

2023年10月10日

各位

会社名 株式会社アマナ
代表者 代表取締役社長 進藤 博信
(コード番号 2402 東証グロース市場)
問合せ先 取締役最高財務責任者 伊賀 智洋
(TEL. 03-3740-4011)

改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ

当社は、2023年7月4日付開示「特設注意市場銘柄の指定および上場契約違約金の徴求に関するお知らせ」に記載のとおり、当社において、当社従業員が売上の水増しや架空売上を行うとともに、架空発注によって資金を不正に流出させていたことに加え、特定顧客に出向していた当社従業員によって同様の不正行為が行われていたことが判明し、また、当社が2022年8月22日付で行った過年度決算内容の訂正（以下「前回訂正」といいます。）について、前回訂正前に設置された特別調査委員会による調査が、結果として不適切な会計処理の全容を解明しないまま終了し、前回訂正が不正確かつ不十分なものであったことも判明した結果、当社は、2018年12月期から2022年12月期第3四半期までの決算短信等において上場規則に違反して虚偽と認められる開示を行い、これに伴う決算内容の訂正により、2019年12月期の経常利益、2021年12月期の経常利益及び親会社株主に帰属する当期純利益が黒字から赤字へ転落すること、また、2021年12月期における純資産の額が負となることなどが判明したことなどから、株式会社東京証券取引所より、投資者の投資判断に重要な影響を与える虚偽と認められる開示が行われたものとして、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、同日付で特設注意市場銘柄に指定されました。

当社は、2023年6月13日付開示「再発防止策に関するお知らせ」に記載のとおり、特別調査委員会による調査報告書において指摘された事項及び再発防止のための提言を真摯に受け止め、有効性・実効性の高い再発防止策を策定すべく、取締役会において徹底的に協議を行い、再発防止策を策定し、実施しておりましたが、特設注意市場銘柄に指定されたことから、2023年7月19日付開示「改善計画書の策定方針に関するお知らせ」に記載のとおり、上記の再発防止策の各事項が十分であるか再検討するとともに、ガバナンス・内部管理体制の整備と強化にむけたさらなる施策を含めて、外部専門家の支援も受けながら改善計画を策定し、内部管理体制の再構築に取り組むこととし、改善計画を2023年9月下旬に適時開示することとしておりました。

しかしながら、2023年9月29日付開示「（開示事項の変更）改善計画書の策定方針に関するお知らせ」に記載のとおり、今回の不適切な会計処理を招いた原因の分析およびそれに基づいた再発防止に向けた改善計画の検討をより詳細に行う必要があることから、2023年9月下旬までに改善計画の適時開示を行うことができないこととなり、改善計画の適時開示を2023年10月初旬に行うことに変更いたしました。

当社は、この度、内部管理体制等の問題を抜本的に改善し、ガバナンス・内部管理体制を整備・強化するための改善計画を策定し、添付の「改善計画・状況報告書」に取りまとめましたのでお知らせいたします。

改善計画の詳細につきましては、本改善計画・状況報告書の20頁から32頁の「IV. 再発防止に向けた改善施策」に、改善の進捗状況及び計画については、32頁から33頁の「V. 再発防止体制構築に向けた今後のスケジュール」に、原因と再発防止策の主な対応表は別紙1として34頁に記載しております。

本件につきまして、株主の皆様をはじめ投資家、市場関係者の皆様ならびにお取引様その他すべてのス

テークホルダーの皆様には多大なご心配とご迷惑をおかけしておりますことを深くお詫び申し上げます。

当社は、グループの役職員一丸となってこの改善計画を実行してまいりますので、今後ともご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

以 上

改善計画・状況報告書

株式会社アマナ
2023年10月10日

目次

I. 適時開示の訂正の概要	1
1. 過年度決算訂正の概要	1
(1) 訂正した過年度有価証券報告書等	1
(2) 訂正した過年度決算短信等	1
2. 訂正による業績への影響	2
(1) 連結業績への影響	2
II. 適時開示の訂正に至った経緯	6
1. 不適切な会計処理発覚の経緯	6
(1) 疑義が発覚した経緯	6
(2) 調査対象が拡大した経緯	6
2. 特別調査委員会の設置	7
(1) 設置の経緯	7
(2) 構成	7
(3) 目的	7
(4) 調査対象範囲	7
(5) 調査結果	9
3. 2018年調査、2020年調査について	10
(1) 2018年海外連結子会社による不適切な会計処理の疑義の概要	10
(2) 2020年連結子会社（当時）の不適切会計処理事案の概要	12
III. 原因に関する分析	14
1. 第1線における内部統制の問題	14
(1) 特定の顧客を一人で担当していたこと（一人制）	14
(2) 長期間同じ担当者が同一顧客を担当していたこと	15
(3) 請求書発行のルール形骸化	15
(4) 新たな外注先管理の不足	15
(5) 外注先への支払に関する承認プロセスの形骸化	16
(6) 【非公開】	16
(7) 業務プロセスにおける承認審査の形骸化	16
(8) 【非公開】	16
2. 第2線・第3線における内部統制の問題	16
(1) 未入金、未請求、長期仕掛品の管理の不足	16
(2) 経理部門の組織および人員体制の問題	16
(3) 不正リスクを考慮した内部統制システムの不足	17
(4) 内部監査室のリソース不足	17

(5) 不正についてのエスカレーションの仕組みの不足.....	17
3. 従業員のコンプライアンス意識の欠如.....	17
(1) 受注業務の理解不足.....	17
(2) 個人の意識向上に向けた対策の不足.....	18
(3) 不適切事案についての説明不足.....	18
4. 経営陣・取締役会の問題.....	18
(1) 過去の再発防止策の不十分さ.....	18
(2) 取締役会におけるガバナンス.....	19
(3) 最高財務責任者の不在.....	19
5. 今回の不正事案の背景.....	19
(1) 白線のマネジメント.....	19
(2) クリエイティビティと多様性の過度な尊重.....	19
(3) 役員レベルのリスク感度の不十分さ.....	20
(4) 一部現場における基礎的な会計規律への意識不足.....	20
IV. 再発防止に向けた改善施策.....	20
1. 第1線における統制の強化.....	20
(1) 一人制の案件を生じさせない案件管理の徹底.....	20
(2) 顧客担当者のローテーション制の導入.....	21
(3) 売上確定と請求書の発行の権限の分離.....	22
(4) 新たな外注先審査の基準の策定と運用.....	22
(5) 外注先への支払に関する承認プロセスの厳格化.....	23
(6) 外注先に応じた取引上限額の設定.....	23
(7) 第1.5線として業務プロセスの統制を行う組織の設置.....	24
(8) 出向者の責任および出向者管理の明確化.....	25
2. 第2線・第3線における統制の強化.....	25
(1) 未入金、未請求、長期仕掛品の管理方法の改善.....	25
(2) 経理部門の組織および人員体制の検証と強化.....	26
(3) 発見統制の検証と強化.....	26
(4) 内部監査（業務監査および内部統制報告制度（J-SOX）評価）の充実.....	27
(5) 定期的な社内アンケートの実施.....	27
3. 全従業員の意識改革.....	27
(1) 対話型コミュニケーションによる経営層からのメッセージの浸透およびコンプライアンス違反に対する厳正な対処.....	27
4. 経営陣・取締役会の意識改善と取締役会によるガバナンスの強化.....	29
(1) 再発防止策の確実な実施と結果の検証.....	29
(2) 役員責任の明確化.....	30

(3) 会議進行におけるガバナンス機能の強化.....	30
(4) 取締役会における経営体制に関するオープンな協議の実施	30
(5) 社外役員の監督機能の強化	31
(6) 取締役会の実効性評価の実施.....	31
(7) 最高財務責任者の任命と、サポート体制の充実.....	31
V. 再発防止体制構築に向けた今後のスケジュール.....	32
別紙1 原因と再発防止策の主な対応表	34
別紙2 発見統制の検証と強化.....	35

I. 適時開示の訂正の概要

1. 過年度決算訂正の概要

(1) 訂正した過年度有価証券報告書等

① 有価証券報告書

第49期（自 2018年1月1日 至 2018年12月31日）

第50期（自 2019年1月1日 至 2019年12月31日）

第51期（自 2020年1月1日 至 2020年12月31日）

第52期（自 2021年1月1日 至 2021年12月31日）

② 四半期報告書

第51期 第2四半期（自 2020年4月1日 至 2020年6月30日）

第51期 第3四半期（自 2020年7月1日 至 2020年9月30日）

第52期 第1四半期（自 2021年1月1日 至 2021年3月31日）

第52期 第2四半期（自 2021年4月1日 至 2021年6月30日）

第52期 第3四半期（自 2021年7月1日 至 2021年9月30日）

第53期 第1四半期（自 2022年1月1日 至 2022年3月31日）

第53期 第2四半期（自 2022年4月1日 至 2022年6月30日）

第53期 第3四半期（自 2022年7月1日 至 2022年9月30日）

(2) 訂正した過年度決算短信等

① 決算短信

2018年12月期 決算短信〔日本基準〕（連結）

2019年12月期 決算短信〔日本基準〕（連結）

2020年12月期 決算短信〔日本基準〕（連結）

2021年12月期 決算短信〔日本基準〕（連結）

② 四半期決算短信

2020年12月期 第2四半期決算短信〔日本基準〕（連結）

2020年12月期 第3四半期決算短信〔日本基準〕（連結）

2021年12月期 第1四半期決算短信〔日本基準〕（連結）

2021年12月期 第2四半期決算短信〔日本基準〕（連結）

2021年12月期 第3四半期決算短信〔日本基準〕（連結）

2022年12月期 第1四半期決算短信〔日本基準〕（連結）

2022年12月期 第2四半期決算短信〔日本基準〕（連結）

2022年12月期 第3四半期決算短信〔日本基準〕（連結）

2. 訂正による業績への影響

(1) 連結業績への影響

(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 (%)
第49期 2018年12月期 通期	売上高	22,244	22,199	△45	△0.2
	営業利益	512	445	△67	△13.2
	経常利益	405	347	△57	△14.2
	親会社株主に帰属 する当期純利益	△6	△64	△57	—
	総資産	12,503	12,555	51	0.4
	純資産	1,808	1,750	△58	△3.2
第50期 2019年12月期 第1四半期	売上高	5,454	5,450	△4	△0.1
	営業利益	70	63	△7	△10.5
	経常利益	40	32	△8	△20.5
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△85	△94	△8	—
	総資産	12,980	13,043	63	0.5
	純資産	1,728	1,661	△66	△3.9
第50期 2019年12月期 第2四半期	売上高	11,069	11,027	△42	△0.4
	営業利益	△25	△52	△26	—
	経常利益	△70	△124	△53	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△195	△224	△28	—
	総資産	11,367	11,448	80	0.7
	純資産	1,631	1,544	△86	△5.3

第50期 2019年12月期 第3四半期	売上高	16,583	16,484	△99	△0.6
	営業利益	△329	△369	△39	—
	経常利益	△400	△468	△67	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△525	△568	△42	—
	総資産	11,524	11,617	93	0.8
	純資産	1,308	1,207	△100	△7.7
第50期 2019年12月期 通期	売上高	23,060	22,901	△159	△0.7
	営業利益	100	37	△63	△63.1
	経常利益	14	△80	△94	—
	親会社株主に帰属 する当期純利益	△229	△299	△69	—
	総資産	11,797	11,887	89	0.8
	純資産	1,604	1,476	△127	△8.0
第51期 2020年12月期 第1四半期	売上高	5,110	5,114	3	0.1
	営業利益	△265	△271	△6	—
	経常利益	△266	△278	△12	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△299	△311	△12	—
	総資産	11,592	11,714	121	1.0
	純資産	1,306	1,166	△140	△10.7
第51期 2020年12月期 第2四半期	売上高	8,557	8,505	△51	△0.6
	営業利益	△1,086	△1,105	△19	—
	経常利益	△1,132	△1,162	△30	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△1,864	△1,895	△30	—
	総資産	9,999	10,127	127	1.3
	純資産	△276	△434	△158	—

