



2021年6月11日

各位

会社名 ユニデンホールディングス株式会社  
代表者 代表取締役社長 西川 健之  
(コード番号 6815 東証第1部)  
問合せ先 人事・総務部 小尾 幹之  
(TEL: 03-5543-2812)

第三者委員会の調査報告書受領のお知らせ

当社は、2021年4月30日付「第三者委員会設置のお知らせ」にてお知らせしましたとおり、2020年6月3日付の「第三者機関の調査報告書の公表に関するお知らせ」に添付した「調査結果と改善提案」と題する書面の作成経緯に関して疑義が生じたことから、当社と利害関係を有しない外部の専門家から構成される第三者委員会（以下単に「第三者委員会」という。）を設置し、事実関係の解明のための調査を進めて参りました。

本日、第三者委員会から、「調査報告書」を受領しましたので、お知らせ致します。

記

1. 第三者委員会の調査結果について

第三者委員会の調査結果につきましては、添付の「調査報告書（開示版）」をご覧ください。なお、当該報告書は、第三者委員会において関係者の個人情報等に配慮し部分的な非開示措置を施したものです。

2. 今後の見通し

当社は、今回の第三者委員会の調査結果を真摯に受け止め、Baker Tilly Virchow Krause, LLP の Jonathan T. Marks 氏及び The Volkov Law Group LLC の Michael Volkov 氏が作成した2020年4月30日付の英文の報告書である「INVESTIGATION FINDINGS AND RECOMMENDATIONS」の適切な翻訳を改めて作成し開示するほか、第三者委員会の調査報告書の内容を精査し、適切に対処していく所存です。

以 上

# 調査報告書（開示版）

令和 3 年 6 月 11 日

ユニデンホールディングス株式会社 第三者委員会

委員長：青沼 隆之

委員：大谷 晃大

委員：清原 健

第1	本調査の概要	1
1	当委員会設置の経緯及び目的等	1
	(1) 当委員会設置の経緯	1
	(2) 当委員会設置の目的	2
2	当委員会の構成	2
3	本調査の期間及び当委員会の開催日程	2
4	本調査の方法	2
	(1) 関係者のメール解析, デジタル・フォレンジック調査	2
	(2) UHD 社から提供され又は当委員会が公表資料から収集した資料の分析	3
	(3) 関係者に対するヒアリング	3
5	本報告書の前提条件及び調査に内在する限界	4
第2	本調査結果	4
1	UHD 社の事業概要・役員構成等	4
	(1) 沿革・事業の概要	4
	(2) 株主の状況	5
	(3) 役員の状況	5
	(4) 会計監査人の状況	6
2	BT&V 調査報告書の改変の有無について	6
	(1) BT&V 調査報告書からの変更点	6
	(2) 改変の有無	7
3	本件改変に至る経緯	7
	(1) 本件改変に至る経緯の概要	7
	(2) 本件会計不正への対応に当たった主な従業員等	8
	(3) BT&V 調査報告書の開示に係るコンセンサス形成に至る経緯	9
	(4) 開示版調査報告書作成の経緯	15
4	開示版調査報告書に対する当時の役員の関わり	18
	(1) A 会長	18
	(2) F 専務	18
	(3) G 取締役	19
	(4) H 取締役	19
	(5) L 社外取締役	19
	(6) J 監査役 (物故者)	20
	(7) N 監査役	20
	(8) M 監査役	20
第3	結語	20
	別添	23

## 第1 本調査の概要

### 1 当委員会設置の経緯及び目的等

#### (1) 当委員会設置の経緯

ユニデンホールディングス株式会社（以下「UHD社」という。）は、2020年5月15日、連結子会社のUniden America Corporation（以下「UAC社」という。）及びUniden Australia Pty. Ltd.（以下「UAUS社」という。）における不適切な会計処理（以下「本件会計不正」という。）に関し、同年3月期第3四半期報告書及び過年度の有価証券報告書等の訂正報告書の関東財務局への提出とともに、同年3月期第3四半期決算及び過年度の決算短信等の訂正を公表した。

その後、UHD社は、同年6月3日、本件会計不正の調査を行っていた米国の会計事務所 Baker Tilly Virchow Krause, LLP（以下「BT」という。）及び米国の法律事務所 The Volkov Law Group LLC（以下「Volkov」という。なお、BTとVolkovとを併せて「BT&V」ということがある。）による同年4月30日付け「INVESTIGATION FINDINGS AND RECOMMENDATIONS」（以下「BT&V調査報告書」という。なお「英語版調査報告書」ということもある。）の和訳を開示した（以下「本件開示」といい、開示された調査報告書の和訳を「開示版調査報告書」という。）<sup>1</sup>。本件開示において、開示版調査報告書は、個人情報等に配慮し部分的な非開示措置を施したものである旨の説明がされていた。

ところが、今般、雑誌「FACTA」2021年5月号（同年4月20日発行）に、開示版調査報告書とBT&V調査報告書の内容には齟齬があり、本件会計不正の責任の所在として言及されていた、UHD社の代表取締役会長（当時）であるA氏（以下「A会長」という。）らUHD社のリーダーシップが「有害な」(“toxic”)企業文化を創り上げたこと、A会長らUHD社の経営幹部が部下に対して非現実的な売上目標を強要していたことなどの部分が開示版調査報告書からは削除されるなどの改変がなされていたとする記事が掲載された<sup>2</sup>。

そこで、UHD社が改めて開示版調査報告書とBT&V調査報告書とを比較対照したところ、開示版調査報告書作成に当たり、調査対象事項に関する責任の所在・背景を不明瞭にする削除等が行われた疑いがあることを把握した。しかし、UHD社は、現役員の一部が本件開示当時においてUHD社の役員や顧問であったことから、調査の中立性・公正性を図り、徹底した調査を行うため、第三者委員会による調査を実施することとし、同年4月30日、取締役会において当委員会設置を決議し、同日、日弁連ガイドラインに準拠して中立・公正な外部の専門家として選任した旨が公表された。

---

<sup>1</sup> 2021年6月3日「第三者機関の調査報告書の公表に関するお知らせ」  
([http://www.uniden.co.jp/ir/news/dat/2020/20200603\\_information.pdf](http://www.uniden.co.jp/ir/news/dat/2020/20200603_information.pdf))

<sup>2</sup> 「ユニデンが不正会計の『調査報告書』改変」月刊FACTA2021年5月号66頁。

## (2) 当委員会設置の目的

当委員会は、開示版調査報告書の作成経緯に関する事実関係（英語版調査報告書からの改変の有無、改変が認められる場合には役員の関与の有無を含む。）を調査する目的で設置された。以下では、当委員会における調査を「本調査」ということがある<sup>3</sup>。

ただし、前記改変が認められた場合においても、改変に関与した役員、従業員等の責任追及を目的とするものではない。

なお、本調査は、BT&V 調査報告書の報告内容、特に数値、事実認定の真偽・原因分析その他認定事実の評価について、その当否を再調査するものではない。

## 2 当委員会の構成

当委員会は、以下の 3 名の委員で構成される。

委員長：青沼 隆之 弁護士（シティユーワ法律事務所）

委員：大谷 晃大 弁護士（ITN 法律事務所）

委員：清原 健 弁護士（清原国際法律事務所）

また、当委員会は、弁護士 7 名を補助者として使用した。

なお、当委員会の各委員及び各補助者は、いずれも、UHD 社及びその関連会社と利害関係を有していない。

## 3 本調査の期間及び当委員会の開催日程

本調査の期間は、当委員会が設置された 2021 年 4 月 30 日から同年 6 月 10 日（本報告書の日付の前日）までである。この間に当委員会は以下の日程で開催された。

同年 5 月 4 日、同月 6 日、同月 10 日、同月 12 日、同月 13 日、同月 15 日、  
同月 22 日、同月 24 日、同年 6 月 4 日、同月 7 日、同月 9 日、同月 10 日

## 4 本調査の方法

### (1) 関係者のメール解析、デジタル・フォレンジック調査

当委員会は、まず、ヒアリング開始に先立ち、2020 年 6 月 3 日当時の開示業務の担当責任者であり、関東財務局及び東京証券取引所（以下「東証」という。）との折衝や開示文書その他の書類の作成等を担当していた B（以下「B」という。）の、退職時に PC 内に保管されていたメール、及び、BT&V の調査報告書を和訳していた、当時 UHD 社の顧問の C（以下「C」という。）の、UHD 社のサーバー上で保

---

<sup>3</sup> なお、本調査では、UHD 社の内部統制、コンプライアンス・ガバナンス上の問題点、企業風土等に係る原因分析は調査スコープには含まず、そのため、再発防止策の提言も行わない。

管されていたメールを、キーワード検索を使用せず網羅的に見る方法で、同年2月1日から同年9月30日の期間について確認した。また、当委員会は、当時のA会長に対する社内報告（この報告は、UHD社の社内で「HFレポート」と呼ばれていた。）について、メールでの受信とA会長への手交を行っていた秘書室所属の運転手であるD（以下「D」という。）のUHD社サーバー上に保管されていたメールと、本件会計不正に関する調査等の現地対応をしていたE（以下「E」という。）の、退職時にPC内に保管されていたメールも、同様に確認した。なお、これらのメールは、システム上、ローカルPCで削除をするとサーバーでも同期して削除され、復元はできないものであった。

また、UHD社は、同年3月9日以降、UHD社の日本サーバーを経由する全メールをアーカイブするメールジャーナルを導入していた。そこで、当委員会は、関係者のヒアリングと並行して、同年6月頃までのメールジャーナルについて一定のキーワードの使用や送受信者の絞込みを行った上で、各役員及び従業員の関与、並びに前記サーバーから削除された重要メールの有無を確認した。

