



2024年12月20日

各 位

会 社 名 株式会社ファインシンター  
代表者名 代表取締役社長 山口 登士也  
(コード番号 5994)  
問合せ先 執行部 コーポレートガバナンス部長  
桜井 博  
(TEL 0568-88-4355)

**東京証券取引所及び名古屋証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ**

当社は、過年度決算短信等を訂正した件につきまして、2024年11月22日付で株式会社東京証券取引所及び株式会社名古屋証券取引所より、有価証券上場規程第504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、別添の通り提出致しましたので、お知らせ致します。

別添書類：改善報告書

以 上

# 改善報告書

2024年12月20日

株式会社東京証券取引所  
代表取締役社長 岩永 守幸殿

株式会社 ファインシンター  
代表取締役社長 山口 登士也

このたび、過年度決算短信及び四半期決算短信、並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」といいます。）の訂正の件について、有価証券上場規程第504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します。

## 定義一覧

用語	定義
当社、FSC	株式会社ファインシンター
井上前FSC社長	井上洋一氏(前FSC代表取締役社長)
伊藤前FSI担当役員	伊藤雅之氏(前FSIの担当役員であり、FSC現営業担当役員)
小林前経理担当役員	小林努氏(FSCの前経理担当役員)
山口現FSC社長	山口登士也氏(現FSC代表取締役社長)
田中義人前山科工場担当役員	現FSC副社長(当時の山科工場担当役員)
甲	甲 (FSIが財務経理業務の一部を外部委託している機関)
A氏	FSC経理部長
B氏	B氏(2019年4月から2020年11月までのFSI営業担当取締役)
C氏	C氏(FSC経理部室長)
D氏	D氏(2020年4月から2024年2月までのFSI工場長)
FSI	PT. Fine Sinter Indonesia(FSCの海外子会社)
E現FSI社長	E氏(現FSI代表取締役社長)
F前FSI社長	F氏(前FSI代表取締役社長)
G氏	G氏 (当時のFSI生産管理部のAssistant Manager(退職済))
H氏	H氏 (FSIの生産管理部Senior Staff )
I氏	I氏 (FSIの財務経理部Assistant Manager)

## 目次

I. 経緯	3
1. 過年度決算訂正の内容	3
(1) 訂正報告書提出の対象書類	3
(2) 訂正対象の決算短信等	3
(3) 過年度業績への影響	4
2. 過年度決算等を訂正するに至った経緯	7
(1) FSI 事案	7
(2) 山科工場事案	9
(3) 過年度訂正の処理の内容	10
II. 改善措置	11
1. 原因に関する分析	11
(1) コンプライアンス意識の問題	11
(2) FSI 元社長の指示に対して牽制機能が働かなかったこと	12
(3) 当社グループ内の黒字化に対する強いプレッシャー	13
(4) 「在庫の増加＝利益の増加」についての拡大解釈の蔓延	15
(5) 「NO」と言いづらい環境	15
(6) FSC 経理部の負担増加と牽制機能の低下	16
(7) 在庫の取扱いに関する社内規程・運用の不十分さ	16
(8) 形式的ルールを守れば足りるという姿勢	17
(9) 担当者の硬直化による牽制機能の弱体化	17
(10) 内部通報制度の不足	17
2. 再発防止に向けた改善施策	18
(1) グループ全体のコンプライアンス・棚卸資産管理体制の強化	18
(2) 当社における海外子会社との関係性の見直し	20
(3) FSC における役割と責任の明確化	21
(4) 会計ルールの意味についての周知徹底 (1(4)、(7)に対応)	22
(5) 当社グループにおける組織風土の見直し	23
(6) 監査室の充実 (1(2)①②③④、(8)に対応)	24
(7) 内部通報制度の充実 ((10)に対応)	25
(8) 定期的モニタリング	26
3. 再発防止体制構築に向けた今後のスケジュール	26
4. 不適切な情報開示等が投資家及び証券市場に与えた影響についての認識	31

## I. 経緯

### 1. 過年度決算訂正の内容

当社は、2024年5月23日に当社の海外子会社であるFSIにおいて、2021年3月期頃から2024年3月期までの期末棚卸資産の不適切な会計処理により、棚卸資産水増しが行われている疑い（以下「FSI事案」という。）があることが判明しました。特別調査委員会の設置等について開示し、同年9月2日までの2024年3月期有価証券報告書提出期限の延長をご承認頂いた後、特別調査委員会の調査の過程で、当社国内工場において製造されていた部品の一部について、販売予定が無くなったにもかかわらず、複数年にわたって棚卸資産として資産計上されたままとなっている事実が新たに確認されたため、2024年3月期有価証券報告書提出期限再延長申請を行い、同年9月30日までの提出期限再延長のご承認を頂きました（以降「提出期限再延長」という）。同年9月28日に当社における会計処理に関する特別調査委員会の調査報告書を受領し、同年9月30日に過年度の決算内容の訂正を開示しました。調査報告書では、FSIにて、棚卸資産が水増しされて計上されていたこと、当社国内工場の山科工場では、販売見込みが無くなった在庫部品の廃却処分の先送りが行われていたこと（以下「山科工場事案」という。）が判明しました。これにより、過年度に係る2021年3月期からの有価証券報告書、決算短信等の訂正を行いました。訂正した過年度決算短信等及び業績への影響額については、以下のとおりです。

#### (1) 訂正報告書提出の対象書類

##### ① 有価証券報告書

第72期（自 2020年4月1日 至 2021年3月31日）  
第73期（自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）  
第74期（自 2022年4月1日 至 2023年3月31日）

##### ② 四半期報告書

第73期第1四半期（自 2021年4月1日 至 2021年6月30日）  
第73期第2四半期（自 2021年7月1日 至 2021年9月30日）  
第73期第3四半期（自 2021年10月1日 至 2021年12月31日）  
第74期第1四半期（自 2022年4月1日 至 2022年6月30日）  
第74期第2四半期（自 2022年7月1日 至 2022年9月30日）  
第74期第3四半期（自 2022年10月1日 至 2022年12月31日）  
第75期第1四半期（自 2023年4月1日 至 2023年6月30日）  
第75期第2四半期（自 2023年7月1日 至 2023年9月30日）  
第75期第3四半期（自 2023年10月1日 至 2023年12月31日）

#### (2) 訂正対象の決算短信等

##### ① 決算短信

2021年3月期 決算短信（自 2020年4月1日 至 2021年3月31日）  
2022年3月期 決算短信（自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）  
2023年3月期 決算短信（自 2022年4月1日 至 2023年3月31日）  
2024年3月期 決算短信（自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）

##### ② 四半期決算短信

2022年3月期 第1四半期決算短信（自 2021年4月1日 至 2021年6月30日）  
2022年3月期 第2四半期決算短信（自 2021年7月1日 至 2021年9月30日）  
2022年3月期 第3四半期決算短信（自 2021年10月1日 至 2021年12月31日）  
2023年3月期 第1四半期決算短信（自 2022年4月1日 至 2022年6月30日）  
2023年3月期 第2四半期決算短信（自 2022年7月1日 至 2022年9月30日）  
2023年3月期 第3四半期決算短信（自 2022年10月1日 至 2022年12月31日）  
2024年3月期 第1四半期決算短信（自 2023年4月1日 至 2023年6月30日）  
2024年3月期 第2四半期決算短信（自 2023年7月1日 至 2023年9月30日）  
2024年3月期 第3四半期決算短信（自 2023年10月1日 至 2023年12月31日）

### (3) 過年度業績への影響

今回の訂正による過年度業績への影響につきましては、以下に記載のとおりです。

(単位：百万円)

期間	項目	連結			
		訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B - A)	増減率 (%)
第72期 (2021年3月期)	売上高	34,606	34,606	-	-
	営業利益	181	122	△59	△32.7
	経常利益	131	72	△59	△45.2
	当期純利益	△225	△284	△59	-
	総資産	49,752	49,691	△60	△0.1
	純資産	19,597	19,536	△60	△0.3
第73期 (2022年3月期) 第1四半期	売上高	9,824	9,824	-	-
	営業利益	253	241	△11	△4.7
	経常利益	498	486	△11	△2.4
	当期純利益	394	382	△11	△3.0
	総資産	49,610	49,537	△72	△0.1
	純資産	19,959	19,886	△72	△0.4
第73期 (2022年3月期) 第2四半期	売上高	19,120	19,120	-	-
	営業利益	255	187	△67	△26.5
	経常利益	424	356	△68	△16.0
	当期純利益	248	180	△67	△27.3
	総資産	48,643	48,512	△130	△0.3
	純資産	19,705	19,574	△130	△0.7
第73期 (2022年3月期) 第3四半期	売上高	28,957	28,957	-	-
	営業利益	220	128	△91	△41.7
	経常利益	428	336	△92	△21.5
	当期純利益	50	△673	△724	-
	総資産	48,750	47,931	△818	△1.7
	純資産	19,924	19,106	△818	△4.1

(単位：百万円)

期間	項目	連結			
		訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B - A)	増減率 (%)
第73期 (2022年3月期)	売上高	38,957	38,957	-	-
	営業利益	435	351	△83	△19.3
	経常利益	724	636	△88	△12.2
	当期純利益	208	△520	△728	-
	総資産	51,052	50,192	△859	△1.7
	純資産	20,888	20,028	△859	△4.1
第74期 (2023年3月期) 第1四半期	売上高	9,309	9,309	-	-
	営業利益	△762	△778	△16	-
	経常利益	△493	△511	△17	-
	当期純利益	△448	△465	△17	-
	総資産	52,161	51,227	△933	△1.8
	純資産	20,950	20,017	△933	△4.5
第74期 (2023年3月期) 第2四半期	売上高	19,623	19,623	-	-
	営業利益	△677	△709	△31	-
	経常利益	△341	△376	△34	-
	当期純利益	△342	△376	△34	-
	総資産	51,540	50,562	△978	△1.9
	純資産	20,988	20,010	△978	△4.7
第74期 (2023年3月期) 第3四半期	売上高	29,570	29,570	-	-
	営業利益	△1,139	△1,181	△42	-
	経常利益	△1,117	△1,163	△46	-
	当期純利益	△952	△998	△45	-
	総資産	50,122	49,228	△894	△1.8
	純資産	19,749	18,855	△894	△4.5

(単位：百万円)

