

# 改善状況報告書

2024年10月2日

株式会社東京証券取引所  
代表取締役社長 岩永 守幸 殿

株式会社イメージワン  
代表取締役 川倉 歩

2024年3月19日提出の改善報告書について、有価証券上場規程第505条第1項の規定に基づき、改善措置の実施状況およ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。

以上

## 目次

|   |    |
|---|----|
| 1. 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等 .....                      | 3  |
| ② 過年度決算等の訂正による業績への影響額 .....             | 3  |
| (2) 過年度決算等を訂正するに至った経緯 .....             | 4  |
| ① 発覚した経緯 .....                          | 4  |
| ② 第三者委員会の設置 .....                       | 5  |
| (3) 本件不適切な会計処理の概要 .....                 | 5  |
| ① 取引概要 .....                            | 5  |
| ② 本蓄電池取引開始の経緯 .....                     | 7  |
| ③ 不適正開示の原因となった行為の内容 .....               | 8  |
| ④ 不適切な会計処理の内容 .....                     | 8  |
| ⑤ 不適正開示となった行為への全関係者の関与状況 .....          | 9  |
| ⑥ 不適正開示の原因となった行為に係る認識、目的動機等 .....       | 10 |
| ⑦ その他第三者委員会の調査対象となった案件の概要・結果 .....      | 10 |
| 2. 改善措置ならびにその実施条項および運用状況等 .....         | 11 |
| (1) 改善報告書記載の改善措置ならびにその実施状況および運用状況 ..... | 11 |
| ① 取締役の教育および選任プロセスの明確化 .....             | 11 |
| ② リスク管理体制の強化 .....                      | 14 |
| ③ ガバナンスの強化 .....                        | 18 |
| ④ 事業の属人化の防止 .....                       | 22 |
| ⑤ 全役職員の意識改革 .....                       | 24 |
| ⑥ 業務分掌および決裁権限の見直し .....                 | 26 |
| ⑦ 経営会議の見直し .....                        | 28 |
| ⑧ 内部監査体制の強化 .....                       | 29 |
| ⑨ 内部通報制度の見直しと周知 .....                   | 33 |
| ⑩ 関連当事者取引の制限 .....                      | 34 |
| ⑪ 再発防止策の遵守状況に関するモニタリング .....            | 36 |
| ⑫ 経営責任等の明確化について .....                   | 37 |
| 3. 改善措置の実施状況および運用状況に対する上場会社の評価 .....    | 37 |

## 1. 経緯

### (1) 過年度決算訂正の内容

当社は、2023年10月16日付「第三者委員会設置に関するお知らせ」、2023年10月24日付「2023年9月期決算発表の延期に関するお知らせ」および2023年11月21日付「(開示事項の経過) 第三者委員会に対する委嘱業務追加に関するお知らせ」にて開示のとおり、当社の元代表取締役a氏と元取締役b氏の2名が在任中に、当社子会社における新規事業参入にあたって第三者に不正に金品を供与したと疑われる行為があつたこと、およびこれに関連する不正な行為を行つた疑いがあることから、当社は事実関係の正確な把握のために外部専門家から構成される第三者委員会を設置し、調査を実施しました。その調査期間中に当社取引先から通知された内容を踏まえ委嘱業務を追加し、更なる調査を進めました。

その後、当社は2024年1月15日に第三者委員会から調査報告書（以下「本調査報告書」といいます。）を受領した結果、当社の元代表取締役が在任中に不適切な金銭授受および利益相反取引規制を潜脱するような行為や、当社の再生バッテリー（以下「バッテリーモジュール」といいます。）を事業用ポータルバッテリーとしてリユースレンタルする環境配慮型の事業に関する取引（以下「本蓄電池取引」といいます。）において、売上の計上に関する不適切な会計処理等の事実が判明しました。

これに伴い、当社は、2024年1月31日付「過年度の有価証券報告書等の訂正報告書の提出に関するお知らせ」にて開示のとおり、過年度決算の訂正を行いました。なお、決算訂正による業績への影響額は以下のとおりです。

#### ①訂正した過年度決算等

2022年9月期 第1四半期（自 2021年10月1日 至 2021年12月31日）  
2022年9月期 第2四半期（自 2022年1月1日 至 2022年3月31日）  
2022年9月期 第3四半期（自 2022年4月1日 至 2022年6月30日）  
2022年9月期 通期（自 2021年10月1日 至 2022年9月30日）  
2023年9月期 第1四半期（自 2022年10月1日 至 2022年12月31日）  
2023年9月期 第2四半期（自 2023年1月1日 至 2023年3月31日）  
2023年9月期 第3四半期（自 2023年4月1日 至 2023年6月30日）

#### ②過年度決算等の訂正による業績への影響額

（単位：千円）

| 期間                          | 項目     | 訂正前       | 訂正後       | 影響額      | 増減率(%) |
|-----------------------------|--------|-----------|-----------|----------|--------|
| 第39期<br>(2022年9月期)<br>第1四半期 | 売上高    | 251,089   | 210,753   | △40,336  | △16.1  |
|                             | 営業利益   | △117,221  | △119,957  | △2,736   | △2.3   |
|                             | 経常利益   | △124,767  | △122,137  | 2,630    | 2.1    |
|                             | 四半期純利益 | △141,558  | △138,927  | 2,630    | 1.9    |
|                             | 総資産    | 2,864,334 | 2,910,415 | 46,080   | 0.1    |
|                             | 純資産    | 2,502,795 | 2,505,425 | 2,630    | 0.1    |
| 第39期                        | 売上高    | 1,222,009 | 1,115,163 | △106,845 | △8.7   |

|                             |                  |           |           |          |       |
|-----------------------------|------------------|-----------|-----------|----------|-------|
| (2022年9月期)<br>第2四半期         | 営業利益             | △122,421  | △135,256  | △12,835  | △10.5 |
|                             | 経常利益             | △116,596  | △130,716  | △14,119  | △12.1 |
|                             | 四半期純利益           | △145,318  | △159,438  | △14,119  | △9.7  |
|                             | 総資産              | 2,846,445 | 2,923,538 | 77,093   | 2.7   |
|                             | 純資産              | 2,499,034 | 2,484,914 | △14,119  | △0.6  |
| (2022年9月期)<br>第39期<br>第3四半期 | 売上高              | 1,860,532 | 1,742,991 | △117,541 | △6.3  |
|                             | 営業利益             | △223,718  | △247,257  | △23,538  | △10.5 |
|                             | 経常利益             | △246,771  | △272,663  | △25,892  | △10.5 |
|                             | 親会社株主に帰属する四半期純利益 | △270,259  | △296,151  | △25,892  | △9.6  |
|                             | 総資産              | 3,030,797 | 3,143,183 | 112,385  | 3.7   |
|                             | 純資産              | 2,374,093 | 2,348,201 | △25,892  | △1.1  |
| (2022年9月期)<br>通期<br>第39期    | 売上高              | 3,431,612 | 3,301,389 | △130,222 | △3.8  |
|                             | 営業利益             | △264,873  | △301,091  | △36,218  | △13.7 |
|                             | 経常利益             | △316,506  | △356,347  | △39,840  | △12.6 |
|                             | 親会社株主に帰属する当期純利益  | △341,513  | △508,370  | △166,857 | △48.9 |
|                             | 総資産              | 3,222,520 | 3,225,758 | 3,238    | 0.1   |
|                             | 純資産              | 2,633,115 | 2,466,257 | △166,857 | △6.3  |
| (2023年9月期)<br>第40期<br>第1四半期 | 売上高              | 710,608   | 694,143   | △16,465  | △2.3  |
|                             | 営業利益             | △87,367   | △98,104   | △10,736  | △12.3 |
|                             | 経常利益             | △102,072  | △114,456  | △12,383  | △12.1 |
|                             | 親会社株主に帰属する四半期純利益 | △101,659  | △119,037  | △17,377  | △17.1 |
|                             | 総資産              | 3,040,461 | 3,064,006 | 23,545   | 0.8   |
|                             | 純資産              | 2,531,455 | 2,347,220 | △184,234 | △7.3  |
| (2023年9月期)<br>第40期<br>第2四半期 | 売上高              | 2,515,550 | 2,478,394 | △37,155  | △1.5  |
|                             | 営業利益             | △110,431  | △135,866  | △25,434  | △23.0 |
|                             | 経常利益             | △122,739  | △151,889  | △29,150  | △23.8 |
|                             | 親会社株主に帰属する四半期純利益 | △46,258   | △82,502   | △36,244  | △78.4 |
|                             | 総資産              | 2,957,770 | 3,012,532 | 54,762   | 1.9   |
|                             | 純資産              | 2,586,856 | 2,383,755 | △203,101 | △7.9  |
| (2023年9月期)<br>第40期<br>第3四半期 | 売上高              | 2,813,133 | 2,746,942 | △66,191  | △2.4  |
|                             | 営業利益             | △248,874  | △297,188  | △48,313  | △19.4 |
|                             | 経常利益             | △265,758  | △320,691  | △54,932  | △20.7 |
|                             | 親会社株主に帰属する四半期純利益 | △155,266  | △218,368  | △63,101  | △40.6 |
|                             | 総資産              | 3,089,496 | 3,185,896 | 96,400   | 3.1   |
|                             | 純資産              | 2,477,848 | 2,247,889 | △229,959 | △9.3  |

## (2)過年度決算等を訂正するに至った経緯

### ①発覚した経緯

当社は、2023年9月中旬、a氏およびb氏が当社取締役在任中（a氏については当社代表取締

役にも在任中)に、当社子会社における新規事業参入にあたって第三者に対して不正に金品を供与したと疑われる行為があつたことおよびこれに関連する不正な行為を行つた疑い(以下「本件疑惑」といいます。)があるとの内部通報を受けました。当社は、この内部通報を受けて、本件疑惑の事実経緯の正確な把握のため、より客観的かつ公平な視点・当社から独立する立場にて十分かつ適切な調査を実施する必要があるとの判断から、外部専門家から構成される第三者委員会を設置しました。

また、第三者委員会による調査が実施されている中、当社は、本蓄電池取引について、当社の取引先から、取引先の税務調査において当該取引の目的物の実在性に関する重大な問題(以下「本件追加疑惑」といいます。)があつた旨の2023年11月6日付通知文書を受領しました。当社は、設置している第三者委員会の目的の一つとして、「本件疑惑に係る事実関係」のほか「その他不正な行為の有無の調査」を定めており、発覚した本件追加疑惑およびその類似事案(以下「本件追加疑惑等」といいます。)に係る調査を第三者委員会へ2023年11月21日に新たな委嘱業務として追加しました。

## ②第三者委員会の設置

当社は、透明性の高い調査を徹底かつ迅速に行うため、2023年10月16日開催の取締役会において、日本弁護士連合会の定める「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に準拠した、当社グループと利害関係がなく、独立した中立・公正な社外の専門家のみを委員として構成される第三者委員会を設置することを決議し、本委員会における委員を、弁護士2名、公認会計士2名の合計4名に依頼しました。

当社は、本調査報告書を受領し、不適切な会計処理による過年度分を含めた財務に影響を与える部分の特定ができたことから、2024年1月31日に過年度の決算短信等の訂正を行いました。

