



平成 29 年 11 月 30 日

各 位

会 社 名 株式会社 AKIBA ホールディングス
代表者名 代表取締役社長 馬場 正身
(JASDAQ・コード番号 6840)
問合せ先 取締役管理本部長 五十嵐 英
(TEL. 03-3541-5068)

東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ

当社は、過年度の決算短信等を訂正した件につきまして、平成 29 年 11 月 15 日付で株式会社東京証券取引所より、有価証券上場規程第 502 条第 1 項第 1 号に基づき、その経緯及び改善措置を記載した「改善報告書」の提出を求められておりましたが、本日別添のとおり提出いたしましたので、お知らせいたします。

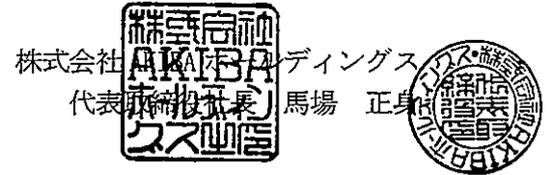
別添書類：改善報告書

以上

改善報告書

平成 29 年 11 月 30 日

株式会社東京証券取引所
代表取締役社長 宮原幸一郎 殿



この度の過年度決算短信及び四半期決算短信、並びに有価証券報告書及び四半期報告書（以下「過年度決算短信等」といいます。）の一部訂正の件について、有価証券上場規程第 502 条第 3 項の規定に基づき、その経緯及び改善措置を記載した改善報告書をここに提出いたします。

目次

1. 事案の概要、経緯、原因.....	2
(1) 過年度決算訂正の内容.....	2
(2) 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯・原因.....	3
① 発覚した経緯.....	3
② 第三者委員会が実施した調査の内容.....	3
③ 調査の結果判明した不正行為等に係る会計処理の内容.....	4
2. 改善措置.....	14
(1) 原因分析.....	14
ア 各原因事実特有の主な原因分析.....	14
イ 総合的な原因分析.....	16
① 経営トップの姿勢.....	16
② 子会社の業務が一部の経営幹部により直接実行されていること.....	16
③ 役員選任時の適正性の調査が不十分であったこと.....	16
④ コンプライアンス意識の欠如.....	17
⑤ 監査機能が十分に機能していなかったこと.....	17
⑥ 会計に関する理解が不十分であったこと.....	17
⑦ 契約締結、会計処理等の業務のチェック体制の不備.....	17
⑧ 取引先との不明瞭な関係.....	17
(2) 再発防止に向けた改善措置.....	17
① 経営体制の見直し.....	17
② 各役員との関係の適正性確保.....	18
③ 全社的なコンプライアンス意識醸成の取組.....	19
④ 内部監査体制の強化.....	20
⑤ 会計処理に関する理解の醸成.....	20
⑥ 売上計上、支払手続の見直し.....	20
⑦ 取引先との関係の適正性確保.....	20
⑧ 内部通報窓口の設置.....	21
⑨ 継続的なモニタリング.....	21
(3) 改善措置の実施スケジュール.....	21
3. 投資家及び証券市場に与えた影響についての認識.....	22



1. 事案の概要、経緯、原因

(1) 過年度決算訂正の内容

当社は、平成 29 年 7 月 28 日付「第三者委員会の調査報告書の受領に関するお知らせ」にて開示しましたとおり、同日付で第三者委員会より調査報告書を受領いたしました。その指摘を踏まえ、平成 29 年 7 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及び過年度決算短信等の一部訂正に関するお知らせ」にて開示しましたとおり、同日付で過年度決算短信等の訂正を実施いたしました。訂正した過年度決算短信等及び業績に及ぼす影響額については、以下のとおりです。

【訂正した過年度決算短信等】

訂正した過年度の有価証券報告書等

平成 28 年 3 月期（第 34 期）

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

平成 29 年 3 月期（第 35 期）

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

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

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

訂正した過年度の決算短信等

平成 28 年 3 月期（第 34 期）

決算短信（自 平成 27 年 4 月 1 日 至 平成 28 年 3 月 31 日）

平成 29 年 3 月期（第 35 期）

第 1 四半期決算短信（自 平成 28 年 4 月 1 日 至 平成 28 年 6 月 30 日）

第 2 四半期決算短信（自 平成 28 年 7 月 1 日 至 平成 28 年 9 月 30 日）

第 3 四半期決算短信（自 平成 28 年 10 月 1 日 至 平成 28 年 12 月 31 日）

【過年度決算短信等の訂正の業績に及ぼす影響額】

連結財務諸表

(単位：千円)

期間	項目	訂正前	訂正後	影響額	変動率
第 34 期 平成 28 年 3 月期 通期	売上高	4,706,583	4,706,583	—	—
	営業利益	138,701	184,502	45,801	33.0%
	経常利益	139,740	163,940	24,199	17.3%
	親会社株主に帰属 する当期純利益	56,328	65,465	9,136	16.2%
	純資産	1,046,888	1,056,024	9,136	0.9%
	総資産	2,506,163	2,535,438	29,274	1.2%
第 35 期 平成 29 年 3 月期 第 1 四半期	売上高	1,116,144	1,102,702	△13,441	△1.2%
	営業利益	△9,760	△11,203	△1,442	—
	経常利益	△14,959	△29,372	△14,412	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△22,687	△35,019	△12,331	—
	純資産	1,026,339	1,020,428	△5,910	△0.6%

	総資産	2,158,477	2,180,249	21,771	1.0%
第35期 平成29年3月期 第2四半期	売上高	2,350,340	2,308,959	△41,381	△1.8%
	営業利益	△6,258	△732	5,526	—
	経常利益	△18,772	△65,218	△46,445	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△30,061	△60,539	△30,478	—
	純資産	1,048,445	1,027,103	△21,341	△2.0%
	総資産	2,369,582	2,399,182	29,600	1.2%
第35期 平成29年3月期 第3四半期	売上高	4,637,043	4,425,883	△211,160	△4.6%
	営業利益	1,309	1,790	480	36.7%
	経常利益	△18,513	△76,710	△58,197	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△35,199	△71,991	△36,791	—
	純資産	1,057,080	1,029,424	△27,655	△2.6%
	総資産	2,570,913	2,579,064	8,151	0.3%