期間	項目	連結			
		訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B - A)	増減率 (%)
第74期 (2023年3月期)	売上高	39,674	39,674	-	-
	営業利益	△973	△1,040	△67	-
	経常利益	△976	△1,050	△74	-
	当期純利益	△2,658	△2,732	△74	-
	総資産	49,195	48,234	△961	△2.0
	純資産	18,266	17,305	△961	△5.3
第75期 (2024年3月期) 第1四半期	売上高	10,083	10,083	-	-
	営業利益	△365	△335	30	-
	経常利益	△132	△103	29	-
	当期純利益	△92	△64	28	-
	総資産	51,102	50,093	△1,009	△2.0
	純資産	18,980	17,970	△1,009	△5.3
第75期 (2024年3月期) 第2四半期	売上高	21,045	21,045	-	-
	営業利益	39	65	26	65.7
	経常利益	219	235	16	7.4
	当期純利益	205	220	15	7.7
	総資産	54,609	53,586	△1,022	△1.9
	純資産	19,685	18,663	△1,022	△5.2
第75期 (2024年3月期) 第3四半期	売上高	32,140	32,140	-	-
	営業利益	353	390	37	10.6
	経常利益	295	321	26	9.0
	当期純利益	83	108	25	31.2
	総資産	51,964	50,998	△965	△1.9
	純資産	19,275	18,309	△965	△5.0

(単位：百万円)

期間	項目	連結			
		訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B - A)	増減率 (%)
第75期 (2024年3月 期)	売上高	42,390	42,390	-	-
	営業利益	294	413	118	40.3
	経常利益	266	369	102	38.3
	当期純利益	298	△593	△891	-
	総資産	52,128	50,196	△1,932	△3.7
	純資産	20,426	18,505	△1,920	△9.4

## 2. 過年度決算等を訂正するに至った経緯

### (1) FSI事案

#### 【発覚した経緯】

2024年5月上旬頃、FSCの海外連結子会社であるFSIの代表取締役役に新たに就任したE現FSI社長が、FSIの棚卸手続等の結果を確認する中で、同社の2021年3月期頃から2024年3月期までの期末棚卸資産について、実態と相違がある資産計上が行われている疑いがあることを認識し、当社に報告したことで発覚しました。

2024年1月1日、E現FSI社長はFSIの代表取締役社長に就任し、同年4月にFSIの財務データを確認中、急激な在庫減少に気づきました。これは、水増しされていた在庫のうち、会計監査人による抜取検査の対象となった一部棚卸資産について、実残高を超える水増し計上を継続できずに残高が減少していたことによります。

この状況にE現FSI社長が違和感を覚え、E現FSI社長がFSI工場長と共に調査、確認を行い発覚したものです。更にE現FSI社長はFSI生産管理部の共有フォルダに棚卸結果を過大に計上し入力されたファイルが存在していることを確認し、その結果をFSIの担当役員を務める伊藤前FSI担当役員に一報を入れました。

これに基づき、当社は、FSI事案の疑義を重く受け止め、2024年5月16日に本件疑義が生じたことを開示しました。また、社外の専門家に依頼して徹底した調査を行う必要があると考え、同年5月23日に取締役会を開催、速やかに外部有識者を中心とした特別調査委員会を設置し、類似事案の存否を含め、今回の全容解明のための事実関係の調査を行うことを決議しました。

#### 【調査体制】

特別調査委員会の構成は下記のとおりです。

委員長 森 本 大 介(弁護士、西村あさひ法律事務所・外国法共同事業)

委員 佐 藤 保 則

(公認会計士、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社)

委員 加 藤 克 彦(FSC独立社外監査役、公認会計士)

委員 鈴 木 康 也(FSC独立社外取締役、公認会計士)

#### 【調査の目的・範囲】

特別調査委員会の調査の目的は以下のとおりです。

- ① FSI事案に関する事実関係の調査
- ② FSI事案に類似する事象の有無の確認及び存在する場合の事実確認
- ③ ①及び②の調査の結果判明した事実が財務諸表に与える影響の確認
- ④ FSI事案及び類似する事象が確認された場合の原因分析及び再発防止策の提言
- ⑤ その他、特別調査委員会が必要と認めた事項

特別調査委員会の調査範囲は、初期的にFSIの棚卸在庫に関するデータを検証した結果、実態と相違がある資産計上が行われていた可能性が確認された、2020年3月期(2020年1月)から2024年3月期までです。

特別調査委員会は、西村あさひ法律事務所・外国法共同事業(同事務所の海外提携事務所を含み、以下「西村あさひ」という。)及び外部の専門家であるデロイト トーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社(同社の指示によりインドネシアで業務を実施したPT Deloitte Advis Indonesiaを含む。)を調査補助者として起用しています。

#### 【FSI事案の概要】

当社は2024年9月28日に特別調査委員会から調査報告書を受領し、特別調査委員会の報告及び、その後の社内手続き並びに会計監査人による監査手続を踏まえたFSI事案に関する当社の事実認識は以下のとおりです。

FSI事案は、2023年12月までFSIの社長であったF前FSI社長が毎月1日(月次棚卸の翌営業日)頃、当時FSIの生産管理部のAssistant ManagerであるG氏に対し、棚卸月の製品及び仕掛品の評価の合計額について、実際よりも大きい評価額を指定し、当該金額となるよう製品及び仕掛品の数量を調整するようメール又は口頭にて指示し、G氏と同部署のSenior StaffのH氏が実施していたことが確認されました。

在庫過大計上を実行した手段としては、H氏が各製品の棚卸結果(数量)が入力されたファイルから、コピーファイルを新たに作成し、製品及び仕掛品の品番ごとの数量に単価を乗じた評価額の合計が、G氏から伝えられた合計評価額と合致するよう増加させていました。異常に気付いた現地スタッフがF前FSI社長にメール等で意見をしましたこともありましたが、受け入れてもらえなかった状況もありました。

特別調査委員会にてFSIの棚卸在庫に関するデータを検証した結果、2020年1月より実態と相違がある資産計上が行われていたことが確認されました。2020年は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受け、従前行われていた甲による月次棚卸への立会がなくなり、FSIの棚卸手続に外部の目が入らなくなってしまっていたことにより、在庫過大計上が長期にわたって継続したものと考えています。

また、F前FSI社長が退任した後も2024年3月まで在庫過大計上は続いていたことが判明しました。F前FSI社長退任後の2024年1月末から同年3月末の棚卸についても在庫の過大計上を継続した理由について、H氏は、FSI財務経理部のAssistant ManagerであるI氏に相談したところ、「在庫過大計上を突然やめるとFSIの財務上の影響が大きいため、新たに社長に就任したE現FSI社長の体制下での方針が決まるまでは在庫の過大計上を継続するしかないのではないか」との発言があった旨を述べており、F前FSI社長がいなくなった後も在庫の過大計上が継続していました。

なお、G氏は同年3月22日を最終出勤日として、同年4月15日にFSIを退職しています

## (2) 山科工場事案

### 【発覚した経緯】

上記のFSI事案を踏まえ、特別調査委員会によるFSIを含めたFSCグループ全体における類似事象有無のアンケート調査を行ったことにより発覚したものです。

その結果、FSCの山科工場において製造されていた鉄道車両用ブレーキ部品等に関して、不適切な会計処理が確認されました。

### 【山科工場事案の概要】

当社山科工場では、自動車用部品及び鉄道車両用部品の製造を行っていますが、山科工場で製造されていた鉄道車両用ブレーキ部品を含む鉄道車両用部品の一部について、今後の販売予定がないと認識していたにもかかわらず、山科工場の計画で想定していた利益を達成できなくなることを懸念して廃却処分を先送りし、在庫として計上し続けていたことが分かりました。

鉄道車両用ブレーキ部品は、競合他社に転注され失注し、その後に設計変更も行われ、遅くとも2020年9月に実施した棚卸以降、在庫数量に一切変動がなかったことが判明しました。そうした中、山科工場では、FSC内で鉄道車両用部品の営業、製造等を一括して取り扱っていたSBC部<sup>1</sup>関係者を中心として、遅くとも2021年7月には、鉄道車両用ブレーキ部品の今後の販売予定がなくなったとして、「天命(天命とは、顧客からの情報により製品の生産を終了し、一切の生産を無くすこと)通知書<sup>2</sup>」の発行による一括廃却が検討されていました。2022年3月期に廃却が先送りされた理由は、山科工場の計画上、鉄道車両用ブレーキ部品の廃却に伴う損失の発生や利益見込みの未達が懸念されたためであり、この方針は担当役員である田中義人前山科工場担当役員も了承していたものです。当時、鉄道車両用ブレーキ部品の処分については他の新幹線への流用可能性や原材料としての販売も検討されましたが、廃却先送りの主な理由は利益への影響回避だったと当社としては考えています。

更に2022年8月22日の収益会議<sup>3</sup>において、井上前FSC社長からの「経理と相談するように」との指示に基づき、本来、上記在庫の処分の責任は山科工場にあり、担当役員が処分の指示を行うべきところ、会議終了後、山科工場の担当者は、当社経理部宛にメールを送信し、鉄道車両用ブレーキ部品等を廃却することについての可否を相談しました。それを受けて当社経理部は、山科工場担当者に対して、鉄道車両用ブレーキ部品等については、2023年3月期期末までに廃却について判断するため、同第2四半期(2022年9月)の中間棚卸前の廃却を保留するよう返信しました。このメールに小林前経理担当役員も含まれていました。もっとも、その後も本来在庫処分の責任がある山科工場は鉄道車両用ブレーキ部品等の廃却を経理部からの指示があると思い込み、また経理部も、そのフォローを失念しており、両者間で廃却に関する協議をすることもなく在庫として保有し続けていました。天命通知書は2022年9月に発行されたものの山科工場の担当者がその処理を失念したままとなり、他部門からのフォローがなかったことも在庫の処分がされずに放置した要因となりました。在庫の処理についての責任が不明確な状態で適切な処理が適時にされなかったこと、更にルールに沿った処理がなされることを牽制すべき機能が、会社として発揮できなかった点が問題であったと認識しています。

なお、山科工場事案を踏まえ、長期滞留在庫となっていた自動車用部品に対する評価損を計上しました。この評価損については、山科工場事案のように意図的に廃却処分を先送りした事実が確認されたものではなく、在庫の取扱いに関する社内規程・運用の不

<sup>1</sup> SBCとは、すり板(S)、ブレーキ(B)、セラミックメタル(C)の頭文字をとったものですが、正式名称としてSBCとしており、略称ではありません。また、SBC部とはこれらの開発製造を担当する部署でした。FSC内の組織変更により、2021年6月に、SBC部は廃部となり、営業部門は本社営業部内の一部門に、製造部門は山科工場内の製造2課などとなっています。

<sup>2</sup> 天命通知書は、棚卸資産処分フロー上で用いられている書面です。

<sup>3</sup> 収益会議は、開催頻度は月1回、出席者は社長、全社内役員、及び議長指名者、開催目的(会議の主な機能)は下記になります。

・工場・拠点別利益目標決定と改善活動推進による競争力強化

1. 目標達成状況報告と対策の審議・フォロー

2. 改善力に見える化と改善活動推進・強化

3. 管理ツールの標準化・共通化、取組みの横展開

十分さに起因するものであると考えています。

### (3) 過年度訂正の処理の内容

#### FSI 事案

FSI 事案では、2020年1月から2024年3月の貸借対照表における製品及び仕掛品の評価額が、実態よりも過大に計上されており、2021年3月期（72期）から2024年3月期（75期）の「商品及び製品」「原材料及び貯蔵品」「仕掛品」「売上原価」を訂正しています。なお、2024年3月期（75期）末時点の「商品及び製品」「原材料及び貯蔵品」「仕掛品」合計で約3億26百万円を訂正しています。