さらに、当委員会は、調査可能であって関連データが保存されている可能性があるPC、具体的には、UHD社のF代表取締役専務（当時）（以下「F専務」という。）、G取締役（以下「G取締役」という。）、H取締役（以下「H取締役」という。）、C、D、経理・財務担当のI部長（以下「I」という。）のPCに対してデータフォレンジックを実施し、保存されているデータを復元して確認した。なお、Cは、当委員会に対し、UHD社の許可を得たうえで業務上使用していた個人用PCも任意に提供した。

## **(2) UHD社から提供され又は当委員会が公表資料から収集した資料の分析**

当委員会は、UHD社から提供された、又は当委員会が独自に公表資料から収集した関連資料として、以下を含む資料を確認した。

E及びBの作成に係るA会長宛ての2020年9月23日付け監査時系列説明報告（HFレポート）、UHD社の取締役会議事録、監査役の来社に係る経費情報、A会長の入社日に係る情報、UHD社の組織図（ホワイトボードへの記載の写真）、UAC社及びUAUS社の組織図、UHD社の職務分掌規程、人事記録、有価証券報告書、四半期報告書、内部統制報告書、臨時報告書、プレスリリース、定款、法人登記簿、A会長から当委員会の委員に宛てられた書簡等。

## **(3) 関係者に対するヒアリング**

当委員会は、本件開示当時のUHD社の取締役及び監査役のうち物故者を除く全員（7名）、従業員4名及び顧問1名の合計12名のヒアリング（のべ15回）を実施したが、コロナ禍による緊急事態宣言中であつたこと、ヒアリング対象者の中に

は既に退任又は退職した者がいること、遠隔地居住者がいることなどの理由により、リモート会議システム及び電話によるヒアリングも併用した。また、ヒアリング対象者から任意に資料の提供を受けることもあった。

なお、本件開示当時の UHD 社役員のうち、J 常勤監査役（以下「J 監査役」という。）は、本調査開始時点で他界している。

## 5 本報告書の前提条件及び調査に内在する限界

本報告書は、2021 年 6 月 10 日までに当委員会が収集した資料及び情報に基づいている。したがって、その後に新たに生じ、又は発見された資料及び情報や当委員会に提供されなかった資料及び情報によっては、本報告書における認定が修正又は変更される場合があり得る。

また、当委員会の調査は任意のものであり、既に UHD 社を退任又は退職した者を含め、調査対象者の協力の範囲内での調査であること、本調査の調査対象が限定されていることによる限界がある。

## 第 2 本調査結果

### 1 UHD 社の事業概要・役員構成等

#### (1) 沿革・事業の概要

##### ア 主な沿革

1966 年	A 会長がユニ電子産業株式会社（Uni Electronic Industrial Co., Ltd.）を設立
1974 年	商号をユニデン株式会社（Uniden Corp.）（以下「ユニデン社」という。）に変更
1979 年	American Radio Corporation（現 UAC 社）を買収
1986 年	日本証券業協会の店頭登録銘柄として登録
1988 年	東証の市場第二部に上場
1989 年	UAUS 社を設立
1990 年	東証の市場第一部に指定替え
2007 年	Uniden Vietnam Ltd. 設立
2012 年	ユニデンキャピタル株式会社（現ユニデン不動産株式会社（以下「ユニデン不動産社」という。）設立
2015 年	ユニデン社からユニデンホールディングス株式会社へ商号変更
	ユニデンジャパン株式会社（以下「ユニデンジャパン社」という。）を設立し、ユニデン社の欧州向け販売事業及び国内販売事業を分割譲渡

##### イ 事業の概要

UHD 社グループは、2020 年 9 月 30 日提出の第 55 期（自 2019 年 4 月 1 日 至 2020 年 3 月 31 日）の有価証券報告書（以下「第 55 期有価証券報告書」という。）によれば、UHD 社及び子会社 18 社（うち連結子会社 17 社、持分法適用関連会社 1 社）で構成され、エレクトロニクス事業及び不動産事業を主要な事業としている。

UHD 社は、主としてベトナム子会社である Uniden Vietnam Ltd. で製造したエレクトロニクス機器を海外拠点及び国内で販売する事業会社であり、純粋持株会社ではない。

エレクトロニクス事業は、海外向けは無線通信・応用機器の販売、国内向けはユニデンジャパン社を通じたデジタル家電機器の販売が中心である。

不動産事業は、主に UHD 社が 33.3% の株式を保有するユニデン不動産社において行っているほか、UHD 社においても営んでいる。

第 55 期有価証券報告書によれば、2020 年 3 月期のセグメント別販売高は、エレクトロニクス事業が 10,646 百万円（うち UAC 社が 5,687 百万円、UAUS 社が 3,190 百万円。デジタル家電機器が 1,007 百万円）、不動産事業が 9,386 百万円である。セグメント別に見た場合、同年 3 月 31 日時点のエレクトロニクス事業の従業員は 667 名（うちデジタル家電機器が 71 名）、不動産事業の従業員は「－」、その他が 4 名となっている。なお、ユニデン不動産社は、2022 年 3 月期第 1 四半期より連結子会社から持分法適用関連会社へと変更する旨公表されている。

## (2) 株主の状況

第 55 期有価証券報告書によれば、2020 年 6 月当時の UHD 社株主の状況は、同月 26 日現在、筆頭株主はフジファンド株式会社（A 会長がその株式 100% を保有し、代表取締役を務める。）であり（所有割合 8.64%）、2 位から 9 位は外国法人又は信託銀行の信託口（所有割合合計 27.7%）であった。

## (3) 役員の状況

UHD 社の法人登記簿及び第 55 期有価証券報告書によれば、本件開示当時の UHD 社の役員は以下のとおりである<sup>4</sup>。なお、2019 年 6 月 27 日に UHD 社の代表取締役社長に就任した K 氏が同年 9 月 20 日に辞任した後は、2020 年 9 月 25 日に F 専務が代表取締役社長に就任するまでの間、UHD 社の社長は不在であった。このため、本件会計不正の対応や本件開示当時は、社長及び海外エレクトロニクス事業を所管する取締役が欠けた状態であった。

---

<sup>4</sup> A 会長は、2020 年 10 月 30 日付けで UHD 社の取締役を退任した。



業務執行取締役（2020年6月当時）		
氏名	2020年6月3日当時の役職	UHD社のグループ会社における主要な兼務状況等
A	代表取締役会長	ユニデン不動産社代表取締役
F	代表取締役専務	ユニデン不動産社代表取締役（不動産事業所管）
G	取締役	ユニデンジャパン社取締役（国内エレクトロニクス事業所管）
H	取締役	ユニデン不動産社取締役（不動産事業所管）

社外取締役及び監査役（2020年6月当時）	
L	社外取締役
J	社外監査役（常勤）
M	監査役
N	社外監査役

なお、N社外監査役（以下「N監査役」という。）は、公認会計士（監査法人日本橋事務所名誉理事長。日本公認会計士協会元副会長）であり、一般社団法人 Baker Tilly Japan の理事長（現任）である<sup>5</sup>。N監査役によれば、同社団法人は、日本における BT の関連法人とのことである。

#### (4) 会計監査人の状況

本件会計不正が発覚した 2019 年末当時、UHD 社の会計監査人は国際的な監査法人ネットワークの BDO と提携関係にある三優監査法人（以下「三優」という。）であった<sup>6</sup>。また、UAC 社は BDO USA, LLP（以下「BDO」という。）が、UAUS 社は BDO Australia が監査を行っていた。

## 2 BT&V 調査報告書の改変の有無について

### (1) BT&V 調査報告書からの変更点

開示版調査報告書は、下記 3 で述べるとおり、C が BT&V 調査報告書を和訳したものを、B が編集して作成したものである。当委員会において、C が当時作成した BT&V 調査報告書の和訳（以下「BT&V 調査報告書 C 訳」という。）の記載を左欄に、開示版調査報告書の記載を右欄に並べて変更点を比較した対照表を別添とし

<sup>5</sup> 2020年7月30日に提出された株式会社甲の第49期有価証券報告書による。

<sup>6</sup> 2020年9月4日付の臨時報告書によれば、UHD社は同日付で三優との監査契約を合意解除することとし、監査法人アリアを一時会計監査人に選任した。

て添付する。

変更点のうち削除その他の重要な変更があったものは、大要以下のとおりである。

- ① UHD 社の調査結果のうち UHD 社会長・上級幹部による非現実的な売上目標の達成へのプレッシャーが、UAC 社及び UAUS 社共通の会計不正の原因とされた部分の削除
- ② UAC 社と UAUS 社に共通する発見事項に係る記述の一括削除
- ③ 根本原因の分析に係る章の一括削除
- ④ UHD グループの企業文化に関するネガティブな記載の削除

前記比較と併せて、当委員会は、今般 UHD 社が翻訳業者を起用して作成した BT&V 調査報告書の和訳を確認したが、BT&V 調査報告書 C 訳は、要旨において和訳時に意図的な変更を加えたとは認められなかった。

なお、BT&V 調査報告書と開示版調査報告書とを比較すると、本件会計不正の内容や金額について変更点はない。

## (2) 改変の有無

別添対照表の内容から明らかなとおり、開示版調査報告書においては、BT&V 調査報告書に記載された事実を意味内容の異なる事実書き換えるといった変更は行われていないが、主に、本件会計不正の主たる原因が、親会社である UHD 社の役員にあったという部分に関連した記載の削除等が行われている。

「改変」とは、一般的に、「改めて違うものにする」ことを意味する<sup>7</sup>ところ、BT&V 調査報告書においては、UAC 社のみならず UAUS 社においても会計不正が行われていた原因として、UHD 社の役員に問題があったことが複数回にわたって言及され、それらは再発防止策の提言に繋がっている。その点からいけば、このような削除等があった部分は BT&V 調査報告書において相当程度に重要な意味を持っていたと考えられる。かかる部分を削除することは、「改変」に当たるものと評価できる。