## (3) 本件不適切な会計処理の概要

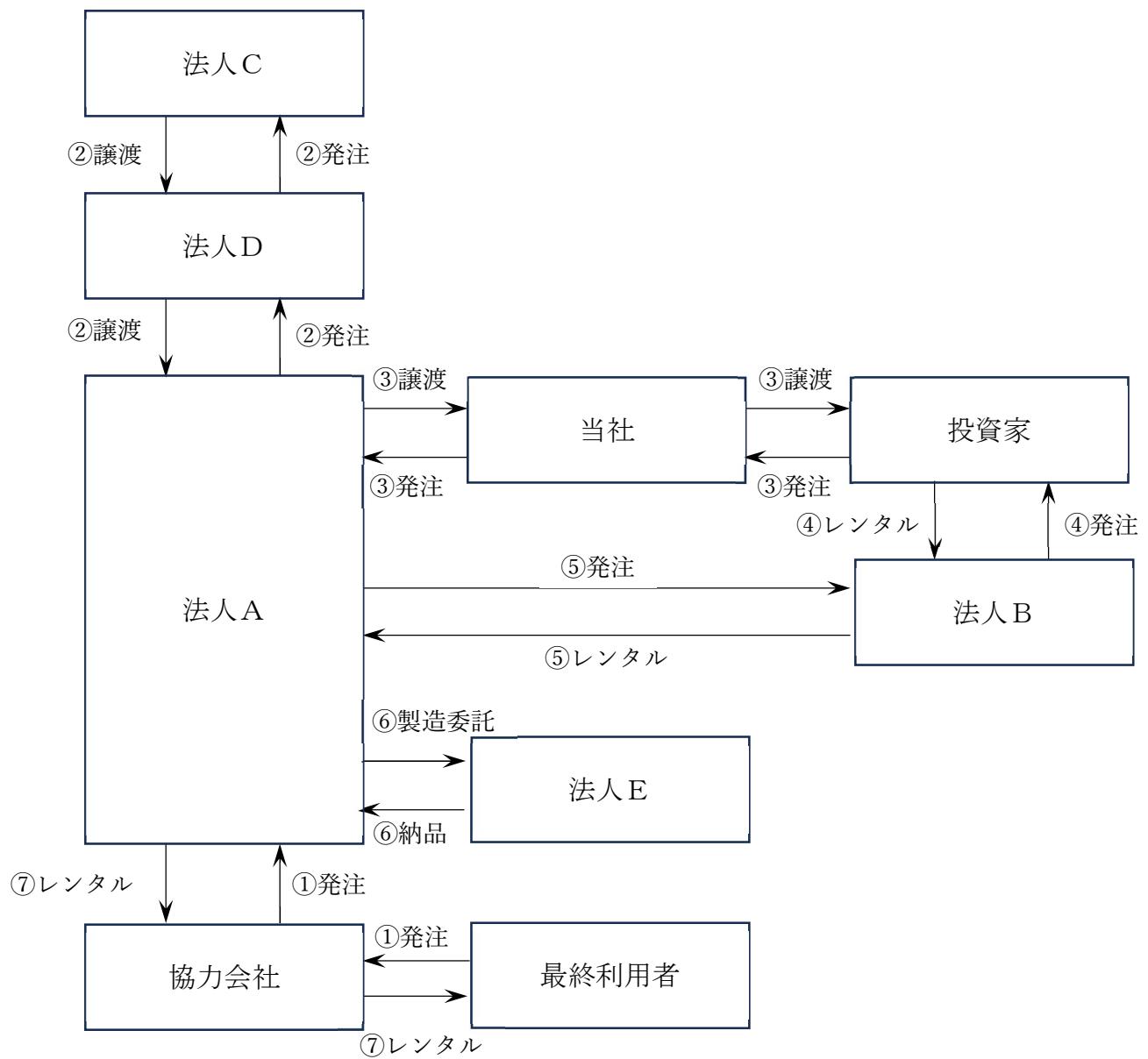
当社は、本蓄電池取引において、2022年9月期第1四半期から2023年9月期第4四半期までの取引の大部分のバッテリーモジュールが実在しない状況で行われた取引であるという蓋然性が高く、本蓄電池取引は経済的合理性が存在しない取引と言わざるを得ず、本蓄電池取引において収益を認識する根拠に乏しく、当社の会計処理は不適切なものであったことから、本蓄電池取引に係る会計処理の取消しを行いました。なお、本件調査の結果、判明した不適切な会計処理の概要是以下のとおりです。

### ①取引概要

当社は2021年11月から本蓄電池取引を開始しておりますところ、本蓄電池取引のスキームは、バッテリーモジュールが組み込まれたBCP対応のポータブルバッテリー(以下「実機」といいます。)を最終利用者にレンタルすることを目的として、投資家がバッテリーモジュールを購入し、当社および一定のステークホルダーが介在して最終利用者へ転貸するスキームであり、以下のスキームがあります。

#### a.譲渡契約スキーム・商流

譲渡契約のスキームは、当社が法人Aからバッテリーモジュールを購入し、投資家に譲渡し、投資家が法人Bを経由して法人Aへレンタルし、法人Aが最終利用者へ転貸するスキームです。



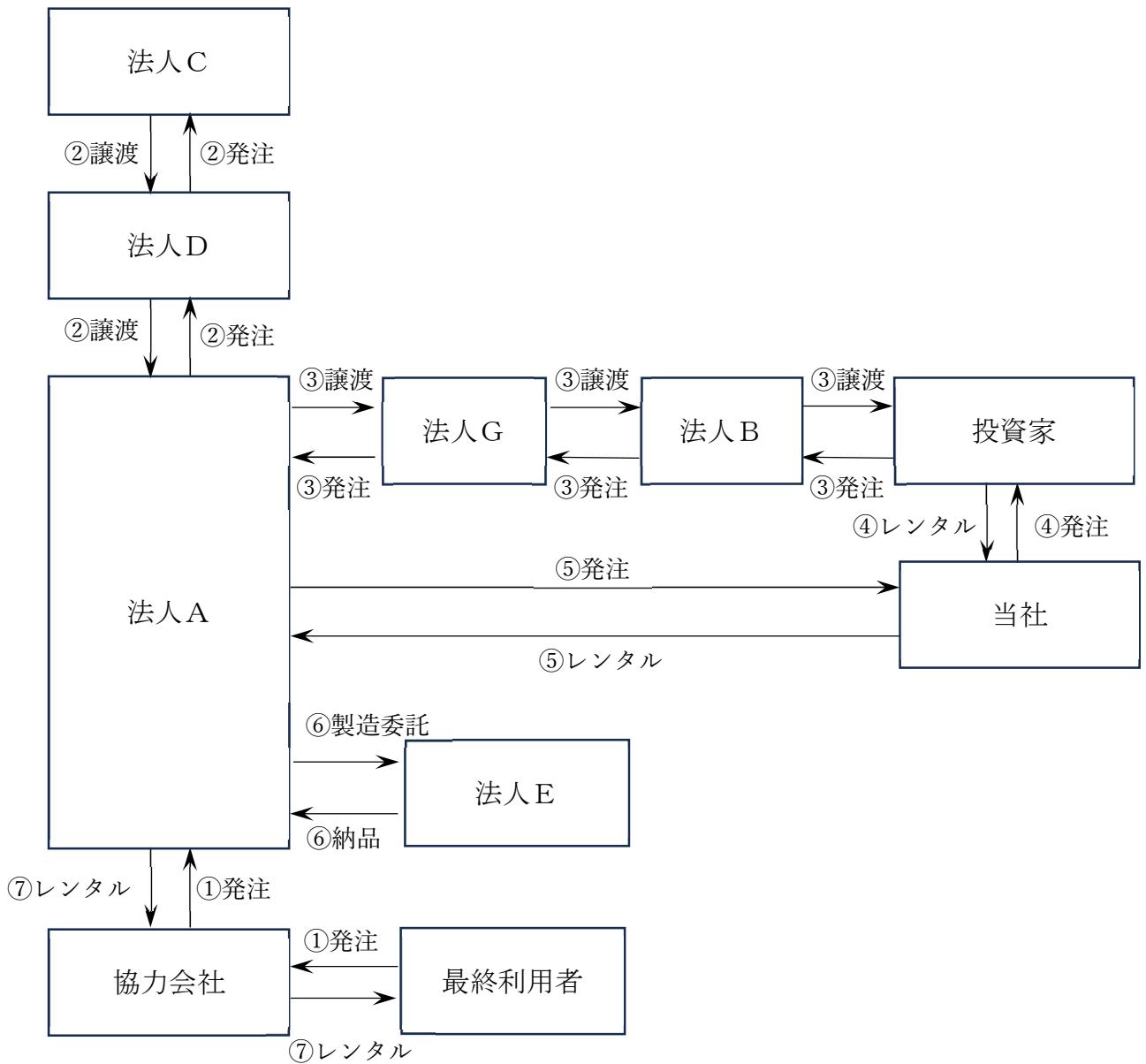
## b. レンタル契約スキーム・商流

### ア 組合方式

組合方式とは、法人Fが、投資家と締結した共同出資契約に基づく任意組合出資（または匿名組合出資）により調達した資金で、取引の川上にいる法人Aよりバッテリーモジュールを購入した法人から当該バッテリーモジュールを購入し、当社に当該バッテリーモジュールをレンタルしたのち、当社が法人Aへレンタルし、法人Aが最終利用者へ転貸するスキームです。

### イ 直レンタル方式

直レンタル方式とは、投資家が取引の川上にいる法人Aよりバッテリーモジュールを購入した法人から直接当該バッテリーモジュールを購入し、当社に当該バッテリーモジュールをレンタルしたのち、当社が法人Aへレンタルし、法人Aが最終利用者へ転貸するスキームです。



## ②本蓄電池取引開始の経緯

当社と本蓄電池取引に係る業務委託契約を締結していたc氏が、a氏を法人A代表取締役d氏に引き合わせたことを契機に、法人Aが法人Cから日産リーフのバッテリーモジュールを仕入れて、災害用・非常用の蓄電池に組み付けてレンタルするという本蓄電池取引スキームにおいて、法人Aが投資家を集めてファンドを組成することは困難であることから、当社代表取締役（当時）であったa氏が投資家を集めることになり、本蓄電池取引が始まりました。

本蓄電池取引を開始するにあたり、当社は、少額減価償却資産の取得価額の損金算入制度（以下「本税制度」といいます。）による即時償却に係る税制改正を憂慮して、本蓄電池取引の循環取引の該当性、組合方式および直レンタル方式に関するスキームの妥当性、ならびに本税制度による即時償却に係る税務リスクに関する意見書を外部の公認会計士らおよび税理士（税理士法人）から入手しました。

また、当社は、本蓄電池取引の開始後、福島県双葉郡浪江町にある法人Cの工場に二度視察しました。

### ③不適正開示の原因となった行為の内容

#### a. 本蓄電池取引の実態

当社における本蓄電池取引は、本来であれば、各取引に係る契約締結後、速やかにバッテリーモジュールが実機内に組み込まれ、最終利用者へレンタル等が実施されてなければならぬのにもかかわらず、法人Aが第一譲受人に対してバッテリーモジュールを管理するため付与したシリアル番号（以下「シリアル番号」といいます。）の重複や当社からレンタルしたバッテリーモジュールに関する情報が記載された管理表の最終利用者の記載は虚偽であることの結果を踏まえると、本蓄電池取引の多くは、バッテリーモジュールの実物がなく、また最終利用者との契約（またはその予定）もない状態で、投資家への勧誘が行われ、実際にはバッテリーモジュールは存在しないか、少なくとも最終利用者は決まっておらず、損金算入に重大な税務リスクが存在する状態であったにもかかわらず、投資家・法人B間のバッテリーモジュール売買契約、投資家・当社間のバッテリーモジュール・レンタル契約が締結されていた蓋然性が高いと判断しました。

#### b. 当社における蓄電池取引の管理状況

バッテリーモジュールの譲渡またはレンタルは、いずれの商流においても、法人Aがシリアル番号を提示することによって行われ、さらに第一譲受人（第二譲渡人）が、最終利用者を除く川下の取引先（バッテリーモジュールの譲受人および賃借人）に対してシリアル番号を提示することによって行われていました。これに則り当社もシリアル番号による管理を行っていましたが、当社の会計上の収益認識においても、協力会社と最終利用者との契約があることが前提となるところ、最終利用者との契約の確認はしていませんでした。

また、当社は、本蓄電池取引の開始後、福島県双葉郡浪江町にある法人Cの工場に二度視察を行っており、当該視察で蓄電設備、EV充電器、工場外観、工場内観、回収バッテリーモジュール、解体・組立工程、リフレッシュ済みバッテリーモジュール、梱包・輸送準備などを確認しているものの、シリアル番号との整合性の確認は行っていませんでした。

#### c. 税務調査の対応について

本蓄電池取引において、2023年4月に投資家である法人Hに対し税務調査が入り、本蓄電池取引の実在性に疑義が生じていたことについて、一部の人物しか知り得ず情報共有も行われていませんでした。また、その後の対応についても法人Aに対してバッテリーモジュールごとの最終利用者の情報や実機の所在地について、幾度の要求にもかかわらず、情報開示されない状況が続き、本蓄電池取引の実在性に疑義が解消されていなかつたにもかかわらず、c 氏および元当社従業員 e 氏は上席に確認することなく、投資家への勧誘行為を続けていました。

### ④不適切な会計処理の内容

上記のとおり、本蓄電池取引の大部分はバッテリーモジュールが実在しない状況で行われた取引であるという蓋然性は高く、最終利用者が存在しない蓋然性も高いことが判明したため、次とおり各スキームにおける本蓄電池取引に係る会計処理の取消しが必要となりました。

#### a. 譲渡契約のスキーム

当該契約は請求済未出荷契約であり、バッテリーモジュールを投資家に対し引き渡す契約を締結した時点で収益認識に関する会計基準の適用指針79項における要件の全てを充足することから、当該時点で収益を認識していました。当社がバッテリーモジュールを取得した時点では、当社の顧客になる投資家は決まっていないことから、当社において在庫リスクを抱えている状態であるため、当社は同適用指針39項の「本人」に該当するとし、当社において、本蓄電池取引の商流については総額により売上高および売上原価を計上する方針としていました。

そのため、投資家に譲渡した時点で売上計上し、同時点において法人Aから取得したバッテリーモジュールに係る支出額を売上原価に計上していました。

なお、本蓄電池取引に係る過年度の計上額は以下のとおりです。

|            |        | (千円)    |
|------------|--------|---------|
|            | 売上原価   | 売上高     |
| 2022年9月期1Q | 37,600 | 40,000  |
| 2022年9月期2Q | 56,400 | 61,800  |
| 2022年9月期合計 | 94,000 | 101,800 |

#### b. レンタル契約スキーム

当社が投資家からレンタルしたバッテリーモジュールについては、全てのバッテリーモジュールを即座に法人Aに対して再レンタルしているため、法人Aから受け取る金額と投資家に対して支払うレンタル料の差額（純額）を売上として計上していました。