#### FSI 固定資産減損

FSI 事案での訂正に伴い、FSI では自動車焼結事業に関連する固定資産の減損の兆候を2022年3月期第3四半期末に認識したため、減損損失の認識の判定を実施し、2022年3月期に約6億45百万円の減損損失の計上を行っています。

#### 山科工場事案

山科工場事案では、販売見込みがないと判明した製品及び仕掛品並びに関連する棚卸資産が、2021年7月から2024年3月の貸借対照表で計上されていました。2022年3月期（73期）第2四半期から2024年3月期（75期）の「商品及び製品」「原材料及び貯蔵品」「仕掛品」「売上原価」を訂正しています。なお、2024年3月期（75期）末時点の「商品及び製品」「原材料及び貯蔵品」「仕掛品」合計で、約40百万円の訂正をしています。

#### 長期滞留品の評価減

山科工場事案を契機として、当社国内工場における在庫の長期滞留状況を確認し、改めて取扱いについて見直しを行った結果、評価減を行い、2021年3月期（72期）から2024年3月期（75期）の「商品及び製品」「原材料及び貯蔵品」「仕掛品」「建設仮勘定」「売上原価」「営業外費用（その他）」を訂正しています。なお、2024年3月期（75期）末時点の「商品及び製品」「原材料及び貯蔵品」「仕掛品」「建設仮勘定」合計で、約94百万円の訂正をしています。

#### 後発事象（ファインシンター三信株式会社の固定資産減損）

FSI 事案・山科工場事案いずれの不適切会計とも関係はありませんが、有価証券報告書提出期限再延長に伴い、連結子会社であるファインシンター三信株式会社（以下「FS三信」という。）の2025年3月期第1四半期の決算実績を確認したところ、2024年3月期決算短信公表時に固定資産減損検討に使用した将来計画に対して、計画未達となったため、再度FS三信が所有する固定資産について回収可能性を検討した結果、「固定資産の減損に係る会計基準」に基づき減損処理を行い、2024年3月期（75期）第4四半期において減損損失約8億52百万円を計上しています。

## II. 改善措置

### 1. 原因に関する分析

当社は、2024年9月28日に受領した特別調査委員会による調査報告書から判明した事実関係や問題点を踏まえつつ、同報告書の調査結果のみに依拠することなく、これまでの経緯や背景を振り返り、当社として改めて具体的な原因を以下のとおり深掘りし、分析しています。

FSIは、2012年9月にインドネシアでの日系自動車メーカーの現地調達化要請と急速な内需拡大に対応するとともに、アセアン地域全体の生産体制強化を目的に設立されましたが、設立当初見込んでいた受注が獲得できず、想定していたような収益を上げることができずにいました。

設立以来、FSIは人材育成やそれを通じた原価低減、固定費削減、売上拡大などの努力を通じて2019年12月頃には営業黒字まであと一步のところまで近づいたものの、黒字までは至っていませんでした。当社としても、こうした背景及び米中摩擦の影響などでアジア・中国の売上が減少し、連結全体の業績が悪化するなか、グループ全体の業績を向上すべく、2020年1月頃には各拠点の収益確保策に関する議論をFSC内の経営会議<sup>4</sup>等でより多く行うようになっていました。これらが結果的に黒字化への強いプレッシャーとなり、親会社たるFSCの経営陣が各子会社の経営陣に寄り添ったサポートができず、FSIの経営陣を孤立させてしまったと考えており、結果的に会計面を含むコンプライアンスに対する意識を低下させてしまったことがFSI事案の発生の主な原因と考えています。また、FSCと現地従業員とのコミュニケーション不足もあり、FSCとして内部管理体制を整備して問題の有無をしっかりと確認し組織として問題を調査・追求していくという姿勢や上場会社グループとして必要な人材の確保・育成が不十分となっていました。その結果、個々の業務について担当者以外の関係部署の役職員がそれぞれの立場における責任を自覚して牽制機能を働かせるという重層的なチェックを十分に効かせることができず、結果的にFSIの当時の代表取締役社長の指示に基づく在庫過大計上の不正行為を発見できなかったことがFSI事案発見の遅れた主な原因であったと考えています。

また、山科工場事案については、FSI事案と同様に経営会議等を通じた井上前FSC社長からの強い工場収益へのプレッシャーや、FSC内におけるNOと言いつらい環境及びFSC内の責任分担の不明確さがあり、本来処分されるべき販売見込みのなくなった在庫の廃却が工場判断で見送られ、関係部署の役職員がそれぞれの立場における責任を自覚して牽制機能を働かせるという重層的なチェックを十分に効かせることができていなかったため、本来処分されるべき販売見込みのなくなった在庫の廃却を見送ってしまったものと考えています。

FSI事案・山科工場事案は、上記の主な要因から様々な内部管理体制の不備が重なって起きたものであると考えていますが、特別調査委員会の調査報告書における個々の発生原因の整理・分析を踏まえた当社の認識は以下のとおりです。

#### (1) コンプライアンス意識の問題

FSIの元代表取締役社長であるF前FSI社長は、自身に課された最大の課題がFSIの黒字化であると認識しており、同社着任後、経費の削減、人材育成等、あらゆる方策をとっていました。これらの施策もあり、徐々に同社の損益状況は改善しつつあったものの、依然として黒字化の達成には至っておらず、このような状況の中、F前FSI社長は、継続的に当社からの黒字化に対する強いプレッシャーを受ける中で、ほかに短期的に打てる手立てが見つからず、在庫過大計上が不正行為であると理解しながら、自らの判断で

<sup>4</sup> 経営会議は、開催頻度は週1回、出席者は社長、全社内役員、及び議長指名者  
開催目的(会議の主な機能)は下記になります。

・経営課題に対する意思決定(審議案件、報告案件内容要吟味)

1. 取締役会「付議基準」に基づく決議事項の審議  
2. 経営方針及び業務執行上の重要事項の審議  
3. 役員・部門間の情報共有、意思統一

かかる行為を開始しています。

FSI では、設立当初より長く赤字が継続しており、下記1(3)に記載のとおり、F前FSI社長が、2017年のFSI赴任以降受け続けた黒字化へのプレッシャーは相当なものでした。更に、F前FSI社長自身のコンプライアンス意識の欠如と自制、自立が足りていなかったこともFSI事案を引き起こす原因となったと考えています。

合わせてFSI従業員についても、I氏がH氏に対し2023年12月にF前FSI社長が日本に帰国した以降も、在庫過大計上を継続することを指示した可能性が高く、在庫の過大計上問題をFSI経営陣に指摘できていませんでした。このように、現地スタッフにおいて、在庫過大計上を認識しつつ黙認しただけではなく、在庫過大計上を継続していたことに照らすと、FSI従業員についても、「FSIの業務を適切に行う」というコンプライアンスの意識が乏しい状況でした。

そのほか山科工場事案では、会計基準への意識が不十分であり、またコンプライアンス意識が不足していたと思われます。

以上のことから、FSCグループとして、会計上の知識や不正防止のためのコンプライアンス研修などが全社的に十分に行われておらず、コンプライアンス機能が十分に発揮できていたとは言えず、コンプライアンスを重視する企業文化の醸成が足りていなかったことも一因となったと考えています。

## (2) FSI元社長の指示に対して牽制機能が働かなかったこと

在庫過大計上は、上記のとおり、FSI社長として、同社の業務の最終決定権を有するF前FSI社長が、部下である現地スタッフに在庫過大計上を行うよう指示をすることにより行われたものであり、いわゆる現地トップ主導の不正として、構造的に抑止することが困難であったと考えています。もっとも、トップ主導の不正であったとしても、周囲の人間がこれを諫め、あるいはFSCに通報等することで防止することは可能であるところ、本件では特に、以下の事情が相まって、F前FSI社長によるFSI事案を、現地スタッフでは誰も止めることができなかったと考えています。

### ① 現地スタッフから日本人駐在員に対して意見しづらい関係性

FSI事案は、実際に在庫数を水増ししたファイル<sup>5</sup>を作成していたG氏やH氏だけでなく、複数の現地スタッフが認識していたことが認められたにもかかわらず、これらのいずれの現地スタッフからも、在庫過大計上を是正するための行動はとられませんでした。それどころか、2024年1月には、現地スタッフ間で在庫過大計上について協議を行ったにもかかわらず、現地スタッフらは共通して、「在庫過大計上を突然やめるとFSIの財務上の影響が大きいため、新たに社長に就任したE現FSI社長の体制下での方針がきまるまでは(FSIの)前社長の過去の指示に従うしかない」と考えており、誰も自主的に言い出すことなく継続してしまっていました。

上記の背景には、現地スタッフと日本人駐在員との間の職位に大きな隔たりがあり、現地スタッフが日本人駐在員の行動に対して意見しづらい関係性があったと考えています。

当社の子会社の中には、タイ子会社や中国子会社のように、現地スタッフがDirectorや総経理助理として、日本における取締役のような形で現地子会社の経営に関与する立場になっているところもあるものの、FSIにおいては、現地スタッフの最高位はAssistant General Managerにとどまっており、現地スタッフと日本人スタッフとの職位に明確な格差がありました。このような状況では、現地スタッフにおいて、その地位や権限において強い力を持つ日本人駐在員の行為に対して意見を述べることは難しかったものと考えています。

また、FSI駐在の日本人については、ビジネスレベルでインドネシア語を操れる者はおらず、日本人駐在員と現地スタッフとのコミュニケーションは、もっぱら日本語を解する現地スタッフを通じて行っていたことが認められます。このように、現地スタッフ

<sup>5</sup> FSI内で2024年3月まで作成されていた製品及び仕掛品の品番ごとの数量を、数量に単価を乗じた評価額の合計がG氏から伝えられた合計評価額と合致するように増加させていた数量を調整した月次棚卸ファイルを指します。

と日本人駐在員との間には言語の壁も横たわり、現地スタッフから日本人駐在員に対しても相談しづらい環境になっていたと考えています。

## ② 日本人駐在員相互間の牽制機能の乏しさ

2020年から2023年の間にFSIの営業担当の取締役を務めていたB氏、及び2020年から2024年までFSIの工場長を務めていたD氏が、FSI事案に関与し又はこれを認識していたことをうかがわせる事情は確認されなかったものの、当時の資料の共有状況等に照らせば、FSI事案に気が付き得る状況にありました。

当社では、海外赴任者に対しては、現地赴任前に、現地において期待される役割として、各人が日本国内で任されていた担当業務よりも広く、経営者目線での子会社全体の管理や工場全体の把握等が求められていることが説明されていたものの、日本人相互間の監視、監督機能の重要性といった牽制的な機能についての説明はできておらず子会社の経営陣としての心構えについて研修を行い、十分に理解をさせたいと赴任させることができていませんでした。