以下では、この改変を、「本件改変」ということがある。

## 3 本件改変に至る経緯

### (1) 本件改変に至る経緯の概要

後記(4)のとおり、開示版調査報告書は、開示業務を担当していた B が、BT&V 調査報告書 C 訳をベースにその文案を作成したものである。しかしながら、B には、

---

<sup>7</sup> 広辞苑第 7 版。

対外公表文書の内容につき自らの判断のみで決定する権限はなく、また改変を行う個人的な動機も見当たらない。

他方、本件改変は、本件会計不正の調査・訂正監査等への一連の対応をしていく中で、いわば派生的に生じた出来事であるところ、本調査において、本件開示から2か月半以上遡る2020年3月中旬頃の、Bが関東財務局に提出した第3四半期報告書の提出期限再延長申請書等においても、本件改変と趣旨を同じくする削除等が行われていたことが判明した。そして、この時点で、既に本件改変へと通じる認識が関係者間で形成されていたと評価し得ることから、以下では、そのような認識の形成に至る経緯等を含めて、本件会計不正へのUHD社における対応体制(下記「(2) 本件会計不正への対応に当たった主な従業員等」)、2020年3月中旬に本件改変と同様の削除等が行われるに至る経緯(下記「(3) BT&V 調査報告書の開示に係るコンセンサス形成に至る経緯」)、その後本件改変に至る経緯(下記「(4) 開示版調査報告書作成の経緯」)の順に明らかにする。

## (2) 本件会計不正への対応に当たった主な従業員等

ア 前記のとおり、本件会計不正が発覚し、その対応が必要となった2020年1月当時、UHD社は代表取締役社長が空席であった。当時は、UHD社ではいわゆる組織図や配置表を作成しておらず、役員らが出席する会議において、A会長が決めた人事配置をホワイトボードに記載し、その画像を撮影してメールに添付して送付する等によって周知するという方法が取られていた。加えて、UHD社では頻繁に担当業務の変更が行われていた。

2019年10月から同年12月にかけて、過去にユニデン社の業務執行取締役や代表執行取締役を務めた経験のあるE及びCが、A会長の招聘でUHD社に復帰し、海外での調達業務の支援やA会長の補佐的な業務等に従事するようになっていた。そのような中で本件会計不正が発覚したため、A会長の指示で、以下のとおり、E及びCを実務責任者として、それぞれ海外及び国内での対応方針等を決定して対応する体制が敷かれ、その下でBが関東財務局や東証との折衝や開示業務等の事務作業を担当していた。

### イ E

Eは、2013年2月28日に取締役を退任したのを最後に一旦ユニデン社から離れていたが、A会長に誘われて2019年10月にエレクトロニクス事業の責任者たる経営幹部の一員として復職していた。当時、Eは、役員及び従業員の間では、A会長の意向として、2020年3月期の定時株主総会においてUHD社取締役に選任された後、UHD社の代表取締役に就任しエレクトロニクス事業を担当する見込みであると認識されていた。

Eは、UHD社に復職後2020年1月末頃までは主に中国に長期出張するなどして調達業務を担当していたが、本件会計不正が発覚すると、その調査やBDOの四半期レビューに現地で対応するようA会長から指示され、同年2月3日から米国に長期出張して、UAC社のCEOとして現地対応に当たった。

Eは、UAC社における一連の対応終了後、同年4月30日頃に帰国し、新型コロナウイルスの感染拡大防止上の待機期間を経て同年5月15日頃にUHD社での業務に復帰したが、同年6月には辞意を表明し、同年10月22日にUHD社を退職した。

#### ウ C

Cは、1984年4月から当時のユニデン社に社長室長として中途入社し、同年6月からは取締役となり、米国に駐在してUAC社社長を務め、ユニデン社の常務取締役となったが、1994年4月に辞任した。その後、A会長に誘われて2011年4月にユニデン社に復職し、同年6月に同社代表取締役就任したが、同年12月には辞任した。

Cは、A会長に請われて2019年12月にUHD社顧問に就任したところ、本件会計不正が発覚したため、A会長から、英語力とUAC社の社長経験等を買われて本件会計不正に関する対応を要請され、以後は、EからUAC社における日々の調査状況等の情報を得て適宜の対応を検討し提案する役割を担った。また、Eから5回にわたり暫定版を含めたBT&Vの調査報告書を受領すると、その都度和訳し、A会長を始め必要な社内共有を図った。さらに、関東財務局や東証との折衝等に当たっていたBから相談を受け、適宜助言していた。

なお、Cは、2020年9月25日の株主総会でUHD社の常勤監査役に就任した。

#### エ B

Bは、2012年4月にUHD社に入社し、2016年6月頃から経理管理本部で関東財務局や東証との折衝や開示業務を担当していた。Bは、UHD社取締役就任したこともあるが、2020年当時は管理部門を担当する執行役員であった。

Bは、本件会計不正に関しては、主として関東財務局や東証の担当者との折衝を担当し、各種手続に必要な提出書類や適時開示文書も作成していた。

なお、Bは、2021年3月10日にUHD社を自主退職した。

### (3) BT&V調査報告書の開示に係るコンセンサス形成に至る経緯

ア 2019年12月20日頃、UAC社の監査人であるBDOによる第3四半期レビューの準備段階で売掛金571,000米ドルの長期滞留が発見されたのとはほぼ同じ時期、C、E、Bらは、2020年1月4日（以下、特段の記載がない限り、月日のみの記載

は全て 2020 年の出来事である。)頃までの間に、UAC 社の経理担当者から、UAC 社における 2 件の不正売上計上につき連絡を受け、これらは BDO にも連絡がなされていた。

同月 17 日には、UAC 社と三優が、BDO から、第三者による調査を実施しなければ UAC 社の四半期レビューができない旨の通告を受けるとともに、第三者として BT の紹介を受け、UAC 社は、同月 21 日、BT との間で UAC 社の調査委嘱契約を締結した。

UHD 社は、同月 24 日、BDO から、2017 年 7 月まで遡って調査を行う必要があること及び独立した法律事務所に調査の監督を委嘱する必要がある旨の指摘を受けたため、2020 年 1 月 29 日、BT から紹介を受けた法律事務所である Volkov と契約した。

イ UHD 社は、同月 28 日、三優との電話会議で、2 月 5 日までに UAC 社の四半期レビューが完了すれば、第 3 四半期報告書の提出期限である同月 14 日に UHD 社の第 3 四半期レビューを間に合わせることができるとの見解を得た。

そこで、UHD 社は、1 月 31 日、BDO 及び三優と電話会議を行い、A 会長自ら、UHD 社の上場廃止を避けるために 2 月 5 日までに UAC 社の四半期レビューを完了させてほしい旨を要望した。そして、現地で BT&V の調査や BDO の四半期レビューに協力することで UAC 社の四半期レビュー完了を早期に実現させるため、2 月 3 日から E を UAC 社に派遣した。

ウ しかし、同月 5 日までに UAC 社の四半期レビューは完了しなかったことから、B は、同日、関東財務局に提出する第 3 四半期報告書の提出期限延長申請の準備を開始することとなった。

B は、同申請書類の準備の過程で、同月 9 日、E、C、F 専務、G 取締役、H 取締役、N 監査役及び J 監査役らに対するメールにおいて、提出期限延長申請書に UAC 社の O 氏 (以下「O 氏」という。)の肩書を「営業部門責任者」と記載していたところ、三優から、O 氏は「President (社長)」と表記すべきである旨の指摘を受けたことを伝えて、その対応を相談した。これに対し、C は、全返信で、O 氏の肩書は President ではあるが、UAC 社の重要意思決定は UHD 社本社で行っており、O 氏の役割は営業部長にすぎないのであるから、監査人が O 氏を UAC 社の社長と表現した場合には、UHD 社から関東財務局や東証に実態を説明すればよい旨伝えた。また、N 監査役は、B のメールに対する同日付けの返信において、O 氏は連結ベースでは営業拠点の責任者にすぎないとする旨連絡していた。

関東財務局は、同月 14 日、UHD 社の第 3 四半期報告書の 3 月 16 日までの提出期限延長を承認した。

エ A 会長, E, C, B ら及び UAC 社の経理担当者は, 2 月 22 日, BT 及び Volkov と電話会議を行った。その際, A 会長らは, 本件は UAC 社全体で行われた不正ではなく, セールスマンが個人的な売上目標を達成するために行ったことである旨主張した。しかし, この UHD 社の主張は BT 及び Volkov に受け入れられなかった。

BDO は, A 会長, F 専務, N 監査役, J 監査役, M 監査役 (以下「M 監査役」という。), B, E 等を宛先として同月 24 日付けレターを送付し, 同レターで, BT 及び Volkov から受けた電話での報告によれば, O 氏の不正は UHD 社から販売目標を達成するよう圧力を掛けられたことが原因であること及び同様の圧力が他のユニデン拠点でも発生しているとの主張があるので精査する必要があることを指摘した。

オ UHD 社は, 同月 28 日, BT&V の「Preliminary Investigative Summary」(予備的調査報告書)(以下「BT&V 調査報告書①」という。)を受領した。BT&V 調査報告書①には, 予備的調査結果として, UHD 社による厳格な販売目標の達成のプレッシャー等が指摘されていた。

C は, 3 月 2 日頃, BT&V 調査報告書①に記載された上記指摘が UHD 社の実態と異なる点について, A 会長の主張を説明する BT 宛てのレターを作成し, A 会長の確認を得て, 一部修正した後, 大要「あなたが調査して発見したことと私たちの慣行との間にいくつかの根本的な不一致があることに気付いた。私(会長)は, UHD 社の他の経営陣と同様に, 子会社に販売目標を強制することはなかった。」旨主張する A 会長のレターを BT に対して送付した。しかし, BT は同主張を受け入れることはなかった。

