



平成30年7月4日

各 位

会社名 : 株式会社UKCホールディングス  
(コード: 3156 東証第一部)  
代表者名: 代表取締役社長 栗田 伸樹  
問合せ先: 常務執行役員  
IR部部长 大澤 剛  
(TEL: 03-3491-6575)

## 東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ

当社は、平成29年12月22日提出の「改善報告書」につきまして、有価証券上場規程第503条第1項の規定に基づき、改善措置の実施状況及び運用状況を記載した「改善状況報告書」を、本日別添の通り提出いたしましたのでお知らせいたします。

別添書類: 改善状況報告書

以上

改善状況報告書

平成30年7月4日

株式会社東京証券取引所

代表取締役社長 宮原 幸一郎 殿



平成29年12月22日提出の改善報告書について、有価証券上場規程第503条第1項の規定に基づき、改善措置の実施状況及び運用状況を記載した改善状況報告書をここに提出いたします。

目次

1. 改善報告書の提出経緯.....	2
(1) 改善報告書の提出理由.....	2
(2) 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯・原因.....	4
① 不適切な会計処理が発覚した経緯.....	4
② 第三者委員会の調査の目的、方法、範囲、期間.....	5
③ 不適正開示に係る取引内容の変遷と第三者委員会の調査、当社検証等によって判明した事実.....	7
④ 不適切な会計処理の内容.....	13
⑤ 不適切な会計処理の影響額.....	17
⑥ 本件関係者の処分.....	18
(3) 不適正開示の発生原因.....	19
① 根本的な原因.....	19
② 全般的な管理体制に関連する原因.....	20
③ 業務処理統制に関連する原因.....	22
2. 再発防止に向けた改善措置並びにその実施状況及び運用状況等.....	24
(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等.....	24
① 企業風土の改革.....	26
② 意思決定の透明化.....	29
③ 内部管理体制の強化.....	31
④ 取締役会の機能の充実.....	40
⑤ 取締役、監査役、監査法人の連携.....	41
(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.....	43
(3) 改善措置の実施スケジュール.....	43
別図：グループ体制.....	44
別表：当社管理部門人員構成.....	45



1. 改善報告書の提出経緯

(1) 改善報告書の提出理由

当社は、平成29年7月25日、当社連結子会社であるUKC ELECTRONICS (H. K.) CO., LTD. (以下、「UKC 香港」という)における、特定取引先に対する前渡金に関連した売掛金回収に対する疑義等に係る第三者委員会の調査報告書を開示し、平成29年7月31日、過年度の決算短信等の訂正を行うとともに、過年度の有価証券報告書等の訂正報告書を提出いたしました。

本件に関し、当社の適時開示を適切に行うための体制の不備に起因する不適切な開示であり、改善の必要性が高いと認められるとの理由により、貴取引所より平成29年12月8日に有価証券上場規程第502条第1項第1号に基づく「改善報告書」の提出を求められ、平成29年12月22日に提出いたしました。

訂正した過年度決算短信等の業績に及ぼす影響額については、以下の通りです。

【過年度決算短信等の訂正の業績に及ぼす影響額】

平成25年3月期

(単位：百万円)

		訂正前	訂正後	影響額
通期	売上高	284,508	278,160	△ 6,348
	営業利益	7,360	7,360	-
	経常利益	8,162	8,162	-
	当期純利益	5,025	5,025	-
	総資産	114,223	114,223	-
	純資産	45,402	45,402	-

平成26年3月期

(単位：百万円)

		訂正前	訂正後	影響額
通期	売上高	317,042	301,428	△ 15,614
	営業利益	6,925	6,925	-
	経常利益	7,237	7,237	-
	当期純利益	4,398	4,398	-
	総資産	118,436	118,436	-
	純資産	50,425	50,425	-

平成27年3月期

(単位：百万円)

		訂正前	訂正後	影響額
第1四半期	売上高	64,339	59,313	△ 5,025
	営業利益	1,545	1,545	-
	経常利益	1,406	1,406	-
	四半期純利益	921	921	-
	総資産	118,490	118,490	-
	純資産	50,932	50,932	-
第2四半期	売上高	131,870	119,675	△ 12,194

		訂正前	訂正後	影響額
	営業利益	2,478	2,478	-
	経常利益	2,836	2,836	-
	四半期純利益	1,777	1,777	-
	総資産	118,786	118,786	-
	純資産	52,199	52,199	-
第3四半期	売上高	202,710	182,372	△ 20,338
	営業利益	4,003	4,003	-
	経常利益	4,863	4,863	-
	四半期純利益	3,227	3,227	-
	総資産	128,289	128,289	-
	純資産	54,405	54,405	-
通期	売上高	280,672	253,811	△ 26,861
	営業利益	5,578	3,817	△ 1,760
	経常利益	6,233	4,472	△ 1,760
	当期純利益	4,037	2,276	△ 1,760
	総資産	131,784	129,859	△ 1,925
	純資産	56,370	54,445	△ 1,925

平成28年3月期

(単位：百万円)

		訂正前	訂正後	影響額
第1四半期	売上高	69,889	66,816	△ 3,072
	営業利益	1,434	△ 2,539	△ 3,973
	経常利益	1,535	△ 2,437	△ 3,973
	親会社株主に帰属する 四半期純利益	1,147	△ 2,826	△ 3,973
	総資産	129,841	123,870	△ 5,970
	純資産	57,292	51,321	△ 5,970
第2四半期	売上高	142,949	136,487	△ 6,462
	営業利益	3,357	△ 27	△ 3,385
	経常利益	3,176	△ 209	△ 3,385
	親会社株主に帰属する 四半期純利益	2,297	△ 1,087	△ 3,385
	総資産	132,819	127,563	△ 5,255
	純資産	57,921	52,666	△ 5,255
第3四半期	売上高	221,128	210,963	△ 10,164
	営業利益	4,882	△ 1,515	△ 6,397
	経常利益	4,508	△ 1,889	△ 6,397
	親会社株主に帰属する	3,133	△ 3,109	△ 6,242

		訂正前	訂正後	影響額
	四半期純利益			
	総資産	137,613	129,497	△ 8,116
	純資産	58,529	50,413	△ 8,116
通期	売上高	288,684	276,709	△ 11,975
	営業利益	6,487	△ 2,897	△ 9,385
	経常利益	5,448	△ 3,937	△ 9,385
	親会社株主に帰属する 当期純利益	3,200	△ 6,227	△ 9,427
	総資産	126,408	115,758	△ 10,649
	純資産	57,728	47,078	△ 10,649

平成 29 年 3 月期

(単位：百万円)

		訂正前	訂正後	影響額
第 1 四半期	売上高	65,117	62,558	△ 2,558
	営業利益	715	207	△ 508
	経常利益	233	△ 275	△ 508
	親会社株主に帰属する 四半期純利益	163	△ 330	△ 494
	総資産	126,305	116,091	△ 10,214
	純資産	56,384	46,184	△ 10,200
	第 2 四半期	売上高	137,947	131,912
営業利益		1,854	△ 329	△ 2,184
経常利益		1,276	△ 907	△ 2,184
親会社株主に帰属する 四半期純利益		1,015	△ 1,117	△ 2,133
総資産		128,517	116,860	△ 11,657
純資産		56,436	44,827	△ 11,608
第 3 四半期		売上高	209,106	199,926
	営業利益	2,609	△ 2,306	△ 4,915
	経常利益	2,421	△ 2,493	△ 4,915
	親会社株主に帰属する 四半期純利益	1,575	△ 3,263	△ 4,838
	総資産	142,165	125,749	△ 16,415
	純資産	57,396	41,063	△ 16,332

(2) 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯・原因

① 不適切な会計処理が発覚した経緯

当社は、平成 29 年 3 月期の決算発表を平成 29 年 5 月 10 日に行うべく準備を進めていたところ、平成

29年4月下旬、当社の会計監査人である有限責任あずさ監査法人（以下、「あずさ監査法人」といいます。）より、UKC 香港における一部の前渡金及び関連する取引に関し調査の必要性を指摘されました。

指摘された前渡金とは、UKC 香港が顧客に部材を納入するにあたって、UKC 香港の仕入先である a 社が部材を調達し、UKC 香港がそれを仕入れ、顧客に販売する形態の中で、UKC 香港が a 社に前もって部材購入代金を渡すものであります。顧客の製品の販売が停滞する中で、UKC 香港が前渡金を渡すタイミングと a 社が部材を調達するタイミングにずれが生じたことにより、平成 29 年 3 月には前渡金全体として 40 億円程度となっておりましたが、その内訳に関する当社の説明について、あずさ監査法人は得心せず、a 社に対する一部の前渡金の実在性の疑義及び回収可能性の懸念（以下、「本件疑義」といいます。）を指摘されたものです。

この指摘を受けて当社は、当社として真摯に調査をする必要がある課題と認識し、当該前渡金等の性質、関連する取引の実在性及び会計処理等の確認のため当該取引についての社内調査を実施することを決定し、平成 29 年 5 月 8 日、同監査法人に対し、社内調査を実施する旨の報告を行いました。したがって、当社は平成 29 年 5 月 10 日に決算発表を行うことが困難となり、平成 29 年 5 月 10 日に適時開示として「平成 29 年 3 月期決算発表の延期に関するお知らせ」を公表しました。当社は、社外専門家（弁護士及び公認会計士）を補助者として選定し、平成 29 年 5 月 17 日から、UKC 香港や当社において、関係書類のレビュー、関係者に対するインタビュー、関係者のメールのレビュー等の社内調査を実施しました。その結果、平成 29 年 5 月 26 日に関係者のメールから特定取引先への前渡金を使った売掛金の回収偽装を示唆するような内容が出てきたことから、補助者として従事していた公認会計士やあずさ監査法人から当社に対し、中立公正な第三者委員会を設置して調査をするように助言がなされました。これを受けて当社は、平成 29 年 5 月 30 日、本件の事実関係の調査、全容・原因究明、本件が当社の業績に及ぼす影響の把握、有効な再発防止策の提言等を目的とし、当社と利害を有しない外部の専門家から構成される第三者委員会を設置することといたしました。そして第三者委員会による中立、公正な調査が優先するため、社内調査は、第三者委員会に対しそれまでの調査資料を提出して引継ぎを行い、第三者委員会による調査の補助者という限定的な役割に移行して継続しました。

## ② 第三者委員会の調査の目的、方法、範囲、期間

第三者委員会の構成は以下の通りです。

委員長	須藤 修	弁護士	須藤綜合法律事務所
委員	甲斐 淑浩	弁護士	アンダーソン・毛利・友常 法律事務所
委員	千葉 通子	公認会計士	千葉公認会計士事務所

第三者委員会の委員につきましては、日本弁護士連合会による「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン（平成 22 年 7 月 15 日公表、平成 22 年 12 月 17 日改訂）」に沿った選定を行っております。その他、アンダーソン毛利・友常法律事務所及び新日本有限責任監査法人 FIDS（不正対策・係争サポート）の専門家が第三者委員会のサポートを行いました。また、第三者委員会が調査を実施するにあたり、本件疑義及び本件対象取引に関与していない当社の内部監査室職員を事務局として活用しました。

### a. 調査の目的

本件疑義に関連する以下の各項目の事実関係の調査

・平成 27 年 3 月期から平成 29 年 3 月期までの間の UKC 香港、c 社香港及びその関連会社並びに a 社間で行われたテレビ用 LCD パネル取引及びテレビ完成品取引のスキーム概要（テレビ用 LCD パネル取引とテレ

ビ完成品取引をそれぞれ「LCD パネル取引」、「テレビ取引」といい、両取引を併せて、以下、「本件対象取引」といいます。)、とりわけそれら取引における前渡金取引並びに売掛金の発生及び回収の実態の解明

・UKC 香港が平成 29 年 3 月 31 日に c 社香港発行の転換社債（以下、「本件 CB」といいます。）を取得した経緯及び当該取得に係る実態の解明

- ・本件疑義と類似する事象の有無の調査
- ・本件疑義及び上記各事実関係に係る原因分析
- ・再発防止策の提言

#### b. 調査実施期間

平成 29 年 5 月 30 日から平成 29 年 7 月 19 日までの間、調査及び調査結果に基づく検討を実施

#### c. 調査対象期間

第三者委員会は、初動調査により本件疑義に関連する事実関係の概要を把握した結果、本件対象取引による前渡金取引や売掛金の発生及び回収の実態等の検討を要する期間として平成 27 年 3 月期から平成 29 年 3 月期までの会計期間を調査の対象としました。

#### d. 実施した調査手続の概要

##### ア) 本件社内調査の理解・引継ぎ

第三者委員会は、本件社内調査の履行補助者からの説明により本件社内調査の調査経過を理解するとともに、本件社内調査によって収集された証拠を引き継ぎました。

##### イ) 関係者に対するインタビュー

第三者委員会は、関係者総勢 19 名に対し、面談又は電話会議の方法により、各対象者につき 1 回又は複数回にわたって合計 26 回のインタビューを実施しました。

なお、第三者委員会は、上記のインタビューのほか、電話会議の方法により、当社の元役員（兼 UKC 香港の元役員）1 名に対してもヒアリングを行いました。

##### ウ) 関係資料の確認・精査

第三者委員会は、当社及び UKC 香港から入手した関係資料に加え、c 社グループやその取引先等の第三者から入手した外部証拠を確認・精査しました。

##### エ) デジタルフォレンジック

第三者委員会は、本件疑義に関与した疑いのあるキーパーソンと想定される当社及び UKC 香港の関係者 9 名の保有 PC 合計 11 台（ラップトップ PC 7 台及びデスクトップ PC 4 台）について、データ保全・復元を実施しました。

第三者委員会は、データ保全・復元の対象とした PC 合計 11 台のうち、10 台（ラップトップ PC 7 台及びデスクトップ PC 3 台）に含まれる電子メールデータ及び一部ファイルデータ合計 487,606 件につき、対象期間を限定することなく、本件疑義及び本件疑義と類似する事象に関連するデータの抽出に効果的と第三者委員会が判断したキーワード（日本語及び英語）による検索で絞り込んだ結果ヒットした件数合計 44,395 件をレビューしました。

その結果、本件に関連するメールデータ/ファイルデータとして合計 2,702 件が出されました。

##### オ) 海外現地往査

第三者委員会は、本件対象取引の実態を解明するため、香港、中国、オーストラリアで海外現地往査を





メーカーに接触することはなく、販売先である顧客の実需を把握し、さらに売掛金を回収するのはb社の役割でした。その顧客の中国TVメーカーの一つがc社グループであり、c社中国で製造されたテレビ完成品は、c社豪州に輸出され、最終的にはオーストラリアの家電量販店cc社を通じて販売されるという製造から販売までの一連の商流を担います。UKC香港とc社香港とのLCDパネル取引は、平成25年に開始した後、順調に推移し、遅くとも平成26年4月以降は毎月の売上高が10～30百万米ドル程度となるまで取引金額も拡大し、売掛金の回収が滞ることもありませんでした。

そうした中、平成27年2月28日頃、c社香港で28百万米ドルの欠損が発覚した旨の連絡がb社からUKC香港に入り、UKC香港董事長総経理E氏が同年3月10日頃に南京においてb社と面談したところ、3月中に支払期限が到来する売掛金の一部と4月中に支払期限が到来する売掛金合計46百万米ドルの支払が滞留する旨の説明を受けました。南京ビジネスはE氏の前任者が担当していたことから、当時のE氏はc社グループ代表のG氏と面識はなく、E氏は、平成27年3月11日頃、c社中国のw工場においてG氏と初めて面談し、G氏から状況の説明を受けるとともに、当面の返済猶予の検討の依頼を受けました。

UKC香港のc社香港に対する売掛金46百万米ドルが滞留することについては、平成27年3月当時、当社A社長と当社B副社長に対し、E氏から報告されました。A社長は、E氏に対し、その時点では金額の確度が不明だったので滞留売掛金額の正確な把握に努めるとともに、c社グループ及びG氏の所有資産の調査を指示しました。

E氏は、平成27年4月2日にG氏とb社代表のF氏を伴って来日し、A社長及びB副社長を交え、UKC香港のc社香港に対する売掛金回収の基本的な方向性につき会談が行われました。この会談では、G氏がA社長、B副社長、当社管理本部管理職C氏に対して、資金不足となった要因、銀行借入の状況などの説明を行い、ビジネスの協業並びに当面の運転資金の支援を求めてきました。同会談での結論は、「UKCが金銭面で支援をする条件は、①資金繰り等、調査の結果をみて判断する、②通常の運転資金（仕入資金）とする」というものでした。また、w工場の不動産の担保設定を進めること、c社香港にUKCの調査人員を受け入れることも口頭にて合意されました。

その後、E氏は、w工場をもつc社中国の資金繰りが逼迫し、手元資金は現金2.6百万人民元のみで銀行借入れを一時返済する資金が工面できず、早急に送金しなければw工場が銀行による差押えにより操業停止に追い込まれるかもしれないことからオペレーションサポートとして9.1百万人民元を支援してほしいとの依頼をG氏から受けました。そこで、平成27年4月9日から10日にかけて、E氏は当社に対して、c社に対する資金支援承認要請を行いました。C氏は現段階では資金支援はできない旨の返答を行いました。