第51期 2020年12月期 第3四半期	売上高	12,227	12,178	△49	△0.4
	営業利益	△1,601	△1,619	△17	—
	経常利益	△1,588	△1,623	△35	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△2,377	△2,412	△35	—
	総資産	9,737	9,890	153	1.6
	純資産	△767	△930	△162	—
第51期 2020年12月期 通期	売上高	17,285	17,198	△86	△0.5
	営業利益	△1,488	△1,516	△28	—
	経常利益	△1,444	△1,497	△52	—
	親会社株主に帰属 する当期純利益	△2,433	△2,486	△52	—
	総資産	10,490	10,657	167	1.6
	純資産	△802	△983	△180	—
第52期 2021年12月期 第1四半期	売上高	4,717	4,689	△28	△0.6
	営業利益	51	50	△1	△2.8
	経常利益	82	76	△6	△7.3
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	50	44	△6	△11.9
	総資産	10,027	10,273	245	2.4
	純資産	△761	△947	△186	—
第52期 2021年12月期 第2四半期	売上高	8,806	8,700	△105	△1.2
	営業利益	25	25	0	△1.3
	経常利益	41	23	△18	△44.9
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	30	11	△18	△62.3
	総資産	9,394	9,644	250	2.7
	純資産	△772	△972	△199	—

第52期 2021年12月期 第3四半期	売上高	12,774	12,645	△128	△1.0
	営業利益	△129	△151	△22	—
	経常利益	△220	△272	△51	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△260	△311	△51	—
	総資産	9,731	9,961	230	2.4
	純資産	33	△198	△231	—
第52期 2021年12月期 通期	売上高	17,748	17,534	△213	△1.2
	営業利益	163	119	△43	△26.9
	経常利益	44	△60	△104	—
	親会社株主に帰属 する当期純利益	82	△22	△104	—
	総資産	10,504	10,699	194	1.9
	純資産	375	90	△285	△76.0
第53期 2022年12月期 第1四半期	売上高	3,810	3,786	△24	△0.6
	営業利益	△167	△184	△16	—
	経常利益	△168	△184	△15	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△198	△213	△15	—
	総資産	10,102	10,332	230	2.3
	純資産	120	△180	△300	—
第53期 2022年12月期 第2四半期	売上高	7,140	7,036	△104	△1.5
	営業利益	△593	△638	△44	—
	経常利益	△602	△654	△51	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△157	△208	△51	—
	総資産	8,549	8,785	236	2.8
	純資産	140	△196	△337	—

第53期 2022年12月期 第3四半期	売上高	10,936	10,798	△138	△1.3
	営業利益	△735	△773	△37	—
	経常利益	△781	△837	△55	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△535	△591	△55	—
	総資産	8,796	9,058	262	3.0
	純資産	△254	△595	△341	—

II. 適時開示の訂正に至った経緯

1. 不適切な会計処理発覚の経緯

(1) 疑義が発覚した経緯

2022年3月、当社における通常の債権管理業務過程で、A社株式会社（以下「A社」）に対する売掛金の一部が未入金となっていることが発覚し、A社の担当者と直接事実確認をすることになりました。A社との面談調整を進めていたところ、担当者であったX氏（以下「X氏」）の代理人に就任したとする弁護士らから、実際にはX氏はA社との面談を設定していなかった旨の連絡がなされた上、X氏が、当社の販売管理システムに登録されている金額の請求書をA社に送付しておらず、同システムで登録されている金額よりも少額を記載した請求書を別途作成の上、これをA社に送付するなどしていた旨が告げられました。

これを受けて社内の調査チームを立ち上げて事実関係を調査したところ、X氏による売上の水増しや架空計上、さらには業務実態が無い外注先への発注等の疑義（以下「X氏不正案件」）を認めるに至りました。

(2) 調査対象が拡大した経緯

2022年8月初旬、当社取引先より、当該取引先と当社との取引案件におけるコンプライアンス事案に関する調査に協力して欲しい旨依頼され、協力しておりました。

その後、同年11月21日、当該取引先から、当社が当該取引先から受注した取引の一部については実体がないとして同取引の売上金約540百万円を返還するよう請求されました。

当社は、同年12月期の決算に当たり、第三者に委託して事実関係を調査した上、同取引について会計上の処理方針を決めた方が良いと考え、調査対象に追加することを決めました。（以下「Y不正案件」）

2. 特別調査委員会の設置

(1) 設置の経緯

前項(1)に記載しましたX氏不正案件について、調査の専門性および客観性を確保しつつ、全容を解明するとともに、X氏不正案件が生じた原因を明確にして再発防止策を検討する必要があると考え、2022年12月22日、当社と利害関係を有しない外部専門家である弁護士および公認会計士で構成される特別調査委員会を設置いたしました。

また、前項(2)に記載しましたY不正案件についても、前述の経緯から、2023年1月19日、X氏不正案件で既に設立されていた特別調査委員会に調査を囑託するに至りました。

(2) 構成

特別調査委員会の委員は、以下のとおりです。

委員長 倉橋博文 (弁護士 弁護士法人ほくと総合法律事務所)
委員 金子広行 (公認会計士 リーガレックス合同会社)
委員 清水真一郎 (弁護士 渥美坂井法律事務所・外国法共同事業)
委員 竹内朗 (弁護士 プロアクト法律事務所)

なお、調査補助者は、以下のとおりです。

弁護士法人ほくと総合法律事務所	弁護士 6名
渥美坂井法律事務所・外国法共同事業	弁護士 4名
プロアクト法律事務所	弁護士 4名
リーガレックス合同会社	公認会計士 8名
太陽グラントソントン・アドバイザーズ株式会社	公認会計士等 10名

(3) 目的

本調査の目的は、以下のとおりです。

- ① X氏不正案件およびY不正案件に係る疑義（以下「本件疑義」）に関する事実関係の調査
- ② 本件疑義と同種事項の有無の調査
- ③ 上記②の調査の結果、発見された事項の発生原因の分析と再発防止策の策定および提言
- ④ その他、上記に付随して特別調査委員会が必要と認めた事項

(4) 調査対象範囲

① 調査対象期間

調査対象は、本件疑義に関する事実関係および類似事案の有無とし、2016年1月から2023年12月までといたしました。

② 調査方法

特別調査委員会による調査の具体的な方法は、以下のとおりです。

イ) 関係者ヒアリング

当社役職員および元役職員を含む関係者合計 71 名に対し、ヒアリングを実施いたしました。

ロ) 提供を受けた資料の精査

i. 社内保存資料の精査

本件疑義、本件類似事案およびその他類似事案に関係すると考えられる社内保存資料(社内規程、議事録、各種契約書、監査書類、財務諸表、経理書類およびその他関係書類)を精査いたしました。

ii. 関係者から提出された資料の精査

ヒアリング対象者その他の関係者から随時開示された資料を精査いたしました。

ハ) 公知資料の分析

法定開示資料およびウェブサイトに掲載されている各種資料(記事およびニュース等)を分析いたしました。

ニ) デジタル・フォレンジック調査

X氏と社内外関係者とのコミュニケーション状況、およびY不正案件を把握することを目的として、以下のデータに対するデジタル・フォレンジック調査を実施いたしました。

i. X氏およびX氏の上司であった3名のメールデータ

ii. X氏が業務上使用するパソコン内のメールデータおよびドキュメントファイル

iii. X氏が業務上使用するスマートフォン内のコミュニケーションに関するデータ

iv. Google Drive内のX氏個人用フォルダにあるドキュメントファイル

v. Y不正案件 【非公開】

③ 役職員に対するアンケート調査

過去に当社グループであった会社を含む当社グループ会社に在籍する役職員を対象として以下のアンケート調査を実施し、長期休暇又は休職中のため回答困難な者を除く全員から回答を得た上で、必要に応じてヒアリング等による追加調査を行いました。

i. 2023年3月10日「外注費の支払い、売上取引に関する質問」

ii. 2023年4月3日「不適切な外注費の計上、不適切な売上操作、外注費の付け替えに関する質問」

iii. 2023年4月12日「私的費用の不適切な経費処理に関する質問」

④ 取引先等に対する確認状等による件外調査

2023年4月5日以降、特定項目抽出又は無作為抽出により選定した取引先合計71社(84案件)に対し、確認状を送付し、71社(78案件)から回答を得ました。未回答の6案件については、案件を承認していた上長からのヒアリングおよび当該案件に関するメールレビューを実施するなどの代替的な手続を実施いたしました。

⑤ ホットラインの設置

2023年3月10日から同月20日までの間、情報提供を受け付けるホットラインを設置して、

過去に当社グループであった会社を含む当社グループ会社の全役職員に周知し、1件の通報を得ました。当該通報に対しては、特別調査委員会によるヒアリング等により追加調査を行いました。

(5) 調査結果

2023年5月8日付で特別調査委員会より受領した調査報告書（以下「本調査報告書」）にて、以下の事項を指摘されております。

① X氏不正案件

イ) 売上の水増し計上

X氏は、A社案件について、2016年12月に売上が確定した案件から、2022年12月に売上が確定した案件まで、販売管理システムの仕様および当時の社内ルールに付け込み継続的に売上の水増し計上を行ってまいりました。

ロ) 架空売上の計上

X氏は、実体のない架空の案件を作出の上、別案件の支払いが当該架空案件の全額の支払いであると見せかける、いわゆる架空売上が2件（合計8百万円（税抜き））計上してまいりました。

ハ) 外注費に関する不正

i. B社（代表 B1氏）

当社とB1およびB社との間の取引については、その全てについて実在性が認められず、架空の取引であり、かかる取引について、X氏は、当社からB1およびB社に支払われる外注費からキックバックを受けることを目的としていた旨を供述してまいります。2017年から2022年の間で当社からB1およびB社に支払った金額は合計50百万円であり、同期間にB1およびB社がX氏に振り込んだ金額は26百万円でした。

ii. D社 D1氏

X氏案件でD社 D1氏への外注費のうち、D社 D1氏からX氏への入金分19百万円に関しては、X氏の私物購入費および私的費用に充てられていた金銭又はキックバック等の可能性のある、いずれにせよ不明確な用途に充てられていた金銭であるといえるため、外注費からは除外することが妥当である、と指摘されております。

ニ) 原価の付け替え

X氏による2件の原価の付替え行為を指摘されております。

i. 2018年3月に計上されるべきI社案件の外注費0.7百万円が、2018年6月にA社案件の外注費として付け替え計上されてまいりました。

ii. 2018年4月に計上されるべきA社案件の外注費0.3百万円が、関係ない別のA社案件2件（2017年12月と2018年2月）に分けて付け替え計上されてまいりました。

ホ) 売上の前倒し計上

X氏による28件の売上の前倒し行為がありました。

【影響額】

X 氏不正案件における売上・外注費の水増しおよび架空計上による売上高の累積影響額は△146 百万円、売上原価の累積影響額は△65 百万円でした。

② Y 不正案件

【非公開】

【影響額】

売上高の累積影響額は△553 百万円、売上原価の累積影響額は△392 百万円であった、と指摘されております。

③ 件外調査

イ) X 氏不正案件と類似性の高い不正事案の有無等を調査したが、報告すべき不適切な取引は検出されませんでした。

ロ) Y 不正案件【非公開】

3. 2018 年調査、2020 年調査について

(1) 2018 年海外連結子会社による不適切な会計処理の疑義の概要

当社は、2017 年 12 月期の決算作業の過程において、当社の海外連結子会社であった上海恒代齐力企業形象策划有限公司（以下「amanacliq Shanghai」）の一部従業員の人件費の支払いに際して用いるべき勘定科目の処理やそれに伴う公租公課の処理等に関して、不適切な会計処理がなされている疑いが判明し（以下、「2018 年不正事案」）、初期調査を実施したところ、これら疑義が存在することを確認いたしました。

これを受けて、2018 年 2 月 13 日、当社の取締役 3 名および監査役 2 名からなる社内調査委員会を設置して調査を行い、2018 年 4 月 26 日付で調査報告書を受領いたしました。