カ UHD 社及び UAC 社は, 同月 2 日, BDO から, BT&V 調査報告書①では不十分で, 更にユニデンジャパン社及び UAUS 社の調査も行う必要があり, 同月 14 日までに UAC 社のレビューを完了することは不可能である旨のレターを受領した。このため, B は, 関東財務局に対し, 第 3 四半期報告書の提出期限再延長申請を行うことになる旨の連絡をした。これに対し, 関東財務局からは, 同月 6 日, 仮に再延長に係る承認申請を行う場合には, 同月 9 日午前 10 時までに, BT&V の最終報告書を日本語訳したもの, 仮にその時点で最終版を受領していない場合には最新版を日本語訳したものと及び延長承認申請に係る書類一式を提出するよう要請された。

キ B は, 同月 8 日午後 5 時 59 分頃, E, C, I, F 専務, N 監査役, J 監査役等に対し, 関東財務局に提出する申請書の文案を回付し, 翌 9 日午前 9 時 53 分頃, 関東財務局に対し, 承認申請書案を送付した。この承認申請書案には, 2 月 14 日提

出の提出期限延長承認申請書の時点の後に生じた新たな事実として、「(UAC 社の従業員が) 当該不適切な行為を行った理由が売上目標達成のためであり、それをしなければならなかった理由の一つとして、当社経営陣による過度なプレッシャーの存在の可能性を認識されたため、販売子会社すべてに同じ動機が存在する可能性が疑われ、」たことから、調査範囲を UAC 以外の販売子会社である UAUS 社及びユニデンジャパン社に拡大せざるを得なくなったとの説明がなされていた(下線部は当委員会が付した。以下断りがなければ同じ。)。このように、B が当初作成していた承認申請書案では、BT&V の調査報告書で指摘された本件会計不正の原因について、多少表現を婉曲的なものとしていたものの、これを前提とする説明ぶりとなっていた。

しかし、3月9日午後6時36分頃、C が、E、F 専務、B 等に対し、メールで、「各位、本日の会長との打ち合わせで指摘頂いた部分を改定(マ)したお知らせを添付します。」「上記内容に関東財務局あての報告書、申請書もすべて改定(マ)いたします。」と送信した後、続けて、同日午後6時42分頃、承認申請書案の改訂案を添付して送信した。同改訂案では「当該不適切な行為を行った理由が営業担当者のインセンティブ獲得のための売上目標達成のためですが、それをしなければならなかった理由の一つとして、経営陣による過度なプレッシャーがあったとの誤った説明がなされていたため(マ)、販売子会社すべてに同じ動機が存在する可能性があるのではという判断により」調査範囲を拡大せざるを得なくなったという説明ぶりに変更されていた。すなわち、BT&V の調査報告書における本件会計不正の原因に関する指摘につき、UHD 社の反論を示すものへと変更されていた。

また、E においても、同月10日午前4時22分頃、C、F 専務及び B に対し、関東財務局への提出書類について「会計監査は、犯罪捜査機関では有りませんので、本社からの過度な(マ)プレッシャーはないものとの明記が良いと思います。但し、受ける側がプレッシャーと誤解を受ける表現、行動があったのであれば、改める、との姿勢で良いと思います。経営者責任に問われる危険性を含みますので、事実と異なる事象はクローズアップせずとも良いと思います。」との上記改訂案と同趣旨の見解をメールで伝えた。

ク そこで、B は、同日午前9時9分、関東財務局に対し、C が、A 会長との打合せで指摘された部分を修正した改訂案を、更に微修正した文案をメールで送付した。

しかし、B は、関東財務局から、本件会計不正が行われた原因に関して UHD 社の見解を断定的に記載していた部分につき、事実でない部分は断定せず表現を変更するよう指摘された。

そのため、B は、「当該不適切な行為を行った理由が営業担当者のインセンティブ獲得のために売上目標を達成する目的であったと推定されるもの、当該行為を

行った理由の一つとして、経営陣による過度なプレッシャーがあったとの営業部門責任者の発言があったことで、販売子会社すべてに同じ動機が存在する可能性が疑われ、」との文案に変更し、改めて、同月 11 日午後 3 時 26 分頃に関東財務局に提出した。

もともと、B は、同月 13 日適時開示の「2020 年 3 月期第 3 四半期報告書の提出期限延長（再延長）に係る承認申請書提出のお知らせ」について、前記断定的な記載の残されたままの文案を東証担当者に送付しており、「当該不適切な行為を行った理由が営業部門責任者のインセンティブ獲得のための売上目標達成であったにも関わらず、それをしなければならなかった理由の一つとして、経営陣による過度なプレッシャーがあったとの発言により、販売子会社すべてに同じ動機が存在する可能性が疑われ、」との内容で適時開示がなされた。このように関東財務局に対する再延長申請書類の文言と、東証の適時開示の文言において一貫性のない対応が取られているが、その理由は、本調査においても判然としない。

ケ C は、同月 10 日頃、BT&V の調査報告書を和訳していたところ、B から、関東財務局に提出する日本語訳の内容について相談を受けたことから、UHD 社の認識と異なる内容の報告書を提出しても意味がないから、原因分析に係る部分は全て削除して提出するよう助言した。

そこで、B は、同月 13 日午前零時 12 分頃、関東財務局に対して延長申請書類一式を送付した際、同月 11 日に BT&V から受領した「Investigation Findings and Recommendations」（以下「BT&V 調査報告書②」という。）の日本語訳であるとして、C の和訳から原因分析に係る部分を全て削除したものを送付した<sup>8</sup>。

関東財務局は、同日、第 3 四半期報告書の提出期限延長（再延長）申請を承認し、UHD 社の第 3 四半期報告書の提出期限は 4 月 16 日となった。

---

<sup>8</sup> 主要な削除部分は以下のとおり。

1. UHD は、厳格な月次販売目標の達成に特に焦点を当てた企業文化を形成していたために、その結果、内部統制が無効になっ（マ）いました。UHD は、UAC の営業責任者とセールススタッフがこれらの目標を達成できなかった場合、規律や解雇の脅威を含む否定的な文化を作り出すことにより、これらの月間販売目標の達成を積極的に図ろうとしました。
2. UAC のネガティブな文化は、UAC の経営者と上級販売員が関与する UHD との定期的な会議を通じて強化されました。UHD の上級役員は、UAC の販売実績と目標を確認し、規律や解雇で脅かし、UAC の管理者と販売スタッフを厳しい個人的な批判にさらしました。
3. UAC は、財務報告と運用に関する効果的な内部統制を設計も維持もしていません。これは、有意義な倫理およびコンプライアンスプログラムが存在しないことにより更に悪化しました。
4. UHD が毎月の販売目標の達成に単独で焦点を当てていること、および UHD の文化とメッセージの当然の結果として、UAC の経営陣とスタッフは、毎月の販売目標を達成するという絶え間ないプレッシャーを経験し、基本的な会計原則を無視する環境を作りました。
5. 当該期間中、UAC は複数の手法を実行して、月次および四半期目標を達成するために収益を時期尚早に認識させました。これらの手法を実行するために、UAC の上級管理職とスタッフは共謀し、不正行為を隠匿していました。



コ このように、本件会計不正の原因については、2月22日のBT及びVolkovとの電話会議の頃からBT及びVolkovとA会長らとの認識に不一致が見られていたところ、同月28日のBT&V調査報告書①において、本件会計不正の原因がA会長を始めとするUHD社経営陣による販売目標に対する過度なプレッシャーにある旨記載されたことに対し、A会長、C及びEの間において、それは事実と異なるとして、これをそのまま受け入れることはできない、という共通の認識が形成されていたことは明らかである。

そして、Bにおいては、第3四半期報告書の再延長申請書類を準備する中で、3月9日に、Cから、A会長との打合せの結果、その指摘を踏まえ、本件会計不正の原因はUAC社営業担当者のインセンティブ獲得を目的とした売上目標達成のためであること、及び、ヒアリングにおけるUHD社経営陣による過度な売上目標達成のプレッシャーがあったとの説明は誤りであることを明示する記載とすべきことを伝えられ、また、同月10日には、Eからも、無用に経営者責任を問われる危険性があるからUHD社からの過度なプレッシャーはない旨明記するのがよい、事実と異なる内容は記載しなくてよい旨の見解を示され、さらに、同月12日頃までの間に、Cに対し、関東財務局への日本語訳の開示内容について相談した際、UHD社の認識と異なる内容の報告書を提出しても意味がないから原因分析に係る部分は全て削除して提出するよう助言されるなどしていた。

すなわち、C及びEは、UHD社の認識と異なる内容の報告は、当局に対して提出する書類からは削除するのが会社にとって適切な対応であり、またA会長の意向にも沿うものと考え、Bにおいても、Cを通じて認識したA会長の意向やC及びEの助言等から、外部にBT&Vの調査報告書の内容を示すに当たってはUHD社の認識と異なる内容は削除する方針である旨理解していた。

このようにして、同月13日頃までに、C、E及びBの間で、BT&Vの調査報告書の内容とUHD社の認識が異なる部分については外部に開示しないとの、おおよそのコンセンサスが形成されたと考えられる。

サ 同月13日以降4月にかけて、C及びEは、BDOの四半期レビュー報告に向けて、1月27日にBDOが四半期レビュー報告の前提条件としてUHD社に提示していた7つの条件を充足すべく対応していた。当初、Cは、本件会計不正の原因についてのUHD社の認識はBT&Vの報告内容と異なる旨を明示したうえで、叱咤激励が過度なプレッシャーと受け止められないよう通信方法を改善するなどという内容の書面を作成し提出した。しかし、BDOから、UHD社のプレッシャーに対する認識が甘い、内部統制の改善策が不十分であるなどと複数回指摘されたことから、BDOの納得を得るため、やむを得ず、UHD社がBT&Vの調査報告書にある