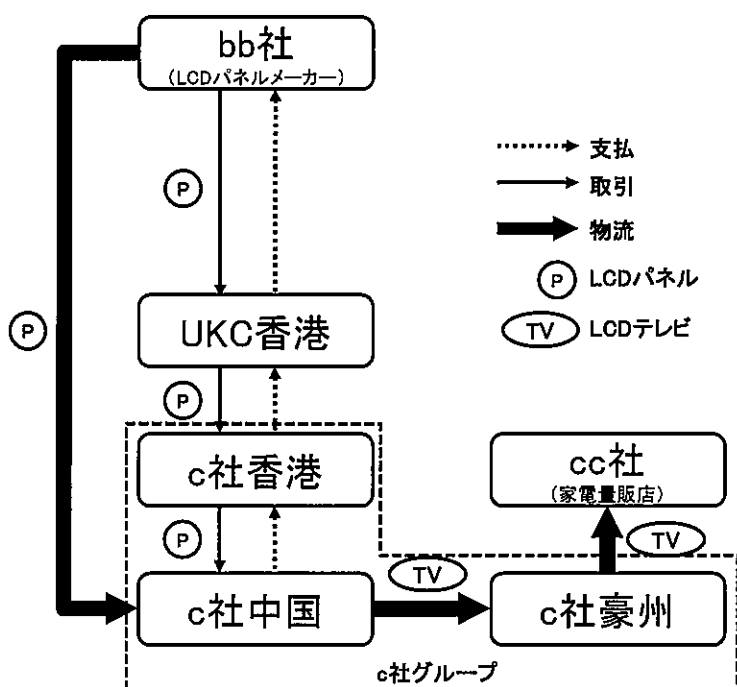
しかし、E氏より再度、強い資金支援承認要請のメールがあったため、平成27年4月13日にテレビ会議が開催されましたが、判断材料が殆どないことから、現状では当社による直接的な資金支援はできないという結論は変わりませんでした。一方で、会議においてUKC香港管理部門長より、もともとc社と親密な関係にあるb社F氏にc社グループへの一時的な資金援助を依頼することについての提案がなされ、まずは同氏の意向を確認することになりました。なお、c社への資金支援の大半は、一時的な銀行への返済であり、短期間で返済可能なものであることから、F氏が承諾する可能性は高いとの認識もありました。平成27年4月16日に、UKC香港管理部門長がB副社長、C氏、当社経理部門管理職D氏及びE氏他1名を宛先とする電子メール（以下、「平成27年4月16日付UKC香港管理部門長メール」といいます。）を送信し、「これ（9.1百万人民元）について、b社の資金（UKC香港からの前渡金を含め）で対応可能であれば、w工場へ送金してもらうよう対応しますが、よろしいでしょうか。」と連絡しました。これに対し、D氏は、同日中に、「ご連絡がありました下記メールのRMB9.1Mの件、HD内で検討し、A社長のご了解もい

いただきましたので、連絡をとってご対応をお願い致します」旨の返信をしました。かくして、平成 27 年 4 月 17 日、b 社は、c 社に対して合計 9.1 百万人民元（1.4 百万米ドル相当）を資金援助しました。

その後も、当社経営層が関知しないところで、UKC 香港の依頼を受けた b 社による前渡金を利用した金融支援は、c 社香港に対しても行われるに至り、UKC 香港は、c 社香港及び c 社中国の銀行借入の返済や一般経費等の資金を支援するため、平成 27 年 4 月 30 日から同年 6 月 9 日までの間、UKC 香港から b 社に対する前渡金名目の資金を原資として合計 10 百万米ドルの資金援助を行いました。

b. c 社グループとの取引（商流）から b 社を除外（平成 27 年 4 月～平成 27 年 7 月）

【b 社を商流から除外した c 社香港との LCD パネル取引】

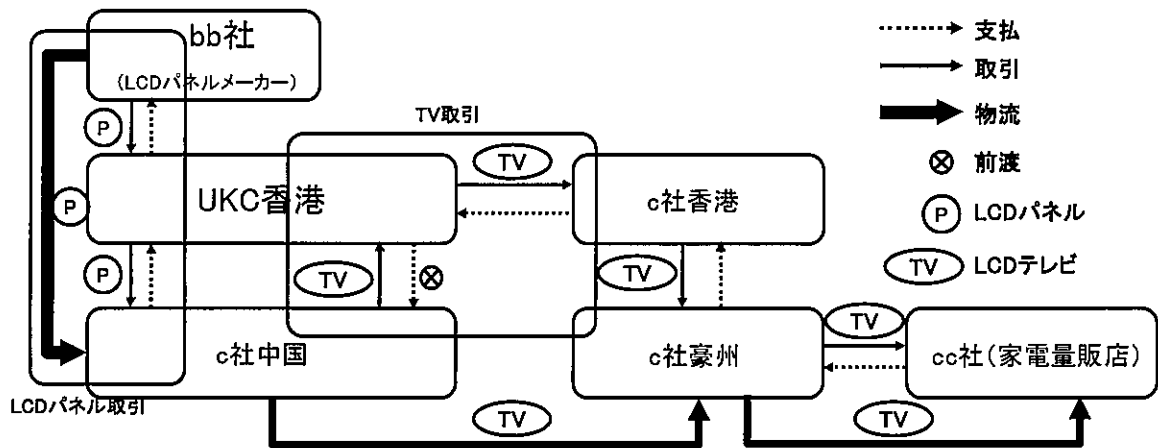


UKC 香港は、c 社香港への売掛金 46 百万米ドルが滞留したことを契機に、それまで南京ビジネスの仕組みの下で把握していなかった c 社グループにおける LCD パネルの仕入れからテレビ完成品の製造さらにはオーストラリアでの販売に至るまでの資金の流れを直接把握することを企図して、b 社から LCD パネルを仕入れる商流を平成 27 年 4 月頃に一部変更し、bb 社製 LCD パネルについては b 社を介在させずに直接 bb 社から仕入れる取引に変更しました。これは、c 社グループが製造するテレビ完成品は bb 社製 LCD パネルを採用していたことから、aa 社の代理店である b 社を介さずに、UKC 香港が bb 社から直接に LCD パネルを仕入れ、これを c 社香港に販売することができたことによります。かくして、UKC 香港は bb 社製パネル取引を介して c 社グループにおける LCD パネルの仕入れからテレビ完成品の製造・販売に至る流れを把握しうることとなりました。

UKC 香港においては、c 社グループの財務内容などを調査した結果、平成 27 年 4 月中旬頃の時点で、c 社香港の債務弁済能力が当初予測していたところに比べ、大幅に低いものとの認識に至りました。そこで、主として D 氏と UKC 香港管理部門長の判断で、当時、当社グループに存在した取引の中で最長の回収サイトであった 180 日まで延伸することで対応することとし、当社に対する協議事項の申請と同時に、D 氏から B 副社長、C 氏に共有し、やむをえない状況に鑑み、その協議事項申請に対し、C 氏が諮問、B 副社長が承認というプロセスとなりました。この回収サイトの 180 日への延伸は、平成 26 年 12 月分のパネル代金の一部にまで遡るものでした。

c. テレビ取引

【テレビ取引を追加した c 社グループとの取引】（平成 27 年 7 月～平成 28 年 6 月）



UKC 香港は、A社長の指示を受け、当社のシンガポール現地子会社に所属する経理・管理に精通している従業員の支援を得るなどして、平成 27 年 3 月から 5 月にかけて調査し、c 社グループにおける金の流れなどをほぼ掌握するに至りました。こうした調査の結果を踏まえ、最終的には、平成 27 年 5 月に至り、A社長、B副社長及びE氏の協議により、c 社グループには数々の問題点や懸念点があるものの、c 社グループにおける製造から販売に至るまでのテレビ事業を正常化させるなかでUKC 香港の c 社香港に対する滞留売掛金を回収するとの経営判断を行うこととなりました。

UKC 香港は、平成 27 年 7 月から、c 社中国から仕入れたテレビ完成品を c 社香港に販売する取引（c 社香港から c 社豪州に販売されて最終的には主に cc 社が顧客に販売）を開始しました。テレビ取引の開始にともなって、従来から継続していた LCD パネル取引については、UKC 香港が bb 社製パネルを仕入れて c 社中国に直接販売する商流に変更しました。c 社香港及び c 社中国の資金力に鑑み、UKC 香港の決裁により、新規に取引を開始する c 社中国に対する回収サイトを 270 日で設定するとともに、c 社香港に対して新規に取り扱いを始める TV セットの取引について、それまでの LCD パネルの取引の回収サイトである 180 日とは別に、270 日に設定しました。

UKC 香港は、平成 27 年 7 月以降、c 社グループがテレビ完成品の製造・販売によって cc 社から回収した資金を原資として c 社香港に優先的に支払をさせ、支払期限が先に到来する LCD パネル取引による滞留債権（平成 27 年 3 月時点で 46 百万米ドル）の回収に充当して当該滞留債権を消し込む会計処理を行いました。これにより、LCD パネル取引の滞留売掛金が減少してテレビ取引の売掛金が未回収として残ることから、E氏は、こうした処理を「売掛金の書き換え」と呼び、当社の B副社長、C氏及びD氏もこうした処理により LCD パネル取引の滞留売掛金の回収が促進される見込みであると認識していました。

しかし、c 社における外注部品の不具合やテレビ完成品の設計変更への対応、さらには部材供給の遅れ等の要因により、c 社中国の w 工場におけるテレビ完成品の生産計画が当初の見込みから大幅に落ち込んだことにより、平成 27 年 7 月における c 社香港に対する売掛金の回収見込みも落ち込む状況となり、180 日に変更後の新たな回収サイトによる平成 27 年 1 月上に係る売掛金 13.5 百万米ドルのうち、10.5 百万米ドルに回収遅延が生じました。

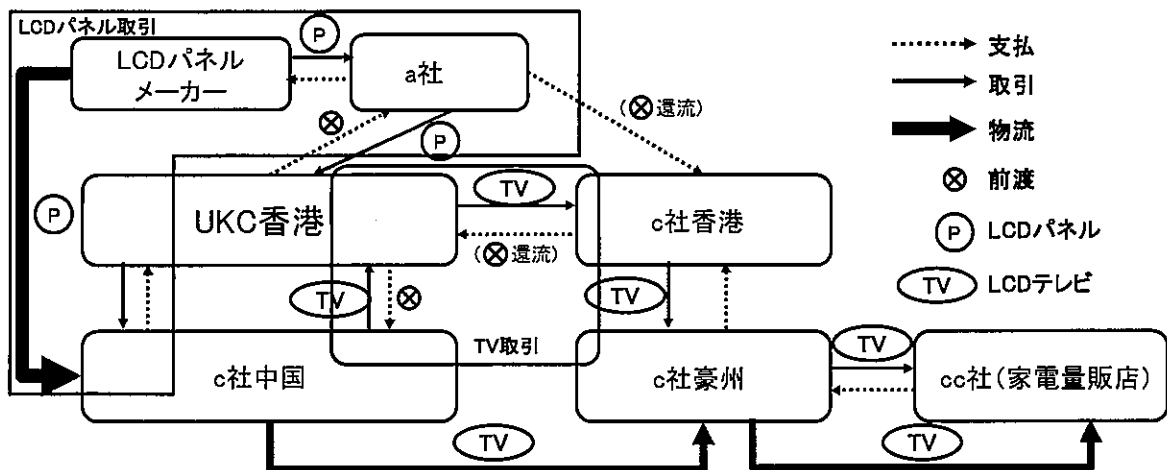
UKC 香港は、c 社中国からテレビ完成品を仕入れて c 社香港に販売する商流のテレビ取引を開始したことを契機に、平成 27 年 6 月 17 日から平成 29 年 3 月 20 日までにかけて、合計 36 回にわたり、合計 66 百万米ドルの前渡金を c 社中国に対して支払いました。これら前渡金は、UKC 香港において、c 社グループ

を構成する c 社中国、c 社香港及び c 社豪州の会社ないし事業の運営経費を負担する趣旨で支出されてい  
ました。UKC 香港管理部門長は、かかる趣旨の前渡金の使途について、もっぱら内部管理資料として前渡  
金の増減明細の資料を継続的に作成し、仕入等以外にも c 社グループの借入金返済や経費等に使用されて  
いる状況を把握して管理していました。

また、平成 28 年 4 月 12 日に UKC 香港がテレビ完成品の前渡金として c 社中国に支払った 2.0 百万米ドルが、いったんは c 社中国の他の資金に紛れて c 社香港に移動し、平成 28 年 4 月 15 日に、UKC 香港が売掛金として回収した 7.4 百万米ドルのうち、少なくとも 0.7 百万米ドルについては、UKC 香港が前渡金として c 社中国に支出した資金が還流したものでした。このような UKC 香港による意図的な売掛金の回収偽装が、当社の 2016 年 3 月期の期末における貸倒引当金の計上の回避につながりました。

d. a 社を加えた商流への変更（平成 28 年 6 月～）

【a 社が加わった LCD パネル取引】



UKC 香港は、平成 28 年 5 月 24 日に a 社を新規ベンダーとして登録し、c 社中国をエンドユーザーとする LCD パネル取引につき、これまでの bb 社から UKC 香港が直接調達する商流から、LCD パネルメーカーと UKC 香港の間に a 社を介在させて調達する商流に変更しました。

a 社は G 氏が実質的に支配する会社であり、しかも、a 社がサプライヤーから LCD パネルを調達していた形跡は全くないペーパーカンパニーであったため、UKC 香港と G 氏が合意の上で当初から前渡金を c 社グループの経費や UKC 香港の売掛金の回収偽装用途に活用することを目的として a 社を商流に介在させたと考えられます。

UKC 香港は、a 社を介在させて LCD パネルを仕入れる商流の LCD パネル取引を開始したことを契機に、平成 28 年 6 月 3 日から平成 29 年 3 月 31 日までにかけて、合計 25 回にわたり、合計 58 百万米ドルの前渡金を a 社に対して支払いました。これら前渡金は、UKC 香港において、c 社中国、c 社香港及び c 社豪州の会社ないし事業の運営経費を負担する趣旨で支出されていました。UKC 香港管理部門長は、かかる趣旨の前渡金の使途について、もっぱら内部管理資料として前渡金の増減明細の資料を継続的に作成しており、パネル仕入代金以外に c 社グループの経費等や UKC 香港の売掛金回収に使われている状況を把握していました。事実、UKC 香港が a 社に対して支払った前渡金は、パネル仕入代金（17.1 百万米ドル）以外に c 社グループの経費等や UKC 香港の売掛金回収（16.6 百万米ドル）に使用されていました。

平成 28 年 6 月、7 月、8 月及び 10 月の 4 回の前渡金の支払いについては、a 社から c 社香港を経由し、最終的には、当該前渡金がなければ c 社香港の UKC 香港に対する売掛金の支払資金が不足する状況の下で、UKC 香港の c 社香港に対する売掛金の回収（ただし、一部は c 社中国の売掛金回収として処理）として合

計 16.6 百万米ドルが還流していました。

UKC 香港の上記内部管理資料及び UKC 香港内で交換された電子メール等の証拠によると、これらの資金還流については、いずれも UKC 香港が意図的に売掛金の回収偽装を行ったことが明らかです。

UKC 香港は平成 28 年 8 月に 3 百万米ドルの売掛金の回収偽装を行っているところ、UKC 香港管理部門長は、当時、c 社香港と c 社中国に対する売掛金の回収実績の積み上げのプレッシャーを当社の D 氏から受けており、売掛金の回収状況や c 社香港の資金繰りの状況を D 氏に連絡するために頻りに連絡をとりあっていました。そうした中、D 氏は、平成 28 年 8 月 5 日、UKC 香港管理部門長からの電子メールにより、UKC 香港において、a 社に対する前渡金の一部を c 社香港から 3.75 百万米ドルの売掛金の回収として還流させるアレンジをしたことを知り、遅くとも同日には、UKC 香港が a 社に対する前渡金を還流させて売掛金の回収偽装を行っていることを認識しました。当時、平成 28 年 6 月第 1 四半期末で c 社香港に対する 11.5 百万米ドルと c 社中国に対する 7.1 百万米ドルの回収遅延が生じており、元々平成 28 年 7 月 29 日を予定していた平成 29 年 3 月期第 1 四半期の決算発表を延期していましたが、平成 28 年 8 月 5 日の入金により回収遅延が解消されたため、当社は、貸倒引当金の計上を行わず、平成 28 年 8 月 12 日に平成 29 年 3 月期第 1 四半期の決算発表を行いました。

その後、UKC 香港の a 社に対する前渡金残高は急激に増加し、平成 28 年 10 月には 31 百万米ドルを超える状況を受け、当社の管理部門が a 社に対する前渡金の残高内訳を UKC 香港に要求しました。その要求に応じて UKC 香港管理部門長の作成した前渡金残高内訳を平成 28 年 10 月 26 日に電子メールで提出した結果、B 副社長、C 氏及び D 氏は、a 社に対する前渡金が c 社香港、c 社中国及び c 社豪州の運営経費に使われていることに加え、合計 10.8 百万米ドルが UKC 香港の売掛金の回収として還流している実態を認識しました。B 副社長、C 氏は、平成 28 年 11 月上旬に、実態の精査、UKC 香港の売掛金の回収として還流した前渡金 10.8 百万米ドルを平成 28 年 12 月末までにゼロにすることなどを指示しました。しかし、当社のフォローが不十分な状況下で、UKC 香港の a 社に対する前渡金が減少することはなく、UKC 香港の c 社香港に対する滞留売掛金も依然として未回収の状況が継続しました。