なお、本蓄電池取引に係る過年度の計上額は以下のとおりです。

|            | 投資家からのレンタル | 法人Aへの再レンタル金額 | 当社売上計上額 |
|------------|------------|--------------|---------|
| 2022年9月期1Q | 385        | 721          | 336     |
| 2022年9月期2Q | 7,700      | 12,409       | 4,709   |
| 2022年9月期3Q | 17,490     | 28,186       | 10,696  |
| 2022年9月期4Q | 20,735     | 33,416       | 12,681  |
| 2023年9月期1Q | 26,923     | 43,388       | 16,465  |
| 2023年9月期2Q | 33,926     | 54,617       | 20,691  |
| 2023年9月期3Q | 49,327     | 78,363       | 29,036  |
| 2023年9月期4Q | 64,924     | 101,542      | 36,618  |

#### ⑤不適正開示となった行為への全関係者の関与状況

##### ア a 氏について

a 氏は、当社が本蓄電池取引に関わるようになった発案者であり、かつ、当社における本蓄電池取引の主導的立場にあった者であり、2023年3月31日まではESG事業部の事業部長を務めていました。同氏は当社が関与する本蓄電池取引の税務調査が長期間継続していたことを認識していた上で、本蓄電池取引の実在性に疑義が解消されていなかつたにもかかわらず、投資家への勧誘行為を続けていました。

##### イ b 氏について

b 氏は、2023年4月以降、本蓄電池取引を主管する当社ESG事業部の事業部長に就任しましたが、同事業の知見がないにもかかわらず、知見を広めることもせず、また、本蓄電池取引の担当者からの事業報告も受けていませんでした。そのため、b 氏は、本蓄電池取引に関して税務調査が行われていたという重大な事象を把握していたものの、その詳細等については調査することなく、把握していませんでした。

しかし、ESG事業部長の地位にある以上、部下からの報告がなくても、同事業部の状況を把握するよう努めるべきであり、むしろ報告を受けない状況を是認していたこと自体が問題であって、税務調査という同事業に係る本蓄電池取引に関する問題が生じていることを把握しながら、これを看過していました。

#### ウ 元当社取締役 f 氏について

f 氏は、当社取締役 g 氏から、税務調査を受けていることの報告は受けていましたが、a 氏からは詳しいことは聞かされていませんでした。しかし、本蓄電池取引の実在性に疑義が解消されていないことには変わりなく、当社等が投資家への勧誘行為を続けていたことを看過していました。

#### エ その他の取締役について

上記3名以外の当時の取締役において、本蓄電池取引の実在性に関する疑義について認識しておらず、その職責上、認識すべき立場にあった者はいませんでした。

#### オ e 氏、当社従業員 h 氏および c 氏について

当時従業員であった e 氏、h 氏および業務委託先であった c 氏は、a 氏および b 氏の指示のもと、本蓄電池取引の営業活動を行っていました。

### ⑥不適正開示の原因となった行為に係る認識、目的動機等

2021年当時、営業体制の強化が当社の課題であったところ、その課題解決を図ることを目的として、a 氏が当社の代表取締役に就任したことから、a 氏のトップダウンによる過度な売上至上主義の下、事業リスクの検討を行うことよりも先に事業を開始させ、当社の売上を増やすことを重視した姿勢を取っていました。

### ⑦その他第三者委員会の調査対象となった案件の概要・結果

#### a. 空気清浄機の在庫買取に関する問題

当社の空気清浄機販売事業に関して、当社は空気清浄機の在庫を抱えることなく、その都度引き合いのあった個数を法人 i から仕入れて販売するという形態をとっていました。しかし、a 氏が当社の代表取締役に就任するタイミングで、法人 B (※) において空気清浄機の仕入販売を行っていた e 氏が、空気清浄機を法人 B からの購入であるにもかかわらず、法人 i からの購入とし、関連当事者取引や利益相反取引に該当しないものとして取締役会の承認を得ずに、取引を行っていました。また、空気清浄機販売の売上が低迷しているなか、あえて当社が在庫を抱える取引を実行し、このことについて合理的な理由はなく、取引自体に問題があると言わざるを得ませんでした。

なお、当社が法人 i から仕入れた空気清浄機は、形式的・名目的な第三者である法人 i ではなく、実質上の相手先である法人 B から仕入れたものとして取り扱われるべきであり、当該取引は23,377千円であることから、10,000千円を超える取引のため関連当事者取引に係る

注記として開示対象とされるべきでした。

※ a 氏は、当社の取締役であり、かつ法人 B の株式を100%保有しているため、「主要株主およびその近親者、役員およびその近親者が議決権の過半数を所有している会社等およびその子会社（一部省略）」に該当します。

#### b. 不適切な金銭交付

当社および子会社の新規事業の展開にあたって、a 氏が、第三者に対して不正に金品を供与したと疑われる行為があつたこと、およびこれに関連する不正な行為を行つた疑いがありました。調査の結果、a 氏は、主に新規事業の関連する形で当時三重県松阪地区広域消防組合消防本部所属の i 氏に多額の金銭を交付していたことが認められました。なお、a 氏は、取締役会、経営会議および個別の取締役へ、i 氏の職業や協力内容等の詳細情報までは共有しておらず、i 氏からの情報提供や、i 氏への金銭交付については、専ら a 氏が個人的に行っており、当社への組織的な関与は認められませんでした。

また、a 氏が推進していた訪問看護事業に関して、上記の不適切な金銭交付に関して a 氏の刑事および民事上の責任追及の可能性について社内調査を実施しました。しかし、その社内調査報告書は b 氏、f 氏およびその他一部の従業員が知るのみとなり、結果的に取締役会および監査等委員会に対して報告されませんでした。

#### c. その他

第三者委員会において調査された主な案件は以下のとおりです。

- ・ニトリルグローブ取引に関する問題
- ・新型コロナウイルス抗原検査用試験品取引の前渡金に関する問題
- ・太陽光発電所の調査費用に関する問題

詳細については、2024年1月21日付「(開示事項の経過) 第三者委員会の調査報告書公表に関するお知らせ」をご参照ください。

## 2. 改善措置ならびにその実施条項および運用状況等

### (1) 改善報告書記載の改善措置ならびにその実施状況および運用状況

#### ①取締役の教育および選任プロセスの明確化

##### a. 指名委員会の設置

###### 【改善報告書に記載した改善策】

株式価値を向上させ、コンプライアンスを含めた上場企業としての社会的な責任を果たすためには、事業上のリスクにあわせて経営・管理ができる優秀な人材を組織内部に備える必要があることから、取締役候補を選定するプロセスを明確化し、当該候補者の経営手腕のみならず、コンプライアンスリスクを検討し審議できるようにする必要があります、上場企業の取締役として適任である人材を選別するために、取締役候補のコンプライアンスリスクを評価できる体制を整えることを目的として、2024年4月を目指して任意の指名委員会を設置します。

指名委員会は、社外取締役三橋信一郎（以下「三橋氏」といいます。）、取締役監査等委員市橋卓（以下「市橋氏」といいます。）、取締役監査等委員川眞田啓介（以下「川眞田氏」といいます。）および取締役監査等委員杉原悠介（以下「杉原氏」といいます。）で構成予定で

あり、客観的なコーポレートガバナンスを実現するため、経営者や株主からの干渉される可能性が低い社外取締役を委員とします。

取締役候補者については、取締役会規程により当社に求められる資質等の選定基準を設け、指名委員会により面談等を行った上で指名委員会から取締役会に意見書を提出するといった選任プロセスを2024年4月より実施し、その意見書をもとに取締役会にて取締役候補者の選定を行います。

#### 【実施・運用状況】

上場企業の取締役として適任である人材を選別するために、取締役候補のコンプライアンスリスクを評価できる体制を整えることを目的として2024年3月26日付けで任意の指名委員会を設置いたしました。客観的なコーポレートガバナンスを実現するため、経営者や株主からの干渉される可能性が低い社外取締役を委員とし、三橋氏、市橋氏、川眞田氏、杉原氏の4名での構成といたしました。

取締役候補者については、取締役会規程により当社に求められる資質等の選定基準を以下のとおり役員規程に設けるとともに、取締役の選任プロセスを明確化するため、指名委員会による面談を行った上で指名委員会から取締役会に意見書を提出し、その意見書をもとに取締役候補者の選定を行うことを指名委員会規程に明記いたしました。

- ・自己に与えられた使命と職責を理解していること
- ・高いコンプライアンス意識と倫理感を有していること
- ・戦略的な思考力と判断力に優れていること
- ・責任感を持って公正と的確な意思決定と経営の監督を実行できること
- ・取締役会等で積極的に発言をし、意見交換ができる資質を有していること
- ・各自のスキルに基づき的確なリスク分析とその施策を選択できる能力や資質を有していること
- ・当社および子会社の業務に対する知見を有すること
- ・当社事業と競業関係にある主要株主や取引先関係者を選定する場合は、兼務をしないこと

なお、2024年4月に第1回指名委員会が実施され、現在の取締役（取締役監査等委員および社外取締役を除く）については指名委員会設置前に選任されていることから、選任後の適格性を判断するための面談を実施しております。現在の取締役（取締役監査等委員および社外取締役を除く）については、指名委員会からの意見書によれば、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会に適切に反映させるという役割・責務を果たすため、専門的な知見に基づき、業務を遂行し、客観的な監督を行う資質、見識を備えた人物であり、上記選定基準の充足を阻害する要因は見当たらず、その資質においては上記選定基準を充足しているものと判断しており、2024年8月開催の取締役会で報告されております。また、当社業務に十分な時間を振り向けることが可能であるかの判断基準として、他の上場会社の役員との兼務状況なども勘案し、スキル・マトリックスにも配慮した上で適任であると判断しております。

今後の指名委員会の開催につきましては、規定どおりに行うこととしております。

### b. 取締役および執行役員研修の実施

#### 【改善報告書に記載した改善策】

当社の取締役および執行役員のコンプライアンス意識や上場企業の代表取締役としての倫理観や行動規範の欠如が今回の各種問題が発生した根本原因であったと考えられることから、取締役および執行役員に対してコンプライアンスや適切な会計処理についての意識、倫理観や行動規範の姿勢への醸成に向けたトレーニングのほか、取締役全員が全てのステークホルダーに対して責任が持てるよう、高い倫理観を醸成するため、2024年3月より、以下の内容をテーマとする研修を行います。具体的なスケジュールは

- ・上場企業のコーポレートガバナンスの知識（2024年3月）
- ・全社的リスクマネジメントに関する知識（2024年5月）
- ・内部監査や内部通報制度等の重要な社内制度に関する知識（2024年5月）
- ・関連当事者等取引や利益相反取引に関する知識（2024年7月）
- ・不正会計、企業不正事例の知識（2024年9月）

なお、上記の研修後一週間を目途に理解度テストを実施し、研修テスト結果集計後の取締役会および後述のリスク・コンプライアンス委員会へ研修実施状況や理解度チェックの結果を報告します。リスク・コンプライアンス委員会においてはこれらの研修の実施状況を把握し、適宜取締役に提言を行うなどして、コンプライアンス意識の醸成を図ってまいります。

また、各取締役の自己研鑽を支援するために日本取締役協会、日本監査役協会等が開催する外部研修等を積極的に利用することを推奨し、特に代表取締役に対しては年1回を目安に外部研修等に参加します。

#### 【実施・運用状況】

当社取締役および執行役員が全てのステークホルダーに対して責任が持てるよう、高い倫理観を醸成するため、取締役および執行役員研修を実施しました。なお、研修の理解度を確認する理解度チェックテストやアンケートを実施し、その結果は取締役会およびリスク・コンプライアンス委員会へ報告を行っております。なお、リスク・コンプライアンス委員会からのアドバイスを基に、テスト結果が7割に達しない場合、事務局から再度説明を行い、理解度チェックテストを実施し理解が深まったことを確認しております。

理解度チェックテストやアンケートから当社の現時点での課題の発見による今後の研修計画へのフィードバックや取締役の意識改革にも寄与していると考えております。

現在までの研修の実施状況は以下のとおりです。

| 実施日        | 研修テーマ（内容）                  | 講師        | 実施対象者 | 参加人数（参加率） |
|------------|----------------------------|-----------|-------|-----------|
| 2024年3月26日 | コーポレート・ガバナンス（企業統治）（動画視聴研修） | 株式会社インソース | 全役員   | 10名（100%） |
| 2024年4月23日 | 上場企業のコーポレートガバナンスについて（役     | 内部監査室室長   | 全役員   | 10名（100%） |

|            |                    |                           |                              |               |
|------------|--------------------|---------------------------|------------------------------|---------------|
|            | 員向け)               |                           |                              |               |
| 2024年5月16日 | 内部通報制度の周知について      | 内部監査室<br>室長               | 全役員                          | 10名<br>(100%) |
| 2024年5月28日 | 全社的リスクマネジメントに関する知識 | リスク・コンプライアンス委員長<br>(弁護士)  | 全役員                          | 10名<br>(100%) |
| 2024年7月16日 | 関連当事者等取引に関する研修     | リスク・コンプライアンス委員<br>(公認会計士) | 全役員                          | 10名<br>(100%) |
| 2024年9月24日 | 不正会計               | リスク・コンプライアンス委員<br>(公認会計士) | 全役員<br>9名<br>(90%)<br>役員以外8名 | 役員以外8名        |