2018 年不正事案の調査報告書受領後、2018 年 5 月 1 日付で、過年度の決算短信等を訂正するとともに、過年度の有価証券報告書等の訂正報告書を提出いたしました。

その後、当社は、2018 年不正事案の調査報告書において指摘された事項および再発防止のための提言について検討し、2018 年 5 月 25 日の取締役会において、当社管理部門担当取締役の辞任、当社役員の報酬一部自主返納又は一部減額、amanacliq Shanghai の董事兼総経理の辞任および報酬の一部自主返納、amanacliq Shanghai 全役員の辞任といった責任の明確化と、再発防止策を決議いたしました。

2018 年不正事案の調査報告書において分析した 2018 年不正事案の発生原因は以下のとおりです。

- amanacliq Shanghai 総経理によるコンプライアンス意識の低さ
- 当社役員における財務報告の適正性に悪影響が生じることへの危機意識の低さ
- amanacliq Shanghai における総経理への権限の集中と、これを牽制すべき管理部門人員の不足

- amanacliq Shanghai の会計処理に関する当社経理部門の関与不足および体制の不十分さ
- 当社における amanacliq Shanghai に対しての管理監督上の不備

当社は、この 2018 年不正事案の発生原因を踏まえて、再発防止策として以下のような具体的措置を実施いたしました。

- ① コンプライアンス意識の強化・再徹底
 - イ) 代表取締役からアマナグループ全体へコンプライアンス意識の必要性に関するメッセージ発信 (2018 年 5 月 24 日)
 - ロ) コンプライアンス意識強化と関係法令の教育 (全社員向け、中間管理職向け、amanacliq Shanghai 新経営陣向けのコンプライアンス研修実施、2018 年 7 月 18 日～2018 年 10 月 29 日)
 - ハ) 日本の上場企業として求められる財務会計知識の維持・充実 (海外連結子会社のマネジメント層および経理財務担当社員への研修実施、2018 年 8 月 28 日、2018 年 9 月 14 日)
- ② 海外連結子会社に対する牽制機能の強化・海外連結子会社における財務経理処理の正常化
 - イ) 当社からの駐在員の増員 (2018 年 12 月 1 日付)
 - ロ) 意思決定のプロセスの再考 (稟議の仕組化) (2018 年 10 月 25 日運用開始)
 - ハ) 職位、職務権限規程・経理関連規程の見直し・運用の徹底 (9 月 28 日～10 月 15 日改定)
- ③ 当社経理財務部門の海外連結子会社における会計処理への関与・体制強化
 - イ) 経理財務部門の体制強化 (2018 年 7 月 1 日組織変更)
 - ロ) グループ会社に関わる当社経理財務業務プロセスの再構築、承認フローの見直し (2018 年 10 月 1 日 経理規程施行)
 - ハ) 海外連結子会社の経理財務処理のシステムに関して当社が情報をモニタリングできる仕組みの確立 (2018 年 8 月 17 日 リモートアクセス権設定)
- ④ グループにおける管理監督機能の強化
 - イ) リスク情報の共有・拾い上げができる仕組みの強化、是正措置の実行・報告のための仕組み構築
 - i. グループ全体におけるリスクマネジメントの徹底と当社への報告ルール策定 (2018 年 9 月 27 日グループ会社管理規程改定)
 - ii. 内部通報制度の充実 (2018 年 12 月 6 日実施)
 - iii. グループ全体における管理体制の一元化 (2018 年 10 月 25 日運用開始)
 - ロ) 会計監査機能の強化・拡充
 - i. 海外連結子会社における外部監査人の再選定 (2018 年 12 月期から監査人を変更)
 - ii. 内部監査室の会計知識の向上 (日本内部監査協会の内部監査士の認定受領)
 - iii. 外部専門家の協力を得た内部監査室による定期的な監査の実施 (2019 年 11 月実施)
 - iv. 社外監査役に公認会計士を選任 (2018 年 5 月 25 日実施)

(2) 2020年連結子会社（当時）の不適切会計処理事案の概要

当社は、2020年12月期第3四半期の決算作業の過程において、その連結子会社であった株式会社アマナデザイン（2020年7月1日付で当社との吸収合併により解散。以下「アマナデザイン」）に所属するA氏が担当する案件において1年超の長期滞留債権（売掛金）が存在（1件、35百万円）していたことから、A氏に対して事情聴取等の調査を行ったところ、A氏から実在性のない案件の売上であった旨の申告がありました。

上記を受けて当社は、取締役2名、監査役2名からなる調査チームによる調査を行い、その過程において、A氏以外の者による類似の事象の有無についても調査の必要性が認識されるに至り、より客観性・専門性を担保するために、当社の社外監査役2名および当社と利害関係を有しない外部専門家2名からなる特別調査委員会を設置いたしました。

さらにその後の調査の過程において、当社を含め原価の期間帰属の誤りに関する疑義が新たに発覚するとともに、過去（2016年）に発覚していた1件については当時の当社の経営陣の一部が認識をしていた疑義（それら一連の疑義をまとめて、以下「2020年不正事案」）も生じるに至ったため、より委員会の独立性および公平性を高めるため、社外監査役2名が調査委員からは外れ、新たに当社と利害関係を有しない3名の独立した外部専門家を特別調査委員会の委員として追加選任して調査を行い、2020年12月15日に調査報告書を受領いたしました。

2020年不正事案の調査報告書受領後、過年度の連結財務諸表等の訂正の要否について慎重に検討のうえ不要と判断し、不適切会計に関する事項については、2020年12月期第3四半期決算において反映していましたが、外部機関から、過年度に提出いたしました有価証券報告書および四半期報告書について、訂正報告書を提出すべきとの指摘を受け、2022年8月22日に本来訂正すべき期間での訂正として、過年度の連結財務諸表等を訂正し、過年度の有価証券報告書および四半期報告書の訂正報告書を関東財務局に提出いたしましたところ、金融庁設置法第20条第1項の規定に基づき、当社に対する16百万円の課徴金納付命令が発出されました。

当社は、2020年不正事案の調査報告書において指摘された事項および再発防止のための提言について検討し、2020年12月24日の取締役会において、代表取締役は報酬の50%、他の取締役はその責任に応じて報酬の10~30%、常勤監査役は報酬の15%を、それぞれ3か月分について自主返納するといった責任の明確化と、再発防止策を決議いたしました。

2020年不正事案の調査報告書において分析した2020年不正事案の発生原因は以下のとおりです。

- 不適切な会計処理に係る発生原因分析
 - ✓ 一部の現場担当者レベルへの財務報告の信頼性の意識の未浸透
 - ✓ 一部の上長におけるチェック機能の形骸化
 - ✓ 懲戒処分等の規律の明確化に向けた対応の不十分性
- 不適切な会計処理を経営層が関知した際の不適切な対応に係る発生原因分析
 - ✓ 経営層に求められる水準の会計リテラシーの不足に伴うリスク情報の不適切な識別
 - ✓ 経営層による会計不祥事への不対応
 - ✓ 当時の最高財務責任者による不適切な対応

- ✓ 常勤監査役および他の役員による会計監査人等との不十分な連携

当社は、この2020年不正事案の発生原因を踏まえて、再発防止策として以下のような具体的措置を実施いたしました。

① コンプライアンス意識の強化・再徹底

- イ) 経営者から全社員への定期的なメッセージの発信(2020年12月~2023年3月 計9回)
- ロ) 実効性ある内部統制とコンプライアンスに関する全社員向け研修の定期的な実施(2020年12月~2022年8月 計6回 内イントラネット研修5回)
- ハ) 内部統制の実効性を確保するための中間管理職研修の定期的な実施(2020年12月~2022年12月 計6回 内イントラネット研修5回)
- ニ) 適切な利益管理の徹底(2020年12月21日新業務プロセス(上長承認の強化)実施、2021年3月1日新組織を発足させ、新業務プロセスの推進とモニタリングを実施)
- ホ) 内部監査の強化(2021年1月に、II.3.(2)①ニで示した新業務プロセスの特別内部監査を実施。通常監査のモニタリング設計に組み込み、継続して監査対象とした。)
- ヘ) 懲戒処分に関する規程の周知と運用の徹底(2021年1月14日、2月14日対象者を処分し、社内イントラネットにて不正会計処理に対する論旨退職処分と嚴重注意処分を公表。2021年2月28日就業規則の遵守事項に会計処理ルールの遵守を追加)
- ト) 役員向け研修の実施(2020年12月~2022年12月 計17回)
- チ) 外部アドバイザーの起用の継続と最高財務責任者としての適任者の採用活動の継続(2023年7月27日最高財務責任者を選任)
- リ) 独立社外役員の選任(2021年3月30日新任の社外取締役3名、新任の社外監査役1名を選任)
- ヌ) 社外役員との連携強化と監査役スタッフの設置(2021年9月1日専任の監査役スタッフ任命、2022年12月22日監査役会規程を改定して情報共有プロセスを明確化)
- ル) 会計監査人と役員等とのコミュニケーションの強化(チェックリストを監査法人と共有するプロセスを2020年第4四半期決算から実施)
- ヲ) エスカレーション・ルールのさらなる明確化と不適切事案への対応の徹底(2020年12月24日取締役会規程、BDM規程に報告事項を追加。2022年10月13日経営会議にて勉強会を実施)

2018年不正事案に対する16の再発防止策については、4項目(①イ、ロ、ハ、④ロii)については2018年で完了し、他の11項目(②ロ、ハ、③イ、ロ、ハ、④イi、ii、iii、ロi、iii、iv)については2019年までに完了した後、現在まで継続しており、1項目(②イ)については、海外連結子会社の役員レベルの駐在員を増員して、現在まで継続していることを2020年および2022年に当社内部統制推進部が実施状況のモニタリングで確認しました。

2022年のモニタリングでは軽微な不備2件(経費科目の選択間違い。資産管理台帳と現物の紐づけ不備)であったため、再発防止策は完了したと判断し、以後は通常の内部監査で監査するこ

としました。

2020年不正事案に対する12の再発防止策については、6項目（ニ、ホ、へ、リ、ヌ、ル）については2021年で完了し、他の6項目（イ、ロ、ハ、ト、チ、ヲ）については2021年に続き、2022年も実施頻度を変えるなどして継続するべきと判断し、実施いたしました。

2022年に継続した6項目（イ、ロ、ハ、ト、チ、ヲ）については、2023年も継続して実施する予定でしたが、今回の不正事案に対する再発防止策と合わせて検討することが合理的との判断から、一旦継続を中止いたしました。

2023年も継続する予定であった6項目（イ、ロ、ハ、ト、チ、ヲ）の一部（イ、ロ、ハ、チ、ヲ）は今回の不正事案に対する再発防止策と重複しており、今回の不正事案に対する再発防止策として実施していると考えておりますが、その他（ト）については継続する方向で検討しております。

2018年不正事案、2020年不正事案の調査を受けて掲げた再発防止への取り組みについては、法令遵守、エスカレーション・ルールの明確化などのコンプライアンス意識の向上や、新業務プロセスの構築、内部監査の充実などの内部統制機能の向上に一定の成果があったものの、一般従業員レベルにおけるコンプライアンス意識の醸成には不十分であり、従業員の意識レベルにまで深くアプローチした意識改革には至っておりませんでした。また、当社取締役会において、2018年不正事案、2020年不正事案の原因分析や再発防止のための議論が不十分であり、最高財務責任者の選任に至らなかったなど、本件「X氏不正事案」および「Y不正事案」の防止・是正には至らず、不十分なものとなっております。

Ⅲ. 原因に関する分析

当社は、本調査報告書にて判明した事実関係や問題点を踏まえつつ、同報告書の調査結果のみに依拠することなく、これまでの経緯や背景を振り返り、当社として改めて特設注意市場銘柄指定となった具体的な原因を以下のとおり深掘りし、分析いたしました。

以下の文中にある第1線とは事業部門、第1.5線とは組織横断的にチェック機能を果たす部門（現在の業務管理部門）、第2線とは経理部門を含む管理部門、第3線とは内部監査部門を指します。

