

改善状況報告書

2022年3月16日

株式会社東京証券取引所
代表取締役社長 山道 裕己 殿

アジャイルメディア・ネットワーク株式会社
代表取締役社長 上田 怜史

2021年9月2日提出の改善報告書について、有価証券上場規程第503条第1項の規定に基づき、改善措置の実施状況及び運用状況を記載した改善状況報告書をここに提出いたします。

目次

I. 経緯	3
1. 過年度決算訂正の内容	3
(1) 訂正した過年度決算短信	4
(2) 訂正した過年度有価証券報告書	4
(3) 過年度決算短信等の訂正による連結業績等への影響額	5
2. 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯等	8
(1) 不適切な会計処理及び支出が発覚した経緯	8
(2) 不適切な会計処理及び支出の行為の内容	8
(3) 過年度訂正の処理の内容	11
(4) 不適正開示の原因となった行為への全関係者の関与状況	14
(5) 不適正開示の原因となった行為に係る認識、目的、動機等	16
II. 不適切開示の発生原因の分析	18
(1) コンプライアンス意識の欠如	18
(2) 内部統制システムの無効化（取締役会、監査役会）	18
(3) 権限の集中と脆弱なガバナンス	18
(4) 内部統制システムの無効化(管理部)	19
(5) 経理財務業務のブラックボックス化	19
(6) 内部牽制の機能不全	19
III. 改善措置	21
1. 改善報告書記載の改善措置並びにその実施状況及び運用状況	21
(1) 経営責任の明確化等	21
(2) コンプライアンス意識の徹底	23
(3) ガバナンス体制の強化	25
(4) 組織体制の再構築	30
(5) 適切な権限配分の実現と監視牽制体制の強化	34
(6) 監査体制の強化	34
(7) 社内規程の整備・改訂及び業務フローの見直し	36
(8) 内部通報制度の実効性担保	39
(9) モニタリングの継続	41
2. 改善措置の実施スケジュール	42
IV. 改善措置の実施状況及び運用状況に対する上場会社の評価	43

I. 経緯

1. 過年度決算訂正の内容

当社は、会計監査人による 2021 年 12 月期第 1 四半期レビュー手続の中で、不適切な会計処理があることを指摘され、その中に不適切な支出が含まれていることを認識いたしました。また、この不適切な支出について、当社元役員（以下、「元役員」といいます。）による資金流用（以下、「本件事案」といいます。）の疑義が生じたため、2021 年 5 月 17 日、第三者委員会を設置し調査を進めてまいりました。

当社は、第三者委員会から、2021 年 5 月 31 日に中間報告を、同年 6 月 18 日に調査報告書をそれぞれ受領し、元役員が、2018 年 12 月期及び 2019 年 12 月期において、その地位及び権限を悪用して従業員に指示し、実際には取引が存在しないにもかかわらず、ソフトウェア開発等の発注業務を偽装して、取引先に送金させる方法により会社の資金を流出させ、さらに、自己又は自己が関係する事業会社（以下、「事業会社」といいます。）において当該取引先から当該業務を下請受注する外観を偽装することによって、当該取引先から自己に資金を還流させていたこと及び 2018 年 12 月期から 2021 年 12 月期に至るまでに支出した接待交際費、旅費出張費等について、業務関連性がないものが含まれていたことの報告を受けました。

また、第三者委員会からの中間報告以後の当社による財務諸表等及び過年度分を含めた有価証券報告書の作成並びに会計監査人による監査手続の過程において、本件事案等には直接的に関係のない部分で社内人件費から振り替えられたソフトウェア勘定が過大に計上されていたことによる、不適切な会計処理が行われていたことを認識いたしました。

そのため、当社は過年度において過大計上となっていたソフトウェア資産の修正を行うとともに、不正な資金流出額について会計処理の訂正を行いました。

これらの訂正に伴い、当社は 2021 年 7 月 14 日に過年度の決算短信等の訂正及び有価証券報告書等の訂正報告書の提出を行いました。訂正した過年度決算短信等及び本件事案等が業績に及ぼす影響額については、以下のとおりです。

なお、2022 年 2 月 1 日付「第三者委員会の設置及び 2021 年 12 月期決算発表の延期に関するお知らせ」にて開示いたしましたとおり、過去の取引において本件事案で調査・報告しました事象とは別の不適切な会計処理の疑義（以下、「新事案」といいます。）を新たに認識し、本報告書提出日時点で、第三者委員会を設置して調査を進めております。新事案が及ぼす年度決算への影響、新事案の発生原因や今後の対応策については、第三者委員会の調査結果が判明し次第、速やかに開示いたします。また、調査結果によっては、本改善状況報告書に記載した発生原因の分析、改善措置などを見直す可能性があります。

(1) 訂正した過年度決算短信

第14期（2020年12月期）

決算短信（自2020年1月1日至2020年12月31日）

(2) 訂正した過年度有価証券報告書

第12期（2018年12月期）

第2四半期報告書（自2018年4月1日至2018年6月30日）

第3四半期報告書（自2018年7月1日至2018年9月30日）

有価証券報告書（自2018年1月1日至2018年12月31日）

第13期（2019年12月期）

第1四半期報告書（自2019年1月1日至2019年3月31日）

第2四半期報告書（自2019年4月1日至2019年6月30日）

第3四半期報告書（自2019年7月1日至2019年9月30日）

有価証券報告書（自2019年1月1日至2019年12月31日）

第14期（2020年12月期）

第1四半期報告書（自2020年1月1日至2020年3月31日）

第2四半期報告書（自2020年4月1日至2020年6月30日）

第3四半期報告書（自2020年7月1日至2020年9月30日）

有価証券報告書（自2020年1月1日至2020年12月31日）

(3) 過年度決算短信等の訂正による連結業績等への影響額

過年度決算短信等の訂正による連結財務諸表又は財務諸表への影響額及び影響率は以下のとおりです。

(単位：百万円)

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	増減率 (%)
2018年12月期 第2四半期 (単体)	売上高	426	426	—	—
	営業利益	26	25	△1	△3.8%
	経常利益	15	14	△1	△6.6%
	四半期純利益	12	7	△4	△37.9%
	純資産	603	598	△4	△0.8%
	総資産	666	661	△4	△0.7%
2018年12月期 第3四半期 (単体)	売上高	644	644	—	—
	営業利益	41	32	△8	△20.5%
	経常利益	30	22	△2	△27.8%
	四半期純利益	24	△2	△27	—
	純資産	646	618	△27	△4.3%
	総資産	723	696	△27	△3.8%
2018年12月期 通期 (単体)	売上高	910	910	—	—
	営業利益	90	75	△15	△16.8%
	経常利益	79	64	△15	△19.1%
	当期純利益	79	26	△53	△66.6%
	純資産	702	648	△53	△7.6%
	総資産	768	715	△53	△6.8%

(単位；百万円)

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	増減率 (%)
2019年12月期 第1四半期	売上高	215	215	—	—
	営業利益	△18	△17	1	—
	経常利益	△18	△16	1	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△15	△73	△57	—
	純資産	684	573	△110	△16.2%
	総資産	761	652	△109	△14.4%
2019年12月期 第2四半期	売上高	413	413	—	—
	営業利益	△67	△61	5	—
	経常利益	△74	△69	5	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△64	△162	△98	—
	純資産	650	499	△151	△23.3%
	総資産	782	634	△147	△18.9%
2019年12月期 第3四半期	売上高	644	644	—	—
	営業利益	△91	△73	17	—
	経常利益	△99	△81	17	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△93	△236	△143	—
	純資産	624	427	△197	△31.5%
	総資産	766	574	△192	△25.1%
2019年12月期 通期	売上高	847	847	—	—
	営業利益	△138	△108	29	—
	経常利益	△144	△114	29	—
	親会社株主に帰属 する当期純利益	△192	△355	△162	—
	純資産	527	311	△216	△41.0%
	総資産	719	510	△209	△29.1%

(単位；百万円)

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	増減率 (%)
2020年12月期 第1四半期	売上高	175	175	—	—
	営業利益	△48	△42	5	—
	経常利益	△48	△42	5	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△49	△66	△17	—
	純資産	479	246	△233	△48.7%
	総資産	667	440	△226	△34.0%
2020年12月期 第2四半期	売上高	330	330	—	—
	営業利益	△110	△102	7	—
	経常利益	△108	△101	7	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△109	△131	△22	—
	純資産	421	182	△238	△56.5%
	総資産	715	484	△230	△32.3%
2020年12月期 第3四半期	売上高	507	507	—	—
	営業利益	△183	△163	19	—
	経常利益	△175	△156	19	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△227	△269	△41	—
	純資産	604	346	△257	△42.7%
	総資産	1100	853	△247	△22.5%
2020年12月期 通期	売上高	667	667	—	—
	営業利益	△264	△237	26	—
	経常利益	△252	△225	27	—
	親会社株主に帰属 する当期純利益	△307	△347	△40	—
	純資産	525	268	△256	△48.9%
	総資産	1010	764	△246	△24.3%

2. 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯等

(1) 不適切な会計処理及び支出が発覚した経緯

当社は、会計監査人であるかなで監査法人による2021年12月期第1四半期の四半期レビューの過程において、ソフトウェア開発に係る取引の中で、各種証憑が偽装されている可能性があり、不適切な会計処理の疑義がある旨の指摘を受けました。これを受けて、当社で確認したところ、ソフトウェア開発に係る取引の中に元役員が関与する不適切な支出が含まれていることを認識いたしました。この不適切な支出について、元役員による資金流用の疑義が生じたとして、当社は2021年5月12日付「不適切な会計処理及び支出についての調査による2021年12月期第1四半期決算発表の延期のお知らせ」を公表いたしました。

また、当社は、2021年5月12日に取締役会を開催し、本件事案の疑義を重く受け止め、社外の専門家に依頼して徹底した調査を行う必要があると考え、速やかに社外有識者のみを委員とする第三者委員会を設置し、類似事象の存否を含め、今回の全容解明のための事実関係の調査を行うことを決議いたしました。その後、当社では速やかに人選を進め、同月17日に第三者委員会を設置してその旨を公表しております。

その後、当社は、2021年5月31日付で第三者委員会の中間報告を受領し、同日付で「第三者委員会による中間報告および今後の当社の対応に関するお知らせ」を公表いたしました。第三者委員会からの中間報告を受け、当社では、過年度分を含めた財務諸表等及び有価証券報告書の作成を行い、同時に会計監査人による監査手続に対応してまいりました。その過程において、実在性のない架空のソフトウェア資産を修正するため、開発部門に2018年以降の開発項目、開発人員、開発工数等を確認し、実際に開発していたソフトウェアと固定資産台帳に計上されているソフトウェア資産を突合したところ、社内人件費からソフトウェア仮勘定に振り替えるタイミング及びソフトウェア仮勘定からソフトウェア勘定に振り替えるタイミングにおいて、実際の開発状況を確認せずに、期初にたてた開発計画に基づいた会計処理を行うことで、開発実態と整合しない会計処理が行われていたこと（以下、「追加不適切会計」といいます。）が判明いたしました。