こうした過程で、UKC 香港は、a 社に対する前渡金残高を減少させるためには a 社からの LCD パネルの仕入を計上する以外に方法がないことから、E 氏の指示の下、平成 28 年 11 月 30 日、実際には a 社からの LCD パネルの仕入がなかったにもかかわらず、a 社からの仕入 4.1 百万米ドルと c 社中国に対する売上 4.2 百万米ドルを計上しました。

#### e. UKC 香港による本件 CB 取得

平成 28 年 10 月に、cc 社がオーストラリアの家電量販店である dd 社を買収したことに伴い、c 社グループのみを優遇するわけにはいかないとの理由から、取引決済条件を c 社中国でテレビ完成品を出荷（船積み）した時点の支払いから、cc 社の店舗での引渡が完了してから 10 日後の支払いに変更されたため、c 社グループは在庫リスクを負担するとともに、cc 社からの入金が円滑に進まなくなりました。その結果、テレビ取引による利益をもって、LCD パネル代金の回収を進めようという当社及び UKC 香港の経営判断は大きな障害に直面することになりました。

そこで、当社は、c 社グループに対する売掛金を正常営業循環債権と長期営業債権に分割し、長期営業債権については担保を取得した上で、c 社香港との間で 3 年から 5 年間程度の返済計画を合意した契約を締結して約定弁済させて回収する方針の検討を開始しましたが、c 社グループの代表である G 氏は c 社グループの資産に担保設定する旨の当社の方針に抵抗を示したことから、議論は並行線のまま推移しました。

平成 28 年 11 月頃、外部コンサルタントに相談した E 氏から、既存売掛金全額の転換社債化の提案があ

り、調整の結果、平成 29 年 3 月 30 日開催の当社取締役会において、同月 31 日に UKC 香港が c 社香港の発行する本件 CB（取得価格 100 百万米ドル）を UKC 香港がその時点で c 社香港及び c 社中国に対して有していた売掛債権を対価として、取得することを決議しました。

当社の取締役会メンバー（全取締役及び全監査役）は、上記取締役会の決議前に、c 社グループの 5 年間の事業計画について数回にわたり E 氏より説明を受けていました。もともと、取締役会においても本件 CB に係る株式価値算定書やデューデリジェンスレポートの提示はなされませんでした。担保取得を優先するために、決議を実行しました。その後、本件不適切会計の疑義発覚を受けて、事業計画の再検証を行ったところ、その事業計画は合理的根拠を有するものとは認められませんでした。したがって、同事業計画を前提とした c 社香港の株式に関する評価結果は、適正に評価したものとはいえません。

上記の通り、当社取締役会の共通認識は、CB 取得の主たる目的が担保の取得による売掛金の保全であるというものでありましたが、本件 CB 取得時点では担保設定の準備が間に合わず、同年 4 月末に担保設定を行うこととなりました。しかしながら、c 社中国の保有する土地に対する担保は、中国の現地法律事務所から本件 CB の担保として適法・有効かつ執行力がある旨の法的意見書も取得できていない状況にあり、当社がセカンドオピニオンを求めた日本の法律事務所からも、その実効性について、疑義を表明されました。したがって、本件 CB の評価を検討するに当たり、本件 CB の資産担保として UKC 深圳を抵当権者として c 社中国保有の土地に設定されたとされる抵当権は本件 CB の担保として考慮することができない状況にあります。

#### f. UKC 香港と b 社との取引について

UKC 香港と c 社グループとの間の取引対象が LCD パネルにとどまらず、テレビ完成品にまで拡大し、かつ取引量が増大したことから、c 社グループに要する資金需要が増大の一途を辿り、引き続き b 社と行っていた南京ビジネスのための資金量は減少せざるをえないこととなりました。

平成 28 年 7 月以降、b 社は、自ら回収したパネル代金を UKC 香港に振込むことなく、一方的にパネル購入のための前渡金に充当するに至り、平成 28 年 7 月以降同年 11 月までの間、UKC 香港は、中国のテレビメーカーに売り渡した LCD パネル代金の回収が滞るという事態に直面することとなったため、UKC 香港は、回収した売掛代金を前渡金に振り替えることを UKC 香港も是認する内容の覚書を毎月ごとに取り交わしました。b 社はその後も、UKC 香港が中国の中堅テレビメーカーに対して有する LCD パネル代金債権を、UKC 香港に代わって回収しているながら、前述のように、引き続き、前渡金に振り替えていたことから、平成 29 年 6 月頃に至り、これらの措置につき、改めて覚書を締結することで追認する運びとなりました。

b 社がかかる挙に出ているのは、前述の通り、南京ビジネスは、中国の中堅テレビメーカーにおける LCD パネル需要を糾合し、パネルメーカーに対する交渉力の増大を図ることによって、仕入代金の低廉化を実現するところに肝があったところ、UKC 香港からの資金供給が減少し、もってパネルメーカーに対する交渉力の裏付けとなる資金力が細ったからと考えられます。

#### ④ 不適切な会計処理の内容

平成 25 年 3 月期から平成 29 年 3 月期第 3 四半期までの決算短信等の訂正に係る不適切な会計処理の内容は以下の通りです。

a. UKC 香港の売掛金の回収実態に照らして合理的な見積もりに基づく貸倒引当金が計上されなかったこと

・平成 27 年 2 月に c 社香港において 28 百万米ドルの欠損が発覚したことをきっかけとして、UKC 香港の

c社香港に対する売掛金合計46百万米ドルの支払が滞留する中、c社の財務状況に鑑み、平成27年4月末に、当社への協議事項申請・承認により、c社香港向けLCDパネルの回収サイトを60日から180日に延伸させたこと、また平成27年7月にUKC香港の決裁により、新規に取引を開始するc社中国に対する回収サイトを270日で設定するとともに、c社香港に対して新規に取り扱いを始めるTVセットの取引について、それまでのLCDパネルの取引の回収サイトである180日とは別に、270日に設定したことにより、合理的な回収サイトと考えられる60日から大きく逸脱し、債権回収上の問題の顕在化が回避されたことが、不適切な貸倒引当金計上につながりました。

関係者の関与状況等は以下の通りです。

ア) A社長

- ・c社への売掛金合計46百万米ドルの滞留を受け、取締役会への報告を行わず、情報管理の観点から限られたメンバーで対応を検討する選択肢をとりました。
- ・G氏から、当面の運転資金の支援を求められた際、「UKCが金銭面で支援をする条件は、①資金繰り等、調査の結果をみて判断する、②通常の運転資金（仕入資金）とする」という結論を出しました。
- ・UKC香港管理部門長より提案された、c社への資金援助について、c社と親密な関係にあるb社F氏にUKC香港から依頼することを了解しました。
- ・平成27年4月17日以降もUKC香港が前渡金によるc社支援を行っていることについて報告を受けておらず、知りませんでした。

イ) B副社長

- ・平成27年4月16日付UKC香港管理部門長メールの重要性（b社への前渡金がc社資金援助に流用される可能性）への問題意識が欠けていました。
- ・c社の置かれた財務状況に鑑み、やむをえないものとして、平成27年4月末に、UKC香港から当社に上程された、c社香港向けLCDパネルの回収サイトを60日から180日に延伸させることについて、最終承認を行いました。
- ・UKC香港が、平成27年4月17日以降も前渡金によるc社支援を行っていることが分かる資料を同年7月にUKC香港管理部門長より受領していたものの、看過していました。本来であれば、その重要性に鑑み、内容を確認し、至急の対応を検討すべきでありました。

ウ) E氏（UKC香港董事長総経理）

- ・c社への資金援助について、当社経営陣へ再三強い要請を行いました。また、b社F氏に対し、c社支援を直接要請しました。
- ・平成27年4月末に、c社香港向けLCDパネルの回収サイトを60日から180日に延伸させることについて当社への協議事項申請書の承認を行いました。
- ・当社経営層が関知しないところで、c社香港及びc社中国の銀行借入の返済や一般経費等の資金を支援するために、b社に対する前渡金名目の資金を原資として、平成27年4月30日から同年6月9日までの間、合計10百万米ドルの資金援助を行うことを主導しました。
- ・平成27年7月に、新規に取引を開始するc社中国に対する回収サイトを270日で設定するとともに、c社香港に対して新規に取り扱いを始めるTVセットの取引について、それまでのLCDパネルの取引の回収サイトである180日とは別に、270日に設定することの最終承認を行いました。

エ) C氏(当社管理本部管理職)

- ・平成27年4月16日付UKC香港管理部門長メールの重要性(b社への前渡金がc社資金援助に流用される可能性)への問題意識が欠けていました。
- ・平成27年4月末に、UKC香港から当社に上程された、c社香港向けLCDパネルの回収サイトを60日から180日に延伸させることについて、諮問を行いました。
- ・UKC香港が、平成27年4月17日以降も前渡金によるc社支援を行っていることが分かる資料を同年7月にUKC香港管理部門長より受領していたものの、UKC香港に対する実態の調査指示や当社内での情報共有と対処の検討といった具体的な対応を怠っていました。

オ) D氏(当社経理部門管理職)

- ・平成27年4月16日付UKC香港管理部門長メールの重要性(b社への前渡金がc社資金援助に流用される可能性)への問題意識が欠けていました。
- ・平成27年4月末に、c社香港向けLCDパネルの回収サイトを60日から180日に延伸させることについてUKC香港管理部門長から相談を受け、当社への協議事項申請のアドバイスをを行いました。
- ・UKC香港が、平成27年4月17日以降も前渡金によるc社支援を行っていることが分かる資料を同年7月にUKC香港管理部門長より受領していたものの、UKC香港に対する実態の調査指示や当社内での情報共有と対処の検討といった具体的な対応を怠っていました。
- ・平成27年7月に、新規に取引を開始するc社中国に対する回収サイトを270日で設定するとともに、c社香港に対して新規に取り扱いを始めるTVセットの取引について、それまでのLCDパネルの取引の回収サイトである180日とは別に、270日に設定することについて、協議事項申請書の対象ではなくUKC香港決裁の事案であることをアドバイスしました。

カ) UKC香港管理部門長

- ・b社への前渡金がc社資金援助に流用される可能性について理解していたものの、E氏の指示に沿う実務を行いました。
- ・平成27年4月末に、c社香港向けLCDパネルの回収サイトを60日から180日に延伸させることについてD氏と相談し、当社への協議事項申請の上申を行いました。

b. 本件対象取引において、UKC香港が意図的に前渡金の一部を売掛金に還流させることで売掛金の回収偽装を行ったと認められること

- ・平成28年4月12日にUKC香港がテレビ完成品の前渡金としてc社中国に支払った2.0百万米ドルが、いったんはc社中国の他の資金に紛れてc社香港に移動し、平成28年4月15日に、UKC香港が売掛金として回収した7.4百万米ドルのうち、少なくとも0.7百万米ドルについては、UKC香港が前渡金としてc社中国に支出した資金が還流したものでした。このようなUKC香港による意図的な売掛金の回収偽装が、当社の2016年3月期の期末における貸倒引当金の計上の回避につながりました。
- ・平成28年6月、7月、8月及び10月の4回の前渡金の支払いについては、a社からc社香港を経由し、最終的には、当該前渡金がなければc社香港のUKC香港に対する売掛金の支払資金が不足する状況の下で、UKC香港のc社香港に対する売掛金の回収(ただし、一部はc社中国の売掛金回収として処理)として合計16.6百万米ドルが還流していました。UKC香港の内部管理資料及びUKC香港内で交換された電子メール



等の証拠によると、これらの資金還流については、いずれも UKC 香港が意図的に売掛金の回収偽装を行ったことが明らかです。

関係者の関与状況等は以下の通りです。

ア) A社長

・平成 29 年 1 月頃に B 副社長から、「UKC 香港の 40 百万米ドル程度ある前渡金の使途について、E 氏と UKC 香港管理部門長の報告内容に相違を認識した。今後 UKC 香港より KPMG 香港(UKC 香港の現地監査法人)への説明がなされるので、何らかの指摘があれば報告する」旨、報告がありましたが、静観するに留めました。本来であれば、その重要性・緊急性に鑑み、至急、能動的な状況の把握と対応の検討を行うべきでありました。

イ) B 副社長

・平成 28 年 10 月 26 日に、UKC 香港管理部門長からの電子メール中の前渡金残高内訳により、a 社に対する前渡金合計 10.8 百万米ドルが UKC 香港の売掛金の回収として還流している実態を認識しました。  
・平成 28 年 11 月 9 日のテレビ会議において、E 氏より前渡金の実在性の強い主張があったため、実態の調査の指示を行いました。実態の精査が出来ていないことから、その時点で A 社長、取締役会や会計監査人への報告を行いませんでした。実態調査についてもフォローが出来ていませんでした。

ウ) E 氏 (UKC 香港董事長総経理)

・平成 28 年 4 月の売掛金回収偽装については、それを主導しました。  
・G 氏と合意の上で、前渡金を c 社グループの経費や UKC 香港の売掛金の回収偽装の使途に活用することを目的として、a 社を商流に介在させたことが強く疑われます。

エ) C 氏 (当社管理本部管理職)

・平成 28 年 10 月 26 日に、UKC 香港管理部門長からの電子メール中の前渡金残高内訳により、a 社に対する前渡金合計 10.8 百万米ドルが UKC 香港の売掛金の回収として還流している実態を認識しました。  
・平成 28 年 11 月 9 日のテレビ会議において、E 氏より前渡金の実在性の強い主張があったため、実態の調査の指示を行いました。実態調査のフォローが出来ていませんでした。

オ) D 氏 (当社経理部門管理職)

・平成 28 年 8 月 5 日、UKC 香港管理部門長からの電子メールにより、UKC 香港が、a 社に対する前渡金の一部を c 社香港から 3.75 百万米ドルの売掛金の回収として還流させるアレンジをしたことを知りながら、それを黙認・肯定して、即座に当社経営陣に共有しませんでした。その背景としては、「この場限り」という UKC 香港管理部門長の意図を慮ったこと、並びに決算がクローズできるという安堵感もあったとのこと。  
・前渡金の実態調査のフォローが出来ていませんでした。

カ) UKC 香港管理部門長

・平成 28 年 8 月 5 日、UKC 香港が、a 社に対する前渡金の一部を c 社香港から 3.75 百万米ドルの売掛金の回収として還流させるアレンジをしたことを「この場限り」という表現で、D 氏にメールで知らせまし

た。

- ・ a 社に対する前渡金の一部が UKC 香港の売掛金の回収偽装に使われていることを知りながら、E 氏の指示に従ってしまいました。

- ・ 内部管理資料として前渡金の増減明細の資料を継続的に作成し、前渡金がパネル仕入代金以外に c 社グループの経費等や UKC 香港の売掛金回収に使われている状況を把握していました。

c. 当事者取引として売上総額を表示したビジネスの一部に代理人取引として純額表示すべき取引があり、売上が過大に表示されたこと

- ・ UKC 香港の南京ビジネスは、ビジネスパートナー b 社に前渡金を渡し、その前渡金を使って b 社が調達した LCD パネルを仕入れ、これを中国のローカル企業（テレビメーカー）に販売する事業であります。UKC 香港は、顧客のテレビメーカー（c 社を除く）に接触することはなく、販売先である顧客の実需を把握し、さらに売掛金を回収するのは b 社の役割でありました。

このような仕入先及び販売先のいずれに対しても自ら営業活動等を一切行わないという点を勘案すると、当事者取引として売上高を総額表示することは誤謬であり、代理人取引として純額表示することが妥当でありました。

- ・ c 社グループとの LCD パネル取引において、平成 28 年 5 月に商流への介在を開始した a 社は、実質 c 社グループ代表である G 氏が支配する会社であったことから、c 社中国に対する売上高を当事者取引として売上高を総額表示することは誤謬であり、代理人取引として純額表示することが妥当でありました。

#### ⑤ 不適切な会計処理の影響額

a. 平成 25 年 3 月期から平成 29 年 3 月期第 3 四半期までの会計処理（訂正）

- ・ c 社グループに対する売掛金及び前渡金について、c 社香港に対する LCD パネル取引の売掛金 46 百万米ドルの回収遅延の発生後は本来の適正な回収サイトとみるべき 60 日を超える売掛金に全額貸倒引当金を計上

- ・ 前渡金を還流させた c 社香港に対する売掛金の回収偽装の発生後は回収の真偽が判別できないことから前渡金を含む債権全額に貸倒引当金を計上

- ・ 南京ビジネスに係る売上高を総額表示から純額表示に修正

- ・ c 社中国に対する平成 28 年 5 月以降の売上高を総額表示から純額表示に修正

- ・ UKC 香港が、a 社に対する前渡金残高を減少させるために、平成 28 年 11 月 30 日に架空計上した a 社からの仕入 4.1 百万米ドルと c 社中国に対する売上 4.2 百万米ドル（純額表示として 0.1 百万米ドル）の修正

b. 2017 年 3 月期第 4 四半期の会計処理

上記以外の事由で、本件関連として 2017 年 3 月期第 4 四半期に行った会計処理は以下の通りです。

- ・ 2017 年 3 月に引き受けた 100 百万米ドルの c 社 CB について、本件 CB の実態は c 社グループに対する売掛債権とみるべきものであること、本件株式価値算定書及び本件 CB 評価報告書の前提となった本件 CB の事業計画には合理性があるとはいえないこと、及び、本件 CB の担保として c 社中国の資産に設定された抵当権は担保としての実行可能性に疑義があることから、オーストラリアにおける資産担保の評価額 5.5 百万豪ドルを控除したものを減損処理

