

各 位

船 井 電 機 株 式 会 社

代 表 者 名 代表取締役 執行役員社長
前田 哲宏

(コード番号 6839 東証第一部)

(T E L 072-870-4395)

東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ

当社は、過年度の決算短信等を訂正した件につきまして、平成 29 年 1 月 25 日付で株式会社東京証券取引所より、有価証券上場規程第 502 条第 1 項第 1 号に基づき、その経緯及び改善措置を記載した「改善報告書」の提出を求められておりましたが、本日別添のとおり提出いたしましたのでお知らせいたします。

別添書類:改善報告書

以上

改善報告書

平成 29 年 2 月 8 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

船井電機株式会社
代表取締役 執行役員社長
前田 哲宏

このたびの過年度決算短信及び四半期決算短信、ならびに有価証券報告書及び四半期報告書(以下「過年度決算短信等」)の一部訂正の件について、有価証券上場規程第 502 条第3項の規定に基づき、その経緯及び改善措置を記載した改善報告書をここに提出いたします。

目 次

1. 事案の概要、経緯	2
(1) 過年度決算訂正の内容	2
(2) 過年度決算訂正に至った経緯	4
① 発覚した経緯	4
② 調査の方法・範囲・期間	5
③ 調査により判明した事実の内容	6
2. 原因、改善措置	14
(1) 原因分析	14
① 当社における海外販売子会社に対する管理体制の不備	14
② 海外販売子会社(PFU) 自身の問題点	14
③ 内部監査体制の問題点	15
④ 役職員の会計原則に関する認識不足	16
⑤ 個別の事案に関する原因分析	16
(2) 再発防止に向けた改善措置	17
① 海外子会社に対する当社管理体制の強化	17
② 海外子会社の運営力強化	19
③ 内部監査体制の再構築	20
④ 役職員における正しい会計処理に関する意識醸成とコンプライアンス意識の向上	20
⑤ 個別の事案に関する再発防止策	21
(3) 改善措置の実施スケジュール	22
3. 投資家及び証券市場に与えた影響についての認識	23

1. 事案の概要、経緯

(1) 過年度決算訂正の内容

当社は、平成 28 年 10 月 13 日、当社における不適切な会計処理に関する社内調査委員会の調査報告書を開示し、同年 10 月 17 日、過年度の決算短信等の訂正を開示しました。訂正した過年度決算短信等及び業績への影響額は、以下のとおりです。

【訂正した過年度決算短信等】

訂正した過年度の有価証券報告書等

有価証券報告書	第 60 期	(自 平成 23 年 4 月 1 日 至 平成 24 年 3 月 31 日)
	第 61 期	(自 平成 24 年 4 月 1 日 至 平成 25 年 3 月 31 日)
	第 62 期	(自 平成 25 年 4 月 1 日 至 平成 26 年 3 月 31 日)
	第 63 期	(自 平成 26 年 4 月 1 日 至 平成 27 年 3 月 31 日)
	第 64 期	(自 平成 27 年 4 月 1 日 至 平成 28 年 3 月 31 日)

四半期報告書	第 60 期第 1 四半期	(自 平成 23 年 4 月 1 日 至 平成 23 年 6 月 30 日)
	第 60 期第 2 四半期	(自 平成 23 年 4 月 1 日 至 平成 23 年 9 月 30 日)
	第 60 期第 3 四半期	(自 平成 23 年 4 月 1 日 至 平成 23 年 12 月 31 日)
	第 61 期第 1 四半期	(自 平成 24 年 4 月 1 日 至 平成 24 年 6 月 30 日)
	第 61 期第 2 四半期	(自 平成 24 年 4 月 1 日 至 平成 24 年 9 月 30 日)
	第 61 期第 3 四半期	(自 平成 24 年 4 月 1 日 至 平成 24 年 12 月 31 日)
	第 62 期第 1 四半期	(自 平成 25 年 4 月 1 日 至 平成 25 年 6 月 30 日)
	第 62 期第 2 四半期	(自 平成 25 年 4 月 1 日 至 平成 25 年 9 月 30 日)
	第 62 期第 3 四半期	(自 平成 25 年 4 月 1 日 至 平成 25 年 12 月 31 日)
	第 63 期第 1 四半期	(自 平成 26 年 4 月 1 日 至 平成 26 年 6 月 30 日)
	第 63 期第 2 四半期	(自 平成 26 年 4 月 1 日 至 平成 26 年 9 月 30 日)
	第 63 期第 3 四半期	(自 平成 26 年 4 月 1 日 至 平成 26 年 12 月 31 日)
	第 64 期第 1 四半期	(自 平成 27 年 4 月 1 日 至 平成 27 年 6 月 30 日)
	第 64 期第 2 四半期	(自 平成 27 年 4 月 1 日 至 平成 27 年 9 月 31 日)
	第 64 期第 3 四半期	(自 平成 27 年 4 月 1 日 至 平成 27 年 12 月 31 日)

訂正した過年度の決算短信等

決算短信	平成 24 年 3 月期	(自 平成 23 年 4 月 1 日 至 平成 24 年 3 月 31 日)
	平成 25 年 3 月期	(自 平成 24 年 4 月 1 日 至 平成 25 年 3 月 31 日)
	平成 26 年 3 月期	(自 平成 25 年 4 月 1 日 至 平成 26 年 3 月 31 日)
	平成 27 年 3 月期	(自 平成 26 年 4 月 1 日 至 平成 27 年 3 月 31 日)

	平成 28 年 3 月期	(自 平成 27 年 4 月 1 日 至 平成 28 年 3 月 31 日)
四半期決算短信	平成 24 年 3 月期第 1 四半期	(自 平成 23 年 4 月 1 日 至 平成 23 年 6 月 30 日)
	平成 24 年 3 月期第 2 四半期	(自 平成 23 年 4 月 1 日 至 平成 23 年 9 月 30 日)
	平成 24 年 3 月期第 3 四半期	(自 平成 23 年 4 月 1 日 至 平成 23 年 12 月 31 日)
	平成 25 年 3 月期第 1 四半期	(自 平成 24 年 4 月 1 日 至 平成 24 年 6 月 30 日)
	平成 25 年 3 月期第 2 四半期	(自 平成 24 年 4 月 1 日 至 平成 24 年 9 月 30 日)
	平成 25 年 3 月期第 3 四半期	(自 平成 24 年 4 月 1 日 至 平成 24 年 12 月 31 日)
	平成 26 年 3 月期第 1 四半期	(自 平成 25 年 4 月 1 日 至 平成 25 年 6 月 30 日)
	平成 26 年 3 月期第 2 四半期	(自 平成 25 年 4 月 1 日 至 平成 25 年 9 月 30 日)
	平成 26 年 3 月期第 3 四半期	(自 平成 25 年 4 月 1 日 至 平成 25 年 12 月 31 日)
	平成 27 年 3 月期第 1 四半期	(自 平成 26 年 4 月 1 日 至 平成 26 年 6 月 30 日)
	平成 27 年 3 月期第 2 四半期	(自 平成 26 年 4 月 1 日 至 平成 26 年 9 月 30 日)
	平成 27 年 3 月期第 3 四半期	(自 平成 26 年 4 月 1 日 至 平成 26 年 12 月 31 日)
	平成 28 年 3 月期第 1 四半期	(自 平成 27 年 4 月 1 日 至 平成 27 年 6 月 30 日)
	平成 28 年 3 月期第 2 四半期	(自 平成 27 年 4 月 1 日 至 平成 27 年 9 月 30 日)
	平成 28 年 3 月期第 3 四半期	(自 平成 27 年 4 月 1 日 至 平成 27 年 12 月 31 日)

【過年度決算短信等の訂正による業績への影響額】

(単位:百万円)

期 間	項 目	訂正前(A)	訂正後(B)	影響額(B-A)
第 60 期 (平成 24 年 3 月期) 通 期	売 上 高	246,147	246,147	-
	営 業 利 益	461	△105	△567
	経 常 利 益	174	△457	△632
	当 期 純 利 益	△4,629	△5,261	△632
	純 資 産	123,843	123,212	△630
	総 資 産	176,607	176,607	-
第 61 期 (平成 25 年 3 月期) 通 期	売 上 高	192,008	191,082	△925
	営 業 利 益	△5,273	△6,568	△1,294
	経 常 利 益	△355	△1,681	△1,326
	当 期 純 利 益	△8,542	△9,869	△1,326
	純 資 産	121,398	119,264	△2,134
	総 資 産	194,524	194,207	△317
第 62 期 (平成 26 年 3 月期) 通 期	売 上 高	234,042	233,802	△240
	営 業 利 益	△5,465	△6,071	△606
	経 常 利 益	△2,253	△2,908	△654