(2) 不適切な会計処理及び支出の行為の内容

当社は、2021年6月18日に第三者委員会から調査報告書を受領し、第三者委員会の報告及び、その後の社内手続並びに会計監査人による監査手続を踏まえた本件事案に関する当社の事実認識は以下のとおりです。

① 第三者委員会の調査報告書で判明した事実

1) 小口現金による経費精算を利用した不正な資金流出

元役員は、経理従業員に対し、業務上必要な経費と伝え、多額の資金を複数回にわたって預金口座から払い戻すことを指示し、現金を受領しておりました。当社においては、上長による事前承認が行われた経費申請書に基づき、必要となる金額の現金を受領することが社内規定等にて定められておりましたが、元役員は、財務を統括する最高責任者（CFO）であることから事前承認は行っておらず、また同様に事後承認も行っていない運用が常態化しておりました。元役員による預金払い

戻しの指示は、一回あたりの金額としては2百万円以上の額であることが多く（最大額は10百万円）、頻度としては多い月で1ヶ月間に7回行われておりました。

元役員が預金口座から払い戻した現金を受領後、経費精算として領収書を提出することができた金額はその一部に留まっており、返還する現金が手当できない場合には、ソフトウェア開発費用を現金で支払ったという名目の領収書を偽造することで、架空の現金取引を装って、現金の帳簿残高と実際残高の乖離を補填することを企図し、偽造した領収書をもとに、システム開発費用として現金支出があったという内容の会計処理が行われ、ソフトウェア仮勘定を計上することによって、帳簿上の現金残高と実際の帳簿残高が一致するようしておりました。

2) ソフトウェア開発を装ってシステム会社へ送金した不正な資金流出

元役員は、システム会社を利用して、当社からシステム会社へソフトウェア開発費用の名目で送金した資金の大部分を、自己又は事業会社へ下請け費用の名目で送金させる方法により、資金を還流させておりました。具体的には、システム会社との一連の取引に際しては、「秘密保持契約書」「システム開発業務請負基本契約書」「業務請負個別契約書」「御請求書」「納品書兼作業完了報告書」「納品書」等の証憑が作成されておりましたが、いずれも架空の取引に関するものであり、システム開発の実体はありませんでした。しかしながら、当社ではシステム会社からの請求書等に従ってシステム会社に対して送金し、システム会社では元役員からの指示に従って当社から受領した金額の大部分を元役員または事業会社へ送金しておりました。

なお、システム会社は、元役員と交友関係があった実在する会社であり、かつて、元役員は、当社に対し、システム会社の買収を提案し、その検討のためにシステム会社に対するソフトウェア開発の委託を提案したことがありましたが、システム会社においてソフトウェア開発に必要な人員を確保することができない等の理由で、実現しませんでした。そのため、当社とシステム会社の間には、何らの取引関係も存在していませんでしたが、元役員は、システム会社に対し、将来、当社のグループに加わるためにも、当社との取引実績が重要であるなどと述べて、事業会社による下請け受託を前提に、対象会社からソフトウェア開発を受託するように仕向けておりました。

3) その他の方法による不正な資金流出

a. コンサルティング会社への支払い

2018年11月及び12月頃、当社は、台湾ビジネスに従事させるため2名の人材を雇用する方針となりましたが、元役員は、当該2名の人材を雇用するにあたり、人材紹介事業を営んでいるコンサルティング会社に働き掛け、当該2名の人材紹介について、事業会社がコンサルティング会社に紹介し、これを受けて、コンサルティング会社が当社に紹介する形式を作出することにより、当社からコンサルティング会社に、コンサルティング会社から事業会社に、それぞれ人材紹介手数料を支払わせておりました。しかしながら、当該2名は上田社長及び元役員が既知の人物であって人材紹介が成立しておりませんでした。

b. 台湾ビジネスに関する活動支援費としての支払い

2018年末頃に、元役員は、旧知の友人である事業会社の従業員を、コンサルタント業を営む個人

事業主と称した上で、台湾ビジネスに関する活動支援費の請求書を当社に対して発行し、当社からコンサルタントを称する事業会社の従業員名義の銀行口座に送金させておりました。なお、元役員は当該銀行口座を管理しており、当該金額は、同役員が取得しておりました。しかしながら、コンサルタントを称する事業会社の従業員による台湾ビジネスに関する活動支援の実態はありませんでした。

4) 業務関連性のない接待交際費等の不正流用

当社は、第三者委員会から、元役員の接待交際費及び旅費交通費等の経費精算は、当社の他の役員と比較しても、かなり突出して高額であることから、これらの事業関連性については精査が必要であるように考えられるが、これらの事業関連性判定は、個別具体的な判断となるため、当社において経費支出の背景事情を踏まえ最終判断を行うべきとの報告を受けました。

そのため、当社は第三者委員会からの指摘を受け、2018年12月期からの元役員の経費精算を全て洗い出し、1件ずつ精査を行いました。そのうえで、当社は、経費精算の項目、備考欄の記載内容、元役員のスケジュールと照合し、明らかに業務関連性が認められるもの以外の経費精算については、不正な資金流用に該当すると判断いたしました。

② 第三者委員会の中間報告以後に発覚した追加不適切会計について

社内人件費からソフトウェア仮勘定に振り替えるタイミング及びソフトウェア仮勘定からソフトウェア勘定に振り替えるタイミングにおいて、実際の開発状況を確認せずに、期初にたてた開発計画に基づいて会計処理を行うことで、開発実態と整合しない会計処理となっていました。追加不適切会計は、本件事案開始以前の2018年12月期第2四半期から会計処理や決算対応を簡略化することを企図して開始していることから、追加不適切会計と本件事案は全く別の事象だと認識しています。ただし、本件事案の発覚を逃れるべく、追加不適切会計を続けざるを得なくなっていたということも判明しています。

(3) 過年度訂正の処理の内容

① 不適切な支出として当社から流出した金額

不適切な支出として、当社から流出した金額については、その全額を長期未収金に振り替えた後、貸倒損失を計上しております。

不適切な支出を長期未収金に振り替え、貸倒損失を計上したことによる影響額は以下のとおりです。

(単位：百万円)

期間	長期未収金内訳	長期未収金 (貸倒損失) 計上額
2018年12月期 第3四半期 (単体)	小口現金による経費精算を利用して不正に流出した額	10
	ソフトウェア開発を装って不正に流出した額	0
	その他の方法によって不正に流出した額	0
	業務関連性のない経費精算における不正流用額	5
	合計額	15
2018年12月期 通期	小口現金による経費精算を利用して不正に流出した額	0
	ソフトウェア開発を装って不正に流出した額	11
	その他の方法によって不正に流出した額	9
	業務関連性のない経費精算における不正流用額	13
	合計額	34
2019年12月期 第1四半期	小口現金による経費精算を利用して不正に流出した額	34
	ソフトウェア開発を装って不正に流出した額	23
	その他の方法によって不正に流出した額	0
	業務関連性のない経費精算における不正流用額	1
	合計額	59
2019年12月期 第2四半期	小口現金による経費精算を利用して不正に流出した額	10
	ソフトウェア開発を装って不正に流出した額	88
	その他の方法によって不正に流出した額	0
	業務関連性のない経費精算における不正流用額	4
	合計額	103
2019年12月期 第3四半期	小口現金による経費精算を利用して不正に流出した額	26
	ソフトウェア開発を装って不正に流出した額	119
	その他の方法によって不正に流出した額	0
	業務関連性のない経費精算における不正流用額	16
	合計額	161

(単位：百万円)

(単位：百万円) 期間	長期未収金内訳	長期未収金 (貸倒損失) 計上額
2019年12月期 通期	小口現金による経費精算を利用して不正に流出した額	51
	ソフトウェア開発を装って不正に流出した額	119
	その他の方法によって不正に流出した額	0
	業務関連性のない経費精算における不正流用額	30
	合計額	201
2020年12月期 第1四半期	小口現金による経費精算を利用して不正に流出した額	16
	ソフトウェア開発を装って不正に流出した額	0
	その他の方法によって不正に流出した額	0
	業務関連性のない経費精算における不正流用額	7
	合計額	23
2020年12月期 第2四半期	小口現金による経費精算を利用して不正に流出した額	20
	ソフトウェア開発を装って不正に流出した額	0
	その他の方法によって不正に流出した額	0
	業務関連性のない経費精算における不正流用額	9
	合計額	29
2020年12月期 第3四半期	小口現金による経費精算を利用して不正に流出した額	39
	ソフトウェア開発を装って不正に流出した額	0
	その他の方法によって不正に流出した額	0
	業務関連性のない経費精算における不正流用額	20
	合計額	59
2020年12月期 通期	小口現金による経費精算を利用して不正に流出した額	39
	ソフトウェア開発を装って不正に流出した額	0
	その他の方法によって不正に流出した額	0
	業務関連性のない経費精算における不正流用額	26
	合計額	66

② ソフトウェア資産の修正額

当社のソフトウェア資産には、本件事案による架空計上額と追加不適切会計による誤計上額が混入しており、それらを分けて把握することが困難な状況となっておりました。そのため、本件事案の開始した2018年12月期第2四半期以降のソフトウェア資産について、開発実態に即した計上額となるよう、一から見直しを行い、これに合わせて減価償却費及び減損損失の計上額も修正しております。なお、ソフトウェア資産の当初の計上額と見直し後の計上額の差額は減損損失に含めて処理しております。

減価償却及び減損処理見直し後のソフトウェア及びソフトウェア仮勘定に関する影響額は以下のとおりです。

(単位：百万円)

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	増減率 (%)
2018年12月期 第2四半期(単体)	ソフトウェア	89	65	△24	△27.2%
	ソフトウェア仮勘定	1	20	19	1482.1%
2018年12月期 第3四半期(単体)	ソフトウェア	83	68	△14	△17.2%
	ソフトウェア仮勘定	25	23	△2	△8.6%
2018年12月期 通期(単体)	ソフトウェア	105	92	△12	△11.7%
	ソフトウェア仮勘定	31	0	△30	△97.6%
2019年12月期 第1四半期	ソフトウェア	104	88	△15	△15.0%
	ソフトウェア仮勘定	58	3	△54	△93.3%
2019年12月期 第2四半期	ソフトウェア	130	85	△45	△34.7%
	ソフトウェア仮勘定	102	13	△89	△86.9%
2019年12月期 第3四半期	ソフトウェア	124	91	△32	△25.9%
	ソフトウェア仮勘定	135	3	△132	△97.3%
2019年12月期 通期	ソフトウェア	110	81	△28	△26.0%
	ソフトウェア仮勘定	182	1	△180	△99.4%
2020年12月期 第1四半期	ソフトウェア	101	76	△25	△24.8%
	ソフトウェア仮勘定	206	5	△201	△97.4%
2020年12月期 第2四半期	ソフトウェア	108	68	△39	△36.7%
	ソフトウェア仮勘定	202	11	△190	△94.3%
2020年12月期 第3四半期	ソフトウェア	116	61	△55	△47.2%
	ソフトウェア仮勘定	211	19	△192	△90.9%
2020年12月期 通期	ソフトウェア	106	78	△27	△26.0%
	ソフトウェア仮勘定	219	1	△217	△99.1%