(2) 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯・原因

① 発覚した経緯

当社は、平成29年4月12日に当社の連結子会社である iconic storage 株式会社（以下「ico社」といいます。）の取締役より、ico社から取引先への支払が架空発注によるものである旨の内部通報を受け、社内調査を行ったところ、当社元取締役（以下「甲」といいます。）が取引先を利用し、ico社の資金を不正に利得する等の不正取引の疑いがあることを認知いたしました。

その為、当社はより厳密な内部調査を行うとともに、調査の客観性及び信頼性を高めるため、同年5月26日、利害関係のない公認会計士及び弁護士による第三者委員会を設置いたしました。

その後、第三者委員会が調査を実施する中で、当社の連結子会社である株式会社バディネット（以下「バディネット社」といいます。）において、平成28年3月期に架空の外注費を計上し、平成29年3月期に当該外注費を戻すための取引を行っている疑いのある不自然な取引が発見されました。そこで、バディネット社の取引について不適切な会計処理の有無に関する調査を行いました。

上記経過の中で、以下②記載の調査が第三者委員会により最終的に実施され、その調査の結果として、第三者委員会より同年7月28日付にて調査報告書（以下「本調査報告書」といいます。）を受領しました。そして、当社において、本調査報告書及び当社調査の結果を総合的に勘案し、不正行為等の概要は以下③記載のとおりであると判断しております。

② 第三者委員会が実施した調査の内容

a. 委員会の構成

委員長 小川 真人（ACEコンサルティング株式会社代表、公認会計士）

委員 政木 道夫（シティユーワ法律事務所、弁護士）

委員 坂本 朋博（坂朋法律事務所、弁護士・公認会計士）

b. 調査の目的

ア. 不正取引の事実関係の調査

イ. 上記取引に係る会計処理についての検討

ウ. 上記取引の原因及び責任の分析並びに再発防止策の提言

但し、調査過程にて別途不正行為等が認められた場合には、当該行為についても調

査対象とすることとしました。

- c. 調査対象期間
平成 28 年 3 月期から平成 30 年 3 月期第 1 四半期まで
- d. 調査期間
平成 29 年 5 月 26 日から平成 29 年 7 月 28 日まで
- e. 調査方法
 - ア. 当社及び連結子会社の会計証憑類の調査・検討
 - イ. 当社元取締役とその他の役員、社員の PC データ（メールを含む）の調査
 - ウ. 当社元取締役とその他の役員、社員のヒアリング
 - エ. ico 社の取引先の役員、社員のヒアリング及び資料徴求
 - オ. ヒアリング対象者等の預金通帳その他の関連資料の調査
 - カ. 当社及び連結子会社の役員、社員（休職者は除く）に対するアンケート調査
 - キ. 監査法人のヒアリング

③ 調査の結果判明した不正行為等に係る会計処理の内容

第三者委員会による調査において判明した当社及び当社連結子会社における不正行為等に係る会計処理の概要は以下のとおりです。「○」と記載した期は、不正行為等に係る会計処理が行われておりました。

会計処理	取引	H28/3 4Q	H29/3 1Q	H29/3 2Q	H29/3 3Q	H29/3 4Q
売上高の架空計上	b. ico 社における架空売上の計上		○	○		
	g. バディネット社における利益調整①		○	○		
	i. バディネット社における利益調整③				○	
売上原価・費用の過大、架空計上	a. ico 社の資金の流出①		○	○	○	
	c. ico 社における実態のない業務の発注			○		
	d. ico 社における取引先を経由した資金の流出②				○	
	f. 甲に対する役員報酬の補填			○	○	○
	g. バディネット社における利益調整①	○				
	h. バディネット社における利益調整②					○
	i. バディネット社における利益調整③	○				
誤った経理処理	e. ico 社における不適切な売上表示				○	○

次に、a 乃至 i の不正行為等の概況は、以下のとおりです。

なお、以下記載の事実関係における関係当事者及びその略称は以下のとおりです。

略称	所属、役職	備考
甲	当社の元取締役	
乙	ico 社の取引先である A 社の代表取締役	

丙	ico 社管理業務担当者	
丁	行為当時 ico 社代表取締役	
戊	行為当時当社代表取締役	
己	行為当時当社常勤監査役	行為当時 ico 社の監査役
庚	当社取締役	
辛	パディネット社の代表取締役	当社の元取締役
壬	パディネット社の取締役	当社の元取締役
A 社	乙が代表取締役を務める ico 社の取引先	当社との資本関係はありません。
B 社	甲が実質的に支配する会社	当社との資本関係はありません。
C 社	乙が代表取締役を務める実質休眠会社	当社との資本関係はありません。
D 社	庚の顧問先の会社	当社との資本関係はありません。
E 社	パディネット社の取引先	当社との資本関係はありません。

a. ico 社の資金の流出①

ア 行為の内容

甲の指示により、ico 社から A 社に対して、平成 28 年 2 月 12 日から平成 29 年 4 月 4 日までの間に、合計 17 回にわたり、総額 48,987,540 円が不正に支払われておりました。甲は、乙及び丙に対して、口頭、メッセージツールでの指示により、「コンサルティング業務委託費用」、「営業支援コンサルタント費用」、「常駐オペレーター費用」等の業務内容を記載した架空の請求書を作成させて ico 社に請求を行い、その請求書に従って丙が振込手続きを行い、甲が承認を行う流れで、A 社に対して支払いをさせ、その後、乙により、A 社から 30,572,000 円が B 社の口座に、13,563,000 円が甲の元配偶者名義の甲が管理する口座に振り込まれており、実質的に、甲が、流出した資金の大部分を不正に取得しておりました。

イ 会計処理の内容

上記アの不正行為に係る影響額は以下のとおりです。

(単位：千円)

