



2020年9月11日

各 位

会 社 名 ユー・エム・シー・エレクトロニクス株式会社  
代表者名 代表取締役社長 高 田 昭 人  
(コード番号：6615 東証第一部)  
問合せ先 取締役副社長 副社長執行役員 管理本部本部長  
仙 波 陽 平  
(TEL. 048-724-0001)

### 「改善計画・状況報告書」の公表について

当社は、2019年12月18日付「特設注意市場銘柄の指定及び上場契約違約金の徴求に関するお知らせ」において開示しましたとおり、株式会社東京証券取引所より当社の内部管理体制等について改善の必要性が高いと認められたため、当社株式は2019年12月19日付で「特設注意市場銘柄」に指定されました。

当社はかかる事態を招いたことを深く反省し、2019年10月28日付「外部調査委員会の最終報告書受領に関するお知らせ」において開示しました報告書において指摘を受けた事項及び同年12月27日付「ガバナンス検討委員会の報告書に関するお知らせ」において開示しました報告書において提言を受けた事項について、当社としてその内容について分析・検討を行い、この度の不適切な会計処理に対する再発防止策を策定致しましたので、「改善計画・状況報告書」においてお知らせ致します。

なお、当社は2020年3月27日に臨時株主総会を開催し、定款変更を行って監査等委員会設置会社へ移行する等、再発防止策の概略は2020年3月までに策定し一部を実行しておりましたが、この度の「改善計画・状況報告書」の公表までに相当の時間を要することとなりました理由は以下となります。

1. 新型コロナウイルス感染症が世界的に拡大し、当社グループが事業を展開している各国において海外渡航制限等の措置がとられたことにより、現地での情報収集等が困難な状況となりました。当社グループにおいても感染症拡大防止策の徹底に努め、これにともない連結決算業務及びこの度の不適切な会計処理に対する再発防止策の策定作業に遅れが生じました。
2. 2020年4月23日付「当社コンプライアンス委員会による調査開始に関するお知らせ」において開示しましたとおり、当社宮崎工場において不適切な会計処理が行われてい

た可能性が判明したことから、その原因分析及び再発防止策の策定を行いました。なお、当社宮崎工場において発生した事象に係る再発防止策等の詳細については、2020年9月11日付「当社宮崎工場における会計処理の誤謬に関する報告及び再発防止策について」にて開示しております。

3. 2020年7月21日付「(訂正・数値データ訂正)「2020年3月期 決算短信〔日本基準〕(連結)」の一部訂正について」において開示しましたとおり、2020年3月期の連結決算数値の訂正を行い、その原因分析及び再発防止策の策定を行いました。なお、当該訂正に係る再発防止策については、「改善計画・状況報告書」に併せて記載しております。

当社といたしましては、全社を挙げて改善に取り組み、投資家の皆様をはじめとしたすべてのステークホルダーの期待にお応えできるように、再発防止策及び法令遵守を含めた内部管理体制の構築による改善措置を推進してまいりますので、引き続きご支援を賜りたく、よろしくお願い申し上げます。

投資家の皆様をはじめとしたすべてのステークホルダーの皆様には多大なるご迷惑をおかけしましたことを謹んでお詫び申し上げます。

以上

# 改善計画・状況報告書

ユー・エム・シー・エレクトロニクス株式会社

2020年9月11日

## 目 次

	頁
I 決算訂正等の概要.....	1
1. 当初決算訂正の概要.....	1
2. 再訂正の概要.....	6
3. 2020年5月29日開示の決算短信の訂正の概要.....	8
II-1 過年度決算訂正に至った経緯等.....	11
1. 不適切な会計処理の発覚の経緯.....	11
2. 外部調査委員会.....	11
(1) 設置の経緯.....	11
(2) 構成.....	11
(3) 目的・範囲.....	11
(4) 調査対象期間.....	12
(5) 調査結果.....	12
3. 過年度の海外不適切会計の発生の背景.....	13
(1) 10.5問題の経緯.....	13
(2) 10.5問題の未処理分.....	14
(3) 中国グループの営業利益かさ上げ(リカバリープラン).....	14
(4) リカバリープランの策定・実施.....	15
(5) リカバリープラン実施後の状況.....	15
4. 前代表取締役社長の経営姿勢及び前副社長等の不正行為への影響.....	16
5. ガバナンス検討委員会の設置.....	16
(1) 設置の経緯.....	16
(2) 構成.....	16
(3) 目的.....	16
(4) 提言内容.....	17
6. 特設注意市場銘柄の指定.....	17
II-2 2020年5月29日開示の決算短信の訂正の経緯.....	19
1. 2020年5月29日の決算短信開示以降の経緯.....	19
(1) メキシコ子会社における経緯.....	19
(2) 当社中国グループにおける経緯.....	19
(3) タイ子会社における経緯.....	19
(4) 当社における経緯.....	20
2. 前述の過去からの不適切会計な会計処理の外部調査委員会調査との関係.....	20
III 原因に関する分析.....	21

1. 特定の経営者による不正について.....	21
(1) 前代表取締役社長であるA氏について.....	21
(2) 前副社長であるB氏について.....	23
(3) 前副社長であるC氏について.....	23
2. 牽制機能の欠如及びガバナンスの機能不全.....	24
(1) 取締役会のガバナンス機能不全.....	24
(2) 監査役会の牽制機能欠如.....	25
3. 管理部門及び内部監査部門の機能不全.....	25
(1) 管理部門の機能不全.....	25
(2) 内部監査機能の形骸化.....	26
(3) 内部通報制度.....	26
4. 過年度決算の訂正にかかる業務統制上の不備.....	27
(1) 売上・売掛金に関する不適切な会計処理.....	27
(2) 売上原価等に関する不適切な会計処理.....	28
(3) 在庫に関する不適切な会計処理.....	29
(4) その他の不適切な会計処理.....	30
5. 当社宮崎工場における会計処理の誤謬.....	31
6. 2020年5月29日開示の決算短信の訂正にかかる業務統制上の不備.....	34
(1) メキシコ子会社における固定資産評価額の適用レート.....	34
(2) メキシコ子会社の税務調整.....	35
(3) 当社中国グループのサブ連結決算調整仕訳.....	36
(4) その他の類型.....	37
(5) 連結キャッシュ・フロー計算書について.....	38
IV 再発防止策.....	40
1. 不適切な会計処理に対する責任明確化.....	40
(1) 不適切な会計処理に関与した役員の退任.....	40
(2) 不適切な会計処理に関与した役員の退任に至るまでの経緯等.....	40
(3) 不適切な会計処理に関与した役職員に対する処罰等.....	42
2. 新経営体制移行のための役員改選.....	43
(1) 株主総会での役員改選.....	43
(2) 第53回定時株主総会での役員一部改選.....	49
3. 新経営体制移行にともなうガバナンス機能強化.....	51
(1) 監査等委員会設置会社への体制移行.....	51
(2) 任意の指名・報酬委員会の新設.....	53
(3) 実効性向上のための会議体の再編.....	56
(4) リスク管理体制の強化.....	57

(5) コンプライアンス体制の強化 .....	57
4. 管理監督体制の機能強化.....	60
(1) 三本部制の廃止及びマトリクス組織体制への移行.....	60
(2) 特定の役員への権力集中を防止するための兼務の禁止.....	61
(3) ガバナンス強化を目的とした取締役会の運営方法の見直し .....	62
(4) 社内規程類の見直し .....	63
(5) 管理部門強化のための取組み .....	63
(6) ガバナンス強化を目的とした業務フローの見直し.....	67
(7) 内部監査部門の強化のための取組み.....	68
(8) 内部通報制度（UMC ホットライン）の改善.....	71
(9) 予算の立案・管理方法の見直し.....	72
5. 過年度の海外不適切会計にかかる再発防止策 .....	74
(1) 売上・売掛金の会計処理の見直し .....	74
(2) 売上原価等に関する会計処理の見直し .....	76
(3) 在庫に関する会計処理の見直し.....	77
(4) その他の不適切な会計処理の見直し.....	78
6. 2020年5月29日開示の決算短信の訂正にかかる業務統制上の不備の改善 .....	79
(1) 国内拠点における連結体制の整備 .....	79
(2) 海外拠点におけるチェックリストを用いた確認体制の整備等 .....	80
V ガバナンス検討委員会からの提言について .....	82
1. 購買体制の整備について .....	83
2. 当社中国グループにおけるLCA事業について .....	84
(1) LCAの原価構造の把握について .....	84
(2) LCAの原価低減について .....	85
(3) LCA事業の規模の検討について .....	86
3. 赤字事業の見直し方針について .....	86
VI 再発防止体制構築に向けた今後のスケジュール .....	88

## I 決算訂正等の概要

### 1. 当初決算訂正の概要

当社は、外部調査委員会による当社中国連結子会社における不適切な会計処理の調査結果を受け、2019年10月28日付「過年度の有価証券報告書等の訂正報告書の提出及び過年度の決算短信等の訂正に関するお知らせ」にて開示しましたとおり、過年度決算の訂正を行いました。なお、当初決算訂正による過年度決算短信及び業績への影響額は以下のとおりです。

#### 【訂正した過年度有価証券報告書等】

##### 有価証券届出書

提出日 平成28年 2月 9日

提出日 平成30年 5月24日

##### 有価証券報告書

第49期 有価証券報告書（自 平成27年 4月 1日 至 平成28年 3月31日）

第50期 有価証券報告書（自 平成28年 4月 1日 至 平成29年 3月31日）

第51期 有価証券報告書（自 平成29年 4月 1日 至 平成30年 3月31日）

第52期 有価証券報告書（自 2018年 4月 1日 至 2019年 3月31日）

##### 四半期報告書

第50期 第1四半期報告書（自 平成28年 4月 1日 至 平成28年 6月30日）

第50期 第2四半期報告書（自 平成28年 7月 1日 至 平成28年 9月30日）

第50期 第3四半期報告書（自 平成28年10月 1日 至 平成28年12月31日）

第51期 第1四半期報告書（自 平成29年 4月 1日 至 平成29年 6月30日）

第51期 第2四半期報告書（自 平成29年 7月 1日 至 平成29年 9月30日）

第51期 第3四半期報告書（自 平成29年10月 1日 至 平成29年12月31日）

第52期 第1四半期報告書（自 平成30年 4月 1日 至 平成30年 6月30日）

第52期 第2四半期報告書（自 平成30年 7月 1日 至 平成30年 9月30日）

第52期 第3四半期報告書（自 平成30年10月 1日 至 平成30年12月31日）

#### 【訂正した過年度決算短信等】

##### 決算短信

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）

平成29年 3月期（自 平成28年 4月 1日 至 平成29年 3月31日）

平成30年3月期（自平成29年4月1日 至平成30年3月31日）

平成31年3月期（自平成30年4月1日 至平成31年3月31日）

四半期決算短信

平成29年3月期第1四半期（自平成28年4月1日 至平成28年6月30日）

平成29年3月期第2四半期（自平成28年7月1日 至平成28年9月30日）

平成29年3月期第3四半期（自平成28年10月1日 至平成28年12月31日）

平成30年3月期第1四半期（自平成29年4月1日 至平成29年6月30日）

平成30年3月期第2四半期（自平成29年7月1日 至平成29年9月30日）

平成30年3月期第3四半期（自平成29年10月1日 至平成29年12月31日）

平成31年3月期第1四半期（自平成30年4月1日 至平成30年6月30日）

平成31年3月期第2四半期（自平成30年7月1日 至平成30年9月30日）

平成31年3月期第3四半期（自平成30年10月1日 至平成30年12月31日）

【過年度決算短信等の訂正の業績に及ぼす影響】

（単位：百万円）

期 間	項 目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	比率
第47期 (平成26年3月期) 通期	売 上 高	130,384	128,145	△ 2,238	-1.7%
	営 業 利 益	1,878	1,364	△ 514	-27.4%
	経 常 利 益	2,213	1,692	△ 521	-23.5%
	親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益	1,396	900	△ 495	-35.5%
	総 資 産	46,938	42,722	△ 4,215	-9.0%
	純 資 産	7,744	4,453	△ 3,290	-42.5%
第48期 (平成27年3月期) 通期	売 上 高	113,566	109,660	△ 3,906	-3.4%
	営 業 利 益	2,042	1,444	△ 598	-29.3%
	経 常 利 益	2,498	1,952	△ 546	-21.9%
	親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益	1,525	986	△ 538	-35.3%
	総 資 産	54,163	48,183	△ 5,979	-11.0%
	純 資 産	11,388	6,997	△ 4,391	-38.6%



期 間	項 目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	比率
第49期 (平成28年3月期) 通期	売 上 高	110,051	107,368	△ 2,683	-2.4%
	営 業 利 益	2,338	2,499	161	6.9%
	経 常 利 益	2,105	1,503	△ 601	-28.6%
	親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益	1,814	1,198	△ 615	-34.0%
	総 資 産	56,723	50,480	△ 6,242	-11.0%
	純 資 産	15,963	11,362	△ 4,601	-28.8%
第50期 (平成29年3月期) 第1四半期	売 上 高	25,138	22,958	△ 2,179	-8.7%
	営 業 利 益	675	678	2	0.4%
	経 常 利 益	348	183	△ 165	-47.4%
	親会社株主に帰属する 四 半 期 純 利 益	△ 110	△ 324	△ 213	—
	総 資 産	53,326	47,987	△ 5,339	-10.0%
	純 資 産	14,261	9,729	△ 4,532	-31.8%
第50期 (平成29年3月期) 第2四半期	売 上 高	52,248	50,873	△ 1,374	-2.6%
	営 業 利 益	1,470	893	△ 576	-39.3%
	経 常 利 益	1,002	308	△ 694	-69.3%
	親会社株主に帰属する 四 半 期 純 利 益	316	△ 456	△ 773	—
	総 資 産	55,615	51,190	△ 4,424	-8.0%
	純 資 産	14,494	9,566	△ 4,927	-34.0%
第50期 (平成29年3月期) 第3四半期	売 上 高	82,205	80,793	△ 1,412	-1.7%
	営 業 利 益	2,273	2,185	△ 87	-3.9%
	経 常 利 益	1,628	1,387	△ 241	-14.8%
	親会社株主に帰属する 四 半 期 純 利 益	836	426	△ 410	-49.0%
	総 資 産	63,624	58,558	△ 5,065	-8.0%
	純 資 産	16,435	11,322	△ 5,113	-31.1%

期 間	項 目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	比率
第50期 (平成29年3月期) 通期	売 上 高	111,915	111,782	△ 132	-0.1%
	営 業 利 益	2,873	2,472	△ 400	-14.0%
	経 常 利 益	2,160	1,557	△ 603	-27.9%
	親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益	1,306	520	△ 785	-60.2%
	総 資 産	60,627	56,749	△ 3,878	-6.4%
	純 資 産	16,636	11,210	△ 5,425	-32.6%
第51期 (平成30年3月期) 第1四半期	売 上 高	30,016	29,652	△ 363	-1.2%
	営 業 利 益	583	764	180	31.0%
	経 常 利 益	500	821	321	64.2%
	親会社株主に帰属する 四 半 期 純 利 益	340	655	314	92.6%
	総 資 産	63,942	60,259	△ 3,682	-5.8%
	純 資 産	16,910	11,816	△ 5,094	-30.1%
第51期 (平成30年3月期) 第2四半期	売 上 高	62,341	62,341	0	0.0%
	営 業 利 益	1,280	1,437	156	12.3%
	経 常 利 益	1,108	1,513	405	36.6%
	親会社株主に帰属する 四 半 期 純 利 益	748	1,087	338	45.3%
	総 資 産	67,418	63,892	△ 3,525	-5.2%
	純 資 産	17,673	12,543	△ 5,129	-29.0%
第51期 (平成30年3月期) 第3四半期	売 上 高	94,978	94,660	△ 317	-0.3%
	営 業 利 益	2,013	1,558	△ 454	-22.6%
	経 常 利 益	1,692	1,600	△ 91	-5.4%
	親会社株主に帰属する 四 半 期 純 利 益	1,152	955	△ 196	-17.1%
	総 資 産	70,705	66,815	△ 3,890	-5.5%
	純 資 産	18,197	12,476	△ 5,721	-31.4%

期 間	項 目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	比率
第51期 (平成30年3月期) 通期	売 上 高	125,676	125,841	164	0.1%
	営 業 利 益	2,543	1,942	△ 600	-23.6%
	経 常 利 益	2,075	2,529	453	21.9%
	親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益	1,518	553	△ 964	-63.6%
	総 資 産	65,923	62,455	△ 3,468	-5.3%
	純 資 産	18,208	11,978	△ 6,229	-34.2%
第52期 (平成31年3月期) 第1四半期	売 上 高	31,162	31,066	△ 96	-0.3%
	営 業 利 益	292	△ 206	△ 498	—
	経 常 利 益	△ 106	△ 891	△ 785	—
	親会社株主に帰属する 四 半 期 純 利 益	△ 50	△ 945	△ 894	—
	総 資 産	77,049	73,473	△ 3,576	-4.6%
	純 資 産	25,746	18,658	△ 7,088	-27.5%
第52期 (平成31年3月期) 第2四半期	売 上 高	68,442	67,583	△ 859	-1.3%
	営 業 利 益	1,052	5	△ 1,047	-99.5%
	経 常 利 益	499	△ 974	△ 1,474	—
	親会社株主に帰属する 四 半 期 純 利 益	489	△ 1,162	△ 1,651	—
	総 資 産	83,352	78,874	△ 4,477	-5.4%
	純 資 産	26,447	18,449	△ 7,997	-30.2%
第52期 (平成31年3月期) 第3四半期	売 上 高	105,335	104,545	△ 789	-0.7%
	営 業 利 益	1,658	△ 158	△ 1,817	—
	経 常 利 益	856	△ 1,445	△ 2,301	—
	親会社株主に帰属する 四 半 期 純 利 益	688	△ 1,841	△ 2,530	—
	総 資 産	85,462	80,202	△ 5,259	-6.2%
	純 資 産	26,185	17,657	△ 8,528	-32.6%

期 間	項 目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	比率
第52期 (平成31年3月期) 通期	売 上 高	139,562	138,665	△ 897	-0.6%
	営 業 利 益	1,968	△ 700	△ 2,668	—
	経 常 利 益	1,029	△ 2,013	△ 3,043	—
	親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益	858	△ 2,428	△ 3,287	—
	総 資 産	79,792	74,310	△ 5,482	-6.9%
	純 資 産	26,588	17,337	△ 9,251	-34.8%

(注) 1. 第47期(平成26年3月期)は、有価証券届出書において比較情報として開示されております。

2. 第52期の純資産影響額△9,251百万円の内訳は以下のとおりです。

不正による影響額	△5,237百万円
誤謬、減損、監査差異による影響額	△4,014百万円

## 2. 再訂正の概要

前項1に記載しました過年度決算訂正を行った後、2020年3月期第2四半期の決算作業の過程で、2019年10月28日に発表した2019年3月期通期(第52期)決算及び2020年3月期第1四半期決算に、為替差損益の計算の誤りによる為替換算調整勘定の計算誤り等があることが判明致しました。当社は、2019年11月28日付『「訂正」「過年度の有価証券報告書等の訂正報告書の提出及び過年度の決算短信等の訂正に関するお知らせ」の一部訂正について』にて開示しましたとおり、2019年3月期通期(第52期)決算及び第52期の各四半期決算、2020年3月期第1四半期決算の訂正を行い、併せて同期間の決算短信等を訂正致しました。なお、決算の再訂正による過年度決算短信及び業績への影響額は以下のとおりです。

### 【訂正した過年度有価証券報告書等】

#### 有価証券報告書

第52期 有価証券報告書(自2018年4月1日至2019年3月31日)

#### 四半期報告書

第52期 第1四半期報告書(自平成30年4月1日至平成30年6月30日)

第52期 第2四半期報告書(自平成30年7月1日至平成30年9月30日)

第52期 第3四半期報告書(自平成30年10月1日至平成30年12月31日)

第53期 第1四半期報告書(自2019年4月1日至2019年6月30日)

【訂正した過年度決算短信等】

決算短信

2019年3月期（自 2018年4月1日 至 2019年3月31日）

四半期決算短信

平成31年3月期第1四半期（自 平成30年4月1日 至 平成30年6月30日）

平成31年3月期第2四半期（自 平成30年7月1日 至 平成30年9月30日）

平成31年3月期第3四半期（自 平成30年10月1日 至 平成30年12月31日）

2020年3月期第1四半期（自 2019年4月1日 至 2019年6月30日）

【過年度決算短信等の訂正の業績に及ぼす影響】

（単位：百万円）

期 間	項 目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	比率
第52期 (平成31年3月期) 第1四半期	売 上 高	31,066	31,066	-	-
	営 業 利 益	△ 206	△ 275	△ 69	-
	経 常 利 益	△ 891	△ 956	△ 64	-
	親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益	△ 945	△ 1,010	△ 64	-
	総 資 産	73,473	73,461	△ 11	-0.0%
	純 資 産	18,658	18,646	△ 11	-0.1%
第52期 (平成31年3月期) 第2四半期	売 上 高	67,583	67,583	-	-
	営 業 利 益	5	△ 63	△69	-
	経 常 利 益	△ 974	△ 956	18	-
	親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益	△ 1,162	△ 1,143	18	-
	総 資 産	78,874	78,859	△ 15	-0.0%
	純 資 産	18,449	18,445	△ 4	-0.0%
第52期 (平成31年3月期) 第3四半期	売 上 高	104,545	104,545	-	-
	営 業 利 益	△ 158	△ 228	△ 69	-
	経 常 利 益	△ 1,445	△ 1,404	40	-
	親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益	△ 1,841	△ 1,801	40	-
	総 資 産	80,202	80,172	△ 30	-0.0%
	純 資 産	17,657	17,628	△ 28	-0.2%

期 間	項 目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	比率
第52期 (2019年3月期) 通期	売 上 高	138,665	138,665	-	-
	営 業 利 益	△ 700	△ 769	△ 69	-
	経 常 利 益	△ 2,013	△ 1,828	185	-
	親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益	△ 2,428	△ 2,243	185	-
	総 資 産	74,310	74,310	△ 0	-0.0%
	純 資 産	17,337	17,384	47	0.3%
第53期 (2020年3月期) 第1四半期	売 上 高	34,527	34,527	-	-
	営 業 利 益	△ 311	△ 429	△ 117	-
	経 常 利 益	△ 551	△ 757	△ 206	-
	親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益	△ 1,228	△ 1,379	△ 150	-
	総 資 産	80,445	80,301	△ 144	-0.2%
	純 資 産	14,220	14,504	283	2.0%

(注) 上表訂正前の数値は、2019年10月28日開示の数値となります。

### 3. 2020年5月29日開示の決算短信の訂正の概要

当社は、2020年5月29日に2020年3月期決算短信を開示致しましたが、当社連結子会社であるUMC Electronics Mexico, S.A. de C.V. (以下、「メキシコ子会社」という。)における2019年12月期の税務申告調整部分を決算資料に反映させる手続きに漏れがあり、売上高に誤りがあること判明致しました。また、メキシコ子会社における固定資産の減損処理に関して、現地通貨(メキシコペソ(以下、「MXN」という。))建ての鑑定評価額を機能通貨<sup>1</sup>(米ドル(以下、「USD」という。))へ換算する際の為替レートを、固定資産取得時の為替レートから決算期末日の為替レートに変更したことにより、減損損失の額を訂正致しました。当変更にもない、減価償却費計上額もを訂正致しました。加えて、中国拠点において、過年度に計上していた未収消費税、未払法人税について、当期において計上事由が消滅した事にもない取消し処理を行った結果、販管費、法人税等を訂正致しました。

当社は、2020年7月21日付「(訂正・数値データ訂正)『2020年3月期 決算短信〔日本基準〕(連結)』の一部訂正について」にて開示しましたとおり、2020年3月期通期の決算短信を訂正致しました。

当訂正にもなう2020年3月通期の決算短信への影響は以下となります。

<sup>1</sup> 「機能通貨」とは、企業が営業活動を行う主たる経済環境の通貨をいう。メキシコ子会社は、2019年3月期決算より機能通貨をメキシコペソから米ドルに変更した。

【決算短信の訂正の業績に及ぼす影響】

(単位：百万円)

期 間	項 目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	比率
第53期 (2020年3月期) 通期	売 上 高	140,968	141,010	42	0.0
	営 業 利 益	△ 4,860	△ 5,188	△ 328	-
	経 常 利 益	△ 6,192	△ 6,609	△ 416	-
	親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益	△ 12,286	△ 12,571	△ 285	-
	総 資 産	62,281	61,419	△ 862	△ 1.4
	純 資 産	3,671	3,414	△ 256	△ 7.5

【決算短信の訂正のキャッシュフローに及ぼす影響】

(単位：百万円)

期 間	項 目	訂正前	訂正後
第53期 (2020年3月期) 通期	営業活動による キャッシュ・フロー	△ 108	61
	投資活動による キャッシュ・フロー	△ 2,815	△ 3,252
	財務活動による キャッシュ・フロー	1,087	1,122
	現金及び現金同等 物 期 末 残 高	4,220	4,220

なお、更にその後、連結キャッシュ・フロー計算書につきまして、会計監査人による監査の過程で、固定資産増減金額、為替影響金額にかかる認識が誤っていることが判明したため、2020年8月13日付「(再訂正)『(訂正・数値データ訂正)「2020年3月期決算短信〔日本基準〕(連結)」の一部訂正について』の一部訂正について」に開示しましたとおり、2020年3月期の決算短信を再訂正致しました。

当再訂正にともなう2020年3月通期の決算短信への影響は以下となります。

【決算短信の再訂正の業績に及ぼす影響】

(単位：百万円)

期 間	項 目	再訂正前 (A)	再訂正後 (B)	影響額 (B-A)	比率
第53期 (2020年3月期) 通期	売 上 高	141,010	141,010	-	-
	営 業 利 益	△ 5,188	△ 5,188	-	-
	経 常 利 益	△ 6,609	△ 6,609	-	-
	親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益	△ 12,571	△ 12,571	-	-
	総 資 産	61,419	61,419	-	-
	純 資 産	3,414	3,414	-	-

【決算短信の再訂正のキャッシュフローに及ぼす影響】

(単位：百万円)

期 間	項 目	再訂正前	再訂正後
第53期 (2020年3月期) 通期	営業活動による キャッシュ・フロー	61	427
	投資活動による キャッシュ・フロー	△ 3,252	△ 3,618
	財務活動による キャッシュ・フロー	1,122	1,122
	現金及び現金同等 物 期 末 残 高	4,220	4,220



## Ⅱ－1 過年度決算訂正に至った経緯等

### 1. 不適切な会計処理の発覚の経緯

2019年5月末から同年7月上旬にかけて、複数の従業員から、当社中国グループ<sup>2</sup>において一部不適切な会計処理が行われている疑いがある旨の申告及び内部通報がありました。これを受けて当社は、外部専門家である監査法人及び税理士法人による初期調査を実施したところ、買掛金の過少計上、棚卸資産の過大評価、長期未収入金の計上等の不適切な会計処理の存在を確認し、2019年7月24日付「当社の中国連結子会社における不適切な会計処理の可能性の判明に関するお知らせ」にて開示致しました。

### 2. 外部調査委員会

#### (1) 設置の経緯

前項1に記載しました外部専門家の初期調査により不適切な会計処理の存在を確認したことから、2019年8月7日開催の臨時取締役会にて社外の専門家のみで構成される外部調査委員会の設置を決議し、同日付「外部調査委員会設置に関するお知らせ」にて開示致しました。

#### (2) 構成

外部調査委員会の構成は、以下のとおりです。以下の外部調査委員会の委員は、日本弁護士連合会が2010年7月15日付けで策定し、同年12月17日付けで改訂した「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に準じて構成されたものであり、当委員会の委員長及び各委員は当社ならびにその子会社及び関連会社との利害関係は有しておりません。