1. 第1線における内部統制の問題

(1) 特定の顧客を一人で担当していたこと（一人制）

X氏不正事案においては、X氏がA社案件を事実上1名で担当していたことが、A社に対する売上の水増し行為を可能にし、かつその発覚を妨げた大きな原因であるといえます。すなわち、X氏は自身で受注した案件についての制作進行を単独で行い、それに必要な外注先への発注・支払を自ら行っておりました。それにより売上の水増し、架空計上、および外注先への架空発注、支払、原価の付替えが可能となる環境となっておりました。また、1名で担当することにより、上長も含めた当社の他の人物によるX氏の案件についての理解を困難にし、X氏不正事案における上長審査の形骸化を生み、不正の実現を容易にしたといえます。

(2) 長期間同じ担当者が同一顧客を担当していたこと

X氏はA社の案件を、約7年間という長期間にわたり、事実上1名で担当しておりました。これより、顧客との馴れ合いが生じ、A社の担当者はX氏からの、実際には請求しないので、納品受領確認メールには実際の金額とは異なる金額が表示されているがこれに回答をしてほしいなどという虚言を信じ、水増しした請求額が記載された納品受領確認メールに対する回答をしておりました。これにより、当社が2020年12月21日から導入した新業務プロセスにおいても、X氏の売上の水増しおよび架空計上が発生いたしました。また、当社においては、X氏のみがA社案件に携わってきたことから、X氏以外の上長がA社に気軽にアプローチすることがなく、不正の発見を遅らせる一因となりました。

(3) 請求書発行のルール形骸化

当社においては請求書発行についての業務プロセスが①2020年12月20日以前の旧販売管理システム(aiss)、②2020年12月21日から2021年12月31日までの新業務プロセス、③2022年1月1日以降の新販売管理システム(compass)において異なります。X氏は、①においては、納品受領確認が請求金額を明記せず行われ、営業担当者が請求書の作成・送付をし、分割請求・合算請求をする裁量があることを利用し、顧客にシステム上登録された請求書とは異なる虚偽の請求書を発行しておりました。②においては、納品受領確認メールに請求金額を記載するというルールには従っていたものの、顧客に対しては、実際には請求しないので、納品受領確認メールには実際の金額とは異なる金額が表示されているがこれに回答をしてほしいなどという依頼をし、顧客がそれに同意することにより、虚偽の請求書を発行しておりました。③においては、顧客が納品受領確認をすることにより売上が計上される仕組みとなっておりますが、X氏はシステム上登録された請求書とは異なる請求書を自らパソコン上で偽造することにより、請求書を作成・送付しておりました。上記のシステムおよび社内ルールにおいて、X氏は営業担当者が請求書を発行・送付できる社内ルールを悪用し、虚偽の請求を顧客に行っていました。(当社においては、2023年1月より請求書の発行・送付を非営業部門が行っており、上記の問題は解消されております。)

(4) 新たな外注先管理の不足

当社においては、外注先の新規登録にあたり、担当者が外注先に関する必要項目をシステム上記入し、上長および管理部門の承認により新規外注先への発注が可能な状態となります。管理部門は外注先の実在性の確認を行っておりますが、外注先が当該案件の業務を受注するにあたり遂行能力を有しているかどうかの判断は行っておりませんでした。そのため、X氏は事実上自身しか案件に関わっていないことを利用し、架空の外注を繰り返しておりました。X氏不正案件においては、外注先に発注しているとされる業務と、外注先の業務実態が明らかに異なる案件が存在し、管理部門が外注先の適格性を判断していれば、適格性がない外注先の登録自体を防止できたと考えられます。

(5) 外注先への支払に関する承認プロセスの形骸化

外注先への支払においては、システム上の案件名と請求書記載の案件名が合致しているか、およびシステム上の案件内容と請求書記載の役務や当社に納品する物の内容が合致しているかを確認はしているものの、承認者である上長が外注先から当社に対する納品物（成果物）の内容をチェックするルールにはなっておりませんでした。X氏不正案件においては、書類上確認しただけでは案件に関するものかどうかの判断が難しい外注費の支払や架空の発注、最終的にX氏自身への物品および金銭によるキックバックが行われておりました。

(6) 【非公開】

(7) 業務プロセスにおける承認審査の形骸化

当社において、営業担当者が申請する売上、および外注先への発注・支払の承認は、2022年12月31日以前は営業担当者の上長らが行っておりました。営業担当者の上長らは、自身の顧客に対する営業活動を行いつつ、部下の申請した案件の承認を行っておりました。そのような状況下においては、各案件の状況把握をするための時間が限られており、X氏不正案件のように、意図的かつ巧妙に行われた虚偽の申請を発見できない可能性を否定できません。このような上長のみによる承認体制が、両不正案件の発見を遅らせた一因となりました。

(8) 【非公開】

2. 第2線・第3線における内部統制の問題

(1) 未入金、未請求、長期仕掛品の管理の不足

当社の経理部門において、未入金、未請求、長期仕掛品のチェックがなされておりました。未入金、未請求に関しては、A社の案件が頻繁にリストの中に上がっており、経理部門の担当者はX氏に理由を求めていましたが、X氏に、顧客都合によるものであるなどといった、それらしい説明をされたうえで、その後1～2か月後には未入金、未請求が解消されていたこともあり、A社への照会を行う等の調査を実施いたしませんでした。また、X氏は、できる限り「未請求リスト」への掲載を避ける方策として、販売管理システムの売上確定予定日を変更する等により、意図的に売上計上を遅らせる方策を行っておりました。結果として、長期仕掛品が増え、経理部は、X氏に対し説明を求めていましたが、X氏からはコロナによるプロジェクトの遅延等の理由を示され、A社への照会等を実施いたしませんでした。このような経理部の監督不足が、X氏不正案件が長期にわたり発見されなかった一因となりました。

(2) 経理部門の組織および人員体制の問題

X氏不正案件においては、上長や経理部門が未入金、未請求、長期仕掛品についての異常性が気が付いていたにもかかわらず、個別の案件を深く調査することを怠り、X氏は長期にわたり売上の水増し、架空計上を継続することとなりました。また、経理部は複数回にわたり、X氏不正案

件について不正の端緒を発見していたにもかかわらず、A社への照会等を実施しておりませんでした。本来であれば、経理部門は個々の案件の手続きの遅れを営業担当者およびその上長に指摘して是正を促していくべきですが、経理部の組織および人員体制が脆弱であったことにより、上記の問題が放置され不正の発見が遅れました。また、経理部門において不正リスクを考慮した仕組みが不足しており、さらには経理部門の不正防止に対する意識の不足も不正事案の発見を遅らせた一因となりました。

(3) 不正リスクを考慮した内部統制システムの不足

X氏不正案件においては、自己の私腹を肥やすために、意図的に売上および外注費の支払についての不正を繰り返しておりました。当社の業務プロセスにおいては、誤謬や不正のリスクを考慮して販売および購買プロセスを構築しておりますが、その中で特に不正リスクについては再度検討の余地があります。当社では、これまで、不正を予防するための仕組みづくり（業務フローや基幹システムの改善）に力を入れてきましたが、社内には性善説的な思想が根強く、不正リスクを考慮した内部統制システムが十分ではなかったと認識しております。

(4) 内部監査室のリソース不足

当社の内部監査室は各部門におけるリスクアセスメントを毎年実施し、その結果に基づき優先順位をつけて部門監査を実施しております。また、監査結果に基づく監査報告書を作成し、必要に応じて改善提案書を提出し各部門からの改善回答書を受領しております。しかしながら、内部監査室のリソースの不足および、近年の不正案件の調査をサポートする業務の拡大により、内部監査の頻度が限られており、フォローアップ監査も十分に行っておりませんでした。

(5) 不正についてのエスカレーションの仕組みの不足

X氏不正案件においてはX氏の周囲にいた担当者ら、上長らはX氏の案件についての不自然な事象に気が付いておりました。当社の従業員はこのような事象を気が付いているにもかかわらず、経営層には報告しておりませんでした。このような不正の端緒を発見した場合のエスカレーションの不在が、両不正案件の発見を遅らせた一因と考えられます。また、X氏は自身が金銭トラブルを抱えていることを上長らに伝えており、それにもかかわらず不正事案の発見が遅れ、金銭トラブルを抱えている従業員についてもエスカレーションする仕組みが不足しておりました。

3. 従業員のコンプライアンス意識の欠如

(1) 受注業務の理解不足

X氏案件において、X氏の上長らはX氏の担当する案件において、未請求、未入金が多く、不正の端緒を認識していたにもかかわらず、X氏の案件はX氏本人しか携わっておらず上長らの案件についての理解不足が原因で、Ⅲ. 1. (7) で示したように承認審査が形骸化し、不正の発見が遅れました。(Ⅲ. 1. (7)「業務プロセスにおける承認審査の形骸化」をご参照下さい。)

また、全社的な受注業務の理解不足の背景にある要因として、コンプライアンス、内部統制を

強化したことによる業務フロー、システム変更についての説明不足により、従業員がそれらの理由を正しく理解できていなかったことがあげられます。結果として、各種申請を承認する上長らは受注業務の書類の提出などの形式的な確認をするにとどまり、受注業務の内容を深く理解することなく不正を見逃すこととなりました。

(2) 個人の意識向上に向けた対策の不足

当社においては、過去の不正事案の経験から業務プロセスを再度整備し、それに適合する基幹システムを導入しております。また、それらを当社の従業員が使用することにより、不正を防止、検知できる仕組みとして「白線のマネジメント」という方針に基づき、上記システムを使用することにより自然に内部統制が保たれる仕組みを構築すると発想をもっておりました。しかしながら、今回の事案が発生し、それらを早期に発見できなかった原因として、上記システムを使用する個人の意識レベルが低く、コンプライアンス意識が不足していたということがあげられます。

(3) 不適切事案についての説明不足

調査報告書によると、当社従業員の中には 2020 年以降の当社におけるコンプライアンス事案についての処分が「甘い」という評価や、従業員に対する不適切事案についての説明が十分ではないという回答が多かったとされております。

このようなコミュニケーション不足が、コンプライアンス意識の向上や社内におけるエスカレーションを妨げる要因になり、不正の端緒を従業員が発見した場合に、それを経営層に報告することがなかった一因と考えられます。当社としては、従業員との不正事案についてのコミュニケーションの推進が、今後の再発防止を行う上での重要な課題と認識しております。

4. 経営陣・取締役会の問題

(1) 過去の再発防止策の不十分さ

当社において、2018 年および 2020 年の不正事案に続き、今回 3 回目の不正事案が発生したことにつきましては、当社の内部統制に不備があったことは事実であり、そのことについては取締役会および経営陣に責任があると認識しております。取締役会としては、上記の問題を真摯に受けとめ、取締役会において十分な議論をし、新たに構築された再発防止策を継続的に実行し、内部統制の不備を改善していくことを課題ととらえております。また、内部統制として、全従業員が不正リスクを意識すること、および不正リスクの意識を前提として同様の事象が発生させないようにする仕組みが不足していたことが今回の不正事案が発生したことの要因であると認識しております。

当社においては 2020 年の再発防止策が実行されて以来、四半期ごとに取締役会にて再発防止策の実行状況が報告されております。今後、取締役会において再発防止策の実行状況の報告のみならず、その実効性の評価についての十分な議論を行い、内部統制およびガバナンスの強化を継続的に行うことが重要な課題と認識しております。

(2) 取締役会におけるガバナンス

2020年の不正事案における問題点として取締役会へのエスカレーション不足が指摘されたことについて、それ以降経営会議における報告事項および決議事項は、代表取締役より適宜取締役会で報告されており、その点においては取締役会への情報共有についての改善はされていたものと認識しております。また、毎期の経営体制については、代表取締役より取締役会に上程され、決議されておりました。しかしながら、本調査報告書において指摘されているように、他の取締役からの質問が少ない場面もあり、社外取締役および社外監査役の取締役会への更なる参加、および取締役会における活発な議論が、今後の再発防止における課題の一つであると認識しております。