また、当社では、現地オペレーションの自立化及びコスト削減の観点から、インドネシア子会社の日本人駐在員を減らす方針を採っており、2017年にF前FSI社長が赴任した当時は5名いた駐在員が、2020年の段階では3名に、2024年の段階では2名まで減少しています。FSIの日本人駐在員が減少していく中で、少人数で多くの業務範囲をカバーせざるを得なくなった結果、社長自身が経理財務の実務を担当することとなり、また、B氏やD氏は、自身の役割を日本国内で勤務していた頃と同様に、営業や品質管理等と捉えており、FSI全体を統括して見るという意識が乏しく、FSIの経営に重要となる経理財務の統括等に関して、F前FSI社長一人に任せるといった意識となり、日本人駐在員相互間の牽制が働かない状況となっていました。

## ③ FSIにおける在庫数量の確認に関する制度上の牽制機能の脆弱さ

FSIでは、月次棚卸は複数の部署の担当者が分担して実施していますが、その後は、生産管理部のH氏1名がこれをエクセルファイルに転記し、それを生産管理部のG氏が確認した上で、FSI財務経理部の確認のうえ、甲に送付するというフローが採られており、事後的にFSCの経理や内部監査等で検証されるといった手続が必要でしたが、実際にはFSI生産管理部現地スタッフ2名のみで、在庫の数量の全体像を把握する運用となっていました。

そのため、F前FSI社長としても、G氏とその部下であるH氏を巻き込めば、ほかのスタッフに知られることなく在庫過大計上を実施できてしまう状況にありました。このような制度上の牽制機能の脆弱さが、FSI事案を可能とした一因であったと考えています。

## ④新型コロナウイルス感染症の感染拡大による棚卸手続の変更

2020年は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受け、従前行われていた甲による月次棚卸への立会がなくなり、FSIの棚卸手続に外部の目が入らなくなってしまったことにより、在庫過大計上が長期にわたって継続する一因になったものと考えています。

## (3) 当社グループ内の黒字化に対する強いプレッシャー

FSI事案・山科工場事案はそれぞれ黒字化に対する強いプレッシャーによるものと考えています。黒字化を達成することができない中で、何が何でも黒字化せよという、強いプレッシャーを受けて、在庫過大計上や廃却の先送りの実行に至ったものと考えています。

上場会社として、業績達成や黒字化を目指すこと自体は必ずしも間違いではなかったと当社では考えていますが、在庫過大計上や廃却の見送り等という不正にまで至ってしまった背景には、以下の点が存在していたと考えています。

### ① 目の前の黒字化へのこだわり

当社では、月1回の生産状況報告会<sup>6</sup>を実施し、当社の各工場及び連結子会社における計画に対する実績評価・分析を行うとともに、その後に行われる収益会議で、担当役員等が損益状況及び活動の進捗を共有することとしています。生産状況報告会の参加者は当社担当役員等であり、出席者の多くが、これらの会議の主な議題は、計画に対する前月実績が「達成」か「未達成」を確認し、未達成の場合にはその原因分析を指示したり、回復方法について説明を求めたりするなど、損益に関する議題が中心の会議体となっていました。FSI 事案についても、FSI の生産状況報告会の各月の資料を横断的に検証すれば、FSI の在庫が毎月のように不自然に増加することも認識し得たと思われま。しかしながら生産状況報告会では、営業利益について、前月実績や計画との対比を行いながら確認を進めており、売上・営業利益など損益計算書に関する確認が中心であり、複数月にわたる資産の状況の変化等バランスシート面の確認はされていませんでした。

そのため今振り返ると、当社における各会議は、短期的な利益を重視しすぎていたと考えています。

特に2020年に入り、週1回の経営会議でも細かく損益見通しについて報告が行われるようになったことで、この傾向が強くなったと考えています。

### ② 親会社から子会社に対する一方通行の関係性

当社が各工場や連結子会社に対して、業績達成や黒字化を目指すよう指示すること自体は上場会社として当然な部分もありましたが、一方で2020年9月下旬に「全拠点、全事業、営業利益単月黒字達成」と、子会社や工場の個別事情を問うことなく黒字確保を求めるなど、グループ全体での達成活動を鼓舞する意図であったにせよ、結果的に当社から各工場や連結子会社に対する発出となってしてしまっていました。

このような指示が出された経営会議には、F前FSI社長だけでなく、海外子会社に赴任している者は誰も出席する仕組みになっていませんでした。そのため、経営会議での指示や問題意識を海外子会社に伝えることは、本来担当役員の役割となっております。

伊藤前FSI担当役員も、FSIが赤字となったことについて「檄を飛ばされた」と伝えたくらうえで、費目別に何を改善すれば利益に繋がるのか一緒に考え、なんとかして黒字化するよう求めていました。

FSIとしても黒字化に向けて種々取組を行っていましたが、それでもなお黒字化が達成できない困難な状況について経営会議で直接説明することもできないままに、黒字化を求められる一方通行の関係性は、子会社側にとっては出口のないプレッシャーとなる状況でした。

### ③ 当社における目の前の黒字化への焦り

目の前の黒字化を重視する傾向や一方通行の関係性は、当社から海外子会社に対してだけではなく、当社にも存在したと考えています。

当社は中期経営計画として、「競争力強化」、「事業構造変革」及び「ESG計画」を標ぼうしています。その中では、経営目標として、「ESG経営のもと、競争力強化と事業構造改革を推進し、企業価値向上」及び「売上高400億円、営業利益率8%」を掲げています。

しかしながら実際には、2020年3月期に連結売上高約400億円を達成した後、翌期には新型コロナウイルス感染症の感染拡大等の影響もあり、売上高が約350億円、営業利益率は0.6%にとどまり、当期純損失となっていました。その後、2022年3月期は期末には営業利益を計上したものの、期中には、半導体不足に伴う顧客の生産調整等の影響もあり通期連結業績予想の下方修正を行っており、年間を通して安定しておらず、2023年3月期も、原材料・エネルギー価格上昇や半導体不足の影響などを受けて、2回にわたって業績予想の下方修正が行われていました。

<sup>6</sup> 生産状況報告会は、開催頻度は月1回、出席者は社長、全社内役員、生産管理部及び議長指名者  
開催目的(会議の主な機能)は下記になります。

開催目的は：海外グループ会社についての売上、製造原価、営業利益など業績報告

※国内グループ会社は収益会議にて実施

こうした中で、業績管理の一環で、当社では、月1回の収益会議だけでなく、週1回の経営会議においても各工場及び連結子会社における損益状況や活動の進捗が報告されるようになっていました。そして、その経営会議の後に発出された各工場や連結子会社へのメッセージが、「全拠点、全事業、営業利益単月黒字達成」などであり、全社を鼓舞する意図であったものの、当社経営陣の中で、利益確保に対する焦りが生じていました。

当時は新型コロナウイルス感染症の感染拡大という未曾有の事態に見舞われており、日本経済のみならず世界経済の見通しもが不透明な状況であり、業績が不安定になっていました。

このような、黒字化への焦りは、FSI 事案や山科工場事案について、これを見逃し、放置した一因であったものと思われます。

#### (4) 「在庫の増加＝利益の増加」についての拡大解釈の蔓延

FSI 事案は、原価計算上、固定費は月末在庫と月中に払い出された在庫(売上原価)に配賦される場所、月末在庫を積み増すことで売上原価に配賦される固定費を一定程度減少させることとなります。この点当社グループ内では、広く「在庫を増やして利益を増す」という考えが広がっていましたが、このような考え方は、一時的な見かけ上の効果にとどまるもので本来的な利益獲得ではないということを理解せず、目の前の利益を増加させるという点が強調されると、FSI 事案のような不正行為につながる恐れを孕んでいることを意識できていませんでした。

#### (5) 「NO」と言いづらい環境

毎週の経営会議でも、各工場及び連結子会社の損益状況に関する報告が行われるようになっていった中で、これらの損益状況の報告は、担当役員ではなく当社経理部が担っていました。経営会議では、各報告に対して当社社長が質問を行います。当社グループの厳しい損益状況に対する質問を、報告者である当社経理部が、井上前 FSC 社長らから直接指摘や質問を受ける立場となっていました。

そのため、経営会議において、当社経理部が計画を下回るような利益見通しを報告した場合、井上前 FSC 社長らから当社経理部に対して、なぜ下回ることとなったのか、今後の改善計画等をどのように行うのかについての質問が行われることがしばしば生じていました。当社経理部が、このような経営会議での質問への準備のため、各工場及び連結子会社に対して利益等の見通しのアップデートだけでなく、計画を下回る場合にはその原因及び対策の説明を求めるメール等を送信していました。

このように、当社では、各工場及び連結子会社の利益等の見通しや計画を下回る場合の原因分析や対策等、本来ならば担当役員が所管すべき役割を、同時に経理部も担う形となってしまっていました。当社経理部は、本来は各工場及び連結子会社の財務情報の実績を取りまとめ、分析を行うとともに、財務情報の問題点について監視・監督すべき、いわば牽制的な役割が期待される立場にあり、各工場及び連結子会社の業績の改善方法を検討・相談する立場とは一線を画する立場のはずと考えています。しかしながら、当時このような当社経理部の役割の変容に疑問の声をあげた者は認められず、むしろ「それが経理の役割」と受け止めていた者もいたようです。

上記のとおり、当社経理部の役割が変容する過程の中で、経理部員らに、少しでも利益を改善するような提案をすべきであるとか、経理上許容される処理であれば可能な限り黒字化に資するような処理を行うべきであるという意識が助長され、牽制・監視の機能は置き去りにされていました。

上述のような状況が歪みとなって顕著に表れたのが、山科工場事案です。

当該製品は、遅くとも 2021 年 7 月に販売予定がなくなったにもかかわらず、2022 年 3 月期及び 2023 年 3 月期第 2 四半期の 2 回にわたり、利益への影響を回避するために廃却処分を先送りしたものであり、その後も処分が放置された結果、資産として計上され続けられていました。2022 年 8 月に山科工場が販売目途のない在庫処分の相談を収益会議にて行ったところ、井上前 FSC 社長から「経理部と相談するように」として、経理

部に対して検討が指示されました。本来、販売見込みの有無は、当社経理部において判断できるものではなく、また在庫の処分は工場が判断すべきものですが、当社経理部も参加した協議が行われ、廃却による損益への影響を懸念して2023年3月期第2四半期(2022年9月)において、第4四半期までに処置をする前提で、処分を先送りするという判断を行ってしまいました。また、かかる処分の先送りを提案したメールのCCには、田中義人前山科工場担当役員、小林前経理担当役員及び伊藤営業担当役員(前FSI担当役員)も含まれていましたが、いずれの役員からも、経理部が送信したメールに疑義を呈していませんでした。