委員長 小澤徹夫（弁護士、東京富士法律事務所）

委員 足立 学（弁護士、東京富士法律事務所）

委員 大森斉貴（公認会計士・税理士、税理士法人レクス会計事務所）

#### (3) 目的・範囲

外部調査委員会の調査の目的・範囲は、以下のとおりです。

① 当社中国グループにおける不適切な会計処理の疑義に関する事実関係（中国事案）の調査

② 当社及び当社の主要な関係会社における、中国事案と類似する事案の存否・内容の調査

---

2 「当社中国グループ」とは、UMC Electronics Hong Kong Limited を親会社、UMC Electronics (Dongguan) Co., Ltd.、UMC Electronics Products (Dongguan) Co., Ltd.、UMC Electronics (Shenzhen) Co., Ltd.、UMC Dongguan Plastics Co., Ltd. 及びUMC Electronics Manufacturing (Dongguan) Co., Ltd. を完全子会社とする連結企業集団をいう。

- ③ 前項①及び②による連結財務諸表への影響額の確定
- ④ 前項①及び②の調査結果の報告及び発生原因の究明ならびに再発防止策の提言

#### (4) 調査対象期間

当社が2016年3月の株式会社東京証券取引所への上場時に提出致しました有価証券届出書（2014年3月期及び2015年3月期）、ならびに継続開示の有価証券報告書及び四半期報告書に対応する期間として、2013年4月1日から2019年3月31日を調査対象期間としております。但し、不適切な会計処理の各類型が行われるに至った経緯を解明するため、又は類似事象の存否を調査するため等、外部調査委員会が必要と認めた前述の調査対象期間の前後の時期に発生した事象についても、事実関係の確認等の調査を実施しております。

#### (5) 調査結果

2019年10月28日に当社が外部調査委員会より受領しました調査報告書において、以下の類型からなる不適切な会計処理の存在を指摘されました（以下、「過年度の海外不適切会計」という）。

- ① 売上に関する不適切な会計処理
  - ・ 回収可能性のない売上計上
  - ・ 連結調整による仮売上の水増し計上
  - ・ 先行出荷処理による売上の前倒し計上
  - ・ デビットノートによる売上の先行計上
- ② 売上原価等に関する不適切な会計処理
  - ・ 仮買掛金を用いた売上原価及び為替差損益の調整
  - ・ 「10.5問題」（「3. 不適切な会計処理発生の背景」に後述）時点で未処理となった買掛金残高の差異
  - ・ DD社（2019年10月28日「外部調査委員会の最終報告書受領に関するお知らせ」開示の「調査報告書（公表版）」と同じ）との取引における売上原価（買掛金）の未計上
- ③ 在庫に関する不適切な会計処理
  - ・ 在庫の過去入荷最高価格への単価調整
  - ・ 標準原価と実際原価の原価差異を利用した利益調整
  - ・ 三和盛塑胶製品（東莞）有限公司における架空在庫の計上
  - ・ 仕損品の在庫計上
  - ・ 棚卸資産に対する評価性引当金（PROVISION）の過少計上
  - ・ メキシコ子会社への事業移管により生じた損失の架空在庫計上

④ その他の不適切な会計処理

- ・ 為替差益の過大計上
- ・ 建設仮勘定を利用した原価の繰延べ
- ・ 棚卸資産の架空計上による売上原価の過少計上
- ・ 完成品在庫の水増し等による売上原価の過少計上（類似不正. タイ）
- ・ 棚卸資産に対する評価性引当金（PROVISION）の過少計上（類似不正. タイ）
- ・ 減価償却開始時期の先延ばし（タイのみ）
- ・ UMC Electronics (Thailand) Limited株式の減損損失の回避（売上の先行計上）（類似不正. タイ）
- ・ その他の類型（中国9件、日本1件）
- ・ その他の誤謬

3. 過年度の海外不適切会計の発生の背景

外部調査委員会の調査により、「2. 外部調査委員会 (5) 調査結果」の項目に記載の過年度の海外不適切会計の端緒は、2011年に発覚しました、当社中国グループにおける約10.5百万米ドル（以下、「MUSD」という。）の買掛金の計上不足（以下、「10.5問題」という。）の会計処理の結果、未処理の買掛金の計上不足が残存していた事であると判明致しました。

(1) 10.5問題の経緯

当社中国グループにおいては、2011年9月から製造、販売及び財務を一括して管理する目的で、新たな基幹システムとしてSAP<sup>3</sup>を導入致しました。当社中国グループは、SAPの導入にともない、2011年8月末の在庫について実地棚卸を実施し、その結果得られたデータをSAPに一括入力致しました。そして財務担当者がSAPに入力された各勘定科目の明細を照合精査したところ、一括入力された買掛金明細と貸借対照表上の買掛金勘定残高とで約10.5MUSDの不整合（貸借対照表上の買掛金の金額の方が小さい、すなわち買掛金の計上不足）が生じていることが判明致しました。

2011年当時の調査（以下、「2011年調査」という。）の結果、約10.5MUSDの買掛金残高差異の内訳は、2011年3月期決算以前において発生した差異値（2011年3月期決算上の買掛金の数値と、会計帳簿上の買掛金の数値との差異値）の約7.9MUSDと、2011年8月末の月次決算上の買掛金の数値と、会計帳簿上の買掛金の数値との差異値の約2.6MUSDでありました。そして前者を、2012年3月期の当社グループ連結決算において全額を期首の利益剰余金の減少として計上し、後者を同3月期の当社グループ連結決算において、売上原価（営業損失）として計上する会計処理を致しました。

---

3 「SAP」とは、ドイツのSAP社のERP（Enterprise Resource Planning／統合基幹業務システム）パッケージをいう。

また、10.5問題の主な原因は、原材料の仕入先からの請求書の送付が遅れるため、買掛金の計上が遅れたこと（より正確には、原材料納入時に仮買掛金<sup>4</sup>が計上され、仕入先からの請求書の内容確認後に買掛金に振り替えられるところ、この振替が遅れていたこと）及びSAP導入以前に当社中国グループにおいて利用されていた生産系旧ERPシステムは財務システムとの連携がなかったため、当該状況を把握することができなかったことであり、2011年調査では不適切な会計処理は存在しなかったとの結論に至りました。

しかしながら、当社が2019年8月に設置した外部調査委員会が関係者に実施したヒアリングによれば、買掛金の計上時期を意図的に遅らせていた（その結果、買掛金の計上不足が生じた）という不適切な会計処理が存在し、その背景には、「Ⅲ 原因に関する分析」に後述する過年度の海外不適切会計の背景にも共通する原因がありました。

#### (2) 10.5問題の未処理分

10.5問題に関する2011年調査の端緒は、「約10.5MUSDの買掛金残高差異がある」との社内報告でしたが、調査が完了する前の時点で、実際の差異の金額はこれを上回っているであろうことが、当社中国グループの一部においては共有されておりました。

それにもかかわらず、10.5MUSDという金額が先行し、差異の金額は10.5MUSDであるとの社内の共通認識ができ上がってしまったため、それを上回る部分の差異について、当該調査ではその存在が認定されませんでした。

かかる未処理の差異（買掛金の計上不足）の金額は約4.7MUSDであり、当該差異については、遅くともその存在が発覚した時点で適切な調査を行った上でその金額を確定し、損失を計上しなければならないにもかかわらず、当社中国グループにおいてはこれらの買掛金の計上不足（売上原価の過少計上）が適切に処理されることはなく、過年度の海外不適切会計に係る調査開始時点においても買掛金の計上不足がなお残存しておりました。

#### (3) 中国グループの営業利益かさ上げ(リカバリープラン)

2012年3月期においては、10.5問題とは別に、10.5問題に基づく同期における営業損失の計上の影響を除外した場合においても、当社中国グループの決算状況が当初の予算を大幅に下回っていることが発覚致しました。すなわち、当社中国グループの当初の予算では、2012年3月期の決算は、10.5問題に関連して当該年度で計上する約

---

4 「仮買掛金」とは、中国において使用される会計勘定科目である。中国においては、支出する費用について、発票がなければ税務上費用計上ができないため、実務上、発票の受領時点において経費として計上する会計処理が行われている。しかしながら、取引先から発票が発行されるのは原材料が納入された後になることが一般的であるため、中国の会計上、原材料の納入時において、「借方：仕入／貸方：仮買掛金」という仕訳を行うことで、費用を暫定的な買掛金勘定に計上し、発票受領時に「借方：仮買掛金／貸方：買掛金」という仕訳を行うことで仮買掛金を確定買掛金に振り替えるという会計処理が、通常の会計処理として行われる。

2.6MUSDの営業損失の計上による影響額を含めて、約2.1MUSDの営業赤字となる（すなわち、10.5問題による営業損失の計上がなければ、僅かではあるが約0.5MUSDの営業黒字となる。）ことが想定されておりましたが、2012年4月に当社中国グループにおいて2012年3月期の決算作業を行っていた際、実際には10.5問題による当該年度の営業損失の計上を含めると約7.4MUSDの赤字（すなわち10.5問題による営業損失の計上を除外しても約4.8MUSDの大幅な赤字となる。）となることが発覚致しました。

これに対して、2012年4月に、当時の取締役専務執行役員であり中国董事長であったB氏及び当時の取締役常務執行役員であり中国副董事長であったC氏を中心とした当社中国グループの経営陣のみならず、当時の代表取締役社長であったA氏、当時の取締役会長であったD氏ならびに当時の取締役管理本部長であったE氏を中心とした当社経営陣の総意により、10.5問題による営業損失の計上がなければ当社グループは黒字であったという説明ができるような数値にするため、当社中国グループの営業利益のかさ上げ（以下、「リカバリープラン」という。）が必要であるとの判断がなされました。

#### (4) リカバリープランの策定・実施

前項(3)に記載の状況下において、2012年4月中旬から下旬頃にかけて、当社からはD氏、E氏及び当社の経理担当者が中国に出張し、B氏及びC氏を中心とした当社中国グループの役職員と共に、2012年3月期の当社中国グループの営業利益を黒字化するための具体的な調整方法についての検討が行われました。その結果、主に以下の方法等により、結果的に総計約5.05MUSDの営業利益のかさ上げ（リカバリープラン）が行われました。

- ① 期末時点で存在する在庫の評価単価を過去入荷最高価格に単価調整
- ② 当社グループ内の取引における売上の計上時期の調整（当社中国グループから当社グループ内の他社に対する売上計上の前倒し）
- ③ 試作立上開発費の当社への請求（当社中国グループから当社に対する売上の計上）

#### (5) リカバリープラン実施後の状況

リカバリープランとして実施された約5.05MUSDの当社中国グループの利益調整のうち、前項(4)における③の調整については、その妥当性はともかく、当社が最終的に負担をするという内容であるため、当社中国グループの翌期以降の損益への影響はありませんでした。これに対して、その他の調整方法は、特段の措置を講じない場合には調整をした金額分について、翌期の当社中国グループの損益が悪化してしまうものでありました。

そのため、C氏及び当社中国グループの財務部は、調整総額約5.05MUSDと当社負担分約2.1MUSDとの差額である約3MUSDについては、翌期以降にも同様に調整を行った上で、十分な利益が出た期に漸次損失計上すること（すなわち損失の繰延べを行うこと）を決定し、また引き継ぐべき調整の種類が多いと管理上困難があることから、この約3MUSDを期末時点の在庫について価格を過去入荷最高価格に変更するという調整を行うという方法に一本化して管理することとし、B氏もかかる調整方法を認識しておりました。

この約3MUSDの在庫の単価調整については、当社中国グループにおいて徐々に損失計上され、減額された部分もあるものの、過年度の海外不適切会計に係る調査開始時点においても存在し、引き継がれておりました。

#### 4. 前代表取締役社長の経営姿勢及び前副社長等の不正行為への影響

前代表取締役社長であるA氏が2019年7月に発覚した不適切な会計処理について指示、認識又は認容していたことが明確に認められる事実はないものの、経営会議において強い言葉で達成を求めていた売上高や利益は裏付けの乏しいものである一方、コンプライアンスに関する発言をした事実が確認できなかったことから、同氏が利益偏重かつコンプライアンス意識の希薄な経営姿勢を有していたと考えられます。

過年度の海外不適切会計に関与した前副社長であるB氏及びC氏は、多岐にわたる不適切な会計処理を指示又は容認もしくは認識しておりました。

#### 5. ガバナンス検討委員会の設置

##### (1) 設置の経緯

2019年11月22日付「ガバナンス検討委員会の設置に関するお知らせ」にて開示しましたとおり、外部調査委員会から受領しました調査報告書を踏まえ、再発防止に向けた取組みを推進するため、同日開催の取締役会において独立した第三者を中心とするガバナンス検討委員会の設置を決議致しました。

##### (2) 構成

ガバナンス検討委員会の構成は、以下のとおりです。

委員長 小澤 徹夫（弁護士、東京富士法律事務所、当社外部調査委員会委員長）  
委員 井上 寅喜（公認会計士、株式会社アカウンティング アドバイザリー）  
委員 伊原 保守（元トヨタ自動車株式会社副社長・前アイシン精機株式会社社長）

##### (3) 目的

外部調査委員会からの調査報告書により、当社のガバナンス体制が機能不全に陥

っていたとの指摘を受けたことを踏まえ、当社の適切なガバナンス体制の構築を目的としてガバナンス検討委員会を設置致しました。

#### (4) 提言内容

2019年12月27日に当社がガバナンス検討委員会より受領しました報告書において、以下の提言を受けております。

- ① 監査等委員会設置会社に移行し、ガバナンス体制を強化すべきである。
- ② 取締役（役員）の員数を減らすべきである。
- ③ 任意の指名・報酬委員会を設置し、監督機能を強化すべきである。
- ④ 少なくとも1名は常勤の監査等委員を置くべきである。
- ⑤ 専属または内部監査と兼任の監査等委員会事務局を置くべきである。
- ⑥ 監査等委員には、弁護士及び公認会計士が就任すべきである。
- ⑦ 監査等委員会設置会社への移行は可及的速やかに行うべきである。
- ⑧ 海外子会社のガバナンスを強化すべきである。
- ⑨ 不正会計への関与や原因をふまえ、当社の各取締役が業務を継続することにつき意見を述べる。
- ⑩ 監査役については、監査等委員会設置会社への移行を機に、刷新するべきである。
- ⑪ 今後も取締役として当社の経営を担う取締役は、特定の株主の意見、利益のみでなく、少数株主、取引先、従業員等、すべてのステークホルダーの利益のために業務を行うことをこれまで以上に意識すべきである。
- ⑫ 早急に会計・経理体制を整備すべきである。
- ⑬ 原価低減を推進すべきである。
- ⑭ 赤字事業の見直しをすべきである。
- ⑮ 人材育成に注力し、人事評価の基準を明確化すべきである。
- ⑯ 不正会計の総括及び責任追及、処分を行うべきである。
- ⑰ 内部通報制度を拡充すべきである。
- ⑱ コンプライアンス委員会を新設すべきである。
- ⑲ 内部監査部門を充実させ、監査等委員会、監査法人との連携を図るべきである。

#### 6. 特設注意市場銘柄の指定

2019年12月18日付「特設注意市場銘柄の指定及び上場契約違約金の徴求に関するお知らせ」にて開示しましたとおり、当社は株式会社東京証券取引所から、投資者の投資判断に深刻な影響を与える虚偽と認められる開示等を行い、当社の内部管理体制等について改善の必要性が高いと認められたことから、同年12月19日付で当社株式は特設

注意市場銘柄に指定されております。



## II-2 2020年5月29日開示の決算短信の訂正の経緯

### 1. 2020年5月29日の決算短信開示以降の経緯

当社は、2020年3月期の決算短信を2020年5月29日付にて開示致しました。しかしながら、その後、メキシコ子会社において適用為替レートの変更にかかる修正の必要が生じたことから、2020年3月期の決算短信について訂正の必要があるものと判断致しました。また、その他の海外拠点においても重要な虚偽表示ではないものの、修正を要する事項が複数発見されたことから、これらについても同時に修正を行うこととして、修正の必要がある訂正額を以下のとおり計上致しました。

#### (1) メキシコ子会社における経緯

2020年6月中旬、現地の会計監査人より機能通貨のMXNからUSDへの変更にともなう固定資産減損額計算での為替換算方法が固定資産購入時のレートである指摘を受け、固定資産鑑定評価算出に適用している為替レートを決算期末日のレートに変更することと致しました。これにともない、減損損失及び減価償却費計上額を訂正することとし、2020年6月下旬に訂正額を確定し計上致しました。

また、2020年6月下旬、MXNからUSDへの機能通貨変換にかかる月別損益資料が、連結決算用資料と齟齬しているとの指摘が現地の会計監査人からあり検証したところ、現地の法規制に基づいた12月決算時の税務調整の結果が反映されておらず、売上高及び賞与引当金、これにともなう税金関係科目の数値が誤っていることが判明し、為替差損益にも影響を及ぼしたことから、同月末頃に訂正額を確定し計上致しました。

#### (2) 当社中国グループにおける経緯

2020年6月初旬、特定の有償支給部品の年度毎の単価切替処理が誤っているとの指摘を現地の会計監査人から受け、単体調整仕訳にて修正を行いました。

また、2020年6月下旬、当社中国グループ財務部において、2020年3月期に計上すべき報酬等の支払手数料の計上が漏れていることを発見し、現地の会計監査人と確認の上、訂正額を確定し計上致しました。

加えて、2020年6月下旬、当社経理部門が、過年度の海外不適切会計にかかる訂正にともない多額の損失を計上したにもかかわらず未払税等の科目の残高が多いことに違和感を覚えたことから調査を行った結果、当社中国グループの連結決算の調整仕訳の中に、過年度に計上していた未収消費税及び未払法人税について、2020年3月期において計上事由が消滅した事を発見したことから、現地の会計監査人へ確認の上、これを取り消すべきと判断し、訂正額を確定し取消しました。

#### (3) タイ子会社における経緯

2020年6月下旬、現地の会計監査人より、顧客負担として売上高及び出荷物流費に

両建て計上していた部分について計上不要との指摘を受け、当該売上高と出荷物流費を相殺し同額減少させる修正を致しました。

#### (4) 当社における経緯

当社における連結キャッシュ・フロー計算書について、前項(1)から(3)までの訂正等の影響額の検証の他、全般的な検証を実施し、修正を要する箇所について訂正額を確定し修正を致しました。

## 2. 前述の過去からの不適切会計な会計処理の外部調査委員会調査との関係

2020年3月期の決算短信訂正にかかる事象は、当社中国グループの連結調整仕訳にかかるものを除いては、「Ⅱ-1 過年度決算訂正に至った経緯等」で発覚した過年度の海外不適切会計の後に生じた事象であり、「Ⅲ 原因に関する分析 3. 管理部門及び内部監査部門の機能不全 (1) 管理部門の機能不全 b. 現在の当社の会計・経理体制の不備」の項目で後述する、会計・経理体制の不備という点で原因が共通する他は、過年度の海外不適切会計との関連はありません。

過年度の海外不適切会計での外部調査委員会による調査においては、ヒアリング及びデジタル・フォレンジック調査<sup>5</sup>による初期調査に基づき調査範囲を画定しました。この過程で、当社中国グループにおける連結調整仕訳が売上高に関する不適切な会計処理（「Ⅲ 原因に関する分析 4. 過年度決算の訂正にかかる業務統制上の不備 (1) 売上・売掛金に関する不適切な会計処理 c. 当社中国グループにおけるサブ連結時の牽制・統制の不備」の項目で後述）に用いられたことがわかり調査範囲に含まれましたが、売上高の調整の他は、不適切な会計処理との関連が初期調査において検出されなかったことから調査対象とならず、根拠が不明瞭な仕訳が含まれていることの発見に至りませんでした。

---

<sup>5</sup> 「デジタル・フォレンジック調査」とは、デジタルデバイスに記録された情報の回収と分析調査を行うことをいう。

### Ⅲ 原因に関する分析

過年度の海外不適切会計が行われた原因として、過去からの不適切な会計処理が残存していたことに加え、前代表取締役社長であったA氏の利益偏重かつコンプライアンスを軽視する経営姿勢及び、前副社長であったB氏、C氏がA氏の掲げた利益目標を達成すべく一部の不適切な会計処理を指示し、多くの不適切な会計処理を認容ないしは認識しながら防止しなかったことにより、コンプライアンス体制が機能不全に陥っていたことが挙げられます。

また、組織の問題として、営業本部、製造本部及び管理本部によって構成される三本部制において製造本部の発言力が強かったことから相互牽制機能が働かず、管理本部が脆弱であったこと、更には取締役会を通じた監督機能、特に当社中国グループに対する監督機能が働いていなかったこと、そしてそれらをチェックする内部監査部門が機能不全であったことがあると考えております。これらの原因を分解すると以下のとおりになると分析致しました。

#### 1. 特定の経営者による不正について

##### (1) 前代表取締役社長であるA氏について

##### a. A氏の絶対的な影響力

前代表取締役社長であるA氏は創業家出身であり、当社の実質的な大株主であることから、経営陣ならびに役員を選任権及び報酬決定権を事実上独占し、2012年より以前から会計不祥事の発覚に至るまで、経営方針や、自身が提言した個別の施策について意見をするものを冷遇する等して、結果として反対意見を封じ込める環境を創出する等、当社において絶対的な影響力を有しておりました。

A氏が絶対的な影響力を持つに至った背景として、2019年3月末時点において、A氏の親族の財産保全会社であるA社、B社及びC社が3社合計で6,432,280株(33.34%)の当社株式を保有しており、当社の総株主の議決権の3分の1超を保有していたことが挙げられます。なお、2020年4月1日時点においては6,342,280株(32.87%)であり、議決権の3分の1近くを保有しております。

##### b. 過大な業績目標の必達強要

当社の年度予算は「予算管理規程」に基づき、各拠点（グループ会社）がそれぞれ各年度の予算や毎月の売上目標を策定し、それを積み上げて総合予算案を編成し、当該予算案の内容については予算審議委員会及び経営会議の審議を経て、取締役会において決定することとしておりました。A氏は、毎年の売上高について2桁成長を目指すことを社内外で公言しており、十分な根拠を伴わない過大な目標設定により予算を上乗せし、プレッシャーをかけることで、予算審議委員会及び各拠点がそれに合わせてやり直しを余儀なくされておりました。

予算審議委員会の委員長はA氏の指名によってB氏が務めており、B氏はA氏の目標値上乘せに追従していたことから、一旦は根拠資料に基づき策定された予算案を実現可能性が乏しい予算案に修正し、ときにパワハラの言動と共にその実現へのプレッシャーを加えたことにより、当委員会の内容は合議で形成されたものの、目標値自体はほぼ両氏の独断で決定されたものとなっております。

更に、従来の予算審議委員会は結果として目標値への積み上げが主目的となり、予算決定後の進捗管理、フォローを担っておりませんでした。また、そもそもB氏及びC氏が、過大に設定した目標値と実績値について、最大の海外拠点である中国拠点が黒字であるかのように装う不適切な会計処理を含む管理を行っていたため、その乖離が見えにくくなり、当初目標が過大であること自体が表面化しにくい状況になっておりました。

#### c. 管理部門の軽視

A氏をはじめ各役員は、管理部門に予算を割くと利益が減少してしまうために、製造部門、営業部門を重視する一方、管理部門を軽視しておりました。管理本部では、十分な予算が割かれず、日々発生する業務に対応する十分な人員や能力を備えておりませんでした。

経理業務については、会計知識やSAPへの理解が不十分なものもあり、ほぼすべての役職員が、管理本部の人員不足を認識しておりましたが、前述のとおり、A氏をはじめ各役員が管理部門を軽視していたことから管理本部の発言力が弱く、利益減少につながる管理機能強化案は社内協議の段階で却下されてしまう環境にあり、取締役会の議題として管理部門の能力不足が直接俎上に乗ることはありませんでした。

また、当社では「リスク管理規程」を制定し、その運用を行っておりましたが、A氏がB氏をリスク管理統括責任者に指名し、製造部門領域に特化した内容の運用となっていたため、管理部門領域、特に決算スケジュールの遅延や会計監査による決算数値の修正に関する事業運営上のリスクについて、実質的にカバーされておりませんでした。

#### d. (役員) コンプライアンス意識の欠如

会社経営者にとって、社内ルール（属人的、権力的な行動準則ではなく、経営理念の達成に向けられた統一的な合理性を備えたルール）の遵守を含むコンプライアンスを意識した企業風土を会社に根付かせることは責務であり、役員、とくに代表取締役社長であるA氏は積極的にその構築をすべきであったものの、コンプライアンス意識の醸成よりも業績達成を重視しておりました。取締役会においても、内部統制システムの構築に関する議論が法定事項を除いてなされない状況が継続して

おり、内部統制報告書の作成のために各拠点長より内部監査室長宛に提出される内部統制自己評価報告書は、各拠点において十分な評価及び検証が行われないまま形式的に提出される状況となっていました。また、前役員であったA氏、B氏、C氏及びD氏については、著しくコンプライアンス意識が欠如しておりました。このうちB氏及びC氏は、過年度の海外不適切会計に直接又は間接的に関与しておりました。

(2) 前副社長であるB氏について

a. 当社中国グループの全権掌握

当社の前副社長であったB氏は製造本部長の役職に就いていたことに加え、当社グループにおける最大の海外拠点である当社中国グループの董事長も兼任していたことからB氏への権力集中が進みました。

b. 過度なプレッシャー

当社中国グループにおいては、2012年4月よりB氏を中心として、財務部や営業部に対して、予算や売上目標の達成に対する有形無形の強力なプレッシャーがかけられており、設定された目標に合わない予算や売上見込みは承認されず、設定された過大な目標に近い営業利益の数値が出るまで、見直し及び再提出を繰り返し求められることが常態化しておりました。

c. 不適切な会計処理の指示・容認による内部統制の無効化

B氏は当社の副社長であり製造本部長でもありましたが、過大な業績目標を達成するために当社中国グループを中心とする海外子会社においてパワハラ的な言動により強烈的なプレッシャーを役員に与えるばかりか、不適切な会計処理についても、自ら指示又は容認もしくは認識しておりました。

(3) 前副社長であるC氏について

a. 当社管理本部長としての適切な財務報告に対する責任

当社の副社長であったC氏は、適切な財務報告に対して責任を負い本来ブレーキ役を果たすべき管理本部長でもありましたが、日常の業務の過程において従業員に強いプレッシャーを与えるのみならず、当社中国グループを中心とする海外子会社における不適切な会計処理についても、自ら指示又は容認もしくは認識しておりました。

当社が2016年3月に株式会社東京証券取引所へ新規上場した際に、C氏は上場準備の担当役員でありましたが、上場準備段階より不適切な会計処理の存在について認識していたにもかかわらず、当該事実を明らかにすることなく上場準備を推進し

ておりました。

## 2. 牽制機能の欠如及びガバナンスの機能不全

### (1) 取締役会のガバナンス機能不全

#### a. 前代表取締役社長による経営方針への追従

創業家出身であり、当社の実質的大株主である前代表取締役社長のA氏の影響力が強かったことにより、A氏が金融機関ないし株主といったステークホルダーからの評価の重視を便として繰り返し述べていた業績偏重の経営方針に対し、異を唱えるものがない状況が継続しておりました。

更に、取締役会では、社外役員へ伝達されるべき重要な情報が事前に十分に伝達されておらず、A氏が掲げる目標の裏付けについて検証・議論されることはありませんでした。また、B氏は会社に貢献しているという前提で議論がなされており、B氏の発言等に対して異を唱えるものがない状況が継続しておりました。

#### b. 財務報告の盲信

製造本部長であり当社中国グループの董事長であったB氏の会社に対する業績面での貢献が大きいと評価されていたことから、前代表取締役社長のA氏をはじめとした複数の役員はB氏に対する信頼は厚く、B氏に対して異を唱えるものがない状況が継続しておりました。このような状況ゆえに、取締役会にありのままの情報を共有して議論がされていないと考えられる状態や、当社中国グループの詳細な決算数値が提出されないことに関して、正面から議論されることはありませんでした。

B氏の権力が強大になった要因として、製造本部長として業績について責任を負う立場とされていたこと、役員の人事評価について事実上強い影響力を有していたことが挙げられます。