期間	訂正前 売上原価・費用 (税抜)	訂正後 貸倒引当金繰入額 (営業外費用)
平成 29 年 3 月期第 1 四半期	11,925	12,879
平成 29 年 3 月期第 2 四半期	7,648	8,260
平成 29 年 3 月期第 3 四半期	8,281	8,943

※貸倒引当金繰入額は、税込金額の債権に対して設定しております。

上記修正により、平成 29 年 3 月期第 1 四半期において、営業利益段階で、11,925 千円増加しましたが、経常利益段階以下で 954 千円の減少となりました。平成 29 年 3 月期第 2 四半期において、営業利益段階で、7,648 千円増加しましたが、経常利益段階以下で 611 千円の減少となりました。平成 29 年 3 月期第 3 四半期において、営業利益段階で、8,281 千円増加しましたが、経常利益段階以下で 662 千円の減少となりました。

ウ 行為への関係者の関与状況

甲：甲は、一連の不正取引の首謀者であり、架空請求書の作成、送金に関して指示をする等の中心的な行為を行い、A 社に支払った資金の一部について不正に利得をする等しておりました。

乙：乙は、一連の不正行為には欠かすことができない A 社の代表取締役として、甲の指示の下、架空の請求書作成に関与し、A 社名義の口座に不正送金された金員を、甲が実質管理する口座等に振込み、当該不正行為における重要な行為を行っておりました。もっとも、乙は、当該取引について、甲から「戊も承知している案件である」

との説明を受けていたため、外部窓口や当社管理部門に相談することはありませんでした。

丙：丙は、ico 社管理業務担当者として、甲の指示の下、架空請求書の作成、振込送金手続等を行っておりました。なお、丙自身は、ico 社とは雇用関係がなく、個人事業主として同社との間で業務委託契約を締結していた立場の者になります。

丁：丁は、一連の不正行為時 ico 社の代表取締役であるところ、元々、甲が ico 社に関与するようになった時点から、ico 社のために活動するための経費として、甲から請求された金額を、請求されたタイミングで、B 社に支払うことを承認しておりました。又、ico 社が当社の連結子会社になってからは、甲の指示により、ico 社からの支払先が B 社から A 社へと変わり、且つ、月額の金額が 300 万円前後に膨らんでいたことから、懸念は持っていたものの、甲から「戊にも話を通してあるから」との説明を受け、問題ないと認識しておりました。なお、ico 社における送金手続フローにおいては、本来的には丁の承認が必要であったが、甲の承認によっても手続が可能であり、係る支払手続自体に丁は関与していませんでした。

戊：戊は、行為当時、当社の代表取締役でしたが、甲が ico 社において不正送金や架空発注をしているとの認識はなく、このことに関連するような相談を受けたこともなく、当社が ico 社を買収する前から、甲が ico 社の業務に関わっているとの認識を持っておりませんでした。又、ico 社における上記一連の不正行為に関与していた事実も認められませんでした。

己：己は、行為当時当社常勤監査役且つ ico 社の監査役でしたが、一連の不正行為に係る送金手続、請求書等の作成等については関与していませんでした。なお、一連の不正行為によって B 社に還流された資金の一部が己にも還流していたとの事実が認められましたが、己自身は自己が B 社より受領した金員の原資が上記不正行為による資金であるとの認識はなく、又、そのように認識し得べき状況であったとも認められず、一連の不正行為に関与しているとの評価はし得ないものと思料致します。

その他の ico 社役職員：

ico 社における他の役職員においては、一連の不正行為については全く関与しておらず、そのような認識もなかったものと認められます。

エ 行為に係る認識等

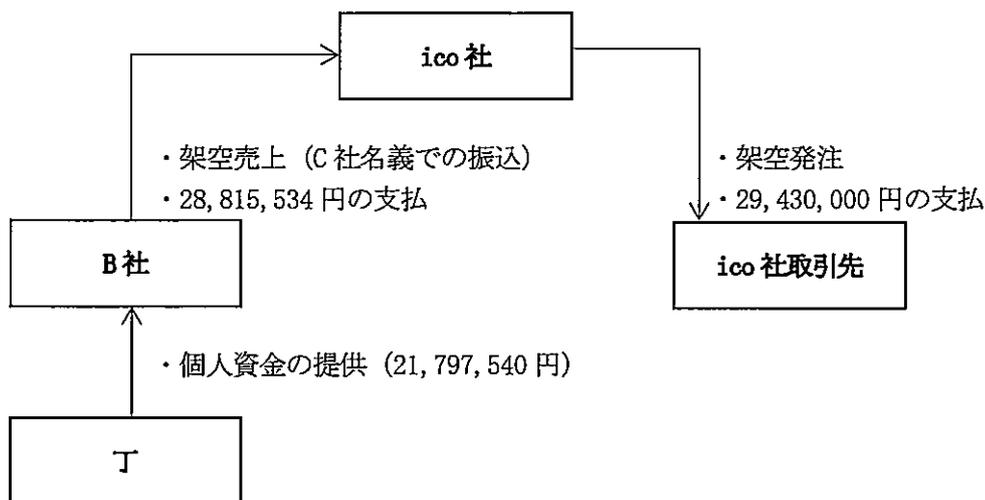
甲が当該不正行為を企図した理由としては、当社から甲への役員報酬が少なく、係る経済的収入を補填することにあつたものと認識しております。係る動機については、後述します「f. 甲に対する役員報酬の補填」記載の不適正行為にも妥当します。

b. ico 社における架空売上の計上

ア 行為の内容

甲は、取引先への売上協力を行う為、ico 社と取引先との間で、ico 社の運営するコールセンターに人材を派遣し、コールセンターでの受発信業務及びそれに伴う事務に関する業務委託契約を平成 28 年 5 月 1 日に締結しておりましたが、実際には当該委託業務に係る役務提供は受けておりませんでした。この架空発注の為の資金源として丁から資金提供を受け、B 社を経由し、甲が、C 社に対する請求書を作成し、平成 28 年 6 月 30 日及び同年 8 月 31 日付にて、ico 社に総額 26,681,050 円の架空売上を計上させ、B 社に、C 社名義にて、平成 28 年 8 月 26 日及び同年 9 月 30 日の 2 回にわたり、合計 28,815,534 円を ico 社名義の口座に送金させておりました。