このように経理部の本来の役割が変容していったことに誰も異を唱えず、また、経理部自身も廃却処分を先送りするという判断に関わり、当該判断を知った役員の誰もかかる判断を止めようとしなかった背景にも「NO」と言いづらい環境もあったと考えています。

#### (6) FSC経理部の負担増加と牽制機能の低下

本件事案等で問題のあったFSIの四半期パッケージの増減分析はいずれも当社経理部で担当していました。当社経理部では、上記(5)に記載のとおり、求められる役割が変容する中で、各工場及び連結子会社の財務情報の実績等の取りまとめ、分析にとどまらず、業績改善のための検討や各種個別事案についての相談へと経理部が取り扱う業務範囲が広がっていました。その結果、四半期を含む決算期の対応において、本来FSC経理部に期待されていたはずの各連結子会社の在庫回転期間の分析・検討含めた異常値チェックといった業務にまで十分に手が回らなくなっていた状況にありました。

その結果、FSC経理部内では、在庫に関して、限られた人員で決算開示までの各種業務や関連する内外からの問い合わせなどの対応をこなすことで手いっぱいとなり、各連結子会社からの依頼に応え、四半期パッケージ上、在庫回転期間の項目が削除され、各連結子会社の在庫回転期間を含む増減分析、検討が十分ではありませんでした。

#### (7) 在庫の取扱いに関する社内規程・運用の不十分さ

FSI事案で問題のあった各連結子会社の在庫回転期間の分析・検討の省略にとどまらず、山科工場事案の調査の結果、そもそも当社では、在庫を含む製品の廃却処分ルールそのものが不明瞭となっていました。山科工場事案の調査の中で、「天命通知書」の回覧状況を確認したところ、紙媒体の「天命通知書」を機械的にトレースする仕組みがなく、回覧が途中で止まってしまったまま、実際には廃却処分が何ら進められていなかった製品が複数確認されています。「天命通知書」の発行・回覧は、販売可能性がないと見込まれた段階で発行されるものであり、発行された以上は、関係者内で廃却処分を進めて良いか、速やかに確認を進める必要がありましたが、その必要性を理解できていなかったと考えています。

また、山科工場事案においては、関与者は、2021年7月ごろ鉄道車両用ブレーキ部品としての販売可能性がないことは皆理解しながらも、廃却を見送り、会計上の評価損の検討も行っていませんでした。本来会計処理上、通常の販売目的で保有する棚卸資産(完成品だけでなく仕掛品を含む。)は、期末におけるその正味売却価額が取得原価(帳簿価額)よりも下落している場合には、正味売却価額又は処分見込額まで帳簿価額を切り下げ、評価損を計上しなければならず、通常の製品としての販売可能性がなくなることは、正味売却価額が取得原価(帳簿価額)より下落していることを強くうかがわせる事情であるため、通常の製品としての棚卸資産の販売可能性がなくなった時点で、評価損を計上すべきか否かの検討が必要であった状況でした。しかしながら、当社では、これらの製品別の評価損の検討についてのルールが定められておらず、期末における棚卸資産(完成品及び仕掛品)の正味売却価額が取得原価(帳簿価額)よりも下落している場合には、製品としての販売可能性にかかわらず、正味売却価額又は処分見込額まで帳簿価額を切り下げ、評価損を計上しなければならないという点が正しく理解されていませんでした。

このような在庫の取扱いに関する社内規程や運用の不十分さが、在庫・製品を適正に管理するという意識の乏しさにつながった一因でもあったと考えています。

#### (8) 形式的ルールを守れば足りるという姿勢

当社監査室による内部監査は、金融商品取引法における内部統制報告書の提出に関する業務（以下、「J-SOX」という。）の形式的な基準では対応していたものの、限られた人員で対応しており、J-SOX の評価範囲から外れた連結子会社までの検討を行っていませんでした。そのため、内部監査機能が不十分でありました。また業務監査も、2021年3月期以前については、FSC 内の特定の拠点のみを対象とするなど狭い範囲では実施していましたが、本件 FSI 事案・山科工場事案に係る不正を発見できませんでした。また、2022年3月期以降は人員の減少などもあり全く実施できていない状況でした。

合わせて、内部監査計画の策定においては、当社として不正リスクを含んだ内部統制全般のリスク評価を行っていなかったことと、監査役や会計監査人と計画策定から実施結果に至るまで十分に協議していなかったことから、不正リスクを含んだ内部統制全般の内部監査手続を設計できていませんでした。三様監査においても、当社が率先して定期的な実施に向けてのイニシアティブをとらなかつたことで、会計監査人・監査役・内部監査による連携及びコミュニケーションが十分に取れているとは言えませんでした。一方で監査役会としても、当社としてリスク管理を十分に行えていないことや、不正リスクを含んだ内部統制全般のリスクを意識した内部監査を計画・実施できていなかったことについて指摘できていませんでした。

#### (9) 担当者の硬直化による牽制機能の弱体化

FSI 事案について指示・実行した F 前 FSI 社長は、2017 年から 2023 年末まで 6 年超にわたって FSI 社長を務めていました。また、当社における FSI の担当役員は、2015 年以降、FSI 事案の発覚まで、一貫して伊藤前 FSI 担当役員が担うと共に、当社経理部内では一貫して C 氏が担当していました。

担当者が継続することは、当該担当者が FSI の個別事情に精通し、より深度ある助言・取組を可能にするという側面がある一方で、同社の事情を特定の人物しか把握できず、現状の業務やプロセスについて疑問を抱かなくなっていました。

#### (10) 内部通報制度の不足

当社には内部通報窓口が設置済みであり、更に 2023 年には顧問弁護士及びトヨタグループのスピークアップといった外部窓口並びに役職員から意見を投書できる箱として目安箱を設置し、周知に取組んできたものの、通報対象者は FSC の従業員となっており、海外子会社の従業員の声の直接吸い上げる仕組みは設けられていませんでした。そのため、海外子会社の従業員からの通報については、海外現地法人の社長や人事総務部門に対し意見する機会があったものの、統一的に制度化できているものではなく、海外子会社の制度次第となっており、特に FSI では内部通報窓口が設けられていませんでした。

## 2. 再発防止に向けた改善施策

「1. 原因に関する分析」に記載いたしました、各原因に対する当社グループとしての再発防止策の検討・計画状況及びその実施状況としては以下のとおりです。

### (1) グループ全体のコンプライアンス・棚卸資産管理体制の強化

#### ① グループ全体のコンプライアンス・棚卸資産管理に関するルールの見直し (1(1)、(2)①、(2)③、(5)、(7)に対応)

FSC においては、コーポレートガバナンス部が主導し、関係部署と連携したうえでコンプライアンス・棚卸資産管理に関する現有ルール・規則の確認及び必要な改定を2025年1月までに行います。また、社内掲示板へ掲示や部門集会を行うなどして、社員全員へ規則の周知を行います。それ以降は、部門単位で定期的な再周知を2025年3月までに行い、次年度以降も年1回行います。

具体的には、棚卸資産管理に関しては下記 a, b, c, d 項、コンプライアンスに関しては下記 e, f 項に記載の通り進めていく予定です。

##### a 在庫管理に関するルールの整備と実施

各工場の実地棚卸しに必要な棚卸資産管理規定の改定を長期滞留品の定義づけの観点から FSC 経理部が2024年9月に改訂を行いました。また、整備された棚卸資産管理規定に基づき、FSC 生産本部が2025年3月を初回として、実地棚卸の監査及び帳票類の整合性確認を毎年2回(3月、9月)実施します。

##### b 天命処理ルールの周知と台帳管理・処置の徹底

FSC 営業部が主体となり、2025年1月までに天命処理管理規定及び帳票の見直し及び天命通知書の承認プロセスを明確にし、社内手続きに時間を要していた実態の改善を行います。その内容を2025年2月までに関係部門に展開します。社内の周知については、下記(4)で実施の会計研修に含めて実施します。

##### c 長期滞留品の評価に関するルールの整備と実施

FSC 経理部にて上記(1)aで記載の通り、長期滞留品の評価損に必要な棚卸資産除却基準を棚卸資産管理規定に追加することを2024年9月に完了しました。棚卸資産除却基準についての検証は年1回、2月頃に行うこととしており、初回は2025年2月までに行います。また、上記を踏まえた見直し要否を含めた確認を2025年3月までに行います。

##### d FSC グループ各社の棚卸資産管理に関するルールの整備と実施

関連して、FSC グループ各社について、海外・国内子会社の棚卸資産管理に関するルール・規則の最新情報入手と当社のルール・規則を比較することにより、海外・国内子会社にルール・規則の不足がないか確認を FSC 経理部が2025年1月に行います。その他の規則の不足が検出された際には、不足分の整備を2025年2月までに行い、現地語化のうえ周知案内・掲示板への掲示をするなどして、海外・国内子会社へ規則の再周知を2025年2月までに行います。それ以降は、集会等を行うなどして、海外・子会社による定期的な周知フォローを2025年3月までに行います。

##### e コンプライアンスに関するルールの整備と実施

FSC コーポレートガバナンス部が主体となり、2025年1月までに当社のコンプライアンス規程の見直しを法令順守及び下記(5)記載の組織風土見直しの観点から改定を行います。その内容を2025年2月までに関係部門に展開します。社内の周知については、下記(5)に記載します。

##### f FSC グループ各社のコンプライアンスに関するルールの整備と実施

関連して、FSC グループ各社について、海外・国内子会社のコンプライアンスに関するルール・規則の最新情報入手と当社のルール・規則を比較することにより、海外・国内子会社にルール・規則の不足がないかの確認を、FSC コーポレートガバナンス部が2025年1月に行います。その他の規則の不足が検出された際には、不足分の整備を2025年2月までに行い、現地語化のうえ周知案内・掲示板への掲示をするなどして、海外・国内子会社へ規則の再周知を2025年2月までに行います。それ以降は、集会等を行うなどして、海外・子会社による定期的な周知フォローを2025年3月までに行います。

## ② 現地スタッフの計画的育成及び動機付け (1(1)、(2)①、(5)に対応)

FSI では日本人スタッフと現地スタッフとの職位の間に明確な格差が存在しており、その地位や権限において強い力を持つ日本人駐在員の行為に対して意見を述べることは難しかったと考えています。

そこで、FSC 人事総務部において現地スタッフの中期的な育成計画である「自立化計画」をさらに強化し、将来の経営人材候補の育成計画を策定・運用し、能力等が適格と認められれば Director など同社の経営に参与する立場にも登用する可能性があるということを示的に伝えるとともに、プロセスの改善を進めています。具体的には自立化計画の現状調査と振り返り・見直しを 2025 年 1 月までに行います。各海外子会社と連携し、2030 年までの自立化計画の更新と、各海外子会社内（現地スタッフ）のサクセッションプラン<sup>7</sup>の立案・実施を 2025 年 3 月までに行います。