	当期純利益	△6,745	△7,400	△654
	純資産	117,684	114,743	△2,940
	総資産	181,341	180,729	△611
第63期 (平成27年3月期) 通期	売上高	217,088	216,553	△534
	営業利益	564	△659	△1,223
	経常利益	1,924	600	△1,323
	当期純利益	1,354	31	△1,323
	純資産	127,881	123,218	△4,662
	総資産	189,695	188,902	△793
第64期 (平成28年3月期) 通期	売上高	168,116	170,041	1,925
	営業利益	△13,061	△10,539	2,521
	経常利益	△16,146	△13,653	2,492
	親会社株主に帰属 する当期純利益	△36,221	△33,839	2,381
	純資産	86,569	84,439	△2,129
	総資産	154,295	154,191	△103

(2) 過年度決算訂正に至った経緯

① 発覚した経緯

当社の連結子会社である P&F USA, Inc (以下「PFU」) は米国とカナダ地域での販売を担当する販売子会社の一つであり、主として各地域の地域量販店に当社が製造した D 社ブランドの AV 製品を販売しております。

平成 29 年 3 月期第 1 四半期の決算過程で PFU から当社に対してカナダでの税金及び運送費に関する報告を受けたことを契機として、PFU において不適切な会計処理が行われていたことが判明いたしました。それぞれの事案の経緯については以下のとおりとなります。

PFU は平成 25 年 11 月にカナダ税務当局(以下「CRA」)から、カナダの Goods and Services Tax (以下「GST」) 及び Harmonized Sales Tax (以下「HST」) の仕入税額控除(以下「ITC」) を否認する(注: 納税額が不足している) 指摘を受けました。(注: GST と HST は日本の消費税に相当するカナダの連邦税と州税になります。) また平成 27 年 10 月に CRA が PFU に対して行った実地税務調査の過程で、平成 22 年 7 月に GST/HST の税率が変更されていたにもかかわらず、PFU が新税率の適用を失念し、旧税率のまま納税を行っていたことも指摘されました。

PFU は、CRA と ITC の否認について協議を続けていたことから、会計処理対象金額が未定と考え、平成 28 年 6 月まで会計処理として未払税金の計上などの検討を行っていませんでした。ところが平成 28 年 6 月に CRA から改めて PFU が納税すべき金額について電話で連絡を受けたことから、未払税金の計上について検討を始め、平成 28 年 6 月下旬に PFU から初めて当社に対して GST/HST に関する報告が行われました。

また PFU は平成 24 年 9 月から販売を開始していた D 社ブランドの H 製品に係る運送費について、D 社から平成 26 年 3 月以降分の請求漏れがあったとして、平成 27 年 7 月に請求漏れ分を合算した請求書(金額約 5 百万ドル)を受領していました。しかしながら PFU はその請求に関して D 社から明細並びに証憑書類が一切提示されていなかったため、平成 28 年 6 月下旬まで当社に対して報告を行わず、会計処理の手続き

も行っておりませんでした。

当初 PFU では未払税金及び運送費について平成 29 年 3 月期第 1 四半期で費用計上することを検討していましたが、当社、PFU 及び監査法人との間で協議を行い、計上すべき金額の大きさやその背景から考えて、それぞれの事案が発生した時期に遡って計上すべきとの結論となりました。

また同時に当社としては、各事案の発覚までの経緯及び報告が遅延した原因並びに会計処理の適正性・妥当性等、またその他に同様の事案が存在していないかどうかについて検証を行うことが必要と考え、平成 28 年 8 月 4 日開催の取締役会において、PFU の業務に直接関与していない取締役を中心とした社内調査委員会(以下「本委員会」)を設置し、同日公表いたしました。

②調査の方法・範囲・期間

【社内調査委員会】

(ア)本委員会の構成

委員長:牧浦 弘幸(当社取締役執行役員)

委員:石崎 弘(当社取締役監査等委員長)

委員:山口義人(監査室)

上記メンバーの他に本事案に対する関与が一切認められない社員が補助しております。本委員会の委員は、いずれもこれまで主たる調査対象となる PFU の業務に直接関与していないことから、調査の独立性は確保されております。

また本調査は、当初本委員会の委員自らが主体となって行っておりましたが、PFU がカナダ税金の事案において、CRA から受領した連絡書の金額を読み違えていたため、調査開始時の前提よりも金額や期間が拡大する可能性を認識したことから、より網羅的、客観的で正確な検証が必要と判断して、米国の法律事務所である A 法律事務所並びに米国のデータフォレンジック(デジタルデータの調査・分析)の専門業者である B 社及びその日本法人である C 社を外部専門家として起用して行いました。

(イ)調査の目的

(A)今回発覚した不適切な会計処理の概要、経緯及び発生原因の調査と再発防止策の提言

(B)その他、本委員会が必要と認めた対象事項についての調査

(ウ)調査の範囲

本委員会による調査の範囲は以下のとおりです。なお以下の(C)から(E)は、平成 28 年 3 月期において把握され、同期の決算において(過年度分も含めて一括)処理した事案ですが、上記(2)①に記載されている以下の(A)と(B)の事案が発覚したため、改めて当該内容及び過年度決算訂正の必要性等について検討することとしたものです。

(A) PFU におけるカナダでの未払税金に関する会計処理(以下「カナダ税金」)

(B) PFU における運送費に関する会計処理(以下「運送費」)

(C) PFU における販売協力金に関する会計処理(以下「販売協力金」)

(D) PFU における売上延滞税納付漏れに関する会計処理(以下「滞納税」)

(E) P&F MEXICANA S.A. DE C.V. (以下「PFM」)における販売協力金に関する会計処理(以下「PFM 販

売協力金」)

(F) PFU, PFM 以外の主要販売子会社及び主要製造子会社における会計処理

(エ) 調査の方法

本委員会は、以下の方法で調査を行いました。

(A) 関係者 (PFU の前社長・現社長・前 CFO・現 CFO、当社の取締役等の 17 名) に対するヒアリング

(B) 関係者の送受信メール (PFU の前社長・現社長・前 CFO・現 CFO、当社の前社長等の 12 名) に対するデータフォレンジック調査

(C) 契約書など関係資料の内容、ヒアリング及びデータフォレンジック調査結果の整合性の確認

(D) PFU, PFM に加えて主要販売子会社及び主要製造子会社に所属する部門責任者に対する自主調査を前提とした誓約書及び確認書の徴求

(E) PFU の会計処理について、PFU の前 CFO である D 氏の信頼性に疑義が生じたことから、過去 5 年間に遡って D 氏が行った、もしくは決裁に関与した全件の見直し。また過去 6 年間に遡って金額的・性質的に重要なものを対象に処理内容の妥当性及び正確性並びに期間帰属に問題がないかの見直し。

なお関係者に対するヒアリングとデータフォレンジック調査については、より網羅的、客観的で正確な検証が必要と判断したため、本委員会の調査とは別に中立、独立的な立場で A 法律事務所も実施し、その結果を本委員会に報告しております。

(オ) 調査対象期間

本委員会は、調査対象期間を平成 23 年 3 月期から平成 28 年 3 月期までとしました。

③ 調査により判明した事実の内容

本委員会による調査において判明した当社における不適切な会計処理の事案毎の影響額については以下の表のとおりです。

	PFU						PFM
	カナダ税金	運送費	販売協力金	滞納税等	※③ 在庫 評価損	※④ 固定資産 減損	販売 協力金
第 60 期 (平成 24 年 3 月期) 通期	※① Δ608	-	-	※② Δ23	-	-	-
第 61 期 (平成 25 年 3 月期) 通期	Δ284	Δ0	Δ925	Δ16	Δ24	-	-
第 62 期 (平成 26 年 3 月期) 通期	Δ63	Δ70	Δ240	Δ20	Δ196	-	-
第 63 期 (平成 27 年 3 月期) 通期	100	Δ407	Δ362	Δ25	Δ248	-	Δ201
第 64 期 (平成 28 年 3 月期) 通期	Δ37	Δ62	1,760	93	538	Δ110	191