(4) 不適正開示の原因となった行為への全関係者の関与状況

① 本件事案における関係者の関与状況

1) 元役員

本件事案は、いずれも元役員が主導しており、その全容に関しても元役員のみが把握している状態となっていました。

元役員は、当社が株式上場する以前から当社の取締役であり、当社の No.2 として、財務の最高責任者（CFO）という立場にあって、当社の管理部の最終決裁・承認権者でもありました。また、組織内の権限のみならず、株式上場の立役者であったことや幅広い人脈を活用して事業計画達成に向けて積極的に活動していたこともあり、社内でも代表取締役と比肩して劣らないほどの絶対的な地位を有していました。そのため、そのような絶対的な権限及び管理部員からの信頼関係を前提として不適切な会計処理及び資金流用を画策し、実行していました。

以下の者については、一定の範囲で積極的又は消極的な関与が認められましたが、これらの関与者についても、元役員に利用されたとの側面は否めません。

2) 従業員 A（経理職員）

従業員 A は、事業会社の経営について、事業会社の取締役 CFO として積極的にかかわるとともに、元役員の指示に基づき、当社から事業会社に対する資金流出に関する不正な証憑を作成していました。また、コンサルティング会社やコンサルタントと称した事業会社の従業員の銀行口座を經由した資金流出に関しても不正な証憑を作成していました。その際、元役員から事情を聞かされていた従業員 A は、本件事案において当社から事業会社に対して不正に資金が流出していた事実を把握した上で、関与していました。また、従業員 A は、本件事案が会計監査人に指摘されないようにするため、自ら又は元役員の指示に基づき、不正な証憑を作成していました。これらの不正な証憑の作成は、2018 年以降複数回に及んで行われています。

ただし、従業員 A が元役員から上記行為の対価を受領したという事実は、関係者のヒアリングやデジタルフォレンジング調査を行った結果からも見受けられず、また、事業会社から報酬を受け取っていたという事実も認められませんでした。

従業員 A は、前職時代も元役員の部下として経理業務や株式上場準備等を一緒に経験しており、元役員の声掛けにより、当社の経理財務チームのメンバーとして採用されていました。元役員と従業員 A の間には、前職時代から培われた堅実な師弟関係とも言うべき信頼関係があり、従業員 A としても元役員に対して、上司としての尊敬の念と、自分を前職から拾って対象会社に引き抜いてくれたという恩義を強く感じ、加えて、もし元役員に嫌われたら職を失ってしまうという不安感も相まって、元役員の指示には絶対的・盲目的に従うという気運が醸成されていました。

3) 監査役 B

監査役 B は、当社の監査役に就任する以前のことではありますが、不正な資金流出がなされたコ

ンサルティング会社の役員であり、元役員の提案に従い、2名の人材採用にあたり、コンサルティング会社による人材紹介を介在させることにより、本来であれば、対象会社が負担する必要がなく、かつ、元役員が取得することができない紹介手数料を、当社から支払わせることに関与していました。

しかし、監査役 B は上記の取引についての全容を元役員から知らされておらず、元役員からは、「当社の台湾子会社で人員強化をしたいと考えており、自身が手伝っている事業会社に、人材の探索を依頼していたのだが、適任者が見つかったとのことで、当社に紹介したいと考えているが、そのまま紹介したのでは、紹介免許を持たない事業会社になんのお礼もできないので、コンサルティング会社に間に入ってもらい、紹介手数料相当額を払ってもらえないか」との依頼を受けていました。監査役 B は、このように求職者の紹介を受け、成功報酬として紹介者に手数料を支払うことは、すでに過去に実績があり、契約を肩代わりすること自体は 100% クリアな取引ではないものの、業界慣行としては行われていることから、当社とは人材紹介契約を、事業会社とは業務委託契約を締結し、取引を行いました。

その後、本件事案発覚後の第三者委員会の調査によって、監査役 B は、この2名の人物は事業会社が探索して発見した方ではなく、人材紹介は成立していなかったことを知りました。また、監査役 B は、当時は元役員が事業会社の代表取締役でも、オーナーでもなかったため、元役員が事業会社を実質的には支配していたことも、最終的にその成功報酬のすべてが元役員に流出していたことも想定していませんでした。そのため、監査役 B は、元役員の不正な資金取得等に加担する意図はありませんでした。

4) 従業員 C (元管理部部長)

従業員 C は、元役員の指示に基づき、実際には開催されていない臨時の取締役会議事録を作成することで、会計監査人に対して虚偽の証憑を提出することに関与していました。当該行為につき、従業員 C は、不正であることの認識はあったものの、監査対応をスムーズに行うために元役員の指示に応じたものであり、元役員の不正な資金取得等に加担する意図はありませんでした。

5) 従業員 D (経理職員)

従業員 D は、元役員の指示に基づき、言われるままに、銀行口座から現金を払い戻して元役員に交付し続けていました。また、小口現金精算書の内容と実際に金庫に保管されている現金の金額が齟齬を来たしていることから、不審に思ったものの、上長の指示であることなどを理由として、積極的に改善するなどの対応はとっていませんでした。

6) 取締役 E

取締役 E は、元役員の依頼を受け、オーナー兼代表取締役として事業会社を設立し、2019年1月に元役員と交代するまでその地位にありました。もっとも、事業会社の事業遂行や運営管理は、2016年11月の設立当初から、元役員が実質的に支配していました。取締役 E は、事業会社の事業理解も乏しく、実務には一切関与しておらず、あくまで形式的な株式保有・役員という立場であり、事業会社から役員報酬が発生することはありませんでした。そのため、元役員の不正な資金取得等

への関与は一切ありませんでした。

② 追加不適切会計における関係者の関与状況

1) 元役員

追加不適切会計についても元役員が主導しておりました。2018年12月期第2四半期から追加不適切会計を開始していますが、開始当初は、元役員には会計処理や決算対応を簡略化する上では認められうる会計処理方法との誤った認識があっただけで、本件事案とは異なり、不正を行っているという認識はありませんでした。しかしながら、その後、本件事案においてもソフトウェア資産を利用していただけから、本件事案発覚を逃れるため、開発実態との相違が社内で認識されないように、従業員Aには、追加不適切会計が適切な会計処理であると伝え、追加不適切会計に係る処理を実行するように指示しておりました。その結果、会計処理や決算対応の簡略化を目的として開始したはずが、本件事案の発覚を逃れるための会計処理となってしまう、本件事案と相まって、不正の認識をもつに至りました。

2) 従業員A（経理職員）

従業員Aは、元役員の指示に従って会計処理を行い、追加不適切会計に関する証憑を作成していました。しかし、元役員からは、元役員が社内で確認したので問題はない、と聞かされており、追加不適切会計に加担しているという認識はありませんでした。

(5) 不適正開示の原因となった行為に係る認識、目的、動機等

元役員は、流用した資金を事業会社の事業資金として、主に店舗の開店資金、スタッフ採用費用、仕入代金等に充てておりました。また、元役員は、特殊な生活環境により親族等の生活資金として毎月200万円～300万円程度の資金を必要としており、当社からの役員報酬では賄いきれずに、流用した資金を充てておりました。元役員は、2018年12月期第2四半期から不正な資金流用を行っており、本件事案に係る行為が不正な行為であると認識しておりましたが、不正な資金流用が社内で疑われずに実行できたことから、途中で不正な行為をやめることができず、本件事案発覚まで継続していたものと考えられます。（本件事案に係る元役員以外の関係者の認識は上記I.2.(4)「不適正開示の原因となった行為への全関係者の関与状況」に記載しております。）

また、追加不適切会計は、元役員により、本件事案開始以前の2018年12月期第2四半期から会計処理や決算対応を簡略化する目的で開始していることから、追加不適切会計と本件事案は全く別の事象だと認識しておりますが、開発実態に沿わない会計処理を行っていても、どこからも指摘されない環境であったため、その後のソフトウェア資産を利用した本件事案に繋がっていったと認識しております。また、本件事案を開始してからも、開発実態を確認しない状態で会計処理を行ってきたため、追加不適切会計が本件事案発覚時点まで続く結果となっております。

なお、上田社長をはじめとする元役員以外の当社役員は、元役員に信頼を置き、任せきりにする中で、財務・会計はじめ内部管理体制への関心が薄まっていき、当社の会計経理の実像を把握できなくな

ってだけでなく、自ら積極的に元役員の職務遂行を監督することはありませんでした。また、取締役会では事業報告や資金調達には関心を示していたものの、ソフトウェア資産が経常的に発生することの是非を話題にするには至らず、赤字が継続していても交際費等の個々の経費負担がどの程度であるかを具体的に確認することはありませんでした。結果として元役員からは改竄された会計数値しか提供されてこなかったという側面はあるものの、上田社長をはじめとする元役員以外の当社役員は本件事案及び追加不適正会計の端緒にすら気付くことはなく、それらを認識しておりませんでした。

II. 不適切開示の発生原因の分析

(1) コンプライアンス意識の欠如

本件事案の関与者においてコンプライアンス意識が欠如し、自制と自立が足りていなかったことが、本件事案を引き起こす原因となったことは言うまでもありませんが、加えてコンプライアンスを重視する企業文化の醸成が足りていなかったこと（より具体的には、トップ以下の経営陣がコンプライアンス教育の必要性を軽視し、その結果として、一般社員の意識がややもするとコンプライアンス最優先となっていなかったこと）も環境的要因となっていたと考えております。当社は、毎月全社員参加の全体会を実施しておりますが、コンプライアンスに関する経営層からの情報発信はこれまで特段なく、また、コンプライアンス上の課題を認識しても、それについて深く議論し、改善策を指示するところまで掘り下げることができておりませんでした。また会計上の知識や不正防止のためのコンプライアンス研修などが全社的に十分に行われておらず、コンプライアンス機能が十分に機能していたとはいえませんでした。

(2) 内部統制システムの無効化（取締役会、監査役会）

元役員によって、取締役会や監査役会に提出されていたソフトウェア勘定や交際費等の会計数値が改竄されていたり、会計監査人への提出書類についても同様に改竄されていたりするなどによって、内部統制システムが無効化されておりました。

一方で、続くII.1.(3)に記載のとおり、元役員及び管理部の経理財務チームへの信頼から、元役員及び管理部の経理財務チームに関しては問題がないであろうという前提に立ってしまっていたことで、当社では内部統制システムの無効化に気付くことができませんでした。