- ・ UKC 香港が、南京ビジネスの仕組みの下に、b 社の営業活動によって取得した LCD パネル代金債権につ

いては、1. (2) ③ f. の経緯にある通り、b 社を介して取得した LCD パネルに係る売掛金及び b 社によって一方的に、あるいは UKC 香港の事後的了解の下に回収代金から振り替えられた前渡金につき、回収が困難な状況に陥る蓋然性が高いことを踏まえ、2017 年 3 月末の総額 25.9 百万米ドルを貸倒引当金に計上しました。

・UKC 香港における前渡金に係る損失計上を受け、当社グループ全体における前渡金に関連した取引の見直しを実施した過程で、当社連結子会社である UKC ELECTRONICS (S) PTE, LTD. (在シンガポール) における、前渡金に関連した取引について、状況確認を行いました。同取引は、UKC 香港における不適切な会計処理に係る取引先や関係者とは無関係のものであり、また、同取引に係る売掛金につきましては、それまで入金遅延が全くない状態でありましたが、平成 29 年 7 月下旬が支払期限の売掛金の入金が予定を大きく下回ったこと、また、その取引先の財務状況を完全に把握するに至っていないことから、同取引先に対する売掛金 33 億 66 百万円に回収可能性に懸念があると判断し、保守的にその全額に対して、貸倒引当金を計上しました。

以上を踏まえた、2013 年 3 月期から 2017 年 3 月期第 3 四半期累計期間までの決算訂正と 2017 年 3 月期第 4 四半期に行った会計処理による影響額は以下の通りです。

(百万円)

	平成25年 3月期	平成26年 3月期	平成27年 3月期	平成28年 3月期	平成29年3月期 第3四半期累計	平成29年3月期 第4四半期	累計額
b社とのLCDパネルビジネスに係る売上高修正 (総額表示→純額表示)	-6,348	-15,614	-26,861	-11,975	-6,747	-274	-67,819
c社中国(a社介在)とのLCDパネルビジネスに係る売上高修正 (総額表示→純額表示)					-2,419	-98	-2,517
c社グループに対する架空売上計上の是正					-13		-13
連結売上高影響額	-6,348	-15,614	-26,861	-11,975	-9,180	-372	-70,350
c社グループ(a社含む)とのビジネスに係る前渡金・売掛金の評価			-1,760	-9,385	-4,915	-597	-16,657
b社とのビジネスに係る前渡金・売掛金の評価						-2,803	-2,803
UKCシンガポールにおける前渡金スキームビジネスに係る貸倒繰入額						-3,252	-3,252
連結営業利益影響額			-1,760	-9,385	-4,915	-6,652	-22,712

#### ⑥ 本件関係者の処分

本件関係者のうち、下記の者は報酬の自主返上を行っております。

- ・ A社長 30% (6ヶ月間)
- ・ B副社長 20% (6ヶ月間)
- ・ C氏 (グループ執行役員) 20% (6ヶ月間)

なお、A社長は、平成 29 年 7 月 31 日付「代表取締役の異動に関するお知らせ」にて公表いたしました通り、本事案に係る引当損失計上に対する経営責任を明確にするため、平成 29 年 9 月 15 日開催の第 8 回定時株主総会の閉会をもって退任いたしました。また、B副社長は、平成 29 年 8 月 14 日付「代表取締役の異動及び取締役の異動の内定に関するお知らせ」にて公表いたしました通り、同日付で代表取締役副社長から取締役へ降格いたしました。その後、平成 29 年 9 月 15 日の株主総会とその後の取締役会を経て、

管理管掌取締役となりましたが、平成 29 年 10 月 1 日付で管理管掌取締役から事業全般に関する社長補佐を担当する取締役となりました（管理管掌は社長が兼任）。加えて、E氏につきましては、平成 29 年 7 月 31 日付で UKC 香港の董事長総経理を退任、平成 29 年 8 月 14 日付でグループ執行役員を退任いたしました。

また、本件に関係した当社従業員及び当社子会社の職員につきましては、当社就業規程に則り、厳正に処分いたしました。

### (3) 不適正開示の発生原因

本不適正開示は香港子会社である UKC 香港における主に現地、中国及びオーストラリアのローカル企業グループを相手に行った LCD パネル取引さらにはテレビ取引に基づく事業展開に際し、それら取引によって生じる、あるいは生じるおそれの蓋然性が高い損失に対し、下記の 3 点において、UKC 香港において不適切な行為が実施されるとともに、適切な会計処理がなされず、また当社においてもそれらを適時に把握できない、もしくは不適切な行為の中断や、適切な会計処理の実施について、適切かつ十分な指導・指示を行わなかった結果によるものであります。

- ・ c 社香港に対する滞留売掛金の発生後、売掛金の回収偽装が行われる以前の期間も含め、UKC 香港の売掛金の回収実態に照らして合理的な見積りに基づく貸倒引当金計上がなされなかった
- ・ 本件対象取引における前渡金の一部が滞留売掛金の回収資金として還流しており、UKC 香港が意図的に売掛金の回収偽装を行った
- ・ 当事者取引として売上総額を表示したビジネスの一部に代理人取引として純額表示すべき取引があり、売上が過大に計上されていた

本件発生の根本原因は、UKC 香港トップの E 氏が c 社との事業の継続を、健全な商取引や会計ルールの遵守より優先させたこと、並びにその他の UKC 香港や当社の本件関係者が、消極的な加担や不作為により E 氏の不適切な行為を制限できなかったこと、すなわちコンプライアンス意識の希薄さにあると考えておりますが、それに加えて、不十分なグループ会社管理をはじめとする当社における全般的な管理体制の脆弱さ、更に上記の会計処理に関する業務処理統制の脆弱さもこのような事態を牽制・防止できなかったという点では同様に大きな背景要因となっていました。

以下では、全般統制／業務処理統制並びに整備上／運用上の不備の観点から、本不適切開示の原因分析を記述します。

#### ① 根本的な原因

##### a. 当社及び当社グループ役職員のコンプライアンス意識の希薄さ

本件発生の根本原因は、上記の通り、UKC 香港トップの E 氏が c 社との事業の継続を、健全な商取引や会計ルールの遵守より優先させたこと、並びにその他の UKC 香港や当社の本件関係者が、消極的な加担や不作為により E 氏の不適切な行為を制限できなかったこと、すなわちコンプライアンス意識の希薄にあります。その結果、本来は当社経営層が、UKC 香港における多額の滞留債権の発生、前渡金の還流による売掛金回収偽装といった一連の問題を能動的に認識し、取締役会等で十分に協議・検討した上で、適切な対応、すなわち適切な会計処理を行い、投資家その他のステークホルダーに正しい経営情報を発信すべきであったが、できなかった／しなかった、という点にあります。また、UKC 香港や当社における本件関係者が、上司の誤った決定、意図を糾すことなく、従う／付度することを優先してしまったという点も重要な原因です。

## ② 全般的な管理体制に関連する原因

### a. 意思決定プロセスの不透明さと取締役会への付議・報告の欠落

本来は、社外役員を含む当社取締役会において、上記の一連の問題・処理については、重要案件として議論され、適切な対応や会計処理の是正といった歯止めがかかるはずでありました、しかし、本件については、一部の関係者により密室において、債権回収のスキームや回収条件の変更等の判断・決定がなされ、取締役会での議論の遡上に載らず、結果的に取締役会の監督機能が十分に発揮されていませんでした。

その背景として、グループ執行役員制度\*のもと、UKC 香港トップが当社トップ（社長・副社長）への相談・協議のみで経営・業務を進めることができた、という点があり、具体的にはUKC 香港の経営トップの権限を制約する社内規程やルールが当社やUKC 香港において十分になく、当社取締役会においてその監督機能を担保するような環境が整っていませんでした（整備上の不備）。

さらに、このような国内外子会社の事業運営に関する取締役会の監督機能を担保するために社外役員に提供されるべき事業・財務リスク等の情報入手体制が、社内サポート要員がないという点において、十分に整っていないことに加えて、社外役員の受動的な情報入手の手段として用意された、取締役会において国内外子会社トップが事業内容の概要を報告するセッションにおいても、子会社トップの恣意的な報告が行われる余地があったという点も一つの原因であると考えております（整備・運用上の不備）。

※当社と各グループ会社におけるガバナンス強化と執行責任の明確化を図ることにより、経営環境の変化に対応した機動的な経営体制を構築するとともに当社グループの中長期的な成長に向けた経営者層の計画的な育成を図るため、平成 25 年 7 月 1 日に導入されました。当社の部門長クラス以上の一部や主要な子会社の代表者など 13 名が任命され（平成 29 年 12 月現在）、取締役会の決定に従い、代表取締役社長の指示の下、担当業務の執行を行います。

### b. 不十分なグループ会社管理

本来は、子会社である UKC 香港の経営及び管理について、グループ会社管理規程に基づき、当社が親会社として十分な管理・統制を実行できていれば、売掛金を用いた前渡金の回収偽装等の暴走を事前に防止もしくは早期に検出できていたはずでした。グループ会社管理規程には、「① グループ会社管理の最高責任者は当社の代表取締役社長とする。② グループ会社に対する管理は管理本部が行い、管理事項の内容に応じ該当部署が窓口を担当する。③ 管理本部管掌取締役は管理部署の主管責任者として、グループ会社に対し必要な資料等の提出を求め、経営状態、業務状況等を常に的確に把握しなければならず、経営状況の内容につき、適時、経営会議等において報告を行う。④ グループ会社は、代表取締役、担当取締役、管理本部長、経理部門長等に対する月次報告として、懸念債権について報告する。⑤ 当社の承認が必要な事項はグループ会社から「協議事項申請書」により事前に諮問・協議し、当社の承認を経てグループ会社にて決議する。⑥ 当社は、グループ会社に対して「内部監査規程」で規定された手続・方法等による監査を行う。」と規定されていますが、当社各部門の国内外グループ会社に対する各々の管理責任が曖昧でありました。それに加えて、グループ執行役員制度の下、もっぱらグループ会社の意向に沿った意思決定がなされやすいという面もあった、ということが実態でした。

A社長の判断の下、結果的に、グループ執行役員へ大きな権限を与えた一方で、その管理監督が不十分であるという意味で、グループ会社の管理体制が十分ではありませんでした（整備上の不備）。

### c. 不十分な内部監査のモニタリング体制

本来は、内部監査が海外グループ会社に対しても十分に実施されていれば、不適切な会計処理に対する牽制が働き、また実際に行われた不適切な対応・処理についても何かしらの問題が検出され、一連の本案

件に関するリスクについてフォーカスが当たり、より早期に対応・対策がとられた可能性が高かったはずですが、現行の陣容と体制においては、特に海外グループ会社の事業執行に関する部分にまで十分なモニタリングが実施できておらず、本案件についても、監査機能が発揮されませんでした（整備・運用上の不備）。具体的には、監査を実施できる人員が3名（内部統制評価と兼務）1チームであり、当社を含め連結子会社が12社、1社の業務監査に要する時間が是正措置まで含め約3ヶ月を要し、年に3~4社の実施が限度であることからグループ会社の業務監査についても、3~4年に1回のローテーションになっていました。

#### d. リスク管理の視点・意識が不十分なこと

本来は、既存のリスク管理委員会<sup>\*</sup>のリスク管理のなかで、c社向け滞留売掛金の問題については、適切なフォローアップがなされるべきでありましたが、本件について十分なリスク対応がとられませんでした。

その背景として、四半期ごとにリスク管理委員会は開催され、報告されたリスクについて協議を行っておりましたが、リスク管理を専門的に扱う部署もなかったことから、形式的な運用にとどまっていた点、すなわち実質的なリスク管理の視点・意識が不十分であったと考えられます（整備上の不備）。また、本件の問題が発覚後に確認してみると、UKC香港のc社向け滞留売掛金に関するリスク報告内容が、売掛金の回収偽装等を隠すため、しばしば実情と違う形で報告されていたということも問題でありました。

#### ※当社グループのリスク管理の概要

「グループリスクマネジメント規程」を設け、当社グループの事業リスク、債権リスク、在庫リスク及び財務リスクを対象として、以下の管理体制を整備していました。

- ・各グループ会社の長、並びに当社の各部門長は、重要なリスクを管掌取締役<sup>1</sup>に報告する
- ・各グループ会社の長、並びに当社の各部門長は、四半期終了後2週間以内に事務局宛てに「リスク報告書」を提出することにより、過去3ヶ月間のリスク発生状況と、先の3ヶ月間におけるリスクの発生予測状況を報告する
- ・事務局は、上記「リスク報告書」を取りまとめリスクの集計、要約を行い、その結果を当社の経営会議（後述）メンバー（本件発生当時は、常勤取締役・監査役、国内グループ執行役員）で構成されるリスク管理委員会へ提出し、同委員会は対応を協議してその結果を当社取締役会に報告する
- ・リスクへの対応方針の最終決定は当社代表取締役社長が行う

#### e. 管理・監査面における良質な人的資源の配置の不足

c. で触れた内部監査に加え、コンプライアンス、グループ会社管理及びリスク管理の業務に精通した良質人材が不足していることが、一連の本案件に関するリスクに対して、その防止や早期の発見（検出）という対応をとることができなかつた要因と考えております（整備上の不備）。

#### f. グループ執行役員の資質、適格性の検証不足

今回の事案は、明確な責任と権限が規定されていないことから、結果的に大きな権限を持つに至ったグループ執行役員の暴走が招いた側面があることを踏まえると、その責任・権限の規定や適格性の検証が不十分であったことが原因であったと考えられます（整備上の不備）。

#### g. 当社と社外取締役、監査役、監査法人との連携不足

本来は、UKC香港における多額の滞留債権の発生と回収条件の変更・新設、前渡金の還流による売掛金

回収疑義といった状況について、当社と社外取締役、当社と監査役、当社と監査法人との適時積極的なコミュニケーションにより、早期に正常な状態に戻すべきでありましたが、意図的とまではいえませんが、伝えるべきであった情報を伝え、対処法を協議しなかったことが、本件の原因であったと考えております（整備・運用の不備）。

### ③ 業務処理統制に関連する原因

#### a. 与信管理に関する統制不備

本来であれば、UKC 香港及び当社において、海外ローカル取引先も含め、与信管理が十分に行われ、その与信情報をトリガーにして、引当金の適切な見積もりや回収サイトの適切な設定が行われるべきでありましたが、本件に関しては、UKC 香港及び当社において、ローカル企業である c 社の与信管理が行われていませんでした。

当社においては、当社が直接取引のある内外全ての顧客につきまして、債権債務管理規程に基づき、外部機関の信用情報等の取得等により、適切な与信管理を行っておりますが、UKC 香港の顧客につきましては、元々日系顧客中心の取引であったこともあり、ローカル企業の与信管理は行っておらず、当社も現地の裁量を尊重していたこともあり、網羅的な与信管理の体制が整っていなかったという点が原因として挙げられます（整備上の不備）。

#### b. 引当金の見積りに関する統制不備

本来は、UKC 香港における本事案に関する売掛金については適切に債権評価がなされ、適時に引当金が計上されるべきでありましたが、本件に関しては、債権評価に関する業務処理統制は有効に機能せず、十分な引当金が設定されませんでした。

当社及びUKC 香港において、経理担当者が要引当金額を算定し、上長承認を得たうえで引当金を計上する、という通常の貸倒引当金計上に関する形式上のプロセスは経ておりましたが、本事案においては、そもそも債権の評価にE氏が介入し、一連の業務処理統制を実質的に無効化していた、という背景があります。

その一方で、債権先に関する情報が部分的・断片的であり、引当金の設定も含め適切なリスク判断ができていなかった、という点では、UKC 香港及び当社において、特に海外ローカル取引先に関する十分な信用情報を入手していなかったということが大きな要因としてあり、結果として、引当金の要設定額の見積り算定の評価体制が整っていなかったという点が原因として挙げられます（整備上の不備）

#### c. 回収サイトの変更に関する統制不備

本来は、売掛金の回収サイトについては、取引内容や商流、取引先の与信状況等を勘案して設定され、その変更についてもそれらの状況変化に応じた適切な理由なしに認められるものではないが、本案件においては、取引先の支払能力を優先させて、過去の取引分まで遡って売掛金の回収サイト延伸が行われました。このような目的をもった回収サイトの変更はできないはずですが、UKC 香港トップが主導し、当社関係者がそれを受容・黙認することで、一連の業務処理統制を実質的に無効化し、取引先の支払能力を優先させた回収サイトの長期化が承認され、債権回収上の問題の顕在化が回避されておりました。

その一方で、本件について回収サイトの変更・新設に関する形式上のプロセス（変更は協議事項申請による当社の承認、新設はUKC 香港での承認）は経ておりましたが、そもそも変更処理がUKC 香港トップと当社経営層・関係者だけで完結し、外部機関の信用情報等の第三者的なリスク管理観点からの検討が不要

となっていた、という点では関与者以外の視点が十分に入らないという業務処理プロセスの不十分さもその遠因として挙げられます（整備上の問題）。

#### d. 前渡金の支出に関する統制不備

本来、前渡金は、原材料・部品等の仕入に関し、その資金を前渡し、その後、実際の原材料・部品等の納入をうけ、前渡しした代金でその決済を行う、というものであり、仕入の実態を伴わない前渡金の支出は行えないものですが、本件については、滞留売掛金の返済資金として流用されるような前渡金の支出が行われました。UKC 香港では前渡金の支出に関しては具体的な手続きルールがなく、UKC 香港トップの指示、承認により前渡金の流用がなされました（整備上の不備）。