## ③ 日本人駐在員として赴任する者に対する教育 (1(1)、(2)①、(2)②、(5)に対応)

当社では、日本人駐在員として海外子会社に赴任する者に対しては、日本国内での業務とは異なり、経営者目線での子会社全体の管理や工場全体の把握等が求められていることは説明されていたものの、経営者相互間の監視、監督機能の重要性といった牽制的な機能については具体的に説明が行えていませんでした。

この点、FSC 人事総務部において海外子会社に今後赴任する者についても子会社の経営陣の一員として当然強く意識すべき責任と義務やコンプライアンスについての研修を行えるように、2025 年 2 月までに、研修内容を明確にし、新規赴任者に対する研修を進める予定としています。合わせて実務者同士の対話の場も新たに設けています（詳細は下記(2)①をご参照ください）。

具体的には出向予定者への経営者向け教育プログラムについて、従来の赴任 6 ヶ月前からのマネジメント研修受講から、赴任 1 年前からの体系的な研修カリキュラム（外部）立案を 2025 年 1 月までに行います。新たな研修については 2025 年 1 月に新規に赴任する者から始める予定であり、2025 年 1 月から 3 月にかけて特に、優先順の高い海外赴任者の役割及び心構え、経営者としての知識及び取締役・取締役会の役割を理解するための研修を受講させます。さらに 4 月以降は、各国の文化や法律の違いを踏まえ、現地の文化をはじめとした生活に関するものや現地スタッフとの業務上のコミュニケーションの仕方、現地のビジネス慣習の理解などを予定しています。合わせて下記④に記載の現地語の習得に関する研修を予定しています。

## ④ 多言語化への対応 (1(1)、(2)①、(5)に対応)

FSI では、日本人駐在員と現地スタッフとのコミュニケーションは、もっぱら日本語を理解する現地スタッフを通じて行う形となっていたことから、現地スタッフと日本人駐在員の間には言語の壁も横たわり、現地スタッフから日本人駐在員に対しても相談しづらい環境が生じていたことも FSI 事案の要因として考えています。

そこで、FSC 人事総務部において海外子会社に赴任する日本人駐在員に対して、赴任前に、対象国の語学研修を受けることを要求しており、赴任後も語学研修を推奨していたものの、短期間の語学研修だけでは限界があるため、赴任後の語学研修を必須とするほか、現地スタッフ側にも、2025 年 3 月以降日本語や英語の語学研修を推奨するなどして、相互にコミュニケーションを図っていきます。

急ぎコミュニケーションができる環境を整えるべく 2025 年 1 月から順次、FSC からの現地赴任者が日常会話ないしビジネスレベルでの会話ができるレベルに達していないと FSC 人事総務部が判断する場合、重要な会議や人事面談の際には通訳者の導入や日常会話ではボケトークのような通訳機械を 2025 年 3 月までに導入をすることで、特定（第三者）の現地スタッフを介することなく、日本人駐在員と各現地スタッフが直接コミュニケーションをとることができる機会を確保していきます。

合わせて FSC からの現地赴任者に対しては具体的には下記(2)④に記載するようにサクセッションプランを立案したうえで原則赴任 1 年前には赴任先を確定させ赴任前研

<sup>7</sup>サクセッションプランとは、経営戦略上、組織編成上の重要ポストについて、その候補者を前もって選定しておくこと

修の準備期間と内容を充実させるとともに赴任後について語学研修を拡充します。

#### **a 赴任前研修の拡充**

現在も赴任の半年前の語学研修は必須としていますが、原則赴任1年前には赴任先を確定させ、1年間の語学研修を赴任の1年前から開始し、赴任前に外部の語学テストを実施し、語学レベルを把握します。費用については、従前の全額会社負担を継続します。2025年1月の赴任者より開始します。

赴任前研修の拡充内容を、FSC教育規程等に反映させ、ルール化を2025年3月までに行います。

#### **b 赴任後研修の拡充**

現地語の語学の習得のために、語学研修の会社補助を赴任後1年までとしていましたが、3年までとします。また、赴任後1年ごとに外部の語学テストを実施することとし、FSC人事総務部にて語学レベルの確認を行い、語学力向上を継続します。2025年1月の赴任者より開始します。

赴任後研修の拡充内容を、FSC教育規程等に反映させ、ルール化を2025年3月までに行います。

### **(2) 当社における海外子会社との関係性の見直し**

#### **① 当社経営陣と海外子会社との対話の機会検討(海外懇談会、機能別困りごと共有会・改善事例共有会の開催) (1(1)、(3)②に対応)**

当社としては、FSC生産管理部において海外子会社社長との対話の機会を設けるべく海外懇談会をグループ会社合同で定期的開催することとしました。これによりFSC社長が直接海外子会社側と意見交換を行う機会を設け、意見を吸い上げる体制を構築していきます。

第1回はキックオフとして2024年11月15日に開催しており、参加者はFSC社長、海外子会社社長、FSC生産管理部で、議題(打ち合わせテーマ)は「経営者目線での困りごと」としています。

2025年1月末までに2回目、2025年4月にさらに担当役員を含む経営陣も出席する3回目の開催を予定しています。2025年4月以降は年1回の開催を予定しています。

また、機能別困りごと共有会・改善事例共有会の実施についても、グループ会社合同で後述の②のグローバル生産支援室を事務局として第1回目は2024年9月20日に、第2回目は2024年11月26日に開催しています。参加者は海外子会社社長、FSC生産管理部、現地スタッフです。議題(打ち合わせテーマ)は安全・品質・経理等の困りごとの吸上げ・検討・フィードバックとし、海外子会社側の日本人赴任者だけでなく、現地スタッフの声も吸上げ、フィードバックできるように実施します。2025年3月末までにさらに2回の開催を予定しています。

合わせて、従来から行っている当社役員が各国の現地訪問時に直接面談を実施し、コミュニケーションを図る取り組みも継続・強化していきます。

#### **② 経理面に限定しない子会社サポート体制の検討 (1(1)、(3)②、(5)に対応)**

当社では、担当役員が海外子会社や工場の管理を一手に引き受けるとともに、経理部が財務情報の報告を受け、取りまとめることとなっていました。

財務情報の報告を受ける経理部が、子会社の事業内容等を踏まえたサポートまで行うことは限界がある上、牽制機能の低下にもつながりかねないと考えています。

そこで担当役員や経理部とは別に、子会社の生産支援のために2024年1月に発足したグローバル生産支援室について、子会社の生産面に限らないサポートする組織として、2025年1月よりグローバル支援室と改編し、経理部等による牽制機能と合わせて、子会社間での改善事例共有の機会を定期的に設けるなど機能横断的な子会社のサポートを行うことで、子会社管理体制の強化を図ります。

具体的には月例会議・事業報告会見直し(開催頻度、出席者、議案、KPI等)を2025年3月までに行い、結果だけではなくプロセス重視できるような会議体へ見直します。正しいプロセスとは何か、しっかりと皆で模索し、同じ方向を向くための困りごとが共有できる議案を盛り込むこととします。2025年3月までに完了します。

### ③ 定期的なジョブローテーション制度の検討・見直し (1(1)、(9)に対応)

各子会社の役員及びFSCの管理職のサクセッションプランについては、FSC各本部長と子会社の担当役員において立案され、FSC人事総務部が毎年を取りまとめています。海外赴任者については、原則赴任前1年前には赴任先を確定させ赴任前研修の準備期間と内容を充実させます。

合わせて子会社役員については、担当者の硬直化による牽制機能の弱体化を抑止するべく、適材適所にも配慮しつつも同一拠点での勤務年数(赴任期限)に上限を設けることとし、2025年2月までに基準を決定の上、規程化する予定です。

合わせてFSCの担当役員についても同一拠点を担当できる上限の年数を2025年2月までに基準を決定します。

また、定期的な交代があったとしても後任者が業務を速やかに理解できるよう、各現地赴任者は赴任が終了するまでに、引き継ぎ書・業務手順書を作成し、担当者の硬直化による牽制機能の弱体化を抑止します。

### ④ 経理部や監査室による現地往査等、海外子会社と直接コミュニケーションをとる方策の検討 (1(1)、(2)③、(8)に対応)

FSI事案では、現地スタッフ2名のみで現品票からの棚卸結果をまとめたエクセルファイル入力業務を任せていた上、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響により、甲による月次の棚卸立会も実施されなくなり、FSIの現地スタッフ2名以外は在庫の数量の全体像を把握しない運用となっていました。そのため、2024年11月現地棚卸より、FSI財務経理部が棚卸手続の際に抜取り確認及び甲への棚卸データの送信を実施しています。

さらにFSC経理部や監査室は、海外子会社から財務情報や関連資料の提出を受けて確認・検証するだけでなく、実際に現地を往査する等、海外子会社の複数の職員と直接コミュニケーションをとる機会を継続的に設けていきます。

合わせて(6)でも記載のとおり監査室の往査項目についても見直しを行います。

## (3) FSCにおける役割と責任の明確化

### ① 短期的な黒字化要求の見直し (1(3)に対応)

#### a 活動管理指標の見直しと、トップメッセージの発信

FSCでは、目の前の黒字化への対応が強調され過ぎるあまり、各所に対して、何が何でも黒字化せよとなど、様々なプレッシャーにつながっていました。

そこで、FSC経理部・経営企画部において売上高・営業利益・製造原価率といった数値目標のみの管理から、中長期的な成長を促す指標として出来高実績や設備稼働実績及び作業時間等の現場目線の生産指標管理や資産回転率など資本効率の視点を加え、2025年1月より順次運用していきます。資産回転率(回転期間)を指標に加え、経営陣が複数年度にわたる趨勢を確認することにより、在庫の異常等の検知にもつながると考えています。

また、従業員ファーストの姿勢などトップからのメッセージを会社方針へ織り込み、当社グループ全役職員向けに発信を行うとともに、より本質的な改善が進むように修正していきます。

#### b 収益管理に係る役割組織見直し

従来経理部が担ってきた収益管理における役割・体制の見直しと明確化を行います。2024年12月までに役割の見直しを終える予定であり、2025年1月から人事総務部、営業部、調達・生製準進行部、経営企画部に順次業務移管及び収益管理のしくみの見直しを進め、2025年3月までに新たな仕組みへの移管作業を完了させます。その結果を基に、新しい仕組みの収益管理を2025年4月より実行します。本社側・工場側それぞれで収益管理に関する数値を管理・運用し両者の収益管理との結びつきを確認することで、短期的な利益追求から現場管理向上に目を向けた活動に変更していきます。

## ② FSC 経理部体制と経理業務の強化 (1(6)に対応)

FSC 経理部体制については、資産回転率含めた子会社の財務状況把握・連結財務分析等の強化のため、5名程度(中途採用等)の増員や定型業務の一部アウトソーシングによる業務の付加価値向上も含めた体制見直しについて、2025年3月末を目途に、実施します。