※①重要性が乏しいため第 60 期に第 59 期の影響額△357 百万円を含めて表示しております。

※②重要性が乏しいため第 60 期に第 59 期の影響額△6 百万円を含めて表示しております。

※③在庫評価損

PFU では平成 28 年 3 月期において在庫評価損の見積もり方法を変更いたしました。今回、この変更後の方法で過年度決算に当てはめて検証したところ、評価損の見積額の著しい過不足が生じていたことが判明したため、過年度に遡及して見積もり方法を変更すべきだったと判断し、訂正いたしました。

※④固定資産減損

PFU でカナダ税金、運送費、販売協力金、滞納税、在庫評価損について過年度の発生時期において遡及修正したため、収益性が著しく低下していたと判断される事業用資産について、過年度に遡って帳簿価額を回収可能価額まで減額いたしました。

それぞれの事案における訂正までの経緯は以下のとおりとなります。

(ア)カナダ税金に関する訂正までの経緯

日時	概要
平成 25 年 4 月	平成 22 年 4 月から平成 25 年 3 月までの間の GST/HST の監査について CRA から PFU に初めて連絡がありました。PFU 側で対応をしたのは PFU の元 Accounting Manager である L 氏(平成 27 年 7 月付退職)でした。この時点では上司である前 CFO の D 氏(平成 28 年 1 月 CFO 退任、その後は VP(営業管理担当部長)として勤務、平成 28 年 10 月付で退職)にその内容は報告されていませんでした。
平成 25 年 11 月	上記平成 25 年 4 月以降 CRA は PFU に対し監査に必要な書類や情報の提出請求を行い、それに基づいて PFU は CRA からカナダ国外取引に対する GST/HST の ITC を否認する旨の通知を受けることになりました。 この時点で L 氏は D 氏に初めて状況の説明を行い、その後、当該通知に対する異議申立書を CRA に提出した上で、CRA に対して改めて資料提供を行い納税額の減額交渉を続けました。
平成 27 年 6 月	PFU にてカナダの CPA 資格を有する O 氏を採用し、税率の適用誤りに対して、正しい税率への修正作業を開始しました。
平成 27 年 10 月	PFU が CRA に提出した異議申立書が認められて行われた CRA による実地税務調査の過程の中で、GST が平成 22 年 7 月に州税と統合され、HST に制度変更された際、税率が変更されていたにもかかわらず、PFU が新税率の適用を失念して旧税率のまま納税を行っていたことについて CRA と PFU との間で正式に確認がされました。 また、ITC についても PFU がカナダ事業を開始した当時、CRA に提出した申請書類に不備があることが確認されました。
平成 28 年 6 月初旬～下旬	平成 29 年 3 月期第 1 四半期決算を準備する過程の中で、改めて CRA から PFU に対して電話にて税務監査の途中経過報告を受けたことにより、PFU は未払税金の計上を行う検討を始めました。 この時点で初めて PFU から当社および監査法人に対して未払税金についての説明が行われました。

日時	概要
	<p>PFUの前CFOであったD氏は、当然のことながら平成28年3月期の決算準備過程において、未払税金の存在については認識していましたが、この時点において、不足分の税金は正当な理由があれば顧客から遡って徴収できるものと理解しており、かつCRAの担当官からもその説明を受けていたことで、この未払税金がPFUの損益に大きな影響を実質的に与えることがないと考えていました。そのためD氏は平成28年3月期の決算において未払税金の計上に関する相談を当社及び監査法人に対して行っておりませんでした。</p> <p>ところが、上記のとおり平成28年6月初旬にCRAから電話にて税務監査の途中経過報告を受けたことにより、顧客からの徴収とは切り離して一旦PFUで支払うことが必要と理解したため、この時点で初めてPFUの現CFO(平成28年1月就任)であるJ氏に報告が行われ、未払税金計上の検討を始めました。</p>
平成28年6月29日	当社とPFUでTV会議を実施。この時点ではPFUは平成29年3月期第1四半期で計上することで検討をしていました。
平成28年7月15日	PFUにてCRAから連絡書(この書類の中でCRAからPFUに対して未納税額の見解が記載されていました。なおこの時点でPFUは未納税額を約200万カナダドル(約1.7億円)と認識していました。)を受領。
平成28年7月21日	当該連絡書の内容を確認した上で、PFUは監査法人と協議を行い、未払税金については平成29年3月期第1四半期に一括計上するのではなく、税金費用の発生期間に渡って遡及修正することの検討を行い、その検討内容について当社へ報告が行われました。
平成28年7月25日	当社と監査法人にて未払税金の計上時期について協議を行い、過年度の決算修正を行う事を決定いたしました。
平成28年8月4日	当社取締役会にて、本事案の発生経緯・発生原因・恣意性・再発防止策案などを明らかにする社内調査委員会の設置を決定いたしました。
平成28年8月24日	PFUは当初、平成26年3月期から平成28年3月期までを対象として、CRAから指摘を受けている未納税額が約200万カナダドル及び利子等と見込まれたものが、上記連絡書に基づきCRAに確認した結果、①仕入税額控除の否認については、約500万カナダドル、②適用税率の誤りによる納付不足については、約500万カナダドルであり、合計約1,000万カナダドル(約8.7億円)であるとの結論を当社に報告しました。またそれに伴い、遡及修正の対象期間も、当初考えていた平成26年3月期から平成28年3月期の3年間から平成24年3月期から平成28年3月期の5年間に変更となりました。

(イ) 運送費に関する訂正までの経緯

日時	概要
平成24年4月	PFUは平成24年4月にD社から米国及びカナダにおけるH事業(DブランドのH製品の販売)の販売契約の打診を受けました。その後当社内で検討を行った結果、PFUの事業拡大、経営安定化などに寄与することから平成24年9月にPFUがD社と契約を締

日時	概要
	<p>結し、ビジネスをスタートしました。</p> <p>D社は当社にH事業を委託する前、自社の在庫をE社(倉庫事業を運営)の倉庫に保管する契約をE社と締結していました。平成24年9月から、PFUがH事業としてD社ブランドのH製品の販売をスタートしたため、PFU、D社及びE社の三者で、PFUがH事業に慣れているE社の倉庫に在庫を保管させ、PFUはE社に対して出荷指示を出して小売店への商品運送業務を行わせる一方、E社はD社の他事業とPFUのH事業の商品の運送費をまとめてD社に請求し、D社は請求された運送費のうちPFUの商品に関する部分を算定してPFUに請求するという通常とは異なる取引形態がとられることになりました。なお、H事業は平成27年4月には終了いたしました。</p>
平成27年7月16日	<p>D社から運送費について請求漏れがあったとして、平成26年3月分以降の運送費、約5.1百万ドル(約5.6億円)の請求書がPFUに送付されてきました。ただしこの請求書にはその内容を検証するための明細が添付されていませんでした。</p> <p>なお、平成24年4月から平成26年2月までは、D社から倉庫代と運送費の請求書が届いていましたが、平成26年3月以降については、倉庫代の請求書は届いていたものの、運送費の請求書が含まれていませんでした。ただしD社の請求書は以前から遅れることが頻繁にあり、当初物流担当者は、遅れて運送費の請求書が届くだろうと考えて、運送費の請求書が届かないことに対して特に気にしていませんでした。しかし3、4か月経過しても運送費の請求書が届かなかったため、物流担当者は、平成26年6月頃には運送費の請求漏れが発生していると認識し当時のAccounting ManagerであるL氏と前CFOであるD氏に報告をしております。</p> <p>物流担当者は、この時点で請求漏れの見積金額をL氏に伝えていたものの、平成27年3月期、平成28年3月期に、その請求漏れに対する未払金は計上されていませんでした。</p>
平成27年8月3日	<p>PFUからD社に対して運送費請求書の根拠となる証憑書類の送付依頼を行いました。</p>
平成27年8月10日から平成28年1月末	<p>この期間中、PFUの物流責任者からD社の物流管理職に対し2～3週間おきにメールや電話など色んな機会により本件証憑関係書類の送付を督促していました。上記督促に合わせて、この期間中には2回ほどD社から証拠資料や情報の提供がありましたが、PFUが必要としている内容のものではなかったため、PFUは引き続き必要関係書類送付の督促を続けました。</p>
平成28年1月21日	<p>PFUでは、CFOがD氏からJ氏に交代することとなったため、引き継ぎの打ち合わせが行われました。しかしながらこの運送費請求についてD氏からは、「係争中の請求である」との説明があったのみで、当該債務の未払計上の必要性を判断するために十分な資料提供と説明がなされず、J氏は平成28年3月期での債務計上の必要性が認識できませんでした。</p>
平成28年2月10日	<p>D社の北米責任者からPFU社長に対して、運送費について支払いの督促がメールで送られてきたため、PFU社長から同北米責任者に対して請求根拠資料がD社から届か</p>