また、当社サイドでこのような前渡金の一部が滞留売掛金の回収原資として還流していることを認識した後、UKC 香港サイドに実態の解明と前渡金残高を減らすように指示はしましたが、当該問題に対して能動的、根本的な対応を行いませんでした。

その一方で、UKC 当社サイドでは海外グループ会社の取引状況に関する情報が十分に収集できておらず、実態把握に遅れ、適時に適切な対応がとれなかったという点では、前述の売掛金への引当金の算定と同様に、前渡金も売掛金と同様に取引上の重要な与信である、という認識のもと債権先に関する情報を必要十分に集めたうえでその評価を行うような体制が十分に整っていなかったという点が挙げられます（整備上の不備）。

#### e. 収益認識に関する会計処理の検討体制の不備

本来、代理人取引については、売上高と売上原価とを総額表示するのではなく、その純額を手数料収益として表示すべきでしたが、一部取引について、その取引内容及び実態を踏まえた会計処理の方針について十分な検討が行われることなく、当事者取引として取引総額が売上高として表示され、売上が過大に計上されていました。

会計処理については、各社経理が検討を行い、必要に応じて監査法人とも協議の上、決定を行う、というのですが、本案件における取引は南京ビジネスとして2005年には本格化しており、取引開始時には、当事者としてb社のグリップも効いていたことから、当事者取引と認識し、その後は既存の取引として検討の対象外となっていました。すなわち、新規取引開始時、取引や商流、取引先との関係性の変化時に、収益認識に関する会計処理の検討を行う体制が十分に構築されていなかったこととなります（整備上の不備）。



## 2. 再発防止に向けた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等

#### 【改善報告書に記載した改善策】

新体制発足直後の平成 29 年 9 月 19 日に当社設立以降初めて、国内グループ会社役職員を集めた全体会  
同を開催し、新社長がコンプライアンス徹底と明るく透明性ある会社運営をする旨、宣言しました（同内  
容は DVD に落とし、国内外グループ会社に配布するとともに、10 月の社内報でも特集を組みました）。

また、外部専門家のサポートも受けた全社レベルの再発防止策に関わるプロジェクト（プロジェクトオ  
wner：社長、プロジェクトリーダー：CFO、5 つのワーキンググループ<WG>に分かれ、年内、もしくは  
年明けには体制やルールの整備を完了予定）を核として、改善措置の整備・運用を確実なものとしてまい  
ります。

#### ・組織風土改革 WG（リーダー：総務人事部門長）

風通しのよい組織の構築、コンプライアンス研修、内部通報制度の有効活用

#### ・各種規程作成・見直し WG（リーダー：経理部門長）

コーポレートアカウンティングポリシー、グループ与信管理規程、グループ会社管理規程等

#### ・ガバナンス体制、リスク管理体制構築 WG（リーダー：経営企画部門長）

新組織や新役職のミッションの設定、会議体でのモニタリング KPI 設定、内部監査体制確立

#### ・子会社の内部統制改善 WG（リーダー：特定債権管理室長）

内部統制チェック、不備の対応とコントロールの見直し、内部監査

#### ・会計監査対応 WG（リーダー：内部監査室長）

J-SOX 文書の整備・運用、テスト件数やテスト期間の協議、会計監査対応

#### 【整備・運用状況】

上記、「改善報告書に記載した改善策」の通り、平成 29 年 9 月に、当社新社長は、コンプライアンス徹  
底と、明るく透明性のある会社運営を行う旨を宣言しています。なお、具体的なコンプライアンスの徹底  
に係る改善策については、後述 2. (1) ① 企業風土の改革 a. グループ全体の役職員へのコンプライア  
ンス研修の実施【整備・運用状況】を、透明性のある会社運営に係る改善策については、後述 2. (1) ②  
意思決定の透明化 a. 経営会議の機能を向上させたグループ経営会議の設置【整備・運用状況】をご参照  
下さい。

当社は、上記、「改善報告書に記載した改善策」の通り、全社レベルの再発防止策を着実に実行するた  
めに、再発防止策に係るプロジェクトとして、5 つの WG を設置しました。

当初、各 WG の主要検討課題は、上記、「改善報告書に記載した改善策」の記載内容を想定していまし  
たが、各 WG での議論を進める中で、重要性・緊急性の観点から、一部変更となり、最終的には以下に記載  
した通りとなっています。各 WG の活動に加えて、WG が一堂に会した進捗確認を主な目的とした全体会議  
（平成 29 年 12 月から平成 30 年 5 月までで計 9 回開催）により、以下の改善策の整備・運用の徹底に資  
する運営を行ってきました。

WG 名	主な活動状況とその成果
組織風土改革 WG	<p>総務人事部門長をリーダーとして、主に以下の活動を行いました。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・風通しのよい組織の構築のため、マネジメントと海外拠点を含む従業員との対話を提言。その成果は、後述 2. (1) ① 企業風土の改革 c. コンプライアンス、会計ルール重視に関する経営層の継続的な発信【整備・運用状況】をご参照下さい。</li> <li>・コンプライアンス研修の検討と提言。その成果は、後述 2. (1) ① 企業風土の改革</li> </ul>

WG名	主な活動状況とその成果
	<p>a. グループ全体の役職員へのコンプライアンス研修の実施【整備・運用状況】をご参照下さい。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・内部通報制度／行動規範の刷新の検討と提言。その成果は、後述2.(1)③ 内部管理体制の強化 a. 内部管理に係る部署の新設・強化 ・コンプライアンス推進部【整備・運用状況】 ㊦) 内部通報制度の見直し実施及び周知、ハ) グループコンプライアンス規程、グループ行動規範の見直しをご参照下さい。</li> <li>・コンプライアンス推進体制の検討と提言。その成果は、後述2.(1)③ 内部管理体制の強化 a. 内部管理に係る部署の新設・強化 ・コンプライアンス推進部【整備・運用状況】 ㊦) コンプライアンス委員会の開催、ホ) グループコンプライアンス推進会議の開催をご参照下さい。</li> </ul>
各種規程作成・見直しWG	<p>経理部門長をリーダーとして、主に以下の活動を行いました。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コーポレートアカウンティングポリシーとして、グループ経理規程に新たに織り込むべき項目の検討と提言。その成果は、後述2.(1)③ 内部管理体制の強化 c. 規程・ルールの整備・運用 ア) グループ経理規程の抜本的な改訂【整備・運用状況】イ)をご参照下さい。</li> <li>・経理のチェックリスト見直しの検討と提言。その成果は、後述2.(1)③ 内部管理体制の強化 c. 規程・ルールの整備・運用 ウ) 決算チェックリストの整備【整備状況】、【運用状況】をご参照下さい。</li> <li>・当社及びグループ会社の規程の整備状況を把握した後、新規作成または見直しすべき規程の検討と提言（各規程の改訂は各管掌部門で逐次実施）。その成果は、以下各改善策ご参照下さい（例えば、グループ会社管理規程については、後述2.(1)③ 内部管理体制の強化 c. 規程・ルールの整備・運用 オ) 前渡金の支出に係るルール整備【整備・運用状況】イ)を、また、取締役会規程については、後述2.(1)④ 取締役会の機能の充実【整備・運用状況】イ)をご参照下さい）。</li> </ul>
ガバナンス体制、リスク管理体制構築WG	<p>経営企画部門長をリーダーとして、主に以下の活動を行いました。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・内部管理体制の強化に資する新組織や新役職のミッションについて、規程への織り込みを提言。その成果として、業務分掌規程は平成30年2月に、職務権限規程（職務権限基準表）は平成30年3月に改訂されました。</li> <li>・内部監査体制の強化に向けた、リソースの確保や人材育成等の施策の検討・提言。その成果は、後述2.(1)③ 内部管理体制の強化 a. 内部管理に係る部署の新設・強化 ・内部監査室【整備・運用状況】をご参照下さい。</li> </ul>
子会社の内部統制改善WG	<p>特定債権管理室長をリーダーとして、主に以下の活動を行いました。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・内部統制の観点から、UKC 香港／UKC シンガポールの業務プロセスの見直しを行い、その一環として、UKC 香港／UKC シンガポールの与信ルールを策定。その成果は、後述2.(1)③ 内部管理体制の強化 c. 規程・ルールの整備・運用 イ) 与信管理の徹底【整備・運用状況】㊦)をご参照下さい。</li> </ul> <p>なお、当初は、上記業務プロセスの運用のチェックを主な目的とした UKC 香港の内部監査を平成30年3月期第4四半期にも行う予定でしたが、内部監査の前の運用期間をある程度とることとし、同内部監査は平成30年8月を目処に行う予定です。</p>

WG名	主な活動状況とその成果
会計監査対応WG	<p>内部監査室長をリーダーとして、主に以下の活動を行いました。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・改善後の当社の全社統制（統制環境）のテスト内容の検討</li> <li>・改善後のUKC 香港の内部統制監査に係るテスト件数・テスト期間の検討</li> <li>・上記テスト内容に係る監査法人との協議</li> </ul> <p>当WGは、直接的な改善活動は実施していませんが、上記4つのWGが実施した内部統制に係る個別課題の改善結果についての評価等も実施しています。</p>

### ① 企業風土の改革

#### 【改善報告書に記載した改善策】

a. グループ全体の役職員へのコンプライアンス研修の実施（不適正開示の発生原因①a. 「当社及び当社グループ役職員のコンプライアンス意識の希薄さ」に対する改善策）

平成29年12月に行うグループ執行役員やグループ会社トップへのコンプライアンス研修を皮切りに、平成30年2月までe-learningや集合研修によって、全グループ役職員への研修を完了させ、同年3月に研修の効果（浸透度）の調査、アンケートを行う予定です。

#### 【整備・運用状況】

コンプライアンス研修については、従前からハラスメントに特化した当社社員を対象とした研修等は実施していましたが、コンプライアンス全般に係るグループ役職員全員を対象とした研修は今回が初めてであり、グループ役職員のコンプライアンス意識の高揚に資するものと考えます。平成29年12月のグループ執行役員やグループ会社トップへの集合研修を皮切りに、平成30年3月までe-learningや集合研修を実施しました。コンプライアンス研修の概要は下表の通りです。また同年3月に研修の効果測定を含めた浸透度の調査を実施しました。

《役員研修（対象者：取締役（社外取締役除く）、グループ執行役員及びグループ会社トップ）》

開催月	講師	内容	受講状況
平成29年12月	新日本有限責任監査法人：公認会計士他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・役員及びグループ執行役員向けコンプライアンス研修</li> <li>1. コンプライアンスの重要性とコンプライアンスプログラム</li> <li>2. 海外子会社における不正対応</li> <li>3. ケーススタディ①（海外子会社不正）</li> <li>4. ケーススタディ②（先般の当社の事象）</li> <li>5. まとめ</li> </ul>	<p>対象者：39名 出席者：39名 （うち、後日DVD視聴4名）</p>

《e-learning（対象者：当社及びグループ会社全職員）》

開催月	内容	受講状況
平成29年12月～平成30年3月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンプライアンス クイック e-ラーニング 2017（想定学習時間1時間）</li> </ul> <p>コンプライアンスの基本的知識を問う、1問1答形式で全30問を全問正解するまで繰り返し受講</p>	<p>対象者：2,106名 出席者：2,104名</p>

《従業員集合研修（対象者：当社及び国内グループ会社全職員）》

開催月	講師	内容	受講状況
平成30年2月～ 3月	優成監査法人： 公認会計士	UKCがめざすコンプライアンス 1. コンプライアンスとは何か 2. 不正・不祥事のトライアングル 3. コンプライアンス違反のパターン 4. ケーススタディ	対象者：622名 出席者：611名

《コンプライアンス浸透度調査の概要（対象者：当社及び国内グループ会社全職員）》

開催月	実施者	内容	回収状況
平成30年3月	新日本有限責任 監査法人	目的：UKCグループのコンプライアンス意識の向上及びコンプライアンス体制の更なる強化を図り、より良い職場づくりにつなげることを目的として実施 方法：Webアンケート及びマークシート（日本語、英語、中国語、韓国語、ベトナム語で全て無記式回答により実施	対象者：2,109名 回答者：2,098名

役員研修においては、第三者委員会の補助者であった新日本有限責任監査法人に講師をお願いすることで、調査報告書の内容を時系列で振り返り、ワークショップ形式の議論、問題点の抽出を行いました。また、海外子会社の不適切な会計処理により、UKCグループの連結財務諸表が事業活動の成果を適切に表さなかったことが、投資家その他の当社ステークホルダーの当社に対する正しい判断を歪めるとともに、株式市場の健全性も損なうことを学んだ研修となりました。受講後のアンケートでは、ケーススタディの項目で「業務に役立つ（受講者の98%）」と高い評価を得られ、役員へのコンプライアンス意識の浸透を図ることができました。

従業員向けの研修では、基本的なコンプライアンス知識の習得を目的としてe-learningを実施し、その後、集合研修を実施することで理解度の向上を図りました。受講後のアンケートにおいても「大変勉強になった」、「業務に活かして行きたい」など前向きな意見が多く、コンプライアンス意識の醸成に一定の効果があったものと考えています。

今回の浸透度調査は、コンプライアンスプログラム導入段階の初期値を測定したのですが、浸透度調査結果は、「企業理念・行動規範等の認識理解度」において、「ほとんど理解していない：21%」、「存在を知らない・まったく理解していない：8%」（合計29%）、またコンプライアンス研修、e-learningの認知・理解度においても、「ほとんど理解していない：9%」、「まったく理解していない：2%」（合計11%）とやや理解度の低さが見られました。

【今後の対応】

浸透度調査において洗い出された改善課題項目（グループ行動規範等の認識・理解度、コンプライアンス研修等の理解度等）に対する根本原因分析、改善策をもとに、継続的に役員研修及びe-learningを実施します。

**【改善報告書に記載した改善策】**

b. グループ執行役員の適格性の確保（不適正開示の発生原因①a.「当社及び当社グループ役職員のコンプライアンス意識の希薄さ」及び②f.「グループ執行役員の資質、適格性の検証不足」に対する改善策）

グループ執行役員規程の見直し（平成30年1月を目処）により、グループ執行役員の責任と権限をより明確にするとともに、選任条件としてコンプライアンスの観点を加えることとします。それに則り、定期的に取り締役会で選任条件を満たしているかを検証し、選任の承認を行います。また、グループ執行役員ではない国内外グループ会社のトップについても、同様のプロセスを採ることとします。

**【整備・運用状況】**

イ) 平成30年2月1日にグループ執行役員規程を見直して、グループ執行役員は、当社方針または担当取締役の指示に基づき業務を遂行すること及び連絡・報告を定期的に行うことを明記するとともに、併せて平成30年2月1日のグループ会社管理規程の改訂に伴う協議事項申請事項の明確化、平成30年3月1日の職務権限規程の改訂に伴う職務権限基準表の明確化を実施することで、その責任と権限を明確にしました。また、グループ執行役員規程の見直しの一環として、選任条件にコンプライアンスの観点を加えました（法令等遵守が選任・重任要件の一つであることを明示）。

ロ) 上記を踏まえ、当社では、平成30年6月26日開催の当社第9回株主総会にて承認された監査等委員会設置会社への移行に先立ち、平成30年3月1日に任意の委員会である指名・報酬委員会（委員長：島崎社外取締役、委員：栗田代表取締役、岩本社外取締役）を設置しました。同委員会の役割の一つは、取締役会から諮問されたグループ執行役員の選定・解職について審議・検討し、取締役会に答申することであり、平成30年4月24日に開催した指名・報酬委員会では、取締役会からの諮問を受け、改訂後のグループ執行役員規程等に基づき、平成30年7月1日付の執行役員の選任について答申を行いました。当社取締役会は、5月11日の取締役会にて、上記答申に基づき、執行役員選任について決議を実施しています。

ハ) さらに、グループ執行役員ではない国内外グループ会社のトップについては、平成30年5月31日にグループ執行役員の選任条件と同様の要件チェックリスト（法令遵守等の観点を含む）を作成しており、この要件チェックリストに基づき、平成30年6月26日の取締役会において、海外グループ会社のトップの選任を行いました。

**【改善報告書に記載した改善策】**

c. コンプライアンス、会計ルール重視に関する経営層の継続的な発信（不適正開示の発生原因①a.「当社及び当社グループ役職員のコンプライアンス意識の希薄さ」に対する改善策）

「コンプライアンスや会計ルールはいかなる組織上の権威も超越する」、「コンプライアンス違反の売上・利益は一切認められない」旨、MOC（取締役、常勤監査役、当社グループ執行役員、当社部門長、グループ会社トップ等が参加した月次の収支・運営会議）、グループ経営会議、現地への出張等あらゆる機会を使い、継続的に社長やCFOが発信することで、グループ役職員の意識改革を進めていきます。その一環として、平成29年11月27日に当社で開催したUKCグループの管理系責任者連絡会議において、グループ各社の管理部門による統制・牽制機能の重要性とその具体的運用について啓発を行いました。

**【整備・運用状況】**

当社社長及びCFOは、上記改善報告書に記載した改善策の通り、コンプライアンス・会計ルール重視に向けた意識付けを行うために、機会あるごとに、その重要性を説く発言を行っています。例えば、平成30年2月20日開催のグループ経営会議では、社長から、「コンプライアンスの問題は一過性のものにせず、