上記及び後記「c. ico 社における実態のない業務の発注」に記載する取引を図に示すと、以下のとおりとなります。



イ 会計処理の内容

上記アの不正行為に係る影響額は以下のとおりです。

(単位：千円)

期間	売上高
平成 29 年 3 月期第 1 四半期	3,641
平成 29 年 3 月期第 2 四半期	23,039

※売上高取消により、長期未払金勘定を負債に計上しております。

上記修正により、平成 29 年 3 月期第 1 四半期において、売上高 3,641 千円減少し、営業利益、経常利益及び親会社に帰属する四半期純利益の各段階において、同額の減少となりました。平成 29 年 3 月期第 2 四半期において、売上高 23,039 千円減少し、営業利益、経常利益及び親会社に帰属する四半期純利益の各段階において、同額の減少となりました。

ウ 行為への関係者の関与状況

甲：甲は、取引先に対して売上協力を行いたいと考え、そこで、売上協力を行うための資金を ico 社に準備する必要があることから、丁に対して事業に必要な資金を借りたい旨を伝え、丁から B 社に入金させ、それを C 社の名義で ico 社に送金させておりました。又、ico 社内での経理処理のため、C 社に対する請求書を作成しておりました。

丁：丁は、甲を ico 社の共同経営者として信頼しており、甲からの資金提供の要請を受けて、B 社に対して丁個人の資産から 21,797,540 円を送金いたしました。

その他の役職員：

他の役職員においては、経理業務担当者が、甲が作成した ico 社から C 社に対する請求書及び C 社名義での入金実績に基づいて会計システムに入力したほかは、一連の不正行為については全く関与しておらず、そのような認識もなかったものと認められます。

エ 行為に係る認識等

甲が、当該不正行為を企図した理由としては、取引先との関係を強化して取引規模を大きくしたいと考えており、取引先への売上協力を行おうと考えておりました。そこで取引先への売上協力を行うための資金を ico 社に準備する必要があり、丁からの資金を原資とし、C 社に架空売上を計上して ico 社に資金を流しておりました。

他方で、丁においては、甲からの資金要請に対して、明確な資金使途までは認識していないまま、甲を信頼して一定の事業資金として貸付けを行ったもので、当該不正行為の認識は持っていなかったものと認められます。

c. ico 社における実態のない業務の発注

ア 行為の内容

甲は、前記「b. ico 社における架空売上の計上」に記載のとおり、取引先への売上協力をを行う為、取引先との間で、ico 社の運営するコールセンターに人材を派遣し、コールセンターでの受発信業務及びそれに伴う事務に関する業務委託契約を平成 28 年 5 月 1 日に締結しておりましたが、実際には当該委託業務に係る役務提供は受けてはならず、平成 28 年 7 月 31 日から同年 10 月 1 日までの間に、3 回にわたり合計 27,250,000 円の架空の原価を ico 社に計上させ、平成 28 年 8 月 31 日から同年 11 月 1 日までの間に、ico 社をして総額 29,430,000 円を支払わせておりました。

イ 会計処理の内容

上記アの不正行為に係る影響額は以下のとおりです。

(単位：千円)

期間	訂正前 売上原価・費用	訂正後 支払補償費 (営業外費用)
平成 29 年 3 月期第 2 四半期	27,250	29,430

※支払補償費は、消費税処理上、不課税取引と判断した為、前後で費用計上額が異なります。

上記修正により、平成 29 年 3 月期第 2 四半期において、営業利益段階で、27,250 千円増加しましたが、経常利益段階以下で 2,180 千円の減少となりました。

ウ 行為への関係者の関与状況

甲：甲は、前記「b. ico 社における架空売上の計上」に記載の目的を実行するため、取引先に対して架空の業務を発注し、ico 社の管理業務を行っていた丙に指示して、架空発注に係る業務委託費の振込をさせておりました。

丙：丙は、ico 社から業務委託を受けて同社の管理業務を行っていた者ですが、上記の請求書を受領し、通常業務として、インターネットバンキングを利用して振込送金の準備を行っておりました。しかしながら、当該取引先とは通常の商取引も存することから、実体のある取引と認識しておりました。

エ 行為に係る認識等

甲が、当該不正行為を企図した理由としては、前記「b. ico 社における架空売上の計上」に記載のとおり、取引先との関係を強化して取引規模を大きくしたいと考えており、取引先への売上協力を行おうと考えておりました。他方で、丙においては、架空発注との事実の認識はなく、通常業務として送金手続を行っていたものであり、不正行為との認識は全く有しておりませんでした。又、第三者委員会による調査結果によれば、架空発注先である取引先においては、架空発注との認識はなく、必要な人材を確保する等の受託業務の履行提供の準備をしていた等として、これらに要した費用等を含む対価として、ico 社に請求しているとの認識を示しております。

d. ico 社における取引先を経由した資金の流出②

ア 行為の内容

後記「e. ico 社における不適切な売上表示」に記載のとおり、甲が、ico 社において、広告代理業務を受注しましたが、当該案件を組成したのは、甲である為、甲は甲個人において利益配分を受けるものと考えておりました。そこで、前記「a. ico 社の資金の流出①」と同様の手法により、平成 28 年 12 月 19 日及び平成 29 年 1 月 30 日の 2 回にわたり、丙に指示して ico 社から C 社に対し、総額 1,350,603 円を不正に支払わせておりました。その後、C 社から、656,974 円が B 社の口座に、1,000,000 円が甲の元配偶者名義の口座に振り込まれており、甲が、実質的に、流出した資金を不正に取得しておりました。

た。

イ 会計処理の内容

上記アの不正行為に係る影響額は以下のとおりです。

(単位：千円)