事実と原因分析に基づいて推奨された再発防止策を受け入れ、UHD社の経営幹部及び従業員に対してパワーハラスメント研修を実施することなどを確約する内容の内部統制改善対策に係る書面を作成し、Eを通じてBDOに提出した。

そして、Bは、4月3日、三優から、内部統制報告書の訂正報告書の提出が必要である旨指摘を受け、内部監査室のP（以下「P」という。）に連絡して準備を開始した。

もともと、Bは、同日、Pに対して送付したメール文の中で、BDOに提出したUHD社の内部統制の改善や不正会計の再発防止策に関する書面について、「パワハラが原因と認めない方向でUAC側にて話をしていましたが、パワハラによる過度なプレッシャーが、UACの営業が不正を働いた一因になっていることをUHD幹部が認めない限りB/Tは最終レポートを書かず、BDO USもレビュー報告書を提出しない。ということ盾にされ、添付の改善案を提出に至りました。但し、何をもってパワハラがあったと言っているかは、UACの従業員に対するインタビューと彼らのメールチェックの結果という以外は明示されていません。」などと記載していたほか、同月7日、Pに送付した、内部統制報告書の訂正報告書の準備に関するメール文の中で、「一方的な調査結果の報告書なので、開示文書に全てを反映させるつもりはありません」などと記載しており、既に固まった前記記載の方針に沿った説明をしていた。

#### (4) 開示版調査報告書作成の経緯

ア UHD社は、4月9日、BT&Vの途中段階の調査報告書（以下「BT&V調査報告書③」という。）を受領した。同時点で、UAC社の第3四半期レビューは完了していたが、UAUS社についてはいまだ調査が継続中であった。

Bは、同月14日、新型コロナウイルス感染拡大対策の影響により調査及びレビューが遅延していることを理由とする第3四半期報告書の提出期限延長（再々延長）申請書を作成し、同月15日、A会長の承認を得て、またC、E及びF専務に報告したうえで、関東財務局に提出した。

UHD社は、同日、BT&Vの途中段階の報告書（以下「BT&V調査報告書④」という。）を受領した。

関東財務局は、同日、UHD社の第3四半期報告書の5月15日までの提出期限延長（再々延長）を承認した。

イ UHD社は、4月30日頃、BT&Vの最終調査報告書（これがBT&V調査報告書である。）を受領した。この時点で、UAUS社の第3四半期レビューは完了していた。

Bは、関東財務局及び東証担当者との間で、提出ないし開示する書面の内容につ

いて調整を行ったうえ、5月15日、UHD社の取締役会の書面決議による承認を経て、過年度の有価証券報告書等の訂正報告書、内部統制報告書の訂正報告書等を関東財務局に提出し、これらを決算発表や過年度の決算短信の訂正等と併せて適時開示した。

なお、同日適時開示した「内部統制報告書の訂正報告書の提出に関するお知らせ」には、本件会計不正の原因は連結子会社における業務プロセスの不備や法令順守意識の欠如、不十分なモニタリング体制等であり、UHD社における連結子会社に対する管理・監督が不十分だったことも原因である旨記載していた。しかしながら、UHD社経営陣によるプレッシャーが原因とする部分は記載されておらず、これは、3月13日までに形成された前記コンセンサスに沿うものであったといえる。

ウ Bは、5月15日の適時開示前（同月14日夜又は同月15日早朝）に、東証担当者から、今後、BT&V調査報告書を和訳して概要を適時開示するよう要請された。

そこで、Bは、同月15日、E、C、F専務及びIに対し、BT&V調査報告書の和訳を開示する必要があることを伝えるとともに、メールで、他社が開示した調査報告書の例を添付し、「先ほどお話をしました調査報告書の他社事例をお送りします。不適切な会計処理、不正会計が発覚した企業に対しては、その内容によっては詳細な内容と改善策の開示を求められているようです。」「東証の担当者からは、現時点では調査報告書の概要でよいとの話にはなっていますが、どこまでをオープンにすべきかを慎重に検討をしていきたいと思えます。」と連絡した。

これに対し、Cは、「ジャパンディスプレイ程度の調査報告書（要旨）で済ませることが出来れば良いと思えます。Eさんとの協議結果と最終報告書、待っています。」などと返信した<sup>9</sup>。

エ Cは、途中段階であったBT&V調査報告書①から④までについては適宜和訳してA会長、E、Bらに共有していたところ、Bは、同月16日以降、数回に分けて、BT&V調査報告書のうちBT&V調査報告書④までには記載がなかった部分を翻訳するようCに依頼し、Cは、随時要請に応じて和訳を作成してBに送付した。

BT&V調査報告書中、UAUS社に関する記載において、UAUS社がBTによるEメールの収集活動を9日間にわたり妨害した等の記載があった部分に関して、C、E、Bらは、UAUS社がBTの調査を妨害した事実はなく、アクセス権をBTに渡したにも関わらず、何らかの問題があってBTが電子メールを見ることができなかったにすぎないのであるから、前記記載は不当である旨話し合った。

---

<sup>9</sup> なお、EとBの協議についてはメールもなく、その後に協議が行われたのか、また協議が行われたのであればその結果はどうかなどの点について、E及びBのいずれにおいても明確な記憶がなく、当委員会ではこの点についての事実関係の確認ができなかった。

オ Bは、同月 27 日から同月 31 日までの間に、一人で、横書きパワーポイントの形式の pdf ファイルで作成された BT&V 調査報告書 C 訳を、適時開示の添付用に Word ファイルに作り直したうえ、開示用に編集して作り直した。B は、その際、3 月 13 日までに形成された前記コンセンサスや C 及び E からの助言に沿った内容となるように修正を加えた開示版調査報告書の文案を作成した。

B は、このように修正したことについて、事実ではない記載を開示すれば誤解を生じさせるだけなので、従前のコンセンサスのとおり、これらを削除することが適切な措置と考えており、後日、BT&V 調査報告書の全文を提出することになっても、その旨説明すれば何ら問題にはならないものと思っていた。

カ B は、6 月 1 日午前 8 時 45 分頃、C、E、F 専務、H 取締役、G 取締役らに対し、メール本文に「東証へ提出、開示をする調査報告書（案）を添付します。C さんに和訳して頂いた報告書から、文章を少し変更しました。報告書の原本の提出を求められた際に問題にならないように できるだけ元々の形をキープしましたが UHD からのプレッシャーが必要以上に書かれていた部分は記載しておりません。」と記載して、開示版調査報告書の文案を共有した（以下「1 日の開示案」という。）。また、B は、同日午前 9 時 28 分頃、東証担当者に対し、1 日の開示案を送付する際に、「個人名が記載されている部分以外を全訳した報告書」として、それが前記の削除等を施した概要版である点は伝えずに、今後言い回しに多少の変更が発生する可能性がある点のみを伝えるメッセージとともに送付していた。

キ B は、同月 2 日午後 4 時 59 分頃、C、E、F 専務、H 取締役、G 取締役、I らに対し、メール本文に「東証に開示するための調査報告書を、頂いたご意見を基に修正致しました。N 先生、J 監査役へもチェックして頂きました。」「お気づきの点等ございましたらご指摘をお願いします。」などと記載したうえ、1 日の開示案から、「UHD 会長らへの手紙で」を「UHD 幹部への手紙で」、「UHD の会長やその他の上級幹部が」を「UHD の幹部が」などと変更し、「会長」の文言を出さないようにした文案を添付した（以下「2 日の開示案」という。）<sup>10</sup>。

ク B は、前記メールに対して役員らから特段の意見が出なかったことから、2 日の開示案をもって最終版として確定し、同日午後 10 時 8 分頃、東証担当者に対し、メールで送付した（これが開示版調査報告書である。）。  
6 月 3 日、開示版調査報告書が適時開示された。

---

<sup>10</sup> 当委員会はなぜこのような修正を行ったのか B にヒアリングしたが、経緯は判明しなかった。

#### 4 開示版調査報告書に対する当時の役員の関わり

##### (1) A会長

A会長は、2月22日以降、第3四半期レビューが終わるまでの間、レビューを促進するためにBT及びVolkov並びにBDOとの電話会議に出席して発言したほか、3月2日頃にUHD社からBT宛てに送付したレターにおいて、UAC社の会計不正の原因はUHD社からの過度なプレッシャーではなく、現地営業マンのインセンティブ獲得の動機によること、売上目標の設定とインセンティブ報酬の慣行がBT&V調査報告書①における記載とは異なること等の意見を述べるなど、積極的にUHD社の認識の説明やBT&V調査報告書①への反論を示していた。

また、A会長は、同月13日に関東財務局へ提出された第3四半期報告書提出期限再延長に係る承認申請書の記載についてCと打合せを行い、その結果により、その記載は、UAC社の会計不正の原因が現地担当者のインセンティブ獲得であり、UHD社の過度なプレッシャーにあるとの説明は誤りであると断定する記載へと修正されるなどしており、BT&V調査報告書①の内容がそのままの形で記載されることには、強い抵抗があったものと考えられる。

しかしながら、当時、A会長を始めUHD社が最も懸念していたのは、第3四半期の四半期報告書を期限までに提出することができずにUHD社の上場維持が危うくなることであり、その後、4月14日の再延長申請が認められ、5月15日に四半期報告の提出の目途が立った後は、BT&V調査報告書の開示やその内容についてA会長が気にかけていた形跡は認められず、これに関してHFレポートで報告された痕跡もない。また、A会長は、適時開示の前日である6月2日午後1時41分頃から同日午後3時44分頃までUHD社に出社しているが、このときに1日の開示案又は2日の開示案をA会長が見たと認めるに足る証拠もない。