(3) 権限の集中と脆弱なガバナンス

元役員に営業以外の財務会計マターや人事評価等の権限が集中していたことで、元役員の指示には高い強制力があり、従業員では元役員の指示に違和感を持ったとしても、直接的にも間接的にも指摘できないような内部環境になっておりました。また、前述のとおり、元役員は社内でも代表取締役と比肩して劣らないほどの絶対的な地位を有していたことで、他の役員は、取締役会等の場における元役員の説明に違和感を持ち、説明を求めるには至りませんでした。

これに対して、当社の人数規模ではある程度の権限集中は避けられないとしても、当社の役員は、当社のように権限が集中するような状況であれば、元役員に対して取締役会を通じた牽制や監査役監査を通じた牽制をより一層行う必要があるという認識が希薄であったと考えております。具体的には、元役員及び管理部の経理財務チームを信頼していたことで、取締役会等に提出される会計数値や関連情報の真偽に懸念を持つことがなく、取締役会等において会計数値や関連情報に関する議論がなされないまま、ややもすると表層的な報告討議にとどまっておりました。また、元役員及び管理部の経理財務チームに関しては問題がないであろうという前提に立ってしまっていたことで、元役員（及び管理部の経理財務チーム）に対して取締役会を通じた牽制及び監査役監査を通じた牽制が必要であるとの意識も希薄であったと考えております。加えて、当社の役員は、株式上場時から内部管理体制を強化することの必要性を認識しておらず、また、会計監査人から指摘されるまで内部統制システムの無効化のリスクがあることも認識していなかったことから、続くII.1.(6)に記

載のとおり、内部牽制が有効に機能していないことに気付くこともありませんでした。

(4) 内部統制システムの無効化(管理部)

当社では、社内規程や業務フローを策定しており、元役員以外の役職員は、社内規程や業務フローに従って、粛々と業務を行っておりました。しかしながら、上記Ⅱ.1.(3)「権限の集中と脆弱なガバナンス」に記載のとおり、元役員には強大な権力・権限があったことに加えて、他の取締役や元役員への牽制を行おうとする意識が希薄となっておりました。そのため、元役員だけが社内規程や業務フローに準拠しない運用を管理部の経理財務チームに行わせておりましたが、管理部の経理財務チームではこれを受け入れてしまっており、また、他の取締役が元役員に対する牽制を行えていないことに疑問を持たなかったことから、元役員による管理部における内部統制システムの無効化を許してしまいました。

(5) 経理財務業務のブラックボックス化

本件事案等で問題のあった小口現金の管理や経費の精算、ソフトウェア資産の会計処理、外部監査対応はいずれも管理部の経理財務チームで担っておりました。経理財務チームでは、限られた人員で対応しており、またジョブローテーションなども実施されておりました。このためチーム外からは、誰が、いつ、どのように業務を行っているのか、全く分からない状況になっておりました。さらに、続くⅡ.1.(6)に記載のとおり、内部牽制の機能不全も相まって、本来は部署を統括すべき元役員や内部統制システムにおいて統制の重要な役割を担うべき管理部による不正を助長する状況となっておりました。

(6) 内部牽制の機能不全

当社の内部監査においては、内部監査部門が存在し内部監査計画が存在し、計画に則して内部監査を実施していたものの、実際には、内部監査担当者の知見不足などから課題・問題点を深く掘り下げる意識や姿勢に欠けていたことで、内部監査が形式的な現状確認にとどまり、内部監査機能が形骸化しておりました。また、内部監査計画の策定においては、当社として不正リスクを含めたリスク管理を行ってこなかったこと、監査役や会計監査人と計画策定から実施結果に至るまで十分に協議していなかったことから、不正リスクを意識した内部監査手続きを設計できていませんでした。三様監査においても、当社が率先して定期的な実施に向けてのイニシアティブをとらなかったことで、その実施はこれまでに1回のみとなっており、会計監査人・監査役・内部監査による連携及びコミュニケーションが十分に取れているとはいえませんでした。一方で、監査役会としても、当社としてリスク管理を十分に行えていないことや不正リスクを意識した内部監査を計画・実施できていないことについて指摘できておりました。

内部通報制度についても、第三者委員会調査において当該委員会が実施した従業員向けのアンケート（9割近い回答率）の結果分析により、内部通報制度の存在認知及び利用意向が極めて低い現状が明らかになり、殆どの従業員が当該制度を認識していないという社内環境となっていたことが明らかになりました。このような社内環境となってしまった要因は、上記Ⅱ.1.(1)「コンプライアンス

ス意識の欠如」と同様に、経営陣によるリードが不足していたことに起因していると考えております。

III. 改善措置

1. 改善報告書記載の改善措置並びにその実施状況及び運用状況

(1) 経営責任の明確化等

① 関与した役職員の適正な処罰等

【改善報告書に記載した改善策】

当社は、今回の事態の重大性と経営責任を厳粛に受け止め、本件事案等への関与者に対して、以下の人事的措置を図りました。今後、専門家を交えて更なる措置の必要性について検討してまいります。なお、本件事案等への関与者の認識は、上記 I.2.(4)「不適正開示の原因となった行為への全関係者の関与状況」及び I.2.(5)「不適正開示の原因となった行為に係る認識、目的、動機等」をご参照ください。

1) 元役員について

2021年6月17日付、「取締役辞任に関するお知らせ」にて公表いたしましたとおり、第三者委員会最終報告を受け、元役員より取締役を辞任したい旨の申し出があり、当社はこれを受理しております。

2) 従業員 A（経理職員）について

本件に関与した経理職員の従業員 A につきましても、第三者委員会最終報告を受け、本人との直接面談を行いました。この結果、本人から 2021 年 8 月末での退職の申し出があり、当社はこれを受理しております。

3) 他の関与者について

監査役 B は、当社の監査役就任以前のことではありますが、役員であった会社が本件事案に関わってしまった事は事実であります。とはいえ、当該取引が元役員に流出していたことは想定しておらず、不正な資金取得等に加担する意図はなかったと供述しており、それら供述を覆すような事実も認められませんでした。これら経緯から、本人に対して、過去に行った行為への反省と共に、今後の職務遂行にあたっての善管注意への厳しい勧告を行っております。

従業員 C(元管理部長) は、監査資料の一部改竄はありましたが、不正流出には関与しておりませんでした。なお、本件とは無関係の自己都合により、すでに退職しております。

従業員 D（経理職員）は、元役員の指示どおりに行ったことではありますが、業務を積極的に改善する対応を怠った不作為に対し、厳重注意をしており、2021 年 9 月末を目途に担務変更を予定しております。

取締役 E は、元役員の不正な資金取得等への関与は一切ありませんでした。

元役員の担っていた役割については、当面の間、上田社長が担うことにしており、社外役員の指導・監督を受けつつ職務を遂行してまいります。今後、CFO の役割を担う取締役の適格者を選定し、2022 年 3 月に開催予定の定時株主総会にて該当者の選任議案を上程したいと考えております。なお、2021 年 9 月 22 日に開催予定の臨時株主総会にて、新任取締役の選任議案を上程しており、

新任取締役はこれまで上田社長が担っていた社内開発における責任者としての役割を担うとともに、今後、経営面においても上田社長との役割分担を決めていきながら、職務を遂行していくことを想定しております。

従業員 A の後任については外部から適任者を採用する方針で、現在適切な人材を募集中ですが、それまでは外部専門業者に業務委託するなどの方法により、人員不足を補完してまいります。

【実施・運用状況】

1) 元役員について

改善策に記載のとおり、元役員については 2021 年 6 月 17 日付で辞任の申し出があり、当社はこれを受理しております。なお、「③元役員への求償対応」に記載のとおり、当社は、元役員との間で元役員が不正に支出した金額相当の返還を約束することについて公正証書を作成し、求償請求をしております。

2) 従業員 A（経理職員）について

改善策に記載のとおり、従業員 A については 2021 年 8 月末での退職の申し出があり、当社はこれを受理しております。なお、従業員 A の退職後、当社は従業員 A が関与した不正に対する懲罰として、当社規程に基づき論旨退職処分であったことを事後的に決定し、本人及び社内にこれを 2021 年 10 月 18 日に実施した全社員集会で社内に告知いたしました。なお、当社には懲罰委員会等の諮問委員会の設置に関する規程が存在しないため、代表取締役社長と管理部長の判断で上記の決定を行っております。

3) 他の関与者について

監査役 B に対しては、本来は社外監査役として本件事案のような事象を引き起こさないよう適切に監査する立場にいながら、本件事案に積極的にでないにせよ関わってしまった事の責任を重く見て、今後の職務遂行にあたっての善管注意への厳しい勧告を行いました。なお、監査役 B は、2021 年 7 月から 2021 年 12 月末までの 6 か月間、月額基本報酬を 10% 自主返納いたしました。その後、監査役 B は 2022 年 1 月 31 日付で当社社外監査役を辞任しております。

従業員 C（元管理部長）は、改善策に記載のとおり、改善報告書の提出日時点ですでに退職済ではあったものの、本件の重大さに鑑み、当社規程に基づき降格処分相当であった旨を、本人及び社内に通知しています。

従業員 D（経理職員）に対しては、2021 年 12 月末までに小口現金を廃止や業務フローの変更を行うなど、再発防止に資する体制を構築したことに伴い、担務変更を行っておりません。

② 役員報酬の減額措置

【改善報告書に記載した改善策】

2021 年 6 月 21 日付、「第三者委員会の最終報告書公表及び役員報酬減額のお知らせ」にて公表いたしましたとおり、当社は第三者委員会の調査結果を踏まえ、企業として重大な責任があ

ることを深く反省するとともに、今回の事態の重大性について厳粛に受け止め、その経営責任を明確にするため、以下のとおり、当社役員の報酬減額を決定いたしました。

- ・代表取締役社長　：月額基本報酬の20%減額
- ・社外取締役　　　：月額基本報酬の15%減額
- ・常勤監査役　　　：月額基本報酬の15%減額

(対象期間：2021年7月から2021年9月までの3か月間)

【実施・運用状況】

改善策に記載のとおり、以下のように当社役員の報酬を減額いたしました。

- ・代表取締役社長　：月額基本報酬の20%減額
- ・社外取締役　　　：月額基本報酬の15%減額
- ・常勤監査役　　　：月額基本報酬の15%減額

(対象期間：2021年7月から2021年9月までの3か月間)

③ 元役員への求償対応

【改善報告書に記載した改善策】

2021年6月21日付、「第三者委員会の最終調査報告書公表及び役員報酬の減額に関するお知らせ」にて公表いたしましたとおり、当社では元役員に対し、元役員による資金流用額の全額について回収できるよう損害賠償請求を行っております。なお、当社としては全額回収を最優先としつつも、場合によっては刑事的措置を行うことも視野に入れております。

元役員による資金流用以外の損失については、顧問弁護士に相談して検討した結果、間接費用が求償できるかには論点があること、賠償請求額確定までに相当時間がかかる見込みであることから、元役員への求償対応は行わない方針です。