関連して、FSC 経理部が子会社の四半期パッケージ等の分析の強化については、外部のコンサルティング会社も活用しながら上記2025年1月までに経理業務のやり方を改善し、各月の数値上の異常値を発見できるようチェックするとともに、活動管理指標等数値と財務数値のトレンド分析や、売上と在庫の関係といった整合性分析を行なっています。

## ③ 牽制機能の明確化 (1(3)、(5)、(6)、(7)に対応)

当社では、本来、各工場及び連結子会社の財務情報の実績を取りまとめ、分析を行うとともに、財務情報の問題点について監視・監督すべき、いわば牽制的な役割が期待されるはずの経理部が、各工場及び連結子会社の業績の改善方法を検討・相談する立場に変わっていました。

そこで今後下記に記載するようにコーポレートガバナンス部において規程を見直し、当社においては、経理部はあくまでも財務情報の観点などを踏まえて補助的に支援する立場であることを確認し、経理部がまず果たすべきは牽制機能であることを明確化していきます。具体的には経理部、生産管理部、品質保証部、調達・生製準進行部を優先に牽制機能業務を中心に役割明確化と周知を行うこととしており、4部門の牽制機能・役割を明確化にし、業務分掌規程の更新を2024年12月までに行います。その後、周知のための研修をコンプライアンス研修と合わせて2025年3月までに実施予定です。2026年3月期以降も每期実施予定です。

合わせて役員相互間での牽制が働くように報告型から審議型へ取締役会の運営を改善できるよう、また中期計画に基づいた経営に関する事項を定期的に審議するように取締役会規程の改訂を2025年1月の取締役会にて承認を得て、審議型への変更状況を取締役会実効性評価のアンケートを通じ確認します。2025年3月までに実施予定です。

## ④ 責任の明確化 (1(3)①②③、(7)に対応)

山科工場事案においては、本来工場が判断すべき販売見込みがない製品の廃却処分についての判断が経理部に要請されるなど、廃却処分についての判断責任者が曖昧になっていました。現に、在庫の廃却を各部署に要請するために発行される「天命通知書」につき、本来誰かが責任をもって回覧の完了を確認すべきものであるところ、山科工場事案に限らず、その回覧が途中で止まっても放置されている状況でした。

FSCとして、今一度、各種業務について判断を行うべき責任者を明確にすることが重要と考えています。そこで、各種社内規程・管理資料の整備・改訂をコーポレートガバナンス部が主体となって、FSI事案・山科工場事案に直接及び間接的に関連する規程の見直しと関連する業務フローの見直しを、2025年1月までに行っていきます。これら以外にも必要な規程、管理資料の見直しを実施し、FSCのコーポレートガバナンス部・人事総務部が主導し、2025年3月までに整備していきます。また監査室の役割を明確にするためにも、2024年12月を目途に内部監査規程を新設します。

## (4) 会計ルールの意味についての周知徹底 (1(4)、(7)に対応)

山科工場事案では、製品別の評価損の検討についてのルールが定められていなかった上、「天命通知書」についても、「天命通知書」の発行・回覧手続に関与する者の多くが「天命処理管理規定」の存在すら知らず、「天命通知書」の運用も不十分な状況でした。このように、FSCにおいては、在庫の取扱いに関する社内規程の策定及び周知状況が十分ではありませんでした。

そこで(3)③に記載のとおり、各部署の役割、責任を明確化するとともに、社内ルールの整備状況を確認し、そのルールの周知を実施します。具体的には、以下のようなものを進めていく予定です。(詳細は(1)①を参照願います)

- ①在庫管理に関するルールの整備と実施
- ②天命処理ルールの周知と台帳管理・処置の徹底
- ③長期滞留品に関する検証プロセスの確立

また会計ルールの存在は理解していたとしても、その意味合いを正確に理解していなければ、「(販売予定とは無関係に)在庫を造り込んで利益を増やす」、「(製品としてではなくとも)まだ売れるかもしれないから廃却しなくて良い(評価損を計上しないまま、従前どおりの棚卸資産として計上して良い)」などと、表面上は会計ルールに即しているように見えながら、実質的な部分で不適切な会計処理をすることとなりかねないことから2025年1月以降、外部のコンサルティング会社も活用しながら毎年会計研修(対象者FSC役員・執行幹部・管理職、各グループ会社の現地赴任者、)を実施するとともに、同年3月までに効果測定を行います。

#### (5) 当社グループにおける組織風土の見直し

##### ① グループ全体のコンプライアンス意識の醸成(短期的な黒字化要求の見直し)(1(1)、(5)に対応)

FSCでは、目の前の黒字化への対応が急務となり過ぎるあまり、FSCグループの各所に対して、何が何でも黒字化せよと、様々なプレッシャーを生じさせてしまっていました。

##### a 経営トップからのメッセージ

そこで、当社において、これまでの情報発信では、業績や会社方針に関わる情報発信が中心であり、コンプライアンスに関する情報発信が十分なされていなかったことに鑑み、経営トップ自らコンプライアンスが経営の最重要課題であることを再度明確にし、2024年10月1日にFSCグループの役職員に対しメッセージを発信しました。今後も継続して半期に一度以上、メッセージ発信の場を設けていきます。また、四半期ごとにコーポレートガバナンス部から、取締役会等に業務上におけるコンプライアンス状況についての報告を行い、取締役会等においてもコンプライアンス意識を継続して確認していきます。

##### b 役職員に対するコンプライアンスの意識改革

トップからのメッセージの継続的発信に加えて、コンプライアンス意識の維持向上のため、FSI 事案及び山科工場事案の不適切会計等を踏まえたコンプライアンス研修及びリスク管理研修を当社グループ全体のマネジメント層を対象に定期的実施します。具体的には、当社の人事総務部が主管し、研修内容の決定を2024年12月までに決定し、研修については2025年1月から3月にかけて、外部のコンサルティング会社による研修を行います。この研修では、具体的にどのような事例がコンプライアンス違反となるかをQA方式等の方法でテストするとともに、テスト後半年後に定着度を確認するため、上長との面談を通じて本人の遵守意識状況を確認します。この、研修、テスト、面談を1サイクルとし、年1回実行していきます。なお、QA作成は人事総務部中心に外部アドバイスを受けて作成し、テストの結果は人事総務部による評価を各部門長から部員へフィードバックしていくことを想定しています。特にFSC及び各グループ会社の経営陣については、2025年3月までにテスト結果のフィードバックは実施するとともに、そのほかのFSCグループの役職員のうち、テスト結果が芳しくないものについても2025年3月期までにフィードバックを実施します。

また、上記研修と共に他社具体例のケーススタディを中心に取り上げるe-learningによるオンライン研修をFSCグループの役職員向けに2025年3月より開始し、年1回以上実施することで、全役職員のコンプライアンス意識を向上させるよう取り組んでいきます。

##### c 「FSC 行動憲章」の再周知とフォロー

コンプライアンスに関する行動規範を含む「FSC 行動憲章」の携帯版の日本語版を2024年12月に整備しました。その後、海外子会社用に現地語へ翻訳したものを用意し、集会などを用いてFSC 行動憲章を社員へ配信と周知をグループ全体に行います。FSC 行

動憲章の携帯版の準備及び社員への配信と周知は2025年1月末までを目途に行います。それ以降は、職場単位で最低でも年1回は読み合わせなど実施をすることにより、上記(1)のコンプライアンス研修後のフォローと合わせて部門毎の定期的な周知・フォローを部門単位でそれぞれ行います。

## ② 上下間の隔たりのない相互コミュニケーションを促進することによるコンプライアンスの強化 (1(5)に対応)

FSC から子会社に対する一方通行の関係性が見られたとともに、FSC 内においても「NO」と言いづらい環境が見られました。また、当社では、2022年及び2023年にコーポレートガバナンスの観点からアンケート調査を実施していましたが、その中でも、「風通しが悪い」と感じていると回答した従業員が半数近く確認されています。

「風通し」の善し悪しは、上司から部下に対してだけでなく、ある部署からほかの部署に対して、時には取締役会や経営会議等の会議体の中で、といった形で、いろいろな場面において生じ得ます。風通しの悪い組織では、コンプライアンス上問題と思われる行為を目撃した場合に、これを是正するための動きがとりづらいなどといった問題につながりかねないと考えています。

FSC 内で風通しの良い組織を目指して山口現 FSC 社長が、社長就任前に指示して開始した年1回の従業員アンケート、2024年度会社方針への「従業員ファースト」の反映等各種取組を始めていますが、上記のような各場面にそれぞれ対応したものとなっているか今一度見直し、組織として改めて一人一人がコンプライアンスを意識・行動することが重要であると伝えることが必要と思われる。

そこで、FSC に再出発委員会を2024年10月24日に発足しています。各職層別の代表者で構成され、全社員を対象に同じ職層間で本音の議論を通して、問題の抽出を行い、さらに職層をまたいだ問題の解決が実現できるように活動を推進しています。各階層の議論は随時行い、階層をまたいだ委員会は月1回開催し、経営会議にその内容を毎月1回、再出発委員会の事務局である経営企画部より報告します。

## (6) 監査室の充実 (1(2)①②③④、(8)に対応)

### a 監査室の見直し (位置付け、人員補強)

当社の監査室は、J-SOX を担う役割として2008年に社長の直轄部門として組織されており、その後内部監査部門の本来あるべき姿について顧みられることもなかったことから、内部監査規程も制定されていませんでした。

また、当社規模からして、内部監査の範囲はJ-SOX が中心となってしまっており、必要最低限の対応とならざるを得ず、内部統制の統合的フレームワークにおける業務を監査して評価する第3線としての役割を十分に発揮できなかったため、不正リスクを含む定性的なリスク評価を通じた監査対象の選定や、従来のリスク評価に囚われない目線で業務を評価することなどができておらず、結果的にFSIの在庫過大計上や山科工場での在庫評価事案において、監査室が適切に監査を実施することができない体制となっていました。これらを是正するため、内部監査規程を2024年12月に制定し、監査室の位置付けは従来と変わらず代表取締役の直属組織とした上でモニタリングや内部監査業務において発見された不備や懸念事項及び内部監査活動については取締役会、監査役会にも報告することを義務づけることとしました。なお、緊急性の高い項目については、随時報告を行うこととします。また、リスクに応じた内部監査計画の策定を行い、監査部門としてのリスク評価手順を具体化し、全グループ会社を対象としたリスク評価に基づく監査対象の選定(対象拠点のローテーション含む)を行います。関連してCAATを利用した会計データ分析により監査の精度を高めます。上記2点は、2024年度に対応予定です。加えて、2025年3月末を目途に監査室の人材を、監査室長候補を含む2名補充し、監査室専任者が5名となる体制とするべく採用活動を早急に進めるとともに、2024年11月末に外部のコンサルティング会社に内部統制の有効性の評価及び関連業務のサポートを委託するなど、内部監査体制の改善・強化を実施します。