#### c. 当社中国グループのガバナンス

当社中国グループの母体であるUMC Electronics Hong Kong Limited (三和盛香港高科技有限公司) (以下、「UMC香港」という。)は取締役会に相当する董事会において会社の意思決定を行うというガバナンス構造を備えていましたが、董事会議事録を作成していない等、正式に開催されていたとは言えず、そのガバナンスは形骸化していました。B氏は、董事を含む当社中国グループ幹部から、毎朝重要事項の報告を受け指示を行っていることをもって董事会と称しておりましたが、意思決定や指示は単独で行っており、董事長であるB氏への牽制機能を果たすことができませんでした。

## (2) 監査役会の牽制機能欠如

A氏及びB氏は会社にとって否定的な報告及び議論を嫌うことから、B氏が監査役会から提示された質問を封じ込めるような言動がありました。その結果、監査役会は監査役間で共有された疑問があっても、B氏の不興を買うことでB氏を重用するA氏からも疎まれることを忌避して、それを取締役会において確認をせずにその議論を避けるようになり、監査役会による牽制機能は欠如しておりました。

## 3. 管理部門及び内部監査部門の機能不全

### (1) 管理部門の機能不全

「1. 特定の経営者による不正について (1) 前代表取締役社長であるA氏について c. 管理部門の軽視」の項目で記載致しましたとおり、A氏をはじめ各役員は、管理部門に予算を割くと利益が減少してしまうこともあり、管理部門を軽視しておりました。

#### a. 過去の当社中国グループにおける財務部門の能力不足

当社中国グループでは相当量の会計処理が必要である一方、人員及び管理能力が不足していたことから、過去には、明らかに誤った財務決算数値を算出してしまうこともしばしば見受けられました。このような誤った財務決算数値が算出されたことも、管理部門が軽視される風潮を醸成する要因となりました。また、このような人員及び管理能力不足の状況下では、実際には財務決算の数値に誤りがない場合であっても、その数値が正しいことを示すに足りる根拠を示すことも困難であり、結果的に、「1. 特定の経営者による不正について (2) 前副社長であるB氏について c. 不適切な会計処理の指示・容認による内部統制の無効化」の項目で記載致しましたような、当初の予算目標に合わせる不適切な会計処理による調整に歯止めをかけることができませんでした。

#### b. 現在の当社の会計・経理体制の不備

従来は、例えば連結決算に用いるシステムや人員確保のための予算等、全社的な管理に関する予算も、すべて個社別予算の中で当社が負担することとされておりました。それにもかかわらず、A氏の任命により、当社グループ全体の営業利益の責任を負うとされていたB氏が、当社の販売費及び一般管理費が増加することを問題視して、管理部門に予算を割いて強化することを提案するものに対してプレッシャーをかける等していたために、当社グループ全体の管理能力を増強するための予算を組むこと自体が困難である状態が継続しておりました。

過年度の海外不適切会計が発覚し、ガバナンス検討委員会の提言を受けて以来、当社は早急に会計・経理体制を整備する必要があるものと認識し、人員の強化、外

部アドバイザーの活用等の対策を進めております。しかし、当社海外子会社における整備及び連結決算体制の強化は道半ばであり、「6. 2020年5月29日開示の決算短信の訂正にかかる業務統制上の不備」の項目で後述するように、十全な状態には至っていないことから、2020年3月期決算短信の訂正に繋がりました。引き続き、「IV 再発防止策 4. 管理監督体制の機能強化 (5) 管理部門強化のための取組み c. 経理部門の強化のための取組み」で後述するとおり、改善に取り組んでおります。

## (2) 内部監査機能の形骸化

当社グループにおける内部監査体制としては、当社において代表取締役社長直属の独立した機関として内部監査室を設置しており、内部監査室が海外子会社を含めた当社グループ全拠点の内部監査を実施しております。内部監査室には内部監査担当者として室長以下2名の体制としておりましたが、1名は他業務との兼務であり、2016年頃より内部監査は実質的に内部監査室長1名の体制にて実施しておりました。当社グループの内部監査は、原則として1年に1度、海外子会社を含めた当社グループの全拠点を往査することとなっているものの、当社グループの規模・拠点数から考えて1名体制では現実的に当社グループの全拠点に対する内部監査の実行が不可能な状態となっておりました。更に、当社中国グループにおいては、品質保証部に独自の内部監査機能が与えられていたものの、品質保証部には内部監査を行ううえで必要となる経理や財務の知識を有するものが在籍しておらず、内部監査に関するルールも定められていなかったことから、実質的に内部監査機能としての役割を果たしておりませんでした。

## (3) 内部通報制度

### a. 制度上の不備

当社グループの従前の内部通報制度は、海外拠点における日本人以外の役職員については制度の対象外となっておりました。内部通報制度の対象外となる役職員については、海外拠点毎に設けられた目安箱等への相談が前提となっておりましたが、目安箱等に相談された内容は各拠点限りで処理されており、内部通報窓口相談員が確認することはありませんでした。そのため、海外拠点における日本人以外の役職員については、実質的に内部通報ができない状況となっておりました。

### b. 運用上の不備

当社グループにおいては、内部通報をした場合には前代表取締役社長であるA氏を中心として通報者の特定が行われるのではないかという疑念、通報をしても無駄という諦め感が蔓延する等、内部通報制度自体が実質的に機能しておりませんでした。



過年度の海外不適切会計の発覚に際し、内部通報制度は一定程度機能しておりますが、社内規程上は内部通報を受けた場合には監査役に対しても報告しなければならなかったものの、本事案に関する通報を受けた社外役員からその報告がなされなかったり、通報を管理する立場であったコンプライアンス担当役員であったD氏が、その趣旨は判然としないものの通報対象者となったB氏に対して通報事実を連絡したと評価しうる行為がなされたりする等、問題点が生じておりました。

#### 4. 過年度決算の訂正にかかる業務統制上の不備

2019年7月に発覚した過年度の海外不適切会計は、多数の事項にわたって行われていた点に特色があり分量が過大となるため、本報告書において全部をあらためて記載することはせず、外部専門家D社の協力の下、網羅性を維持しながら不適切な会計処理が行われた勘定科目の類型毎に概括的にまとめた内容に基づき、外部専門家E社と検証した原因分析及び不正・誤謬の再発防止に必要な業務統制上の改善策を報告致します。

過年度の海外不適切会計の全部の概要及び類型別の影響額については、2019年10月28日付「外部調査委員会の最終報告書受領に関するお知らせ」にて開示しました外部調査委員会の「調査報告書（公表版）」第3章ないし第5章をご参照ください。全体の影響額については、本改善報告書「Ⅰ 決算訂正等の概要」をご参照ください。

なお、「調査報告書（公表版）」に記載以外の不適切な会計処理は、2020年9月11日に開示しております「当社宮崎工場における会計処理の誤謬に関する報告及び再発防止策について」及び「Ⅱ-2 2020年5月29日開示の決算短信の訂正の経緯」に記載の誤謬を除き発見されておられません。

##### (1) 売上・売掛金に関する不適切な会計処理

売上に関する不適切な会計処理として、回収可能性が無い売上の計上及び洗替処理による回収可能性の隠ぺい、当社中国グループのサブ連結決算処理を利用した架空売上の計上、顧客同意を得ない売上の前倒し計上、消込み時の通貨入力からの為替差益過大計上の未処理がありました。これらの不適切な会計処理の原因として、予算達成に対するプレッシャーや不適切な会計処理の経営者による指示・容認があったこと（「1. 特定の経営者による不正について（2）前副社長であるB氏について」及び「1. 特定の経営者による不正について（3）前副社長であるC氏について」の項目参照）の他、以下の業務統制上の不備がありました。

##### a. 売上計上基準又はマニュアル等の不備・不徹底

当社中国グループ及びタイ子会社において、新規取引開始時の初期投資の回収にかかる売上計上に関する基準、又は売上計上時の証憑確認や承認手続きに関する業

務マニュアルの不備・現場での不徹底により、取引実態や回収可能性のエビデンス確認が不十分な状態で、回収可能性が無い売上が計上された他、売上計上時期の前倒しや、売掛金を取り消すと同時に同額を計上することで滞留年齢をリセットする売掛金の洗替処理が行われておりました。

b. 残高管理の機能不全

当社中国グループにおいて、売掛金の残高管理に関し、異常残高を検出する手続きが無い状態となっていたことにより、売上の二重計上・過大計上、外貨建て売掛金の外貨評価替え処理の際の為替差益の過大計上が発生しておりました。二重計上・為替差益過大計上自体は誤謬に基づきますが、誤謬に基づく異常値が報告がされた後も回収可能性が無い売上及び為替差益の取消処理を速やかに行わないという不適切な会計処理が行われておりました。

c. 当社中国グループにおけるサブ連結時の牽制・統制の不備

当社中国グループにおいて、連結決算用の数値を当社へ報告する際、子会社の連結決算（サブ連結）調整処理時に売上の単価数量操作（根拠となる証憑なく、過去に適用された単価のうち最高額を適用する等）による売上水増しといった不適切な会計処理が行われておりました。原因はB氏のプレッシャー、指示による内部統制の無効化ですが、当社から中国グループに対して、当該サブ連結調整処理の内容の正確性を確認する仕組み、牽制体制が整備されておりました。

(2) 売上原価等に関する不適切な会計処理

売上原価に関する不適切な会計処理として、手仕訳による買掛金減額（根拠なく売上原価と債務を減少させる処理）、買掛金の計上不足の未処理、相殺処理の誤りによるマイナス買掛金の未処理、完成品在庫の水増し等による売上原価過少計上がありました。これらの不適切な会計処理の原因として、予算達成に対するプレッシャーや不適切な会計処理の経営者による指示・容認があったこと（「1. 特定の経営者による不正について (2) 前副社長であるB氏について」及び「1. 特定の経営者による不正について (3) 前副社長であるC氏について」の項目参照）の他、以下の業務統制上の不備がありました。

a. SAPへの入力権限の管理不備

SAPの各アカウントに対して、各モジュールを通して必要なデータ入力を行う権限（以下、「SAP権限」という。）を付与する事務を行う情報システム部門は製造本部の下に位置付けられていたため、部門や役職毎に必要な最小限とされる権限の範囲を超えていないかといった内部統制の観点でチェックを行う牽制が機能しておらず、

SAPについて当社中国グループ内の情報部門が統括していたことから、当社中国グループにおいて、買掛金を為替差損益や売上原価で調整することが可能な自由度が高い手動仕訳（以下、「中国SA仕訳」という。）の転記を行う権限が広範囲に付与されておりました。当該権限に基づく仕訳への牽制機能が無かったことにより、取引上の根拠なく手仕訳によって買掛金調整をする不適切な会計処理が行われておりました。

#### b. 残高管理の機能不全

当社中国グループにおいて、買掛金の残高管理に関し、異常残高を検出する手続きが無い状態となっていたこと及び消込みに関する業務フローの不備（顧客から原材料等を購入する形態である有償支給取引先の場合は、売掛金と買掛金が両方計上され相殺によって消込みされるどころ、購入実績明細に基づく消込みがされず、機械的に売掛金との差額で消込みをする誤った事務になっていた結果、過剰な消込みによる差異が累積した）かにより、相殺処理時の買掛金過剰減額の誤謬による買掛金の過少計上が発生しておりました。

#### (3) 在庫に関する不適切な会計処理

在庫に関する不適切な会計処理として、過大評価又は水増しによる在庫計上、棚卸資産評価性引当金<sup>6</sup>の過少計上といった不適切な会計処理が行われておりました。これらの不適切な会計処理の原因として、予算達成に対するプレッシャーや不適切な会計処理の経営者による指示・容認があったことその他、以下の業務統制上の不備がありました。

#### a. 在庫評価額の操作

当社中国グループにおいて、SAP権限の管理が機能不全となっていた（「(2) 売上原価等に関する不適切な会計処理 a. SAPへの入力権限の管理不備」の項目参照）ことから、B氏の業績達成の命令を受けた中国経営企画部門の担当者において、SAP上、在庫価格、在庫量のローデータを修正できる権限（以下、「MR21」という。）による仕訳入力が可能となっていたことにより、同仕訳に対する牽制機能が働かず、在庫の単価調整等の過大評価による不適切な会計処理が行われておりました。

タイ子会社においても、在庫量の修正仕訳に対する牽制機能が働かず、在庫の水増しによる不適切な会計処理が行われておりました。

#### b. 棚卸資産評価性引当金の操作

---

6 「棚卸資産評価性引当金」とは、棚卸資産が長期滞留する等の事情により資産価値を失うことに対する引当金をいう。

当社中国グループ及びタイ子会社において、棚卸資産評価性引当金の計上基準に対し、例外適用基準（通常なら計上対象になる期間滞留した資産でも客先需要がある場合には資産価値が認められるから引当金を計上しなくてもよい）を利用することにより、客先需要に関する虚偽の説明、又は架空の客先需要情報のSAPへの入力に基づく棚卸資産評価性引当金の過少計上による不適切な会計処理が行われておりました。また、当社中国グループにおいて、棚卸資産評価性引当金の計算における牽制機能が無かったことにより、棚卸資産評価性引当金に係る従前の計上基準に定められた滞留年数にならないように洗替を行う不適切な会計処理が行われておりました。

また、中国SA仕訳の権限及び牽制不備（「(2) 売上原価等に関する不適切な会計処理 a. SAPへの入力権限の管理不備」参照）により、棚卸資産評価性引当金を利用した利益調整による不適切な会計処理が行われておりました。

#### c. 原価差異の分析の不備

当社中国グループにおいて、標準原価と実際原価の差異<sup>7</sup>の分析が十分に行われなかったことにより、標準原価の単価設定の誤りに基づく異常差異の発生が後述の架空の固定資産計上につながりました。更に、中国SA仕訳の牽制不備（「(2) 売上原価等に関する不適切な会計処理 a. SAPへの入力権限の管理不備」の項目参照）により、原価差異を在庫に振り替えて、結果として売上原価を過少計上させる不適切な会計処理が行われておりました。

#### (4) その他の不適切な会計処理

その他の不適切な会計処理の類型として、固定資産に係る不適切な会計処理、長期前払費用に関する不適切な会計処理及び建設仮勘定に関する不適切な会計処理が行われておりました。これらの不適切な会計処理が行われた原因として、予算達成に対するプレッシャーや不適切な会計処理の経営者による指示・容認があったこと（「1. 特定の経営者による不正について (2) 前副社長であるB氏について」及び「1. 特定の経営者による不正について (3) 前副社長であるC氏について」の項目参照）の他、以下の業務統制上の不備がありました。

#### a. 固定資産管理業務の不備

当社中国グループにおいて、固定資産台帳のうち棚卸をすべきものが明確でなかったことが原因で、固定資産の管理、除却・移動手続きの統制が不十分であり、ま

---

7 「標準原価」とは、見通しに基づき設定した原価標準に実際生産量を乗じて計算した原価をいう。実績に基づいた「実際原価」と何らかの差異は確実に発生するが、差異の内容を製品別等で分析することで原価管理に活用できる。また、詳細な原価登録と分析をしていれば、通常生ずべき差異ではない差異を分析し、単価設定の誤り等による異常値を事後的に発見することもできる。

た棚卸の手続きが有効ではありませんでした。これにより、架空の固定資産を計上する、又は実物がなくなったのに除却又は移動の処理がされない、費用化すべき内容が計上されたままになる不適切な会計処理が行われておりました。また、タイ子会社において、取得処理の際の償却開始時期設定のルールが曖昧であったことにより、減価償却開始時期が先延ばしにされる不適切な会計処理が行われておりました。

b. 長期前払費用での不備

当社中国グループにおいて、長期前払費用への計上基準が不明確であったこと及び牽制機能が不十分であったことにより、米中貿易摩擦問題で生じた制裁関税費用が長期前払費用へ計上されたまま費用化されず、結果として費用が過少計上される不適切な会計処理が行われておりました。

c. 建設仮勘定での不備

当社中国グループにおいて、本来固定資産として計上されるべき費目に使用される建設仮勘定への計上基準が不明確であったこと及び牽制機能が不十分であったことにより、関税費用や原価差異といった固定資産と無関係な費用が建設仮勘定へ資産として計上されたままになり、結果として費用が過少計上される不適切な会計処理が行われておりました。

d. 日常経費の取消仕訳

当社中国グループにおいて、通常は何らかの誤謬が判明したときに仕訳を修正し入力し直す際や取引が急遽キャンセルされた際に使用される取消しの仕訳に対する牽制機能が不十分であったことにより、予算目標を達成する目的で、人件費や消耗品等の経費を年度末において取消して、月次を跨いだ翌営業日にて戻す不適切な会計処理が行われておりました。

5. 当社宮崎工場における会計処理の誤謬

当社宮崎工場における2020年3月末の棚卸において、多額の棚卸差異が発生したため、その原因を調査していたところ、2020年4月8日に宮崎工場の従業員から、実態の伴わない棚卸資産を計上する等、棚卸資産に関する不適切な会計処理の申告がありました。この申告を受け、当社は同年4月23日、事実関係の解明のため、コンプライアンス委員会の下で外部専門家を構成員に含めて調査を開始することを取締役会で決議致しました。

2020年5月26日に当社はコンプライアンス委員会より調査報告書を受領し、その要約版を公表致しました。調査報告書によると、2019年3月期及び2020年3月期の宮崎

工場及び佐賀工場における会計処理について、以下の複数の誤謬があった事が認められました。

- ① 棚卸資産の過大計上・二重計上
- ② 2019年8月末の宮崎工場 MRP<sup>8</sup>対象外倉庫コードへの在庫計上
- ③ 無償外注委託先における保管部品の残高差異
- ④ 2020年3月期第3四半期における佐賀工場の MRP 対象外倉庫コードへの誤った在庫計上等による棚卸資産の過大な計上

調査の結果、2019年に判明した当社中国子会社における不適切な会計処理に直接関連するものではなく、意図的に不適切な会計処理がなされた事実は確認されなかったものの、宮崎工場での実地棚卸と仕損処理に関するルール及び業務フローに問題があったことが、前述の複数の誤謬の直接の原因となっていることが判明致しました。当社は、ルール及び業務フローに問題が発生した原因について、2020年9月11日付「当社宮崎工場における会計処理の誤謬に関する報告及び再発防止策について」にて公表致しましたとおり、以下のとおり分析しております。

a. 教育の不徹底

本社（日本拠点 管理部）は国内すべての従業員に対して業務上のルールや手順について教育し、その重要性を理解させるべき立場にありましたが、宮崎工場においては、製造についての教育や研修が優先され、実地棚卸、仕損処理及びSAPについての教育が不十分であり、その結果ルールや手順の理解が及んでいませんでした。

b. 本社と宮崎工場のコミュニケーション・情報交換の不足

本社（日本拠点 管理部）と宮崎工場の人員は、どちらも基本的には現地採用であり、地域をまたいだ人事異動も一部を除いて無かったため、コミュニケーション・情報交換や人事交流が活発なものではありませんでした。また、各工場単位で業務や課題への対処が行われていたことにより、本社（日本拠点 管理部）は、宮崎工場の実地棚卸及び仕損処理の不備があることを認識していませんでした。

c. ルール及び業務フローの不備

宮崎工場においては、2020年3月末の棚卸で改善したものの、それまでは実地棚卸のルール（棚卸票作成、無償外注委託先の棚卸等）及び事前準備を含めた手順が徹底されておらず、棚卸の精度に問題がありました。また、仕損品が発生した場合、遅滞なく仕損品を処理する業務フローを定めていましたが、宮崎工場の製造部門

---

8 「MRP」とは「資材所要量計画」のことで、生産計画を基にして原材料（部品等）の必要数量の計画を立てることを意味する。

(技術製造グループ及び自動機グループ)は、仕損処理を適時に行っておりませんでした。

d. 適切でないSAPの運用

2018年4月の当社におけるSAP導入時の本社(日本拠点 管理部)による宮崎工場のSAPについての教育が不十分であり、作業者のSAPに対する重要性の認識が欠如していました。このため宮崎工場においては2019年の前半まで、本来、製造時に生産実績をSAPに計上するところ、出荷時にSAPに計上していたため、SAP上の製品数と実際の生産実績が合致していませんでした。

e. 工場長、生産管理、宮崎工場のグループ間コミュニケーションの問題

工場長と生産管理、宮崎工場のグループ間では、実地棚卸に関して必要な情報が伝達されず、コミュニケーションが不十分な状態が継続しておりました。また、製造が逼迫する中で、棚卸時においては棚卸を完了させなければ製造が止まってしまうという時間的制約があったため、部内での密なコミュニケーションが省かれ、各担当者内で業務が処理されており、積極的な協力体制がとられていませんでした。

f. 過大な業務負荷

宮崎工場において売上の8割を占める顧客の売上が2017年度以降に拡大し、製造ラインの立ち上げ期にかかる不良品増加に加え、製造工程の複雑さと部品点数の多さから、同顧客を担当していた製造部門、生産管理グループの業務負荷が増大しておりました。この製造現場や生産管理の業務負荷に対して、宮崎工場では、業務をサポートする等の対策を講じていたものの、補充人員の退職等により機能せず、対応できておりませんでした。

また、担当顧客製品の部品点数が多いうえに部品のグレード分けが細かい等の特異性のため生産管理担当者の業務が属人化しており、負荷が高まったときに他担当者が容易にフォローできるような業務平準化に対応できておりませんでした。

これらの原因に対して、宮崎工場において以下の対策に取り組んでおります。

a. 教育の実施

当社は宮崎工場従業員に対して、棚卸におけるカウント方法の映像資料を使った教育を実施しました(2020年7~8月)。また、CSR推進部が発行している「コンプライアンス通信」で、宮崎工場で判明した不適切な会計処理を取上げ、自らの業務

の在り方を振り返るチェックリストを掲載し、全従業員のコンプライアンス意識向上を図っております（2020年8月）。

b. 本社と宮崎工場のコミュニケーション・情報交換

本社工場生産管理グループが宮崎工場と連携して実地棚卸及び仕損処理に関する業務フローの改善を行っております。また、スキルの横展開を図るため、宮崎工場長の配下に当社連結子会社であるUMC・Hエレクトロニクス株式会社の生産管理業務担当者を宮崎工場生産管理グループ長として配置致しました。

c. 宮崎工場の業務フローの見直し

2020年3月の棚卸の際には棚卸の精度を高めるため、棚卸のルール・手順の見直しを実施致しました。

d. SAPの運用

2020年3月以降、生産時のSAP計上を徹底しております。

e. 宮崎工場におけるグループ間のコミュニケーションの円滑化

宮崎工場におけるグループ間コミュニケーションを図るため、月次・週次・日時での会議を新設致しました。

f. 業務負荷の軽減

2020年5月に、連結子会社であるUMC・Hエレクトロニクス株式会社の生産管理経験者を宮崎生産管理グループ長として赴任させ、負荷が高く属人化した担当者の業務と、佐賀工場生産管理担当者の業務平準化のために、生産管理業務の役割分担見直しに着手しております。また大口顧客の担当者の増員も実施致しました。加えて、業務負荷の要因となっていた製造面において不良率の低減活動を実施した結果、当時の3分の1程度まで不良率を低減しております。

6. 2020年5月29日開示の決算短信の訂正にかかる業務統制上の不備

当社は、ガバナンス検討委員会より早急に会計・経理体制を整備すべきであるとの提言を受け、再発防止策として取組んでおりましたが、なお以下の不備が残っていたことにより、2020年5月29日に開示した2020年3月期の決算短信の訂正に至りました。

(1) メキシコ子会社における固定資産評価額の適用レート

MXNからUSDへの機能通貨変換にともなう固定資産評価額の適用レートに関し、現地の会計監査人より、固定資産購入時のレートではなく決算期末日のレートを適用



すべきと指摘を受けるに至ったことについては、以下の原因があるものと考えております。

a. 連結決算にあたっての報告体制が十分でなかったこと

メキシコ子会社は2018年11月に工場を竣工し、2020年3月期に本格的な生産活動を開始したばかりの工場であり、2020年3月期が初めての本格的な決算作業でした。製品量産が開始される等メキシコ子会社の取引量増加によって、経理部門の業務量が急激に増加したことで、メキシコ子会社から当社への報告体制が十分に確立されるに至りませんでした。また、当社側においても、このような状況を想定した上で事前準備や指導等を行うことができておりませんでした。

b. 機能通貨変換に係るチェック機能が無かったこと

前項aに記載のとおり、連結決算にあたっての報告体制が十分でなかったことに加えて、決算手続きに機能通貨の変換が含まれるのはメキシコ子会社のみであり、かつ、機能通貨を変更して変換に係る手続きを追加した後の決算は、2020年3月期決算が初回であったために当社でも経験値が不足していたことから、MXNで算出された固定資産の鑑定評価額に固定資産購入時のレートを適用することに対して、当社内、メキシコ子会社内で問題視されることはなく、会計監査人への事前確認を実施せず数値を算出していました。

(2) メキシコ子会社の税務調整

当社において、グループ連結決算は、システム上でグループ各社の各四半期の貸借対照表、損益計算書を積み上げる方法で組み上げているところ、メキシコ子会社の第3四半期の数値が変化していることを、グループ連結決算のシステムへ反映しないままに第4四半期の数値を積み上げたことで決算短信に誤りが生じておりました。

メキシコ法制上、12月末までが現地での決算期となるため、翌年3月迄に税務申告が行われます。メキシコ子会社の現地財務スタッフが、税務申告を委託している会計事務所と税務調整を行う過程で、メキシコ子会社において、会計帳簿上2019年12月売上追加計上、2020年1月同売上取消しを行いました（イレギュラーな取引による顧客からの入金がありましたが、顧客からの内容連絡と承認日付及びメキシコ子会社からのインボイスの発行日付が1月にずれ込んだことから1月に計上していた取引に対する処理であり、この取引と処理自体には問題はありません）。また、現地の出向者給与の税金追加計上を会計帳簿上2019年12月に行いました（この処理自体にも問題はありません）。

しかしながら、以下の原因によって、メキシコ子会社の会計帳簿の2019年12月における前述の変化について、当社グループ連結決算のシステムへの反映がされません

でした。

a. メキシコ子会社財務スタッフの認識不足

メキシコ子会社における現地財務スタッフは、現地の決算が税務決算を前提としていることから財務会計よりも税務を重視する傾向があり、親会社である当社と決算期が異なることに対する意識が薄く、12月の第3四半期決算の数値を変更することによる影響の認識が無かったことから前述の処理を当社へ連絡しておりませんでした。

b. 連結決算にあたっての報告体制が十分でなかったこと

「(1) メキシコ子会社における固定資産評価額の適用レート」の項目に記載した内容と同様の原因となります。メキシコ子会社の現地財務スタッフが連絡しなくとも、当社からの出向者財務スタッフが当社への報告責任者として、財務会計上の重要事項について共有する体制を整備しておりました。しかしながら、新型コロナウイルス流行の影響でメキシコでは厳格な外出制限がされたことからリモートワークの体制となったことで財務スタッフ間の連携が不足したために、5月29日の決算短信開示までの間に前述の処理の情報が出向者財務スタッフまで伝達されておりませんでした。

c. 連結決算時の確認手続きの不備

これまで、当社グループ連結決算のシステムに取り込んだ積み上げたデータと現地の会計帳簿との整合性を確認する手続きがありませんでした。このため、メキシコ子会社の2020年3月期第3四半期まで積み上げた当社グループ連結決算システム内のデータが、現地会計帳簿と異なっていることが検出できておりませんでした。

(3) 当社中国グループのサブ連結決算調整仕訳

当社中国グループにおける税金関係の残高の違和感からサブ連結調整仕訳の調査を行ったところ、当該仕訳を入力した会計士資格を保有した現地香港人スタッフが退職して以降、更新作業が行われていなかったことが判明致しました。その詳細については明確な証拠が発見できておりませんが、その内容から次のように判断し、会計監査人と協議の上、当社としてこれを取消すべきと判断致しました。

未払法人税については、中国の法人税率に合わせるための調整や、会計システム(SAP)には計上すべきでないが認識すべき税金の調整を中国当局向けに記帳していると思われる内容がありました。当時の担当者が仕訳を発生させている時点においての見積りとしては合理的であった可能性があるものの、2020年3月期決算の時点