また、各取締役の自己研鑽の支援として外部研修等の利用を推奨しております。外部研修への参加実績は以下のとおりです。

| 実施日                       | 研修テーマ（内容）   | 参加者                           |
|---------------------------|---|-------------------------------|
| 2024年2月15日                | 「不祥事防止・企業価値向上に資するコンプライアンス経営」研修<br>(日本取引所自主規制法人 上場会社セミナー)      | 川倉・武井                         |
| 2024年6月10日                | 「企業価値の向上を目指して」(日本取締役協会)                                       | 川倉・武井・菊本                      |
| 2024年8月16日<br>(動画視聴による受講) | 「インサイダー取引規制セミナー(基礎編)」(動画視聴研修)<br>(日本取引所自主規制法人 コンプライアンス研修センター) | 川倉・武井                         |
| 2024年8月<br>(動画視聴による受講)    | 「インサイダー取引規制セミナー(基礎編)」(動画視聴研修)<br>(日本取引所自主規制法人 コンプライアンス研修センター) | 中川・市橋・杉原・<br>川眞田・大野・<br>山崎・菊本 |

取締役および執行役員研修は今後も継続して実施する予定です。

## ②リスク管理体制の強化

### a. 新規事業に対する意思決定のプロセスの明確化

#### 【改善報告書に記載した改善策】

当社は、新規事業を検討する際の意思決定プロセスや検討内容について明確なルールが存在していなかったことが、リスク管理体制の不備につながったと認識しております。

これを是正するため、意思決定プロセスと検討内容を明確化します。

具体的な新規事業に対するプロセスは以下のとおりです。

- ① 事業部門にて新規事業を発案
- ② 事業部門が新規事業を検討するための情報収集を実施
- ③ 事業部門が事業計画書を作成

(商流図や取引先の概要、紹介経緯、費用・収益のシミュレーション、リスクを記載)

- ④ 事業部門から管理部門へ取引可否の確認（反社チェックや利益相反・関連当事者等の可能性がないかを確認）
- ⑤ 事業部門および経営企画グループにて事業計画書の確認
- ⑥ 経営会議にて、事業部門が検討中案件として概要を説明し、論点整理、検証を実施
- ⑦ 経営会議における論点整理を加味した上で、リスク・コンプライアンス委員会で検討
- ⑧ リスク・コンプライアンス委員会で検討した結果を反映し、経営会議で取締役会に上程するかを検討
- ⑨ 取締役会に上程し、決議
- ⑩ 決議後は事業開始まで報告事項として、毎月の取締役会およびリスク・コンプライアンス委員会にて事業の進捗について報告
- ⑪ 事業開始後、年度末に1回の頻度で既存事業を含めた管理部門からリスク調査票による事業リスクの状況の確認を行い、必要に応じてリスク・コンプライアンス委員会にて見直し実施

上記プロセスはリスク・コンプライアンス委員会の運用マニュアルの一部として2024年5月を目途に明文化します。

なお、子会社についても親会社の承認を必要とする事項や報告義務を2024年5月までに明文化します。

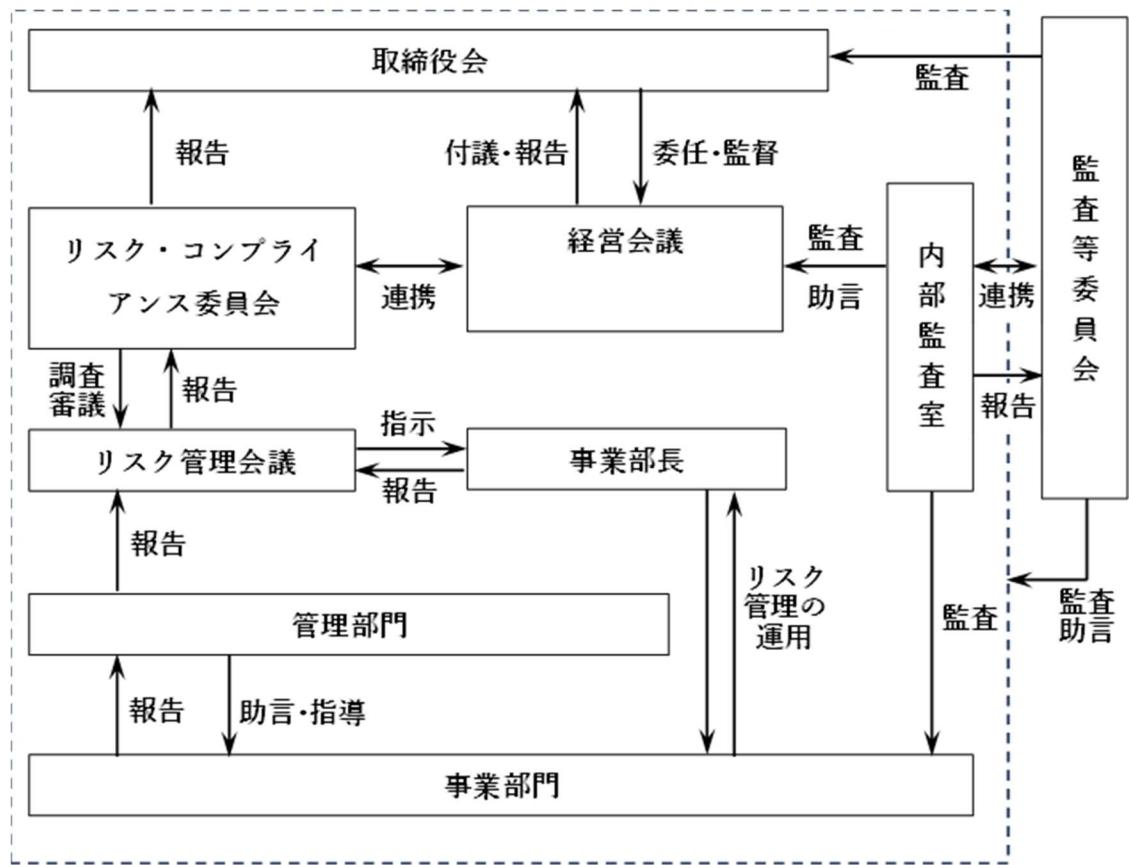
### 【実施・運用状況】

新規事業を検討する際の意思決定プロセスについては、上記の改善策に記載のとおり、2024年5月にリスク・コンプライアンス委員会運用マニュアルに明記いたしました。なお、事業計画書のフォーマットを作成し、事業計画書への記載必須事項や新規事業の意思決定プロセスの手順を確認する関係部門説明会を実施し、現場責任者レベルでの新規事業のリスク管理に対する意識の浸透に向け取り組みを行っております。

現在、2024年10月から開始予定の新規事業の進捗についても上記【改善報告書に記載した改善策】に記載の①から⑨<sup>1</sup>までのプロセスを実施しており、新規事業の懸念される事項については事業開始までに対応を完了させます。また、取締役会決議後は⑩に記載のとおり毎月の取締役会およびリスク・コンプライアンス委員会に事業の進捗を報告し、リスク・コンプライアンス委員会では継続してモニタリングを行っていくこととしております。

現在の新規事業に対するリスク管理体制については、以下のとおりです。

<sup>1</sup> ①から③につきましては、改善報告書に記載した改善策を策定する前に実施しておりますが、③については、改めて改善策に合わせ再度実施しております。



なお、既存事業においても1年に1回は、継続事業のリスク評価を実施することについてリスク・コンプライアンス委員会運用マニュアルにて規定しており、リスク評価の結果に対しての対応・対策を協議した上で、事業継続の判断を行うこととしております。リスク評価方法については、外部のリスク評価システムを使用し、事業のリスク評価を実施しております。ノウハウの蓄積を行い、将来的には外部のリスク評価システムを使用せず、自社内でリスク評価を完結できる体制を目指しております。

当社では2024年4月23日付け「連結子会社の解散及び清算に関するお知らせ」にてお知らせしているとおり、当社の100%子会社を清算しており、現在子会社に該当する会社はありません。しかし、第三者委員会調査で子会社において不正疑惑が発生したことから、子会社を含む関連会社（子会社等）の管理に関する規程が必要と判断し、2024年5月に関連会社管理規程を新たに制定し、親会社である当社の承認を必要とする子会社および関連会社の決議事項（決算案の確定、役員の選任・退任、重要な新規事業計画等）や報告義務（月次の業績、重要な規程・組織の変更、重要な契約の締結または解除等）を明記しました。

今後、当社が子会社等を設立または取得した場合には、関連会社管理規程に則って決議や報告がなされることで、情報共有の徹底にも寄与するものと考えております。

#### b. リスク・コンプライアンス委員会への体制変更

【改善報告書に記載した改善策】

当社は、リスク管理委員会およびコンプライアンス委員会の組織は存在しているものの、実効性に乏しい状況で、第三者委員会の指摘により新規事業を開始する上で、当社の管理および責任において、事業の支障となり得る重大なリスクの把握、そのリスクを回避するための調査、解決策の検討等を慎重に協議しながら進められていなかったことが明らかになり、実質的な運用ができていませんでした。

なお、コンプライアンス委員会は、代表取締役が委員長となっており、開催は1年に1回であり、コンプライアンスの推進といった本来の役割は発揮されていませんでした。

以上のように実効性の欠けるリスク管理委員会とコンプライアンス委員会を統合し、2024年5月を目途にグループ全体のリスクマネジメントおよびコンプライアンスを統括するリスク・コンプライアンス委員会を設置します。

リスク・コンプライアンス委員会においては、経営陣が自らの姿勢を顧みることや、内部統制の仕組みや企業文化を客観的に認識するため、経営陣に対する牽制機能が働く適切なガバナンス体制を構築し、「社内の常識」と「世間の常識」の乖離を防ぐための一定の体制整備として、社外・外部の知見を活用する環境づくりが重要と考えており、社外取締役および弁護士、公認会計士等の外部有識者3名以上で構成し、月に1回として定期的に開催します。検討資料等については、リスク・コンプライアンス委員会開催日の2営業日前までに共有します。

なお、リスク・コンプライアンス委員会の審議内容については以下を想定しております。

- ・リスク検討、リスク管理の検証
- ・関連当事者等取引検討
- ・社員教育・研修の計画立案
- ・再発防止策の監視・提言

審議内容については、モニタリング対象として継続的に進捗確認を行います。

## 【実施・運用状況】

当社では、リスク管理委員会およびコンプライアンス委員会の組織は存在しているものの、実効性に乏しい状況であったため、2024年4月に形骸化していたリスク管理委員会およびコンプライアンス委員会を統合し、新たにリスク・コンプライアンス委員会を設置しました。

リスク・コンプライアンス委員会は、リスク管理体制の検証や関連当事者等取引についての検討およびコンプライアンス教育の立案を行うだけでなく、再発防止策の監視・提言を行うことを主な目的としております。また、リスク・コンプライアンス委員会の構成員は、独立社外役員である社外取締役である三橋氏および外部有識者である弁護士、公認会計士の計3名で構成し、定期的に月1回の開催を原則としております。

リスク・コンプライアンス委員会の前段階では、各事業部の部門長および業務執行の取締役で構成されたリスク管理会議を実施しております。各関係部署から共有されたリスクについて対応策(再発防止策)を含めた事項の協議を行い、開催頻度は原則年2回(年1回リスク評価、年1回モニタリング評価)の開催とし、新規事業が発生する場合および既存事業に変更がある場合は都度開催する事としております。リスク管理会議の実施状況としては2024年7月

から月1回の実施となります。

再発防止策の実行性に関して、管理部および内部監査室が再発防止策の実施状況および実施内容の確認を行い、その結果を毎月リスク・コンプライアンス委員会に報告を行っております。リスク・コンプライアンス委員会は、当該報告を踏まえ、再発防止策の実行性やリスクコントロールが適切に機能しているかの確認を行っており、当社全体のリスク管理やコンプライアンス意識の醸成状態について注視し、適宜助言を行っております。

コンプライアンス教育については、法令違反による不祥事やリスク回避の観点、企業価値の向上に資するコンプライアンス体制構築の観点から定期的な研修を行うため、事業年度ごとにリスク・コンプライアンス年間計画を策定し、当該計画に基づいて研修等の運用を行っております。なお、1年に1回（当期は8月）は全役職員を対象としたアンケートによる意識調査を実施し、その結果を以降の研修やリスク・コンプライアンス年間計画へ反映し、当社の運用状況に合わせたリスク・コンプライアンス年間計画の策定（10月予定）に役立てる予定です。