(3) 最高財務責任者の不在

2020年の事案の再発防止策とされている最高財務責任者は、今回の事案が発覚した2022年12月時点において選任されておりました。2020年不正事案の調査報告書によれば、「日常的な事業活動において感知される不適切な会計処理について迅速かつ適切に対応していく」こと、「対応できるよう、また、他の取締役の会計リテラシーを補完するためにも、アマナグループ全体の財務・会計を管掌する能力を有する最高財務責任者」として「専従する」者を招聘すべきと指摘しており、最高財務責任者不在による内部統制の再構築が必要とされております。なお、最高財務責任者には2023年7月27日付で伊賀智洋氏（以下「伊賀氏」）を選任いたしました。

5. 今回の不正事案の背景

(1) 白線のマネジメント

当社はマネジメントのポリシーとして「白線のマネジメント」を採用し、内部統制強化のためには、業務プロセスおよびそれに紐づく基幹システムを整備することが重要であると考えております。しかしながら、「白線のマネジメント」が有効に機能するためには個々人の意識が重要であり、「白線」を超えてはならないという、個人の意識向上に向けた対策が不足していたと認識しております。それにより、本来守るべきルールが守られず、また、不正を発見するための個人のコンプライアンス意識が不足していたことが、今回の不正事案の発見が遅れた一因となったと認識しております。

(2) クリエイティビティと多様性の過度な尊重

当社は「ビジュアルおよびコミュニケーションの企画・制作」を主たるサービスとしておりますが、その中で従業員のクリエイティビティと多様性を尊重する企業風土を持っております。しかしながら、一部の従業員においては、当社の企業風土を誤って認識し、クリエイティビティと多様性を尊重するという理由で、上場企業として最低限遵守しなければならないルールや内部統制の運用が守られていなかったことが、今回の不正案件の背景にあると認識しております。

(3) 役員レベルのリスク感度の不十分さ

2018年および2020年の不正事案が起こったにもかかわらず、今回の不正事案が発生した一因として役員レベルのリスク感度の不十分さがあると認識しております。結果として一人制案件の放置、不正発見の端緒を見逃してしまったこと、不適切事案に対する処分の説明不足、および一部の従業員から軽い処分についての指摘があげられております。

(4) 一部現場における基礎的な会計規律への意識不足

当社の従業員らの中には、日常の業務の中で経理関連の基礎的なルールを十分に意識して動くことができず、その結果として、未入金・未請求・長期仕掛品等についてのフォローアップが十分にできず、さらにはエスカレーションが適切に行われていない状況が発生し、今回の不正事案の発見が遅れた一因となっております。

IV. 再発防止に向けた改善施策

「Ⅲ. 原因に関する分析」に記載いたしました各原因に対する当社グループとしての再発防止策の検討・計画状況およびその実施状況としては以下のとおりとなります。

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

1. 第1線における統制の強化

(1) 一人制の案件を生じさせない案件管理の徹底

一人で案件を担当させないために案件毎にセールスサイド(稼ぐ側)とコストサイド(使う側)にそれぞれ別々の責任者を配置することで相互牽制を効かせ案件を管理いたします。加えて当社の全ての案件について、各案件の受注承認時に二人以上の者が責任者として販売管理システムに登録されることを2023年7月26日に販売管理規程に明記し、同年8月1日より運用を開始しております。

また、営業部門のレポートラインにおいて承認された見積に基づいて案件を受注するにあたり営業部門のレポートラインだけではなく、第1.5線として組織横断的に販売プロセスのチェック機能を果たす組織(チェック機能を果たす組織については、IV. 1. (7)「第1.5線として業務プロセスの統制を行う組織の設置」をご参照下さい。)による承認を要するものといたします。なお、この組織横断的にチェック機能を果たす組織については、2023年1月に設置をしており、販売プロセスにおけるチェック機能の強化を担い、活動しております。

案件の責任者としては、2023年1月より商談責任者、案件責任者、商材責任者、制作責任者の4ロールを設定しており、各責任者の主な責任範囲は以下のとおりです。

責任者名称	主な責任範囲①	主な責任範囲②	主な責任範囲③
商談責任者	顧客折衝・案件創出	見積交渉	
案件責任者	案件全体の利益管理	案件全体の進行管理	納品
商材責任者	制作責任者の選定	外注選定、外注費の管理	発注・支払承認
制作責任者	実制作	外注稼働の管理	コスト完了確認

2023年8月より商材責任者と制作責任者を融合させる形で制作責任者という呼称とし、商談責任者、案件責任者、制作責任者の3ロールに責任者を変更いたしました。各責任者の主な責任範囲は以下のとおりです。

責任者名称	主な責任範囲①	主な責任範囲②	主な責任範囲③
商談責任者	顧客折衝・案件創出	見積交渉	
案件責任者	案件全体の利益管理	案件全体の進行管理	納品
制作責任者	外注選定、外注費・外注稼働の管理	社内制作スタッフの選定、実制作	発注・支払承認、コスト完了確認

※ コスト完了確認は、案件に関わるコストが全て販売管理システムに入力されたことを確認し、販売管理システム上で確認ボタンを押下する行為になり、この確認が終わると売上計上の申請が可能になります。

4ロールから3ロールへ変更した主な理由として、商談責任者、案件責任者を営業部門所属の者、商材責任者、制作責任者を制作部門所属の者として4ロールを運用する見立てでスタートしましたが、商材責任者を営業部門所属の者が担う案件が発生し、外注先選定、外注費の管理も営業部門所属の者が行い、外注先や外注費の決定を営業部門だけで行うことが可能となりセールスサイド（稼ぐ側）とコストサイド（使う側）の牽制が効きづらい状況が確認されました。また、案件獲得を営業部門に期待しているところが商材責任者を営業部門の者が担当することで外注先の選定や料金交渉、発注内容の説明などの業務が発生し、案件獲得に向かうリソースが十分に確保できない状況が確認され実効性、効率性の改善が必要になったことが理由となります。

このような状況を改善するため3ロールに変更し、商談責任者と案件責任者を営業部門所属の者が担い、制作責任者を制作部門の者が担うルールを設定し、受注承認時に案件ごとにルールどおり設定されているかを第1.5線の組織がチェック、承認することで運用を行っております。

(2) 顧客担当者のローテーション制の導入

当社商品・サービスのうち、契約内容や価格体系が一律に定められていない受託案件においては、各案件の受注、売上の計上、および外注先への発注・支払を行う際に、その都度価格および条件が設定されているケースが多く、担当者の恣意的な操作が可能な場合があることから、特定の顧客を長期にわたり同一の者が単独で担当することがないように、商談責任者が単独で同一顧客を担当する継続期間に上限を設けるローテーション制を導入し、運用いたします。

具体的には、同一顧客の単独担当者による担当年数の上限を5年とし、これに達した場合は、

担当者を交代いたします。商談責任者が複数名いて、その中に5年を超えて同一顧客を担当する商談責任者がいる場合には、営業担当取締役がそれらの顧客に対する商談責任者の体制を精査して、ローテーション制を適用するかの判断をいたします。判断するにあたっては、商談責任者が実質単独で業務を行っているかどうかを判断し、実質単独で行っている場合にはローテーション制の対象といたします。現在、該当する担当者を、2023年8月1日より段階的に交代させており、今後2024年6月末日までに5年を超えて同一顧客を単独で担当している担当者がいない状態をつくります。ローテーション制については2023年10月末日までに手順書として文書化いたします。

(3) 売上確定と請求書の発行の権限の分離

売上確定する案件責任者と、その確定情報に基づき請求書を作成・発行する別部門である業務管理部門（業務管理部門については、IV. 1. (7)「第1.5線として業務プロセスの統制を行う組織の設置」をご参照下さい。）の担当者を分離することにより、虚偽の売上確定、請求情報の登録を牽制いたします。業務管理部門は、案件の業務プロセスの中の受注・売上の確定・請求書作成/発行・発注・支払の最終承認を行っている部門になり、請求書の作成・発行を行う際はクライアントと合意した最終的な見積書と請求書の内容に矛盾がないかを確認し作成・発行を行っており、分割請求書、合算請求書、前受請求書の作成・発行も担っております。また、請求書発行に関するルールの例外措置を要する場合にはその審査を厳格に行うこととし、虚偽の売上確定、請求情報が生じないことを確認するプロセスを設けます。上記のプロセスは2023年1月より既に運用を開始しております。（例外措置のルールについては現在検討中になりますが、2023年10月末日までに決定いたします。）

(4) 新たな外注先審査の基準の策定と運用

当社が新規に外注取引を開始する際の審査基準を見直し、当社が多く取引を行う小規模事業者、個人事業主についても審査の有効性が高まるものを策定し、2023年8月1日より運用しております。

2023年7月31日以前は、外注業者との初回の取引にあたって、案件責任者または制作責任者が新規外注先の登録申請を行い、管理部門が外注先のホームページや法人番号等により外注先の実在性を確認しておりました。2023年8月1日以降は、上記に加え、申請者が、委託する業務の実績資料等を提供し、発注内容の適切化を図る役割を担う部門（コーディネーション部門）が外注先の業種・業態や規模と当社が委託しようとする業務の内容や規模との整合性を確認することといたします。それにあたり、具体的には、実際に制作に関わる外注先等の場合には、①ポートフォリオやWEBサイトURLなどの制作実態がわかるもの、②名刺のコピー、または③企画書、香盤表、スタッフリスト等の提出を義務付けております。上記と同時に、コーディネーション部門が新規外注先の反社チェックを実施いたします。新規外注先登録の承認プロセスにつきましては、2023年10月末日までに手順書として文書化いたします。

(5) 外注先への支払に関する承認プロセスの厳格化

外注先に対する支払を申請するプロセスにおいて、支払申請者が支払の申請時に当社が納品を受けた成果物も同時に提出することと、支払申請の最終承認者である業務管理部門の担当者がその成果物の確認を行うことを義務付け、支払の内容と成果物との関係の妥当性の確認手続きを強化いたします。なお、支払申請者は主に案件責任者、制作責任者の指示のもとで案件の制作進行、実際の制作を行う者を指しております。

妥当性の確認にあたっては、業務管理部門の担当者が支払申請の内容と外注先より提示された請求書との突合に加え、成果物と案件との関連性、成果物の実在性、金額の妥当性を確認した上で承認がなされることを2023年9月末日までに社内規程等に明記し、同年10月1日から運用いたしました。

カメラマンやデザイナーなど有形の成果物がある場合は、その成果物が該当する案件のどの部分で使われているかを確認し、ヘアメイクや通訳などの役務提供、デジタル広告配信などの有形の成果物がない外注先の場合は、業務管理部門において納品物がない外注先の職種をリスト化し、その職種が案件に関わっていることが確認できるエビデンスもリストに加え、それらを突合させてその外注先が該当する案件に関わっていることを確認いたします。

(6) 外注先に応じた取引上限額の設定

当社外注先には小規模事業者も少なくないことから、IV. 1. (4)で示した新たな外注先審査時の外注先の規模と発注内容の整合性のチェックに加え、既存の外注先に関してもその規模に応じた取引内容であることを担保する仕組みとして、購買取引における支払額と外注先の規模の整合性を月次で確認いたします。これにあたり、2023年7月1日から、発注内容の適切化を図る役割を担う部門（コーディネーション部門）が、月次で外注先毎の支払回数、支払額をとりまとめ、各外注先の規模に対して過大な支払が行われている可能性の有無を検証しております。具体的には、①単月で一定金額以上の支払がある外注先、②年間で取引が一定金額を超える可能性がある外注先、③当社の発注担当者が1名で継続的に発注している外注先とそれらの案件のチェックを実施しております。過大な発注が行われている可能性があると判断した場合には、コーディネーション部門が、外注先に発注した内容の精査、金額の妥当性、外注先からの納品物により、当該外注先の適切性を判断します。これらの統制プロセスの運用により、外注先に対する発注内容と規模を勘案した外注の適切性を担保するとともに、有効なシステムの仕様を検討し、2023年12月31日までに①および②の金額についてのルールを設定し、手順書として文書化いたします。現時点で上記の確認作業はシステムではなく、月次の手作業で行われており、今後このようなプロセスについてシステム化していく予定です。ルール化をする際には、新規および既存の外注先ごとの与信について上限額を設定し、上限額を超える取引をブロックするために、2024年7月1日までに外注先毎の発注の上限額を系統的に制御するための仕組みを構築いたします。