【実施・運用状況】

当社は、元役員が当社から不正に支出した金額相当の返還について公正証書を作成した上で、元役員に対して2029年12月末までの分割支払による求償を行っております。すでに一部資金については返還済みとなっており、今後も引き続き適切かつ着実な求償対応を進めてまいります。

なお、当社は資金流用の発覚以降、警察からの捜査には全面的に協力しており、2022年2月に元役員に対して刑事告訴を行いました。

(2) コンプライアンス意識の徹底

(発生原因(1)「コンプライアンス意識の欠如」への改善策)

①コンプライアンスを最優先した経営の実現

【改善報告書に記載した改善策】

当社において、これまでの情報発信が十分なされていなかったことに鑑み、経営トップ自らコンプライアンス遵守が経営の最重要課題であることを再度明確にし、半期に一度以上、社長自らのス

スピーチを行い、その後スピーチの概要を改めて全社員にメールで配信することで、役職員に対し継続してメッセージを発信してまいります。

また、四半期ごとに管理部から、取締役会等に業務上におけるコンプライアンス遵守状況についての報告を行い、取締役会等においてもコンプライアンス遵守状況を継続して確認してまいります。

【実施・運用状況】

2021年8月2日、10月8日、12月17日の計3回、当社内の全社集会において社長から全社員に対して、本件事案への対応の進捗報告や再発防止策、コンプライアンスについてのスピーチを行いました。全社集会後、社長から当該スピーチの内容を含む全社集会で使用した資料は全社員にメールで配信しており、管理部長からはコンプライアンスへの意識を高めていくことの意義についてのメッセージを改めて全社員向けにグループウェアを通して発信いたしました。

また、管理部においては再発防止の進捗状況およびコンプライアンスの遵守状況（決算手続きにおける法令・規程の遵守状況、内部通報制度の運用状況、コンプライアンス研修の実施状況など）について、2021年9月以降、毎月開催される取締役会にて報告しております。

② 役職員に対するコンプライアンスの意識改革

【改善報告書に記載した改善策】

上記Ⅱ.2.(2)①に記載のトップからのメッセージの継続的発信に加えて、コンプライアンス意識の維持向上のため、本件事案等を踏まえたコンプライアンス研修及びリスク管理研修を定期的に実施いたします。具体的には、管理部が主管して、毎年4月及び10月に終日開催される全体会の一部において弁護士等の専門家による研修を行ってまいります。この研修では、具体的にどのような事例がコンプライアンス違反となるかをQA方式等の方法でテストするとともに、下記Ⅱ.2.(2)③④に記載の面談を通じて本人の遵守意識状況を確認することを厳格に実行してまいります。なお、QA作成は管理部中心に外部アドバイスを受けて作成し、テストの結果は管理部による評価を各部門長から部員へフィードバックしていくことを想定しております。

また、上記研修と共に他社具体例のケーススタディを中心に取り上げるe-learningによるオンライン研修を年1回以上実施することで、全役職員のコンプライアンス意識を向上させるよう取り組んでまいります。

【実施・運用状況】

2021年10月8日に行われた全社集会において、弁護士資格を持ちコンプライアンスに関する豊富な知見を有する当社社外監査役が講師となって、コンプライアンス研修及びリスク管理研修を行いました。また、同研修の実施後には、当社外監査役が監修したコンプライアンスについてのQA方式のアンケートを全社員向けに実施いたしました。アンケートでは、「研修内容について為になった」と回答した者は95%、「内部通報制度の目的について理解できた」と答えた者が97%という結果となりました。

また、e-learningによるコンプライアンス研修を2022年3月上旬に実施いたしました。

③ 職業倫理の確立

【改善報告書に記載した改善策】

経理財務を主に担う管理部門に対する人事評価において、職業倫理の確立とその達成を最重要項目と位置付け、正直さ・真摯さ・誠実さ・一貫性・透明性・忠誠心・順法・客観性・守秘義務等の細目別にチェックシートを利用した評価を行うことにいたします。

また、全従業員を対象とした四半期に一度の上司との人事評価面談においては、チェックシートに基づいて職業倫理の確立とその達成状況を確認し、その結果は部内会議や取締役会でも報告いたします。なお、部内会議では匿名での報告を想定しております。役員については、年に1回、自身の職業倫理の確立に向けた取組み状況と今後の取組み方針について表明していくことを想定しており、実施の時期、場所については2021年11月を目途に決めてまいります。

これら活動を通じて職業倫理を確立していき、再びこのような不祥事を絶対に起こさないという意識を徹底させてまいります。

【実施・運用状況】

従業員の職業倫理の確立については、管理部において「職業倫理チェックシート」を作成し、職業倫理とかわりの深い5つのパーソナリティについて項目をあげ、上長が項目に沿った評価し、人事評価に組み込む体制を整備しました。2022年2月から、人事評価面談の際には全従業員に対して同チェックシートを用いた職業倫理についてのチェックを行っております。チェック結果は、各部ごとに集計して各部門でのフィードバックに利用するとともに、全社でも集計して2022年3月開催の取締役会に管理部から報告する予定です。

一方、役員の職業倫理の確立に向けた取組み状況と今後の取組み方針については、2021年12月17日の取締役会後の役員ミーティング（全取締役・全監査役・管理部長が出席）において、全取締役・全監査役からコンプライアンス重視及びガバナンス強化等に各々の立場から取り組んでいく旨の意見表明が個別に行われました。

(3) ガバナンス体制の強化

(発生原因(2)「内部統制システムの無効化（取締役会、監査役会）」及び発生原因(3)「権限の集中と脆弱なガバナンス」への改善策)

①取締役会による監督機能強化

【改善報告書に記載した改善策】

取締役会が、従来、ややもすると表層的な報告討議に留まっていたことに鑑み、取締役会の月次決算報告資料をより詳細に記載する等による決算報告の拡充を行うとともに、取締役会への報告基準となる金額水準を引き下げることにより、取締役会での討議の深度を深めてまいります。決算報告の拡充については、例えば、販管費を細目別に分解して記載する、前年度比・前月比での変化の理由を詳細に記載するなどを検討しておりますが、どの項目をどの程度まで分解するか、変化の理由をどの程度詳細に記載するかなどについては取締役会での意見も参考にしつつ決定し、2021年

11月中を目途に役会資料マニュアルなどのガイドラインとして明文化いたします。

取締役会資料の一部改竄等が行われていたことに対しては、2021年10月以降、取締役会資料の事前提出期限（取締役会開催の2日前提出）の徹底を図り、取締役及び監査役による十分な確認時間を確保することで、監視監督機能の強化を図ってまいります。さらに、下記II.2.(5)③「監査における透明性の確保」記載のとおり、会計監査人への取締役会議事録及び資料の提出時には、社長や監査役等も提出した資料を常時確認可能なシステムを2021年12月期第3四半期の会計監査人による会計レビューまでに構築してまいります。なお、会計監査人への提出資料は監査役主体で確認することを想定しており、監査役監査の一環として実施していく予定です。

【実施・運用状況】

取締役会の月次決算報告資料は、本件事案発生前は役員報酬・給料手当・法定福利費の3項目を販管費の明細として報告していましたが、2021年9月16日以降の取締役会では、販管費の明細を当社で計上している細目単位（約20項目）に拡充し、報告内容の充実を図っております。

また、2021年11月に役会資料マニュアルを作成しております。マニュアルでは、取締役会資料の提出期日や経営及び事業に関する重要事項やシステム開発などに関する資料内容を定めており、マニュアルに沿った取締役会資料の作成を運用しております。

取締役会資料の事前提出期限は取締役会開催の2日前と設定しており、メールにて取締役会出席者全員に期限前までに提出をしており、取締役会資料の確認時間の確保を図っております。

また、後述のとおり、会計監査人へ提出した資料については、グループウェアを活用して社長・監査役・管理部長等も常時閲覧できるような体制を、2021年10月から会計監査レビュー時から整備しております。このような監査役が管理部から提出された資料を常時確認できる体制をもとに、監査役は、管理部から会計監査人へ提出された資料のうち、取締役会議事録や経営会議議事録、ソフトウェア資産計上に関する資料など、会社の意思決定や決算手続きにおいて重要だと監査役が判断する資料について、改ざんされていないかなどの確認を2021年10月から会計監査レビュー時から行っております。（確認の頻度は、会計監査レビュー期間中は最低でも週1回）

また、取締役会への報告基準の引き下げについては、2022年3月18日の取締役会にて、職務権限基準規程の見直しを決議予定です。

なお、2022年2月18日付「第15期定時株主総会の継続会の開催方針ならびに資本金の額の減少、定款の変更、公認会計士等の異動に関するお知らせ」ならびに2022年3月4日付「（開示事項の変更）公認会計士等の異動及び一時会計監査人の選任に関するお知らせ」にて開示しているとおり、当社の会計監査人であったかなで監査法人は2022年3月4日付で退任し、本書提出日時点では監査法人アリアが一時会計監査人に就任しております。2022年3月30日に開催予定の当社定時株主総会にて監査法人アリアが選任された場合、定時株主総会終結のときから監査法人アリアが会計監査人に就任予定となりますが、「III.改善項目」に記載した会計監査人が関わる項目については全て同様の運用は続けてまいります。

②社外役員の選定基準の策定

【改善報告書に記載した改善策】

社外取締役候補者及び社外監査役候補者を選任する際に、その適格性・専門性・独立性を確保し、社外役員からの緊張感を持った監督を期待すべく、社外役員の選定基準を、2021年9月中を目途に策定する予定です。今後、見直しを行う可能性はありますが、現在のところは以下のように想定しております。

1) 適格性

高度な遵法意識を備え、かつ会社経営に関する一般的常識及び取締役・取締役会の在り方についての基本的理解に基づき、経営戦略やリスク管理を中心とした経営判断に対するモニタリングを行い、精神的に独立した立場から率直かつ的確なアドバイスを行うために必要な資質を有すること。

2) 専門性

経営、経理、財務、法律、行政、社会文化等の専門分野に関する知見を有し、当該専門分野で相応の実績を挙げていること。

3) 独立性

次に掲げる者に該当しないこと。

- ・当社グループの取締役、監査役、従業員として直近10年以内に在籍していた者とその配偶者又は2親等以内の親族
- ・直近5年以内に当社グループの主要取引先の取締役、監査役、従業員として在籍していた者
- ・直近5年以内において、当社グループから年間10百万円以上の報酬を受けていた専門的な役務の提供者
 - ・直近5年以内において、当社グループから年間10百万円以上の寄付を受けていた者
- ・取締役の相互派遣関係にある者
- ・その他、当社グループと重要な利害関係にある者、又は独立性を損なうおそれがある者