では未払法人税を計上すべき納税リスクが相当程度低下したと当社として認識したことから、取消すこととしました。

また、未収消費税においては、当時は控除できるとの判断に基づいて計上していたものと推測されます。しかし、中国における増値税（日本の消費税に相当）率が低減していったことに加えて、当社中国グループにおいて赤字の会社が増加することになり、中国当局の運営実態を考慮すると、この未収消費税の還付を受けられる可能性は無いと当社として認識したことから、取消すこととしました。

加えて、労務費調整、利息調整、固定資産残高調整等の経過勘定の調整仕訳がありました。根拠が不明瞭であったため、当社として根拠が無い仕訳であると判断し、取消すこととしました。

残高の通常の管理に加えて妥当性を確認する手続きを、過年度の海外不適切会計を受けた改善として、関係する勘定科目（買掛金、売掛金、建設仮勘定、長期前払費用）について整備しておりました。しかし、通常の税務に関連する勘定科目はこれに含まれていなかったこと、また、税務関連の管理監督体制が、当社グループの会計・経理体制において不十分であったことが原因で、2020年3月期決算短信の発表以前には前述の修正に至らなかったものと考えております。

#### （4）その他の類型

2020年7月21日付「(訂正・数値データ訂正)「2020年3月期 決算短信〔日本基準〕(連結)」の一部訂正について」で開示しましたとおり、前述の主要な訂正内容の他、以下の原因による訂正を行っております。

##### a. 支払手数料の計上漏れ

当社中国グループのサブ連結の母体である UMC 香港において、会計監査人へ支払う監査報酬費用の計上が不足しておりました。従来発生する水準での費用の計上を通常業務として現地財務スタッフが行っておりましたが、過年度の海外不適切会計を受けた監査工数の増加にともなう監査報酬費用の増大が、次の原因で反映されておりませんでした。

監査手続きが法定監査手続きからグループ連結上のレビュー手続きに変更されていたことにもない、当該報酬費用が UMC 香港ではなく当社に対して請求されておりました。外部からの請求情報と、当社グループ内での費用負担の情報が異なる例外的な場合の処理手順が明確ではなかったことが原因で、UMC 香港での費用の計上がされませんでした。当社から UMC 香港へ立替費用として請求し、UMC 香港で費用計上致しました。

また、残高確認状の送付・回収業務を外部専門家へ委託しておりましたが、見積りに基づく概算計上の手続きが整備されていなかったことが原因で、工数に基づいて計上すべき当該委託費用の計上が漏れていたため、費用計上致しました。

b. 有償支給部品の単価修正

当社中国グループにおける特定顧客からの有償支給部品について、例年、単価変更（部品のコストダウン）の連絡を受けて、営業部門、製造部門及び財務部門で打ち合わせを行い処理を確認しております。当社中国グループにおける財務部門での処理方法が、ルールとして定式化されていなかったことが原因で、誤って仕訳相手勘定科目を取り違えたまま承認されており（正しくは、(借方)買掛金/(貸方)在庫で計上すべき仕訳を、誤って(借方)原価/(貸方)在庫で計上してしまいました。）、原価を過剰に増大させる処理をしておりましたため修正致しました。

c. タイ子会社における売上高と費用の相殺

出荷物流費を計上し、その後当該費用は顧客へ請求できることが確定しましたが、売上高として計上されておりました。費用発生段階で、顧客へ請求が可能かどうかの明確なエビデンスがタイ子会社で入手できなかったため、当初保守的に費用計上したこと自体は正しい処理でした。

しかしながら、その後顧客へ請求が可能であることが確定した時点で、費用を立替金に振り替えるべきでしたが、タイ子会社ではこのように出荷物流費を立替えて出荷する事象がこれまで無かったことも一因となり、当該顧客への請求と当該例外的な出荷物流費が結びつかなかったことが原因で、売上高として計上されておりました。出荷物流費と売上高を相殺し同額減額する訂正を行いました。

(5) 連結キャッシュ・フロー計算書について

前述の訂正の金額確定、連結キャッシュ・フロー計算書への影響額の精査と並行して、連結キャッシュ・フロー計算書を検証した結果、次の要因を踏まえ2020年8月13日「(再訂正)『(訂正・数値データ訂正)「2020年3月期 決算短信〔日本基準〕(連結)」の一部訂正について』の一部訂正について」で開示しましたとおり一般的に訂正を行うこととしました。

主たる要因は、過年度の海外不適切会計を受けた外部調査委員会による調査の結果である訂正仕訳には、明細情報等が付与されていないことから当社会計システムへの取込が難航し、キャッシュ・フロー計算の前提となる期首残高の把握が困難な状況であったことです。当該訂正仕訳は会計システムや連結決算に用いるシステムと連携しているわけではないことから、連結キャッシュ・フロー計算書の作成時に、期首残高の誤り等、訂正を要する箇所が残った状態になっておりました。

また、メキシコ子会社における機能通貨の変換手続きによる固定資産に係る増減明細の変化が、投資キャッシュ・フローと営業キャッシュ・フローに影響する内容を反映できておりませんでした。加えて、タイ子会社における財務取引科目間の入り繰りの誤謬が生じており、財務キャッシュ・フローに誤りが生じておりました。

以上が主な修正要因ですが、他の海外拠点でも（UMC 香港、当社ベトナム拠点）期首残高の誤りを内容とする訂正を行いました。

## IV 再発防止策

「Ⅲ 原因に関する分析」に記載致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となります。

なお、当社は、2020年3月27日に臨時株主総会を開催し、ガバナンス体制を強化した新経営体制に移行しております。新経営体制移行後は、新経営体制の下で必要に応じて再発防止策の見直しを実施し、ガバナンス体制のさらなる強化を図っていく所存です。

また、「Ⅲ 原因に関する分析」にて記載致しました個々の原因と以下に記載致します個々の再発防止策との対応関係につきましては、別表1「原因と再発防止策の主な対応表」をご参照ください。

### 1. 不適切な会計処理に対する責任明確化

#### (1) 不適切な会計処理に関与した役員の退任

過年度の海外不適切会計に関して特に重要な位置づけにあった取締役（経営上の最高責任者であったA氏、不適切な会計処理を自ら指示・容認したB氏及びC氏）は、2020年3月27日開催の臨時株主総会における組織変更にもなう役員改選によって（C氏については2019年6月27日開催の定時株主総会の終結をもって任期満了により）すべて退任しております。

なお、A氏個人との人的関係はありませんが、当社における創業家の財産保全会社による議決権を有する株式保有割合は、合算で32.87%と、議決権の3分の1近くを占めております。株主総会の特別決議を要する事項について、創業家が拒否権を容易に持ちうる状態であることが経営上のリスクであると客観的に評価されることを避け、また実際に特別決議を拒否できることを背景とした人事等への影響力が行使されるリスクの発現を避けるべく、議決権割合の低下のための方策の検討を進めております。

#### (2) 不適切な会計処理に関与した役員の退任に至るまでの経緯等

##### a. A氏の退任に至るまでの経緯等

長期にわたり不適切な会計処理を発見できなかったこと及び2020年3月期第1四半期報告書の提出が期限内にできなかったことを重く受け止め、管理監督責任を明確にするために自ら代表権の返上を申し出ました。当該申し出を受けて、2019年10月28日付「代表取締役の異動及び取締役の職務変更に関するお知らせ」にて開示しましたとおり、同日開催の取締役会での決議により、代表取締役の異動を行うことを決定し、同日付で代表権を返上しております。代表権を返上した後は、すべての業務執行から外れていたため、業務への関与はしておりませんでした。その後の取締役会では利益目標やその達成について言及することはありませんでしたが、役付きでない取締役として、新体制の下での経営の立て直しの目的で、在庫削減、CCC

(キャッシュコンバージョンサイクル<sup>9</sup>) 管理といった施策について、従前同様取り組むべきと意見しておりました。取締役会としてはこれらの施策は資金繰りが逼迫する状況下でキャッシュを確保するため客観的にも重要ではあるものの、すでに実施していた施策であったため、A氏の意見を機として追加的な対応は行っていません。

2020年3月27日開催の臨時株主総会決議により取締役の改選を行っておりますが、利益偏重の経営姿勢、コンプライアンス意識の欠如といった資質の面でこの度の会計不祥事の土壌を形成したといえることや、人事権を背景とした影響力により、同氏への牽制機能の欠如、ガバナンスの機能不全へつながったことから、A氏については新体制での取締役候補者として上程せず、当該臨時株主総会終結のときをもって当社取締役を退任しております。

なお、A氏については、当社取締役退任後において、顧問等を含め、当社グループのいかなる職にも就任していないため、当社グループとの人的関係はありません。また、今後も当社グループのいかなる職にも就く予定はありません。

#### b. B氏の退任に至るまでの経緯

2019年7月24日付「当社の中国連結子会社における不適切な会計処理の可能性の判明に関するお知らせ」にて開示しましたとおり、当社中国子会社における不適切な会計処理の可能性が判明した直後に、委嘱したすべての職務を外すことを決定し、その段階でB氏は当社グループのすべての業務執行から外れております。同年10月28日には外部調査委員会から調査報告書を受領し、同日開催の取締役会においてB氏に対する取締役の辞任勧告決議を行いました。しかしながら、その後もB氏は取締役会へ遠隔地からの電話による出席を続けており、取締役会への出席の都度、辞任勧告決議に対する回答を求めておりましたが、B氏から自ら辞任する旨の回答を得ることはできませんでした。なお、辞任勧告決議後B氏が当社の業務執行へは何ら関与していないことについては、2020年3月期第2四半期、第3四半期及び通期の各決算を確定させる前に、当社グループの管理職以上の役職員及び財務部門ならびに経理部門の役職員等を対象としたアンケート調査により確認しております。

2020年3月27日開催の臨時株主総会決議により役員の改選を行っておりますが、B氏については役員候補者として上程せず、当該臨時株主総会終結のときをもって当社取締役を退任しております。

---

9 「CCC (=Cash Conversion Cycle:キャッシュコンバージョンサイクル)」とは、企業の資金効率を見るための指標をいう。原材料や商品仕入等へ現金を投入してから最終的に現金化されるまでの日数を示し、その値が小さい方ほど資金効率はよいといえることができる。

c. C氏の退任に至るまでの経緯

2019年6月27日開催の第52回定時株主総会の終結をもって、任期満了により当社取締役を退任しております。

(3) 不適切な会計処理に関与した役職員に対する処罰等

過年度の海外不適切会計にかかわったすべての役職員に対し、法的責任のあるものに対しては訴訟提起も視野に入れた検討を進めており、社内処分が必要なものに対しては懲戒処分を実施致しました。また、2019年12月27日付「役員報酬の減額に関するお知らせ」にて開示しましたとおり、過年度の海外不適切会計に関する経営責任を明らかにするための役員報酬の減額を行っております。

これらの概要については以下となります。

a. 不適切な会計処理に関与した役員に対する法的責任追及

外部調査委員会の調査報告書において過年度の海外不適切会計への関与が認定されている当社の元役員に対し、取締役としての善管注意義務違反及び不法行為に基づき当社が被った損害の賠償請求をすべく、本年6月の取締役会において当社代理人弁護士を定め請求手続きを開始しております。今後、新たな経営体制において、相手方との交渉等の進め方を議論してまいります。なお、損害の範囲及び請求金額については現時点の後も継続して発生する可能性もあり、現時点においては確定しておりません。

b. 不適切な会計処理に関与した役員に対して付与していた新株予約権消却

外部調査委員会の調査報告書において過年度の海外不適切会計への関与が認定されている当社の元役員には、取締役としての善管注意義務違反及び不法行為に相当する事実が認められるものと考えております。この事実は、同元役員に対して付与していた当社新株予約権についての、新株予約権割当契約書における「その他権利行使条件等」で規定される「法令・社内諸規則等の違反、または当社に対する背信行為」に該当することから、当社は同新株予約権を無償で取得し、これを消却致しました。

c. 不適切な会計処理に関与した従業員に対する懲戒処分

コンプライアンス意識醸成のための前提として、不適切な会計処理に対する責任を明確にすることが必要であるとの認識の下、過年度の海外不適切会計に関与した従業員7名に対して就業規則に基づく減給又は訓戒の懲戒処分を実施致しました。

d. 経営責任明確化のための役員報酬減額



2019年12月18日付にて株式会社東京証券取引所より特設注意市場銘柄の指定及び上場契約違約金の徴求を受けたことにもない、同年12月27日開催の取締役会において同時点の取締役の経営責任について協議した結果、当時の取締役3名（現高田代表取締役、仙波取締役及び高須執行役員）に対して2019年12月から2020年2月までの3ヶ月間で報酬月額20%減額を決定致しました。また、全監査役の協議により、当該時点における常勤監査役2名に対して2019年12月から2020年2月までの3ヶ月間で報酬月額5%減額を決定致しました。

## 2. 新経営体制移行のための役員改選

### (1) 株主総会での役員改選

#### a. 役員候補者の選定基準

2020年3月27日開催の臨時株主総会に上程した役員候補者については、以下の選定基準に基づき高田代表取締役及び仙波取締役により候補者選定を行ったうえで、2020年2月25日開催の取締役会において候補者の決定を行っております。

2020年8月7日開催の定時株主総会に上程した役員候補者については、同様の選定基準に基づき選定を行ったうえ、「3. 新経営体制移行にともなうガバナンス機能強化 (2) 任意の指名・報酬委員会の新設」の項目で後述致します指名・報酬委員会を2020年6月26日に開催し同委員会の同意の答申を経て、2020年7月6日開催の臨時取締役会において候補者の決定を行っております。

#### (a) 常勤役員の選定基準

常勤の役員候補者の選定基準は、以下としております。

- ① 過年度の海外不適切会計に関与しておらず、コンプライアンスを重視し遵守する人物像であること。
- ② 当社の業務において実績を有するあるいは熟知しており、改革を主導し得ること。
- ③ 顧客との信頼関係を有する等、経営を安定させ得ること。

#### (b) 社外役員の選定基準

社外の役員候補者の選定基準は、以下としております。

- ① 過年度の海外不適切会計に関与しておらず、コンプライアンスを重視し遵守する人物像であること。
- ② 弁護士、公認会計士等の専門性もしくはエレクトロニクス業界又は製造業において経営者としての実績を有していること。

#### b. 各役員候補者の選定理由及び略歴

(a) 高田昭人代表取締役の選定理由及び略歴

以下の理由により、当社グループが過年度の海外不適切会計により失った社会的な信用・信頼を取り戻すための取組みを更に推進し、当社グループの企業価値を向上させていくうえで必要不可欠な存在となっていることから、取締役候補者として適格であるものと判断致しました。

- ① 当社入社後、営業業務を中心として経験を積み、海外拠点での営業マネージャー、海外拠点長（2013年3月～2014年12月）、営業本部長（2018年4月～2019年9月）といった役職を歴任し、約25年にわたる豊富な業務経験及びマネジメント経験を有しております。当社グループの主要顧客からも評価と信頼を得ており、当社グループの企業価値向上を牽引してまいりました。
- ② 2019年10月の代表取締役就任後は、従業員、顧客、サプライヤー等各ステークホルダーとのコミュニケーションを積極的に行う等、各方面に対して当社のトップとしてのリーダーシップを発揮しており、当社グループを牽引していくことを期待しております。
- ③ 過年度の海外不適切会計については外部調査委員会の調査の結果関与は認められず、また外部調査委員会による調査にも協力しており、「コンプライアンスなくして会社の存続なし」とのメッセージを、年初挨拶、後述するUMCグループ行動規範、また経営会議の場で積極的に発信する等コンプライアンスを重視する姿勢を有しております。

なお、高田代表取締役の略歴は以下のとおりです。

氏名	生年月日	略歴	
高田 昭人 (重任)	1966年 4月8日	1991年4月	加賀電子(株) 入社
		1994年6月	当社 入社
		2011年3月	当社 常務執行役員
		2013年3月	UMC Electronics (Thailand) Limited 取締役社長
		2014年12月	UMC Electronics Vietnam Limited 取締役社長
		2015年9月	当社 常務執行役員 営業本部副本部長
		2018年4月	当社 副社長執行役員 営業本部本部長 UMC Electronics Mexico, S.A. de C.V. 取締役 (現任)
		2018年6月	当社 取締役副社長 副社長執行役員 営業本部本部長
		2019年10月	当社 代表取締役社長 (現任)

(b) 仙波陽平取締役の選定理由及び略歴

以下の理由により、当社グループが過年度の海外不適切会計により失った社会的な信用・信頼を取り戻すための取組みを更に推進し、当社グループの企業価値を向上させていくうえで必要不可欠な存在となっていることから、取締役候補者として適格であるものと判断致しました。

- ① 株式会社みずほ銀行において執行役員を務める等、30年を超える金融機関での豊富な経験に基づく見識を有しております。
- ② 過年度の海外不適切会計につきましては、当社取締役就任直後である2019年7月1日に当社従業員からの申告を受けた後、慎重に裏付け調査を進め、現地中国でのヒアリングにより確証を得て帰国した同年7月13日から1週間を経ない同月19日の臨時取締役会において外部専門家による調査開始の手はずを整え、初動において適切に対処致しました。調査開始後は、当社グループにおいて長年にわたって継続していた不適切な会計処理を解明すべく、他の役員の協力を得つつ、外部調査委員会や監査法人との調整にあたり、解明の指揮を執り、大きな役割を果たしました。
- ③ 中国を中心とする不適切な会計処理に係る調査終了後は、高田代表取締役が掲げる内部管理体制再構築のための取組みを実現するため、管理本部長として「4. 管理監督体制の機能強化 (5) 管理部門強化のための取組み」に後述する管理部門の強化、経理体制の強化の指揮を執る等、実務面の推進を担っております。

なお、仙波取締役の略歴は以下のとおりです。

氏名	生年月日	略歴	
仙波 陽平 (重任)	1964年 3月7日	1986年4月	(株)富士銀行 (現 (株)みずほ銀行) 入行
		2014年4月	同行 営業店業務第三部長
		2015年4月	同行 執行役員 営業店業務第三部長
		2016年4月	同行 執行役員 個人コンサルティング推進部長
		2018年4月	みずほ総合研究所(株) 常務執行役員
		2019年4月	当社 入社 当社 副社長執行役員 管理本部本部長 UMC ジャストインスタッフ(株) 取締役 (現任) UMC Electronics Hong Kong Limited 董事 (現任) UMC Electronics (Dongguan) Co., Ltd. 董事 (現任)

氏名	生年月日	略歴	
			UMC Electronics Products (Dongguan) Co., Ltd. 董事 (現任) UMC Electronics (Shenzhen) Co., Ltd. 董事 (現任) UMC Dongguan Plastics Co., Ltd. 董事 (現任) UMC Electronics Manufacturing (Dongguan) Co., Ltd. 董事 (現任) UMC Electronics Vietnam Limited 取締役 (現任) UMC Electronics (Thailand) Limited 取締役 (現任) UMC Electronics Mexico, S.A. de C.V. 取締役 (現任)
		2019年5月	UMC・Hエレクトロニクス(株) 監査役 (現任)
		2019年6月	当社 取締役副社長 副社長執行役員 管理本部本部長 (現任)

(c) 大年浩太社外取締役の選定理由及び略歴

以下の理由により、引き続き、当社グループの事業や業界に関する豊富な知識に基づく経営手腕が発揮されることにより、当社グループの業績及び企業価値向上に資することが期待されることから、取締役候補者として適格であるものと判断致しました。

- ① 主要取引先である株式会社豊田自動織機のエレクトロニクス事業部長を務め、当社グループの注力事業である車載事業にも精通しており、当社の事業経営及び管理・運營業務に関する知見を有していることから、当社グループの業績及び企業価値向上に貢献しております。
- ② 過年度の海外不適切会計につきましては外部調査委員会及び当社における調査においても関与は認められておりません。
- ③ 取締役会において、コンプライアンスに関する経営者の言動が企業風土を形成することの重要性を強調する発言をする等、コンプライアンスを重視する経営姿勢を有しております。

なお、大年社外取締役の略歴は以下のとおりです。

氏名	生年月日	略歴	
大年 浩太 (重任)	1960年 2月9日	1983年4月	(株)豊田自動織機製作所 (現 (株)豊田自動織機) 入社
		2006年6月	同社 エレクトロニクス事業部 技術部長

氏名	生年月日	略歴	
		2013年1月	同社 エレクトロニクス事業部 開発部長
		2013年6月	Toyota Industries Electric Systems North America, Inc. 社外取締役（現任）
		2014年6月	（株）豊田自動織機 執行役員
		2016年6月	同社 常務役員
		2018年6月	当社 取締役（現任）
		2019年6月	（株）豊田自動織機 執行職
		2020年6月	同社 経営役員（現任）

(d) 尾関純社外取締役（監査等委員）の選定理由及び略歴

以下の理由により、当社グループの早急なガバナンス体制の再構築に必要な人材と判断し、取締役（監査等委員）候補者として適格であるものと判断致しました。

- ① 公認会計士としての会計・財務の専門知識をはじめ、他社における監査役・取締役（監査等委員）の役員経験に基づく企業経営及びコーポレート・ガバナンスに関する知見を有しております。当社が会計業務の整備・強化を図っていく上で、適切に指導・助言をうけることができると判断致しました。

なお、尾関社外取締役（監査等委員）の略歴は以下のとおりです。

氏名	生年月日	略歴	
尾関 純 （新任）	1956年 4月3日	1979年4月	東京国税局 入局
		1984年1月	監査法人朝日会計社（現 有限責任あずさ監査法人） 入所
		2004年5月	同監査法人 代表社員
		2016年7月	公認会計士尾関会計事務所 代表（現任）
		2017年6月	（株）テクノメディカ 社外取締役（監査等委員）（現任）
		2020年3月	当社 社外取締役（監査等委員）（現任）

(e) 前原修身社外取締役（常勤監査等委員）の選定理由及び略歴

以下の理由により、当社グループの事業経営及び管理・運営業務に必要な人材と判断し、取締役（監査等委員）候補者として適格であるものと判断致しました。

- ① 日立工機株式会社（現 工機ホールディングス株式会社）の取締役（2008

年6月～2019年4月)をつとめた企業経営者であり、中国等の成長市場への事業展開、企業グループ離脱等の会社組織の変革を経験されていることから、当社の海外展開事業の立て直し、資本構造の見直しを含む会社組織の構造改革にあたり的確な助言、監督をいただけるものと考え、社外取締役(監査等委員)としての職務を適切に遂行できるものと判断致しました。

なお、前原氏の略歴は以下のとおりです。

氏名	生年月日	略歴	
前原 修身 (新任)	1955年 5月25日	1978年4月	(株)富士通ゼネラル入社
		1983年8月	日立工機(株)(現 工機ホールディングス(株))入社
		2001年8月	同社 電動工具事業グループ戦略企画部長
		2006年6月	同社 経営企画本部長
		2008年6月	同社 取締役 経営企画本部長
		2012年6月	同社 常務取締役 国内営業本部長
		2013年6月	同社 専務取締役 営業本部長
		2014年6月	同社 代表取締役 取締役社長
		2019年4月	工機ホールディングス(株) 取締役会長
		2020年8月	当社 社外取締役(常勤監査等委員)(現任)

(f) 中村克己社外取締役(監査等委員)の選定理由及び略歴

以下の理由により、当社グループの事業経営及び管理・運營業務に必要な人材と判断し、取締役(監査等委員)候補者として適格であるものと判断致しました。

- ① 民間企業の法務実務や、政府系シンクタンク、社内外の調査委員会業務での経歴で培われた経験を有すること及び企業コンプライアンス、リスクマネジメントを専門とする弁護士であることから、当社が二度と会計不祥事を起こさない体制を構築していくにあたって、適切に牽制機能を発揮いただけるものと判断致しました。

なお、中村(克)氏の略歴は以下のとおりです。

氏名	生年月日	略歴	
中村 克己 (新任)	1970年 10月28日生	1993年4月	全日本空輸(株)入社
		1997年4月	大蔵省財政金融研究所国際交流室派遣
		1999年4月	全日本空輸(株)法務部
		2005年4月	最高裁判所司法研修所

氏名	生年月日	略歴	
		2006年10月	弁護士登録、国広総合法律事務所入所
		2007年12月	日本ノーベル(株)社外監査役（現任）
		2012年1月	国広総合法律事務所パートナー（現任）
		2020年8月	当社 社外取締役（監査等委員）（現任）

(2) 第53回定時株主総会での役員一部改選

2020年7月6日付「取締役人事に関するお知らせ」にて開示致しましたとおり、同日開催の臨時取締役会において、前原取締役、中村（克）取締役の2名の新任取締役候補者を決定致しました。これを受け、中村（薫）社外取締役、渡辺社外取締役は、2020年8月7日開催の定時株主総会での新任候補者の選任と同時に辞任致しました。両氏においては、2020年3月27日から2020年8月7日までの間、当社の取締役会の監視監督機能の強化や、コンプライアンスが当社に定着するための仕組みづくりを進めるに際して大きな役割を果たしていただきましたが、より実効性のあるガバナンス体制の構築のため、両氏の辞任を受任し、2019年7月以前に当社とかわり無かった取締役候補者を選定することと致しました。なお、退任した取締役の選定理由及び略歴は以下のとおりです。

(a) 中村薫社外取締役（常勤監査等委員）（当時）の選定理由及び略歴

以下の理由により、当社グループの早急なガバナンス体制の再構築に必要な人材と判断し、社外取締役（常勤監査等委員）候補者として適格であるものと判断致しました。

- ① 弁護士としての法律の専門知識をはじめ、長年にわたる経済産業省での経験を有しており、他社における社外監査役・代表取締役等の役員経験に基づく企業経営及びコーポレート・ガバナンスに関する知見を有しております。
- ② 過年度の海外不適切会計につきましては外部調査委員会及び当社における調査においても関与は認められておりません。
- ③ 不適切な会計処理の発覚時には、外部調査委員会の調査開始にあたりB氏の職務解除について長時間議論が紛糾する中、調査の客観性確保の観点から職務解除すべきとの立場を堅持する等、冷静かつ客観的な判断をしております。
- ④ ガバナンス検討委員会からは、「監査役については、監査委員会設置会社への移行を機に、刷新すべきである」との提言を受けておりましたが、新たなガバナンス体制の早期構築のために、非常勤という限定的な立場でなく常勤の監査等委員として関与いただくことが必要な人材である

と判断致しました。

なお、中村(薫)社外取締役（常勤監査等委員）の略歴は以下のとおりです。

氏名	生年月日	略歴	
中村 薫 (新任)	1948年 6月2日	1972年4月	通商産業省（現 経済産業省） 入省
		2000年6月	防衛庁（現 防衛省） 装備局長
		2002年6月	経済産業省 産業技術環境局長
		2006年3月	日本IBM(株) 常勤監査役
		2010年6月	日本電子計算機(株)（現 (株)J E C C） 取締役社長
		2015年3月	応用地質(株) 社外取締役（現任）
		2016年6月	(一財)新エネルギー財団 会長 伊藤隆法律事務所弁護士（現任）
		2017年6月	当社 社外監査役（非常勤）
	2020年3月	同社 社外取締役（常勤監査等委員）	

(b) 渡辺和俊取締役（監査等委員）（当時）の選定理由及び略歴

以下の理由により、当社グループの事業経営及び管理・運營業務に必要な人材と判断し、取締役（監査等委員）候補者として適格であるものと判断致しました。

- ① 主要取引先である株式会社リコーのPCUP事業部事業企画室長、リコーマイクロエレクトロニクス株式会社の代表取締役等を務め、当社グループのEMS事業にも精通し、当社グループの事業経営及び管理・運營業務に関する知見を有していることに加え、前項aに記載した役員選定基準を満たしていると判断致しました。
- ② 当社顧問（2015年3月～2019年7月、2019年11月～2020年3月）として、経営品質向上委員会及び経営改革委員会<sup>10</sup>の運営にご尽力いただき、担当者レベルを含めた当社役職員と供に進捗管理、助言を行う等活動を推進しており、品質向上に関する提言も過去にいただいております。なお、経営品質向上委員会（2016年～2019年）事務局長として品質・CSR・顧客満足をテーマに部会を主導いただきましたが、経営品質向上委員会が終了したことを受け、当社顧問を退かれていましたが、過年度の海外不適切会計を受けた実務の立て直しを図るため、再度顧問としてご助力をいただいております。