システムが完成するまでの間（2024年1月1日から2024年6月30日まで）は設定した与信枠を超えることがないかを毎月の実績値を確認することにより、モニタリングいたします。与信枠を超える可能性がある場合には、コーディネーション部門が都度取引先の業務内容と

実績を精査して、与信枠の変更を行うかどうかを判断いたします。システムの完成後（2024年7月1日以降）は与信の上限額を超える場合に該当する外注先への取引を系統的にブロックし、コーディネーション部門が与信枠についての同様の判断をいたします。

(7) 第1.5線として業務プロセスの統制を行う組織の設置

各部門の上長による統制に加え、第1.5線としてより横断的かつ強い権限をもつ業務プロセスのチェック機能を果たす組織を設置し、業務の適切性を担保する機能を強化いたします。なお、この、組織横断的にチェック機能を果たす組織については、2023年1月にマネジメント推進室という名称で設置をしており、販売および購買のプロセスにおけるチェック機能の強化を担い、活動を開始していますが、2023年8月からはマネジメント推進室は業務管理部門という組織に名称が変更となり、より強い権限で営業部門を牽制する機能を担っております。業務管理部門の主な業務としては以下になります。

- 販売管理システム上の案件の受注、売上の確定、請求書の作成・発行の承認
- 販売管理システム上の外注先への発注申請、支払申請の承認
- 各申請内容に不審な点があった場合のクライアントへのヒアリング
- 未請求案件、長期仕掛案件についてのクライアントへのヒアリング
- 各案件の受注時、売上確定時の売上、利益等のモニタリング

販売管理システム上で案件の設計を反映した見積書の承認は案件責任者の上長が行い、上述のとおり業務管理部門が見積書の承認以外の販売管理システム上の承認（案件の受注、売上の確定、請求書の作成・発行、外注先への発注・支払）を行っております。また、受注等が申請されると案件責任者の上長へ自動的に通知が入り、申請内容を上長にリアルタイムで共有する仕組みになっており、上長が案件責任者による上記申請のプロセスの状況を確認しております。業務管理部門では、申請内容の妥当性を確認するガイドラインを作成し、承認時に申請内容がガイドラインに則っているかどうかを確認しております。また、受注申請時にクライアントからの発注意志が確認できない証憑での申請や納品受領確認の申請時に納品物とクライアントと最終的に合意した見積書の内容が一致しない申請、案件とは関係ないと思われる支払申請などの不自然な取引についてのヒアリング、利益率が低い案件のチェック等を行うことにより、各プロセスにおいての牽制をしております。

また、分割請求書や合算請求書、前受請求書の発行の際は、その必要性を業務管理部門が確認し、申請者の説明が不十分と判断した場合は直接クライアントへ確認を行い、さらに、顧客に対して売上確定済み未請求が長期化（売上確定後2か月目になっても未請求）している案件、長期仕掛案件（受注時の売上確定予定日から、四半期を2回以上跨いで売上確定予定日の変更が行われた案件）については、この組織が顧客に直接ヒアリングすることにより、売上の水増しや、架空計上等の不正を早期に発見する機能を担います。

業務管理部門は、当社の業務内容を理解し、申請内容が証憑と照らし矛盾がないかどうかを判断できる能力を有し、どのような状況でも正しく承認ができるメンタリティを持つ者

で構成される必要がありますが、この組織の主なメンバーとしては、営業または営業管理の経験が複数年あり、それらの業務についての知識を持っており、業務に入る前にガイドラインを理解するための研修を受けたメンバーで構成されております。なお、2023年11月末までに業務管理部門のメンバー就任要件については社内規程等に明記いたします。

(8) 出向者の責任および出向者管理の明確化

他社に出向する社員が出向先において当社社員として遵守すべき行動指針やルールを「出向者の利益相反に関する行動規範」(以下「行動規範」)とし、2023年8月末日に作成を終えております。さらに、出向者への利益相反取引に関する定期的な確認を実施することによりモニタリング機能の強化をいたします。定期的な確認として、出向元部署の上長が、出向者へ四半期ごとにGoogleフォームを送付し、利益相反に該当する取引の有無や、利益相反に該当した場合の対応について確認を行います。出向元部署の上長は、出向先の上長へ年に1回Googleフォームを送付し、出向者の勤務状況、サービス規律遵守、取引に関するアンケートを実施いたします。出向元上長によるこれらの確認とアンケートの実施状況は当社HR managementが確認を行います。従来のモニタリングは出向者の勤務状況の評価中心のものでしたが、今般新たに、利益相反取引について四半期ごとの出向者への確認と、年1回の出向先上長へのアンケートによる継続的な不正取引の牽制と状況の把握を行うことで、従来からの強化を図ります。

加えて、当社社員が出向した後に、当該社員の出向先と当社との取引を、業務監査の対象と位置付けることとし、継続的にモニタリングすることといたします。具体的には、出向時の行動規範についての研修の実施、行動規範についての誓約の取得をモニタリング対象とし、当社の従業員が出向している際の不正取引を牽制いたします。

2. 第2線・第3線における統制の強化

(1) 未入金、未請求、長期仕掛品の管理方法の改善

経理部門による現在の未入金、未請求、長期仕掛品の管理方法を、不正リスクの観点からより有効な手続きへ2023年8月1日より改善いたしました。具体的には、従来から、未入金、未請求については、月次で対象案件のリストを作成し、各案件の営業担当者およびその上長に、未入金、未請求となっている理由および、この状態を解消できる時期について確認を行っております。2023年8月1日より、これに加え、未入金、未請求の状態が長く解消されない案件(2

か月続けて対象案件となった場合)については、未入金については経理担当者、未請求については業務管理部門が顧客に直接ヒアリングを行うという手続きを明確化し、実施しております。長期の仕掛品については、従来より仕掛期間が受注当初の予定よりも長期化する場合においては、経理担当者がその理由を案件責任者に確認することとしておりますが、2023年8月1日より、受注時の売上確定予定日から、四半期を2回以上跨ぐ日付に売上確定予定日の変更が行われた場合には、業務管理部門が顧客に直接ヒアリングを行うという手続きを明確化し、実施しております。上記により、経理部門の業務プロセスを、性善説を前提としたものから、不正リスクを考慮した業務プロセスへ変更いたします。上記プロセスについて明記された再

発防止策の全社説明会資料が当社ポータルサイトに格納されております。また、2023年10月末日までに手順書を作成する予定となっております。

また、2022年11月28日に、入金予定日は特定のユーザー（業務管理部門）のみが変更できる仕様に変更し、止むを得ず入金予定日の変更が必要な場合は、商談責任者または案件責任者が電子申請を行い、経理部門の承認を得た上で、業務管理部門が変更を行うこととなりました。

(2) 経理部門の組織および人員体制の検証と強化

経理部門の担当業務について、その範囲と効率性を検証し、2023年10月末日までに必要な人員の増強を図ります。具体的には、経理部門における業務プロセスを点検し、不足する点、非効率な点を洗い出し、整理を行った上で、他の管理部門スタッフの兼務や、経理部門内での配置転換など、適正な人員配置をいたします。また、プロセスの一部については、2023年9月末日までに業務管理部門との分担を検討し、経理部門の機能が十分に発揮される体制を2023年10月末日までに構築いたします。具体的には、未請求および長期仕掛が継続している案件については、2023年8月1日より業務管理部門が経理部門と連携して顧客へのヒアリングを実施しております。(IV. 2. (1)「一人制の案件を生じさせない案件管理の徹底」をご参照下さい。)

また、経理部門において、2023年12月末日までに外部専門家による研修を実施し、以降、経理部門内での不正に関する事例紹介と外部専門家による研修を四半期ごとに交互に実施し、2023年11月末日までに事例集の整備等を最高財務責任者が主導して行うことにより、不正リスクを念頭においた内部統制を強化するとともに、経理部門の意識改革を行います。これら取り組みについては、2023年12月末日までに経理規程内に明文化することにより継続して運用いたします。

(3) 発見統制の検証と強化

当社の業務プロセスを、不正リスクを勘案した視点で再検証し、強化してまいります。とりわけ、内部統制報告制度(J-SOX)で評価対象とした、販売プロセスおよび購買プロセスについては、すべてのサブプロセスについて不正リスクの識別が十分になされているか、および十分な発見統制が構築されているかを2023年8月1日までに点検し、その結果に基づきプロセスの改善・強化をいたしました。具体的には、内部統制の不備として認識している「一人制案件等において案件担当者しか取引の詳細内容や実態を把握しておらず、売上の承認において上長の承認が形骸化していた」とされている内容、および「一人制案件等において、支払承認を行う上長が売上取引の内容や売上原価の構成や内容について十分理解・把握ができておらず外注費の支払承認において、上長の承認が形骸化していた」とされている内容を検証し、販売プロセスおよび購買プロセスを改善・強化いたしました。販売プロセスにおいては、一人制の案件を生じさせないために案件に関わる担当者を必ず2名以上設定すること、また、販売プロセスおよび購買プロセスともに発見統制と牽制を強化するために、営業部門のレポートラインではない組織横断的にチェック機能を果たす組織(業務管理部門)が承認を行うことを業務記述書に記載しております。(「別紙2 発見統制の検証と強化」をご参照下さい。)その内容は、J-SOX業務プロセス統制の3点セット(フローチャート・業務記述書・リスクコントロールマトリクス)に2023年8月1日までに

反映しており、今後、自己点検、整備状況および運用状況の評価を行っていく予定です。

(4) 内部監査（業務監査および内部統制報告制度（J-SOX）評価）の充実

内部監査における業務監査について、各期の内部監査計画の立案にあたり、2023年7月1日より監査対象の範囲の決定とリスク評価の方法を再検証した結果、今回の不正事案の発生原因を高リスク、再発防止策を重点監査事項と位置付け、その他、規程等ルールへの準拠性についても監査事項に取り入れることにいたしました。また、各期におけるフォローアップ監査も含めた監査範囲の拡充を図ります。とりわけ2023年12月期に関しましては原則として全部門・全拠点を監査対象とし、フォローアップ監査までを含み2024年2月を目途に完了できるよう計画を策定中です。その上で、業務監査、内部統制報告制度（J-SOX）評価の適正な頻度と要員の再検討を行い、発見統制としての内部監査体制の充実化と組織の見直しを図ります。内部統制報告制度（J-SOX）評価については2023年7月1日付でJ-SOX推進室が設置され、2名の人員にて稼働しております。業務監査を行う内部監査室につきましては2023年9月1日付で1名の増員を行い、3名体制で稼働を開始いたしました。

また、内部監査における監査範囲の拡充等に関しましては、2023年12月末日までに内部監査規程に明文化いたします。

(5) 定期的な社内アンケートの実施

不正についてのエスカレーションの仕組みとして、従来から、上長への報告、内部通報による報告という方法がありました。今回の不正事案につきましては、上長が不自然な事象を発見しながらも、それについてのエスカレーションが行われず、不正事案の発見が遅れた経緯があり、エスカレーションすべき事象を正しく理解できておりませんでした。それを解決するために、今後は定期的に不正事案について研修を行い（IV. 3. (1)「対話型コミュニケーションによる経営層からのメッセージの浸透およびコンプライアンス違反に対する厳正な対処」をご参照下さい。）、不正を感知した場合のみではなく、不正の兆候を感じたときにも活用すべき制度であることを周知いたします。また、不正の兆候を収集するため、新たに不正に関するアンケートを定期的を実施し、日頃の業務の中で、疑問に思うこと、不思議に感じること等、社員の小さな気づきについて、より積極的な情報収集を行います。初回のアンケートを2023年12月末日までに実施し、それ以降半期に一度の頻度で実施いたします。