そうすると、開示版調査報告書において、BT&V調査報告書の記載内容からUHD社の過度のプレッシャーの記載等が削除されているところは、結果としてA会長の意向に沿うものとは認められるものの、本件改変につき、A会長からBに対して何らかの指示をするなどの関与があったとは認め難い。

##### (2) F専務

F専務は、本件会計不正が発覚した1月当時はUHD社代表取締役専務であったが、不動産事業を担当していてエレクトロニクス事業には全く関わっておらず、ユニデン不動産社代表取締役社長を兼任して、ユニデン不動産社の事業に注力していた。他方、A会長の指示で、2月途中頃から、F専務も本件会計不正に関するA会長、C、E（電話参加）、Bらが参加する会議に何度か出席し、また、関係する連絡メールの宛先や参考送付先に入ることが増えた。したがって、順次送られてくる

BT&Vの調査報告書やそのC訳についても内容に目を通していた。しかしながら、エレクトロニクス事業のことは、やがて同事業担当の代表取締役になることが予定されていたEを中心に対応すべきことであって自分とは関係がないと考えており、本件会計不正についても、E、C、Bらがいわば専属で対応していたことから、門外漢が意見を言える立場でもないとの考えで、積極的に関与することはなかった。

そのため、F専務は、Bから1日の開示案や2日の開示案をメールで共有され、メール本文に「UHDからのプレッシャーの部分が必要以上に書かれていた部分は記載しておりません。」と記載されていることも理解していたが、このような開示方針は、A会長を始めE、Cらが決定した既定方針であろうと考え、また、自身には適時開示に関する知見が乏しく、どのような開示をするべきかは分からないことから、何ら意見を述べることはなかった。

### (3) G取締役

G取締役は、当時ユニデンジャパン社取締役を兼任し、ユニデンジャパン社が行う国内営業の責任者として奔走していた。そのため、海外事業であるUAC社の会計不正やその調査等に対する対応については関心が乏しく、時折メールで情報共有がなされても中身を十分に検討することはなく、何らコメントすることもなかった。

6月1日のBからのメールに対しても、メール本文に「UHDからのプレッシャーの部分が必要以上に書かれていた部分は記載しておりません。」と記載されているのを読んだ際は、既に決定した事項なのだろうと理解し、同月2日にも続けて共有された開示案についても、最終版であり決定した内容なのだろうと理解したことから、何ら意見を述べることはなかった。

### (4) H取締役

H取締役は、当時ユニデン不動産社の取締役を兼任しており、ユニデン不動産社の業務に専ら注力していたことから、エレクトロニクス事業であるUAC社のことには関心が乏しく、実際、BらからH取締役宛てに、本件会計不正に関する協議がなされることはほとんどなかった。

したがって、6月1日及び同月2日にBから開示案の共有があったが、詳しい経緯を知らず、A会長の意向なのだろうと考え、何ら意見を述べることはなかった。

### (5) L社外取締役

L社外取締役は、第55期(2020年の定時株主総会の終結の時)の任期満了以降は社外取締役の再任を望まない旨意思表示し、3月12日の取締役会に冒頭30分程度出席して他の役員らに退任の挨拶をした後は、書面決議がある際にBとメールのやり取りをする以外には、役員らの議論に関与したことはなかった。開示版調査

報告書の作成について L 社外取締役が関与した事実は認められなかった。

#### (6) J 監査役（物故者）

B は、6 月 2 日のメールで「N 先生，J 監査役へもチェックして頂きました。」などと記載している。しかし，J 監査役は，当時，既に体調を悪くしており，同月 1 日及び同月 2 日の出勤の有無も判然としないこと，また，J 監査役が普段からメールのやり取りをせず，入社した際に B がプリントアウトした書類を手渡して中身を確認してもらおうという直接のやり取りしかしていなかったことから，J 監査役が開示版調査報告書の作成についてどれほど関与していたかは明らかでない。

#### (7) N 監査役

B は、6 月 2 日のメールで「N 先生，J 監査役へもチェックして頂きました。」などと記載しているが，N 監査役は，当委員会に対し，開示版調査報告書について B から事前にチェックを求められた覚えはないと述べている<sup>11</sup>。

N 監査役について，B の前記メールは残存していたものの，B から N 監査役に対して開示版調査報告書の文案を送付したメールはなく，B と N 監査役の間で開示版調査報告書の文案を事前に N 監査役がチェックしたことを裏付けるその他のメール等の資料は見当たらなかった。

したがって，N 監査役が開示版調査報告書の作成に関与したと認めることは困難である。

#### (8) M 監査役

M 監査役は，非常勤の監査役を務めているものの，UAC 社の会計不正につき調査が行われていたこと，BT&V 調査報告書の内容，開示版調査報告書を適時開示したことについて，UHD 社から情報共有を受けていなかった旨当委員会に回答している。また，M 監査役は，メールの解析結果からも，メールを使用していないことが分かっており，B から開示版調査報告書のファイルを受領した形跡もない。したがって，M 監査役が開示版調査報告書の作成に関与した事実は認められなかった。

### 第 3 結語

これまで詳述してきたとおり，開示版調査報告書は BT&V 調査報告書を改変したものと評価でき，その改変に係る文案は B が作成した。B は，当該文案を作成するに

---

<sup>11</sup> N 監査役は，当委員会に対し，仮に当時状況を理解していれば，BT&V 調査報告書の内容をよく確認したうえで，UHD 社の認識と異なる記載内容については，開示しようとする内容を BT&V に提示して了解を得るとか，了解を得られなければ UHD 社との主張の差異や証拠の評価の差異を併せて開示すべきであった旨述べている。

当たり、改変することを誰かから指示されたとか、あるいは誰かと協議したということではなく、その内容については自身一人の判断で決めたものである。

もっとも、改変の対象となった主たる事項は、BT&V 調査報告書における会計不正の根本原因に係る記述、すなわち本件会計不正の原因が、海外販売子会社である UAC 社や UAUS 社の業務目標の達成に向けた、UHD 社の経営幹部からの強いプレッシャーに起因するものであるとする部分であるが、このような分析は BT&V 調査報告書①に既に記載されていたものである。このような内容に対しては、A 会長並びに本件会計不正問題の対応に当たっていた C、E 及び B の間での共通認識は、2020 年 3 月には、それは UAC 社で本件会計不正を行った者の一方的な主張のみに基づく偏頗な分析であって、会計不正の原因はインセンティブ獲得という利己的な動機により行われたというのが実態というべきであり、親会社である UHD 社としては到底受け入れ難い、というものであった。そして、対外的な文書において、このような調査結果をそのまま記載した場合には UHD 社がこれを認めているという誤解を招きかねず、適切でないなどの共通の問題認識も醸成されていた。

対外的な文書の作成作業に従事していた B においては、そのような上層部の共通認識を前提として、開示版調査報告書の作成以前から関東財務局等に提出する書面の作成に従事していたものである。そのため、B が BT&V 調査報告書 C 訳をベースに開示版調査報告書の文案作成に従事した際においても、このような既定方針を前提にして、その延長として作業をしていたにすぎず、この時に限って、B が新たに独自の判断をしたものではない。

一方、B も当然のことながら、自分一人の判断で開示版調査報告書の最終化や公表を行うことはできないことから、自身の作成した文案を役員に送付し、内容の確認や意見を求めていた。これに対して、確認等を求めるメールの送付先であった F 専務、G 取締役、H 取締役らにおいては、その文案の内容を特に仔細に検討することはせず、かつ、開示版調査報告書の開示の在り方に伴いどのようなリスクがあるのかについて特に意識することもなく、特段の意見を示さなかった。これらの役員がこのような対応を取ったのは、本件会計不正問題は、A 会長、E、C 等が対応していた案件であり、自分たちにはおよそ関わり合いのない案件であって、B から示された文案についても、A 会長以下で決定されたものであろうから自分たちは意見を言う立場にはないとの判断によるものである。

以上のような役職員の共通認識なり対応の仕方は、遠因をたどれば、当時の UHD 社の内部統制・開示統制、コンプライアンス及びガバナンス上の問題点並びに企業風土等に関連するものとも推察される。前述したとおり、当委員会の調査では、これらの問題は調査スコープに含まないことから、その当否についての評価は差し控えるが、本調査を契機に、関係者におかれては、当時の問題点の有無と、問題があったとしたら、現在、それは改善されているのかといったことなどについて、然るべく説明責任