期間	売上原価
平成 29 年 3 月期第 3 四半期	888

※売上原価計上を取消して未収金計上をいたしました。同社に対する債務との相殺処理を行った為、損益への影響は、上記のみです。上記ア記載の C 社に対する支払総額「1,350 千円」の内、平成 29 年 1 月における支払額 391 千円（上表の 888 千円の税込額 959 千円と 1,350 千円との差額）は、平成 29 年 3 月期第 4 四半期の処理になり、発表済決算短信等の修正の影響額としては対象外となります。

上記修正により、平成 29 年 3 月期第 3 四半期において、営業利益段階で 888 千円の増加となり、以下の経常利益、親会社に帰属する四半期純利益の各段階において、同額の増加となりました。

ウ 行為への関係者の関与状況

甲：甲は、後記「e. ico 社における不適切な売上表示」に記載のとおり、案件を組成したのが甲であるため、甲においても利益配分を受けるべきと認識しており、この実現のために ico 社から C 社に資金を支払わせておりました。又、当該経理処理に要する請求書を自ら作成しておりました。なお、ico 社に対する案件を組成したことで甲に対する利益配分がなされるとの、甲と当社又は ico 社との間での取り決めはなく、甲個人の判断によりなされたものであります。

乙：乙は、C 社の代表取締役になりますが、ico 社から C 社名義の口座に送金された金員を、甲が実質管理する口座等に振込む行為を行っておりました。

丙：丙は、ico 社管理業務担当者として、甲作成の請求書に基づき、振込送金手続等を行っておりました。しかしながら、丙は、振込送金手続に係る取引については、通常の取引として認識しておりました。

エ 行為に係る認識等

甲が、当該不正行為を企図した理由としては、前記「a. ico 社の資金の流出①」に記載のとおり、当社から甲への役員報酬が少なく、係る経済的収入を補填することにあつたものと認識しております。乙の認識については、第三者委員会による調査結果によっても、明確にはなっておりませんが、少なくとも C 社において何ら受領する理由がない資金を、甲の指示に基づき資金移動を行っていたもので、係る不正行為の関与に係る認識を有していたものと推測されます。

他方で、丙においては、振込送金手続自体は、通常業務として行っていたに過ぎず、不正行為との認識は有しておりませんでした。

e. ico 社における不適切な売上表示

ア 行為の内容

ico 社において、広告代理業務を受注し、平成 28 年 11 月 30 日から平成 29 年 3 月 31 日までの間に、総額 353,826,812 円の売上を計上いたしました。当該取引は、売上原価が総額 336,977,911 円、関連する販売管理費が総額 8,479,699 円となっており、極めて利益率が低く、一方で、ico 社取締役会は当時、当該取引については丁のノウハウによるところが大きいとの説明を受け、ico 社による付加価値が存すると判断しておりましたが、第三者委員会の調査の結果、ico 社における付加価値が認めがたいことが判明したことから、総額表示から純額表示に修正いたしました。

イ 会計処理の内容

上記ア記載の行為に係る影響額は以下のとおりです。

(単位：千円)

期間	訂正前 売上高	訂正前 売上原価・費用	訂正後（差額） 受取手数料 （営業外収益）
平成 29 年 3 月期第 3 四半期	158,874	155,091	3,782
平成 29 年 3 月期第 4 四半期	194,952	190,365	4,586

上記修正により、平成 29 年 3 月期第 3 四半期において、売上高 158,874 千円の減少となり、営業利益段階で 3,782 千円の減少となっております。経常利益段階では差額の 3,782 千円が営業外収益の計上となり、影響額はゼロになり、親会社に帰属する四半期純利益段階でも影響額はゼロとなります。

なお、平成 29 年 3 月期第 4 四半期の処理は、発表済決算短信等の修正の影響額としては対象外となります。

ウ 行為への関係者の関与状況

甲：甲は、ico 社の会社の売上規模を大きく見せたいという意図から、総額での表示を行っておりました。

ico 社取締役会及び当社：

ico 社取締役会としましては、ico 社の従来の規模に鑑みて多額の売上であることから、取締役会において取引内容の報告を受け、上記ア記載のとおり、ico 社による付加価値があるとの前提の下、念のため、当時の当社の会計監査人にも照会の上、総額表示での売上認識で問題ないものと当社として判断いたしました。

エ 行為に係る認識等

甲が、当該行為を企図した理由としては、上記ウ記載のとおり、ico 社において、純額表示ではなく総額表示にすることで、ico 社の規模を大きく見せたいという甲の意図が反映されたことが挙げられます。

ico 社取締役会においては、当該取引に係る内容の報告を受けるとともに、ico 社による付加価値が存するとの説明を受けていたことから、念のため、当時の当社会計監査人にも照会の上、当該行為に係る売上認識について、特別問題点を認識しておりませんでした。

f. 甲に対する役員報酬の補填

ア 行為の内容

甲の当社における役員報酬が月額 100,000 円と低廉であったことから、その補填のため、平成 29 年 3 月期第 2 四半期から平成 29 年 3 月期第 4 四半期の間、当社から、D 社を経由して、月額 410,400 円、総額 3,283,200 円が、甲及び B 社に対して支払われており、実質的な役員報酬の補填が行われておりました。

イ 会計処理の内容

上記ア記載の行為に係る影響額は以下のとおりです。

(単位：千円)

期間	訂正前 費用（税抜）	訂正後 貸倒引当金繰入額 （営業外費用）
平成 29 年 3 月期第 2 四半期	1,140	1,231
平成 29 年 3 月期第 3 四半期	1,140	1,231
平成 29 年 3 月期第 4 四半期	760	820

※貸倒引当金繰入額は、税込金額の債権に対して設定しています。

上記修正により、平成 29 年 3 月期第 2 四半期において、営業利益段階で、1,140 千円

増加しましたが、経常利益段階以下で 91 千円の減少となりました。平成 29 年 3 月期第 3 四半期において、営業利益段階で、1,140 千円増加しましたが、経常利益段階以下で 91 千円の減少となりました。

平成 29 年 3 月期第 4 四半期の処理は、発表済決算短信等の修正の影響額としては対象外となります。

ウ 行為への関係者の関与状況

戊：戊は、当社から甲への役員報酬が少なかったこともあり、何らかの方法で報酬補填する必要があると考えており、報酬補填することについては、了承しておりました。しかしながら、具体的な方法については、当社取締役である庚に一任しており、具体的な関与はありませんでした。