日時	概要
	ない事情を説明し、同書類を督促するメールを返信しました。
平成 28 年 4 月 1 日	PFU が D 社から運送費請求全件(7,117 件)の明細(各運送費の金額を示した請求書)を受領しました。ただしこの時点でこの明細に関する資料(証憑書類)が送られてきていなかったため、PFU としては検証をスタートすることができていませんでした。
平成 28 年 4 月 11 日	PFU は D 社から上記明細に関する資料(証憑書類)を受領しましたので、PFU は当該請求金額が PFU の商品に関する運送費であり、D 社の商品(PFU と関係が無い)に関する運送費が混在していないこと、適正な運賃が請求されていること等の検証作業を開始しました。
平成 28 年 6 月 29 日	PFU では上記検証作業について膨大な時間を費やすことが判断されたため、順次検証作業が終了し D 社と内容の合意をしたものから支払い、費用計上するとともに、合理的に債務が見積もりできるものは平成 29 年 3 月期第 1 四半期に未払計上をする方向で検討を始めました。またこの時点で初めて当社に対してこれまでの経緯も含めて説明が行われました。 なお、この検証作業は、D 社から先に受領したエクセルファイルに記録されている請求全件(7,117 件)と、別途送られてきた伝票などの証憑類との突合せ、および PFU 内で記録していた運送に関する書類(発注書)との整合性の確認作業だけでなく、実際に支払い義務を有するものかどうかという法的な検討も必要であったため、数か月の期間が必要となりました。
平成 28 年 7 月 21 日	PFU が監査法人と協議を行い、運送費の未払分については平成 29 年 3 月期第 1 四半期に一括計上するのではなく、発生時期に遡及修正をする検討を行い、その検討内容について当社へ報告が行われました。
平成 28 年 7 月 25 日	当社と監査法人にて運送費未払金の計上時期について協議を行い、過年度の決算修正を行う事を決定いたしました。
平成 28 年 8 月 4 日	当社取締役会にて、本事案の発生経緯・発生原因・恣意性・再発防止策案などを明らかにする社内調査委員会の設置を決定いたしました。

(ウ) 販売協力金に関する訂正までの経緯

日時	概要
平成 27 年 11 月	PFU への当社監査室による定期内部監査で長期滞留売掛金を調査している中で未処理の販売協力金(*)が発見されました。 (*販売協力金とは、メーカーが取引先小売店に販売した製品の市場動向に連動した価格の下落に対応するため、もしくは小売店における自社在庫の販売を促進するために、取引先小売店に対して協力する販売促進費のことです。販売協力金の代金決済は、事後的に小売店による売掛金の支払から控除される方法で実施されることが多いため、適切に処理をしておかないと売掛金が滞留する結果になりやすくなります。)
平成 27 年 12 月 12 日	当社前社長が Funai Corporation, Inc. (以下「FC」)の CFOJ 氏と売掛金管理責任者に、PFU の販売協力金の処理を調査するように指示しました。なお、FC は北米地域で S ブラ

日時	概要												
	ンドや D ブランドの AV 製品を販売する当社グループで最大規模の販売子会社です。												
平成 28 年 1 月 21 日	平成 28 年 1 月 15 日より PFU と CFO 職を兼任になった J 氏と売掛金管理責任者が PFU において上記調査をスタートしました。												
平成 28 年 4 月 1 日	PFU において長期滞留売掛金調査の結果、販売協力金の引当金が 12 百万ドル(約 14 億円)未計上であることが判明し、それを平成 28 年 3 月期において追加して一括処理計上する稟議の決裁を受けました。												
平成 28 年 4 月から 6 月頃	PFU によるさらなる調査により販売協力金の追加引当金 4 百万ドル(約 4.9 億円)の計上が必要になりました。調査前までにすでに計上済みであった引当金にこれらの追加引当金を合計すると、最終的な平成 28 年 3 月期の販売協力金計上金額は 31 百万ドル(約 3,738 百万円)となりました。このうちの一部(551 百万円)は本来、平成 27 年 3 月期以前で処理すべきであったものの、重要性の観点を踏まえ過年度訂正とはせずに平成 28 年 3 月期で一括処理しております。												
平成 28 年 7 月から 8 月頃	<p>平成 29 年 3 月期第 1 四半期の決算作業期間中に、PFU の得意先複数社から Post Audit(*)の結果通知を受けたことで、さらに新たな販売協力金の計上が必要となりました。</p> <p>また H 事業の終了に伴いこれまで PFU で進めてきた顧客との債権債務確認作業に目途が立ったことで、H 事業に関連した販売協力金について、平成 28 年 3 月期決算作業にて確定させた期間と金額をもう一度修正しなければならないことが判明したため、PFU は他にも過年度における販売協力金の計上不足している可能性があるのではないかと考えに至り、平成 28 年 3 月期の決算で計上した販売協力金 3,738 百万円の期間帰属について再調査を行いました。</p> <p>(*Post Audit とは、特にアメリカの大口得意先から行われる請求行為のことで、多くの場合は専門の業者を用いるなどにより、広告宣伝負担金や販売単価間違い差額請求、運送費負担金などの販売協力金やその他の請求権について相手方への請求漏れがないかどうか調査し、請求漏れがあった場合には数年などの期間経過後であっても請求をされることがあります。)</p>												
平成 28 年 10 月頃	<p>上記の PFU 内部調査に加えて、社内調査委員会の調査の一環として、平成 29 年 3 月期第 1 四半期に販売協力金として計上していたものについて、改めて期間の妥当性を検証し、必要に応じて過年度で処理すべく修正を行いました。その合計金額は 252 百万円となります。結果、最終的に今回のすべての調査で判明した平成 25 年 3 月期から平成 28 年 3 月期までに計上すべき販売協力金の合計額は 3,990 百万円となりました。期ごとの内訳としては以下のとおりとなります。</p> <table border="1" data-bbox="459 1778 1398 2020"> <thead> <tr> <th></th> <th>平成 28 年 3 月期 一括修正時</th> <th>平成 29 年 3 月期 第 1 四半期 再調査時</th> </tr> <tr> <th>帰属期</th> <th>金額(百万円)</th> <th>金額(百万円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>平成 25 年 3 月期</td> <td>0</td> <td>925</td> </tr> <tr> <td>平成 26 年 3 月期</td> <td>0</td> <td>240</td> </tr> </tbody> </table>		平成 28 年 3 月期 一括修正時	平成 29 年 3 月期 第 1 四半期 再調査時	帰属期	金額(百万円)	金額(百万円)	平成 25 年 3 月期	0	925	平成 26 年 3 月期	0	240
	平成 28 年 3 月期 一括修正時	平成 29 年 3 月期 第 1 四半期 再調査時											
帰属期	金額(百万円)	金額(百万円)											
平成 25 年 3 月期	0	925											
平成 26 年 3 月期	0	240											

日時	概要		
	平成 27 年 3 月期	551	362
	平成 28 年 3 月期	3,139	1,977
	合計	3,738	3,990
<p>*ドルベースの計上金額をそれぞれの期の平均為替レートで計算しているため、合計額は 3,990 百万(平成 28 年 3 月期の平均為替レートで計算)と一致しません。</p> <p>平成 28 年 3 月期の決算作業においては、その時点において PFU が認識できた限りの販売協力金引当を計上していましたが、その後の調査結果から考えると、調査の徹底性や網羅性が不足していたと考えています。</p>			