を果たされることを期待したい。

以上

別添

BT&V 調査報告書 C 訳と開示版調査報告書の対照表

下線部は削除・文言の変更のあった個所を示す。なお、委員会において途中の引用を省略する場合は（略）ないし（以下略）としている。

BT&V 調査報告書 C 訳	開示版調査報告書
<p><u>ユニデン調査の背景</u></p> <p><b>BAKER TILLY と VOLKOV Group の関与の範囲拡大</b></p> <p>UAC での不正会計の蔓延と、UAC の経営陣の一人が悪事を行っていた人物が昇格し UHD でより広い権限を与えられていたという証拠により、Baker Tilly と Volkov は Uniden Australia (UAUS) と UHD で UAC で見つけられたと同様な不正行為や会計慣習がローカルなオペレーションで行われていなかったかについて<u>的を絞ったテストを実施することを推奨</u>しました。</p> <p style="text-align: center;">(略)</p> <p>UAUS に対する Baker Tilly の予備テストでは、(略) Baker Tilly は UAUS の 3 人の主要幹部の電子メールの収集とレビューを要求しましたが、<u>UAUS は 9 日間もの間、電子メールを収集、提供することを拒み妨害</u>しました。対象者を絞った電子メールの調査の結果、売上と収益の目標を達成するために、UAUS の担当者が偽の請求書、見せかけの売上計上による詐欺的な処理を発見しました。</p> <p>大枠のレビューに基づき、Baker Tilly は、UAUS が収益を増やし、収益目標を達成するために、<u>さまざまな詐欺行為をに (マ) 行ったと</u></p>	<p>1. (削除) 調査の背景</p> <p>2) Baker Tilly と Volkov Law Group の関与の範囲拡大</p> <p>UAC での不適切な会計処理と、UAC の経営陣の一人が UHD <u>においても広い権限を与えられていたことにより、Baker Tilly と Volkov は UHD の子会社である Uniden Australia PTY. LTD. (以下、「UAUS」)</u>とユニデンジャパン株式会社 (以下、「ユニデンジャパン」)においても、UAC で<u>発見された不正行為や会計慣習がローカルなオペレーションで行われていなかったかについて調査実施を推奨</u>しました。</p> <p style="text-align: center;">(略)</p> <p>UAUS に対する Baker Tilly の予備テストでは、(略) Baker Tilly は UAUS の 3 人の主要幹部の電子メールの収集とレビューを要求しました (削除)。対象者を絞った電子メールの調査の結果、売上と収益の目標を達成するために、UAUS の担当者が<u>架空の請求書による売上計上の処理</u>を発見しました。</p> <p>大枠のレビューに基づき、Baker Tilly は、UAUS が収益を増やし、収益目標を達成するために、<u>不適切行為を行ったという証拠を明らか</u></p>

<p>いう証拠を明らかにしました。 (以下略)</p>	<p>にしました。 (以下略)</p>
<p><b>主要な調査およびテスト手順</b> <b>UAUS の調査およびテスト手順</b> <b>B 文書調査</b> (略) <u>Baker Tilly の調査に協力するように指示されたにもかかわらず、当初 UAUS は、調査チームが 9 日間以上メールを収集できないようにしました。UAUS の経営陣は、最終的に調査チームに別の該当する期間における全ての不適切な偽の販売トランザクションと対応するクレジットの明細を記録したスプレッドシートを開示しました。</u> (以下略)</p>	<p>2. 主要な調査およびテスト手順 2)UAUS の調査及びテスト手順 <b>B 文書調査</b> (略) <u>(削除)</u> UAUS 経営陣は、<u>(削除)</u> 該当する期間における全ての不適切な偽の販売トランザクションと対応するクレジットの明細を記録したスプレッドシートを開示しました。(以下略)</p>
<p><b>調査結果</b> <b>UHD の調査結果</b> 1. Baker Tilly と Volkov は、少なくとも 2017 年以降、<u>UHD、UAC、および UAUS で財務会計上の重大な不正行為を検出、UHD 財務報告での重大な虚偽表示を指摘しました。</u> 2. <u>UHD からの継続的で強いプレッシャーの下、販売目標を達成するために、UAC と UAUS は、誤った不規則な財務会計手法に取り組み、月次、四半期、および年次の販売目標を達成したように見えるように仕組みました。これらの虚偽で誇張された報告が、UHD の公式な財務報告に取り込まれました。</u> 3. <u>実質的な証拠が、UHD の会長を含むリーダーや幹部のリーダーシ</u></p>	<p>3. 調査結果 1) UHD の調査結果 1. Baker Tilly と Volkov は、少なくとも 2017 年以降、<u>(削除) UAC、および UAUS で財務会計上の (削除) 不正行為を検出、UHD の連結財務報告における虚偽表示を指摘しました。</u> 2. <u>(削除) 販売目標を達成するために、UAC と UAUS は、誤った (削除) 財務会計処理を行い、月次、四半期、および年次の販売目標を達成したように見せました。これらの虚偽の報告が、UHD の公式な財務報告に取り込まれました。</u> <u>(削除)</u></p>

ップが、非現実的な期待に基づいた有毒な企業文化を作り出し、侮辱的、過酷、脅迫的なコメントを通じて販売目標の達成を強力に促していることを (マ) 示唆しています。

4. UHD の適切な管理の欠如と UAC と UAUS の運用の監視と、販売目標の達成に対する UHD の先入観が加味され、UAC と UAUS には有毒な管理環境が生まれ、現地のスタッフが非現実的な期待に応える販売やその他の不正行為を操作することになりました。多くの従業員が参加し、彼らは懸念を提起することを恐れていました。

5. UHD のこれらの会計の不規則性についての役割と責任は、UAC と UAUS の両方が独立して、非現実的な月次、四半期、および年次の販売目標を達成するために設計された広範かつ体系的な会計詐欺を犯していたという (事を放置していた) 基本的な事実によって確認されます。

6. UHD、UAC、並びに UAUS には夫々基本的なガバナンス、監視、財務管理、倫理およびコンプライアンス機能が欠如していません。

7. UHD は、意図的に或いは意図的に無関心で、適切な監視を実行し財務報告に対する適切な内部統制を維持し、財務上の虚偽表示から保護することができません。

8. UAC と UAUS の管理を非難するのは容易ですが、そのような狭い見解は Uniden の根本的な問題を無視することになります。UHD の管理と監視は欠陥があり、それこそが UAC と UAUS に課

3. UHD の適切な管理 (削除) と UAC と UAUS の運用の監視の欠如が原因で、UAC と UAUS に不適切な管理環境が生まれ、(削除) 不正行為を実行することになりました。多くの従業員が参加し、彼らは懸念を提起することを控えていました。

(削除)

4. UHD、UAC、並びに UAUS には基本的なガバナンス、監視、財務管理、倫理およびコンプライアンス機能が欠如しています。

(削除)

5. UAC と UAUS の管理を非難するのは容易ですが、そのような狭い見解は Uniden の根本的な問題を無視することになります。UHD の管理と監視は欠陥があり、それこそが各拠点の不正行為の最終的

<p>せられた否定的な文化と非現実的な販売期待に基づく (マ) 拠点の不正行為の最終的な原因となります。</p> <p>9. ～10. (略)</p>	<p>な原因となります。</p> <p>6. ～7. (略)</p>
<p><b>UAC と UAUS に共通する発見</b></p> <p>1. <u>UHD は、UAC および UAUS の管理に、厳格で非現実的な月次、四半期、および年次の販売目標を課しました。UHD は、規律や解雇で脅し、これらの販売目標の達成を図り、UAC と UAUS の管理および販売スタッフに厳しい批判や個人的な批判を行いました。</u></p> <p>2. <u>UHD、UAC、並びに UAUS の欠陥のある内部財務管理体制は、組織全体に意味のある倫理およびコンプライアンス・プログラム機能がないため悪化しました。</u></p> <p>3. <u>UHD は月次の販売目標の達成に特に注力しており、UHD の文化と指示は、当然の結果として、UAC と UAUS の管理者とスタッフに、これらの目標を達成するために不適切で違法な会計手法を採用させることになりました。</u></p> <p>4. <u>それぞれの当該調査期間中に、UAC と UAUS は、UHD の非現実的で協力的な (マ) 圧力により販売目標を達成するため、不正に或いは時期尚早に収益を増やすための複数の手法を (マ) 実行しました。これらの手法を実行するために、UAC と UAUS の上級管理職とスタッフがそれぞれの組織に集まり、不正行為を隠蔽しました。</u></p>	<p><u>(削除)</u></p>
<p><b>UAUS の調査結果</b></p> <p>1. ～3. (略)</p>	<p>4) UAUS の調査結果</p> <p>1. ～3. (略)</p>

<p>4. <u>UAUS の上級管理職、公認会計士、および取締役（CEO と Q）は、故意に、そして意図的に、違法なスキームと詐欺的な報告行為に参画しました。</u></p> <p>5. <u>UAUS の従業員は、電子メールアカウントへの最初のアクセス要求に 1 週間以上抵抗し、インタビューで嘘をつき、特定のトランザクションをサポートするために文書を改竄し、意図的に調査を妨害しました。さらに特定のインタビュー対象者は、偽または不適切な販売を計上したプロセスの解明に、完全に協力または開示しませんでした。</u></p> <p>6. <u>UAUS は、注文書がない注文を意図的に計上しました。</u></p> <p>7. (略)</p> <p>8. <u>UAUS は、監査人から配達データの実際の証拠を隠匿しました。</u></p> <p>9. (略)</p>	<p>(削除)</p> <p>(削除)</p> <p>(削除)</p> <p>4. (略)</p> <p>(削除)</p> <p>5. (略)</p>
<p><b>根本原因の分析</b></p> <p><b><u>トップからの否定的なトーンが誤解を惹起する</u></b></p> <p><u>UHD の上級管理職は、不合理で過大な販売目標を設定し、重大な圧力を生み出す有毒な企業文化でこれらの目標を強力に実施した。</u></p> <p><u>リーダーからのこのような極端な圧力による自然でありそうな結果は、社員の否定的な行動を促す貧弱な動機を生むだけです。</u></p> <p><u>そのような極度で有毒な文化は、必然的に、圧力にさらされている人々から、有毒かつ蔓延する不正行為につながります。</u></p>	<p>(削除)</p>



(削除)

ケーススタディ：WELLS FARGO スキャンダル 〈司法省ニュー スレリースの内容 略〉

(削除)

ウェルズファーゴとユニデンの比較

(削除)