<sup>10</sup> 「経営改革委員会」とは、ガバナンス検討委員会の提言を受けて、同提言を実行すべく2019年12月27日開催の緊急会議において設置した会議体をいう。構成員は、代表取締役を委員長とし、主に執行役員により構成される。



- ③ 過年度の海外不適切会計につきましてはそもそも外部調査委員会の調査の対象となっておらず、当社における調査においても関与は認められておりません。

なお、渡辺取締役（監査等委員）の略歴は以下のとおりです。

氏名	生年月日	略歴	
渡辺 和俊 (新任)	1951年 6月30日	1970年4月	(株)リコー 入社
		1991年4月	同社 コンポーネント事業部品質保証室長
		1999年4月	同社 PCUP事業部事業企画室長
		2002年1月	リコーマイクロエレクトロニクス(株) 代表取締役社長
		2008年10月	(株)リコー電装ユニットカンパニー 営業統括センター長
		2011年6月	同社 電装ユニットカンパニーグローバル統括センター顧問
		2015年3月	当社 顧問
		2020年3月	当社 社外取締役（監査等委員）

### 3. 新経営体制移行にともなうガバナンス機能強化

#### (1) 監査等委員会設置会社への体制移行

##### a. 監査等委員会設置会社への体制移行の理由・目的

ガバナンス検討委員会より、監視監督機能を強化したガバナンス体制への移行のために監査等委員会設置会社への体制移行について提言を受けました。また、当社の規模及び現状から取締役（役員）の員数を減らすべきとの提言を受けました。当該提言を受け、ガバナンス検討委員会において取締役の継続に問題が無いとされていた当時の業務執行取締役（現 高田代表取締役、仙波取締役及び高須執行役員）が以下の点を検討し、監査等委員会設置会社へ移行することで当社のガバナンス体制を強化し、かつ役員員の員数を減らすことができると判断したことから、2020年2月25日開催の取締役会において監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への移行に関する方針について決議し、2020年3月27日開催の臨時株主総会での承認を得て、監査等委員会設置会社へ体制移行しております。

- ① 監査等委員は、監査役と異なり取締役であることから取締役会での議決権を有しているため、牽制機能が強まりガバナンスの強化につながる。
- ② 監査等委員に対する議決権行使の意思決定のための情報提供及び審議を通じて、代表取締役をはじめ業務執行取締役の説明責任が強まりガバナンスの強化につながる。

③ 監査等委員会設置会社へ移行することで、役員の数数が削減され、意思決定迅速化が図られ、更に、社外役員割合の相対的増大に基づく監視監督機能の実効性向上が図られること。

具体的には、従来は取締役9名（内、社外取締役3名）・監査役5名（内、社外監査役3名）の体制でしたが、新体制においては、業務執行取締役2名と非業務執行社外取締役1名、監査等委員である取締役3名（内、社外取締役2名、2020年8月7日定時株主総会後は3名）とし、少なくとも必ず1名の監査等委員である取締役（及び1名の社外取締役）が決議に賛成しなければ過半数による取締役会決議をすることができない体制としました。これにより、社外取締役及び監査等委員の業務執行取締役に対する監視監督機能が十分に発揮される体制となっております。

#### b. 常勤の監査等委員の選定

監査等委員会設置会社への移行にあたり、常勤の監査等委員を選定致しました。常勤の監査等委員の選定は義務付けられておりませんが、常勤の監査等委員を置くべきであるとガバナンス検討委員会から提言を受けたことに加えて、ガバナンス検討委員会において取締役の継続に問題が無いとされていた当時の業務執行取締役（現 高田代表取締役、仙波取締役及び高須執行役員）が、社外の監査等委員が十分に役割を果たすためには、常勤の監査等委員を通じて社内の情報、状況をつぶさに把握するため、常勤の監査等委員の存在が必要であると考えたことによります。

なお、従前も常勤の監査役が選定されておりましたが、「Ⅲ 原因に関する分析 2. 牽制機能の欠如及びガバナンスの機能不全 (2) 監査役会の牽制機能欠如」の項目で前述したように、牽制機能が欠如しておりました。常勤監査等委員による社内情報の把握、経営会議への出席等によって、監査等委員である社外取締役に對して必要十分な情報提供を行う環境を整備し、許容できないコンプライアンスリスクのある意思決定や社内施策を未然に察知して防止する、あるいは業務執行取締役に對して十分な根拠の説明を求める等、社外取締役に期待されている牽制機能を十分に発揮できる環境を整備しております。

#### c. 監査等委員会と内部監査部門との連携強化

##### (a) 監査等委員会への内部監査結果の報告

代表取締役社長直属の諮問機関である内部監査部門による内部監査結果の報告先に、代表取締役社長のみではなく監査等委員会を含めることにより、代表取締役社長の一存による重大な不備等への改善指示の変更や取締役会に対して内部監査結果が報告がされないといった事態を防止致します。また、内部監査結果及び当該結果に基づく改善指示の状況を監査等委員会が把握することにより、

監査等委員会監査及び監査結果に基づく改善活動が効果的・効率的に実施可能となるものと考えております。

(b) 内部監査部門による監査等委員会事務局機能の設置

本社の内部監査部門は監査等委員会事務局を兼ねることとしております。内部監査部門は直属の指揮下ではなく、監査等委員会の開催案内、議事録作成、往査手配等のサポートの役割を担っております。内部監査部門が事務局を兼ねることにより、監査等委員会監査において発見された課題や認識を共有することができ、監査等委員が効率的に社内の情報収集をできるようにサポートすることも可能となります。内部監査部門が監査等委員会事務局を兼ねることに関して、監査等委員会が非業務執行機関であることから互いの監査対象とならないため、内部監査部門の独立性について問題は無いものと考えております。

(2) 任意の指名・報酬委員会の新設

a. 指名・報酬委員会の設置

ガバナンス検討委員会より、取締役に対する監視監督機能を有効に機能させるための方策の一つとして、任意の指名・報酬委員会を設置することの提言を受けました。

当社は、指名・報酬委員会の設置により、代表取締役等特定の役員による実質的な役員選任権及び報酬決定権の独占を防止し、取締役相互の監視監督機能の有効化を図ることが可能となると判断したことから、2020年1月21日開催の経営会議において、指名・報酬委員会を設置することを決定致しました。

2020年3月27日開催の臨時株主総会において、過年度の海外不適切会計を受け、コーポレート・ガバナンスの強化を図るため、監査等委員会設置会社への体制移行について決議し、併せて指名・報酬委員会の設置について報告致しました。そして、同日開催の取締役会において、指名・報酬委員会の設置を決議しております。

また、取締役会における最終的な判断が同委員会の答申内容と異なる場合、取締役会での最終決定にあたっては同委員会の同意を得なければならない旨を「取締役会規程」に規定し、監査等委員を含む取締役及び執行役員の選任案及び報酬決定方針や報酬水準の決定において代表取締役等特定の役員の恣意性を排除する体制と致しました。

b. 指名・報酬委員会の構成

指名・報酬委員会の構成員は、その過半数を独立社外取締役とし、同委員会内の意見については両論併記の上、取締役会へ報告することを義務付けることにより、個別の選任・報酬案に独立社外取締役の意見が反映される仕組みとしております。

また、委員長は独立社外取締役を充てることとし、独立社外取締役が同委員会を主導することで、企業内部の論理ではなく企業倫理の遵守の立場から経営陣を評価することを明確に致します。今後、特定の役員に権限が集中し、特定の役員が選任・報酬案について大きな影響力を持つようになった結果、他の役員からの牽制が弱まりガバナンス形骸化が生じるようなリスクに対しては、独立社外取締役の立場から、個別の案が合理的な根拠を有しており権力集中の結果ではないことを確認致します。これによって、当該特定の役員への権力集中に対する牽制機能を確立することができると考えております。

なお、同委員会の委員の選定については、2020年3月27日開催の取締役会及び2020年8月7日開催の取締役会において審議・決定しております。

c. 指名・報酬委員会の各委員の選定理由

指名・報酬委員会の構成員である各委員の選定理由は以下となります。

(a) 前原社外取締役（常勤監査等委員）の選定理由

前原社外取締役（常勤監査等委員）は常勤の監査等委員として重要な会議体への出席等を通じて各取締役の職務執行状況を確認できることに加えて、製造業の海外事業展開を経営者として経験されていることから、海外拠点長を務める当社執行役員についても適切に評価する役割を担っていただけるものと考え、取締役会にて指名・報酬委員会の委員に選任しております。

(b) 尾関社外取締役（監査等委員）の選定理由

当社における今回の不適切会計問題の背景には、コンプライアンス意識不足の一態様として、経営層において財務会計知識と重要性の認識が不足していたことも一因であると考えられます。公認会計士として、製造業の会計監査、事業再生支援業務等にも従事していた経験、他社における任意の報酬指名諮問委員会の委員としての経験を有することから、経営層として従事する業務に必要な知識ないし認識を有しているか、又は当社の事業立て直し及び継続的成長にとって有益かという観点から指名・報酬案について適切な判断をいただくことを期待し、取締役会にて指名・報酬委員会の委員に選任しております。

(c) 高田代表取締役の選定理由

指名・報酬委員会においては、社内の実情に即した評価に基づいて審議するため当社業務に精通したものを含めるべきこと、また経営方針に基づいた管掌業務・報酬内容の決定を通じて、実効的な経営体制を構築する目的で、経営方針について責任を負う代表取締役を含めることが必要と考え、取締役会にて指名・報

酬委員会の委員に選任しております。

「2. 新経営体制移行のための役員改選 (1) 株主総会での役員改選 b. 各役員候補者の選定理由及び略歴 (a) 高田昭人代表取締役の選定理由及び略歴」の項目において記載致しましたとおり、高田代表取締役は、当社において豊富な業務経験及びマネジメント経験を有し、当社グループの主要顧客・サプライヤーとの関係も構築していることから、指名・報酬委員会において説明責任を果たすために必要な知識を有しております。

(d) 中村（薫）社外取締役（常勤監査等委員）（当時）の選定理由

中村（薫）社外取締役（常勤監査等委員）（当時）には、2020年3月27日から8月7日まで指名・報酬委員会の委員を務めていただきました。

中村（薫）社外取締役（常勤監査等委員）（当時）は常勤監査等委員であったことから、常勤者として重要な会議体への出席等を通じて取締役の職務執行状況を確認しているため、取締役の人事評価について適切に意見を述べられると考へ、取締役会にて指名・報酬委員会の委員に選任したものです。

なお、中村（薫）社外取締役（常勤監査等委員）（当時）は、「2. 新経営体制移行のための役員改選 (2) 第53回定時株主総会での役員一部改選」の項目において記載致しましたとおり、2020年8月7日開催の第53回定時株主総会終了後に当社取締役を辞任しております。

d. 取締役及び執行役員の選任・報酬基準の決定

(a) 取締役及び執行役員の選任基準の決定

今回2020年3月27日開催の臨時株主総会及び第53回定時株主総会での役員の選任案は、当社の立て直しにあたり相応しい人物か否かを「2. 新経営体制移行のための役員改選 (1) 株主総会での役員改選 a. 役員候補者の選定基準」の項目に記載した基準に従って個別に判断し選任致しました。取締役及び執行役員の選任基準については2020年10月中に指名・報酬委員会に上程し、決定する予定としております。また、選任案審議の日程、議論の前提となる集約すべき情報、審議判定判断の手順等のフローを同時に内規として決定します。

(b) 取締役及び執行役員の報酬基準の決定

産業・規模別の統計資料を基に作成した取締役及び執行役員の報酬テーブルに従って作成された個別報酬の素案を、業務執行取締役が作成後、取締役会において指名・報酬委員会へ諮問することを決議し、指名・報酬委員会において審議して、その結果必要と判断した変更を加えて取締役会に答申致します。

2021年3月期については、新体制発足直後であることから、業務執行取締役で

ある高田代表取締役が報酬テーブルを参考に素案を作成致します。来年度以降の素案作成方法については、2020年9月中の具体化を予定しております。

e. 監査等委員会による指名・報酬に係るフローのモニタリング

「指名・報酬委員会規程」に基づく、指名・報酬に係るフローの実践状況については監査等委員会監査において指名・報酬委員に選定されていない監査等委員が運用状況を確認し、牽制機能が有効に機能しているか検証してまいります。

(3) 実効性向上のための会議体の再編

従前は、会議体として経営戦略会議<sup>11</sup>及び執行役員会議<sup>12</sup>を設けておりましたが、両会議体での議論内容は社外取締役に共有されていなかったことから、両会議体を廃止し、両会議体の機能を経営会議へと統合致しました。

経営会議は原則として月に1回開催するものとし、職務分掌を有する取締役、執行役員、内部監査室長及び議長が必要と認めたものが出席し、重要経営目標の進捗状況報告、臨時の経営課題への対処方針、取締役会上程事項等の内容を議論しております。

経営会議へは監査等委員である取締役が出席し意見を述べることでできるようになっており、監査等委員会設置会社へ移行後は、毎回常勤監査等委員が出席しております。「(1) 監査等委員会設置会社への体制移行 b. 常勤の監査等委員の選定」の項目で前述したように、常勤監査等委員を置いて社外取締役へ情報共有がされる体制とすることで、仮に経営会議において過度に業績偏重な施策が審議されるような事態となった場合でも、監査等委員である取締役による牽制が効く体制としております。更に、「4. 管理監督体制の機能強化 (3) ガバナンス強化を目的とした取締役会の運営方法の見直し a. 当社取締役会の運営方法の見直し」の項目で後述するよう、経営会議の議事録を取締役（非常勤を含む）へ送付して、経営情報及び経営上の意思決定、取締役会への上程事項の情報を迅速に共有することで、取締役会の実効性を確保します。

なお、経営会議は月次の開催の他、不適切会計問題を受けた対応方針の議論、報告及び提言の確認のため、臨時で4回開催しております（2019年7月30日、10月28日、12月6日、11日）。

11 「経営戦略会議」とは、代表取締役社長を議長とし、取締役（社外取締役を除く。）及び執行役員を構成員としており、業務運営方針に関する重要事項の決定、当社グループ全体の月次業績報告及び各本部からの月次業績報告を議題とする会議体をいう。また、常勤監査役が出席し、意見を述べることでとされている。当会議は原則として毎月1回の開催とされていたが、2018年2月以降は、開催予定日の直前に中止されることが相次いだことから、2018年8月以降は休止とされていた。

12 「執行役員会議」とは、取締役（取締役会長、代表取締役社長及び社外取締役を除く。）及び進行役員を構成員としており、取締役会付議事項及び報告事項や経営会議付議事項、定例業績報告（前月実績及び当月見込み）等に関する審議を行うことを目的とする会議体をいう。また、常勤監査役が出席し、意見を述べることでとされている。当会議は原則として毎月1回の開催とされていた。

#### (4) リスク管理体制の強化

高田代表取締役が、就任後の所信表明を行い、従来の業績偏重の経営方針が改められました。これに伴って、「Ⅲ 原因に関する分析 1. 特定の経営者による不正について (1) 前代表取締役社長であるA氏について c. 管理部門の軽視」の項目で前述したような、管理部門へ経営資源を割くと単に業績が悪化するとの認識を改め、管理部門へ経営資源を配分する意義をリスクコントロールと捉え直しました。そして、管理部門の弱体化がもたらす、決算遅延リスク、誤謬を含む不適切な会計のリスク、適切な経営情報が経営陣にもたらされないことにより経営判断を誤るリスク等を認識し適切な経営資源を配分する目的で、リスク管理体制を見直しました。

具体的には、「リスク管理規程」を改訂して、従来製造本部長が統括責任者を務めていたところ、代表取締役を統括責任者とする体制に変更しました。CSR推進部が事務局となって年度開始時に各拠点・部門を所管するリスク管理責任者へリスク棚卸を指示してリスク棚卸表を作成し、取締役会において報告・必要な審議を行う体制への移行を進めております。2021年3月期については、2020年3月に会計リスク及びコンプライアンスリスクをリスク棚卸表へ反映させる旨をコンプライアンス担当役員である仙波取締役よりリスク管理責任者へ指示しております。

#### (5) コンプライアンス体制の強化

##### a. コンプライアンス委員会の新設

##### (a) コンプライアンス委員会の設置

当社は法令等の遵守を心掛ける企業風土の醸成及び適切な業務運営について規定した「コンプライアンス規程」を2020年3月27日付で改訂すると共に、当社グループを取り巻く経営リスクや法令の遵守状況をモニタリングする機能を担うことを目的として、2020年3月27日に取締役会直下の組織としてコンプライアンス委員会を設置し、同委員会の組織及び運営について規定する「コンプライアンス委員会規程」を新たに制定しました。

コンプライアンス委員会は原則として四半期に一回開催してまいります。

なお、2020年度には、2020年9月11日に開示しております「当社宮崎工場における会計処理の誤謬に関する報告及び再発防止策について」の対応のために2020年4月16日、5月29日に臨時開催し、コンプライアンス実践計画の議論のために4月28日、5月29日（当社宮崎工場における会計処理の誤謬と同時に議論）、7月6日に臨時開催しております。更に、役員改選に伴って委員長の指名を行うため8月7日にも臨時開催しており、計5回臨時で開催しております。

コンプライアンス委員会の事務局としてCSR推進部に担当者を2名置き、各拠点から報告されるコンプライアンス実践計画に基づく諸施策の実行状況を取りまとめ、取締役会への報告資料を作成致します。

(b) コンプライアンス委員会の構成員等

コンプライアンス委員会の委員は、監査等委員である取締役2名以上を含む5名以内としており、委員の中から委員会の互選により委員長を選任し、また委員の中からコンプライアンス担当役員の指名を行っております。

現状における同委員会の構成としては、前原取締役（常勤監査等委員）、尾関取締役（監査等委員）、中村（克）取締役（監査等委員）及び仙波取締役により構成され、委員長には前原取締役（常勤監査等委員）が選任されており、コンプライアンス担当役員には仙波取締役が指名されております。

(c) コンプライアンス実践計画の策定・運用管理

コンプライアンス委員会は、事業年度毎にコンプライアンスに係る年度方針である「コンプライアンス実践計画」の策定をコンプライアンス担当役員に指示し、策定されたコンプライアンス実践計画は同委員会で審議され、承認を得ることとしております。コンプライアンス担当役員はコンプライアンス実践計画に基づき、コンプライアンス責任者（当社のコーポレート部門責任者及び当社を除く当社グループ各社の代表取締役又は代表取締役に準ずるもの）に対して同計画を実施するための諸施策の計画策定、実施、見直し等を行わせます。コンプライアンス責任者はその計画の実施状況をコンプライアンス担当役員に報告し、コンプライアンス担当役員はその内容をコンプライアンス委員会に報告することにより、当社グループにおけるコンプライアンスの推進・強化を図ってまいります。

コンプライアンス委員会は、同計画の内容について実行状況を監督し、毎年4月の取締役会において前事業年度におけるコンプライアンス実践計画の実施結果を報告します。

なお、同計画は、当社グループのコンプライアンス強化のため各拠点に共通適用するものし、2020年5月29日開催のコンプライアンス委員会において、以下の項目で構成することを決定しております。

**【コンプライアンス実践計画】**

- ① 経営方針・年度方針を軸とした年度計画目標
  - ・コンプライアンス意識の醸成と浸透
  - ・社内規程に則った業務遂行に対する監督・監視と牽制機能強化
  - ・年度の重点目標
- ② 目標に対する行動計画策定指示
  - ・コンプライアンスリスクの把握



- ・各社トップからの“コンプライアンス重視”の情報発信計画
- ・各社・各部門の特性(業務、地域性等)に沿ったコンプライアンス研修計画
- ・アンケート等によるコンプライアンス意識の浸透度合い測定

また、本年度は不適切な会計処理を防止する内容(本改善報告書の内容を実施することを含む)の施策を織り込むことをコンプライアンス責任者へ指示しております。前述②の目標に対する行動計画にこの指示内容が含まれていることをコンプライアンス委員会において評価・確認し、本年度のコンプライアンス実践計画の実施のための諸施策の状況はコンプライアンス担当役員、コンプライアンス委員会によるモニタリングを行います。この活動を通じて、コンプライアンス責任者のコンプライアンス意識及び財務報告にかかる内部統制に関する意識が深まることで、内部統制自己評価が実質的なものとなると考えております。

#### (d) コンプライアンス研修の実施

コンプライアンス研修は、コンプライアンス実践計画に基づいて実施することとしており、コンプライアンス委員会が指示・指導する全社共通の内容及び海外各拠点の実情に合わせた内容の2種類を実施することを予定しており、概ね年間で4回のコンプライアンス研修を実施してまいります。

全社共通の研修については外部リソースの活用も含めて検討しており、拠点別の研修については各コンプライアンス責任者が計画を立案・実施した後、実施結果の報告を求めることとしております。

なお、当社中国グループ内においては、2020年7月に、不適切会計の全体像、内部統制、コンプライアンスの重要性に関する研修を外部専門家E社に依頼し、実施済となっております。

#### (e) コンプライアンス通信の発信

外部調査委員会からの報告書においても指摘がありましたとおり、当社グループにおいてはコンプライアンスを重視する風土が十分に根付いておりませんでした。そのため、当社グループ役職員のコンプライアンス意識醸成を目的として、研修以外の施策として「コンプライアンス通信」を発行することを企画し、コンプライアンス担当役員の承認の下、CSR推進部(旧 経営企画部)が編集・発行することを2020年2月の経営改革委員会 内部統制構築部会において決定致しました。

これまで2020年2月27日付で高田代表取締役のコンプライアンス遵守に関するメッセージを載せた「コンプライアンス通信」を発行し、その後は2020年3月

31日付、2020年4月30日付、2020年7月20日付、2020年8月21日付で発行しております。今後は原則として2ヶ月に一度の発行頻度にて発行していくことを想定しております。

(f) 「UMCグループ行動規範」の制定

外部調査委員会からの報告書においても指摘がありましたとおり、当社グループにおいてはコンプライアンスを重視する風土が十分に根付いておりませんでした。

そのため、現在のCSR推進部のメンバーを中心として、不正会計防止を含めたコンプライアンス重視の内容を取り入れた当社グループの行動規範「UMCグループ行動規範」を作成し、2020年3月27日開催の取締役会で制定致しました。

UMCグループ行動規範については、海外を含む当社グループ各拠点のすべての役職員に周知徹底することとしており、同規範については冊子を作成の上、すべての役職員に配布致します。当社及び国内拠点のすべての役職員については2020年6月下旬から2020年7月上旬にかけて配布を完了しており、海外拠点については各拠点の現地語への翻訳をしたうえで、2020年8月に配布ないし掲示による周知を行っております。

なお、当社グループにおける企業理念体系は上位概念から順に以下となっており、この度制定致しました同規範は、CSR行動規範と並列となるものであり、CSR行動規範における判断基準・考え方・価値基準を具現化したものとなります。

1. 企業理念

当社グループのすべての役職員が共有すべき基本的な価値観

2. CSR基本方針

当社グループの果たすべき社会的責任、及びすべてのステークホルダーに対する行動方針

3. CSR行動規範

「CSR基本方針」の基づく行動の判断基準・考え方・価値基準

b. コンプライアンス意識醸成のための人事考課制度の見直し

人事考課の評価項目にコンプライアンス遵守に関する評価項目を追加致します。評価項目の追加については2020年5月26日付で社内通達を発信することで評価対象者に対して伝達しました。

4. 管理監督体制の機能強化

(1) 三本部制の廃止及びマトリクス組織体制への移行

外部調査委員会の報告書でも指摘のとおり、従来採っていた、営業本部、製造本部及び管理本部により構成される三本部制のパワーバランスは均等でなく、製造本部長への権力集中により、製造本部及び有力拠点に対する監視監督が働かない状況となっていました。2020年4月以降、製造本部を解体すると共に、従来製造本部の直下でそれぞれの拠点に任せて管理を行っていた拠点軸に加えて、本社機能が、海外を含めた当社グループすべての各拠点を管理するマトリクス組織体制に移行しました（マトリクス組織体制の概要については、別表2「新組織体制図」「新マネジメント体制図」をご参照ください）。

従来の三本部制では、製造本部長の下に各生産拠点が位置付けられておりましたが、原則として各拠点の実情と拠点長の自主性に任せた拠点軸の運営が想定されており、管理方法や損益実績以外の管理指標については、明確に統括されておりませんでした。マトリクス組織体制においては、コーポレート部門が取りまとめ役となって各拠点が各機能別に経営目標を設定し、当該経営目標の達成度合いに応じた人事評価や人員配置を行い、その実効性のモニタリングを各監査機能が行ってまいります。

コーポレート部門による海外拠点の管理については以下のとおり行ってまいります。

- ① コーポレート部門／本社機能（管理本部・CS推進本部・ものづくり推進室・内部監査室）は各所管業務にかかる全社的な管理方法の明確化・標準化を行い、各拠点でのPDCA状況を確認致します。
- ② 従来、製造本部の直下にあった各拠点を、代表取締役直属の指揮系統に位置付け、監査等委員会と内部監査室が各拠点のガバナンスを監視致します。
- ③ 新たに設置した代表取締役直轄の「ものづくり推進室」が、従来の製造本部が担っていた、全拠点の生産管理・品質保証等の標準化を統括致します。「ものづくり推進室」は日本社工場長の経験を有する室長以下8名の人員がおり、海外拠点に対して各工場の品質保証部門を統括する位置づけとなります。なお、「ものづくり推進室」は旧製造本部と異なり、拠点長に対しての直接指揮権及び個別の業績に対して責任を負う立場になく、各拠点長は当社の執行役員であることからその人事評価は指名・報酬委員会が担うこととなり、発言力が過度に増大する懸念はありません。
- ④ コーポレート部門／本社機能が、各拠点に駐在する本社機能所属役職員の人事評価、配置を含めた管理を実施致します。

## (2) 特定の役員への権力集中を防止するための兼務の禁止

過年度の海外不適切会計が発生した一因として、B氏が製造本部長と当社中国グループの董事長を兼務したことにより、B氏への権力集中が進んだことが挙げられます。今後、同様の事象が発生させないため、コーポレート部門の責任者が子会社代

表者を兼務することを禁止します。当該ルールについては、現在、改訂作業を進めている「UMCグループ管理規程」に規定します。「UMCグループ管理規程」については、当該ルールの他、(中国グループを含む全体の) グループ各社のガバナンスのモニタリングの仕組みに関して改訂作業を進めており、2020年9月中には改訂作業が完了する予定です。

なお、現状、当社取締役が子会社代表者を兼務する状況は解消されているため、「Ⅲ. 原因に関する分析 2. 牽制機能の欠如及びガバナンスの機能不全」の項目で前述したような、当社のガバナンスが特定の子会社に対して効きづらくなる経営環境にはなく、取締役会で追及がされなくなる、しづらくなるといった事象はありません。一方、コーポレート部門の責任者が子会社代表者を兼務する状況を解消できておりませんが、これは、新型コロナウイルスによる渡航制限の影響を受け、海外拠点に係る人事異動が困難となっていることが要因となります。現状、渡航制限の解除の見通しが立たないため解消に向けた具体的なスケジュールを示すことが難しい状況ではありますが、業務の引継期間を考慮すると、渡航制限の解除から3ヶ月程度経過後には、すべての兼務を解消できるものと見込んでおります。

### (3) ガバナンス強化を目的とした取締役会の運営方法の見直し

#### a. 当社取締役会の運営方法の見直し

取締役会における活発な議論と監査等委員である取締役による監視監督機能を実現するため、2020年5月29日に「取締役会運用細則」を制定し、社外役員を含めた情報共有方法についてルール化致しました。同細則においては、取締役会の3日前までの議案を通知することとしております。また、事前に経営会議議事録を送付するといった運用によって、社外役員が取締役会の議案を事前に把握するだけでなく、経営会議においてどのような議論が行われたかを把握できる体制としました。また、取締役会の議案について事前に質問等があれば回答が可能な状態としております。