リスク・コンプライアンス委員会の開催状況は以下のとおりであります。

| 開催日        | 分類 | 主な議事内容  |
|------------|----|---|
| 2024年5月15日 | 定時 | ① リスク・コンプライアンス委員会委員長・議長の選出<br>② リスク・コンプライアンス委員会規程の承認<br>③ リスク・コンプライアンス委員会方針の決定<br>④ リスク・コンプライアンス年間計画の決定<br>⑤ 既存事業のリスク検討（全体概要説明） |
| 2024年6月18日 | 定時 | ① リスク・コンプライアンス委員会規程の一部改定について<br>② リスク管理マニュアルについて<br>③ 既存事業のリスク検討（ヘルスケア事業部）  |
| 2024年7月16日 | 定時 | ① 社内アンケートの実施について<br>② 既存事業のリスク検討（GEO ソリューションズグループ）<br>③ 関連当事者審査について   |
| 2024年7月30日 | 臨時 | ① 新規事業について  |
| 2024年8月20日 | 定時 | ① 役員の紹介による取引先について<br>② 稟議書のリスク・コンプライアンス委員会に諮問する基準について   |
| 2024年9月17日 | 定時 | ① 関連当事者取引・既存事業のリスク検討<br>② 来期に向けて既存事業のリスク再検討<br>③ 研修計画の一部変更について  |

### ③ガバナンスの強化

#### a. 経営体制の見直し・新体制への移行

##### 【改善報告書に記載した改善策】

当社は2023年9月29日にa氏およびb氏の取締役としての職務の執行を停止する措置をとり、今般の疑惑が発生した当時のa氏およびb氏とかねてより関係性の高い取締役監査等委員の退任を含め、2023年12月26日開催の第40期定時株主総会にて経営陣を刷新しております。

相互牽制・監督機能の強化を目的として、経営、法務、会計に関する知見を有する社外取締役を選定し、取締役会についてスキルバランスを考慮した構成としました。取締役会の審議により一層の活性化、意思決定の質の向上や監督機能の実効性が期待でき、当社の内部管

理体制の改善に資すると考えております。なお、新たに就任した取締役の選定理由は以下のとおりです。

武井氏は2017年1月に当社に入社し、上場企業の管理部門における業務経験を活かし業務に携わっています。今後も経理財務、内部統制およびマネジメント全般に関する知識・経験を活かし、管理部門全体の強化を図れると期待しております。

川眞田氏は公認会計士の資格を持ち、企業経営の知見を有しております。

同じく取締役監査等委員となった杉原氏は弁護士の資格を持ち、企業不祥事の調査経験を有しております。

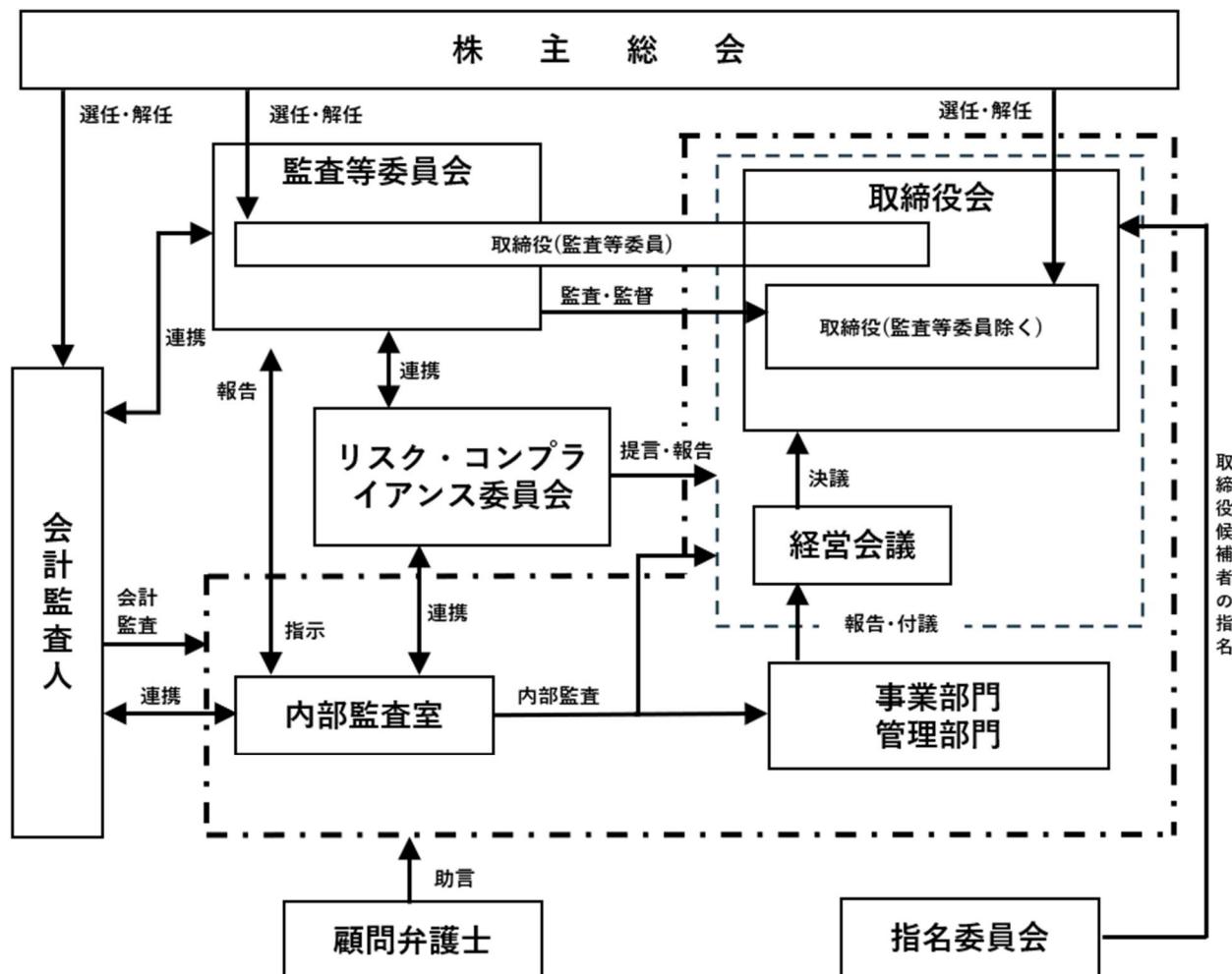
なお、選定プロセスについては、2024年4月より指名委員会を設置し、今般の取締役人事含め見直しを実施します。具体的には、指名委員会と各取締役でヒアリングを実施し、紹介経緯、当社への貢献、他会社等との兼務状況や利害関係の有無等の確認し、2024年7月に作成された意見書を2024年8月開催の取締役会に報告しております。

#### 【実施・運用状況】

当社は、2023年12月26日開催の第40期定時株主総会にて経営陣を刷新しており、相互牽制・監督機能の強化を目的として、経営、法務、会計に関する知見を有する社外取締役4名（うち監査等委員が3名）が就任しております。

なお、取締役の選任プロセスについては、上記「①取締役の教育および選任プロセスの明確化 a. 指名委員会の設置」のとおりであり、現在の取締役（取締役監査等委員および社外取締役を除く）については、選任プロセスに基づき指名委員会からの意見書をもとに適任であると判断しております。

現在のガバナンス体制図は以下のとおりです。



現在の取締役のスキル・マトリックスは以下のとおりです。

|    | 氏名     | 地位、担当等 | 担当事業部                      |                       | 特に期待する知見・経験 |       |    |                          |                      |
|----|--------|--------|----------------------------|-----------------------|-------------|-------|----|--------------------------|----------------------|
|    |        |        | ヘルスケ<br>アソリュ<br>ーション<br>事業 | 地球環境ソ<br>リューション<br>事業 | 企業経営        | ガバナンス | 財務 | I T ・<br>デジタル・<br>テクノロジー | 法務・<br>リスク<br>マネジメント |
| 社内 | 川倉 歩   | 代表取締役  | ●                          | ●                     | ●           | ●     |    |                          | ●                    |
|    | 中川 宏   | 取締役    | ●                          | ●                     | ●           | ●     | ●  |                          |                      |
|    | 武井 保人  | 取締役    |                            |                       |             | ●     | ●  | ●                        |                      |
| 社外 | 三橋 信一郎 | 取締役    |                            |                       |             | ●     | ●  |                          | ●                    |

今後も上記の体制維持に努めますとともに、より一層の体制強化を計ってまいります。

## b. 奉制機能を發揮するための体制整備、情報共有の徹底

### 【改善報告書に記載した改善策】

#### ・取締役会の議長を社外取締役とすること

当社は、代表取締役には逆らえない、上司に忖度をするといった企業の風潮が醸成されていたことが取締役会の奉制機能の低下につながったと認識しております。

そのため、取締役会では、取締役会の議事運営の中心である議長を社外取締役が担う体制に変更することで、執行部門が設定した議題だけでなく、一般株主保護等の視点から重要なテーマについても焦点が当たられ、意思決定を行う際の議事進行が事業推進に極端に偏ることや代表取締役による独断的な判断をするリスクのない体制になり、奉制機能の強化につながると考えております。

#### ・取締役会議案の事前検討

業務執行取締役との社外取締役の情報格差の解消を目的として、2024年4月より取締役会において、事業部門だけでなく、管理部門、内部監査室からの報告事項を必須とします。また、2024年2月の定例取締役会より、取締役会開催日の2営業日前までに議案の内容、報告事項およびそれぞれの説明資料の配布を徹底しており、それにより社外取締役からの質問等に事前に対応できることから、取締役会においての効率的な質疑応答が可能になり審議の充実に寄与すると考えております。

#### ・監査等委員会の事前開催

実効性の高い監査等委員会とするため、取締役会開催後に行われていた監査等委員会を2024年2月から取締役会の開催前に行っております。監査等委員会を事前に開催することで、下記内部監査室との連携により報告された事項から監査活動による検出事項等を事前に協議し、取締役会でより実態に基づく指摘が可能になり更なる監査・監督機能の向上に寄与すると考えております。

#### ・内部監査室との連携

当社の監査等委員が全員非常勤であることから、監査等委員会のみでは業務執行取締役等と同等レベルの情報収集が困難であるため、2024年4月より内部監査室を監査等委員会の補助使用人とし、モニタリングの報告は2024年6月より、内部監査室から少なくとも月1回の報告を受けることで適時かつ適切な情報収集ができると考えております。

### 【実施・運用状況】

改善措置の各項目について、以下のとおり実施・運用を行っております。

#### ・取締役会の議長を社外取締役とすること

当社の定款は、代表取締役が取締役会の議長を務めると定めていたことから、2024年4月3日に臨時株主総会を開催し、定款の変更を行いました。これに伴い2024年5月に取締役会規程の変更を実施し、議長を社外取締役とすることを決議しております。

なお、現在は独立社外取締役（監査等委員）である市橋氏が議長を務めており、2024年4月開催の取締役会から当該施策を実施しており、取締役会の意思決定を行う際の議事進行が事業推進に極端に偏ることや代表取締役による独断的な判断をするリ

スクについて牽制機能が発揮できる体制になったものと考えております。

#### ・取締役会議案の事前検討

当社の取締役会は2024年2月の定時開催分より、取締役会開催日の2営業日前までに議案の内容、報告事項およびそれぞれの説明資料の配布を徹底しております。

各取締役は、事前に資料等を確認した上で参加が可能となり、資料の不明点等があった場合には追加資料を要請することで、社外取締役からも積極的に発言や質問等の機会も増え、取締役会における牽制機能の強化および審議の充実に寄与しております。

#### ・監査等委員会の事前開催

2024年2月から取締役会開催前に監査等委員会を開催することとしております。

各監査等委員は、監査活動や内部監査室との連携による検出事項を事前に協議した上で、取締役会に臨んでおり、監査・監督機能の向上を図っております。

今後も継続的に実施いたします。

#### ・内部監査室との連携

監査等委員会では、内部監査室を監査等委員会の補助使用人とし、2024年6月から内部監査室からのモニタリング結果報告を月に1回受けております。また、経営会議においても監査等委員と内部監査室は月1回以上の情報交換を行っており、社内情報の共有を行うことで連携強化を図っております。

### ④事業の属人化の防止

#### 【改善報告書に記載した改善策】

業務を長期間に亘り同一人物が行っていると、その業務が適切に行われているかどうかについてのチェックがおろそかになりがちになり、不自然な取引についても疑問を持たず、長年継続してしまう可能性があることから、数年に一度は人事ローテーションを活用し、取引先の担当者の入替えを行うこととします。また、担当者が枯渢しておりローテーションが厳しい部門においても増員または他の手段を検討します。

なお、これを実施するための人事計画について2024年6月を目指して策定し、2024年9月までに人事計画に基づいた体制整備を実施します。

まずは、従業員各自の業務の洗い出し作業を行い、各部門における人材の過不足を把握します。また、上司と部下の関係性を考慮し、適度に牽制機能(ダブルチェック)が働くような適材適所となる人員計画を作成する予定です。なお、牽制機能については上記(2.(2)(7))の管理部門によるチェックを行い、更に内部監査室により事後チェック機能も合わせて活用します。

#### 【実施・運用状況】

事業の属人化防止のために、数年に一度は人事ローテーションを活用できる体制とするため、ヒアリングや業務の洗い出しなどを通じて組織体制の変更等を協議し、2024年6月1日に組織内の人事異動等を実施しました。事業部門におきましては、組織が分散していたため属人化しやすい人員配分の状況を改善するため、部署を纏め牽制しやすい体制へと変更し、営業所長からグル