<p><b>ウェルズファールゴ・スキャンダル</b> (30億ドルのペナルティ)</p>	<p><b>ユニデンの不正行為</b></p>	<p>(削除)</p>
<p>両者共通: リーダーは、営業目標を達成するために極度の圧力をかけ、従業員に非合法で非倫理的な行動により売上増の要求を満たすことを暗黙的に指示および/または奨励した。</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 理事会の監督と監視の欠如</li> <li>• リーダーによる不合理な販売目標の奨励、起因、圧力</li> <li>• 厳格な執行</li> <li>• 販売圧力</li> <li>• 広範囲な詐欺と不正行為</li> <li>• 無視または回避された内部統制及びコンプライアンス・システム</li> <li>• 特定の非倫理的な慣行は「ゲーム」と呼ばれていた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 取締役会の監督、監視について不明確</li> <li>• リーダーによる不合理な販売目標の奨励、起因、圧力</li> <li>• 厳格な執行</li> <li>• 販売圧力と脅迫による脅威</li> <li>• 広範囲な詐欺と不正行為</li> <li>• 内部統制及びコンプライアンス・プログラムの不在</li> <li>• UACは、特定の非倫理的な慣行を「日本会計」と呼んでいた。</li> </ul>	<p>(削除)</p>
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%; background-color: #f08080; padding: 5px;"> <p><b>問題</b></p> <div style="background-color: #800000; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p><b>UAAUS</b></p> <p>UAC財務トポの虚偽表示につながる重大な財務会計の不正行為</p> <p>および詐欺に巻き込まれた上級管理職およびスタッフ</p> </div> <div style="background-color: #800000; color: white; padding: 5px;"> <p><b>UAC</b></p> <p>UAC財務報告の虚偽表示につながる重大な財務会計の不正行為</p> <p>および詐欺に巻き込まれた上級管理職およびスタッフ</p> </div> </div> <div style="width: 35%; background-color: #4682b4; padding: 5px;"> <p><b>根本的な原因と要因</b></p> <p>根本的な原因:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 悪い行動を正当化をもたらす圧力、脅威、脅迫の文化。</li> </ul> <p>前提となる要因:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 非現実的な販売目標</li> <li>• 監督または監視の欠如</li> <li>• 内部の財務管理が不足、弱い、または欠如</li> <li>• 不十分な訓練とコミュニケーション</li> <li>• 信頼できる倫理報告チャネルまたは調査が欠如</li> </ul> </div> <div style="width: 30%; background-color: #32cd32; padding: 5px;"> <p><b>救済策</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 財務報告の修正、不正行為に関与した従業員の懲戒を検討</li> <li>• 現実的な販売目標を設定するための販売予測手法の改定</li> <li>• リーダーシップ訓練; トップのトーンを改善</li> <li>• 財務管理の強化</li> <li>• CFOの採用と強化</li> <li>• CCOを採用し、取締役会への直接アクセスで力を与える</li> <li>• リスク評価を実施し、コンプライアンス・ポリシーを草案、手順を実践する</li> <li>• トレーニングとコミュニケーション: ポリシーと手順</li> <li>• 機密事項を扱う社員に対するコンプライアンスの年次認証を実施</li> <li>• 匿名の報告ホットラインとその他の信頼できる報告チャネルの確立</li> <li>• レポートと修正の客観的な調査を実施</li> <li>• 監査並びに監視プログラムの採用</li> </ul> </div> </div>		
<p>改善策</p>	<p>4. 改善策</p>	<p>(削除)</p>



<p><b>改善にはコーポレートガバナンスの改善が必須</b></p> <p><u>上級指導者による有毒な企業文化の推進は、深く根付き蔓延する問題を生みます。そのような風土での不正行為の是正には、強力で持続的な是正努力が必要です。コーポレートガバナンスの改善に焦点を当てることが不可欠です。</u></p> <p>(以下略)</p>	<p>1) 改善にはコーポレートガバナンスの改善が必須</p> <p><u>(削除)</u> 不正行為の是正には、強力で持続的な是正努力が必要です。コーポレートガバナンスの改善に焦点を当てることが不可欠です。</p> <p>(以下略)</p>
<p><b>推奨される改善策</b></p> <p>1. ～3. (略)</p> <p>4.UHD は、Baker Tilly と Volkov の支援を得て、現実的な販売目標を設定し、組織内での適切な説明責任を確保するために、これまでの販売予測の慣行を改訂する。そのようなレビューでは、少なくとも、過去の不合理な予測に最終的に責任を負っていた <u>UHD の会長</u> <u>やその他の上級幹部</u>が参加せずに予測プロセスを実施する必要があります。</p> <p>5.～6. (略)</p>	<p>2) 推奨される改善策</p> <p>1)～3) (略)</p> <p>4) UHD は、Baker Tilly と Volkov の支援を得て、現実的な販売目標を設定し、組織内での適切な説明責任を確保するために、これまでの販売予測の慣行を改訂する。そのようなレビューでは、少なくとも、過去の不合理な予測に最終的に責任を負っていた <u>UHD の(削除)</u> 幹部が参加せずに予測プロセスを実施する必要があります。</p> <p>5)～6) (略)</p>
<p>7. 個人の立場、監督上の責任、勤続年数、過失責任、および不正行為に関する知識に応じて、不正行為に参加した <u>UHD、UAUS、UAC</u> のマネージャーおよびスタッフに対する適切な処置を検討すべきです。そのような懲戒措置は、社員の人事ファイルに含めるために、解雇から書面による警告までの範囲であるべきで、賞、ボーナス、または将来の昇進の適格性の決定において考慮されるべきです。</p> <p>a)最初の不正行為に関与した者だけでなく、この調査で問題となって</p>	<p>7) 個人の立場、監督上の責任、勤続年数、過失責任、および不正行為に関する知識に応じて、不正行為に参加した <u>UHD、UAUS、UAC</u> のマネージャーおよびスタッフに対する適切な処置を検討すべきです。そのような懲戒措置は、社員の人事ファイルに含めるために、解雇から書面による警告までの範囲であるべきで、賞、ボーナス、または将来の昇進の適格性の決定において考慮されるべきです。</p> <p><u>(削除)</u></p>

<p><u>いた取引を隠匿す（マ）ために文書を偽造および改変した UAUS 従業員については、解雇することをお勧めします（現地の雇用規則および規制の遵守のもと人事担当者または労働顧問に相談した後）。このような厳格な規律は、是正とコンプライアンスへのユニデンの取り組みの証しであり、潜在的な将来の不正行為に対する効果的な抑止効果があります。またユニデンは詐欺の起訴のために地方自治体に問題を紹介することを検討されたいと思われるかもしれませんが。</u></p> <p>8.～15.（略）</p>	<p>8)～15)（略）</p>
<p><b>Uniden Holdings Corp（「UHD」）株価の概要</b></p> <p><u>UHD の株価のグラフを提示します。2017 年 6 月頃に UHC の株価が上昇し始め、その後 2018 年 5 月頃に急落し始めたことを示します。2017 年 6 月頃には UAC の社長（O）が就任したことを指摘したい。彼は我々に、自分の社長就任目的は売上を増やすことだと語っています。更に、一部のインタビューで行われた声明の中で、UHD のリーダーから厳しい環境下にも関わらず、さらに圧力を加えられ、2018 年 4 月頃と 2019 年 6 月に販売目標を達成することだと念を押された明らかに（マ）していました。</u></p>	<p><u>（削除）</u></p>
<p><b>調査結果と改善提案の概要</b></p> <p><b>問題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● UAUS</li> <li>・UHD の決算への虚偽報告となる不正行為及び詐欺に加担した上級管理職、スタッフ</li> </ul>	<p>調査結果と改善提案の概要</p> <p>■ 問題</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・UAUS</li> <li>・UHD の決算への虚偽報告となる不正行為及び詐欺に加担した上級管理職、スタッフ</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● UAC</li> <li>・UHD の決算への虚偽報告となる不正行為及び詐欺に加担した上級管理職、スタッフ</li> </ul> <p><b>根本的な原因・要因</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 根本的な原因</li> <li>・不正行為の正当化につながる圧力、脅威、脅迫の文化。</li> <li>● 背景要因</li> <li>・<u>非現実的な販売目標</u></li> <li>・監督、監視の欠如</li> <li>・不十分、機能していない内部統制</li> <li>・不十分な研修、コミュニケーション</li> <li>・信頼できる倫理報告チャネルの欠如</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ UAC</li> <li>・UHD の決算への虚偽報告となる不正行為及び詐欺に加担した上級管理職、スタッフ</li> </ul> <p>■ <u>(削除)</u>原因・要因</p> <p><u>(削除)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・背景要因</li> <li><u>(削除)</u></li> <li>・監督、監視の欠如</li> <li>・不十分、機能していない内部統制</li> <li>・不十分な研修、コミュニケーション</li> <li>・信頼できる倫理報告チャネルの欠如</li> </ul>
<p><b>改善策</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・財務報告を修正、不正行為に関与した社員の懲戒検討</li> <li>・現実的な販売目標を確立のため販売予測の慣行を改訂し、リーダーシップを訓練。<u>トップのトーンを改善。</u></li> <li>・財務管理の強化</li> <li>・CFO の採用と強化</li> <li>・CCO の採用、取締役会への直接アクセス</li> <li>・リスク評価コンプライアンスプログラム実践</li> <li>・機密保守社員の選抜、年次認証付与</li> <li>・匿名ホットライン設置、信頼できる報告チャネル開設</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・改善策</li> <li>・財務報告を修正、不正行為に関与した社員の懲戒検討</li> <li>・現実的な販売目標を確立のため販売予測の慣行を改訂し、リーダーシップを訓練。<u>(削除)</u></li> <li>・財務管理の強化</li> <li>・CFO の採用と強化</li> <li>・CCO の採用、取締役会への直接アクセス</li> <li>・リスク評価コンプライアンスプログラム実践</li> <li>・機密保守社員の選抜、年次認証付与</li> <li>・匿名ホットライン設置、信頼できる報告チャネル開設</li> </ul>

- ・調査報告と改善策実施の検証
- ・監査、監視プログラム採用

- ・調査報告と改善策実施の検証
- ・監査、監視プログラム採用