



2020年11月16日

各 位

会 社 名 サクサホールディングス株式会社  
代表者名 代表取締役社長 丸井 武士  
(コード番号 6675 東証第1部)  
問 合 せ 先 CSR 統括室長 和島 準  
(TEL. 03-5791-5511)

## 再発防止策の策定について

当社は、10月7日付「特別調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ」において公表いたしましたとおり、特別調査委員会からの19項目に亘る再発防止策の提言を真摯に受け止め、具体的な再発防止策の策定について検討してまいりました。

当社は、当社における一連の不正あるいは不適切な会計処理等の問題(以下「本件事案」といいます。)の原因について①ガバナンス体制が不十分かつ実効性がなかったこと、②コンプライアンス意識が低かったこと、③会計リテラシーが欠如していたこと、④内部監査報告プロセスに不十分な点が認められたこと、⑤内部通報制度が機能していなかったこと、⑥人事ローテーションが不足していたこと、⑦率直にモノが言える職場環境になっていなかったこと、以上の7項目を認識し、本日開催の取締役会において、下記のとおり再発防止策について、決議いたしましたのでお知らせいたします。

今後、速やかに再発防止策を実行することにより、皆さまからの信頼回復に努めてまいりますので、何卒ご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

## 記

### 1. 再発防止策の内容

#### (1) ガバナンス体制の再構築

##### ① 再発防止のための検討体制

次の3つの項目に対する検討体制(タスクフォース)を構築し、運営しています。

- ア. 経営体制強化(当社・当社グループ子会社の経営体制の刷新、当社グループ会社の再編)
- イ. 内部統制システム再構築(監督・モニタリング機能の強化)
- ウ. 経営改革(事業面)および中期経営計画の策定

##### ② ガバナンス上の原因と対応策

本件事案におけるガバナンス上の原因とその対応策は次のとおりです。

#### ア. 原因

- (ア) 当社および当社グループ子会社の経営陣が経営数値に対する不適切な判断を行ったこと
- (イ) 当社からの売上および業績に対する圧力ならびに不当な指示や判断が、当社グループ子会社の企画部門および経理部門の役職員へ伝播し、無批判に受け入れてしまう体制になっていたこと

- (ウ) 監査室管掌取締役であった者が複数の当社グループ子会社の管掌取締役であったこと
- (エ) コンプライアンス意識が低く、会計リテラシー、各種の会計ルールを理解不足により、会社の真実の姿を覆い隠そうとする各種不正が行われたこと
- (オ) 監査室は当企業グループの不正の疑義を発見したが、それを管掌取締役に遠慮し、代表取締役および監査役に対して報告を要する「指摘事項」ではなく、報告を要しない「懸念事項」ととどめたこと
- (カ) 執行部門のコンプライアンス意識が乏しく、社内取締役相互間の監視監督が脆弱だったこと
- (キ) 取締役会審議の前提となる体制の不備、情報の不足、事前の検討時間の不足

#### イ. ガバナンス上の対応策

##### (ア) 取締役会の運営改革と取締役会の監督機能の強化

常勤取締役の人数を見直し、社外取締役と同等数にすることにより、社内および社外取締役の間で相互牽制（チェックアンドバランス）を効かせる体制とします。また、取締役会に上程する議題を、タスクフォース会合において、社内社外取締役および監査役が事前に十分な情報共有を行い、協議します。

##### (イ) 管理部門の適正化、経理部門の再編・強化

財務戦略担当取締役を外部からの登用し、管理担当取締役と分離します。

また、外部専門家（会計アドバイザー）を活用して適切な判断ができる体制とし、経理業務の一部に他社シェアードサービスを採用します。

正確な会計基準を理解させるため、次の教育を実施します。

##### ○経理要員としてのモラルの再徹底

・ 社内の不正を容認しない ・ 法令に抵触することを拒む ・ 警告の発信

##### ○経理要員としての不適切な会計処理の理解

・ 不適切な会計処理（不正・誤謬）の中身の理解

##### ○社内ルールの理解

・ グループ共通ルール（経理規程、収益認識基準、見積もり会計に係る各ガイドライン）の理解・定着・教育

##### (ウ) グループ内部統制室の設置

グループ内部統制室を設置し、外部人材を責任者に登用することで、コンプライアンス遵守を徹底させ、業務執行部門による内部統制機能を強化します。

何が正しいことか、真つ当なことかを判断できる知識の習得、役員および従業員がルールを遵守するというコンプライアンスの再認識（階層ごと、職種別）、会計リテラシーの向上、外国公務員贈賄防止策の教育などに取り組みます。