(エ) 米国売上税に係る滞納税に関する訂正までの経緯

日時	概要
平成 27 年 7 月	<p>PFU に新しく就任した前 Accounting Manager である E 氏が G 事業において売上税の納付漏れがあることを発見しました。PFU は平成 22 年から従来の販売先である地域量販店ではなく、ホテルやカスタマーセンターなど一括して大量に AV 製品を購入する顧客相手に D 社ブランド製品を販売する G 事業をスタートしました。</p> <p>この事業において顧客販売時に売上税を預かり、PFU の帳簿に計上していたものの、G 事業に関する売上税の申告及び納付の手続きが正しく行われていませんでした。</p> <p>米国ではエンドユーザー向けに販売を行った場合には、売上税が課税されますが、これまで PFU は、売上税の課税対象とならない小売業者を主たる顧客とする取引を行っていました。G 事業は、ホテルなどのエンドユーザーを顧客とするため、本来は売上税の課税対象となりますが、PFU では、従来の顧客とは異なった商流についての認識が不足していたことに加え、管理者である前 CFO の D 氏と担当者、元 Accounting Manager、L 氏が業務多忙のため、必要性は認識していたものの、納税手続きに実務上対応することができず、会計上の引当計上のみがなされる状況が続くことになりました。その結果、売上税の納付漏れ、これに伴う延滞税の発生及び納付漏れ、更には、延滞税の会計上の引当計上漏れが発生してしまいました。</p>
平成 27 年 9 月	<p>PFU では売上税については申告が複数の州に跨り、又申告・納付の方法が州によって異なることから、対応には相当の専門知識を要するため、PFU 社内では対応できないと判断し、税務コンサルタントに対応を依頼することを決定しました。以後コンサルタントのアドバイスに従い納付漏れだったものを修正し、随時申告及び納付を続けていました。</p> <p>PFU では当初、この件について重要性が大きいと判断し、本社及び監査法人に対して特段の報告を行いませんでした。PFU から本社および監査法人に報告が行われたのは、平成 28 年 4 月が最初になります。</p>
平成 28 年 4 月	<p>PFU では平成 28 年 3 月期の決算作業の中で、納付漏れに伴う延滞税の会計処理について検討を行いました。本件に関して発生主義の原則に基づき納付期限に対して延滞が発生した平成 27 年 3 月期以前の過年度の各期において遡及して費用計上を行うことも検討しましたが、重要性の観点から踏まえ過年度訂正とはせずに PFU では平成 28 年 3</p>

日時	概要
	<p>月期一括計上で良いと判断して処理を行いました。(当社がこの会計処理について PFU より報告を受けたのは 4 月 27 日です。)</p> <p>なお売上税の本税部分については申告及び納付は漏れていたものの会計処理については対象となる取引が行われた各事業年度に適切に未払計上を行っていたため問題はありませんでした。</p>
平成 28 年 8 月 19 日	<p>調査委員会から PFU に対し、PFU で金銭決済に関係する(可能性も含め)社長以下で部長職以上の全従業員を対象に、契約書での特殊条件の有無・契約条件の遵守漏れ・不適切会計処理・会計処理の漏れ・当局規制の遵守漏れ・上司・本社への報告漏れの調査依頼と、その回答に間違いが無いことの誓約書の提出を徴求しました。</p>

(オ) 販売協力金 (PFM) に関する訂正までの経緯

日時	概要
平成 21 年 4 月から平成 26 年にかけて	<p>PFM はメキシコ国内と中南米への AV 製品販売を目的に平成 21 年 4 月に設立されました。平成 24 年から販路拡大が成功したこともあって売上が急激に拡大しました。しかしながら内部管理体制、特に経理部門の営業管理体制がその売上拡大に追い付かず、販売協力金管理が中途半端な状態で、長期滞留売掛金が増加してもその対策がとられないまま、平成 26 年末まで放置されていました。</p> <p>売上が急増した平成 24 年当時の、SVP (経理財務部長) と AR Manager (債権管理部長) はともに PFM の設立当初に他社から転籍してきたメンバーですが、彼らに規模が拡大した PFM の売掛金管理などの責任者になるのは能力的に難しかったことが考えられました。</p> <p>平成 26 年度の決算において長期滞留売掛金の残高が大きくなっており、PFM や当社では早急に改善が必要と判断し、こうした状況を改善するために、平成 27 年 2 月から新たに就任した SVP が是正対応を担当することを決定しました。</p>
平成 27 年 2 月から 4 月	<p>平成 27 年 2 月から新たに就任した SVP と債権管理チームが主体となって関係部署 (営業・営業管理等) とともに共同して長期滞留売掛金の詳細な内容確認をスタートしました。</p>
平成 27 年 4 月末	<p>PFM から当社に対して調査結果の途中経過の報告がありましたが、調査が十分でないことから調査を続行しました。</p>
平成 28 年 2 月 12 日	<p>PFM が行った調査結果をもとにして、PFM と監査法人が引当不足内容の精査を進めた結果、PFM での平成 27 年 12 月期の決算において販売協力金の引当金として 25 百万メキシコペソ (連結決算上は平成 28 年 3 月期の 153 百万円に該当) を計上しました。なおこの金額は本来は全額平成 27 年 3 月期 (PFM では平成 26 年 12 月期) で処理すべきものでしたが、重要性の観点から遡及しての訂正とはせず、平成 28 年 3 月期で処理したものであります。</p>
平成 28 年 8 月	<p>社内調査委員会から、PFM に対して平成 28 年 3 月期に一括計上した販売協力金について、計上すべき期間を見直すよう指示がありました。</p> <p>このため、平成 28 年 3 月期の決算作業中では顧客との交渉中であった販売協力金の</p>

日時	概要
	<p>中で、その後の顧客との交渉結果で回収が不可能なものがないか確認を行いました。その結果、新たに平成 27 年 3 月期に帰属する分(48 百万円)の存在が判明したことから、当初平成 28 年 3 月期で一括計上した金額(本来は平成 27 年 3 月期で計上すべきもの)と合わせて、平成 27 年 3 月期に 201 百万円の計上を行いました。</p>

2. 原因、改善措置

(1)原因分析

①当社における海外販売子会社に対する管理体制の不備

本件発生の根本原因の一つとして、当社の管理部門において海外販売子会社の経理財務面について十分なコミュニケーションをとって管理を進めていくという意識に乏しかったことから、海外販売子会社に対する管理体制の不備があったと思われまます。

当社は昭和 60 年代から OEM を事業の中心として成長を遂げてきました。OEM の場合は工場生産した製品を直接、顧客である OEM 先に納品することで販売が完了するスキームになっており、販売子会社を経由することが多くありませんでした。そういったことから伝統的に販売子会社に対する当社の関与や重要度が比較的小さくなっていました。

特に当社の管理部門と販売子会社との公式の接触が少なく、例えば販売子会社の CFO や経理のメンバーと当社の管理部門が定期的に会議を行って報告を受けるというような機会はほとんどありませんでした。また当社も業績面に注視するあまりに、特に販売子会社に対する課題やリスクの把握に対する意識も不十分だったため、例えば本件訂正理由の一つとなった運送費の請求漏れについても経費の変化率等から気づくことができておりませんでした。

販売子会社の駐在経理社員は当社から出向していますが、販売子会社の情報はその駐在員と管理部門の担当者の個人的なコミュニケーションを経由して取得していることが多々ありました。このような状態でありましたため、販売子会社に対する正しい客観的な情報が正式な会議体で報告されることが少なく、結果として当社の役員や部門責任者が正しく十分な情報を直接把握することができておりませんでした。

数少ない販売子会社からの正式な業績報告の場として、毎月の月次報告会(当社取締役、執行役員、部門の責任者、製造子会社の責任者、経理担当者が参加)がありましたが、報告自体は各販売子会社を統括する当社の事業部門の部門長が部門報告とまとめて行い、また、売上、利益などの業績面(損益面)の報告が主であったため、経営に影響を与える可能性のある事項を当社に報告するルートはなく、結果として、適切な報告は行われていませんでした。

販売子会社も決められた業績報告以外で、例えば本件のように CRA から未納税金について監査を受けていることなど、将来の税務リスクになる可能性のある事実を当社に対して相談するといった意識が根本的にありませんでした。こういった理由から、当社の管理部門と販売子会社との情報交換不足、管理不足が本件を未然に防止できなかった要因の一つとして結論付けています。

②海外販売子会社(PFU)自身の問題点

本件が発覚した PFU は平成 20 年、主に D 社ブランド製品を北米で販売するために D 社から商権(ビジネスのノウハウやオペレーション)を買収して設立され、D 社から多数の人材を移籍させて企業運営をスタートし

ました。設立して数年間は、PFU へ当社から出向して要職に就いた人間は1名のみで、EVP(営業責任者)やCFOなどのその他の要職には全てD社から移籍したメンバーが就いている状態でした。