庚：庚は、報酬補填を行う必要があったことから、D 社に当社の採用や人事に関するコンサルティングを、月額 432,000 円で受託するよう依頼するとともに、当該コンサルティング報酬のうち 410,400 円が、甲又は B 社に対して支払われるよう、D 社の代表者及び担当者と調整しております。

エ 行為に係る認識等

庚は、甲より、自己に対する当社の役員報酬が少ないため何らかの方法で補填してほしいとの要望があり、又、甲の経済的収入を補填するよう戊からの指示もあったことから、当該行為を行ったものと認識しております。

g. バディネット社における利益調整①

ア 行為の内容

平成 28 年 3 月期の決算において、E 社の BPO サービス事業（業務プロセスの一部を継続的に外部の専門的な企業に委託する事業）の原価としての業務委託契約に係る請求を水増しさせ、翌平成 29 年 3 月期において、相当額を戻すための取引が行われておりました。

平成 28 年 3 月期において、受注していた BPO サービス事業の売上が予想外に伸び、利益が増加したことから、E 社に対して、通常取引の請求に、15,000,000 円上乗せして請求させ、総額 22,686,000 円の原価を計上しており、又、平成 29 年 3 月期において、E 社に対して、架空請求をし、総額 14,700,000 円の売上を計上した上、資金の返還を受けておりました。

イ 会計処理の内容

上記アの不適切な会計処理に係る影響額は以下のとおりです。

(単位：千円)

期間	訂正前 費用	訂正前 売上高
平成 28 年 3 月期第 4 四半期	14,700	
平成 29 年 3 月期第 1 四半期		9,800
平成 29 年 3 月期第 2 四半期		4,900

※平成 28 年 3 月期第 4 四半期における費用計上を取り消す際に未収入金勘定を資産計上し、平成 29 年 3 月期第 1 四半期、第 2 四半期に売上高を取り消す際に合計で同額の未収入金勘定を打ち消す処理を行いました。

上記修正により、平成 28 年 3 月期第 4 四半期において、営業利益段階で 14,700 千円の増加となり、以下の経常利益、親会社に帰属する四半期純利益の各段階において、同額の増加となりました。

平成 29 年 3 月期第 1 四半期において、売上高 9,800 千円の減少となり、営業利益、経常利益及び親会社に帰属する四半期純利益の各段階において、同額の減少となりました。

平成 29 年 3 月期第 2 四半期において、売上高 4,900 千円の減少となり、営業利益、経常利益及び親会社に帰属する四半期純利益の各段階において、同額の減少となりました。

ウ 行為への関係者の関与状況

辛：辛は、パディネット社の代表取締役であり、且つ行為当時の当社取締役になりますが、当該不適切な会計処理に係る過大な架空の費用及び売上計上に関し、パディネット社取引先を取引を依頼するとともにパディネット社の従業員に指示し、取引スキームの構築及び実行を行わせておりました。

壬：壬は、パディネット社の取締役であり、且つ行為当時の当社取締役になりますが、当該不適切な会計処理に係る架空の費用及び売上計上に関し、辛から取引に係る契約の案文を受け取って取引先に展開するほか、取引先と費用の計上時期を調整しております。

その他のパディネット社役職員：

管理総務業務を担当している社員が、辛から指示を受けて、当該請求に係る明細表を作成しております。

エ 行為に係る認識等

辛が、当該不適切な会計処理を企図した理由としては、パディネット社における税金負担を調整することにあつたものと認識しております。係る動機については、後記「h. パディネット社における利益調整②」記載の不適正行為にも妥当します。又、壬においても同様の認識であります。なお、他のパディネット社役職員については、単に通常業務として関与しているに過ぎず、それ以上の認識はありませんでした。

h. パディネット社における利益調整②

ア 行為の内容

平成 28 年 3 月期の決算において、パディネット社において、BPO サービス事業の原価の名目で、取引先に架空の請求をなさせ、2 件で総額 20,001,000 円の原価を計上しておりました。

イ 会計処理の内容

上記アの不適切な会計処理に係る影響額は以下のとおりです。

(単位：千円)

期間	訂正前 費用 (税抜)	訂正後 貸倒引当金繰入額 (営業外費用)
平成 28 年 3 月期第 4 四半期	20,001	21,601

※貸倒引当金繰入額は、税込金額の債権に対して設定しています。

平成 28 年 3 月期第 4 四半期において、営業利益段階で、20,001 千円増加しましたが、経常利益段階以下で 1,600 千円の減少となりました。

ウ 行為への関係者の関与状況

戊：戊は、当時当社代表取締役として、辛から、パディネット社において平成 28 年 3 月期に利益が多く出た為、費用を計上したいとの相談を受けておりましたが、当該行為について承諾はしておらず、関与もしておりません。他方で、当該行為に係る契約締結時にメールで CC に入っており、情報を知りうる立場にございましたが、積極的な抑止を行うことができず、結果的に黙認したと認識されても否定することができません。

辛：辛は、パディネット社の代表取締役であり、且つ行為当時の当社取締役でしたが、当該不適切な会計処理に係る架空の費用及び売上計上に関し、パディネット社取引先を取引を依頼するとともにパディネット社の従業員に指示し、取引スキームを構築し、実行させておりました。辛は、当該取引が不適切な会計処理であるとの明確

な認識は有しておりませんでした。第三者委員会の認定した事実に鑑みて、対価に見合ったサービスの提供を受けたものではなく、コンプライアンス意識及び会計に関する理解が不十分であった面は否めません。

壬：壬は、パディネット社の取締役であり、且つ行為当時の当社取締役でしたが、当該不適切な会計処理に係る架空の費用及び売上計上に関し、辛から当該取引に係る契約書の案文を受け取って取引先に展開するほか、取引先と費用の計上時期を調整しております。