時間をかけて取り組むものである」旨の発言が、また、平成 30 年 4 月 4 日開催の UKC グループ全体会同（当社、国内グループ会社役職員、グループ会社マネジメント層の約 350 名参加）では、社長から、「内部統制／コンプライアンス強化に終わりはなく、引き続き重要な課題である」旨の発言が行われています。加えて、就任間もない社長及び CFO は、現場の状況の把握や経営方針の周知のため、海外グループ会社を訪問する機会を積極的に設けていますが、その際には、現地スタッフに対しても、内部統制を適切に確立することの重要性について語りかけを行っています。

【今後の対応】

引き続き、様々な機会をとらえて、当社グループの役職員に対して、社長、CFO からコンプライアンスの重要性について、発信・啓発を継続していきます。

② 意思決定の透明化

【改善報告書に記載した改善策】

重要事項（新規事業、新規取引、回収遅延債権への対応、設備投資等）に係る意思決定プロセスの透明化を図り、建設的なコミュニケーション・議論を尊重します。

a. 経営会議の機能を向上させたグループ経営会議の設置（不適正開示の発生原因②a. 「意思決定プロセスの不透明さと取締役会への付議・報告の欠落」に対する改善策）

平成 29 年 9 月より、週一回、常勤取締役・監査役、国内グループ執行役員の参加により、当社単体に係る情報共有、重要意思決定を目的として開催していた元々の経営会議を、国内外グループ会社の重要意思決定の協議・検討も行うグループ経営会議へと以下の通り進化させました。

- ・開催頻度：月 1 回定例（緊急性に依り臨時開催）
  - ・目的：事業機会（新規事業、新規取引、業務提携、設備・開発・株式投資、運転資金等）、事業リスク（商権喪失／縮小、回収遅延債権対応、契約／訴訟等）等の重要意思決定の協議・検討
- 議案については、事務局である経営企画部が、国内外グループ会社からの積極的な議案上程を促すとともに、管理部門内の連携やリスク報告、月報の参照等により、網羅的な重要事項を抽出することとする
- ・参加メンバー：取締役・監査役、議題に関連するグループ執行役員・グループ会社トップ等
  - ・グループ経営会議の協議内容を受けて、取締役会で意思決定を行うこととします。

【整備・運用状況】

上記、改善報告書に記載した改善策の通り、平成 29 年 9 月以降、月 1 回（平成 30 年 3 月及び 6 月は、臨時のグループ経営会議も開催したため月 2 回）の頻度で、社外を含む全取締役・全監査役、議題に関連するグループ執行役員・グループ会社トップ出席のもと、グループ経営会議を開催しており、その概要は下表の通りです。

従来当社であれば、経営会議の議題とならず、当社経営トップとグループ会社トップなど、非常に限られたメンバーのみで先行検討される可能性が否定できなかった海外グループ会社に関する諸問題（新市場進出、事業撤退、問題債権対応等）についても、グループ経営会議において、社外取締役や社外監査役を含めた形で積極的に議論が進められた上で、議案としてさらに取締役会に上程されるプロセスを確立しており、意思決定の透明性・有効性を向上させる会議体として機能しています。

開催日	議題数	関連主要議題
平成 29 年 9 月 25 日	4 件	海外グループ会社の新市場進出

開催日	議題数	関連主要議題
平成 29 年 10 月 27 日	5 件	海外グループ会社の新市場進出、海外グループ会社事業撤退、内部統制強化プロジェクト発足・推進、グループリスク報告
平成 29 年 11 月 22 日	4 件	海外グループ会社の新市場進出、コンプライアンス推進体制
平成 29 年 12 月 21 日	10 件	海外グループ会社債権対応、海外グループ会社の新市場進出、海外グループ会社経営方針、国内グループ会社設備投資、内部統制強化プロジェクト進捗報告
平成 30 年 1 月 24 日	2 件	グループリスク報告、内部統制強化プロジェクト進捗報告
平成 30 年 2 月 20 日	4 件	当社開発投資、グループコンプライアンス体制、内部監査体制
平成 30 年 3 月 12 日 (臨時)	3 件	当社与信限度額、グループ規程制定
平成 30 年 3 月 26 日	9 件	当社与信限度額、国内グループ会社設備投資、海外グループ会社設備投資、グループ行動規範
平成 30 年 4 月 24 日	7 件	当社新規取引、当社在庫管理
平成 30 年 5 月 29 日	8 件	コンプライアンス浸透度、海外グループ会社事業撤退、当社与信限度額
平成 30 年 6 月 19 日	10 件	当社開発投資、当社新市場進出、海外グループ会社債権対応、監査等委員会設置会社移行後の規程・内部統制システム
平成 30 年 6 月 26 日 (臨時)	2 件	国内グループ会社投資

#### 【今後の対応】

上記運用を継続させ、当社グループ全体における重要事項に係る意思決定プロセスの透明化、建設的なコミュニケーション・議論を推進していきます。

#### 【改善報告書に記載した改善策】

b. 管掌取締役の明確化によるガバナンスの強化 (別図：グループ体制 参照) (不適正開示の発生原因② a. 「意思決定プロセスの不透明さと取締役会への付議・報告の欠落」、②b. 「不十分なグループ会社管理」に対する改善策)

営業管掌取締役及び管理管掌取締役を設置し、ガバナンス態勢の確立を図ります。10月1日付で管理管掌取締役を社長が兼務し、そのサポート役としてグループ上席執行役員 CFO 管理部門担当を任命しています。当社トップへの相談・協議のみで経営・業務を進めることを排除するために、国内外グループ会社のトップは投資や事業の進め方といった重要な事項については、まず営業管掌取締役に相談とすることとしました。その一方で、グループ会社の管理系責任者は、会計処理や事業の課題等を CFO に相談することにより、牽制機能も強化しています。また、営業管掌、管理管掌ともに、月報 (当社の部門長・副部門長・部長、海外駐在員<現地法人取締役>、海外拠点長、国内子会社社長が各担当業務・ミッションに関する報告<前月実績、当月予定>)として、重要課題・目標への取り組み、顧客/仕入先商談・動向等、その他重要事項、提案等を報告)の内容確認、国内外グループ会社からの稟議 (協議事項) 申請書の内容確認/承認等を含め、よりガバナンスを効かせていく予定です。

#### 【整備状況・運用状況】

イ) 当社は平成 30 年 1 月 1 日付の機構改革において、グループ会社を含めたデバイス (半導体・電子部品) 事業 (平成 30 年 3 月期当社連結売上高の約 86%を占める) を司る組織としてグローバル・デバイス事業

本部を設置し、半導体・電子部品事業に関連したグループ会社のトップは、投資や事業の進め方といった重要な事項について、半導体に係る営業に長年携わってきた当社営業管掌取締役であるグローバル・デバイス事業本部長に相談する体制を明確にしました。

ロ) 一方で、当社グループのEMS事業や電子機器／システム機器事業（平成30年3月期当社連結売上高の約14%を占める）を営むグループ会社のトップは、上記重要事項について、当社営業管掌取締役であるグローバル・デバイス事業本部長ではなく、当社社長（ソニー時代に電子機器事業の経営経験を有する）と、グループ上席執行役員 CFO（管理部門担当）の両名に、相談する体制を採用しました。この点は、当初改善報告書に記載した改善策の内容と差異が生じておりますが、統制に実効性を持たすためには、ビジネスの特性等をより理解・掌握している者による判断が妥当との考えのもと、かかる対応を行っています。また、①当社社長と共に、グループ上席執行役員 CFO も相談に加わること、②グループ経営会議の実施による意思決定の透明化の推進など他の改善策の実施により、当該体制においても、国内外グループ会社のトップが当社トップへの相談・協議のみで経営・業務を進めるスキームは実質的に排除されています。

ハ) また、グループ会社の管理系責任者は、会計処理や事業の課題等について、直接もしくは経理部門を経由する形で、CFO に相談することにより、牽制機能も強化しています。加えて、CFO は特に海外グループ会社への出張の頻度を上げることで、現地の管理系責任者とのコミュニケーションを密にしています。

ニ) 上記に加えて、営業管掌取締役、社長（管理管掌取締役）、CFO は月報の内容確認、国内外グループ会社からの稟議（協議事項）申請書の内容確認／諮問／承認等により、グループ会社の運営監視、ガバナンスの強化に努めています。

なお、平成30年6月26日の当社第9回定時株主総会後の取締役会の決定をもって、CFO が管理管掌取締役となったことから、上記ロ)の運用としては、EMS事業や電子機器／システム機器事業を営むグループ会社のトップは、重要事項について、管理管掌取締役へ相談することとし、必要に応じて（電子機器事業に関する相談の場合等）、社長が同席する体制としています。

#### 【今後の対応】

引き続き、グループ会社の意思決定の透明化を図るべく、上記運用を遵守していきます。

### ③ 内部管理体制の強化

#### 【改善報告書に記載した改善策】

a. 内部管理に係る部署の新設・強化（不適正開示の発生原因①a. 「当社及び当社グループ役職員のコンプライアンス意識の希薄さ」、②b. 「不十分なグループ会社管理」、②c. 「不十分な内部監査のモニタリング体制」、②d. 「リスク管理の視点・意識が不十分なこと」及び②e. 「管理・監査面における良質な人的資源の配置の不足」に対する改善策）

グループ会社管理、グループリスク管理、ガバナンス・コンプライアンス強化に係る部署を新設します。加えて、上記新設部署及び内部監査室の人材の強化（外部からの採用を含む）を行います。各部署は、それぞれのミッション（管理、牽制、監査機能）を遂行するとともに、情報共有、連携を強化することで、管理の漏れを防ぎます。機構改革は平成29年9月15日に第一弾を実施しましたが、法務機能の充実等、引き続きガバナンス強化に向けた組織の最適化を行ってまいります。また、人材の強化につきましては早急に対応してまいります（別表：当社管理部門構成人員 参照）。

#### 【整備・運用状況】

平成29年9月15日付の機構改革にて、グループリスク管理に係る部署として経理部門傘下にリスク管



理部を、またガバナンス・コンプライアンス強化に係る部署としてコンプライアンス推進室を新設しました。なお、グループ会社からの個々の課題の対応や相談は、各課題の主管部署が対応することが効果的、効率的であると判断し、グループ会社管理に特化した部署は設置していませんが、情報の共有の場としてCFO 主催週次ミーティング（当社管理部門の部長・室長以上が出席）を平成 29 年 10 月より設定することで、その対応に漏れがないことを確認してまいります。また、平成 29 年 9 月 15 日以降も、平成 29 年 12 月から平成 30 年 1 月にかけて、以下の機構改革を実施し、内部管理体制の最適化を図っています。

・前述 2. (1)②意思決定の透明化【改善報告書に記載した改善策】b. 管掌取締役の明確化によるガバナンスの強化の【整備状況・運用状況】イ)に記載した通り、海外デバイス関連のグループ会社のガバナンスを効かせるべく、当社デバイス営業本部の機能を増強し、海外デバイス関連のグループ会社を統括するグローバル・デバイス事業本部を設置するとともに、同本部内に、海外デバイス関連のグループ会社の管理機能（グループ会社からの相談事項や協議事項申請案件のとりまとめ、事前確認等）も有する企画管理部門を新設

・内部管理体制の強化には法務機能の充実も必要と判断し、総務部の一機能であった法務機能を司る法務部を新設し、グループ会社の重要な契約に係る確認・助言機能を強化

なお、人材の強化については、後述のリスク管理部、コンプライアンス推進室及び内部監査室の記述をご参照下さい。

#### 【改善報告書に記載した改善策】

・リスク管理部（経理部門に部レベルで新設）

月次定例レポートや管理部門内の情報共有により、国内外グループ会社の与信管理、事業管理、グループリスク情報の吸い上げを行い、与信付与やリスク管理等に問題があれば、対応策を検討・立案し、速やかに取締役会に諮るとともに、監査役会に報告します。

#### 【整備・運用状況】

平成 29 年 9 月 15 日付で、グループリスク管理に係る部署として、経理部員 4 名を兼務者として経理部門傘下に「リスク管理部」を設置しました。平成 29 年 11 月には、リスク管理体制の強化のために、長年、リスクの評価・定量化業務に従事した経験を有する外部の専門家をリスク担当の顧問に招聘し、規程、体制等の提言を受ける態勢としました。さらに、平成 30 年 1 月 1 日付で、部署名を「リスク管理室」に改称し、会計リスクのみならずグループの各種リスクの包括的管理監督機能として、経理部門以外からの兼務者を増員し 7 名体制（室長 1 名（経理部兼務）、室員 6 名（経理部兼務 3 名、財務部兼務 1 名、内部監査室兼務 1 名、企画管理部兼務 1 名））として、人材を強化しました。

なお、リスク管理室は、現時点では上記の通り、兼任者のみの組織となっておりますが、平成 30 年 9 月を目処に 1 名の専任者を追加配置する方針です。

リスク管理室の主な業務内容は、i) 適切な会計処理の確保、ii) 当社及び当社グループ各社の「大口債権」、「回収遅延債権」に関するモニタリング、iii) 当社及び当社グループのリスク情報の収集及び報告等です。また、iv) 当社及び当社グループにおける最重要リスクである与信リスクの管理強化についても検討を行っています。なお、具体的な内容は以下の通りです。

#### i) 適切な会計処理の確保

リスク管理室は、債権回収の遅延に対する保守主義の原則の観点から、当社及び当社グループ各社における貸倒引当金の計上等会計リスク対応の必要性を検討した結果、同対応が必要と判断した場合、経理部門や当該会社・部署への働きかけ等により適切な会計処理が行われるよう、サポートしています。

## ii) 「大口債権」、「回収遅延債権」に関するモニタリング

リスク管理室は、毎月、当社及びグループ各社から経理部門に提出される債権残高資料を取引先ごとの残高の変動状況、与信額の妥当性の観点から確認（モニタリング）し、売掛債権（月末残高 10 億円以上）及び回収遅延債権（3 ヶ月以上遅延し、グループ会社管理規程に定める金額（例：UKC 香港では 10 百万円以上）の有無を取締役会へ報告することとしています。

## iii) リスク情報の収集及び報告

従来、四半期ごとに内部監査室が実施していた国内外のグループ会社からのリスク（戦略リスク、与信リスク、在庫リスク、財務リスク等）報告の取り纏め及び取締役会等への報告について、リスク管理室に主管が移され、平成 29 年 9 月（平成 30 年 3 月期第 2 四半期末分）からこれを実施しています。

なお、リスク管理室長は、月報の内容確認や新設された CFO 主催週次ミーティングへの出席を通じて、国内外グループ会社の課題（リスク）や現状を日常から継続的に把握しているため、従前と比較すると、国内外のグループ各社から報告される各リスクの妥当性及び網羅性について、よりの確に判断したうえで、重要性の高いものについて、取締役会へ報告することが可能となっています。

## iv) 与信リスクの管理強化

当社及び当社グループ各社では、平成 30 年 3 月期末の全売掛債権のうち 81%が残高 1 億円以上の債権先に関するものであったことから、残高 1 億円以上の債権先について倒産確率を踏まえた与信リスクを数値化することで、債権リスク管理の強化を図ることを検討しており、そのための対応をリスク管理室が実施しています。

今後は、平成 30 年 9 月末までを目処に、外部専門機関も活用した与信リスクの定量評価を行い、その結果に基づき、リスク量が過大とみなされる債権先への対応方針について、リスク管理室が経営陣及び財務部に提言を行っていく予定です。

なお、改善報告書の改善策では、リスク管理室が「与信付与やリスク管理等に問題があれば、対応策を検討・立案し、速やかに取締役会に諮るとともに、監査役会に報告」としましたが、運用とその実効性に鑑み、個別の与信付与に問題がある場合は、与信管理業務の主管である財務部でその対応を図ることにし、リスク管理室は、上記の通り、より包括的なリスク管理を行うことにしました。

また、当社では、平成 30 年 4 月に「グループリスク管理規程」を全面改訂するとともに「グループ統合リスク管理規程」と改称し、上記を含めたリスク管理全般の実効性を高めるべく、リスクの種類に応じて対応すべき部署を明確化する等の対応も実施しています。

### 【改善報告書に記載した改善策】

#### ・コンプライアンス推進部（管理管掌取締役の直轄部レベルで新設）

役職員へのコンプライアンス研修の企画、実行により、グループ全体のコンプライアンス意識啓発・徹底とその効果測定を行います。また、コンプライアンス違反等の問題の情報収集・対応窓口機能を担います。内部通報制度については、従前より国内外子会社に携帯カード（日本語、英語、中国語、韓国語）を配布することによって、同制度の普及を図っているものの、今年度中に再度、多言語のポスター掲示も含めた同制度の啓発を行うとともに、現状は日本語、英語のみの受付ですが、中国語、韓国語による通報（メール）の受付も含めた運用の整備を図ります。また、平成 29 年 12 月中に、行動規範、グループコンプライアンス規程のレビューを行い、その後、必要に応じて見直します。

## 【整備・運用状況】

平成 29 年 9 月 15 日付でガバナンス・コンプライアンス強化に係る部署として、コンプライアンス推進部を新設しました（平成 30 年 1 月 1 日付で、同部を「コンプライアンス推進室」に改称）。

また、コンプライアンス推進室が中心となり、コンプライアンスに係る意識向上、体制強化のために以下の対応を実施しています。

### イ) コンプライアンス研修の企画・実行

前述 2. (1)①企業風土の改革【改善報告書に記載した改善策】a. グループ全体の役職員へのコンプライアンス研修の実施【整備・運用状況】に記載の通り、従前実施していなかったコンプライアンス全般に関する研修を、役員から従業員に至るまで幅広く実施しています。