そのような体制で企業運営を進めたことで、PFUにおいてはPFU独自の社風が存在し、それが維持されることとなりました。そのため平成3年に設立され、20年以上もの間、北米での運営実績がある当社グループ最大の販売子会社であるFCの管理面に係る事業ノウハウや風土をPFUに効果的に移植し、運用することが進みませんでした。

またPFUは収益拡大のために、設立3年目の平成22年からG事業、平成24年からH事業と立て続けにこれまで当社グループが手掛けたことのない新しい形態のビジネスをスタートさせた一方で、PFUにおいては収益面に注視をしすぎるあまり、事業開始にあたってのリスク等の検討が不十分であるとともに、人材採用・育成が進まずに管理体制も不十分な状況であり、結果として税務や会計の管理が追い付かなかつたことも要因の一つとしてあります。

そのように事業を拡大していく中で当社からPFUに出向していた駐在経理社員が1名しかいなかったことにも問題がありました。駐在経理社員は、CFOを含む現地の経理メンバーとコミュニケーションをとることで、彼らの業務を管理する、販売子会社の財務内容を当社に報告することが本来の役割でしたが、様々な事業を展開し、かつ業績が芳しくない状況の中では、本来の役割以外の業務、例えば業績計画見直しに関する資料作成、当社からの質問対応、報告書作成など、当社に対する報告に関する業務が中心で、現地メンバーとのコミュニケーションが手薄になっており、カナダ税金や運送費請求漏れなど、税務や会計上の問題点についての適切な把握ができておりませんでした。

また上記以外にも、PFU前社長によるPFU従業員(駐在員、現地社員)に対する指導力・統制力不足も、当社への問題報告や解決を遅らせた要因の一つとしてあります。

③内部監査体制の問題点

本件の事案の中でPFUの販売協力金の引当不足(未処理の販売協力金の存在)については、当社監査室が平成27年10月にPFUに対して実施した定期内部監査での長期滞留売掛金の調査過程でその一部が発見され、これが上記1.(2)③(ウ)に記載のとおり、平成27年12月の当社前社長による調査指示につながっております。もっとも、平成27年以前のPFUに対する当社定期内部監査においても、監査室は長期滞留売掛金の増加について指摘していたものの、その実態について十分に把握するまでには至っていませんでした。さらに定期内部監査後もPFUでは長期滞留売掛金の回収等の抜本的な改善が進んでいなかったものの、当社監査室による経過観察(フォローアップ)も不足していたため、これが十分に問題視されていなかった事実がありました。こうした内部監査における問題点の存在が、販売協力金の引当不足問題の長期化につながった要因の一つであると考えております。

当時の当社監査室の内部監査は年に1回、J-SOX内部統制監査の一環として対象会社のオフィスを実際に訪問して行っておりましたが、PFUに訪問滞在したのは2日間で、その短期間で1年間分の全社統制や決算財務プロセスなどの整備運用状況や販売協力金や売掛金回収の管理状況を監査するというハードスケジュールになっておりました。また監査室がPFUの現地オフィスを訪問するのは1年間にこの内部監査1回のみで、他は電話やメールでPFUの駐在経理社員などとコンタクトするという状況でした。

このような体制の中でPFUに対して監査室が実効性のある監査を実施し、なおかつ監査後もフォローアップができていたとは考えにくく、監査室長の能力的な問題というよりは、監査室は室長1名という体制であつ

たこと、また PFU など監査対象会社の駐在経理社員からの積極的な協力が得られなかったこと(自分たちの業務で手が一杯であったことから)、などが内部監査体制の問題点として結論付けています。

④ 役職員の会計原則に関する認識不足

本件事案のほとんどは、その事案がリスクとして認識されはじめた時点で速やかに当社や監査法人に対して相談し、発生主義の会計原則に基づいて適切な費用を計上すれば未然に防げたと考えられます。

ただし残念ながら、当時の PFU の CEO だけでなく駐在経理社員、CFO や Accounting Manager などローカルのメンバーにも会計原則に対する認識が甘かったことが大きな問題であります。調査の結果として故意に費用の計上を遅らせた事実は発見できておりませんが、会計原則に対する自分たちの判断基準(例えば費用についてはその金額の妥当性がはっきり確認された時点で計上すれば良いなど)が正しいと認識していたため、かえって当社や監査法人に相談、報告するということが全く意識されずに自分たちの判断だけで対応を進めてしまっていたと考えられます。

このように PFU のメンバーが会計原則に対する誤った認識を持って会計処理を進めたのは、上記①と②に起因するもの、つまり D 社のメンバーが多数を占めていたこと、また管理面において当社管理部門との関わりが少なかったことによって、一般的な会計基準に関する知識習得の遅れ、FC で培ってきた管理会計ノウハウを共有して根付かせることができなかつたことが要因だと考えられます。

⑤ 個別の事案に関する原因分析(上記①～④以外)

(ア) カナダ税金に関する原因

PFU にはカナダの税務の専門家が存在せず、また、カナダ税務について外部の専門家に相談しておらず、またカナダの法人税税務申告をカナダの会計事務所に依頼していませんでした。

(イ) 販売協力金に関する原因

A) PFU には I システムといわれる販売協力金管理システムがありましたが、膨大なデータ量及びその管理者の不足から、単に販売協力金の記録簿となっており、そこから会計上適切な販売協力金に対する引当計上時期を判断することが不可能で、しかもその記録は会計上の引当金との整合性がとられていませんでした。

B) 販売協力金の承認プロセスは、I システム内で行うようになっていましたが、PFU 内においてその使用方法、目的の周知徹底がなされていなかったため、営業担当者による入力漏れ、入力間違い等が多発し、また PFU 社長による承認も適切に行われていませんでした。

C) 販売協力金は、PFU の請求金額の顧客からの支払から減額(Deduction)されることが一般的ですが、I システムが実質的に機能していなかったことから、販売協力金の発生理由や承認が確認できなかったため、消し込み作業が滞り、過去に支出した販売協力金が売掛金の残高に放置されていました。

D) 過去からの販売協力金の Deduction が累積し、担当者の業務処理能力を超えており、担当者は、売掛金から控除されている金額が多額に存在する可能性を認識していたものの、その対応の検討を実施しませんでした。

E) H 事業を開始したことにより管理するアカウントが増加したものの、I システムが機能していなかったため、売掛金の年齢別管理(売掛金の回収状況・滞留状況の把握)が実質的に機能せず、売掛金管理体制が不十分でした。

F) 売掛金管理部門の業務範囲が明確化されておらず、売掛金管理が等閑になっていました。

(ウ) PFM 販売協力金に関する原因

A) 販売協力金は PFM の営業担当者と小売店担当者との合意により決定されていたが、PFM 社内で営業担当者や売掛金回収担当者とのコミュニケーション不足により適切な販売協力金の計上及び見積りが出来ていませんでした。

B) 顧客からの売掛金からの控除金額やその内容、またそれら控除金額に対応する引当必要金額の状況が PFM 内で正確に把握されていなかったことなど社内管理体制の不備がありました。

C) 販売協力金を一元的に管理するツールがなく、各担当者が客先毎の販売協力金の最新内容を把握できていませんでした。

(2) 再発防止に向けた改善措置

① 海外子会社に対する当社管理体制の強化

(ア) 当社管理部門の組織強化(原因分析①に対応)

当社において子会社に関する業務を担当している部署は、子会社の管理業務全般を担当する事業管理部及び子会社の財務数値を管理する経理部があります。このうち事業管理部については、平成 28 年 12 月 1 日付けで人事異動を実施しました。具体的には担当の執行役員を配置、また AV システム事業本部から子会社管理の経験豊富な担当部長を異動させて、人員を補強しました。

経理部については、平成 29 年 6 月頃をめどに海外子会社に駐在している経理社員と当社経理部に所属している経理社員全員のジョブローテーション(海外子会社間同士での異動や海外子会社と当社間での異動)を行い、海外子会社での経理経験の豊富な社員を経理部に帰任させ、海外子会社経理等に関する知見の共有化を図ることで、子会社管理の体制強化を行います。

また現時点において当社の CFO 職は空席となっております。平成 29 年 8 月末を目途に然るべき人物に CFO 職に就いていただけるよう進めてまいります。

(イ) 販売子会社のモニタリング強化(原因分析①に対応)