その他のパディネット社役職員：

管理総務業務を担当している社員が、辛から指示を受けて、当該請求に係る明細表を作成しております。

エ 行為に係る認識等

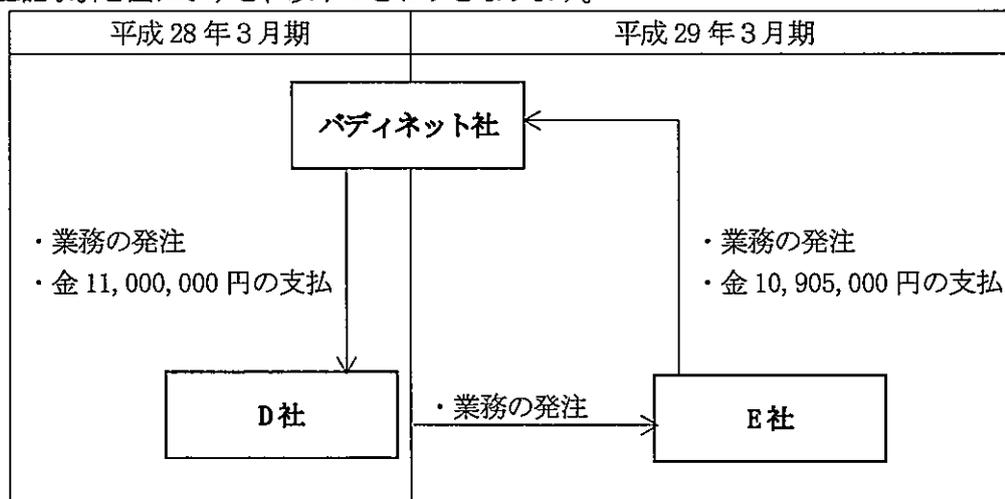
辛が、当該不適切な会計処理を企図した理由としては、「g. パディネット社における利益調整①」にも記載のとおり、パディネット社における税金負担を調整することになったものと認識しております。又、壬においても同様の認識であります。なお、他のパディネット社役職員については、単に通常業務として関与しているに過ぎず、それ以上の認識はありませんでした。

i. パディネット社における利益調整③

ア 行為の内容

平成 28 年 3 月期において、パディネット社において BPO サービス事業の売上原価の名目で D 社に対して総額 11,000,000 円で発注するとともに、平成 29 年 3 月期において、D 社が E 社に業務を発注し、E 社がパディネット社に業務を発注することで、平成 28 年 3 月期の売上原価に相当する総額 10,905,000 円の資金が返還されております。

上記取引を図に示すと、以下のとおりとなります。



イ 会計処理の内容

上記アの不適切な会計処理に係る影響額は以下のとおりです。

(単位：千円)

期間	訂正前 費用	訂正前 売上高	訂正後 (差額) 雑損失 (営業外費用)
平成 28 年 3 月期第 4 四半期	11,100		
平成 29 年 3 月期第 3 四半期		10,905	195

上記修正により、平成 28 年 3 月期第 4 四半期において、営業利益段階で 11,100 千円

の増加となり、以下の経常利益及び親会社に帰属する四半期純利益の各段階において、同額の増加となりました。

平成 29 年 3 月期第 3 四半期において、売上高 10,905 千円の減少となり、営業利益において同額の減少となりました。経常利益及び親会社に帰属する四半期純利益の段階においては、11,100 千円の減少となりました。

ウ 行為への関係者の関与状況

庚：庚は、当社及びパディネット社の取締役になりますが、当該行為に関して、辛からの依頼を受けて、D 社を辛に紹介するほか、平成 29 年 3 月期における売上の計上スキーム及び計上時期を確認しております。

辛：辛は、パディネット社の代表取締役になりますが、当該不適切な会計処理に係る架空の費用及び売上計上に関し、庚から D 社の紹介を受け、パディネット社取引先に取引を依頼するとともにパディネット社の社員に指示し、取引スキームを構築し、実行させておりました。

その他の当社役員：

辛の依頼に基づき、当社管理総務業務の担当者が、E 社と D 社間の契約書案を作成しております。

エ 行為に係る認識等

当該取引の端緒は、平成 28 年 3 月期において、パディネット社が大手通信会社の大規模なプロジェクトへの入札要件を整えるべく、早急に、管理体制・営業体制・コールセンター体制を構築する必要がある一方で、既存のパディネット社の人員・ノウハウ・体制は、到底対応するに十分なものではなかったことから、辛において、各種コンサル等も利用し、体制構築をする必要があると認識し、D 社との取引を開始したことにあります。ただ、結果的には、社内の人間の努力で一定程度十分な体制を構築することができ、D 社からのサービス提供はあったものの、工数はごくわずかで、結果的に D 社に割のいい仕事を提供することになりました。一方で、平成 29 年 3 月期における営業活動の中で、上記の D 社との取引が割のいい仕事だったことを背景に、その範囲であれば D 社からの仕事の発注をお願いできると考え、E 社とも売上スキームを調整し、これにより所謂循環取引に該当する取引を行ったというものでした。かかる取引について、辛としては、割のいい案件を発注したのであるから、その金額の範囲で割のいい案件をもらっても問題ないものと認識しておりましたが、結果として、一連の循環取引により税金負担を調整する形となったことを認識しております。又、庚は、元々 D 社の紹介自体は通常業務の関係で辛から依頼があったために紹介したものであり、平成 29 年 3 月期の取引内容については辛と同様、割のいい案件を融通し合ったという認識であり、結果として一連の循環取引により税金負担を調整する形となったことを認識しております。

2. 改善措置

(1) 原因分析

ア 各原因事実特有の主な原因分析

a. ico 社の資金の流出①

i) ico 社においては、形式的には支払手続等に関する規程類は一応整備されていたものの、具体的且つ詳細な手続規定までは整備されておらず、制度整備上も十分ではありませんでした。加えて、係る規程の実際の運用面においても、厳格に実施されてはおらず、又、一部の担当者に実際の支払手続自体が集中して行われ、二重にチェックするという体制が敷かれておりませんでした。

ii) ico 社の役員、当社役員及び内部監査委員会による監督、牽制機能が不十分であり、結果として、甲が ico 社の内部手続及び同社内における意思決定手続を無視して、恣意的に同社を事実上コントロールすることが可能であったことが最大の要因であると判断しております。