今後、社外役員の選任基準が策定でき次第、2021年12月末までに現任の社外役員についての適合状況を確認いたします。具体的には、対象となる社外役員以外の役員にて、適合状況を協議いたします。仮に、適合状況に問題が認められた場合には、速やかに後任候補の選定を行い、選定基準を満たした社外役員を選定するようにいたします。また、2021年12月末までに社内取締役候補者及び社内監査役候補者の選定基準についても策定できるよう検討してまいります。

【実施・運用状況】

当社は「社外役員選定基準」を2021年9月17日の取締役会において、「社内取締役ならびに社内監査役の選任ガイドライン」を2021年12月17日の取締役会において、それぞれ以下のとおり決議し策定いたしました。

「社外役員選定基準」

アジャイルメディア・ネットワーク株式会社は、社外取締役及び社外監査役（以下、合わせて「社外役員」という。）の候補者を選任する際に、社外役員に求める資質・役割・責務を明確にし、またその独立性を確保するため、社外役員の選任基準及び独立性基準を以下のとおり定めます。

1. 社外役員の選任基準

(1) 取締役及び取締役会あるいは監査役及び監査役会の役割・責務に対する深い理解を背景に、社外取締役にあっては客観的立場からの経営全般の監督と助言を行うために、また、社外監査役にあっては客観的立場からの取締役の職務執行の監査を行うために、必要な次に掲げる資質を有すること。

- ・ 提供された資料や出席した会議等で得られた情報から会社や事業の状況を的確に把握する能力に優れていること
- ・ 提供された資料や出席した会議等で得られた情報から、会社や事業の課題、リスク及び問題点を見つけ出す能力に優れていること
- ・ 社内のしがらみにとらわれず、経営陣に対して遠慮せず、忖度なく発言・行動できること

(2) 社外取締役にあっては、特に次に掲げる役割・責務を果たすことを意識し、積極的に行動できること。

- ・ 経営の方針や戦略あるいはその改善について、自らの知見に基づき、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る、との観点からの助言を行うこと
- ・ 経営陣の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと
- ・ 会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること
- ・ 経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役に適切に反映させること

(3) 社外監査役にあっては、特に次に掲げる役割・責務を果たすことを意識し、積極的に行動できること。

- ・ 取締役の職務の執行の監査、会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使に際して、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場における適切な判断を行うこと
- ・ 自らの守備範囲を過度に狭く捉えることなく、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣に対して適切に意見を述べること

(4) 常に公正さと高い倫理観、責任感を持ち、企業倫理と法令遵守の意識に基づいた行動を徹底できること。

- (5) 自らの知見を活かし、コーポレートガバナンスの強化、取締役会・監査役会の活性化に向けて積極的に行動できること。
- (6) 経営、経理、財務、法律、行政、社会文化等の専門分野に関するいずれかの深い知見を有し、当該専門分野で相応の実績を挙げていること。

2. 社外役員の独立性基準

次に掲げる事項に該当しないこと。

- ・ 当社グループの取締役、監査役、従業員として直近 10 年以内に在籍していた者とその配偶者又は 2 親等以内の親族
- ・ 直近 5 年以内に当社グループの主要取引先（※1）の取締役、監査役、従業員として在籍していた者
- ・ 当社株式議決権の 10%以上を有する株主（法人株主の場合はその業務執行者）
- ・ 直近 5 年以内において、当社グループから年間 1,000 万円以上の報酬を受けていた専門的な役務の提供者（※2）
- ・ 直近 5 年以内において、当社グループから年間 1,000 万円以上の寄付を受けていた者
- ・ 取締役の相互派遣関係にある者
- ・ その他当社グループと重要な利害関係にある者

（※1）当社グループ直近事業年度における連結売上高の 2%以上の取引実績を持つ取引先を指します。

（※2）弁護士、公認会計士、税理士、司法書士、コンサルタント、顧問を指します。

現在、当社の社外役員に就任している者の社外役員選任基準の適合状況については、2021 年 12 月 17 日の取締役会後の役員ミーティングにおいて確認しております。その結果、本件事案に積極的にではないにせよ関与が確認された一部の社外役員においては、(4) の項目の適合には少なからず疑義が残ると評価したものの、専門性や略歴、取締役会（または監査役会）での発言等を考慮し、(4) の項目以外の評価においては十分に基準を満たしていると判断し、総合的な評価として、社外役員全員が上記の基準に適合していると評価いたしました。

なお、上記で疑義が残る社外役員のうち、1 名は 2022 年 1 月 31 日付ですでに辞任しております。また残る 1 名は本書提出日時点では現任ですが、引き続き課題は残るものとして注視してまいります。

「社内取締役ならびに社内監査役の選任ガイドライン」

1. 株主に対する受託者責任を認識し、ステークホルダーとの適切な協働を確保しつつ、優れた人格・見識を有し、高い倫理観と法令遵守の意識に基づき、会社や株主共同の利益のために行動できること。
2. 当社グループの事業内容・企業文化を深く理解するとともに、経営戦略・実行計画等について、具体的な提案および執行を通じて、中長期的な企業価値向上に貢献できること。また、当社グループが属する業界および価値を提供する市場の変化、事業の課題やリスク・問題点を客観的に分析・判断する能力を有し、全社的な経営判断に活かすことができること。
3. 取締役においては、全社的な見地で積極的に自らの意見を申し述べるができること。また監査役においては、取締役の職務の執行の監査、会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使に際して、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣に対して適切に意見を述べること。
4. 取締役会あるいは監査役会の構成において、当該役員の知識・経験・専門能力のバランスがとれ、多様性と適正規模を両立することができること。
5. 会社法第 331 条第 1 項各号に定める取締役の欠格事由ならびに会社法第 335 条第 1 項に定める監査役の欠格事由に該当しないこと。

今後、当社の社内役員選任にあたっては、事前に上記の選任基準に対する適合状況のチェックを行った上で、選任を進めてまいります。

(4) 組織体制の再構築

(発生原因(2)「内部統制システムの無効化（取締役会、監査役会）」及び発生原因(3)「権限の集中と脆弱なガバナンス」への改善策)

①リスク管理体制の強化

【改善報告書に記載した改善策】

コンプライアンスに関する企業文化改革、全社横断的な内部統制システムの強化、及び様々なリスク耐性の強化を目的として、取締役会管掌の下にリスク管理委員会を、2021年9月中を目途に設置いたします。リスク管理委員会メンバーには、社長を始め取締役及び監査役、及び管理部長等を想定しており、先ずは2021年10月中に全社的リスクを洗い出し、その評価を行い、同年11月

中に優先順位をつけて対策を講じてまいります。その後は、リスクの見直しを毎年行い、内部外部環境の変化に対して機動的に必要な対処を行ってまいります。リスク管理委員会は、2021 年中は 9 月以降毎月開催とし、2022 年以降については、委員会メンバー協議の上で、開催頻度を決定していきたいと考えております。また、重大なインシデントや自然災害等により事業存続が危ぶまれるような非常時には、緊急対応を機敏に行ってまいります。

【実施・運用状況】

当社では、2021 年 9 月 17 日の取締役会において、取締役会管掌となる「リスク管理委員会」の設置を決議いたしました。リスク管理委員会のメンバーは代表取締役社長、取締役（社外取締役を含む）、常勤監査役（社外監査役）、管理部長の計 5 名が委員となっております。2021 年の開催状況は以下のとおりです。

●リスク管理委員会の開催状況（2021 年）

開催日	主な議事内容
9 月 17 日	①リスク管理委員会の発足と活動目的の明確化 ②委員長・委員の選出 ③今後の開催予定と活動内容
10 月 15 日	①新任社内役員（9 月臨時株主総会で選任）を新たに委員に選出 ②リスク洗い出しに関する考え方の認識統一
11 月 19 日	②全社的なリスクの洗い出し ③2022 年以降の開催頻度の決定（四半期に 1 回の開催、必要に応じて臨時で開催）
12 月 17 日	①全社的なリスクに対する対応策 ②リスクの評価を基にした対応策の優先順位付け

※次回の開催は 2022 年 3 月中を予定

リスク管理委員会を通じて、当社では以下の 7 つの主要なリスク領域を特定し、それぞれについての具体的なリスクを識別しております。

<洗い出された当社リスク>

1. 不正発生及び再発リスク

- ①経営者による不正リスク
- ②横領リスク
- ③不正等発生時における危機対応リスク
- ④再発防止策未徹底リスク

2. 事業環境及び法的規制リスク

- ①インターネット事業に関する一般的リスク
- ②競合リスク
- ③アンバサダー事業のサービス拡充に関する追加支出発生に対する収益性低下リスク
- ④ステルスマーケティング問題浮上リスク
- ⑤技術革新による競争力低下リスク
- ⑥システム障害リスク
- ⑦個人情報管理リスク
- ⑧知的財産権侵害リスク
- ⑨ソーシャルメディア関連法規制リスク

3. 経営成績及び財務状態に影響を及ぼすリスク

- ①インターネット広告市場の縮小リスク
- ②景気動向及び顧客企業の広報・広告予算の縮小リスク

4. 当社の事業運営体制にかかわるリスク

- ①小規模組織であることの経営資源不足リスク
- ②人材の確保及び育成の進捗不良による人材リソース不足リスク
- ③S0行使による株式価値の希薄化リスク
- ④不十分な配当政策による株主構成変動リスク
- ⑤調達資金使途の進捗不良による事業成長の低迷リスク
- ⑥他社との資本業務提携の進捗不良による業績低迷リスク

5. 継続企業の前提に関する重要事象等

営業損失、経常損失、当期（四半期）純損失による債務超過リスク

6. 新型コロナウイルス感染症に関するリスク

イベント・キャンペーン等の延期・中止に伴う業績及び財務状況に及ぼすリスク

7. 一般的リスク

自然災害リスク、カントリーリスクなどのBCP 該当リスク

<上記のうち現在顕在化している当社リスク>

- (A) 不祥事発生に伴うレピュテーションの低下 (1 に関連)
- (B) 求償未回収リスク (不正資金流出における) (3 に関連)
- (C) キャッシュフロー/債務超過 (5 に関連)
- (D) 主力事業の伸び悩み(頭打ち) (2 に関連)
- (E) リアルイベント中止による機会損失 (6 に関連)
- (F) 退職者等増に伴うリソース不足 (一部部門) (4 に関連)

上記の「現在顕在化している当社リスク」について、当社はアルファベット順に優先順位をつけており、これらのリスクについては以下のとおり対策を行っております。

(A)・・・不祥事に対する再発防止諸策を全てのステークホルダーに対する信頼回復を図るべく取り組みを開始しており、不正発生及び再発リスクの低減を図っております。形式的に整えるだけでなく、実質的に意味のある再発防止策を継続して実施していくことのできるよう、2022年1月以降は運用状況のチェック・監視を厳しく行うため、リスク委員会や内部監査室の設置等の組織体制、諸規程の見直しや新業務フローの環境を構築し、実施しております。今後も引き続き上記体制等の見直しの要否を継続的に検討していきます。