##### (エ) 決算・財務報告プロセスおよび業務プロセスの改善（ルール化と可視化）

決算・財務報告プロセスおよび各種業務プロセスにおいて不適切な対応が散見されたことから、経営状況を可視化するため、当社グループ子会社主体の予算計画ごとの施策を策定し、進捗管理を徹底します。

また、ソフトウェアの会計処理に関するルール、販売プロセスにおける売上計上のルール、修理取引に関するルール等を見直します。これらの見直しとその他の施策により、財務報告

に係る内部統制報告制度の全社レベル統制を再構築します。

#### (オ) 内部監査の強化と監査体制の強化

監査役、会計監査人および内部監査部門(監査室)の連携を強化し、監査機能を強化します。監査室が、不正の疑義を代表取締役および監査役に対して報告しなかったなどの機能不全が認められたため、内部監査の組織体制、規程、要員を見直します。

##### ○監査室を代表取締役社長直轄組織へ変更

監査室を代表取締役社長の直轄とし、経営者不正に対する内部監査の独立性と客観性を確保します。監査室長の人事は監査役との協議事項とします。

##### ○内部監査規程の見直し

運用上の取扱いとしていた内部監査における発見事項の区分、報告先、報告対象を「内部監査規程」に明文化し、経営者による隠蔽防止のため、監査報告書を代表取締役社長への報告前に監査役へ提出します。

##### ○要員の強化

経理業務経験者を含め増員し、公認内部監査人または公認不正検査士の有資格者等を採用します。また、既存要員の強化として、内部監査のスキルアップ、資格取得への取組みを推奨していきます。

##### ○監査役、会計監査人への報告、連携強化

監査室長は、内部監査結果を監査役および会計監査人に報告します。会計監査人から監査役会への四半期レビュー、期末監査報告、財務報告に係る内部統制監査の打合せに監査役が同席します。

#### (2) グループ経営体制の強化

##### ① 当社と当社グループ子会社との関係性の再構築

当社と当社グループ子会社との間で、適切な独立性と対等性を有する関係性を再構築するため、いくつかの策を実施します。当社グループ子会社の事業計画を協議する場を設けること、当企業グループ各社に内部統制管掌取締役をおくこと、当社グループ子会社が自社の内部統制システムを構築し自主点検して、当社は当社グループ会社と適切な関係を基礎に経営判断と業務運営を行い、その結果をグループ内部統制室から取締役会、監査役会へ報告します。

##### ② グループ会社の再編

当社と当社グループ子会社との関係性を再構築することに加え、当社グループ会社の事業計画および事業採算性を考慮のうえ、その再編の検討を開始します。

#### (3) 企業風土改革

モノが言えない雰囲気改善し、率直にモノが言える職場環境の整備を目指して企業風土の改革に取り組むこととし、当企業グループの全ての役員、従業員に適用される「グループ行動憲章・行動規範」を見直す。そして、行動規範の項目を半期の業務目標に落とし込む仕組みを構築し運用していくことで、守るべき行動を業務上で具体化させます。

また、当企業グループの全社員に対する当社取締役のワークアウト(対話)を実施し、経営者と

従業員の距離を縮め、風通しの良い組織に変えていきます。

#### (4) 人事ローテーションの実施

本件事案では、特定の役職員が長期間にわたり同じ部門にとどまり、または同じ業務に関与し続けたことが不正の一因となっていることから、不正防止および人材育成のために人事ローテーションのガイドラインを策定し、実行することで人事ローテーションの活性化を実現します。

#### (5) 内部通報制度の改訂

本件事案では1件も内部通報制度の利用がなく、当企業グループ従業員の内部通報制度に対する期待感および信頼感の乏しいことが、経営者自らが不正を起こしたことの原因になっていると考えられます。

内部通報の機能強化に向け、既存の社内窓口および顧問弁護士の事務所を窓口とした外部窓口に加え、経営陣から独立した外部の弁護士事務所を通報窓口に追加します。また、内部通報制度の通報者保護などの制度内容を見直し、当企業グループ従業員へ制度内容を定期的に周知します。さらに、内部通報制度が適切に運用されていることを示すため、内部通報制度の運用状況を定期的に監査します。

## 2. 今後の対応について

以上の再発防止策を今後、速やかに実行することにより、当企業グループを再生してまいります。今後、本件事案に関係した役員および従業員の責任追及ならびに懲罰など、皆さまへお知らせすべきことが生じた場合は、適時、公表いたします。

株主、投資家の皆さまをはじめ関係者の皆さまには、多大なご迷惑とご心配をおかけしましたことを、心よりお詫び申し上げます。今後、皆さまからの信頼回復に努めてまいりますので何卒ご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

以 上