#### b. 当社中国グループ董事会の運営方法の見直し

当社中国グループにおける「董事会規程」を現董事長の指示の下で見直しを行いました。従来、董事会は年2回開催となっていましたが、原則月1回開催する規定に2020年4月に変更致しました。また議事録について、従来から作成することが規定されていたものの形骸化して作成されていなかったことから、議論の内容が把握できる議事録を作成し、当社の内部監査室へも配布する運用に改めております。加えて、当社中国グループ董事長への牽制が効かない事態が再発することを防止するため、董事会議事録は当社中国グループ総務部門から当社のコーポレート総務部門へ提出させ、CSR推進部が共有することでモニタリングを行い、コーポレート部門が

定めた方針から外れた内容の議論がされていないかを確認し管理本部長へ報告して承認を受ける運用とし、2020年9月初旬より、2020年4月からの議事録に遡ってモニタリングを実施しております。

また、前述のモニタリングの牽制機能をより実効的なものとするため、前述の確認の結果、次回の董事会議題等の修正や臨時董事会開催の必要があると管理本部長が判断した場合には、董事長、董事及び監事（監査役に相当）とコーポレート部門長の臨時会議を開催して検討を行う運用と致します。

これらの運用は、前項(2)で述べたモニタリングの仕組みの改訂と同時にルール化する予定となっております。

#### (4) 社内規程類の見直し

過年度の海外不適切会計の発生にともない、外部専門家F社の協力を得つつ、2020年3月から社内業務規程の網羅的な見直しを開始し、2020年9月1日時点において、人事総務の事務関連規程（「国内出張旅費規程」、「モバイル端末管理基準」等々）を除き、見直しの結果、規程主管部門において必要と判断された改訂を概ね完了し、実際の運用を通じて過不足等を確認する段階となっております。なお、人事総務関連の事務関連規程は多数に上る一方で見直しの必要性が低いため優先度を下げしており、2020年11月に見直しを完了する予定となっております。また、経理関連規程については、改定の素案を2020年6月に作成しましたが、2020年9月11日に開示しております「当社宮崎工場における会計処理の誤謬に関する報告及び再発防止策について」を受けた実地棚卸関連条項の再度見直し及び決算手続きの改善活動の反映が必要であると判断したことにより、見直しを2020年9月中に完了する予定となっております。見直しにより改訂した「UMCグループ管理規程」及び「リスク管理規程」等の運用状況については、監査等委員会監査及び内部監査によりその状況を確認してまいります。

#### (5) 管理部門強化のための取組み

##### a. 管理部門の体制整備

##### (a) 現時点における体制の評価

2019年7月1日時点での管理本部の体制は、人事総務部14名、経理部12名、財務部（当時は経理部財務課）2名及び経営企画部（現 CSR推進部の前身。広報IR部が別にはありましたが、広報IR部は現経営企画部へ吸収されたため合算しております）7名となっておりますが、2020年8月31日時点での管理本部の体制は、人事総務部17名、経理部14名、財務部4名、経営企画部（旧 経営企画部から予算策定・予実管理、広報IRの機能を引継ぎ）6名及びCSR推進部（旧 経営企画部からコーポレートガバナンス、CSR活動、法務の機能を引継ぎ、情報システム管理の機能を追加し人員を異動）9名であり、中国子会社のITメンバー13名

(従来、各拠点のSAPの保守運用・開発を行っていた人員)をCSR推進部の組織下に置いております。現状としては、管理本部経理部における決算上の会計不正対策の実施及び監査対応、経営企画部における新組織上の予算編成、CSR推進部によるガバナンスを含む全体の改善の管理、人事総務部による新型コロナウイルス対応等繁忙期にあたり、平時における十分性の評価が困難な状態にありますが、現状で不足しているリソースについては、外部専門家へのアウトソーシングを活用した対応を行っております。

(b) 管理部門の人員不足への対応状況

新組織体制の下必要とされる能力・人員数を各部門長が検討・整理したところ、人事総務部1名(グローバルでの人材戦略が構築可能なマネジメント経験・スキルを持つ人員が望ましい)、経理部4名(連結決算及び税務に関する会計知識を有する人員3名、原価計算に関するスキルを持つ1名が望ましい)、財務部3名(財務関連知識を有し他拠点の資金繰りをマネジメント可能なスキルを持つ人員2名、ローカルの事務を行う1名が望ましい)及び経営企画部2名(IR関連の経験・スキルを持つ人員1名、パソコンスキルに長けた事務人員1名が望ましい)の人員が不足していると考えております。このことから、今期中に人員募集、人員予算の修正を含む対応を実施してまいります。

外部専門家へのアウトソーシングの状況について、人事総務部では人材紹介会社より顧問紹介をうけております。経理部では、当社の改善計画について携わっており問題点に対しての理解が深い外部専門家F社から、会計士資格を有する人員を派遣いただいております。また、D社より決算早期化にかかる施策についてアドバイスをいただいております。財務部ではG社にグローバル資金管理のサポートを依頼しております。経営企画部では、H社に事業計画立案についてサポートを受けております。

(c) 人員計画の策定

当年度から、年度予算方針の通知、リスク棚卸・リスク回避方策検討を年度人員予算作成と同時期に行うことにより、次年度に向けて適切な規模の人員計画を作成致します。管理本部の人員計画に基づいた活動の結果は、内部監査により評価を受けます。該当年度の内部監査で検出した不備の原因が人員又は能力の不足によるものと結論された場合には、当初計画の評価見直し等の対応がされ、次年度の計画に反映されることでPDCAサイクルを構成致します。

b. 管理部門の予算確保

新組織体制への移行にともない、当社がグローバルの管理機能を担うことから、

管理本部をはじめとするコーポレート部門にかかる費用を「コーポレート予算」として、売上高を基準に各拠点が管理業務に対する費用を当社に対し負担する方法に変更しました。2021年3月期のコーポレート部門の予算は、組織体制移行時に個社からコーポレート部門へ異動した人員予算と経費予算を暫定値で積み上げて作成しておりますが、当該変更により、2021年3月期のコーポレート部門の予算は、現時点での見通しに基づくと、満額が確保できることとなります。この変更によって、必要な管理機能への投資のための予算を確保しやすい体制になると考えております。

c. 経理部門の強化のための取組み

(a) 経理部門の負担軽減を目的とした財務報告業務の見直し

経理部門の強化のため、経理部長を経理機能強化のプロジェクトリーダーとして、以下の経理機能強化のための取組みを進めております。

早急に会計、経理体制を整備すべきであるとのガバナンス検討委員会の提言に基づき、2020年3月、経理部へ、決算業務プロセスにかかわる業務部門である営業・購買・生産管理・資産管理・原価管理の各部門の実務担当者から5名を選抜し、決算業務及び経理の前段階の業務フローの見直しを実施しております。

これは、過年度の海外不適切会計が発生した要因の一つとして経理部門の人員不足が指摘されたことに加えて、本来経理部門が担当すべきでない業務（数値の整合性の確認を含む経理段階の前の工程）までもが経理部門の負担となっていたと考えられることから、業務分掌及び業務フローを整備して、経理段階の前の工程を再構築することにより、経理部が本来の経理業務に注力できるようにすることを目的としております。

なお、5名のコアメンバーについては、元の部門に復帰して、改善後の運用管理を担っております。

具体的な活動内容としては、経理部門にて現状行っている業務の分析を行い、他の部門で行うべき業務についての切り分け作業及び業務フローの整備を進めております。その内容としては、例えば以下のものがあります。

- ① これまでは検収タイミングが取引先と異なることがあったことにより、当社SAPのデータと取引先から通知される売掛金又は買掛金残高の差異の分析検証に時間がかかっておりました。2020年3月末以降は、営業部門又は購買部門が、取引先と検収内容の認識をすり合わせることで売掛金又は買掛金の差異を経理部門で発生させないためのフローを運用しております。
- ② 従前、経理部門で対応しておりました、売上照合、有償支給部品の照合業務について、2020年9月より営業部門、購買部門が実施する予定です。

- ③ 当社の稟議書台帳フォーマットへ会計処理情報を追加することで会計処理の漏れを防止する改善を2020年8月に実施致しました。
- ④ 請求書処理の月次締めには負荷が集中することから、2020年8月よりワークフローを一部試験的に導入し、進捗状況の可視化による請求書到着遅延状況の管理、処理の脱漏・重複の防止を図りました。
- ⑤ 原価計算を類型毎に分割して実施することで早期化する取組を、2020年10月より実施する予定です。
- ⑥ 税金計算手続きと確定申告業務の分離による早期化の取組を、2020年10月より実施する予定です。

以上の取組みにより経理部の業務効率化を図っております。また、以上の取組みは現状いずれも当社におけるものですが、海外子会社に対して担当者を割り当て、当社との連携を深化させ改善点を検討する取組を2020年10月より実施予定です。

#### (b) 外部専門家の活用

外部専門家（D社、F社等）の協力を得て、前述の取組みを進めております。外部専門家は、前述の5名のコアメンバーを交えた経理機能の強化プロジェクトの打ち合わせに同席し、決算手続きを部門横断的に分析し、改善のための課題整理を行っております。

当社中国グループにおいては、外部専門家E社の協力を得つつ、チェックリスト等の整備及び研修を実施して経理機能強化に取り組んでおります。

#### (c) 経理機能強化のための人材補強

当社経理部長が、決算早期化、誤謬防止のための経理機能強化の取組みの方針を2020年7月6日に作成しました。これに基づき、「a. 管理部門の体制整備 (b) 管理部門の人員不足への対応状況」の項目に記載のとおり、経理部においては合計4名（連結決算・税務業務の人員3名、原価計算の人員1名）を2020年12月までを目途として採用できるよう活動を行っております。

また、当社中国グループにおいては合計7名（日本人駐在者2名、マネージャー1名、主管級人員1名、サブ連結各社の業務の人員を合計3名）、タイ子会社においては合計3名（日本人駐在者を1名、主管級人員を1名、買掛金管理の人員を1名）を、2020年12月を目途として採用できるよう活動を行っております。

#### d. 人事総務部門の機能強化のための取組み

人事総務部門においては、各拠点に任されていた人事評価から、新設したコーポレート部門として統一的な横ぐしの管理の仕組みの構築を企図しておりましたが、



ノウハウ不足からこれを実現することができる体制となっておらず、新たな機能を備えるための施策を検討できる人材（グローバルでの人材戦略が構築可能なマネジメント経験・スキルを持つ人員が望ましい）を2021年3月期中に確保すべく、採用活動を継続しております。

なお、過渡的な対応として、人材紹介会社より仲介を受け、2020年7月下旬から、日本国内、海外子会社に共通する人事制度改革に着手するためI社と顧問契約を締結しております。従業員満足度の向上を人事ポリシーとし、2020年12月頃に計画を立案する予定です。当該計画に基づき、人事制度のフレームワークを2021年3月末までに策定します。具体的には、ハラスメント研修等の全体に共通する研修内容と、キャリアプラン別のカリキュラムを策定し、2021年4月より運用を開始致します。同時に、効果的な評価の枠組み、給与体系の見直しを実施する予定です。

制度改革全体は、優先度を勘案しながら計画の前倒しが可能な事項について検討しつつ、従業員の理解を得ながら施策を浸透させて、2022年3月末の完了を企図しております。

#### (6) ガバナンス強化を目的とした業務フローの見直し

##### a. 業務フロー上の内部牽制機能の再構築

経営改革委員会での議論を踏まえ、内部監査計画策定等の支援を行う外部専門機関であるE社とコンサルティング契約を締結することを決定致しました。E社を選定した理由は、2019年7月から10月にかけて過年度の海外不適切会計の全容の解明においてE社の支援を得ており、E社は当社中国グループの業務の実態についての理解が深く、当社中国グループにおける業務改善支援が得られると判断したことによります。

2020年2月からE社の協力を得て、当社中国グループにおける業務フローの見直しを実施しており、2020年9月11日現在、過年度の海外不適切会計に関係していたプロセスの見直しはほぼすべて完了しております。9月以降も、SAP権限管理プロセスについて見直しを継続し、同月中に完了する予定です。また、2020年10月中に税務申告プロセス（改善策検討後、本年度の中国内での実際の税納付が未運用のため）、2020年12月までかけて内部監査プロセス（当社中国グループ内で行うもの。なお、(7)の項目で後述するように、2023年3月期までの内部監査においては本社内部監査部門が当社中国グループの内部監査を行う計画であり、当社中国グループ内のみで内部監査は完結しない予定。）の見直しを行い、2020年12月までにすべての見直しが完了する予定となっております。具体的には、「Ⅲ 原因に関する分析 4. 個々の不適切な会計処理と業務統制上の不備」の項目において記載しております不適切な会計処理の全容解明のための調査において明らかとなっていた内部統制上の不備（責任者による業務処理結果の確認・承認や業務処理を行うにあたって本来必要

となるエビデンスを確認するフローの欠落等) について、子会社の業務フローの見直しや、内部統制上の必要に応じて当社の経理部等が業務処理結果を確認する必要がある場合には、当社の経理部等による確認を行う体制とする等の内部牽制機能の再構築を進めております。

b. 内部監査部門によるモニタリング

「(7) 内部監査部門の強化のための取組み d. 当社グループの内部監査の計画」の項目に記載しておりますとおり、過年度の海外不適切会計発生の影響に鑑み、2020年5月に策定した内部監査中期計画上、2021年3月期～2023年3月期の内部監査においては、主要な海外拠点(中国、タイ、ベトナム、メキシコ/アメリカ)について年に一度の頻度で往査を実施し、見直した業務フローの運用状況等の確認を行うことを予定しております。2020年5月に内部監査計画を策定し、更に2020年に当社宮崎工場で発覚した会計の誤謬に関連して見直した業務フローの運用状況の確認を含めて2020年6月より順次内部監査を開始しており、2020年8月31日時点では当社管理本部、CS推進本部、宮崎工場及び佐賀工場、当社中国グループの監査及び改善指示(当社中国グループはリモートによる)を実施しております。(当初の計画より遅延が生じております。理由は、国内においては、管理本部を含むコーポレート部門が組織再編直後であったことから準備期間が伸長し、かつ指摘事項が多数に上ったこと、海外においては、渡航制限解除の見通しが立たないことから代替手続きの検討を行っていたためです。)

現時点の見通しでは、2021年3月期の海外拠点に対する内部監査(往査)については、新型コロナウイルス感染拡大にともなう渡航制限により、大幅に後ずれする事が予見されております。渡航制限中は、予備調査票(提出資料、事前質問書、証憑)の精査による、問題点の絞り込み、リモート監査(テレビ会議等)による監査等を実施し、現地に赴いて内部監査を実施するための準備を進めてまいります。

(7) 内部監査部門の強化のための取組み

a. 内部監査部門の人材補強

2020年4月に本社内部監査室の人員をこれまでの1名体制から4名体制へと3名増員しております。増員した3名は、業務監査を実効的なものとするため、経理・人事総務・営業の各現場の管理職を選出して異動させております。また、2020年8月には、生産管理業務経験を有する一般職社員を内部監査室に異動致しました。更に、2020年9月に内部監査経験を有する人員を1名採用しており、6名体制としております。

#### b. 当社グループの内部監査体制の構築

これまで内部監査機能は本社のみにおいていましたが、主要拠点においても内部監査機能を設置（中国、タイ、ベトナム及びメキシコの各拠点にそれぞれ1名、UMC・Hエレクトロニクス株式会社に1名配置）致しました。引き続き、主要拠点に対する内部監査は本社の内部監査室が担当し、主要拠点に設置された内部監査機能は本社の内部監査室の活動のサポートを担当しますが、順次人員増強及びスキルアップを継続し、拠点内単独で監査手続きを完結させることができる見通しが立った際は、本社の内部監査室が主要拠点の内部監査機能へ指示し、主要拠点が主体的に内部監査計画の立案、内部監査実施、改善指示に基づくフォローアップ、必要に応じて追加での内部監査を実施させる体制として、本社の内部監査室はその結果について確認をする体制としていく予定であり、本社の内部監査室と主要拠点の内部監査機能が連携して内部監査業務を実施する体制を構築してまいります。

過年度の海外不適切会計の中心となった当社中国グループにおいては、本社内部監査室所属の内部監査担当者1名を現地に配置（中国財務部から日本語能力及び中国語能力に秀でた人員を異動して配置）すると共に、現地に中国語能力及び英語能力に秀でた内部監査担当者1名（本社所属1名、中国子会社所属1名の合計2名）を配置し、特に本社の内部監査室との連携を図りやすい体制としております。

2020年8月初旬に生産管理経験を有する者1名を内部監査室へ異動し、9月初旬に、内部監査経験を有する人員を1名採用し、内部監査室は合計で6名の体制と致しました。国内拠点については事前質問回答や証憑資料を取りまとめる作業を行う事務担当1名を除く5名（内部監査室長を含む）が2チームに分かれて往査を行い、海外拠点の内部監査を行う際には、海外拠点で任命した現地の内部監査機能と連携して監査を実施することを想定しております。

また、内部監査担当者のスキルアップのため、外部専門家D社の指導を受けている他、関連書籍の購入・Webセミナーの受講に加え、2020年12月を目標に、一般社団法人日本内部監査協会主催の内部監査士認定講習会に参加し、2名が内部監査士の資格を取得することを目指し、必要な教育研修を実施しております。

#### c. 内部監査の実効性向上に向けた制度の再構築

2021年3月期からは、外部専門家D社の協力の下、重点項目設定及び計画の策定を行う際、内部監査部門においてリスクアプローチによる分析を行い、分析結果に従った重みづけに基づいて内部監査計画を立案することで、全部門を一律に内部監査対象とするのではなく、限られたリソースをリスクの高い部門又は業務に集中的に配分できる仕組みとしました。2022年3月期以降は外部専門家による協力無しに内部監査室が、リスク分析から重要度を判定し、監査範囲を画定して年度毎の内部監査計画を立案できるようにしてまいります。

また、内部監査の実施前に予備調査を実施し、内部監査において確認すべきエビデンスを特定する手続きを経たうえで内部監査を実施することにより、従前のインタビューのみの内部監査と比較して、エビデンスに基づき具体的プロセスまで踏み込んで深度のある内部監査を実施致します。また、内部監査結果に基づく改善指示に対するフォローアップの手続きは従前は実施していませんでしたが、今後はフォローアップの手続きについても確実に実施し、改善に向けた対応が着実に実施されていることを事後的に確認することで改善指示の実効性を担保致します。

更に、内部監査結果については代表取締役社長直轄機関として代表取締役社長に報告するだけでなく、監査等委員会及び監査法人とも連携し、各監査機能において発見されたリスク情報を共有致します。これにより、限られたリソースで効率的かつ効果的な内部監査が実施できるものと考えております。

#### d. 当社グループの内部監査の計画

当社の内部監査は、平常時には3ヶ年での当社グループ全拠点（リスクアプローチにより、リスクが高いと考えられる当社及び当社中国グループについては年に一度、それ以外のリスクが低いと考えられる拠点については3ヶ年に一度）の往査を実施することを想定しております。

2021年3月期から2023年3月期においては、過年度の海外不適切会計発生の影響を鑑み、リスクアプローチの観点から、当社（本社、本社工場、宮崎工場、佐賀工場）、UMC・Hエレクトロニクス株式会社及び主要な海外拠点（中国、タイ、ベトナム、メキシコ/アメリカ）について年に一度の頻度で往査を実施致します。但し、UMC・Hエレクトロニクス株式会社については、従前は所謂日立グループの内部統制システムに組み込まれていたことから、内部統制システムの構築が進んでおりリスクが低いと想定できるため、2021年3月期の内部監査実施によって実際にリスクが低いことを確認できた場合は、2022年3月期及び2023年3月期の往査予定を見直すことも検討しております。

なお、2021年3月期については、外部専門家F社の協力を得つつ2020年8月までに対象拠点を一巡する内部監査計画を立案しておりましたが、海外拠点については新型コロナウイルスの影響により往査が難しい状況のため、往査ではなくリモート監査としてテレビ会議システムを用いる方法に計画修正を行いました。現地で確認することは困難ですが、エビデンスのスキャンデータ等を共有する、あるいは必要に応じて現地の内部監査部門人員に写真撮影等を依頼しデータを共有する等によって、具体的プロセスまで踏み込んでヒアリングを実施致します。

国内拠点については管理本部、CS推進本部及び宮崎工場と佐賀工場の内部監査、改善指摘を完了しております。海外拠点の内部監査は前述の計画切替の影響で大きく遅延しておりますが、リモート監査により10月末までの完了を目指しております。

その後、改善指摘、フォローアップ、改善確認について、12月末を完了予定としております。

#### (8) 内部通報制度（UMCホットライン）の改善

##### a. 内部通報制度の再設計

過年度の海外不適切会計は海外拠点に駐在する従業員からの申告（内部通報制度によらない申告）が端緒の一つでありましたが、「Ⅲ 原因に関する分析 3. 管理部門及び内部監査部門の機能不全 (3) 内部通報制度」の項目に記載したとおり従来の内部通報制度には運用上の不備が見られました。内部通報の信頼性と利便性を高めるため「UMCホットライン運営規程」に代えて「UMCグループホットライン運営規程」を新設し、同規程に基づき社内の相談員が受け付ける社内通報窓口に加えて、新たな通報窓口として社外の委託先（フェアリンクスコンサルティング株式会社）が運営する社外通報窓口を設置致しました。この社外通報窓口は通報者の匿名性を確保しており、また外国語での通報受付を可能としております。英語及び中国語の通報については一次翻訳を外部窓口において行い、相談員及びコンプライアンス委員会へ報告され、その他の言語については、相談員へ転送され、有料翻訳ソフトを用いて一次翻訳を行い、コンプライアンス委員会へ報告するフローとしております。これにより、海外拠点の役職員からも通報者保護をしつつ内部通報が可能となるように制度が再設計され、内部通報の実効性を高めております。

また、従前は通報内容をコンプライアンス担当役員が管理しておりましたが、これをコンプライアンス委員会にて管理する体制に改めることにより、通報窓口に寄せられた情報がコンプライアンス担当役員の独断によって秘匿される、あるいは通報対象者へ伝達されるような事象を防止する体制と致しました。

##### b. 内部通報制度の当社グループ役職員への周知

当社グループのすべての役職員に対し、2020年2月27日付の「コンプライアンス通信」の配信により内部通報制度の周知徹底を図り、2020年4月30日付の「コンプライアンス通信」の配信により再設計した内部通報制度の周知を行っております。加えて、役職員に配布するUMCグループ行動規範にも内部通報制度及び通報窓口を記載して周知を行っております。

また、半期に一度、コンプライアンス委員会事務局が実施する従業員アンケートにおいて内部通報制度の認知度測定を実施し、コンプライアンス委員会及び取締役会に報告すると共に、従業員認知度が前回の測定割合を下回る場合には臨時的コンプライアンス通信の配信等による周知徹底の対策を講じてまいります。

更に、内部通報制度の利用状況については、コンプライアンス委員会が監督し、四半期に一度、取締役会に報告することとしております。

c. 内部通報に対する対応

調査対応が必要と考えられる事案が通報された場合、コンプライアンス委員会はコンプライアンス担当役員に命じて調査チームを編成させ、社内調査を実施致します。調査結果は取締役会にも報告され、コンプライアンス委員会は関連する拠点・部門を所管する取締役又は執行役員に対して不正行為等の中止、是正及び再発防止に関する措置を講じさせる体制と致します。

d. 内部通報制度の実効性評価

内部通報制度の実効性は、コンプライアンス委員会による内部通報の報告を通じて取締役会において評価し、必要に応じて制度の見直しを実施してまいります。実効性の具体的な評価については、認知度及び利用状況（通報件数）、処理状況（件数）を評価基準とすることを検討しております。

(9) 予算の立案・管理方法の見直し

a. 予算目標の設定

2021年3月期については、経営改革委員会の競争力強化部会<sup>13</sup>の決定により、外部専門家であるH社の協力を得ることとして、根拠の乏しい目標値上乘せがされない経営環境で、受注の蓋然性が高い案件情報、費用見通しを積み上げる形式によって合理的な予算目標の設定を致しました。

H社は、当社が株式会社東京証券取引所に上場する前の段階で助言を受けた経緯があり、当社グループについての基礎知識を有していたこと、製造業について強みを持つコンサルティング会社であり、EMS事業を行う競合他社についての知見も豊富であることから選定致しました。

今回の予算目標の設定では、当社グループの不採算事業の分析に基づく不採算製品の価格見直し、拠点再編、原価改善、調達改革の4つのポイントを分析しており、その結果を2020年5月29日付「UMC再生計画の概要<5カ年計画>」にて開示しました。当該計画は、外部の専門家の協力を得ることにより、特定のものによる恣意的な予算ではなく、合理的な水準の目標を設定ができたものと考えております。

b. 予算編成プロセスに関与する会議体の見直し

従来予算審議委員会は、「Ⅲ 原因に関する分析 1. 特定の経営者による不正について (1) 前代表取締役社長であるA氏について b. 過大な業績目標の必達強要」の項目で述べたように、過大な目標を所与のものとして、「未確定新規」と称

<sup>13</sup> 「競争力強化部会」とは、経営改革委員会の下部組織で収益構造を主目的とする部会をいう。その構成員は本社地区での連携の取りやすさ、幅広い部門のメンバーの知見を集積する観点から選任している（別表3参照）。

される受注蓋然性の低い段階での案件情報も予算化する等して目標値への積み上げを行っており、統制機能を持っておりませんでした。そこで、予算審議委員会を廃止し、その機能を経営会議に統合致しました。経営会議には、社外取締役（常勤監査等委員）が予算審議過程で根拠が乏しい積み上げがされることによって過大な業績目標となることへの牽制機能となるべく参画する運用と致します。

また、この度設置致しました指名・報酬委員会では、予算目標の達成以外のKGI・KPIの達成状況、コンプライアンス実践計画の状況、従業員満足度のアンケート調査の結果といった、定性的評価の観点も加えて執行役員人事を司ることで、予算未達成の実績を報告できないといった不適切な会計処理に繋がる動機付けを防止する改善を図っております。

#### c. 予算の編成方法、手続き

予算編成と分析の主管部門を経営企画部としております。

各拠点・部門の部門予算案の立案にあたっては、考慮すべき外的要因及び内的要因の内容を明らかにし、当該要因に基づく根拠に沿って部門予算案を毎年12月頃から立案致します。立案された部門予算案の内容については経営企画部においてその策定根拠を確認の上、当該根拠と部門予算案の内容に乖離が無いかどうか精査を行ってまいります。予算編成時に、資金調達手段の妥当性についても確認してまいります。

立案された各部門予算案は、経営企画部において総合調整の上、総合予算案を編成致します。そして、総合予算案及び各部門予算案は、常勤の監査等委員である取締役が出席する経営会議における審議及び代表取締役社長決裁の上、取締役会において審議・決定致します。

#### d. 予実分析の見直し

予実分析については、海外製造拠点の財務経験者であり、製造のコスト構造、商流についての理解が深く会計知識を有する経営企画部の人材が月次で実施しております。

分析方法としては、各部門予算案に対して、対前年比較、拠点間比較、拠点製品別比較及び時系列比較を行い、突出しているあるいは不自然な変化点については個別に各拠点・部門へ説明を求める手法で分析を実施しております。

また、経営会議資料の改善を実施しております。拠点別の決算数値を基に、従前は損益情報の報告のみであった経営会議での報告に、貸借対照表情報、キャッシュフロー情報を追加することで、不適切な会計処理の兆候（例えば、不適切な会計処理によって収益を増加させた場合、貸借対照表ないしキャッシュフローにそのしわ寄せが表出します。）を検知することが可能となります。複合的な財務情報に基づく

予実分析が、経営企画部長の責任の下、常勤監査等委員である取締役が出席する経営会議に報告されることで、歪められておらず、経営判断に資する状態に整理された情報が経営陣へ伝達される体制と致します。また、当初予算案の想定と外部環境が大きく変化した場合等、必要性が認められる場合には、適宜予算案の修正を行います。

e. 各監査機能によるモニタリングの実施

監査等委員会監査及び内部監査により、予算の立案・管理に関するプロセスについて主要拠点に対して監査を行ってまいります。

5. 過年度の海外不適切会計にかかる再発防止策

2019年7月に発覚した当社中国グループを中心とする会計不祥事の原因として、当時の中国董事長であるB氏からの過度なプレッシャーが大きく寄与しております。経営者による不正の動機を生み出す経営環境に関する改善は、「1. 不適切な会計処理に対する責任明確化」から「4. 管理監督体制の機能強化」までの各項目に記載の再発防止策が該当致しますが、これに加えて、「Ⅲ 原因に関する分析 4. 過年度決算の訂正にかかる業務統制上の不備」で述べた業務統制上の不備に対する以下の統制を追加することで、同様の手口での不適切な会計処理を防止ないし発見する再発防止策を講じております。