一級長への人事異動を行い、管理部門におきましては、2分化していた部署体制を纏め、営業経験豊富な管理部門の部長を事業部門の部長へ異動して牽制機能の強化をはかる体制としております。



なお、人事ローテーションを行うための人事計画を2024年6月に策定し、この人事計画に基づき採用活動を含む体制整備を行っております。事業部間の横断的な部署異動や昇級等の人事異動とは別に、事業部内の業務変更や営業担当先の変更等を行う人事ローテーションは2026年9月頃を予定しており、今後、定期的に人事ローテーションを行う予定です。

また、事業の属人化防止の施策として、業務の標準化を行いました。業務のリスト化や業務マニュアルおよび業務フロー図（稟議フロー図を含む）を作成し、標準化されたルールやマニュアルに則り業務を遂行すべく取り組んでおります。第1線となる事業部では、ルールやマニュアルに則った業務遂行に向けた自律的な統制手続を行うこととしており、第2線となる管理部では、事業部から独立した立場で、ルールやマニュアルの整備状況の確認や稟議決裁手続のチェック等のモニタリングを行っております。また、第3線として独立的評価を担う内部監査室は、ルールやマニュアルに則った業務の遂行が可能となるよう、今年度の年度内部監査計画の重点項目に掲げた業務マニュアル作成支援やレビュー等、内部監査規程類に定めた内部監査活動であるアドバイザリー業務を行っております。業務フロー図には、このような3線モデルの考え方を視覚的にとらえられるよう反映しております。

3線モデルを実施して間もないため、運用面では第2線の管理部の業務に関し熟達しておらず、第3線の内部監査室が第2線の業務をフォローしている状況であるため、これらの課題について引き続き改善対策を取り組んでまいります。なお、来期のコンプライアンス年間計画にリスク・コンプライアンス機能の更なる強化に資する定期的なリスク研修を盛込み、管理部門のノウハウを蓄積させ適切な3線モデルを構築いたします。

このように、日々の業務においての改善や業務効率向上に資する取組みに努めております。

## ⑤全役職員の意識改革

### a. 風通しのよい企業風土の醸成

#### 【改善報告書に記載した改善策】

##### ・経営トップからのメッセージの配信

売上の過度な追求や上司の業務命令を無批判に鵜呑みすることや疑問に思っても忖度して受け入れてしまうこと等により、コンプライアンスが軽視されないよう、当社のトップである代表取締役から、コンプライアンスの重要性を説くメッセージを2024年2月から当社ホームページに掲載しており、会社としてコンプライアンスを重視した経営姿勢を明確にします。

##### ・企業理念、行動指針の策定

以下の企業理念は、2024年2月に策定いたしました。

「公明正大に、自分自身が胸を張って正しいと思える仕事を全うする。」

また、新たな行動指針を策定し、それを周知させることにより風通しのよい企業風土づくりを行っております。

さらに、取締役と従業員がグループミーティング等を実施して取締役と従業員間のコミュニケーションを増長していく行動を積極的に行っていきます。

#### 【実施・運用状況】

風通しのよい企業風土の醸成の施策として、経営トップによるメッセージの配信を2024年2月から実施しており、当社ホームページへの記載だけでなく、全社メールの配信やポータルサイトへの掲載、月に1回実施している全体朝礼で代表取締役から全社員に向けてのメッセージの発信を行っております。

また、2024年2月に策定した企業理念は、社員全員が使用するポータルサイトのファーストビューに設定しており、社内ポスターによる掲示を行った上で月に1回の全体朝礼においても周知活動を行っております。

新たな行動指針を2024年6月に以下の内容で策定し、全体朝礼で代表取締役から全社員に向けてのメッセージの発信を行ったあと、行動指針についても企業理念と同様に周知活動を行っております。

行動指針「誠心誠意」「ピッパの法則」「すべての出来事は必要、必然でベスト」

なお、2024年6月から経営トップが双方向のコミュニケーションを通じて社員からの声を直接吸い上げ、「風通しのよい企業風土の醸成」に活かす取組みとして、全社員を対象に心理的安全性が確保されたタウンミーティング的要素を兼ねたグループ懇親会を定期的に開催しております。グループ懇親会では、会社で会話しにくい内容の会話もでき、社員からは今後の当社の不安に感じる内容や事業展開はどのように考えていくのか、新たな事業セグメントの展開などは行うのか待遇面での意見が寄せられました。

当社に対する不安、今後の事業展開や新たな事業のセグメント展開については、その場で可能な限り回答しており、待遇面に関しては、内容を取りまとめて経営層に報告し、今後の経営体制に活用するべく現在対応中です。

特に各営業所については、取締役との接点が本社と比較して少なく、意図や意向が伝わりにくいという状況があったため、2024年5月より1ヵ月に1回程度の頻度で代表取締役や担当役員が各営業所へ訪問し、営業所における社員から現状の営業状況報告を行い、代表取締役や担当役員からは、本社や会社全体の営業状況や経営状況を報告する双方向のコミュニケーションを取る機会を設けております。営業所の社員からこれまで本社との情報格差を感じていたことや取締役や執行役員との距離を感じていたが直接コミュニケーションできたことで不安の払拭や将来を見据えた仕事ができるモチベーション向上につながることができたと考えております。

なお、2024年9月開催の経営会議にて内部監査室より、組織風土改善に向けた取り組みは速効性のあるものではなく、地道かつ粘り強く取り組んでいくべきものであることから、経営陣のリーダーシップの下、全社的な創意工夫のある更なる取り組みの必要性を指摘されたため、引き続き組織風土改善に取り組んでまいります。

## b. 全社的なコンプライアンス意識醸成の取り組み

### 【改善報告書に記載した改善策】

リスク・コンプライアンス委員会で計画する全役職員を対象としたコンプライアンス研修を2024年3月から開始し、年4回の頻度で継続的に実施します。なお、今年度においては2ヵ月に1回の頻度になる予定です。

研修内容としては以下のとおり想定しております。

- ・上場企業のコーポレートガバナンスについて（2024年3月）
- ・内部通報制度の周知について（2024年5月）
- ・ハラスメントについて（2024年7月）
- ・リスク管理について（2024年9月）

なお、各研修においては管理部門が研修内容についての理解度テストを実施します。理解度テストの成績が振るわない者については、管理部門から個別に研修内容の要点を説明するなど、研修後のフォローを徹底します。

また、講習形式の研修だけでなくディスカッション形式やワークショップ型の研修を取り入れることで、研修意欲の低下防止や内容の理解度向上、社内コミュニケーションの活性化に取り組んでいきます。

### 【実施・運用状況】

リスク・コンプライアンス委員会で計画する全役職員を対象としたコンプライアンス研修を2024年3月から開始しております。現在までの研修の実施状況は以下のとおりです。

| 実施日           | 研修テーマ（内容）       | 講師        | 実施対象者      | 参加人数（参加率） | 理解度テスト状況 |
|---------------|-----------------|-----------|------------|-----------|----------|
| 2024年3月25～29日 | コーポレートガバナンス（企業統 | 株式会社インソース | 全役職員（取締役およ | 42名（100%） | 平均正答率94% |

|                   | 治)   |               | び執行役員<br>を除く)                   |                       |                |
|-------------------|--|---------------|---------------------------------|-----------------------|----------------|
| 2024年4月<br>23日    | 上場企業のコーポ<br>レートガバナンス<br>について   | 内部監査室<br>室長   | 全役職員<br>(取締役およ<br>び執行役員<br>を除く) | 45名<br>(100%)         | 平均正答率<br>98%   |
| 2024年5月<br>16日    | 内部通報制度の周<br>知について  | 内部監査室<br>室長   | 全役職員<br>(取締役およ<br>び執行役員<br>を除く) | 45名<br>(100%)         | 平均正答率<br>96%   |
| 2024年6月<br>14、27日 | プレイングマネー<br>ジャー研修～時<br>間・チーム・リス<br>クをマネジメント<br>し、走りながら成<br>果を出す（ワーク<br>ショッピ <sup>9</sup> ） | 株式会社イ<br>ンソース | グループ長<br>または副長                  | 9名<br>(100%)          | — <sup>2</sup> |
| 2024年7月<br>17～25日 | ハラスマント研修<br>(グループディス<br>カッショニ <sup>10</sup> )  | グループ<br>講義    | 全役職員<br>(取締役およ<br>び執行役員<br>を除く) | 43名<br>(98%)          | — <sup>3</sup> |
| 2024年11月<br>予定    | リスク管理につい<br>て  | 内部監査室<br>室長   | 全役職員                            | 53名予定<br>(100%<br>予定) | 実施予定           |

各研修において理解度テストを実施しており、理解度テストは理解度を測るだけでなく、社内コミュニケーションの活性化のほか、より詳しいコンプライアンス意識の醸成状態を把握することを目的として、自由記述式のアンケートも実施しております。アンケートにより寄せられた意見を収集し、内部監査室より有用な情報などをまとめた内容の講習を実施して更なる理解度の向上を計っております。詳細につきましては、⑧b. 内部監査体制強化に記載しております。また、外部研修によるワークショップやディスカッション形式の研修を取入れることにより、社内コミュニケーションの活性化とともに研修意欲の低下防止や当社における課題の発見などにも寄与しております。

今後もコンプライアンス意識の醸成を促すため、リスク・コンプライアンス委員会による研修計画に則り、年4回の頻度で研修を継続実施いたします。

## ⑥業務分掌および決裁権限の見直し

### a. 業務分掌と決裁プロセスの見直し

#### 【改善報告書に記載した改善策】

当社の代表取締役は、自らが推進している事業について取引先への交渉や稟議事項について担当部署へ直接的に関与し、担当部署に稟議書を作成起案させ、自ら代表取締役として承

<sup>2</sup> 外部研修のため、レポート提出を実施しております。

<sup>3</sup> グループ毎にレポート提出を実施しております。

認する意思決定プロセスとなっており、業務分掌を越える事業部への過度の干渉を行っていました。

稟議の決裁者である代表取締役が、実質的な起案者となることを防止するために、新たな体制では代表取締役は事業を担当しないこととします。

また、他の事業部長を兼任している取締役が同様に実質的な起案者であり承認者とならぬよう、業務分掌や職務権限基準表での内容について見直しを実施します。

なお、稟議書の記載事項についての充実を図り、紹介経緯や取引の合理性についての記載を必須とし、添付資料についてもルールを明確にします。

稟議決裁フローにおいては、稟議書に紹介経緯等を記載することとしており、その内容をもとに管理部門にて取引を開始する上で、取引先の属性（関連当事者等取引等）、商流および取引条件（許認可が必要となる取引を含む。）等の経済的合理性を含めた取引の適法性や妥当性等の確認を十分行い、内部監査室では稟議書の確認欄を設け、稟議決裁内容を全件チェックすることを徹底します。

今般の調査に至った原因の1つとして情報共有不足が挙げられており、社外取締役や監査等委員においては稟議内容までを確認することができない状況にありましたが、事後的であっても経営会議に報告することで、他の出席メンバーに共有がされ、事業がどのように進捗しているのかの状況が把握しやすくなり牽制機能の強化に繋がると考え、代表取締役により決裁された稟議については、経営会議で報告をするなど情報共有を行うこととします。なお、定例取締役会でも報告を行い、同時に監査等委員にも報告します。

稟議決裁プロセスやルールの明確化は2024年4月を目途に、職務分掌、職務権限基準表の見直しは2024年5月を目途に実施します。

### 【実施・運用状況】

当社は、2023年12月26日開催の第40期定時株主総会にて経営陣を刷新しており、代表取締役は経営に集中するため事業部長の業務や職責についての担当をしないこととしております。これを明文化するため役員規程にその旨記載しております。

職務権限基準表の見直しとして、起案者および回付者（確認者）を明確にするとともに、2024年5月に承認者となる役職者や部門分掌の整理を行いました。職務分掌につきましては、各部門から業務のヒアリングを行い、組織および業務分掌規程の変更を行いました。

従前の体制として、事業部門における事業部長決裁の稟議書については、事業部門が管理保管を行っており、管理部門への共有が行われていない案件もありました。これを是正するため、一部門で承認保管が完結することがないよう、決裁フローについても見直しを行い、承認前に管理部門におけるチェックを実施するだけでなく、管理部門による一元管理を徹底することで管理部門が全ての稟議書の確認および保管ができるおり情報共有不足の解消に役立てております。この施策の実施に伴い、稟議書の記載事項の充実を図るため稟議書フォーマットの変更を2024年5月より実施しました。稟議書フォーマットには紹介経緯や取引の合理性についての記載を必須としており、同時に稟議決裁フローも作成し、添付資料についてもルール化しております。なお、従前の体制を変更するため、ルールを明文化するため、稟

議規程の改訂および稟議フローを新たに作成しております。

また、稟議書の事後的な確認として、内部監査室による稟議決裁内容の全件チェックにおける結果と代表取締役決裁された稟議内容については、取締役会への報告も行っております。

なお、見直しが行われた職務権限基準表やその他規程および申請書類のフォーマットについては、社内ポータルサイトに掲載しており、変更事項をポータルサイトのトップページでお知らせするほか、全体朝礼にて周知する活動も行っております。

