務運用変更等を報告対象として明確化しております。また、当該エスカレーション・ルールの理解促進を目的として、2025年11月に補足説明資料を作成し、関係部門及びグループ会社へ周知を行い、2025年12月より運用を開始しております。なお、このエスカレーション・ルールにつきましては、朝会の招集通知メールに添付されておりますので、定期的に周知がなされております。

エスカレーション・ルールにおけるリスク情報の確認、集約については、内部統制部において毎

週（必要に応じ随時）実施しており、リスク一覧表を作成、管理しております。集約したリスク情報は、必要に応じて対応状況などについてリスク管理委員会で報告する体制としております。

(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)）

【改善報告書に記載した改善策】

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全くできませんでした。</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進してまいりました。</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/	システム導入における当社側サポート：整備済
運用開始時期	KMEXアセスメントの実施：（3）に記載

【実施・運用状況】

当社は、グループ子会社からの支援要請に基づき、子会社で計画するシステムの導入、改修等に対し支援をしておりますが、本報告書提出時点で、システムの導入や改修を予定している子会社はありません。

上述「（3）必要なレポート開発（新システム）」で記載の通り、当社情報システム部部長がKMEXに赴任し、外部専門家を活用してシステムのアセスメントを実施し、その結果を踏まえた今後の対応方針の検討を先導しております。また、「（5）発注から支払いまでの業務プロセスの見直し」に記載の通り、プロジェクトリーダーとしてKMEXの経理、購買、SCM、IT部門を巻き込み、購買プロセスの改善活動を進めております。

(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)）

【改善報告書に記載した改善策】

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
-----------------	----------------

【実施・運用状況】

(8)(10)(11)に記載の通りです。

(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)）

【改善報告書に記載した改善策】

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にあることは、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、これが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 会計監査人との論点整理・協議完了：2026年3月まで

【実施・運用状況】

a 子会社との連結決算スケジュールの共有

連結決算スケジュールを遅延させない為の施策として、当社より子会社に対し、2025年12月に連結パッケージ提出スケジュールを展開するとともに、現地の監査がそのスケジュール通り終了しているかどうか確認を行っております。特に重要拠点でリスクがあるKMEXについては、現地監査人のDeloitte MEX、連結監査人トーマツ、KMEX経理部門、当社経理部門の4社で2025年12月に会議を実施し日程を共有するとともに、同月より監査論点の進捗や監査資料の提出状況等を共有すべく、当社経理部門とKMEX経理部門との間で週次MTGを実施しております。

b 当社経理部門と連結監査人との間の論点整理

2026年3月期末決算に向け、監査論点整理を3月末までに協議を終える為の対応としては、2026年2月16日の第3四半期決算開示後、2月17日より監査法人トーマツとの期末決算に向けた週1回の定例ミーティングを開催し、必要な論点協議を開始しております。定例ミーティングには、当社経理部門の職制メンバー（管理職）が参加しております。早期に決着を図る様、論点整理・協議を進めており、本報告書提出時点では、監査日程に大きな影響を与える様な監

査論点は有りません。

c 連結修正仕訳を削減する取り組み

連結決算を作成するに当たり投入される連結調整仕訳には、元々連結上で調整が必要となる「連結調整仕訳」と、監査人からの指摘等に基づき当社側で修正を加える「連結修正仕訳」の2つに分かれますが、2025年3月期の当社の連結決算作業が煩雑になっていた原因を精査したところ、①連結修正による修正仕訳（以下「連結修正仕訳」という。）が大量に発生していたこと、②連結決算システムの処理設定（貸借対照表の期末残高を翌年度に繰越処理の設定や、投資有価証券の期初の洗替処理の設定など）の事前確認不足による想定外の残高エラーが過年度修正を含めた2025年3月期を締める際に発生していた事が判明しました。

上記①については、各子会社にて発生する修正は子会社の財務諸表に取り込んだ上でパッケージ資料に反映させる事を基本方針とし、当社側での連結修正仕訳の投入を極力減らす活動をしております。なお、当社にて必要な連結調整仕訳については、仕訳の内容、根拠資料を明確化し、3月末の決算処理開始前に社内及び当社の監査人と事前協議を進めております。

上記②については、連結決算システムのベンダーに機能を再確認した上で、各処理の正しい設定（繰越する、しない、洗替する等）を整理し、テスト環境での事前チェックを3月中に実施し、同様の誤りが再発しないことを確認しました。なお、処理設定エラーが発生したのは、多数の過年度に係る連結修正仕訳を投入した2025年3月期の連結決算締め時点だけであり、それ以前については同様のエラーは発生していない事を確認済みです。

上記対応の結果、2026年3月期第3四半期決算における連結修正仕訳件数は35件にとどまっております。過年度訂正に伴い、当社にて多数の連結修正仕訳投入を余儀なくされた2025年3月期決算時に比べると、管理可能なレベルの件数となっております。

d 連結決算作業時の経理部門のチェック体制強化

連結決算の体制強化に関しては、「(14) マニュアル類の整備」に記載の通り、連結財務諸表作成要領、マニュアルをアップデートし、チェック体制を強化したと共に、上記に記載の通り、連結調整仕訳の整理と事前協議、決算スケジュールの遵守を推進しております。

2. 改善措置の実施状況及び運用状況に対する上場会社の評価

当社は、本事案により過年度の決算を訂正したことにつきまして、関係者の皆様には多大なるご迷惑とご心配をおかけしましたことを、改めて深くお詫び申し上げます。また、上場会社としての重大な責任を痛感し、深く反省しております。

当社は、このような事態を二度と繰り返さない為に、改善報告書に記載した再発防止策を実施し、運用してまいりました。当社としては、その成果は着実に表れてきていると評価しておりますが、今後も再発防止策の徹底した運用と継続的な改善に努めてまいります。

今般の教訓を生かし、今後とも上場会社にふさわしい内部統制の構築と強化に取り組み、持続的な企業価値向上に取り組んで行き、株主・投資家の皆さま、その他のステークホルダーの皆さまの信頼回復に全力を尽くしてまいります。何卒ご理解を賜りますようお願い申し上げます。

以 上