(1) 売上・売掛金の会計処理の見直し

a. グループポリシー又はマニュアル等の整備

(a) 売上計上に係る牽制機能及びマニュアル等の整備

2020年3月期の決算においては、該当する売上の計上基準を設定し、計上時に類型に応じた証憑を確認するフローへ変更しております。証憑はクラウド上（MS-Officeアプリケーション、SharePointを使用予定）で共有され、当社において画像データ等で確認できる状態としております。違反の検知方法としては、一次的には現地財務部門が計上処理の段階で全件をチェックすることにより行い、不足があれば当社中国グループ営業部門へ問い合わせを行い、その確認の証跡を残します。二次的には当該証跡を当社経理部にてサンプリング調査により確認致します。

2020年3月期決算で適用した売上の計上基準について、「勘定科目取扱要領」としてルール化し、当社グループ全体へ適用するように当社経理部長が通達し、現地の日本人経理マネージャーから現地担当者へ伝達しております。「勘定科目取扱要領」の各現地語への翻訳作業を2020年12月までに完了する予定となっております。



(b) 売掛金の洗替処理への牽制

当社中国グループの財務部門において、月次で売掛金の洗替処理（根拠なく売掛金を取り崩し同時に同額の売掛金を計上する処理）が行われているか否かをSAPデータから確認し、根拠資料（例えば、特定の売掛金決裁を合理的根拠に基づき延期するような顧客との合意を示す証憑）とSAPデータを突合して異常取引の有無の確認を行ってまいります。

b. 残高管理のフローの見直し及び牽制機能の整備

当社中国グループの財務部門の売掛金残高管理担当者を1名体制から2名体制へ増員致しました。元の1名は、B氏より売上達成へのプレッシャーを受ける環境にはありませんでしたが、固定資産管理及び資金繰り業務も兼務しており慢性的に業務負荷が高い状態であったため、増員によって以下の統制手続きが実施可能となり、同手続きの業務フローを整備、文書化及び運用しております。

具体的には、財務部門では銀行口座の入金データから売掛金消込みの点検表を作成の上、営業部門が点検表上の消込み可能な項目を承認して消込みを実施し、未消込み残高については月次で確認致します。

売掛金残高の確認を実施しております。具体的方法としては、四半期に一回、財務部門がSAPから債権債務について取引先別で残高リストを作成の上で営業部門及び購買部門に回付し、営業部門と購買部門において取引先と残高確認を行った金額を記載し、差異がある場合にはその理由を記載の上で結果を財務部に回付することとしております。結果を受領した財務部は、売掛金の年齢<sup>14</sup>が取引条件を逸脱している場合等には異常値と判断し、営業部門へ理由の確認を行い、回収可能性が無い場合には貸倒処理を行います。また、残高確認の結果は当社経理部へ報告させ、残高確認状況とSAP上の残高の一致確認の証跡及び根拠資料が揃っていることを確認する運用としております。

四半期毎に実施する残高分析結果を当社経理部へ報告させるチェックリストを2020年8月に整備致しました。また、整備致しました業務フローについて、担当者の業務分担状況及び遂行状況を含めて内部監査で確認してまいります。

c. 当社中国グループにおけるサブ連結時の牽制・統制の見直し

2020年3月期決算より、当社中国グループ内におけるサブ連結時の売上計上基準切替等の単体調整仕訳に対して、財務部門が営業部門から顧客との合意内容が記された必要な証憑を入手し、正確な単価を反映させる運用に変更しており、これによって、根拠のない調整を防止しております。

14 「売掛金の年齢」とは、売掛金として計上されてからの経過日数をいう。売掛金の年齢が取引条件に定められた日数を超える場合は、支払われるべきであるにもかかわらず支払われていない売掛金であるといえる（月末日の休日等の事情によって数日超える例外を除く）。

当社中国グループ内での統制が実施されているかどうかモニタリングするため、当社中国グループにおけるサブ連結時の連結調整仕訳の内容について、当社経理部においても単価・数量に関する証憑を当社中国グループ営業部門より入手して確認しております。また、当社の連結決算時に使用する連結決算チェックリストに、当社中国グループのサブ連結決算時の連結調整仕訳の確認項目を加えることで、当社中国グループにおける不適切な会計処理の有無についてチェックを実施しております。

## (2) 売上原価等に関する会計処理の見直し

### a. SAPの入力権限の管理方法の見直し

SAP権限の統制について、従来は情報システムを統括する担当役員であった製造本部長であるB氏が務めており、製造業務の効率化の観点で運用がされており内部統制の観点での統制がなく、誰がどのような権限を持つべきかを制限する意味での入力権限の管理はされておりました。新設致しました当社コーポレート部門のCSR推進部が情報システムの統括を担うように業務分掌を2020年4月に変更して、管理本部として内部統制の観点を踏まえてITシステムの統括を行う体制に変更致しました。CSR推進部が主導してSAP権限の棚卸を指示・実施させ、海外拠点における権限設定は必要最小限とする方針でのSAP権限の管理方法及びそのための手続きについては2020年9月中に整備致します。

整備できるまでの暫定的な対応として、外部専門家であるE社が不正に利用された特殊な会計仕訳権限の棚卸を行って業務上不必要な権限設定がされたアカウントを選定し、CSR推進部部长による承認の下、権限の再設定を行っております。

また、従前は中国SA仕訳は承認プロセスなくSAPへ正式なデータとして入力されておりましたが、中国SA仕訳の正式なデータ入力を行う場合には暫定で作成したデータに申請書を添付する扱いとして、当社中国グループの財務部門長が申請書の内容を確認の上、正式なデータ入力をするフローへ変更することにより、根拠のない原価減少仕訳に対する牽制機能としております。

### b. 残高管理方法の見直し

#### (a) 買掛金の消込みフローの見直し及び牽制機能の整備

支払金額をもって、機械的に買掛金を消し込んでいた事務を変更し、次の方法で消込み業務を行い、正確な残高を維持します。月次で財務部門において銀行口座の出金データから買掛金消込みの点検表を作成し、購買部門が点検表上の消込み可能な項目を承認の上、消込みを実施致します。未消込み残高は月次で購買部門が確認し、適切な計上がされていることを確認することにより、財務部門における過少計上、過剰な減額を抑制する仕組みと致します。

残高分析も実施致します。具体的方法としては、債権債務について四半期毎に、財務部がSAPから出力したデータを基に、取引先別の債権債務の残高リストを作成の上、営業部門及び購買部門に回付し、営業部門と購買部門において取引先と残高確認を行った金額を記載し、差異がある場合にはその理由を記載の上で結果を財務部門に回付することとしております。財務部門長は合理的ではない差異理由がある場合には、営業部門と購買部門へ根拠を確認の上、原価を計上する等の適切な会計処理を行います。

(b) 相殺処理時に係るフローの見直し

有償支給部材についての相殺処理フローを見直して2020年5月より運用しております。以前は売掛金と入金額の差額を機械的に消込みする事務を行っていたことが差額の累積につながっていましたが、前項(a)のように消込みをすべきデータを購買部門が確認して承認する手順を挿入し、仮に差額があった場合には内容を確認して調整を行うフローとしております。消込みをすべき買掛金を確定し、相殺すべき売掛金と合わせて作成した相殺証憑の番号を有償支給相殺の管理表に記入し、財務部門において管理しております。

(3) 在庫に関する会計処理の見直し

a. 在庫評価に係る牽制機能の整備

当社中国グループの財務部門の担当者には在庫価格及び在庫量の生のデータを修正できる権限(MR21)を付与しない運用とすることに致しました。これにより、この度行われていた手口による不適切な会計処理はできない状態となります。MR21を使用する単価調整は、倉庫部門において単価登録時の誤謬の修正等の目的で行われることとなります。この操作は単価登録時の誤謬修正等が目的であり通常の業務フローには組み込まれていないため、今後は日常的に使用されることはありません。類似の操作が行われていないことを確認するため、四半期に一度MR21の権限の使用ログを当社経理部においてSAPから取得し、同権限による仕訳が検出された場合は全件のエビデンスを確認するため、当社の決算時の決算チェックリストにMR21の使用ログ確認の項目を加えて運用しております。

b. 棚卸資産評価性引当金の評価方法の見直し

棚卸資産評価性引当金の計上基準を、会計監査人と協議を重ねた結果、製品は3ヶ月、原材料は9ヶ月に一律に変更し、例外条件による操作、複雑な条件に基づく計算による恣意性の介入の余地を根本から排除する業務フローへと変更致しました。2020年3月期の決算より計上基準を当社グループ全体で同一としており、これにより、そもそも架空の客先需要情報が棚卸資産評価に影響すること自体がなくな

ります。また、以前あった例外適用基準がなくなり計算基準が単純化され、複雑な計算過程が省かれたことにより、連結パッケージ上で在庫年齢表と合わせて棚卸資産評価性引当金の計算内容が容易に確認可能な状態となるため、恣意的な操作は検出可能な状態となっております。

また、「勘定科目取扱要領」に棚卸資産評価性引当金の計上基準を明記致しました。計上基準どおりに計上が行われているかどうかについては、当社経理部が連結決算時に確認を行ってまいります。

#### c. 原価差異分析の牽制機能の整備

当社中国グループにおいて、四半期決算毎に原価差異分析を実施し売上原価への振替が正常に行われていることを確認した後、結果を当社経理部でも確認して不正な在庫調整の痕跡等の異常を検出する業務フローへと変更し、原価差異分析の手法をマニュアル化致しました。

原価差異の売上原価への振替処理は中国SA仕訳によって行いますが、中国SA仕訳については、四半期決算時に当社経理部の連結決算担当者が決算データ上の同類型の中国SA仕訳の証憑を共有クラウド上で確認して根拠がある会計仕訳であるか否か（不正ではないか）を確認するフローとしております。

#### (4) その他の不適切な会計処理の見直し

##### a. 固定資産管理業務のフローの見直し

###### (a) 当社中国グループにおける再発防止策

固定資産取得（検収）時には、その都度、当社中国グループの財務部門が現物確認をする業務フローを追加致しました。また、固定資産の棚卸しの業務フローを見直し、正確な棚卸対象リストが作成されるように改善を行い、現物が無い場合は除却等の処理が脱漏しない状態に致しました。

###### (b) タイ子会社における再発防止策

固定資産取得（検収）時に、その都度、タイ子会社の財務部門が現物確認をし、減価償却開始日を固定資産登録用紙の書類に記載する業務フローと致しました。また、財務部門の固定資産登録担当者は、固定資産検収書等に記載の減価償却開始日を確認してから固定資産登録を行う業務フローと致しました。

##### b. 長期前払費用の計上基準の明文化及び牽制機能の整備

長期前払費用について、計上可能な費用類型を「勘定科目取扱要領」に規定することでルールを明文化致しました。

計上可能な費用以外が長期前払費用に計上されていないかどうかを確認するた

め、当社の決算時の決算チェックリストに当社中国グループのSAPデータを当社経理部が確認する項目を加えて運用しております。

c. 建設仮勘定の計上基準の明文化及び牽制機能の整備

建設仮勘定について、計上可能な類型を「勘定科目取扱要領」に規定することでルールを明文化致しました。

四半期毎に費用を建設仮勘定へ振り替える不適切な会計処理と同類型の中国SA仕訳が建設仮勘定に含まれていないかを確認するために、当社経理部による確認項目を当社の連結決算時に使用する連結決算チェックリストに加えて運用しております。

d. 日常経費の取消仕訳に係る牽制機能の整備

通常時と比較して過少に計上されている費用項目があった場合には根拠のない取消しが行われていないかどうかを確認するため、月次で通常発生する費用をリスト化し、月次決算の際に計上の網羅性を確認し過少な費目が無いか確認する項目を当社中国グループの月次決算チェックリストに加えて運用しております。

6. 2020年5月29日開示の決算短信の訂正にかかる業務統制上の不備の改善

過年度の海外不適切会計を受けて、当社は上述の再発防止策を策定・実施してまいりましたが、会計・経理体制の整備にかかる改善が2020年3月期決算手続きの段階では十分でなかったことから、決算短信を訂正するに至りました。上述してきた再発防止策に加えて、訂正に至った原因に対して以下のとおり再発防止策を実施致します。

(1) 国内拠点における連結体制の整備

a. 会計・経理上の対応の報告体制の整備

メキシコ子会社で初めて行われた機能通貨の変換等、従来の手続きに当てはまらない会計処理があった場合の対応を、当社で一律管理していく体制を構築致します。当社グループ各社で生じた事象に関して当社が承認する事項、当社へ報告する事項を取り決めるグローバルアカウンティングルールを2020年10月中に策定致します。また、当社海外子会社に対して担当者を割り当て、当社との情報共有体制を構築する取組みを2020年10月より実施予定です。

b. 連結決算時の確認手続きの整備

メキシコ子会社における税務調整による変更が当社のグループ連結決算上反映されなかった問題について、当社経理部門が用いる当社グループ連結決算のチェックリストに、グループ連結決算システム上の月次積上げ数値と当社各子会社の会計

帳簿の累計数値が一致していることを確認する項目を追加致します。2021年3月期第1四半期決算手続きより運用して、仮に再度、遡及した訂正等の類似事例が生じた場合でも把握できる仕組みとしております。

c. 税務関連のモニタリングの強化

メキシコ子会社に限らず、当社海外子会社の税務申告内容を当社経理部門にてレビューする業務を2021年3月期第1四半期決算手続きより実施しております。加えて、当社経理部門において国際的な税務知識を有したスタッフを採用して、中国含め、当社海外子会社各社の税務にかかわる処理を確認する体制を2020年12月を目途に整備することで、根拠が不明瞭な税金関連の仕訳が発生することを防止致します。

d. 連結キャッシュ・フロー計算書に関する改善

連結キャッシュ・フロー計算書が誤っていた問題では、大規模な訂正仕訳への対応、及び初めて行う機能通貨の変換にかかる影響を考慮できていなかったという、一時的要因の影響があります。しかしながら、結果として十分な確認がされていなかったことから、次の再発防止策を実施致します。

2021年3月期第2四半期決算から、従前運用していたキャッシュ・フロー計算書の作業フォーマットの見直しを実施して、期首残高の誤り、科目の組替えの誤り等、同様の誤謬が発生せず、確認しやすい形式に変更します。また、今期中に、連結決算ソフト上のキャッシュフロー計算書機能の活用を開始する予定です。

加えて、誤った報告を防止するため、連結キャッシュ・フロー計算書作成用の基礎資料の作成作業マニュアルを当社経理部門で策定した上で、第2四半期決算に向け、キャッシュ・フロー計算書に携わる全関係者に対して、研修会を実施致します。この内容に、機能通貨の変換に係る項目も含めることで、同様の誤りを防止致します。

(2) 海外拠点におけるチェックリストを用いた確認体制の整備等

a. メキシコ子会社の機能通貨換算

本社側にて、機能通貨換算に係るチェックリストを準備致します。メキシコ子会社で確認したのち、当社経理部門でも内容を確認する手続きを2020年第1四半期決算より運用致します。

b. 当社中国グループでの対応

(a) 支払手数料の計上漏れ防止

UMC香港において、支払手数料の計上漏れていた問題について、次の再発防止策を実施します。

支払手数料の部門間の情報連携の課題を改善するため、経理処理まで管理できるように稟議書台帳のフォーマットを改善し、当台帳に基づいた管理を2020年10月より運用致します。

当社中国グループの財務部門において、工数に基づいて計上すべき費用については、早期に費用把握をするため、2回（実績工数、見積工数）に分けて請求書入手し概算計上と本費用計上に分けて計上するフローを、2020年8月より運用しております。

(b) 有償支給部品の単価修正処理のルール化

当社中国グループでの有償支給部品の単価修正仕訳が誤っていた問題について、次の再発防止策を実施致します。

当社中国グループでの当該特定顧客からの連絡に基づく単価変更は、毎年発生する取引であるため、決算チェックリストに織り込み、仕訳の定型化を行いました。また当該仕訳の承認者（中国財務部門長）は、稟議書と仕訳金額を確認し、チェックの証跡を残します。

また、単価修正には、購買部門が稟議書を作成し、董事長の承認を得ることをフローに追加致しました。単価修正に異常がないことを確認するため、毎月、董事長直下の中国情報部門が、単価修正データを抽出し、稟議書の有無、記載内容の確認を行うこととし、2020年4月から運用を開始しております。

c. タイ子会社における売上高と費用の相殺処理チェック

タイ子会社での相殺すべき出荷物流費と売上高が両建てになっていた問題について、次の再発防止策を実施致します。

タイ子会社の月次決算処理チェックリストに次の項目を追加して、売上請求が確定したものを抽出して相殺処理をするフローを2020年8月より運用しております。具体的には、このような顧客要求により生じた物流費等の顧客へ請求される費用は、タイ子会社においては「Other Income勘定」という勘定科目に集約されることから、この勘定明細を確認する項目を追加致しました。

## V ガバナンス検討委員会からの提言について

2019年11月22日付「ガバナンス検討委員会の設置に関するお知らせ」にて開示しましたとおり、当社は、外部調査委員会からの調査報告書により、当社のガバナンス体制が機能不全に陥っていたとの指摘を受けたことを踏まえ、当社の適切なガバナンス体制の構築を目的として独立した第三者を中心とするガバナンス検討委員会を設置致しました。

また同年12月27日付「ガバナンス検討委員会の報告書に関するお知らせ」にて開示しましたとおり、当社はガバナンス検討委員会より「Ⅱ 過年度決算訂正に至った経緯等 5. ガバナンス検討委員会の設置 (4) 提言内容」に記載の19項目について提言を受けております。同提言における項目①から⑫、及び⑮から⑲と、本報告書の「Ⅲ 原因に関する分析 1. 特定の経営者による不正について」、「Ⅲ 原因に関する分析 2. 牽制機能の欠如及びガバナンスの機能不全」、「Ⅲ 原因に関する分析 3. 管理部門及び内部監査部門の機能不全」及び「Ⅲ 原因に関する分析 4. 個々の不適切な会計処理と業務統制上の不備」に記載の不適切会計に係る原因各項目との対応関係については以下のとおりとなります。

提言の 項目番号	「Ⅲ 原因に関する分析」	
	項番	項目
①	Ⅲ 2. (1) a.	前代表取締役社長による経営方針への追従
②	Ⅲ 2. (1) a.	前代表取締役社長による経営方針への追従
③	Ⅲ 1. (1) a.	A氏の絶対的な影響力
④	Ⅲ 2. (2)	監査役会の牽制機能欠如
⑤	Ⅲ 3. (3) b.	運用上の不備
⑥	Ⅲ 2. (2)	監査役会の牽制機能欠如
⑦	Ⅲ 2. (1) a.	前代表取締役社長による経営方針への追従
⑧	Ⅲ 2. (1) b.	財務報告の盲信
⑨	Ⅲ 2. (1) a.	前代表取締役社長による経営方針への追従
	Ⅲ 2. (2)	監査役会の牽制機能欠如
⑩	Ⅲ 2. (2)	監査役会の牽制機能欠如
⑪	Ⅲ 1. (1) a.	A氏の絶対的な影響力
⑫	Ⅲ 1. (1) c.	管理部門の軽視
	Ⅲ 4.	個々の不適切な会計処理と業務統制上の不備
⑮	Ⅲ 1. (1) c.	管理部門の軽視
⑯	Ⅲ 1. (1) d.	(役員) コンプライアンス意識の欠如
⑰	Ⅲ 3. (4)	内部通報の機能不全
⑱	Ⅲ 1. (1) d.	(役員) コンプライアンス意識の欠如
⑲	Ⅲ 3. (3)	内部監査機能の形骸化



なお、同提言における項目⑬から⑭（当社においては、原価低減の最重要課題として、購買体制の整備を行うべきとの提言）と⑭（赤字拠点についての方針を早期に定めるべきであり、かつ、各拠点において、黒字化に向けた取組みを行うべきであるとの提言）については、2020年5月29日付「UMC再生計画の概要<5カ年計画>」にて開示しております「UMC再生計画の概要<5カ年計画>」（以下、「UMC再生計画」という。）中の構造改革の骨子の内容となり、その内容については本項目の以降の項目にて記載しております。項目⑬から⑭と本項目の以降の項目との対応関係については以下のとおりとなります。

提言の 項目番号	「Ⅲ 原因に関する分析」	
	項番	項目
⑬	V 1. 2.	原価低減の推進について
⑭	V 3.	赤字事業の見直しについて

## 1. 購買体制の整備について

### a. 改善前の状況

当社グループでは、従前、製造本部直下に中国購買センターが設置されておりましたが、購買業務の実務は各拠点においてそれぞれが行う体制とされておりました。

中国購買センターは、他拠点向けの代理購買等の機能は果たしていましたが、グローバルでの管理機能を担っているわけではなく、各拠点の購買部門はそれぞれに方針を定めて購買業務を行っておりました。

### b. 改善状況

「Ⅳ 再発防止策 4. 管理監督体制の機能強化 (1) 三本部制の廃止及びマトリクス組織体制への移行」の項目において記載致しましたとおり、製造本部を廃して、本社機能が、海外を含めた当社グループすべての各拠点を管理するマトリクス組織体制に2020年4月に移行しております。

これにより、従来の拠点間での方針の整合を取ることなく各拠点が拠点毎の方針に従っていた体制から、コーポレート部門としてのCS推進本部が各拠点を横ぐしで管理する機能を持ち、拠点間の部材に関する情報把握と統制ができる体制としました。部材データに関しては、製造本部 日本拠点購買部（現 CS推進本部 購買部）が2019年9月以降、グローバルの部材データベースの整備を開始しており、サプライヤーとの価格交渉をはじめとして、原価低減活動に活用しております。

また、2020年5月29日に開示しましたUMC再生計画の原価低減活動の一環として、CS推進本部 購買部が取引先との部材の対象品種を精査し、各拠点がCS推進本部 購買部からの指示を受けて取引先との直接材料費のコストダウンのための交渉を行っております。コストダウンにおいては、CS推進本部 購買部が各拠点におけるコス

トダウンの目標値を定め、CS推進本部 購買部がその進捗管理を行っております。

今後の予定といたしましては、CS推進本部 購買部が2020年9月頃までにグローバルの部材データベースの構築を完了し、同年10月から運用を開始し、グローバル展開している取引先への世界最安値の適用交渉等の形で原価低減活動に利用してまいります。

## 2. 当社中国グループにおけるLCA<sup>15</sup>事業について

### (1) LCAの原価構造の把握について

#### a. 改善前の状況

##### (a) ガバナンス検討委員会の提言の内容

2019年12月27日に受領しましたガバナンス検討委員会の提言において、「中国法人におけるLCA事業については、現状では正確に原価を把握することができていない。従って、LCA事業の損益が不明確であり、事業そのものが成り立っているのかすら判断できない状況にある。LCA事業については、正確に原価を把握し、その後、実態に合わせた原価低減、事業規模の検討がなされるべきである。」との指摘を受けております。

##### (b) LCA事業の拡大

2012年頃までは、当社中国グループの各拠点内で用いる治工具を小規模に制作しておりましたが、2016年1月から当社グループ各拠点への供給が始まり、当社グループの製造工程の自動化としてのLCA事業が拡大しました。これにより、LCA設備の開発・製造人員も増え、LCA開発センターの人員は、2015年3月末で127名、2016年3月末で151名、2017年3月末で178名、2018年3月末で182名、2019年3月末で201名、2020年3月末で185名となり、当社中国グループの固定費が増大しました。

##### (c) LCAの原価構造の把握について

当社はこれまで、当社中国グループにおいてLCA製造時の業務フローが不明確であり、材料費はその他未収入金勘定、工数は建設仮勘定を経由して手仕訳で計上等していたことから、SAPの会計データから各LCA設備の紐付けができずLCA事業の原価構造を把握できておりませんでした。

2018年1月にSAPでの原価構造把握が計画されましたが、当該計画を担う当社グループのSAPの統括管理を行う職務を担っていた当社中国グループ情報管理部長は、同時期に、当社、メキシコ子会社及びUMC・Hエレクトロニクス株式

---

<sup>15</sup> 「LCA」とは、Low Cost Automation（低コスト自動化設備）の略であり、工場内で搬送や組立を行う自動化設備（ロボット）を内製することにより、コスト低減を図ることをいう。

会社のSAP導入のプロジェクトに優先的に取り組むことになり、結果として当該計画は後回しにされ、これまで実現しませんでした。

b. 改善状況

2020年3月までに、LCAに関係するその他未収入金、建設仮勘定の整理、LCAと固定資産台帳との突合確認を行い、原価構造把握のための各勘定の整理を終了しました。また、2021年3月期からSAPを使用した原価計算を実行するべく、当社及びE社の協力の下、SAP上の原価管理設定の見直しを2020年6月に終了致しました。具体的には、原価管理設定を設計開発、加工、組立、調整及び梱包の工程に分け、各工程でのデータ入力の業務フローを整備し、2020年7月からは同フローを運用しております。

2020年7月の月次決算時に、当社中国グループの財務部門においてLCAの製品別原価を計算し、同年8月中に分析を実施致しました。結果としては、売上よりも高い原価が算出されたため、当社中国グループ内のLCA開発センター、SAPの原価計算モジュールを管理する情報部門及び財務部門が連携して、当月に実現すべきでない原価情報が結びついていないか、データの検証を実施中であります。

今後の予定といたしましては、2020年8月の月次決算、同年9月の月次決算でも同様の分析を行い、原価低減施策を検討する元資料とする予定です。

(2) LCAの原価低減について

a. 改善前の状況

LCA開発部門の費用の多くは人件費が占めております。

LCA設備導入が、当社グループ全体の原価低減に繋がる（同一システム、同一工程を作り上げることで、生産効率が上がる）との考えのもと、LCA事業の規模の拡大を進めてきました。2015年から2017年の間はLCA設備の当社グループへの供給が重視され、2019年3月末時点では201名の人員を要しておりましたが、LCA開発センターの開発・製造人員が適正人員であるかどうかは検討されませんでした。

b. 改善状況

当社中国グループの製造部門長が、受注規模からLCA開発センターの適正な人員規模を暫定的に計算の上、人員計画を作成し、2021年3月期は投資抑制の観点から縮小の方針としており、上期より人員削減を進めております。

具体的には、2020年3月末時点で185名であったLCA開発センターの人員を2021年3月までに約120名に削減する計画です。また、「(1) LCAの原価構造の把握について b. 改善状況」の項目において記載致しました製品別原価計算の分析に基づき、特に費用を要している製品を把握し、2021年3月期の下期の人員配置・削減計画に反映

致します。

### (3) LCA事業の規模の検討について

#### a. 改善前の状況

LCA開発は、大別して2種類あり、顧客要求を受けて工程自動化、品質安定の目的で製作される専用設備と、当社グループ内での工程均質化、品質安定及び効率化の目的で当社中国グループにおいて使用又は当社グループ各拠点へ供給される汎用設備とがあります。

2012年頃から継続していた中国国内での人件費の高騰を背景として2016年頃から汎用設備導入が増加し、戦略的に当社中国グループの仕組み・体制の当社グループの他拠点への移管を加速させていきました。当時は、A氏の認識ではLCAは製作すればするほど原価低減になるとの前提であり、他拠点への汎用設備の供給が優先事項とされ、A氏の直接の指示であったことから費用の内訳、効果の検証が結果として十分にされず、外販も視野に入れた規模の拡大が推進されていました。汎用設備については、当社グループにとって本当に利益となる規模であるか、そもそも事業として成立しうるか否か、再検討する必要があるものと認識しております。

なお、専用設備については顧客監修の下、効果検証と導入検討がされ、製品見積りへの費用上乗せによって投資回収も行われていました。

#### b. 改善状況

2021年3月期については、専用設備の開発・製造、及び当社中国グループ内で扱う汎用設備ならびに他拠点からの導入依頼に基づく汎用設備以外のLCA設備への投資を停止しております。