(B)・・・前述のとおり、当社は、元役員が当社から不正に支出した金額相当の返還について公正証書を作成した上で、元役員に対して求償を行っております。すでに一部資金については返還済みとなっており、今後も引き続き適切かつ着実な求償対応を進めてまいります。

(C)・・・システム開発投資や開発体制の強化、資本業務提携先への出資金・M&A 資金、運転資金の調達を目的に、2021年12月14日付で第三者割当増資を決議いたしました。その後、2021年12月30日には第三者割当増資にかかる払込みが完了しており、2021年12月期の決算手続きが現時点で未了のため、未確定ですが、本報告書提出日時点では債務超過は解消されたとの認識です。一方で、2022年以降もキャッシュフローの改善を進めるために当社事業の促進と継続したコスト削減を進めてまいります。

(D)・・・部門の見直しによる顧客企業への提案力強化やサービス向上、社内体制の変更に伴う業務の効率化に取り組んでおります。また、新型コロナウイルス感染症の影響に注視しつつ、リアルイベント実施に向けたクライアントへのヒアリング・提案を継続してまいります。

(E)・・・新型コロナウイルス感染拡大による提案リアルイベント中止に対応するため、オンラインイベントの企画・提案や感染防止対策を徹底したリアルイベントの実施を行うことにより機会損失の防止に努めております。

(F)・・・派遣社員の増員や新卒・中途社員の採用を進めることで、人材リソース不足の解消に努めています。

(5) 適切な権限配分の実現と監視牽制体制の強化

【改善報告書に記載した改善策】

当社の人員規模ではある程度の権限集中は避けられないとしても、フロント営業部門等を管掌する取締役に対して、管理部門を管掌する元役員には多くの権限が集中し、かつ取締役の職務執行に対する取締役会を通じた牽制等が不十分となっておりました。これに対し、上記Ⅱ.2.(3)「ガバナンス体制の強化」に取り組むことに加え、可能な部分は、2021年12月を目途に、権限配分を見直してまいります。

また、権限分散化に留まらず、以下の取組みも組み合わせ、監視牽制を強化してまいります。

- ・Ⅱ.2.(3)①「取締役会による監督機能強化」
- ・Ⅱ.2.(6)③「ソフトウェア資産計上フローの見直し」

【実施・運用状況】

役員の経費精算については、自らの稟議を承認することで精算できていた業務フローを見直し、他の役員が稟議を承認しないと精算できない新しい業務フローを2022年1月より開始いたしました。なお、当該新業務フローに関する社内説明会を2022年1月11日に実施し、説明会資料等をグループウェアで全社員に共有しております。

また、本件事案の原因の一つとなったソフトウェア資産の計上については、2022年1月以降は技術部からの開発実績報告に基づきソフトウェア資産を計上する業務フローの運用を開始しております。また、四半期に1回（毎年2月・5月・8月・11月を予定）、監査役・管理部・技術部でソフトウェア資産の計上が適切に行われているか確認するための協議を実施いたします。

なお、2022年2月に実施されるべき上記の協議は、現在進行中の第三者委員会により決算手続きが遅延しているため、2022年4月に実施の予定です。

(6) 監査体制の強化

(発生原因(2)「内部統制システムの無効化（取締役会、監査役会）」及び発生原因(6)「内部牽制の機能不全」への改善策)

【改善報告書に記載した改善策】

① 内部監査体制の見直し

内部監査業務については、改めて2021年9月中を目途に社長直下の内部監査室を設けるとともに、人員を現状の兼任のみ2名体制から、3名体制に拡充すべく早急に人員選定を行い、内部監査

体制の強化を図ってまいります。当社の人員規模では兼務体制は避けられないとしても、十分に内部監査が実行できる体制や仕組みを2021年12月末までに構築してまいります。

また、本件事案を引き起こした管理部門に対する監査が不十分であったことが、早期発見を妨げた一因となったことを反省し、管理部門に対しては、社内規程や業務フローに従った運用を行っているかを確認する業務監査に加え、会計コンプライアンス面(証憑をもとにした決算に係る諸手続及び数値確認が適切になされているかなど、会計処理プロセスが正しく実施されているか)のチェックも確実に実施し、抜き打ち検査の実施等も行ってまいります。なお、これら取組みの実効性を上げるため、内部監査担当者には、内部監査に有益な外部セミナーへの積極的な参加も2021年12月末までに計画してまいります。

【実施・運用状況】

2021年9月17日開催の取締役会において、内部監査室の設置を決議いたしました。従来は、内部監査室という独立した部門はなく、また人員についても2名体制であったところ、独立した部門として設置し、人員体制についても1名増員し3名(ただし全員兼務)体制といたしました。また、内部監査の人員については全員、2022年2月上旬までに内部監査の実務に関する外部研修を受講させるなど、内部監査が実行できる体制や仕組みを構築いたしました。

内部監査の充実に向けて、今後取り組んでいく事項として以下を予定しています。

①監査計画の策定

現在進行中である第三者委員会による新事案にかかる調査の進捗を踏まえて3月中に内部監査計画を策定する予定。なお、第三者委員会の最終報告を受けて、計画を変更する可能性もあります。

②抜き打ち監査の実施

事前通知して行う通常の監査とは別に抜き打ち監査を、四半期に1回のペースで実施。なお、初回の抜き打ち監査は2022年4月中を予定。

③監査調書の記載充実

監査実施内容の詳細を監査調書に記載。

④会計監査人や監査役との連携強化

年に2回実施予定の会計監査人や監査役との三様監査等を通じて監査の連携強化。(通常は2月と8月に実施予定ですが、現在進行中である第三者委員会の調査の影響により、次回の三様監査は2022年4月に実施予定)

②監査役、内部監査、会計監査人の連携強化

【改善報告書に記載した改善策】

当社においては、監査役、内部監査、会計監査人の三者間でのコミュニケーション及び相互の連携が不十分であったことに鑑み、今後は三者による定期的な協議(三様監査として8月及び2月の半期毎に一度開催する想定。但し、2021年12月期は2021年11月と2022年2月に実施予定。)の場を設け、有益な監査に繋げるための情報交換及び連携を強化していきます。具体的には、当該年度の全社的リスクの洗い出し等の結果、各監査計画における重点監査項目、各監査計画に

基づく実行進捗及び課題を共有いたします。各監査間では、境界線を明確に引き難い部分があったり、監査対象の一部が重なることがあるため、監査結果を共有してそれぞれの立場からの指摘事項を出し合ったり、相互に効率化に向けた改善事項を出し合ったりする等を行い、各監査の有効性・効率性の向上に取り組んでまいります。

【実施・運用状況】

監査役、内部監査、会計監査人の三者間のコミュニケーションおよび相互の連携を強化するために、2021年12月21日に三様監査を実施いたしました。同日の三様監査には当社の会計監査人であるかなで監査法人の会計士3名、当社内部監査室の人員3名、当社常勤監査役（社外監査役）1名の計7名が出席しました。議事内容としては、会計監査人からは2021年12月期の監査内容の説明、監査役からは2021年12月期の監査計画及び基本計画に対する説明、内部監査室からは内部統制の整備や内部監査体制の現状報告などの実施いたしました。

三様監査については、原則年2回（8月及び2月）に実施し、監査役・内部監査・会計監査人との連携を強化してまいります。

なお、現在進行している第三者委員会による調査の影響により決算スケジュールが遅延しているため、2022年4月以降に2021年12月期にかかる三様監査を実施予定です。

③監査における透明性の確保

【改善報告書に記載した改善策】

会計監査人への情報提供が、経理部門よりクローズなコミュニケーションで行われ、透明性を欠き、かつ結果として牽制機能が働かなかつたため、上記Ⅱ.2.(3)①「取締役会による監督機能強化」記載のとおり、会計監査人と監査対応担当者のみならず、社長、監査役、管理部長も会計監査人への提出資料を常時確認可能なシステムを2021年12月期第3四半期の会計監査人による四半期レビュー手続き開始までに構築し、監査役が中心となってチェックを行うことで、早期に異常が発見できるような体制を整備してまいります。

【実施・運用状況】

2021年10月より、管理部から会計監査人へ提出した資料についてはグループウェアを用いて社長・監査役・管理部長が常時閲覧できる体制を整備し、運用を開始しております。詳細は、Ⅲ.1.(3)

①「取締役会による監督機能強化」の【実施・運用状況】の記載をご参照ください。

(7) 社内規程の整備・改訂及び業務フローの見直し

（発生原因(4)「内部統制システムの無効化（管理部）」及び発生原因(5)「経理財務業務のブラックボックス化」への改善策）

① 各種社内規程・管理資料の整備・改訂

【改善報告書に記載した改善策】

管理部長が主体となって、本件事案等に直接及び間接的に関連する規程の見直しと経理財務を中

心とした業務フローの見直しを、2021年10月中を目処に、全面的に行ってまいります。現時点で見直すべき社内規程としては、職務権限規程、業務分掌規程、コンプライアンス規程、リスク管理規程及び経理規程等を想定しておりますが、これら以外にも必要な規程、管理資料の見直しを実施し、整備してまいります。

また、元役員だけが社内規程や業務フローに準拠しない経費支出を行っていたことに対しては、続くⅡ.2.(6)②に記載のとおり、取締役の経費支出が他の取締役の承認を必要とする運用となっていることを明確化して周知するとともに、内部監査でも運用状況を確認してまいります。

さらに、管理部の経理財務チームにおけるジョブローテーションについては、適材適所に配慮しつつも3年程度でローテーションできるように、業務の見える化や定型化を進め、改訂する規程にも盛り込んでまいります。

【実施・運用状況】

管理部長が主体となり、本件事案の発生に直接的または間接的に関連した規程について、以下のとおり改定しております。なお、「(7)社内規程の整備・改訂及び業務フローの見直し」の「①各種社内規程・管理資料の整備・改訂」、「②現金管理方法の見直し」及び「③ソフトウェア資産計上フローの見直し」については、コンサルタント会社等の外部の専門家の知見を交えながら見直しを実施いたしました。また、業務分掌規程は規程内容を改めて精査した結果、その他規程の見直しや業務フローの運用を改善することにより当該規程の改定は不要と判断したため、見直しをしておりません。

■ 2021年9月17日付 取締役会決議

- ①リスク管理規程：リスク管理委員会に関する記載を追記
- ②コンプライアンス規程：内部通報者に対する保護について明記

■ 2021年10月15日付 取締役会決議

- ①固定資産管理規程：ソフトウェア資産の計上について開発部署に確認することを必須
- ②経理規程：小口現金の取り扱いについて変更（上限額を20万円に設定）

※運用上は、2021年12月末をもって小口現金は廃止しておりました。

■2022年3月18日付 取締役会決議（予定）

- ①経理規程：小口現金を原則廃止

また、管理部の経理財務チームにおけるジョブローテーションについては、人材不足から現時点では導入ができておりません。今後、経理部員の人材登用を進めながら2023年中にはジョブローテーションができる体制を整備してまいります。ジョブローテーションが行えるようになるまでの間は、2022年1月よりスタートした新業務フローの運用徹底や経理業務に対する内部監査の実施により、ブラックボックス化の防止に努めてまいります。