今後も継続して実施し、情報共有の徹底と牽制機能の維持に努めてまいります。

## b. 決裁権限基準の見直し

### 【改善報告書に記載した改善策】

今般、各種規程の見直しの一環で、決裁権限に関する職務権限規程の見直しを行い、過大な決裁権限であることを認識し、2023年10月開催の取締役会において、当社の平均月額売上高2.5億円に対して20%程度までを、代表取締役決裁として設定しております。

また、業務委託・外注契約に関しては、同様に平均月額売上高2.5億円に対して1%程度までを代表取締役決裁として設定しております。なお、期首に予算化している取引は予算決議を経ていることから除外しております。

### 【実施・運用状況】

2023年10月に改訂後、上記「a. 業務分掌と決裁プロセスの見直し」のとおり、2024年5月に更なる見直しを実施しておりますが、金額基準については引き続き2023年10月に改訂後と同水準を適用しております。なお、金額基準は、当社の経営状況を踏まえて1年に1回見直しの機会を設けることにして、次回は2024年10月を予定しております。

また、代表取締役決裁された事項については取締役会へ報告することで他の取締役が確認を行っており、牽制機能が働く体制となっております。

## ⑦経営会議の見直し

### 【改善報告書に記載した改善策】

#### a. 経営会議の重要会議化

これまでの経営会議は重要な会議体ではなかったため、社外取締役等は参加しておらず、社外取締役等の知見や指摘を業務執行の適正化に活かすことができていませんでした。

そこで、経営会議の目的を明確にし、経営会議の形骸化を防止するため、2024年4月までに経営会議規程を新設します。経営会議規程が新設された以降の経営会議は、代表取締役、業務執行取締役、執行役員、各部門長が参加し、オブザーバーとして社外取締役、内部監査室が出席します。2024年4月より事業部門からの月次報告資料として、具体的な取引名、取引内容を記載した営業活動報告、取締役会に上程する可能性がある取引概要の事前共有、協議、検討段階の新規事業、新規取引に関する進捗状況を作成し、議案資料を整備した上で経営会議を行っております。

## b. 審議の充実

2024年4月より決議および報告事項は経営会議開催の2営業日前までには参加者宛にメールにて上記議案資料を送付し、参加者各自はその内容について十分に確認をしてから経営会議に臨みます。

また、監査等委員会の補助使用人である内部監査室が経営会議に臨場することで、事業の進捗や会社の課題等タイムリーな社内情報を監査等委員に共有することが可能となり、監査等委員会の実効性確保にも資すると考えております。

なお、2024年4月より経営会議の議事録を作成して監査等委員会にも共有を行うことで、リスクの指摘をその場限りとせず、その後の管理、分析において、その指摘、意見が反映されていることを確認し、継続的なモニタリングができる体制といたします。

### 【実施・運用状況】

情報共有を行うことおよび経営会議を取締役会の事前検討機関として重要会議化するために、経営会議規程を2024年4月に新設しました。

経営会議の構成は、代表取締役、業務執行取締役、執行役員、各部門長とし、オブザーバーとして内部監査室が毎回出席し、社外取締役1名が輪番で出席しております。オブザーバーとして参加している内部監査室は、事業の進捗や会社の課題等をタイムリーな社内情報として監査等委員に共有しており、社外取締役は自身の知見や指摘について助言等をすることで業務執行の適正化に寄与しております。

経営会議の協議事項および報告事項は、各部門からそれぞれ報告され、取締役会に上程する可能性がある取引概要の事前共有、協議、検討段階の新規事業、新規取引に関する進捗状況等の共有を行っております。協議事項や報告事項については、経営会議開催の2営業日前までには参加者宛にメールにて会議資料を送付することを経営会議規程に明記し、実行しております。

なお、経営会議議事録の作成も必須とし、経営会議出席者への回付を徹底し、議事録内容を充実させるとともにリスクの指摘をその場限りとせず、その後の管理および分析において、指摘または意見が反映されていることを確認しております。

今後も継続して実施することで、代表取締役や特定の取締役が独断で事業を進めるがないよう継続的なモニタリングができる体制の維持に努めております。

## ⑧内部監査体制の強化

### a. 内部監査室の設置

#### 【改善報告書に記載した改善策】

当社には、内部管理の制度として「内部監査委員会」が存在するが、実際には十分には機能していませんでした。そこで、2024年1月に内部監査室を設置し、職業的猜疑心を有した従業員で事業部門および管理部門でそれぞれ3年以上の勤務経験のある有識者を常勤の内部監査室員として1名配属しました。

配属した内部監査室員は、長期勤務者で営業部門や管理部門に関連する資格を有し、営業

部門、管理部門の両部門に配属経験がある当社の状況を良く知る人員を配置しました。

さらに、内部監査業務の経験豊富な内部監査室長クラスを外部から招聘すべく2023年12月より募集活動を行い、内部監査室長の採用が確定したことにより、2024年4月から内部監査室が2名体制となります。

また、実効性のある内部監査を実施し得る体制とするために、2名体制となる2024年4月から、内部監査室の業務については外部のコンサルタントに内部監査項目の見直しに関する指導を仰ぎ、実際に現場での内部監査業務のサポートを通じて、知識の強化やノウハウの蓄積を2024年9月までに行う予定です。

なお、報告体制については、2024年4月から毎月の取締役会、監査等委員会に対して直接報告を行うデュアルレポートラインを構築します。

## b. 内部監査体制の強化

### 【改善報告書に記載した改善策】

内部監査体制の強化として以下を実施します。

#### ・重要会議への参加

内部監査室は経営会議、取締役会および監査等委員会等の重要会議に出席し、会議での指摘や懸案を直ちに監査に反映します。

#### ・モニタリングの実施

内部監査室は、当社グループ各社の契約書および稟議書等について自発的な情報収集を行うこととします。また、契約書または稟議書等に懸念が生じた場合は、担当部門の責任者または担当者からヒアリングをすると同時に、証跡として関連資料を受領し、内容の精査および確認を実施します。その結果につきましては、内部監査室から監査等委員会に報告します。

#### ・三様監査の連携強化

上記監査体制を強化するため、内部監査室、監査等委員会および監査法人によるミーティングを2024年2月から四半期ごとに実施しております。

また、問題が生じた場合等はメールや電話等により適宜情報の共有を行っております。

### 【実施・運用状況】

2024年1月に内部監査室を設置し、1名を配属しました。2024年4月には内部監査業務の経験豊富な内部監査室長を採用し、2名体制としております。

新たに着任した内部監査室長は、大手監査法人、大手コンサルティングファームおよび大手金融機関等において監査部門長の経験があり、ガバナンス、リスクマネジメント、コンプライアンス、内部統制および不正防止管理を含む通算30年を超える内部監査の経験を有しております。また、CRMA（公認リスク管理監査人）、CFE（公認不正検査士）、CEFSA（公認金融監査人）、QIA（金融内部監査士）の資格を有している他、内部監査関連の専門書籍の発刊、外部セミナー研修の講師、WEBメディアへの寄稿等の実績を多数有しております。当社の内部監査体制の向上に寄与しております。

2024年4月に2名体制になったことから、内部監査室の相互牽制の効いた実務運用が可能になったため、実効性のある内部監査態勢の機能発揮に向けて、内部監査規程類の再整備を実施しました。また、報告体制についても、取締役会および監査等委員会に直接報告を行うデュアルレポートラインを採用しました。さらに、IIA内部監査人協会・日本取締役協会・日本監査役協会等の考え方である「内部監査機能は、組織上・職務上は監査等委員会に属し、部門運営上は代表取締役に属するべきである」を参考にして業務内容ごとの報告体制を下記の内部監査規程類に定めました。なお、これら報告体制の見直しについては、事前に「内部監査室運営の職務権限の整理について(案)」を議案として、従前の経営会議および取締役会に報告しております。このようにIIA内部監査人協会のグローバルスタンダードも踏まえながら内部監査体制の構築・整備を実施しております。

2024年6月からは整備された体制の下、内部監査室が独自に定めた「稟議書・契約書モニタリング監査ガイドライン」等も活用しながらモニタリングを実施しております。

なお、内部監査室の業務については、「IIA内部監査の専門職的実施の国際基準」に準じて制定した内部監査規程(改定版)、内部監査細則(新規制定)および内部監査要領(新規制定)に則った運営に取り組んでおります。また、内部監査項目については、必要に応じて外部のコンサルタントに見直しに関する相談を行いつつ、COSO内部統制のフレームワーク、AI(ChatGPT等のLLM)および内部監査室のリスク評価を通じて、計画された監査テーマ(監査対象部署・監査対象業務)ごとにカスタマイズ設定して監査項目を策定する旨の手続を内部監査要領に規定しております。さらに、外部の専門家である金山鉄平公認会計士事務所および外部のコンサルタントである東京フィナンシャル・アドバイザーズ株式会社からの実際の内部監査活動へのアドバイスも参考にしながら、知識の強化やノウハウの蓄積も行っております。なお、内部監査室員の知識強化やノウハウ蓄積にあたっては、「IIA内部監査の専門職的実施の国際基準」にて、『内部監査の遂行に必要な知識、技能およびその他の能力を継続的に研鑽し、それらの一層の向上を図ることにより、内部監査の質的維持・向上、ひいては内部監査に対する信頼性の確保に努めなければならない』とされていることを踏まえ、内部監査室員が知識を最新の状態に保ち、関連するトピックについての理解を深め、内部監査業務の有効性と品質を向上させることを企図して、毎年最低20時間の継続的専門教育を受ける努力義務を、内部監査要領に内部監査室員の能力開発条項として規定しており、既に日本内部監査協会や日本システム監査学会が主催する社外研修も受講しております。また、2024年1月9日付でIIA内部監査人協会より「グローバル内部監査基準」が策定され、これを受けて2024年7月5日付で日本内部監査協会より同基準の日本版が公表され、2025年1月9日より施行・適用されることとなっております。かかる状況を踏まえ、同基準が定める内部監査活動要件に準拠すべく今後は規程類の改訂も含め、内部監査体制再整備に向けて取り組むことを、報告事項の議案資料「『グローバル内部監査基準』公表に伴う内部監査体制再整備の基本的考え方」にて、経営会議、取締役会および監査等委員会に報告しております。

内部監査体制強化として、以下のとおり各項目を実施しております。

- ・重要会議への参加

内部監査室は、経営会議、取締役会および監査等委員会等の重要会議等に出席し、会議での指摘や懸案については、その重要性、緊急性またはリスクの度合いに応じてオフサイトモニタリング活動に活用するよう努めるとともに、毎月の取締役会および監査等委員会に対して直接報告を行うデュアルレポートラインの一環として、内部監査室による監査での気付き事項や指摘事項なども合わせて報告を行っております。

#### ・モニタリングの実施

内部監査室の自発的な情報収集の手段として、内部監査室が独自に定めた「稟議書・契約書モニタリング監査ガイドライン」に基づき、週次での契約書、稟議書または規程等のモニタリングを実施し、疑問等があれば隨時担当部門に問い合わせることや注意喚起等を行うとともに、内部監査要領に規定する「発見事項のリスク判定基準 (Issue Rating Criteria)」に照らし、不備事項や気付き事項等に該当する場合は、担当部門に問題提起し、改善を要請しております。その後管理部門で不備事項や気付き事項等を一元管理し、管理部門が担当部門の不備事項や気付き事項等への改善対応状況を確認しております。これら不備事項等の中で要改善事項として指摘されている事項について、2024年10月末までに新規程を策定する予定です。他の指摘された事項（要改善事項および不備事項）についても管理部門で隨時対応しており、今後指摘された事項についても適宜対応していきます。

また、このモニタリング結果については、重要会議等（経営会議、取締役会、監査等委員会またはリスク・コンプライアンス委員会等）においても報告しており、別途各部門長や代表取締役へも詳細の説明や対応策などのアドバイスを行っております。

それだけでなく、モニタリング等で発見された事項や懸念事項について、全社的な知識が不足していると思われる場合には、「経営に資する」内部監査機能の発揮に向けて内部監査規程で規定しているアドバイザリー業務の一環として、別途研修会を実施するなどして内部統制上の知識向上や啓蒙、啓達および被監査耐性の底上げに貢献しております。さらに、モニタリング等で発見された事項や懸念事項について、「オフサイトモニタリング管理シート」に記録し、必要に応じてフォローアップや次年度監査に役立てる取り組みを行っております。

#### 内部監査室が主催し実施した研修テーマ

| 実施日     | テーマ                       | 参加者               | 参加人数<br>(参加率) |
|---------|---------------------------|-------------------|---------------|
| 2024年5月 | 不正とコンプライアンス               | 全役職員              | —<br>(全体朝礼)   |
| 2024年6月 | 内部統制と事務チェック               | 全役職員              | —<br>(全体朝礼)   |
| 2024年6月 | 当社の内部監査体制について             | 役員およびGM・SM<br>(注) | 24名<br>(96%)  |
| 2024年7月 | コミュニケーション&プレゼンテーションのテクニック | 全役職員              | —<br>(全体朝礼)   |
| 2024年7月 | PDCAサイクルのスパイラルアップ         | 全役職員              | 39名<br>(73%)  |
| 2024年8月 | インサイダー取引について              | 全役職員              | —             |

|         |              |           |              |
|---------|--------------|-----------|--------------|
|         |              |           | (全体朝礼)       |
| 2024年8月 | リスクについて(入門編) | 役員を除く全従業員 | 45名<br>(89%) |