### ロ) 内部通報制度の見直し実施及び周知

平成 30 年 4 月 1 日に内部通報制度の運用に係る「グループ内部通報制度運用規程」を新設し、不正行為の未然防止、早期発見及び是正を図り、コンプライアンス強化に資することを目的に、適用範囲、通報窓口、調査、措置、通報者の保護について規定しました。

また、上記に基づく、内部通報制度の見直しを実施し、平成 30 年 5 月 1 日に従来の日本語・英語に加えて、多言語対応として、韓国語、中国語、タイ語、ベトナム語の外部通報窓口を整備しました。加えて、当社グループ全体で、従来の通報ルートとは別に、経営執行側から独立性を有する通報ルートとして、当社監査役に直接通報できる窓口も整備しました（平成 30 年 6 月 26 日の監査等委員会設置会社への移行後は、監査等委員である取締役への通報ルートとして運用します）。

さらに、当社グループでは、グループ行動規範の改訂（平成 30 年 4 月）に伴い、携帯カード型の行動規範（日本語、英語、韓国語、中国語、タイ語、ベトナム語に対応）を刷新し、平成 30 年 6 月 18 日以降順次、グループ全役職員に配布していますが、当該携帯カード内に、内部通報について周知・徹底が進むよう、制度の説明を記載しています。

### ハ) グループコンプライアンス規程、グループ行動規範の見直し

グループコンプライアンス規程、グループ行動規範については、それぞれ制定後、十分な見直しが行われていなかったことから、平成 29 年 12 月に見直しレビューを開始し、グループコンプライアンス規程については平成 30 年 3 月 1 日、グループ行動規範については、平成 30 年 4 月 1 日に、それぞれ見直しを実施しています。グループコンプライアンス規程の主な見直しポイントは、コンプライアンス体制構築の指導・監督の役割を担う責任者・部署の明確化とモニタリングの仕組みの整備、また、グループ行動規範の主な見直しポイントは、国際的な各種ガイドライン（国連グローバル・コンパクト、Electronic Industry Citizenship Coalition (EICC) 等）に鑑みた項目の追加であり、それぞれ取締役会での議論・承認を経て、改訂を行っています。

### ニ) コンプライアンス委員会の開催

平成 30 年 2 月 27 日に、コンプライアンス委員会（代表取締役社長を委員長、取締役 1 名、執行役員 1 名の 3 名で構成。年度コンプライアンス活動計画の承認及び実施状況に関する事項、グループ全体のコンプライアンス教育の計画、管理、実施及び見直し等について審議）を開催し、コンプライアンス推進体制や内部通報制度・行動規範の見直しについて議論を行いました。なお、コンプライアンス委員会は、グループコンプライアンス規程上、四半期に 1 度程度の頻度で、定期開催することに変更（従前は半期ごとの定期開催）し、次回は 7 月を目処に開催し、2018 年度の活動内容について議論する予定です。なお、2018 年度の活動内容の精査に時間を要したことから、第 1 四半期にはコンプライアンス委員会を開催していません。

ホ) グループコンプライアンス推進会議の開催

平成 30 年 3 月 22 日に、グループコンプライアンス推進会議（当社部門長とグループ会社のトップをコンプライアンス推進責任者として構成。半期に一度、グループ全体のコンプライアンス推進活動の情報共有を図る）の Kick off ミーティングに開催し、新たなグループコンプライアンス体制、内部通報制度の概要、行動規範見直しの概要について理解を共有しました。次回は 9 月を目処に開催し、コンプライアンスの浸透・定着活動について議論する予定です。

【今後の対応】

7 月以降順次、グループ全役職員を対象にしたグループ行動規範の変更内容及び内部通報制度の説明会を実施するなど、啓発活動を継続していきます。

【改善報告書に記載した改善策】

・内部監査室

人材の補強を行うとともに、監査役会とより一層連携し、国内外グループ会社における事業執行、経営リスクに係る十二分な内部監査を遂行します。具体的には、3～4 年の頻度に留まっている現状から、外部専門家のサポートも受けた内部監査を実施するとともに、平成 30 年度第 1 四半期までに、2 年に一回程度の頻度でリスクアプローチによる国内外グループ会社の業務内部監査を実行できる体制（人員増強、能力強化）構築を完了させます。

【整備・運用状況】

内部監査室の人員は、平成 29 年 9 月 1 日時点では 7 名（内部監査主担当：3 名、内部統制主担当 4 名）でしたが、これまでに外部採用による人材補強を継続的に実施し、内部監査等の経験者 2 名を採用（うち 1 名は、CIA（公認内部監査人）の有資格者）し、さらに平成 30 年 7 月 1 日に 1 名（CFE（公認不正検査士）の有資格者）を採用しました。一方で、退職 1 名、社内他部署への異動 1 名があるため、平成 30 年 7 月 1 日時点では 8 名（内部監査主担当 3 名（内資格保有者 2 名）、内部統制主担当：5 名）体制です。

結果として、平成 29 年 9 月 1 日時点と比較して、内部監査主担当の人数は変わらないものの、関連資格を有する内部監査実務経験者 2 名が加わったことで、質的に強化されています。

また、平成 30 年 2 月に外部コンサルタントと内部監査の強化支援及び実施支援に関する業務委託契約を締結したことで、2 年に一回程度の頻度で国内外グループ会社の内部監査を実行できる体制は構築できたと考えています。既に、外部コンサルタントのサポートを得つつ、平成 30 年 3 月に海外子会社の一つである CU TECH CORPORATION の内部監査を実施していますが、事前準備及び実地監査を共同で行うことで、従前と比較して工数や機能を強化した内部監査の実施が可能となっています。

さらに、監査役との間では、平成 30 年 2 月に、UKC ELECTRONICS (H.K.) CO., LTD. TAIPEI Branch の共同監査を実施するなど、その連携を強化しています。

なお、当社は、監査等委員会設置会社への移行に伴い、平成 30 年 7 月 1 日に、内部監査機能（内部監査室）と内部統制機能（内部統制室）を組織的に分離しました。これにより内部監査主担当であった 3 名は、内部監査に完全専念することとなり、内部監査の深度や監査速度が増し、より効果的で効率的な内部監査が可能になると考えています。

【改善報告書に記載した改善策】

b. 当社管理部門における情報共有、リスク案件の抽出（不適正開示の発生原因②d. 「リスク管理の視点・

意識が不十分なこと」に対する改善策)

平成 29 年 10 月より、当社管理部門のグループ執行役員、部門長、副部門長、部長が出席する CFO 主催の週次ミーティングにおいて、当社並びに国内外子会社の事業や財務に係る情報等の共有・リスク案件の抽出を行っており、リスクやガバナンスの観点に基づく重要案件は、CFO の判断でグループ経営会議や取締役会に上申することとしています。

【整備・運用状況】

今回の改善策に基づき、平成 29 年 10 月に新設した CFO 主催週次ミーティングでは、各部署の課題共有だけでなく、当社並びに国内外グループ会社の事業や財務に係る情報等の共有・リスク案件の抽出、本改善策で進めるべき規程類の整備状況の確認等が随時行われています。

週次ミーティングでの議論の内容は全て議事録に残すとともに、協議を通して、重要案件と判断された事案については、平成 30 年 6 月末までで、グループ経営会議に 10 件（うち 6 件については、グループ経営会議での議論の後、取締役会にも上程）の上申が行われるなど、有効に機能していると判断しています。

【今後の対応】

引き続き、CFO 主催の週次ミーティングを情報共有、リスク案件の抽出の場として、活用していきます。

【改善報告書に記載した改善策】

c. 規程・ルールの整備・運用（不適正開示の発生原因③「業務処理統制の不備」に対する改善策）

本不適正開示の発生原因として挙げた業務処理統制の不備を受け、当社や国内外グループ会社の会計に関連した規程類の整備・運用状況を確認した上で、以下の規程・ルール・仕組みの整備・運用を行う予定です。

ア) グループ経理規程の抜本的な改訂

不正会計や誤謬の防止に主眼を置くとともに、債権の評価等に係るグループ共通のポリシー等を記載したものと（平成 30 年 1 月を目処）、運用を図る予定です。

【整備・運用状況】

イ) 平成 30 年 1 月に、「グループ経理規程」の見直しを行い、同年 2 月には、英語版を作成し、海外グループ会社及びその会計監査人にも共有しました。グループ経理規程第 1 条において、「会計上の不正および誤謬を防止し、財政状態及び経営成績に関して、真実な報告をすることを目的とする」と明記しました。

また、これまでは、各グループ会社の会計的な論点に関して、各グループ会社と現地会計監査人との間でのみ協議され、完結してしまいがちであったことから、グループ経理規程に、各グループ会社が当社監査役及び当社経理部門に連携や報告することを義務付ける規定を追加しました。これに伴い、平成 30 年 3 月期第 4 四半期決算より、グループ会社から当社経理部門及び監査役（もしくは監査役室）への決算報告の場を設け、会計的な論点や、異常値の有無を含む各勘定の増減、ビジネス動向について、報告・質疑応答を行い、不正会計や誤謬の防止を図っており、今後も引き続き同対応を継続していきます。

ロ) 当社は、平成 30 年 3 月から 4 月にかけて、国内外グループ会社の会計に関連した規程の整備・運用状況を調査しました。調査の結果、経理規程については、連結子会社 1 社（当社が経理業務を受託）及び非連結海外子会社 1 社において未整備であることを確認しました。当該 2 社の経理規程については、グループ経理規程に沿って、9 月末までに作成及び運用を行う予定です。なお、与信管理規程及び前渡金の支出に係るルールの整備・運用状況については、後述イ) 与信管理の徹底及びロ) 前渡金の支出に係るルール

整備をご参照下さい。

【今後の対応】

IFRS 導入を視野に入れ、決算期の統一や、各種会計方針の統一に注力していく方針です。

【改善報告書に記載した改善策】

イ) 与信管理の徹底

・当社が取得する外部調査機関の信用情報の範囲について、海外現地企業の情報も加えます（平成 30 年 2 月を目処）。

・外部サポートも活用し、まずは UKC 香港において、顧客を日系シフト／ローカル、債権滞留有無等の観点から 5 区分に分けた与信管理規程・ルールを整備（平成 30 年 1 月を目処）した後、運用を図り、それを他海外グループ会社に横展開する予定です（平成 30 年 2 月を目処）。一方、国内グループ会社については、その整備・運用状況を確認し、必要があれば同等の措置をとる予定です（平成 30 年 2 月を目処）。

【整備・運用状況】

イ) 外部機関の信用情報システムを導入し、グループ会社から照会依頼があった場合や月次のモニタリング報告を精査した結果取引先の評価を確認する必要性が生じた場合に、海外企業の情報を照会する体制を整備しました（平成 30 年 1 月）。

ロ) 当社のグループ会社における与信管理ルールを整備状況は下表の通りです。当初予定では、平成 30 年 1 月に UKC 香港で与信管理ルールを整備後、平成 30 年 2 月を目処に他グループ会社に速やかに横展開する予定でしたが、ビジネス、顧客、地域性等の違いの把握・調整に相当の時間を要しているため、全グループ会社の与信管理ルールの整備が完了するのは平成 30 年 7 月、これらに基づく運用が開始されるのは、平成 30 年 8 月になる予定です。

整備時期 (運用開始時期)	対象グループ会社	整備時期
平成 30 年 1 月 (同上)	UKC 香港	取引先を日系／ローカル、滞留債権有無等の観点から 5 区分に分類し、与信限度額を設定（1 年ごとに再確認実施）。与信限度額の変更等は董事会承認事項に設定
平成 30 年 2 月 (同年 3 月)	UKC シンガポール	UKC 香港の整備ルールを参考に、取引先を日系／ローカル、本社所在国、滞留債権有無等の観点から 10 区分に分類し、与信限度額を設定（1 年ごとに再確認実施）。与信限度額の変更等は取締役会承認事項に設定
平成 30 年 5 月 (同年 7 月予定)	UKC 上海	UKC 香港と同等
平成 30 年 6 月 (同年 8 月予定)	USC 韓国	同じく韓国に所在する当社子会社である KTS 韓国の管理規程（企業規模、取引履歴、信用調査等により与信限度額を設定）に準拠
平成 30 年 7 月予定 (同年 8 月予定)	CUTECH、CUTECH 東莞、 CUTECH ベトナム	整備中（企業規模・取引履歴・信用調査等により、顧客を 7 区分に分類し、与信限度額を設定）
平成 30 年 7 月予定 (同年 8 月予定)	インフィニテック	整備中（外部信用調査機関の評点、取引履歴、取引規模等により、与信限度額を設定）

(注) 上記に記載のない子会社については、従前より与信管理ルールが設定され、運用されています。

ハ) また、当社には明文化されたグループ全体を総括する与信管理規程がなく、本来であればグループ全体を統括する「グループ会社与信管理規程」を制定した上で、グループ会社の与信管理規程を制定すべきと認識していますが、今回の改善策では、一刻も早くグループ会社の与信管理の運用を開始するために、まずは各社の状況を踏まえた「与信管理ルール」をグループ各社で一旦整備することとしました。今後は、平成30年7月にグループ各社の「与信管理ルール」が策定された後、その内容を踏まえたグループ共通の「グループ会社与信管理規程」を平成30年7月を目処に制定し、さらに同規程に準拠した形でグループ各社の与信管理ルールを「与信管理規程」として平成30年9月を目処に再整備する予定です。

**【改善報告書に記載した改善策】**

ウ) 決算チェックリストの整備

当社において、債権評価、在庫評価、収益認識等のチェックリストの整備を行い、国内外グループ会社に適用します(平成30年1月を目処)。

**【整備状況】**

債権評価、在庫評価、収益認識等、適切な決算手続を行うために必要な会計処理項目を一覧化した決算チェックリストを新たに作成し、平成30年3月期第4四半期にグループ各社へ配信し、回答を収集しました。

**【運用状況】**

当社経理部門は、グループ各社から回収した決算チェックリストの回答内容について、リスク管理室がモニタリングを行っている月次の大口債権/回収遅延債権に関する報告や、経理部門でモニタリングを行っている決算報告に基づき、その回答内容が問題ないことを確認し、報告された連結パッケージが適切であると判断しました。

**【今後の対応】**

債権評価、在庫評価、収益認識等に関連する主要勘定については、当社経理部門において継続的に確認し、必要があれば随時グループ各社と質疑応答する等のモニタリング強化を図るとともに、将来のIFRS導入を視野に入れ、グループ各社の決算期や各種会計方針の統一に注力していく方針です。

**【改善報告書に記載した改善策】**

エ) 回収サイトの変更・設定に係るルール整備

・グループ会社における売掛債権の「回収条件変更時」の協議事項申請書の申請条件については、平成29年9月29日に、申請を要する取引先の条件を「1ヶ月以上3ヶ月未満の基準金額以上の回収遅延のある取引先もしくは3ヶ月以上回収遅延のある取引先」から、「回収遅延の有無にかかわらず、回収条件を変更(延長)するすべての取引先」に変更することとし、運用を開始しています。

・グループ会社において、売掛債権の回収条件を新たに設定する場合にも、当社がチェックを行う体制を構築します(平成30年2月を目処)。

**【整備・運用状況】**

イ) グループ会社における既存取引先への回収条件変更

当社に対する「回収条件変更時」の協議事項申請書の提出は、平成 29 年 9 月 29 日以降、4 件が行われています。当社では、管理部門（財務部、経営企画部門、経理部門等）において、その申請内容が、取引実績、取引先との関係性、取引先の財務状況（回収可能性）等の観点から妥当またはやむを得ないものと判断した場合、2018 年 1 月末までは管理管掌役員である社長が、2018 年 2 月以降は「グループ会社管理規程」の権限変更に伴い、申請グループ会社を管掌する役員（営業管掌取締役であるグローバル・デバイス事業本部長または管理管掌取締役）がこれを承認しています。

ロ) グループ会社における新規取引先への回収条件設定

当社では、平成 29 年 4 月に「グループ会社債権管理細則」を制定し、グループ会社が、新規取引先に売掛債権の回収条件を設定する場合、与信額が 3 千万円以上（かつ 1 億円未満）の場合は取引開始後、与信額が 1 億円以上の場合は取引開始前に、当社に取引条件等を報告する旨を規定しております。また当社では、回収条件が当社グループにおける一般的なものから著しく乖離しているような場合等では、財務部がグループ会社に条件の見直しや利益率の改善等の検討を促しております。

平成 30 年 2 月には同細則を改定し、管理部署をリスク管理室、実務窓口を財務部としました。以後、国内外グループ会社より、与信額が 1 億円以上となる新規取引先 2 社について取引開始前に財務部に報告があり、財務部では当該取引の安全性、収益性等の観点からその妥当性を確認するとともに、リスク管理室長及び CFO へ報告書を回覧し、情報の共有を図るとともにチェック体制を強化しています。