アンケートの中には、金銭トラブルを抱えている従業員についての事項を加え、その中に金銭トラブルを抱えていると思われる状況や、生活が派手になっているなどの事項が発見された場合には、エスカレーションされる仕組みを構築いたします。また、金銭トラブルの兆候がある従業員については内部監査室が外注費の支払、仮払清算、立替清算についての調査を実施いたします。

3. 全従業員の意識改革

(1) 対話型コミュニケーションによる経営層からのメッセージの浸透およびコンプライアンス違反

に対する厳正な対処

今回の不正事案を踏まえ、コンプライアンス違反の処分について、取締役会および経営会議において徹底的な議論を実施いたしました。今後は当社のコンプライアンス統括委員会、懲戒委員会、経営会議において、不正事案についてより厳しい処分を科すことといたします。また、不正事案については内部監査においてフォローアップ監査を実施いたします。(IV. 2. (4)「内部監査(業務監査および内部統制報告制度(J-SOX)評価)の充実」をご参照下さい。)

当社において、内部統制強化やコンプライアンスを重視する当社の会社方針、行動規範は内部統制システムの構築に関する基本方針、内部統制基本方針書、コンプライアンス基本規程、アマナグループの企業行動規範に定められております。従来はこれらについて、月次のオンライン研修を行っていましたが、その伝え方が十分ではありませんでした。今後はその理解や浸透度を高めるため、新たな改善策として、各部門において少人数単位の間を設けて、経営会議メンバーが、マネージャといった現場に近い役職層、および従業員と直接対話をし、個別の不正事案についての内容、処分、再発防止策についての共有をすることにより、過去の不正事案についての共通の理解を深め、全従業員の意識の改善を行います。それにより、全従業員のより深い意識レベルに働きかけ、自らが不正を行わないこと、他のメンバーによる不正を見逃さないことの重要性を、自分の事としてとらえる風土を醸成いたします。さらに、他の人の不正を発見するための策として、受注業務に携わっているメンバーおよびその上長が受注業務を十分理解し、各業務プロセスを申請および承認することの重要性を繰り返し周知するプログラムを実施いたします。また、その場での質問事項や社員の受け止めを、経営会議メンバーが経営会議に報告し、全社レベルでの意識の浸透度について、経営会議が把握するとともに、全従業員とのコミュニケーションの向上を図ります。

また、当社が企業文化として掲げる「白線のマネジメント」および「クリエイティビティと多様性の尊重」についてのポリシーを明文化し、それらの本来の考え方を対話型コミュニケーションによって周知・説明するとともに、改めてコンプライアンス、内部統制の強化と、上記の企業文化を両立させることの重要性を繰り返し教育いたします。さらに行動指針としての経理関連のルールを明文化し、日常の反復業務を徹底することがコンプライアンス、内部統制を強化し、ひいては不正防止の有効な施策となることを周知・徹底いたします。

さらに、コンプライアンス、内部統制の強化の施策として実施される業務フロー、システム変更についての十分な周知・説明を行い、対話型コミュニケーションによってそれらの背景にある理由を従業員に認識させることにより、形式的な業務プロセスの強化のみならず、従業員の意識レベルに働きかけ、従業員のコンプライアンス意識の根本的な改善を図ります。

第1回は、今回の不正事案を含む不適切な事案の態様を全従業員が理解できるよう、10人から30人単位の研修を実施し、不正事案に関する動機、手口、発生原因、再発防止策、社員の処分を含む情報の共有を行います。研修の講師としては、経営会議メンバーがマネージャへの研修を行い、マネージャが経営会議メンバー立会のもとに従業員への研修を行うことにより、全従業員の意識の改善を行ってまいります。さらに、過去の不正事案を自分の業務に当てはめて考えたときに、同様の事案が生じそうな場面などをディスカッションし、全従業員が不正事案および内部統制・コンプライアンスについて自ら考え、自分の言葉で説明し、意見交換を行うことにより、コ

ンプライアンスの遵守のために求められること、行ってはいけないことを具体的に理解できる環境をつくります。

第1回目の研修は2023年9月末までに行い、その後も、内部統制・コンプライアンス意識向上のための同様の研修を継続的に少なくとも年に1回実施いたします。また、研修後にアンケート、小テスト等を行うことにより、研修の結果を測定いたします。

従来から行っている全従業員向けの社内説明会については、四半期ごとに継続し、不正事案の原因分析および再発防止策の周知、および実行状況の報告を行います。なお、今回の不正事案についての社内説明会はこれまでに5回行ってきております。

4. 経営陣・取締役会の意識改善と取締役会によるガバナンスの強化

(1) 再発防止策の確実な実施と結果の検証

当社の役員に対しては、従来から過去の不正事案の振り返りや、不正リスクに関する知識を向上させるために外部の専門家による研修を実施してまいりました。今回の不正事案を受け、過去より複数回にわたり不適切会計処理が発生した原因について、取締役会において時間をかけて徹底的な議論を行い、再発防止策を立案し、2023年6月13日に開示いたしました。また、取締役会では、不適切な会計処理の再発防止のため、不正リスク（不正が故意に行われるリスク）を重視した議論を重ね、同再発防止策を策定いたしました。今後は、取締役会が責任をもって、再発防止策の確実な実施と、その実効性の検証を行い、内部統制およびガバナンスを強化するとともに、その継続的な向上を図ってまいります。さらに個々の施策の具体的内容の精緻化にあたり、不正リスクを十分に考慮して議論を行い、決定してまいります。取締役会による再発防止策の実行管理においては、施策の実施状況にとどまらず、その実効性の評価を実施いたします。また、再発防止策の進捗状況は、適宜、経過を開示いたします。

上記のとおり、役員に対する不正の研修は今後も継続したうえで、改善策として取締役会における不正リスクについての議論を行うことにより、役員レベルにおける不正についてのリスク感を改善し、再発防止策を継続的に推進いたします。

再発防止策の実施にあたっては2023年7月1日付で再発防止推進室を設置し、再発防止策の確実な運用・実施、およびその実効性の評価を取締役会で行っていくために必要な組織体制を構築しております。再発防止推進室は2023年8月1日以降、当社業務管理部門の再発防止推進セクションとして、4名の人員体制で稼働しております。役割としては、再発防止策の推進、管理、KPI設定、データ取得、実施状況・実効性の確認、取締役会・経営会議への報告、再発防止策のリスト管理等を担います。2023年7月より再発防止推進セクションから取締役会への報告を月1回行っており、今後、内部管理体制を再構築するまで継続する予定です。内部管理体制を再構築した後は取締役会への報告を年1回行う予定です。

不正リスクを排除する仕組みとしては、再発防止推進セクションが過去の不正案件と同様のリスクについて、再発防止策のリストを管理し、再発防止策の実行が確実に行われていることを確認し、定期的にと取締役会で報告することにより、同様の事象を発生させない仕組みを構築いたします。再発防止推進セクションによる再発防止策の管理、実行、運用については手順書として2023

年11月末日までに整備する予定です。

(2) 役員責任の明確化

当社の役員責任の明確化につきましては、社外役員全員により構成される役員責任問題検討委員会を設置の上、同委員会に役員に関する評価を諮問し、その結果をうけ、取締役会にて決定の後、2023年6月20日付「経営責任の明確化に関するお知らせ」として公表いたしました。当社は今回の役員責任の明確化の内容を真摯に受け止め、これからの改善に邁進する所存でございます。

(3) 会議進行におけるガバナンス機能の強化

当社は、取締役会の会議運営において代表取締役が議長を務めることとしておりますが、新たに、2023年6月13日より司会役を設置し、代表取締役と会議の進行役を分離することにいたしました。さらに、代表取締役以外の取締役が議長を務めることができるように、2023年12月期の定時株主総会にて定款を変更し、代表取締役の意向に傾斜した会議進行を防止し、ガバナンス機能を確保いたします。

(4) 取締役会における経営体制に関するオープンな協議の実施

当社は、毎期の経営体制について、経営会議において議案の作成に関する事前の協議を行い、取締役会に諮り決定してきましたが、今後は、当社の経営体制等、ガバナンス上の課題について社外役員の意見聴取の機会を増やすため、取締役会における協議の機会を増やすことといたします。具体的には、従来は経営会議において作成していた毎期の経営体制についての議案を、取締役会においても事前に協議することにより、社外役員の経営体制についての意見聴取の機会を増やします。また、2023年6月30日の臨時取締役会において、社外取締役を委員とした任意の指名報酬諮問委員会を設置することを決議し、取締役の指名および報酬につき、当委員会への諮問、答申を経て決定する体制といたしました。指名報酬諮問委員会は社外取締役（現時点で3名）で構成されます。また、2023年8月10日付で指名報酬諮問委員会設置規程が作成されました。2023年8月時点での指名報酬諮問委員会の活動実績として、常勤取締役の報酬についての検討をし、2023年8月の定時取締役会で報告をいたしました。

指名報酬諮問委員会は代表取締役の諮問に応じて、次の事項について審議し、代表取締役に対して答申を行います。

- 業務執行取締役の選任・解任（株主総会決議事項）に関する事項
- 代表取締役の選定に関する事項
- 業務執行取締役の報酬等に関する事項
- 取締役の報酬限度額（株主総会決議事項）に関する事項
- 後継者計画（育成を含む）に関する事項
- その他、前各号に付随関連する事項

(5) 社外役員の監督機能の強化

社外役員の知見に基づく客観的な意見をこれまで以上に多く取り入れるため、取締役会の準備の段階での情報提供の充実を図ります。従来から取締役会の決議事項については事前に全役員に説明をしていましたが、2023年7月1日より事前説明の情報を充実させ、その内容に関する理解の深度を増すとともに、議案についての取締役間での協議の機会を増やしております。従来は、決議事項に関する事前の資料配布と事前の説明は各取締役に委ねられていましたが、今後は取締役会事務局が決議についての議案を確認し、事前の資料配布と事前の説明を各取締役に依頼し、その実行を徹底させることにより、取締役会からの事前の質問および問題点の指摘を受け、それに対する回答および解決策を提示した後に取締役会で決議をするという運用をさらに強化しております。

また、上記とは他に、取締役会以外にも社内外の役員相互の交流や意見交換の機会を増やすことにより、取締役会の場においても、より率直な意見交換が可能になる土壌をつくります。取締役会以外での意見交換会は2023年12月末日までに2回の実施を予定しております。

(6) 取締役会の実効性評価の実施

取締役会の実効性評価の実施およびその結果の公表を2023年10月末日までに取締役会規程に明記の上、2023年12月期の取締役会の実効性評価を2024年12月期第1四半期に実施いたします。以降、年に1回実施することにより取締役会のガバナンス機能の向上に努めます。取締役および監査役のアナケート、インタビュー等の実効性評価の方法は2023年12月末日までに決定いたします。毎年の実効性評価の決定に基づき、実効性の向上に取り組みます。

(7) 最高財務責任者の任命と、サポート体制の充実

当社は2023年7月27日付で伊賀智洋氏を最高財務責任者に選任いたしました。伊賀氏はこれまで、銀行、事業再生投資会社、経営支援会社において支援先企業の代表取締役等を務め、また外国人材採用支援会社における管理担当取締役として管理体制の構築等の経歴を持ち、2021年4月より当社の管理部門の統括室長として経営戦略、経理、財務、人事、総務の責務を担ってまいりました。この度、伊賀氏を最高財務責任者に選任することにより、早期に内部管理体制の再構築を図ってまいります。

当社は2018年6月より最高財務責任者が不在となっており、それ以降管理部門担当役員が内部管理体制の責任を担っておりました。その後、伊賀氏が当社へ入社し、管理部門の統括室長として当社の内部管理体制を把握した後に、2023年6月30日の当社株主総会継続会をもって取締役に就任し、同年7月27日に最高財務責任者に選任されました。伊賀氏を最高財務責任者に選任した理由は、上記のとおり数多くの事業において執行側の取締役を務め、かつ管理担当取締役としての実績があり、最高財務責任者として必要な知識と能力を持つと判断したことによりです。