注：GMとは、役員の直下で会社の方針、関係諸規程および承認された計画に従い、所管グループの業務を統括し、管理監督する統括マネージャーを指します。SMとは、一般社員の最上位に位置し、統括マネージャーを補佐し、担当業務全般について責任があり、自ら業務を遂行し、業務遂行のために部下を管理・指導するシニアマネージャーを指します。

#### ・三様監査の連携強化

内部監査室、監査等委員会および監査法人によるミーティングを2024年2月から四半期ごとに実施しております。

現時点までの実施状況は以下のとおりです。

| 実施日     | テーマ                            | 参加者                              |
|---------|--------------------------------|----------------------------------|
| 2024年2月 | 第40期期末監査および第41期第1四半期レビューの結果報告等 | 監査等委員：3名<br>内部監査室：1名<br>会計監査人：3名 |
| 2024年6月 | 第41期第2四半期レビューの結果報告等            | 監査等委員：3名<br>内部監査室：2名<br>会計監査人：3名 |
| 2024年8月 | 第41期第3四半期レビューの結果報告等            | 監査等委員：3名<br>内部監査室：2名<br>会計監査人：2名 |

なお、情報共有すべき事項が発生した際には、メールや電話等により適宜情報の共有を行っております。

#### ⑨内部通報制度の見直しと周知

##### 【改善報告書に記載した改善策】

代表取締役の不正については、従業員にとっては、代表取締役が人事権を握る影響力を持っていることもあり、気付いたとしても告発するのが難しい側面があることから、2024年3月を目途に新たに外部通報窓口を設置します。

また、通報ルートを確立し、範囲外共有の禁止条文を設け、匿名性を確保するとともに不当処分の禁止や範囲共有等の防止措置等の通報者に不利益とならない十分な配慮を施して、内部通報制度の充実を図るなどの施策について、2024年4月末までに内部通報規程に追記します。

多くの内部通報がなされることにより初めて、大きな不祥事を未然に防止することが可能となるので、その利用方法について初回を2024年5月とし1年に1回定期的にアナウンスする等、内部通報制度の重要性を認識させる啓蒙活動として、内部通報制度に関する研修を1年に1回開催することおよび内部通報先を社内に掲示するなど周知徹底を行うとともにグループ全体で内部通報制度を周知し、適切な運用に努めていきます。

##### 【実施・運用状況】

当時の当社の内部通報制度として「内部ヘルプライン」が設けられており、通報先は、コ

ンプライアンス委員、通報者の所属長または監査等委員のいずれかとされていましたが、通報先であるコンプライアンス委員会委員長が代表取締役であることや他の通報先である監査等委員は、元当社代表取締役との関係性が近く、内部通報を利用しにくい状況でした。

これを是正するために、2024年4月に新たに外部通報先を設置し、新たな外部通報先は、経営陣や業務執行側から独立した立場の内部通報窓口事業者といたしました。

また、2024年4月には、範囲外共有の禁止条文を設け、匿名性を確保するとともに不当処分の禁止や範囲共有等の防止措置等の通報者に不利益とならない十分な配慮や、内部通報制度の充実を図るなどの施策を内部通報規程に明記いたしました。

なお、内部通報制度や通報先の周知を目的として、2024年5月に内部通報に関する研修を全役職員向けに実施した他、2024年7月にハラスマント研修として役員間でのディスカッション、従業員間でのグループディスカッションをそれぞれ実施し、従業員間のグループディスカッションでは、内部通報制度の再確認を行うことを研修のひとつといたしました。他の周知活動として、内部通報先のポスターを社内に掲示することや社内ポータルサイトにも通報手順やアイコンを常時表示するなどしております。また、従業員が携帯できるカードを作成し、社員証と一緒に携帯することで、内部通報制度の周知や通報先にいつでも連絡がとりやすい環境づくりに努めています。しかし、2024年8月に実施したアンケート結果では、内部通報制度についての信頼性が十分に担保されておらず、通報を躊躇する社員の存在が想定される課題が未だにあることから、引き続き周知活動の徹底を行い、内部通報に関する研修を1年に1回は定期的に行う他、コンプライアンス研修等の密接に関連する研修の際にも内部通報制度について説明し、更なる浸透、定着に向けた活動を徹底していく予定であります。

## ⑩関連当事者取引の制限

### 【改善報告書に記載した改善策】

当社は、関連当事者取引の管理は、1年に1回の取締役に対する確認書の提出により確認するのみであり、規程を設けておらずプロセスも明確ではありませんでした。

このことが原因となり第三者委員会の指摘のとおり、元当社代表取締役が100%の株式を保有する会社との取引において、当社と利益相反取引に該当することを回避するべく、利益相反取引に該当しない取引に見せかけて取引をすることが容易にできる環境となっていたと認識しております。

当社は、当社代表取締役のみならず当社の取締役と関係のある企業との関係を見直し、原則的に関連当事者取引は行わない方針とし、取締役と何らかの関係のある取引先との取引方針について、ルールや範囲を明確にする必要があることから2024年4月までに規程を新設します。なお、例外として、関連当事者取引に該当する取引発生の際は、事前に当該取引の妥当性および合理性を検証の上、リスク・コンプライアンス委員会の審議により利益相反のおそれがないと判断された場合には、同委員会の稟議検討内容を勘案し、当該取引を実行するか否かについて経営会議および取締役会にて慎重に判断いたします。当該取引を実行すると判断した場合には、リスク・コンプライアンス委員会にて経過報告を行います。

#### 関連当事者取引を実施する際のフロー

- ① 管理部門において関連当事者等の把握を行い、関連当事者等リストを作成  
(アンケートを毎年3月および9月に実施)
- ② 稟議書の記載内容を充実させ、起案部署が取引先の紹介経緯まで記載し管理部門に提出
- ③ 管理部門にて、稟議内容において関連当事者等リストと突合し、関連当事者等に該当する取引でないかを検証  
関連当事者等取引に該当する場合
- ④ リスク・コンプライアンス委員会にて、取引の合理性、妥当性、利益相反の有無についての検討  
(差し戻しや追加資料の請求、取引の差止ができる権限を付与)
- ⑤ リスク・コンプライアンス委員会での結果を受けて、稟議決裁フローや取締役会の決議フローに則り決裁・決議

2024年5月を目指し、一見取締役との関係が疑われない取引先であっても、取締役の紹介をきっかけとした新たな取引を開始する取引先については、管理部門により四半期決算を確定したタイミングで取引の有無を確認し、その内容を全て確認し、継続的に契約条件の妥当性評価等を行います。

また、内部監査室の契約書や稟議書のモニタリングによりコンプライアンスその他の観点から不適切な取引先および取引契約の抽出を行い、問題の兆候が認識された取引先に対してはリスク・コンプライアンス委員会による継続的な取引のモニタリングを行います。

#### 【実施・運用状況】

当社では、関連当事者等取引に関する規程やルール、明確なプロセスを設けていなかつたため、当社の関連当事者等取引の管理や審査が不十分であったと認識しております。

これを是正するため、2024年4月に、関連当事者等取引の把握や管理、関連当事者等取引に該当する取引についての判断や、改善施策に記載の関連当事者等取引フローに準じた審議プロセスを明記した関連当事者等取引管理規程を新設しました。具体的な手続きとしては、2024年2月に管理部から全取締役に調査票を配布し、回収した調査票をもとに関連当事者等リストを作成しております。各部門から稟議書が申請された際に、管理部において稟議書に記載された取引先が関連当事者等リストに該当するかどうかの検証を実施しております。

当社の取締役と関係のある企業との関係を見直し、関連当事者等取引となるおそれのある相手方とは、特別な事由がない限り取引を行わないこととしております。

なお、継続している関連当事者等取引となるおそれのある取引については、当該取引の妥当性および合理性を再検証の上、リスク・コンプライアンス委員会の審議により利益相反引のおそれがないか等の検討を行い、経営会議および取締役会にて慎重に再審議を実行しており、現時点で継続的な関連当事者等取引に該当する取引先は、リスク・コンプライアンス委員会で協議の上、取引の判断を行っております。具体的には2024年7月のリス

ク・コンプライアンス委員会から協議を開始し、2024年9月開催のリスク・コンプライアンス委員会で審議は完了しますが、取引を継続とした場合にはモニタリングを継続いたします。

また、内部監査室や管理部のモニタリングにより問題の兆候が発見された取引先に関しては、リスク・コンプライアンス委員会による取引のモニタリングを継続することとしており、現在、問題の兆候がある取引先はありません。

役員および主要株主からの紹介による取引先との取引の可否は、稟議申請書により、取引先を選択した理由、紹介経緯、取引の合理性の内容から判断しております。必要に応じて、追加で申請者にヒアリングを行っております。また、取引開始後は同様の取引として、各事業部にて継続取引の契約条件の精査および妥当性の検討を行い、リスク・コンプライアンス委員会で協議の上、取引の判断を行っております。具体的には、2024年6月の第三四半期決算を確定したタイミングで管理部門が取引内容（取引先・取引金額）の集計を行い、契約内容（稟議書等）から役員および主要株主からの紹介による取引先の有無の確認を行っております。その後、管理部門から担当部門に共有し、今後の取引継続の有無を確認の上、継続取引に関しては、根拠となる合理的な理由を記載し、社内検証結果を2024年8月開催のリスク・コンプライアンス委員会の審査を実施し、問題ないことを確認しております。継続の判断については社内決裁に基づき9月上旬に判断を行っております。

## ⑪再発防止策の遵守状況に関するモニタリング

### 【改善報告書に記載した改善策】

上記に記載しておりますリスク・コンプライアンス委員会にて、2024年5月からを目途に、この度の再発防止策が遵守されているかについて月に1回定期的にモニタリングを実施していきます。

再発防止策の遵守状況およびリスク・コンプライアンス委員会からの提言は、定例の経営会議（月2回）および取締役会（月1回）に報告します。また、経営会議および取締役会において報告内容を精査し問題が生じる恐れがある場合は、主管部門と確認を行い、遵守体制を確立していきます。

### 【実施・運用状況】

再発防止策の実行については、管理部が主導して管理を実施しており、タスク管理表を作成の上、これを用いて再発防止策の進捗管理を実施しております。このタスク管理表をもってリスク・コンプライアンス委員会へ進捗報告を行っており、その報告に対してリスク・コンプライアンス委員会から質疑や提言を受け、社内へのフィードバックを行いながら再発防止策を実施しております。

また、タスク管理表は、経営会議や取締役会でも毎月報告されており、経営陣と現場責任者との間で、当社の課題やスケジュールの共有や認識のすり合わせなどにも役立てております。

なお、継続の必要がある再発防止策については、引き続きリスク・コンプライアンス委員

会へ経過報告を行い、再発防止策の継続的な実施に努めております。

## ⑫経営責任等の明確化について

### 【改善報告書に記載した改善策】

当社は、責任の所在の明確化も再発防止の一環をなすと考え、不適切な会計処理等に関与した役職員への責任追及を実施することも最重要施策としております。

### 【実施・運用状況】

2023年9月29日開催の取締役会において不適切な会計処理に係る関与者に対する社内処分として、取締役会で議論したところ、以下のとおり処分を行いました。

#### a. a 氏について

2023年9月29日付、「代表取締役の異動（解職）及び社長交代に関するお知らせ」にて公表のとおり、同氏を代表取締役から解職し、本件疑惑の調査が完了するまで、当社の取締役としての職務の執行を停止する措置をとり、2023年12月26日開催の第40期定時株主総会にて任期満了により退任しております。

#### b. b 氏について

2023年9月29日付、「代表取締役の異動（解職）及び社長交代に関するお知らせ」にて公表のとおり、本件疑惑の調査が完了するまで、同氏を当社の取締役としての職務の執行を停止する措置をとり、2023年12月26日開催の第40期定時株主総会にて任期満了により退任しております。

#### c. f 氏について

2023年12月26日開催の第40期定時株主総会にて任期満了により取締役は退任しております。

当社は、経営責任等の追及にあたり外部の調査委員会に依頼し、2024年9月13日に調査報告書を受領し、2024年9月24日開催の監査等委員会において協議を行っております。本責任追及につきましては今後手続き等を実施し、必要に応じて適時開示を行ってまいります。

## 3. 改善措置の実施状況および運用状況に対する上場会社の評価

当社は、この度の不適切な会計処理により過年度の決算を訂正するとともに、2023年9月期における決算発表および有価証券報告書等の開示書類の提出を遅延させたことにより、株主様をはじめ当社関係者の皆様に多大なるご迷惑とご心配をおかけいたしましたこと深くお詫び申し上げます。

当社は、このような事態を繰り返すことのないよう改善報告書記載の再発防止策を実施し、運用してまいりました。当社としては、その成果は着実に表れてきていると評価しております。今後も継続的に改善を図ってまいります。

当社は、今後とも上場企業にふさわしい内部統制の構築とガバナンスの強化を図り、信頼の回復と企業価値の向上に努めてまいります。

以上