**【改善報告書に記載した改善策】**

オ) 前渡金の支出に係るルール整備

グループ会社において、一定基準金額を超える前渡金が発生する取引については、当社の承認事項とします（平成 30 年 2 月を目処）。

**【整備・運用状況】**

イ) 平成 30 年 2 月に、グループ会社管理規程を改訂し、グループ会社ごとに定められた基準金額（例：UKC 香港及び UKC シンガポールは 10 百万円、UKC 上海は 5 百万円）を超える前渡金の支出については、当社の承認事項（1 億円未満：グローバル・デバイス事業本部長または CFO 承認、1 億円以上は取締役会承認）とする運用を開始しました。これまでに上記基準金額を超える案件は 2 件発生しておりますが、いずれも協議事項申請書による承認申請があり、どちらも 1 億円未満かつグローバル・デバイス事業本部に係る案件のため、グローバル・デバイス事業本部長が承認を行っています。

ロ) また、海外子会社のうち、UKC 香港、UKC シンガポール、UKC 上海においては、平成 30 年 1 月～4 月までに、各社で前渡金管理ルールを整備し、「グループ会社管理規程<sup>\*</sup>」に定める基準金額内の案件（当社の承認が不要な案件）についての各社内での承認方法、支出後 3 ヶ月経過後も納品が未実施の場合の対応方法等を定め、これに沿った運用を実施しています。引き続き、平成 30 年 6 月には、CUTECH グループにおいて、与信管理ルールと並行して前渡金管理ルールを制定し、8 月より運用を開始する予定です。

<sup>\*</sup>「グループ会社管理規程」は、平成 30 年 2 月に改定され、当社の各管理部署は、グループ会社の協議事項申請書に関する適切な手続きの実施について確認する等といったグループ会社の管理責任を持つことになっています。

ハ) さらに、各子会社が実施する前渡金の支出状況や取引先の現況に対するモニタリング結果は月次で当社財務部に報告され、当該対応の適正性についても財務部が確認を行っています。

**【今後の対応】**

グループ会社各社が、社内における前渡金の承認方法や管理方法について定めた前渡金管理ルールは、



平成 30 年 7 月を目処に制定予定の「グループ会社与信管理規程」において明文化し、前渡金に係る当社承認の基準金額を定めた「グループ会社管理規程」とともに、グループ会社が前渡金を取扱う上で守るべき上位規程として整備します。

#### ④ 取締役会の機能の充実

(不適正開示の発生原因②a.「意思決定プロセスの不透明さと取締役会への付議・報告の欠落」に対する改善策)

##### 【改善報告書に記載した改善策】

a. 取締役会の運営基本方針としては、「取締役会への報告事項及び審議事項に関して、国内外子会社を含む各事業部門の重要な意思決定に係る事項が漏れなく上程されるような運用とする」とします。同運営基本方針に合わせて、運用ルールとして、運営会議（月一回開催、取締役、CFO、常勤監査役及びデバイス営業本部長が参加）における情報共有、課題協議や管理部門における情報共有・課題検討等による網羅的な議案（報告事項、審議事項）の決定や議案確定、資料送付等の早期化（議案確定：開催 2 週間前の週末、招集通知：開催 4 営業日前、事務局への資料提出：開催 3 営業日前（決議事項）／開催 1 営業日前（報告事項）、社外取締役の要請に応じた事前説明：開催 30 分前に事務局より説明）を実施済みですが、運営基本方針を反映させた取締役会規程につきましては平成 30 年 1 月を目処に改訂し、運用を図ります。

##### 【整備・運用状況】

イ) 取締役会への上程漏れを防止するために、取締役会事務局（総務部総務課）は、グループ経営会議の事務局（経営企画部）と情報共有を図り、取締役会に上程すべき重要事項がグループ経営会議で協議されていないかを確認する運用を図っています。また、平成 30 年 2 月 1 日に取締役会規程を改訂し、取締役会への付議報告事項に関して、その基準の明確化（例えば、重要な財産の処分及び譲受に関する事項の詳細化や子会社及び関連会社に関する重要事項の新設）を図るなどの対応を行っています。

ロ) 上記改善策に記載のある運用ルールについては、記載通りの内容で実施を継続しています。

ハ) 取締役会においては、議案の上程者（担当部門役員）とともに説明者（事案の詳細に詳しい部門長など）を別途指名して説明させることとしました。これにより、議案の詳細がより明確になり、取締役会の所要時間は従前 1 時間程度だったものが、2 時間を超えるようになっています。自由闊達な意見交換、議論が尽くされ、取締役会の実効性が高まっていると評価しています。

##### 【今後の対応】

平成 30 年 6 月 26 日の監査等委員会設置会社への移行に伴い、監査等委員が議決権を有することで、同委員による業務執行役員の監視・監督機能が強化され、取締役会の機能がより充実すると考えています。

##### 【改善報告書に記載した改善策】

b. 取締役会における社外取締役の判断材料を充実させることを目的として、そのサポート要員を充実させました。平成 29 年 9 月 15 日の機構改革で総務部傘下に社外取締役サポート課（兼任 2 名）を新設し、社外取締役からの資料提出要請への対応等により、社外取締役をサポートしています。

##### 【整備・運用状況】

従前は、社外取締役をサポートする部門はなく、総務部総務課が取締役会等の会議への出席依頼、日程調整を行うのみでしたが、平成 29 年 9 月 15 日の社外取締役サポート課発足後は、社外取締役に対する招集通知の早期発送、当日資料の事前送付、取締役会前の議案の事前説明、社外取締役からの規程類等の資

料提出請求への対応なども実施しており、社外取締役をサポートしています。

なお、人員については、当初兼任2名としておりましたが、業務量が概ね把握でき、1名で対応可能との判断となったことから、現時点では、兼任1名の体制としています。

【今後の対応】

監査等委員会設置会社への移行後も、引き続き当社と社外取締役とのコミュニケーションの円滑化に向けて活動を継続していきます。

⑤ 取締役、監査役、監査法人の連携

(不適正開示の発生原因②g.「当社と社外取締役、監査役、監査法人との連携不足」に対する改善策)

【改善報告書に記載した改善策】

取締役（業務執行役員）と監査役間、取締役（業務執行役員）と監査法人間のコミュニケーション、更には社外取締役も加えた監査法人との定期的なコミュニケーションの場を設け、経営・事業の機会やリスクに係る情報を共有します。

平成29年9月21日に社長が監査法人と面談、今後の内部管理体制刷新について説明し、了解を得ました。取締役と監査役は常時、情報共有を図っています。また、平成29年10月18日にCFOが監査法人と面談し、監査法人との信頼関係再構築に着手するとともに、今後も月1回程度の定期的なコミュニケーションを実施する予定です。また、平成29年11月8日に常勤監査役、社外監査役が香港に出張し、KPMG香港との情報交換を実施しています。社外取締役と監査法人の定期的なコミュニケーションも実行する予定です。

【整備状況】

従前より、取締役（業務執行役員）と監査役、会計監査人間で定期的なコミュニケーションの場（取締役（業務執行役員）－監査役間、取締役（業務執行役員）－会計監査人間ともに年4回程度）を設け、重要な経営及び事業に係る情報を共有してきましたが、より緊密な連携と情報共有の機会拡充を図ることとしました。

具体的には、コミュニケーションの量的な充実を進めることに加えて、社外取締役会－会計監査人間のコミュニケーションを開始する等の質的な充実を連携の基本方針としました。

【運用状況】

平成29年9月15日以降の各連携の内容と実施回数は以下の通りです。

連携機関	連携内容	実施回数
業務執行取締役－監査役会	代表取締役と監査役会間で定期情報交換会及び特定事案に関する情報交換を実施	4回
	業務執行取締役と監査役会間で事業に関する情報交換会実施	1回
	CFOと監査役間で情報交換会及び監査関連報告実施	2回
社外取締役－監査役会	社外取締役2名と監査役会間で情報交換会実施	1回
業務執行取締役－会計監査人	代表取締役より会計監査人に対し内部管理体制刷新に関する説明を実施	1回
	CFOと会計監査人間で面談し、信頼関係の強化と意見交	12回

連携機関	連携内容	実施回数
	換を実施	
監査役会－会計監査人	監査役会と会計監査人間で四半期報告会、監査計画報告、情報交換会を実施	6回
	監査業務の随行	適宜
	監査役（社外監査役含む）と海外グループ会社会計監査人との情報交換会の実施（香港、シンガポール）	2回
社外取締役－会計監査人	社外取締役2名と会計監査人間で事業環境（機会／リスク）、ガバナンス体制、社外取締役の責任と役割等について協議実施（新規）	1回

【今後の対応】

これまで取り組んできた取締役、監査役、会計監査人間の連携強化と情報共有の機会拡充の方針を押し進めると共に、平成30年6月26日の監査等委員会設置会社に移行に伴い、取締役会にて議決権を有する監査等委員が関わる連携を充実させます。

(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、適時開示を適切に行うための体制の不備から、平成 29 年 7 月、過年度の決算短信の訂正及び過年度の有価証券報告書等の訂正報告書を提出するに至り、株主・投資家の皆様をはじめとした関係各位に、ご迷惑とご心配をおかけしたことをあらためて深くお詫び申し上げます。

その深い反省に立ち、当社グループの全ての役職員が一丸となって再発防止の取り組みを進めてまいりました。その結果、グループ全体の意思決定の透明化、取締役会の機能の充実、取締役・監査役・監査法人の連携等、成果が着実に表れてきていると認識しております。その一方で、コンプライアンス意識の高揚やその整備に時間を要している与信管理につきましては、一定の対応は行っているものの、改善の余地がある状況です。

今後は、これまでに実施したグループ会社管理を中心とした改善策の整備・運用状況を内部監査等で確認するとともに、その定着・深化、コンプライアンス意識の啓発に注力することにより、よりガバナンスの効いたグループ体制を確立し、株主・投資家の皆様をはじめとした関係各位の信頼回復に取り組んでまいります。

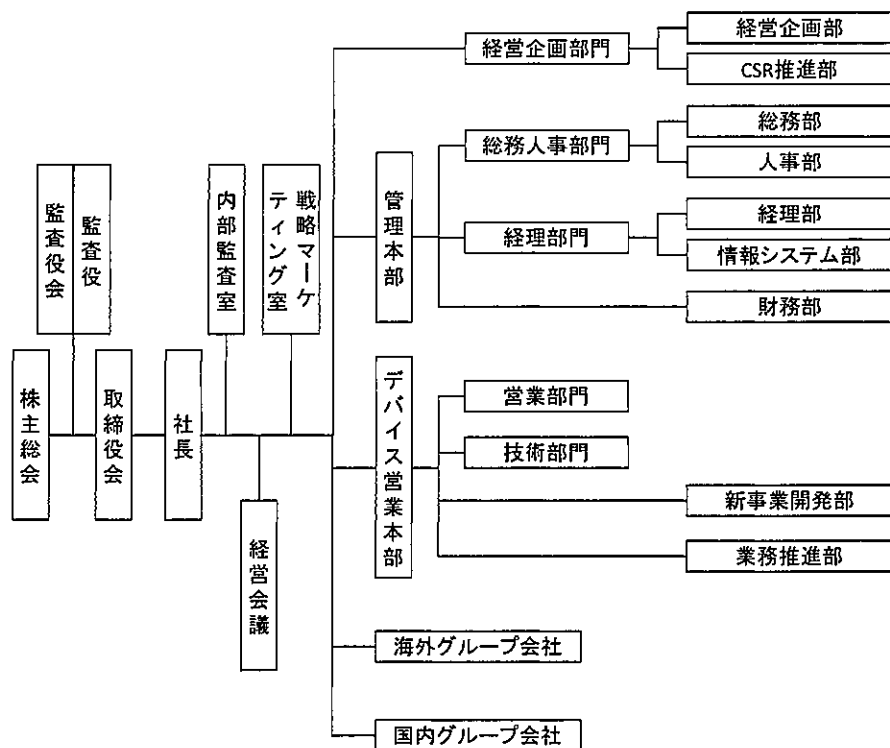
(3) 改善措置の実施スケジュール

	平成29年度						平成30年度							
	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
① 企業風土の改革														
a. グループ全体の役職員へのコンプライアンス研修の実施														
b. グループ執行役員の適格性の確保														
c. コンプライアンス、会計ルール重視に関する経営層の継続的な発信														
② 意思決定の透明化														
a. 経営会議の機能を向上させたグループ経営会議の設置・開催														
b. 管掌取締役の明確化によるガバナンスの強化														
③ 内部管理体制の強化														
a. 内部管理に係る部署の新設・強化														
b. 当社管理部門における情報共有、リスク案件の抽出														
c. 規程の整備・運用														
④ 取締役会の機能の充実														
a. 運用ルール強化														
a. 取締役会規程の見直し														
b. 社外取締役のサポート要員の充実														
⑤ 取締役、監査役、監査法人との連携														
取締役、CFOと監査法人とのコミュニケーション活性化														
取締役と監査役とのコミュニケーション活性化														
監査役と監査法人のコミュニケーション活性化														

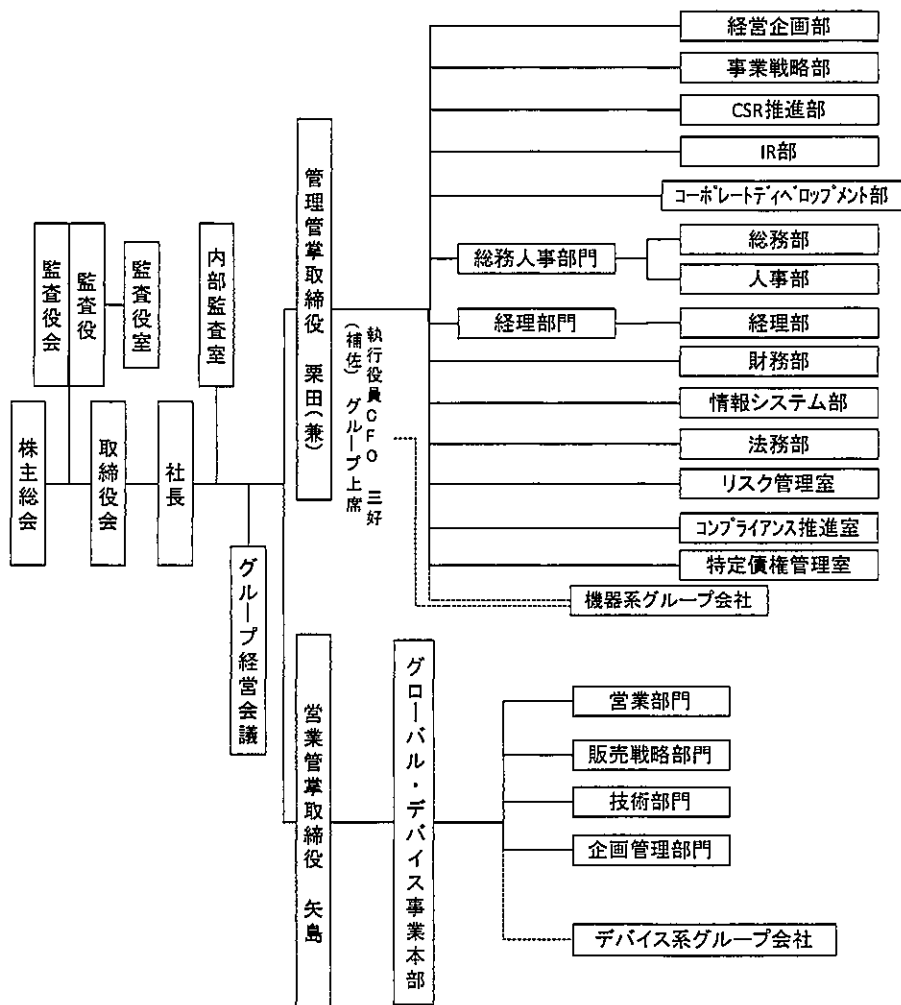
以上

別図：グループ体制

(平成 29 年 9 月 1 日機構改革前)



(平成 30 年 6 月 1 日現在)



別表：当社管理部門人員構成

部署名	'17/9/1	'17/12/1	'18/7/1	摘要（'18/7/1 現在）
監査役室 （'17/9/15 新設）	-	2	1	
内部監査室			3	外部専門家に一部内部監査業務サポートを委託。'18/7/1 に内部監査室から内部統制機能を分離した内部統制室新設
内部統制室 （'18/7/1 新設）	7	6	5	
経営企画部	3	3	3	1名兼任（コーポレート・開発・プロモーション部）
事業戦略部 （'18/1/1 新設）	-	-	2	1名兼任（コーポレート・開発・プロモーション部）
IR部（'18/5/1 新設）	-	-	4	4名兼任（経営企画部2名、コーポレート・開発・プロモーション部2名）
コーポレート・開発・プロモーション部 （'18/5/1 新設）	-	-	4	1名兼任（事業戦略部）
CSR推進部	4	4	5	1名兼任（経営企画部）
総務部	10	11	11	部内に社外取締役サポート課（兼任）1名含む
人事部	8	8	9	
経理部	11	13	12	
財務部	8	8	10	
情報システム部	11	11	11	
法務部（'18/1/1 新設）	-	-	4	他に法務顧問1名
リスク管理室 （'17/9/15 新設）	-	4	7	7名とも兼任（経理部門長1名、経理部3名、財務部1名、内部監査室1名、営業管理1名）。他に外部専門家1名
コンプライアンス 推進室（'17/9/15 新設）	-	5	4	4名とも兼任（総務部2名、経理部1名、CSR推進部1名） 外部専門家3社のサポート
特定債権管理室 （'18/9/15 新設）	-	2	2	
グローバル・デバイス事業 本部企画管理部門 （'17/12/1 新設）	6	7	12	'17/9/1 時点はデバイス営業本部業務推進部業務推進課の人員
合計（兼任除く）	68	74	90	