- ②現金管理方法の見直し

【改善報告書に記載した改善策】

今般、小口現金管理に関し、一般的な財務常識を逸脱した金額及び管理方法により、不正支出を惹起したことに鑑み、小口現金使用の対象費目を絞り込み、現金授受による経費等精算を限定的な扱いとし、かつ小口現金の社内保管金額の上限を 20 万円以内とすることにしました。この取扱い方針については、2021 年 10 月を目途に経理規程に盛り込みます。また、管理部の経理財務チームでは、取締役からの仮払いの申し出であっても、事前承認がない申し出は受け付けないこと、小口現金出納帳での日次現金締めや一定期日ごとの小口現金出納帳の入出金及び残高を確認することなど、現金管理方法の基本動作について、2021 年 10 月を目途に、改めて業務フロー等に明記し、これを徹底してまいります。

なお、定期で行う現金実査には、常勤監査役の立ち合いを必須とすることとし、内部監査による抜き打ちでの現金実査も検討してまいります。

【実施・運用状況】

前述のとおり、経理規程の見直しにより、規程上は小口現金の限度額を 20 万円とする改定を行いました。2021 年 12 月末日をもって、運用上は小口現金の取り扱いを原則禁止といたしました。さらに、2022 年 3 月 18 日付をもって経理規程上も現金の取り扱いを原則禁止といたします。そのうえで、役員ならびに従業員への立替経費精算はグループウェア上での事前申請とその後の経費精算申請の 2 段階において、いずれも上長承認を必須とし、さらにその精算方法は当社銀行口座からの従業員への給与口座への振り込みとすることで運用を統一しております。なお、役員による立替経費精算は申請した役員とは別の役員による承認を必須としており、申請した役員のみ承認・指示では立替経費精算は実行されない業務フローとなっております。これらのフローは業務フローに明記した上で、別途業務フローについて整理した説明資料を作成し、全従業員向けには 2022 年 1 月 11 日、新しい業務フローに関する社内説明会を実施するなどして、運用ルールの周知徹底を図っております。

③ソフトウェア資産計上フローの見直し

【改善報告書に記載した改善策】

本件事案等がソフトウェア資産の計上に深く関わっており、技術部門への確認を経ることなく管理部の経理財務チームだけで会計処理を完結できていたこと及びソフトウェア資産の計上金額を誰も検証してこなかったことに鑑み、今後は技術部からの開発実績報告に基づきソフトウェア資産を計上するよう、2021 年 10 月中を目途に、経理規程において資産計上ルールを盛り込みます。また、四半期毎に管理部・技術部・常勤監査役での協議の場を設け、ソフトウェア資産の開発実態の有無、資産計上額及び計上時期の妥当性等について確認いたします。さらに、会計監査人からの技術部門へのヒアリング要請には必ず応じることとし、ソフトウェア資産関連の会計情報の透明性確保を図ってまいります。

【実施・運用状況】

2022年1月以降のソフトウェア資産計上のフローは、技術部からの開発実績報告に基づきソフトウェア資産を計上するよう変更になっております。具体的には、技術部部員の勤怠情報を基に、作業時間に応じた金額を開発案件ごとに割り振りを行い、ソフトウェア資産計上のエビデンスとしております。また、ソフトウェア資産計上に対する透明性を高めるために、四半期に1回（毎年2月・5月・8月・11月を予定）の監査役・管理部・技術部でソフトウェア計上が適切に行われているか確認するための協議を実施いたします。

なお、2022年2月に実施されるべき上記の協議は、現在進行中の第三者委員会により決算手続きが遅延しているため、2022年4月に実施の予定です。

また、上記ソフトウェア資産計上のフローは2022年1月以降に運用開始となったことから、2021年12月期のソフトウェア開発にかかる人件費については、資産計上を行わず、費用として処理いたしました。

(8) 内部通報制度の実効性担保

(発生原因(6)「内部牽制の機能不全」への改善策)

① 内部通報制度の周知徹底

【改善報告書に記載した改善策】

内部通報制度が不祥事予防の要諦であり、不適切会計を含むコンプライアンス問題全般の通報を受け付ける窓口であること及び法令等に基づき不利益扱い禁止等の通報者を保護する体制が備わっていることを、毎年4月及び10月に終日開催される全体会や各種研修などの場において、管理部長主導により全役職員への周知を行ってまいります。その際、社外の通報窓口となる弁護士にも登壇していただくことで、通報窓口をより身近に感じられるようにすることも想定しております。また、経営陣として通報内容に誠実に向き合う姿勢を従業員に示すべく、通報内容への対応状況は通報者保護に配慮しつつ社内に公表するとともに、定期的な社内アンケートなどを通じた内部通報制度の取締役会での評価などの地道な施策を実行してまいります。

【実施・運用状況】

2021年10月8日に行った全社員集会のなかで、内部通報制度の通報窓口である当社社外監査役（弁護士資格所有）から内部通報制度および内部通報窓口の存在について全社員に対して周知を行いました。また、グループウェア上の規程閲覧ページのトップ画面に内部通報窓口の連絡先情報を掲載し、従業員が内部通報窓口の存在を認識しやすいように工夫しております。なお、現在までに従業員からの内部通報は確認できておりませんが、今後、内部通報が確認された場合には、通報者の保護に配慮しつつ、適切に対処してまいります。

また、内部通報制度に関する社内アンケートについては、今後、毎年4月と10月の年2回実施し、結果について取締役会へ報告し評価を行ってまいります。初回の社内アンケート実施と取締役会での評価は2022年4月を予定しております。

② 内部通報に関する信頼の醸成

【改善報告書に記載した改善策】

情報提供者の秘匿及び不利益扱いの禁止について、2021年10月を目途に規程で明記し、同月開催予定の全体会で周知いたします。また、上記Ⅱ.2.(6)①「内部通報制度の周知徹底」に記載のとおり、内部通報に関する信頼感を醸成し、不正抑止、早期発見ツールとしての内部通報制度の実効性を高めるべく、内部通報制度の内容などを継続的に発信してまいります。

【実施・運用状況】

前述のとおり、2021年10月15日開催の取締役会においてコンプライアンス規程を改定し、内部通報者の保護を明記いたしました。また、2021年10月8日に行った全社員集会のなかで、内部通報制度について、情報提供者の秘匿及び不利益扱いの禁止も含めて、内部通報制度の窓口である当社社外監査役（弁護士資格所有）から全社員向けに周知を行っております。今後も、社内全体集会などの場において、定期的に内部通報窓口の存在を発信し周知してまいります。

(9) モニタリングの継続

(上記、改善策に対する補強策として)

【改善報告書に記載した改善策】

上記Ⅱ.2.(1)から(7)までのそれぞれの施策を予定したスケジュールに沿って確実に遂行していくため、取締役会においてスケジュール管理表にて進捗状況を報告することにしております。また、施策の進捗状況については、監査役会を中心とした定期進捗モニタリングも行っております。

【実施・運用状況】

毎月の取締役会において、再発防止策の進捗報告を実施しております。報告内容としては、2021年12月までに取り組むべき再発防止策の各項目について、着手・実行・完了の3フェーズで整理し、進捗状況について全取締役・全監査役に対して報告をいたしました。

なお、再発防止策に記載された内容のうち、本書提出日までの未実施事項及び実施予定時期については以下のとおりです。

関連項目	未実施事項	実施予定時期
Ⅲ.1.(5)	ソフトウェア資産計上に関する監査役・管理部・技術部の協議	2022年4月
Ⅲ.1.(6).②	内部監査の監査計画の策定	2022年4月
Ⅲ.1.(6).②	2022年12月期にかかる三様監査	2022年4月
Ⅲ.1.(6).②	抜き打ち監査	2022年4月
Ⅲ.1.(7).①	取締役会の報告基準の引き下げ	2022年3月
Ⅲ.1.(7).①	ジョブローテーションの導入	2023年中
Ⅲ.1.(8).①	内部通報制度に関する社内アンケートと取締役会評価	2022年4月

2. 改善措置の実施スケジュール

→ : 検討・整備

⇒ : 実施・運用

改善措置項目	2021年					2022年		
	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
(1) 経営責任の明確化等								
① 関与した役職員の適正な処罰	→	→	→	⇒	⇒			
② 役員報酬の減額措置	⇒	⇒						
③ 元役員への求償対応	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(2) コンプライアンス意識の徹底								
① コンプライアンスを最優先した経営の実現	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
② 役職員に対するコンプライアンスの意識改革	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
③ 職業倫理の確立	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(3) ガバナンス体制の強化								
① 取締役会による監督機能強化	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
② 社外役員を選定基準の策定	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(4) 組織体制の再構築								
① リスク管理体制の強化	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
② 適切な権限配分の実現と監視牽制体制の強化	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒
(5) 監査体制の強化								
① 内部監査体制の見直し	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
② 監査役、内部監査、会計監査人の連携強化	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
③ 監査における透明性の確保	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(6) 社内規程の整備・改訂及び業務フローの見直し								
① 各種社内規程・管理資料の整備・改訂	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
② 現金管理方法の見直し	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
③ ソフトウェア資産計上フローの見直し	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(7) 内部通報制度の実効性担保								
① 内部通報制度の周知徹底	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
② 内部通報に関する信頼の醸成	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(8) モニタリングの継続								
モニタリングの継続	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒

IV. 改善措置の実施状況及び運用状況に対する上場会社の評価

この度の当社における元役員による資金流用ならびに不適切な会計処理に対する改善措置につきましては、前述のとおり再発防止に全力で取り組んだ結果、組織体制の強化、役職員の意識改革や教育、社内規程の改定、業務フローの見直しなどを通じて、コンプライアンス意識の向上やコーポレートガバナンス強化に対して着実に成果が表れてきていると認識しております。

一方で、2022年2月1日付「第三者委員会の設置及び2021年12月期決算発表の延期に関するお知らせ」にて開示いたしましたとおり、過去の取引において本件事案で調査・報告しました事象とは別の不適切な会計処理（以下：新事案）を新たに認識し、本報告書提出日時点で、第三者委員会を通じて調査を進めています。新事案に対する原因究明や過年度決算における影響、今後の対応策については、第三者委員会の調査結果が判明し次第、速やかに開示いたします。

過年度決算の訂正ならびに度重なる不適切な会計処理の発覚により、関係者の皆様には多大なるご迷惑とご心配をおかけしておりますこと、改めて深くお詫び申し上げますとともに、上場会社として重大な責任があると深く反省しております。

当社は、今後とも、上場会社としての責任を深く認識し、このような事案を二度と起こさないよう、改善措置の実施・運用を継続していくとともに、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に励み、関係者の皆様の信頼の回復に引き続き努めてまいります。

以 上