販売子会社はそれぞれ独自の会計システムを利用していますが、これまで当社から直接子会社の会計システムにアクセスすることができませんでした。それを当社経理部・事業管理部の社員が利用しているパソコンから当社のサーバーを経由して販売子会社の会計システムデータを参照できるようにし、日常的な会計処理等が閲覧できるシステムを構築します。子会社の情報精度アップや情報共有のスピードアップを実現することで、子会社に対する管理体制の強化を目指します。このシステムは平成 29 年 9 月末の完成を目指しています。

(ウ) 海外子会社に駐在している経理社員のレポートライン、評価者変更(原因分析①に対応)

海外子会社に駐在している経理社員のレポートライン(業務報告義務)は、従前、「駐在経理社員→子会社社長→当社経理部」が第1優先でしたが、今後は、「駐在経理社員→当社経理部」を優先するように当社から各販売子会社社長と駐在経理社員に指示をしました。また駐在経理社員の人事評価についても、これまで1次評価者が現地子会社社長、2次評価者が当社経理部責任者となっておりますが、これを平成 29 年 4 月より1次評価:当社経理部責任者に変更いたします。このことにより経理部責任者は駐在経理社員に対する評価者としての立場が明確になりますので、駐在経理社員の日常業務に対するモニタ

リングがより強固になるものと期待しています。これらの施策により、これまで以上に駐在経理社員と当社経理部とのコミュニケーションを活性化させます。

(エ)財務報告会議の新設と月次報告会の改善(原因分析①に対応)

これまで販売子会社の業績については、毎月1回、月次報告会にて報告がされていましたが、その月次報告会で報告される内容は売上や営業利益など事業に関するものが中心でした。こうした事業報告とは切り離して税務、財務、会計に関する財務報告会議を毎月1回行うこととしました。

また財務報告会議は各販売子会社の CFO が当社の代表取締役社長に直接報告するものとし、より各販売子会社の財務状況を適切にしかもスピードをもって当社が把握できるようにしています。なおこの財務報告会議はすでに平成 28 年 12 月度よりスタートしております。

加えて月次報告会の改善も進めております。これまで月次報告会では販売子会社の業績については販売子会社が属する部門の部門長が部門報告とまとめて行っており、販売子会社の社長が欠席もしくは出席しても発言しないことがありました。平成 28 年 6 月から方式を変更し、販売子会社社長の参加及び報告を必須化にしました。更に、報告内容についても事業に関する経営課題、経営リスクに関する事項を追加することにしました。その結果、各販売子会社自らが業績状況や事業に関する経営課題、経営リスクを報告する体制となり、より詳細に状況を把握することができるようになっております。

会議体名称	財務報告会議	月次報告会
開催頻度	毎月1回(月次報告会の翌日)	毎月1回(第3月曜日)
出席者	当社:代表取締役社長、事業管理部、経理部の各責任者、担当者 販売子会社:CFO、経理担当者	当社:取締役、執行役員、事業部責任者、事業部経理担当者、事業管理部、経理部 販売子会社:社長、CFO、経理担当者 製造子会社:工場長
報告内容	前月のBSにおける変動科目の詳細説明、その他税務、財務、会計のトピックや潜在リスクなど	前月の業績報告と反省、今月の進捗と改善内容、事業に関する経営課題、経営リスクなど

(オ)当社関係会社管理規程の見直しと周知徹底(原因分析①、②に対応)

平成 28 年 11 月 15 日付けで関係会社管理規程の見直しを実施しました。例えば予算外経費支出の当社への協議下限金額を引き下げるなど子会社の決算におけるインパクトをできる限り事前に把握するために、子会社から当社への協議すべき事項を追加しております。この関係会社管理規程改定の施行後、12 月 2 日には主要 3 販売子会社である FC、PFU、PFM の CFO、CEO に対して、また製造子会社については 12 月 6 日にそれぞれ説明会を実施して、周知徹底を促しております。

また見直した関係会社管理規程をもとにして、各子会社別に権限規程の見直しを予定しており、平成 29 年 3 月末を目途にして完了させる予定です。

(カ)PFU 社長及び子会社を管掌する当社役員から当社取締役会への定期進捗報告(原因分析①に対応)

今回の事案に関して PFU 及び当社における PFU 等の子会社を管掌する部門でどう改善を進めている

のか、その進捗状況について、PFU の社長及び子会社等を管掌する当社役員から当社取締役会に対して定期的な報告を行う場を設定しました。第1回目は平成 29 年 1 月 17 日開催の取締役会にて書面で報告を行いました。平成 29 年 2 月 13 日には、PFU 社長が直接説明する形で報告を行う予定です。今後はおよそ 3 か月に 1 回の頻度で報告会を実施する予定としております。こういった機会を設けることで、取締役会の状況把握が進むことと、PFU 及び当社における子会社の管掌部門においても継続的に改善を進めてもらうことを期待しております。

(キ) 監査等委員による定期監査実施(原因分析①、③に対応)

PFU に対して監査等委員による定期監査を実施します。平成 29 年 2 月下旬から監査等委員が PFU に訪問して、PFU から取締役会に提出される改善進捗報告資料に基づいて、実際に改善が進んでいるか監査を行います。その後も頻度は決まっていますが、定期的に現地で監査を行う予定です。

②海外子会社の運営力強化

(ア) PFU の人事・組織の見直し(原因分析②に対応)

PFU についてはすでに人事・組織の見直しを実施しております。まず平成 28 年 1 月から CFO を米国 CPA の資格を有し、また FC での CFO 職に就いている J 氏に FC と兼任という形で交代しております。PFU の CEO についても同年 4 月から元当社のディスプレイ事業部長であった F 氏に交代しました。さらに同年 6 月より当社から日本の公認会計士資格を有する C 氏を PFU に追加派遣して駐在経理社員を 2 名体制としております。

(イ) PFU の販売協力金管理システム運用の見直し(原因分析②、⑤(イ)に対応)

平成 28 年 4 月より PFU で利用していた販売協力金の管理システムのプログラムを FC と同じプログラムに変更し、また販売協力金管理担当者を FC の担当者と兼務させることにより、FC と共通化して管理ができるようにしました。具体的なシステム運用の変更点は以下のとおりとなります。

①受注後のシステム入力の本質化。

②営業担当者は、顧客の商談段階で事前に管理者に予算確認(申請)を行い、管理者は、当該申請に基づきシステムに適切に入力されているかを確認する手順(FC で行われている手順)への変更を実施。

平成 28 年 1 月からは FC の売掛金責任者が PFU の売掛金責任者も兼任するように変更しました。合わせて、売掛金管理マニュアルを整備し周知徹底することで、売掛金管理部門における担当者別の業務範囲を明確にしました。これらにより FC で培ってきた売掛金、販売協力金管理ノウハウを PFU に移植することができ、適切な管理ができるようになりました。なお、システム運用を変更した平成 28 年 4 月以降においても、販売協力金未計上分が判明していますが、これは平成 28 年 4 月以前の会計処理によるものですので、変更したシステム運用に問題があるとは考えておりません。

(ウ) PFU における職務権限規程の見直しによる権限の明確化(原因分析②に対応)

平成 28 年 11 月に実施された関係会社管理規程の見直しを受けて、PFU の職務権限規程を平成 29 年 1 月 1 日付けで見直しを行いました。主な目的としては、当社に対して協議すべき費用の上限金額を下げることで当社への相談回数を増やすこと、PFU 内部での情報が適切に社長、CFO、駐在経理社員等に報告が行われるようにすることにあります。

また従前は規程の変更内容について詳細を PFU 全社員に対して説明する機会もなかったことから、規程に対する理解を深めてもらうために、PFU の CEO や CFO から会議や通達等を通じて社員への周知徹底を行うこととしました。また他の販売子会社や製造子会社でも同様に職務権限規程の見直しとそれぞれの子会社での周知徹底を進めることとしており、平成 29 年 3 月には完了する予定です。

(エ) FC と PFU との経理部門組織の統合(原因分析②に対応)

平成 29 年 6 月を目途にして FC と PFU との経理部門を中心とした組織の統合を行います。販売会社として 26 年の実績がある FC の安定した組織風土や会計ノウハウなどを PFU に移植させることで、物理的な業務負担の軽減だけでなく、知識不足、経験不足による会計リスクの低減が期待でき、また安定した信頼のおける管理体制を構築できると考えております。

(オ) 新規事業における管理体制の強化(原因分析①、②に対応)