今後の予定といたしましては、顧客からの回収が見込まれる専用設備の開発・製造を中心に投資致します。また、当社中国グループ内で扱う汎用設備への投資にあたっては、「(1) LCAの原価構造の把握について b. 改善状況」の項目において記載致しました製品別原価計算を2020年7月から9月まで行うことによって把握した費用構造、加えて、従前は十分に織り込まれていなかった保守にかかる費用等を織り込んだLCA用の設備投資稟議書を策定し、当社中国グループ内において2020年10月より運用開始致します。また、新規に開発・投資を行う汎用設備については、開発時から、想定費用と想定効果を数値化させることで、変化点管理が可能な状態とし、想定した工数削減等による投資効果が発生しているかを変化点管理によって計測し、当社中国グループ内で十分な設備投資の効果が出ていることが確認されるまでの間は、各拠点への導入を停止致します。

### 3. 赤字事業の見直し方針について

a. 改善前の状況

当社はこれまで、受注拡大による成長戦略を主として、タイやメキシコでの工場の新設等、積極的な海外拠点展開を図ってまいりました。但し、その前提となる受注計画は、「Ⅲ 原因に関する分析 1. 特定の経営者による不正について (1) 前代表取締役社長であるA氏について b. 過大な業績目標の必達強要」で述べた要因で根拠が乏しいものであったため、結果的に赤字受注による不採算製品の拡大や、過大な設備投資による償却費負担増等が重なり、大幅な損失を計上し、経営基盤を悪化させました。

b. 改善状況

客観的視点及び再生への知見・ノウハウを有した外部専門家であるH社の協力の下で策定し、2020年5月29日に開示しましたUMC再生計画において、以下の施策を実施することを掲げております。

- ① 各拠点における再編を含めた抜本的対策（構造改革）
- ② 不採算生産拠点再編
- ③ 原価低減活動（労務費水準適正化、費目別管理の強化等）
- ④ 調達改革

また、当計画を基本骨子に、別表4に記載の再生計画実行体制（再生計画実行責任者会議等）を整備し、2020年5月より運用しております。

具体的には、2021年3月期から2023年3月期における拠点別（当社及びUMC・Hエレクトロニクス株式会社、当社中国グループ、タイ子会社、ベトナム子会社及びメキシコ子会社）及びアクション別（値上げ交渉・不採算顧客撤退、直材費コストダウン及びその他コスト改善等）に収益改善目標額を置き、既に各拠点共に、不採算顧客に対する値上交渉及び原価低減活動等を実施しております。

今後の予定といたしましては、再生計画実行責任者会議等を通じて施策毎に設定した目標値の達成状況を報告させ、計画進捗のフォローを継続してまいります。

## VI 再発防止体制構築に向けた今後のスケジュール

本報告書提出時点における各再発防止策の整備状況ならびに今後の予定は別表5に記載のとおりとなります。

以上

(別表1)

【原因と再発防止策の主な対応表】

原因		再発防止策	
項番	項目	項番	項目
Ⅲ 1.	特定の経営者による不正について	—	—
Ⅲ 1. (1)	前代表取締役社長であるA氏について	—	—
Ⅲ 1. (1) a.	A氏の絶対的な影響力	Ⅳ 1. (2) a.	A氏
		Ⅳ 3. (1) a.	体制移行
		Ⅳ 3. (2) a.	指名・報酬委員会の設置
		Ⅳ 3. (2) b.	指名・報酬委員会の構成
		Ⅳ 3. (2) c.	各委員の選定理由
		Ⅳ 3. (2) d. (b)	報酬基準
Ⅲ 1. (1) b.	過大な業績目標の必達・強要	Ⅳ 4. (9) a	予算目標の設定
		Ⅳ 4. (9) b	予算編成に係る会議体の見直し等
		Ⅳ 4. (9) c	予算の編成方法、手続き
		Ⅳ 4. (9) d	予算統制
		Ⅳ 4. (9) e	経営企画部によるモニタリング
Ⅲ 1. (1) c.	管理部門の軽視	Ⅳ 3. (1) c.	監査等委員会と内部監査部門との連携強化
		Ⅳ 3. (4)	リスク管理強化
		Ⅳ 4. (1)	三本部制の廃止及びマトリクス組織体制への移行
		Ⅳ 4. (2)	兼務の禁止
		Ⅳ 4. (5) a. (a)	現状の体制
		Ⅳ 4. (5) c. (a)	経理業務の見直し
		Ⅳ 4. (5) c. (b)	外部専門家の活用

原因		再発防止策	
項番	項目	項番	項目
		IV 4. (5) d.	人事総務部門の強化
Ⅲ 1. (1) d.	(役員) コンプライアンス意識の欠如	IV 1. (1)	不適切な会計処理に関与した役員の退任
		IV 1. (3)	不適切な会計処理に関与した役員等の処罰等
		IV 3. (5) a.	コンプライアンス委員会の新設
		IV 4. (8) a.	内部通報制度の再設計
Ⅲ 1. (2)	前副社長であるB氏について	—	—
Ⅲ 1. (2) a.	当社中国グループの全権掌握	IV 1. (2) b.	B氏
		IV 4. (2)	兼務の禁止
Ⅲ 1. (2) b.	過度なプレッシャー	IV 4. (9) a.	予算目標の設定
		IV 4. (9) b.	予算編成に係る会議体の見直し等
Ⅲ 1. (2) c.	不適切な会計処理の指示・容認による内部統制の無効化	IV 1. (3) a.	訴訟提起
		IV 3. (1) c.	監査等委員会と内部監査部門との連携強化
		IV 4. (6)	業務フローの見直し
Ⅲ 1. (3)	前副社長であるC氏について	—	—
Ⅲ 1. (3) a.	当社管理本部長としての適切な財務報告に対する責任	IV 1. (3) a.	訴訟提起
		IV 3. (1) b.	常勤の監査等委員の選定
		IV 3. (1) c. (a)	監査等委員会への内部監査結果の報告
		IV 4. (4)	社内規程の新設・見直し
Ⅲ 1. (3) b.	不適切な会計処理の指示、容認による内部統制の無効化	IV 1. (1)	不適切な会計処理に関与した役員の退任
Ⅲ 2.	牽制機能の欠如及びガバナンスの機能不全	—	—
Ⅲ 2. (1)	取締役会のガバナンス機能不全	—	—
Ⅲ 2. (1) a.	前代表取締役社長による経営方針への追従	IV 2.	新経営陣



原因		再発防止策	
項番	項目	項番	項目
		IV 3. (1) a.	体制移行
		IV 3. (2) b.	指名・報酬委員会の構成
		IV 3. (2) d. (a)	選任基準
		IV 3. (3)	会議体の再編
		IV 3. (4) a.	体制整備
		IV 4. (3)	取締役会の運営方法の見直し
Ⅲ 2. (1) b.	財務報告の盲信	IV 3. (1) c.	監査党委員会と内部監査部門との連携強化
		IV 4. (1)	三本部制の廃止及びマトリクス組織体制への移行
		IV 4. (2)	兼務の禁止
		IV 4. (4)	社内規程の新設・見直し
		IV 4. (5) c. (a)	経理業務の見直し
		IV 4. (6)	業務フローの見直し
		IV 4. (8) a.	内部通報制度（UMC ホットライン）の改善
		IV 4. (8) c.	内部通報に対する対応
		IV 4. (9) d.	予算統制
IV 4. (9) e.	各監査機能によるモニタリング		
Ⅲ 2. (2)	監査役会の牽制機能欠如	IV 2. (1) b. (d)	中村薫社外取締役（常勤監査等委員）
		IV 2. (1) b. (e)	尾関純社外取締役（監査等委員）
		IV 2. (1) b. (f)	渡辺和俊取締役（監査等委員）
		IV 2. (2) a.	前原修身社外取締役（常勤監査等委員）※2020年8月7日定時株主総会にて選任予定
		IV 2. (2) b.	中村克己社外取締役（常勤監査等委員）※2020年8月7日定時株主総会にて選任予定

原因		再発防止策	
項番	項目	項番	項目
		IV 3. (1) a.	体制移行
		IV 3. (2) a.	指名・報酬委員会の新設
		IV 3. (2) b.	指名・報酬委員会の構成
		IV 3. (2) d.	取締役等の選任・報酬基準
		IV 3. (2) e.	運用状況のモニタリング
III 3.	管理部門及び内部監査部門の機能不全	—	—
III 3. (1)	不十分な予算配分	IV 4. (5) b.	管理部門の予算
III 3. (2)	管理部門の人材不足	IV 4. (5) a.	予算編成
III 3. (3)	内部監査機能の形骸化	—	—
III 3. (3) a.	人員不足	IV 4. (7) a.	人員の増員
		IV 4. (7) b.	内部監査体制の強化
		IV 4. (7) d.	内部監査の対象拠点・実施頻度等
III 3. (3) b.	運用上の不備	IV 3. (1) c. (b)	監査等委員会の事務局
		IV 4. (7) c.	内部監査制度の見直し
III 3. (4)	内部通報の機能不全	—	—
III 3. (4) a.	制度上の不備	IV 4. (8) a.	内部通報制度の再設計
		IV 4. (8) b.	内部通報制度の周知
		IV 4. (8) d.	制度の評価
III 3. (4) b.	運用上の不備	IV 4. (8) a.	内部通報制度の再設計
III 4.	個々の不適切な会計処理と業務統制上の不備	—	—
III 4. (1)	売上・売掛金に関する不適切な会計処理	—	—
III 4. (1) a.	グループポリシー又はマニュアル等の不備・不徹底	IV 5. (1) a.	グループポリシー又はマニュアル等の不備・不徹底

原因		再発防止策	
項番	項目	項番	項目
Ⅲ 4. (1) b.	残高管理の機能不全	Ⅳ 5. (1) b.	残高管理の機能不全
Ⅲ 4. (1) c.	当社中国グループにおけるサブ連結時の牽制・統制の不備	Ⅳ 5. (1) c.	当社中国グループにおけるサブ連結時の牽制・統制の不備
Ⅲ 4. (2)	売上原価等に関する不適切な会計処理	—	—
Ⅲ 4. (2) a.	SAP への入力権限の管理不備	Ⅳ 5. (2) a.	SAP への入力権限の管理不備
Ⅲ 4. (2) b.	残高管理の機能不全	Ⅳ 5. (2) b.	残高管理の機能不全
Ⅲ 4. (3)	在庫に関する不適切な会計処理	—	—
Ⅲ 4. (3) a.	在庫評価額の操作	Ⅳ 5. (3) a.	在庫評価額の操作
Ⅲ 4. (3) b.	棚卸資産評価性引当金の操作	Ⅳ 5. (3) b.	棚卸資産評価性引当金の操作
Ⅲ 4. (3) c.	原価差異の分析の不備	Ⅳ 5. (3) c.	原価差異の分析の不備
Ⅲ 4. (4)	その他の不適切な会計処理	—	—
Ⅲ 4. (4) a.	固定資産管理業務の不備	Ⅳ 5. (4) a.	固定資産管理業務の不備
Ⅲ 4. (4) b.	長期前払費用での不備	Ⅳ 5. (4) b.	長期前払費用での不備
Ⅲ 4. (4) c.	建設仮勘定での不備	Ⅳ 5. (4) c.	建設仮勘定での不備
Ⅲ 4. (4) d.	日常費用の取消仕訳	Ⅳ 5. (4) d.	日常費用の取消仕訳

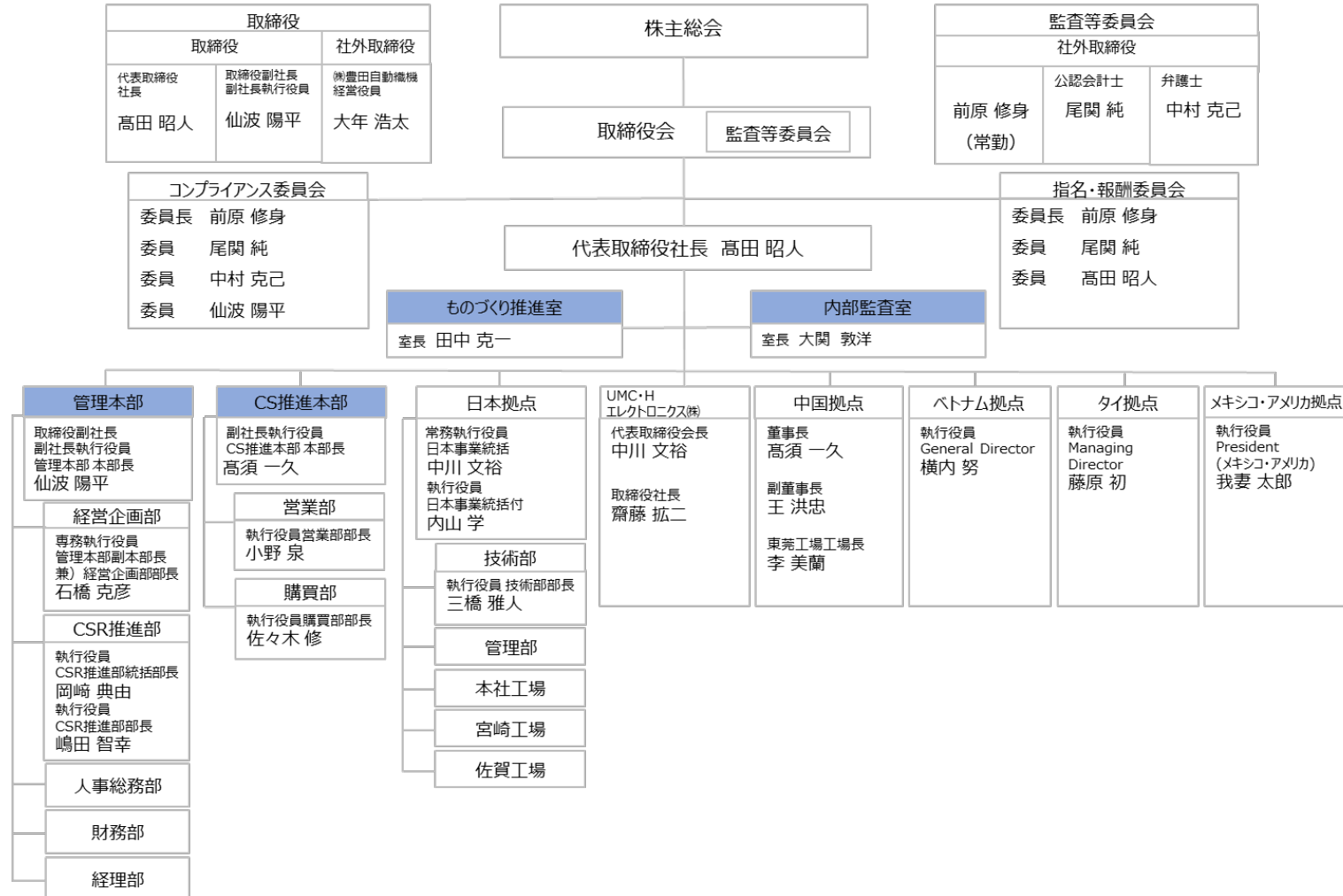
(別表2)

【新組織体制図】

代表取締役社長			日本拠点	中国グループ	ベトナム拠点	タイ拠点	メキシコ拠点					
<b>コーポレート部門</b>			<p style="text-align: center;"><b>各拠点を製造本部所属から社長直轄に変更 コーポレート機能を強化し、グループ企業統治を行う。</b></p>									
<b>内部監査室</b>	-全体ガバナンスの監視 -拠点ガバナンスの監視 -内部統制											
<b>ものづくり推進室</b>	-生産技術・生産管理 -品質管理・現場管理 -グローバル基準策定/展開		<p><b>【コーポレート機能】</b></p> <p>＜役割と責任＞</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. UMCの目指すべき指針や方向性を決定する。</li> <li>2. 企業理念・経営方針のもとにグループ全体を統治し、拠点活動を支援する。</li> <li>3. 活力あるグローバル生産活動を実現する。</li> <li>4. コーポレート部門所管業務にかかる各拠点に対する人事権を有す。 (ただし、ものづくり推進室所管業務を除く)</li> </ol> <p>＜期待する成果＞</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>A) 所管業務にかかるUMCとしての管理方法明確化・標準化。</li> <li>B) KGI項目と数値策定、KPI数値の妥当性の確認。</li> <li>C) 各拠点でのPDCA状況の見える化。</li> <li>D) 中長期戦略とロードマップ立案・実行。</li> </ol>									
<b>CS推進本部</b>	<b>営業部</b>	-顧客戦略 -グローバル基準策定/展開										
	<b>購買部</b>	-購買戦略 -グローバル基準策定/展開										
<b>管理本部</b>	<b>人事総務部</b>	-グローバル人材の戦略的採用 -人事企画・教育研修・労務運営										
	<b>経理部</b>	-グローバル会計体制の整備 -適時・適切な会計情報の開示										
	<b>財務部</b>	-ファイナンス戦略（直接/間接） -金融機関マネジメント										
	<b>経営企画部</b>	・経営戦略の立案と実行 ・長期安定株主の育成										
	<b>CSR推進部</b>	-IT戦略 -SAPの活用基準策定/展開 -ガバナンス体制構築										
								<p><b>【拠点機能】</b></p> <p>＜役割と責任＞</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. PL責任を持つ</li> <li>2. 地域に根付いた拠点運営を行う</li> <li>3. KPIの項目と数値の設定</li> </ol> <p>＜期待する成果＞</p> <p style="text-align: center;">拠点KGI・KPIの達成</p>				

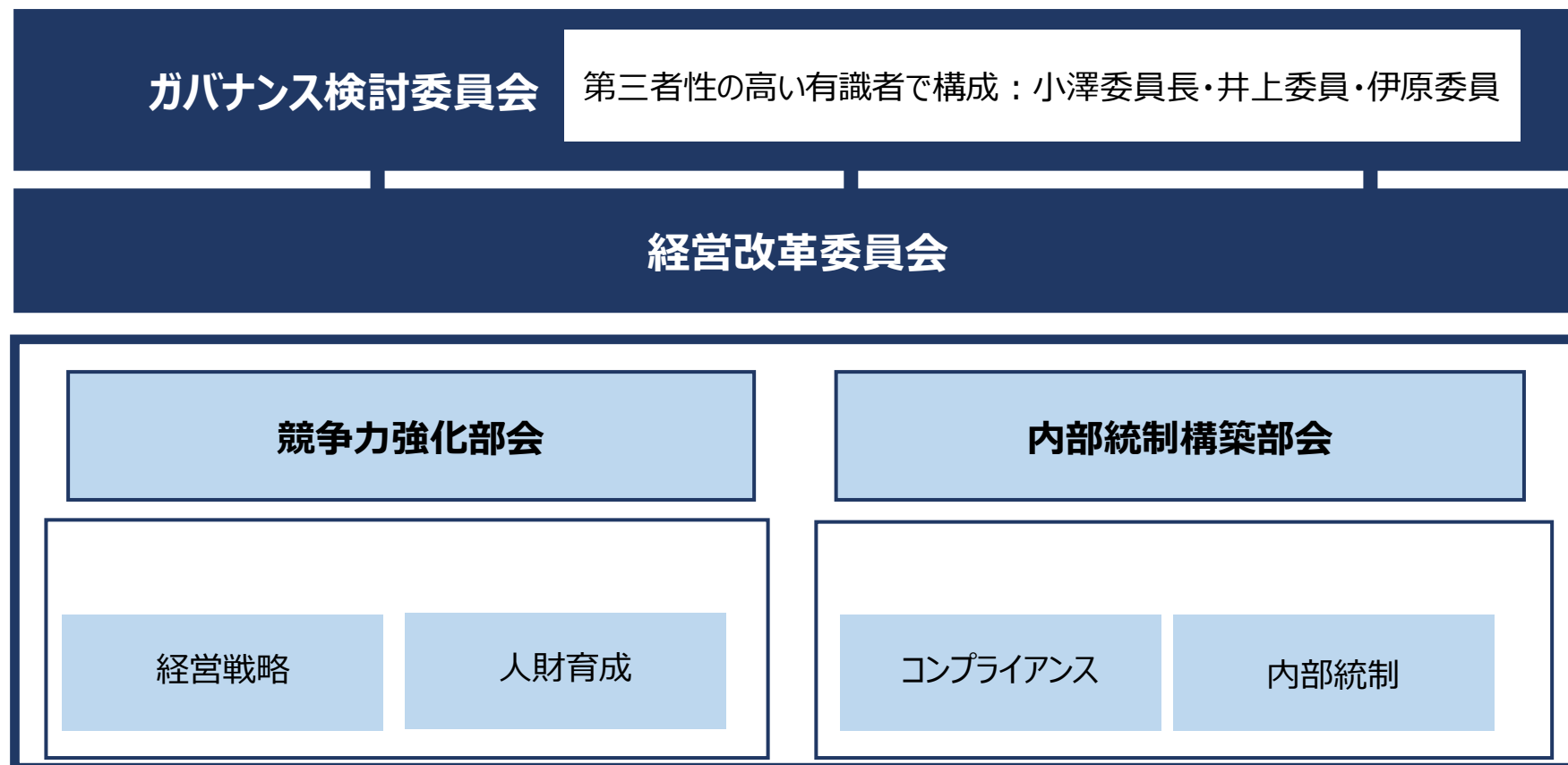
【新マネジメント体制図】

2020年9月1日現在



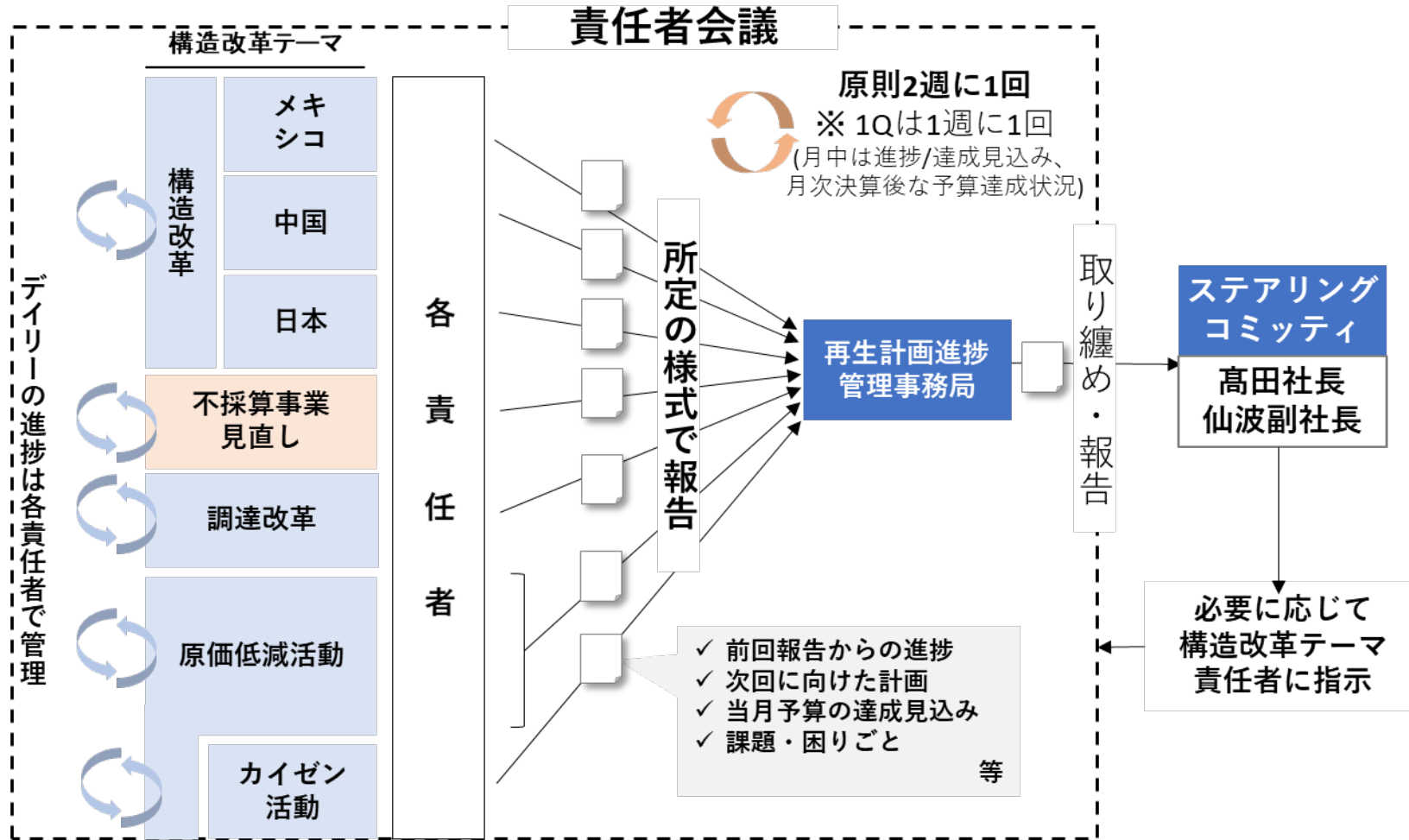
(別表3)

【競争力強化部会及び内部統制部会の構成】



(別表 4)

【再生計画実行体制（再生計画実行責任者会議等）】













再発防止策		2019年		2020年													
		11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月		
	(a) 売上計上に係る牽制機能及びマニュアル等の整備					→											
	(b) 売掛金の洗替処理への牽制						◎	→									
	b. 残高管理のフローの見直し及び牽制機能の整備						◎	→									
	c. 当社中国グループにおけるサブ連結時の牽制・統制の見直し					◎	→										
	(2) 売上原価等に関する会計処理の見直し																
	a. SAPの入力権限の管理方法の見直し														◎	→	
	b. 残高管理方法の見直し																
	(a) 買掛金の消込みフローの見直し及び牽制機能の整備						->	→									
	(b) 相殺処理時に係るフローの見直し						->	→									
	(3) 在庫に関する会計処理の見直し																
a. 在庫評価に係る牽制機能の整備							→										
b. 棚卸資産評価性引当金の評価方法の見直し							→										
c. 原価差異分析の牽制機能の整備							→										
(4) その他の不適切な会計処理の見直し																	
a. 固定資産管理業務のフローの見直し																	
(a) 当社中国グループにおける再発防止策							→										
(b) タイ子会社における再発防止策							→										
b. 長期前払費用の計上基準の明文化及び牽制機能の整備							→										
c. 建設仮勘定の計上基準の明文化及び牽制機能の整備							→										

再発防止策	2019年		2020年													
	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月		
d. 日常経費の取消仕訳に係る牽制機能の整備					→											
6. 2020年5月29日開示の決算短信の訂正にかかる業務統制上の不備																
(1) メキシコ子会社の税務調整													→			
(2) メキシコ子会社における固定資産評価額の適用レート													→			
(3) 当社中国グループのサブ連結決算調整仕訳													→			
(4) その他の類型													→			
(5) 連結キャッシュフローについて													→			

- (注) 1. 創業家の財産保全会社による議決権を有する株式保有割合の低下のための方策については、本報告書提出時点においては検討中となります。
2. C氏については2019年6月27日開催の定時株主総会の終結のときをもって任期満了により退任しております。
3. 本報告書提出時点において、具体的な請求金額、手続き内容及びスケジュールについては確定しておりません。
4. 指名・報酬委員会の新規策定したルールの実際の運用は2022年3月期の役員改選からとなります。
5. 当社中国グループにおいては2020年7月に実施しておりますが、以降のスケジュールについては、本報告書提出時点においては検討中となっております。
6. コーポレート部門責任者による子会社代表者の兼務の解消については、新型コロナウイルスによる渡航制限が解除されてから3ヶ月程度で解消することを見込んでおり、本報告書提出時点においてはスケジュールについては確定しておりません。
7. 人員不足の解消に向けた人員募集及び人員予算の修正については、2021年3月までに実施予定となります。
8. 機能強化に向けた人材補強については、2021年3月までに実施予定となります。
9. 監査等委員会監査及び内部監査による予算編成プロセスのモニタリングについては、2022年3月期以降より実施予定となります。