## b モニタリングの実施

当社の監査室は、J-SOX 対応の内部監査が中心となって実施されており、業務監査にほとんど手が回っていませんでした。このような状況から、J-SOX における監査対象となっていなかった拠点である FSI の在庫過大計上や、監査対象ではあったものの山科工場での在庫廃却についての社内手続き上の不備などが見逃されており、監査室の適切な監査が実施できていればこれを是正するための働きかけができたものと考えています。このことから、内部監査室の業務として J-SOX に対応する拠点だけでなく、各業務のリスク評価を行い、全拠点について内部監査を実施できるよう業務監査計画を策定し、実行していきます。具体的には、三様監査の観点から、監査役と監査室で全拠点（子会社についても全拠点、一部拠点からの自己評価のフィードバックによる評価を含む）を1年で一巡出来るような内部監査計画を立案し、業務監査を2024年12月より実行していきます。なお、業務監査の一環として稟議等の決裁の確認、業務執行状況の日常的な監視等を実施、その結果について取締役会、監査役会にて報告を行うとともに、懸念事項が発生した場合には速やかに監査役会や会計監査人に報告するなど連携の強化を図ります。

## (7) 内部通報制度の充実（(10)に対応）

従来、FSI など海外子会社においては一部では内部通報窓口は設置されず、特に現地スタッフの管理職や日本人駐在員が適宜社内の声を聞き取ることが期待されるにとどまっていました。一方、当社には、内部通報窓口が設置されているものの、通報対象者は FSC の従業員となっており、国内外の従業員の声を直接吸い上げる仕組みは設けられていませんでした。

そこで、当社グループとしてインドネシアと複数の海外子会社を有することに鑑み、全子会社へ目安箱の設置及び、FSC への通報窓口を2024年9月までに設置しました。

FSC については、当社の顧問弁護士を窓口とした通報先はありますが、今後は FSC、FSI をはじめ当社グループ全体及び各社を対象とした窓口について、当社と利害関係を有さない弁護士等の専門家が担当する外部窓口もしくは経営陣や業務執行側から独立した立場の内部通報窓口事業者による外部窓口の設置をします。2024年12月には外部窓口を選定することの意思決定を取締役会で行い、2025年1月には選定、同年2月からは運用できるよう進めていきます。

さらに、経営幹部は、不正事案のような報告義務のある事案を発見した時には速やかに常勤監査役（子会社にあつては親会社監査役にも）へ報告することを再認識するため、定期的にチェックリストに基づいたセルフチェックを行い、結果を監査役に報告し、問題を発見した場合には、常勤監査役より監査役会、取締役会への報告といたします。チェックリストは2025年1月までに整備し、運用ルールを2025年3月までに制定、2025年4月より運用開始を行います。

また、従業員に対しては「内部通報制度」の意義や活用方法を(1)①のコンプライアンス研修や(4)の会計研修と合わせて毎年1回は研修を実施することで継続的に周知し、当該制度や通報窓口の認知を高めるとともに、利用を促進しやすくなるよう規程の見直しを図ります。

FSC 内部通報制度運用規程の改訂について2024年12月を目途に実施することにより、内部通報制度の充実を行います。関連して FSI をはじめ当社グループ全体及び各社を対象とした内部通報制度運用規程の更新については外部窓口の決定と合わせて2025年2月にはルールの整備を行い、同月から運用を開始できるよう進める予定です。なお、FSC グループ役職員へ内部通報制度を周知するため、通報制度に関する研修を上記(5)のコンプライアンス研修と合わせて行うとともに、通報先を分かりやすく掲示する、通報方法についての冊子（マニュアル）を配布するなど周知活動を行っていきます。また研修後アンケートを取るなどして内部通報に関する浸透状況を確認し、対策を行うことで内部通報制度の形骸化を防ぐことを検討しています。

(8) 定期的モニタリング

本再発防止策を遂行するため、コーポレートガバナンス部を中心に毎月取締役会にて再発防止策の進捗状況を説明するなど、2025年3月より四半期ごとに定期的なモニタリングをすることを検討しています。

3. 再発防止体制構築に向けた今後のスケジュール

本報告書作成時点における各再発防止策の整備・実施状況は以下です。

【スケジュール表】

改善計画のスケジュール

→：検討・整備 ⇒：実施・運用

再発防止策	2024年			2025年			
	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
(1) グループ全体のコンプライアンス体制の強化							
(1)① グループ全体のコンプライアンス・棚卸資産管理に関するルールの見直し	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(1)② 現地スタッフの計画的育成及び動機付け	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(1)③ 日本人駐在員として赴任する者に対する教育	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(1)④ 多言語化への対応	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒
(2) 当社における海外子会社との関係性の見直し							
(2)① 当社経営陣と海外子会社との対話の機会検討(海外懇談会、機能別困りごと共有会・改善事例共有会の開催)	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(2)② 経理面に限定しない子会社サポート体制の検討	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(2)③	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒

再発防止策	2024年			2025年			
	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
定期的なジョブローテーション制度の検討・見直し							
(2)④ 経理部や監査室による現地往査等、海外子会社と直接コミュニケーションをとる方策の検討	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(3) FSCにおける役割と責任の明確化							
(3)① 短期的な黒字化要求の見直し	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒
(3)② FSC経理部体制と経理業務の強化	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒
(3)③ 責任の明確化	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(4) 会計ルールの意味についての周知徹底	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(5) 当社グループにおける組織風土の見直し							
(5)① グループ全体のコンプライアンス意識の醸成(短期的な黒字化要求の見直し)	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(5)② 上下間の隔たりのない相互コミュニケーションを促進することによるコンプライアンスの強化	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(6) 監査室の充実	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(7) 内部通報制度の充実	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(8)	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒

再発防止策	2024年			2025年			
	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
定期的モニタリング							

【別紙 原因と再発防止策の主な対応表】

1 発生に関する分析		2 再発防止に向けた改善施策	
No	項目	No	項目
(1)	コンプライアンス意識の問題	(1)	グループ全体のコンプライアンス体制の強化
		(1)①	グループ全体のコンプライアンス・棚卸資産管理に関するルールの見直し
		(1)②	現地スタッフの計画的育成及び動機付け
		(1)③	日本人駐在員として赴任する者に対する教育
		(1)④	多言語化への対応
		(2)	当社における海外子会社との関係性の見直し
		(2)①	当社経営陣と海外子会社との対話の機会検討 (海外懇談会、機能別困りごと共有会・改善事例共有会の開催)
		(2)②	経理面に限定しない子会社サポート体制の検討
		(2)③	定期的なジョブローテーション制度の検討・見直し
		(2)④	経理部や監査室による現地往査等、海外子会社と直接コミュニケーションをとる方策の検討
(5)①	グループ全体のコンプライアンス意識の醸成 (短期的な黒字化要求の見直し)		
(2)	FSI元社長の指示に対して牽制機能が働かなかったこと		
(2)①	現地スタッフから日本人駐在員に対して意見しづらい関係性	(1)	海外子会社における牽制機能の強化
		(1)①	グループ全体のコンプライアンス・棚卸資産管理に関するルールの見直し
		(1)②	現地スタッフの計画的育成及び動機付け
		(1)③	日本人駐在員として赴任する者に対する教育
		(1)④	多言語化への対応
(6)	監査室の充実		
(2)②	日本人駐在員相互間の牽制機能の乏しさ	(1)③	日本人駐在員として赴任する者に対する教育
(6)	監査室の充実		
(2)③	FSIにおける在庫数量の確認に関する制度上の牽制機能の脆弱さ	(1)①	グループ全体のコンプライアンス・棚卸資産管理に関するルールの見直し
		(2)④	経理部や監査室による現地往査等、海外子会社と直接コミュニケーションをとる方策の検討
		(6)	監査室の充実
		(6)	監査室の充実
(3)	当社グループ内の黒字化に対する強いプレッシャー	(3)	FSCにおける役割と責任の明確化
		(3)①	短期的な黒字化要求の見直し
		(3)③	責任の明確化
		(2)①	当社経営陣と海外子会社との対話の機会検討 (海外懇談会、機能別困りごと共有会・改善事例共有会の開催)
(3)②	親会社から子会社に対する一方通行の関係性	(2)②	経理面に限定しない子会社サポート体制の検討

1 発生に関する分析		2 再発防止に向けた改善施策	
No	項目	No	項目
			討
		(3)③	牽制機能の明確化
		(3)③	責任の明確化
(3)③	当社における目の前の黒字化への焦り ※(3)については①、②の両面で、再発防止策の(3)①～③が該当します。	(3)①	短期的な黒字化要求の見直し
		(3)③	責任の明確化
(4)	「在庫の増加＝利益の増加」についての拡大解釈の蔓延	(4)	会計ルールの意味についての周知徹底
(5)	「NO」と言いづらい環境	(1)①	グループ全体のコンプライアンス・棚卸資産管理に関するルールの見直し
		(1)②	現地スタッフの計画的育成及び動機付け
		(1)③	日本人駐在員として赴任する者に対する教育
		(1)④	多言語化への対応
		(2)②	経理面に限定しない子会社サポート体制の検討
		(3)③	牽制機能の明確化
		(5)	当社グループにおける組織風土の見直し
		(5)①	グループ全体のコンプライアンス意識の醸成（短期的な黒字化要求の見直し）
		(5)②	上下間の隔たりのない相互コミュニケーションを促進することによるコンプライアンスの強化
(6)	FSC経理部の負担増加と牽制機能の低下	(3)②	FSC経理部体制と経理業務の強化
(7)	在庫の取扱いに関する社内規程・運用の不十分さ	(1)①	グループ全体のコンプライアンス・棚卸資産管理に関するルールの見直し
		(3)③	責任の明確化
		(4)	会計ルールの意味についての周知徹底
(8)	形式的ルールを守れば足りるという姿	(2)④	経理部や監査室による現地往査等、海外子会社と直接コミュニケーションをとる方策の検討
		(6)	監査室の充実
(9)	担当者の硬直化による牽制機能の弱体化	(2)③	定期的なジョブローテーション制度の検討・見直し
(10)	内部通報制度の不足	(7)	内部通報制度の充実
全体		(8)	定期的モニタリング

#### 4. 不適切な情報開示等が投資家及び証券市場に与えた影響についての認識

このたびの不適切な会計処理等により、過年度決算等を訂正いたしましたことについて、株主様、投資家の皆様、お取引先様はじめ関係者の皆様に多大なるご迷惑とご心配をおかけしてしまったことにつき、深くお詫び申し上げます。当社といたしましては、特別調査委員会の調査報告書による提言を真摯に受け止め、全社一丸となりまして、コンプライアンス意識の徹底と、ガバナンスの再構築、内部管理体制の強化及び内部監査体制の強化を中心とする再発防止策に取り組み、信頼の回復と企業価値の向上に努めてまいり所存です。何卒ご理解を賜りますようお願い申し上げます。

以 上