今後、PFU のみならず他の販売子会社や事業部において新規事業を行う場合には、当社事業管理部、経理部を初めとして、事業部やその他の関連部門との全体会議を行い、関連部門からのチェック、情報共有化を行い、多方向からの管理を行うこととします。社内で検討した事項のリスク・問題点について、外部の専門家にも法的、会計的、税務的影響の事前確認を行うこととします。

③ 内部監査体制の再構築(原因分析③に対応)

(ア) 人員体制の強化:平成 28 年 10 月から新たに就任した監査室長に加えて、平成 28 年 12 月から公認会計士として長い監査経験を持つ者を顧問として監査室に追加で配属しました。

(イ) 監査内容の改善:販売子会社に対する監査室の定期内部監査を年1回から年2回へ変更し、それによりフォローアップの更なる機会も確保できるようになりました。また、PFU については平成 29 年 1 月下旬からスタートした内部監査から1回の訪問期間を平均 2 日から 5 日へ延長しております。

(ウ) 監査方法の変更:これまで一定数のサンプル伝票を抽出して、その伝票を監査する方法にとどめていましたが、それを一定期間の取引全てについて証憑と突き合わせて監査する方法に変更します。(平成 29 年 2 月からスタートする内部監査より実施)

④ 役職員における正しい会計処理に関する意識醸成とコンプライアンス意識の向上(原因分析①、④に対応)

会計基準に対する正しい理解とコンプライアンス意識の向上のため、すでに以下の施策を実施しております。

(ア) 当社代表取締役社長から当社全社員会議にて会計処理における意識醸成、コンプライアンス意識向上に向けての決意表明を実施(平成 28 年 10 月 21 日):当社代表取締役社長から、当社グループ社員(当社全社員、製造子会社出向社員)に向けて、本事案についての概要の説明と再発防止策の実施スケジュールについて説明が行われました。この説明の中で全社を挙げて会計処理における意識醸成、コンプライアンス意識を向上し再発防止に取り組んでいくことについて社長自身の決意表明がされました。

(イ) 役員に対する会計基準に関する勉強会の実施(平成 28 年 12 月 19 日):「企業会計の基礎と不適切な会計処理事例」と題して、有限責任監査法人トーマツの担当会計士から当社の取締役、執行役員、事

業部門責任者に対して勉強会を実施しました。ここでは細かい会計知識というよりは、発生主義の原則など基本的な会計基準、原則について講習をしていただいております。

(ウ)当社部門責任者に対するコンプライアンス講習会の実施(平成28年12月13日):「求められるガバナンス、コンプライアンス・リスクマネジメント」と題して、外部コンサルティング機関に所属する講師の方に依頼して当社の部門責任者29名に対して、上場企業の役職員として行うべきコンプライアンス・リスクマネジメントの必要性・重要性を理解させる講習会を実施いたしました。

今後、当社グループ経理社員による会計基準に関する勉強会、当社部門責任者に対する、より具体的な内部統制やコンプライアンスに関する講習会、役員に対する会計上の問題を議論する勉強会などを四半期に1回の頻度を目途にして継続的に開催してまいります。

⑤個別の事案に関する再発防止策

(ア)カナダ税金に関する再発防止策(原因分析⑤(ア)に対応)

税制に関する情報を入手し、適切に対応するため、カナダ税務の知識を有する会計担当者を配置し(平成27年6月対策済み)、また、外部の税務専門家とのコンサルティング契約の締結を行う(平成27年10月契約済み)等、適切に対処可能な体制を構築しております。

(イ)PFM 販売協力金に関する再発防止策(原因分析⑤(ウ)に対応)

FCで運用されているIシステムを平成27年10月から導入し、顧客毎、内容毎の明細が把握できるようになりました。Iシステムに登録された販売促進費の引当は、実施が確定すると直ぐに実績金額に更新され、顧客からの控除明細と照合し、引当必要金額と会計上の引当残が一致するよう管理ができております。

売掛部門と関係者で会議を行い、顧客別、項目別に売掛金残高の状況をレビューし、売掛金管理責任者が回収と消し込みの進捗確認をするようにしました。売掛金内の情報を細分化できたことで、顧客からの控除毎に責任部門が明確になり、Iシステムに登録されている販売協力金の消し込みが、迅速且つ確実に行えるようになりました。

平成28年1月より営業組織を日本人駐在員の直下とし、販売価格と販売協力金の承認を集中するようにし、ペンディング事項に対して営業部門が対応できるようになりました。また、平成28年5月より実施後の販売協力金に対する引当と管理を社長直属へ組織を変更しました。なお、こういった組織変更を実施した平成28年1月、5月以降においても、販売協力金未計上分が判明していますが、これは平成28年1月以前の会計処理によるものですので、変更した組織での運用に問題があるとは考えておりません。

(ウ)その他(運送費の再発防止策について、2(1)の原因分析において記載している内容に含まされているため、原因分析においては個別の記載をしていないものの、以下の再発防止策を実施しております。)

PFUは平成27年4月以降、H事業以外の運送業務及びその管理(従ってH事業終了後は全ての運送業務及びその管理)をFCに委託しております。またFCにおいては、運送業者から見積りを取り、実績との差異が大きい場合などでは異常値を検出できる管理体制を整備しています。さらにFCにおいて未払金が存在する場合は引当を計算してPFUに連絡し、PFUで引当計上する体制にしております。

具体的には、FCでは運送業者の請求状況をオンラインで確認して未請求を確認しており、また出荷リストから見積りと実績を比較して、請求差異や請求漏れがないかを確認していて、それをPFUに連絡する体

制にしております。(平成 28 年 1 月から変更済み)。

請求書未受領でも、費用発生しているものは引当計上するという認識をしてもらうように、各人の理解を徹底しております。PFU では決算月において、請求書の有無にかかわらず、実質的な債権債務の確認を各部門に対して行うこととしました。

(3)改善措置の実施スケジュール

→ 施策の準備 → 運用及び継続的改善

再発防止策	平成 28 年			平成 29 年								
	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9
①海外子会社に対する当社管理体制の強化												
(ア)当社管理部門の組織強化	→											
(イ)販売子会社のモニタリング強化	→											
(ウ)海外子会社に駐在している経理社員のレポートライン、評価者変更	→		→								
(エ)財務報告会議の新設と月次報告会の改善	→		→								
(オ)当社関係会社管理規程の見直しと周知徹底	→		→								
(カ)PFU 社長及び子会社を管掌する当社役員から当社取締役会への定期進捗報告	→		→								
(キ)監査等委員による定期監査の実施	→		→								
②海外子会社の運営力強化												
(ア)PFU の人事・組織の見直し→											
(イ)PFU の販売協力金管理システム運用の見直し→											
(ウ)PFU における職務権限規程の見直しによる権限の明確化	→		→								
(エ)FC と PFU との経理部門組織の統合	→		→								
(オ)新規事業における管理体制の強化→											
③内部監査体制の再構築												
(ア)人員体制の強化	→		→								
(イ)監査内容の改善	→		→								
(ウ)監査方法の変更	→		→								
④役職員における正しい会計処理に関する意識醸成とコンプライアンス意識の向上												
(ア)当社社長による当社全社員会議での決意表明			→									
(イ)役員に対する会計基準に関する勉強会の実施	→		→								
(ウ)当社部門責任者に対するコンプライアンス講習会の実施	→		→								
⑤個別の事案に関する再発防止策												
(ア)カナダ税金に関する再発防止策→											

再発防止策	平成 28 年			平成 29 年									
	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
(イ)PFM 販売協力金に関する再発防止策	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	▶
(ウ)その他	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	▶

3. 投資家及び証券市場に与えた影響についての認識

当社の海外販売子会社において、平成 24 年 3 月期から平成 28 年 3 月期までの 5 年間という長い期間で不適切な会計処理が行われていたことを当社が発見、是正することができず、結果として株式市場に誤った財務情報を開示し続けていたこと、またその原因調査や修正に当初想定より多大な時間を要して、四半期報告書の提出期限を2回も延期してしまったことにより、株主ならびに投資家をはじめとする関係者の皆様に多大なご迷惑をおかけし、株式市場の信頼を損なう結果となりましたことを役職員一同、深くお詫びいたします。

今後は、今回の事案により判明した当社の子会社管理体制の不備や子会社自身の問題などを早期に是正するために「再発防止に向けた改善措置」を着実に実行し、内部管理体制を強化して信頼の回復に取り組んでまいります。

以上