今後引き続き最高財務責任者が職務を遂行するために必要な社内外の補助体制を確保するとともに、体制の有効性を定期的に評価いたします。社内外の補助体制としては、社内については会計士資格を有するスタッフの配置と会計知識を有するマネージャの確保、社外についてはコンサルタントとの契約をすることにより、現時点で確保しております。また、選任後も年1回、最高

財務責任者としてのスキルの維持・向上のため、継続的に教育機会を設けてまいります。具体的には、最高財務責任者に対する、ガバナンス構築等の支援企業による内部統制等についてのアドバイス、当社の経理部門で会計士資格を持っている人員からの会計処理におけるサポート、外部の教育機関による最高財務責任者の実務についての講義を受講させる予定です。上記の体制の有効性の評価につきましては、2024年2月末日までに内部監査室が業務監査として実施し、以降年に1回実施いたします。また、上記の取り組みについては2023年12月末までに社内規程に明文化する予定です。

V. 再発防止体制構築に向けた今後のスケジュール

本報告書作成時点における各再発防止策の整備・実施状況は以下となります。

改善措置	2023年							2024年					
	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
1. 第1線における統制の強化													
(1) 一人制の案件を生じさせない案件管理の徹底	----->												
(2) 顧客担当者のローテーション制の導入	----->												
(3) 売上計上と請求書の発行の権限の分離	----->												
(4) 新たな外注先審査の基準の策定と運用	----->												
(5) 外注先への支払に関する承認プロセスの厳格化	----->												
(6) 外注先に応じた取引上限額の設定	----->												システム化
(7) 第1.5線として業務プロセスの統制を行う組織の設置	----->		業務管理 デパートメント 設置										
(8) 出向者の責任および出向者管理の明確化	----->							以降定期的に研修を実施					
2. 第2線・第3線における統制の強化													
(1) 未入金・未請求・長期仕掛品の管理方法の改善	----->												
(2) 経理部門の組織および人員体制の検証と強化	----->												
(3) 発見統制の検証と強化	----->												
(4) 内部監査(業務監査および内部統制報告制度(J-SOX)評価)の充実	----->		J-SOX推進室設置(業務監査については後ほど追記いたします。)										
(5) 定期的な社内アンケートの実施	----->												以降半期に一度実施
3. 全従業員の意識改革													
(1) 対話型コミュニケーションによる経営層からのメッセージの浸透およびコンプライアンス違反に対する厳正な対処	----->	社内説明会の実施											対話型コミュニケーションの実施(以降定期的に実施)
4. 経営陣・取締役会の意識改善と取締役会によるガバナンスの強化													
(1) 再発防止策の確実な実施と結果の検証	----->	再発防止推進室設置											
(2) 役員責任の明確化	----->	6月20日開示											
(3) 会議進行におけるガバナンス機能の強化	----->												
(4) 取締役会における経営体制に関するオープンな協議の実施	----->	指名報酬諮問委員会設置											
(5) 社外役員の監督機能の強化	----->												
(6) 取締役会の実効性評価の実施	----->												取締役会実効性評価実施(以降、年度ごとに実施)
(7) 最高財務責任者の任命と、サポート体制の充実	----->		最高財務責任者を選任(以降、サポート体制を充実)										

検討: -----> 実施・運用: ----->

別紙1 原因と再発防止策の主な対応表

III.原因に関する分析		IV.再発防止に向けた改善施策	
No.	項目	No.	項目
1.	第1線における内部統制の問題		
1. (1)	特定の顧客を一人で担当していたこと(一人制)	1. (1)	一人制の案件を生じさせない案件管理の徹底
1. (2)	長期間同じ担当者が同一顧客を担当していたこと	1. (2)	顧客担当者のローテーション制の導入
1. (3)	請求書発行のルール形骸化	1. (3)	売上計上と請求書の発行の権限の分離
1. (4)	新たな外注先管理の不足	1. (4)	新たな外注先審査の基準の策定と運用
1. (5)	外注先への支払に関する承認プロセスの形骸化	1. (5)	外注先への支払に関する承認プロセスの厳格化
1. (7)	業務プロセスにおける承認審査の形骸化	1. (7)	第1.5線として業務プロセスの統制を行う組織の設置
2.	第2線・第3線における内部統制の問題		
2. (1)	未入金、未請求、長期仕掛品の管理の不足	2. (1)	未入金、未請求、長期仕掛品の管理方法の改善
2. (2)	経理部門の組織および人員体制の問題	2. (2)	経理部門の組織および人員体制の検証と強化
2. (3)	不正リスクを考慮した内部統制システムの不足	2. (3)	発見統制の検証と強化
2. (4)	内部監査室のリソース不足	2. (4)	内部監査(業務監査および内部統制報告制度(J-SOX)評価)の充実
2. (5)	不正についてのエスカレーションの仕組みの不足	2. (5)	定期的な社内アンケートの実施
3.	従業員のコンプライアンス意識の欠如		
3. (1)	受注業務の理解不足	3. (1)	対話型コミュニケーションによる経営層からのメッセージの浸透およびコンプライアンス違反に対する厳正な対処
3. (2)	個人の意識向上に向けた対策の不足		
3. (3)	不適切事案についての説明不足		
4.	経営陣・取締役会の問題		
4. (1)	過去の再発防止策の不十分さ	4. (1)	再発防止策の確実な実施と結果の検証
4. (2)	取締役会におけるガバナンス	4. (2)	役員責任の明確化
		4. (3)	会議進行におけるガバナンス機能の強化
		4. (4)	取締役会における経営体制に関するオープンな協議の実施
		4. (5)	社外役員の監督機能の強化
		4. (6)	取締役会の実効性評価の実施
		4. (7)	最高財務責任者の任命と、サポート体制の充実
4. (3)	最高財務責任者の不在	4. (7)	最高財務責任者の任命と、サポート体制の充実
5	今回の不正事案の背景		
5. (1)	白線のマネジメント	3. (1)	対話型コミュニケーションによる経営層からのメッセージの浸透およびコンプライアンス違反に対する厳正な対処
5. (2)	クリエイティビティと多様性の過度な尊重	4. (1)	再発防止策の確実な実施と結果の検証
		3. (1)	対話型コミュニケーションによる経営層からのメッセージの浸透およびコンプライアンス違反に対する厳正な対処
5. (3)	役員レベルのリスク感度の不十分さ	4. (1)	再発防止策の確実な実施と結果の検証
		4. (4)	取締役会における経営体制に関するオープンな協議の実施
		4. (5)	社外役員の監督機能の強化
		4. (6)	取締役会の実効性評価の実施
5. (4)	一部現場における基礎的な会計規律への意識不足	3. (1)	対話型コミュニケーションによる経営層からのメッセージの浸透およびコンプライアンス違反に対する厳正な対処

別紙2 発見統制の検証と強化

■発見統制の強化 ※業務記述書より抜粋

プロセス	業務内容	2022年度	2023年度	備考
		統制内容	統制内容	
販売プロセス	受注登録	営業担当者はクライアントとの受発注のやり取りが行われた後、新compass上で受注登録の申請を行う。受注登録の際に受注したエビデンス（クライアントへ見積を送付したメール、及びそれに対する回答）	案件責任者はクライアントとの受発注のやり取りを行った後、compass上で受注登録の申請を行う。 ①受注登録の際の以下に示すエビデンスを添付する。 ・クライアントへ見積を送付したメール、及びそれに対する回答 ②3種の責任者の登録にあたっては、3種すべてに同一の者を登録してはいけない。必ず、2名以上の者が含まれるように登録して申請を行う。	一人制の排除 (2名以上の担当者設定)
	受注承認	上長は新compass上で申請された受注内容と添付されている受注エビデンスを確認し、承認を行う。	業務管理部門の担当者はcompass上で申請された受注内容と添付されている受注エビデンスの内容が合致するか、および、3種の責任者として2名以上者が登録されていることを確認し、承認を行う。	一人制の排除 (2名以上の担当者設定)
	納品受領承認 (売上確定)	上長は新compass上で納品受領の承認申請に対して、その内容（サーバー上にアップロードされている納品物や見積書）が適切かどうかを確認し、承認を行う。	業務管理部門の担当者はcompass上で納品受領の承認申請に対して、その内容（サーバー上にアップロードされている納品物や見積書）が適切かどうかを確認し、サーバーにアップロードされている見積書の日付、見積書に記載されている納品日、また納品受領確認メールの申請日が同月であるかどうかを確認して承認する。	発見統制の強化 (承認者の変更)
購買プロセス	発注申請の承認	承認者は、新compass上の「発注申請参照」の申請内容から案件上必要であるか・適正な発注先であるか・申請の金額が正しい案件に配賦されているかを、案件名称・支払先・金額・経費分類・細目から確認し妥当であるかを判断の上、新compassで承認処理を行う。 (承認者とは、『案件管理メニューの事前見積設計参照画面で設定した商材担当者』および『申請者の組織上の上長』)	承認者は、compass上の「発注申請参照」の申請内容から案件上必要であるか・適正な発注先であるか・申請の金額が正しい案件に配賦されているかを、案件名称・支払先・金額・経費分類・細目から確認し妥当であるかを判断の上、compassで承認処理を行う。 (承認者とは、『案件管理メニューの事前見積設計参照画面で設定した商材責任者』および『業務管理部門の担当者』)	発見統制の強化 (承認者の変更)
	支払申請の承認	承認者は、新compass上の「支払申請参照」の申請内容と外部パートナー（仕入先）からの請求書を照合し、制作内容に対して案件名称・発注先・金額・経費分類・細目・請求日・支払予定日・計上月が妥当であるかを確認し、新compassで承認処理を行う。 (承認者とは、『案件管理メニューの事前見積設計参照画面で設定した商材担当者』および『申請者の組織上の上長』)	承認者は、compass上の「支払申請参照」の申請内容と外部パートナー（仕入先）からの請求書を照合し、制作内容に対して案件名称・発注先・金額・経費分類・細目・請求日・支払予定日・計上月が妥当であるかを確認し、compassで承認処理を行う。 (承認者とは、『案件管理メニューの事前見積設計参照画面で設定した商材責任者』および『業務管理部門の担当者』)	発見統制の強化 (承認者の変更)

■不正リスクの識別 ※リスク・コントロール・マトリクスより抜粋

プロセス	業務内容	2022年度	2023年度	備考
		リスク内容	リスク内容	
販売プロセス	受注登録	・受注内容、登録金額の入力ミスまたは入力漏れが発生する ・架空の受注を登録してしまう ・得意先の業容や信用度勘案、過大な受注をしてしまう	・取引先の業種、業態等がわからないまま受注をしてしまうリスク ・一人の担当者のみで案件を進捗することが可能となるリスク（「一人制廃止」の方針に反する案件が生じるリスク） ・架空の受注を登録するリスク ・受注の内容を誤って登録するリスク	不正リスクの識別
	納品受領確認メールの送付 (売上確定)	・納品受領の送付の際に誤った内容で入力、送付してしまう	・架空の納品受領（売上確定）を行うリスク ・確認すべき納品受領（売上確定）の内容を誤るリスク ・売上を前倒しや後倒して計上するリスク ・売上の期間帰属を誤るリスク	不正リスクの識別
購買プロセス	発注申請	・発注先、発注内容、金額の登録の際、入力ミスまたは入力漏れが発生する ・コストを紐づける案件の選択ミスが生じる ・本来必要のない発注や架空の発注が行われてしまう	・架空の発注を行うリスク ・本来必要のない発注が行われるリスク ・発注金額の水増しが行われるリスク ・誤った内容（発注先、発注内容、金額等）の発注申請が行われるリスク	不正リスクの識別
	支払申請	・発注内容、金額の登録の際、入力ミスまたは入力漏れが発生する ・コストを紐づける案件の選択ミスが生じる ・架空の支払が行われてしまう ・計上月（期間）を誤る	・コストの付替えを行うリスク ・コストを紐づける案件を誤るリスク ・仕入先が当該案件と関係がないコストを請求してくるリスク	不正リスクの識別