甲は、ico 社の役職員ではないものの、ico 社がコールセンター事業を譲り受ける元となった会社において、コールセンター事業の立ち上げを行っていたこと、丁にも近い関係であったこと、丁がコールセンター事業や会社の経営に関しては、甲に依存するところが大きかったことも、甲が影響力を行使できる要因となりました。加えて、実際の振込等の手続きを行う丙が、正社員ではなく、甲と旧知の関係の業務委託先であり、多少の違和感があったとしても、甲が当社の役員であり、甲から、当社又は当時の当社代表取締役役戊が了承している等と甲に言われると、それ以上の疑念をもつことはなく、取引の実行を中止するだけの動機付けには至らなかったことも、一因と考えております。

このように、事前の不正行為の発生を防止する体制としては不十分であり、且つ、事後においても、これらの不正行為を通常のチェック体制の中で発見できず、早期の対応ができていなかったことから、事前・事後のチェック体制を充実させる必要があるものと認識しております。

- iii) 関与当事者におけるコンプライアンス意識の欠如、これらの関与当事者を監視すべき役員におけるコンプライアンス意識の希薄さが当該不正行為の発生原因となっているものと認識しております。
 - iv) 甲による当該不正行為の目的としては、収入の補填を挙げることができ、当該不正行為の発生原因として、当社の役員報酬が少なく、職務内容に見合う役員報酬を支払っていなかったことも有り得ると認識しております。当社の役員は、もともと業績の非常に厳しい時期に、能力等の要件に加え、他社でも顧問等による報酬があることにより、役員報酬を低廉とすることが可能な者を選任していた経緯があり、役員報酬は、その後も低く抑えられておりました。その為、新任である甲から役員報酬の増額の主張はありましたが、他の役員とのバランスに配慮し、役員報酬の増額を行なっておりませんでした。
 - v) 上記までのとおり、ico 社における具体的支払フローの手續の明確化及び厳格な運用、連結子会社における内部統制が不十分な点、各当事者のコンプライアンス意識の欠如等が原因として認識できると共に、親会社役員によるグループ全体の監視体制、コンプライアンス意識の希薄さ、早期発見のための体制等の構築、必要十分な役員報酬の確保等の各点においても不十分であり、全社的な体制にも原因があったものと認識しております。
- b. ico 社における架空売上の計上
- i) ico 社においては、形式的には新規取引や売上手続等に関する規程類は一応整備されていたものの、具体的且つ詳細な手續規定までは整備されておらず、制度整備上も十分ではありませんでした。加えて、係る規程の実際の運用面においても、厳格に実施されてはおらず、又、一部の担当者に実際の手続自体が集中して行われ、二重にチェックするという体制が敷かれておりませんでした。
 - ii) 上記 a. ii 乃至 iii 記載の原因が、当該行為についても妥当するものと認識しております。
 - iii) 上記までのとおり、ico 社における具体的新規取引先及び売上手続のフローの明確化、厳格な運用、連結子会社における内部統制が不十分な点、各当事者のコンプライアンス意識の欠如等が原因として認識できると共に、親会社役員によるグループ全体の監視体制、コンプライアンス意識の希薄さ、早期発見のための体制等の構築等の各点においても不十分であり、全社的な体制にも原因があったものと認識しております。
- c. ico 社における実態のない業務の発注
- i) 前記 a. i 乃至 iii 及び v 記載の原因が妥当するものと認識しております。
- d. ico 社における取引先を経由した資金の流出②
- i) 前記 a. i 乃至 v 記載の原因が妥当するものと認識しております。
- e. ico 社における不適切な売上表示
- i) ico 社においては、形式的には売上及び支払手續等に関する規程類は一応整備されていたものの、具体的且つ詳細な手續規定までは整備されておらず、制度整備上も十分ではありませんでした。加えて、係る規程の実際の運用面においても、厳格に実施されてはおらず、又、

一部の担当者に実際の手続自体が集中して行われ、二重にチェックするという体制が敷かれておりませんでした。

- ii) ico 社における不適切な売上表示は、当社及び ico 社役職員の会計処理に関する理解が不十分であったことが挙げられます。
- f. 甲に対する役員報酬の補填
 - i) 関与当事者は、形式を整えることで、報酬補填が可能であったと認識しており、関与当事者におけるコンプライアンス意識の希薄さが、発生原因となっているものと認識しております。
 - ii) 当該不適切な行為等の目的は、甲の収入の補填であって、前記 a iv 同様、当該不適切な行為等の発生原因として、当社の役員報酬が少なく、職務内容に見合う役員報酬を支払っていなかったことも有り得ると認識しております。
 - iii) 本件に係る契約は、後付けでなされており、事前に、役務内容と価格の妥当性、取引先の選定等につき確認がなされていれば、本件が防げた可能性があることから、規程、稟議制度等が、一定の水準で整っており、運用されてはいたものの、それらの厳密な運用や効果的なチェックを担保する体制に不備があったことが、発生原因となっていると認識しております。
- g. バディネット社における利益調整①乃至③
 - i) バディネット社における業務の執行において、バディネット社の代表者である辛の権限が大きかったことが一因として挙げられます。バディネット社を大きく成長させたのは辛であり、又、当社グループ全体として、バディネット社以外の会社の業績の立て直しが急務であり、バディネット社は売上、利益とも予算に達する見込みであったため注意が向かなかつたことも、バディネット社に対する親会社による管理・監督が至らなかつた理由の一つと考えております。
 - ii) 関与当事者におけるコンプライアンス意識の欠如、これらの関与当事者を監視すべき役員におけるコンプライアンス意識の希薄さが不適切な行為の発生原因となっているものと認識しております。

イ 総合的な原因分析

前記ア記載の個別の原因分析をもとに、総合的な原因を分析しますと、今般の不正行為等の原因は、概要以下のとおりと認識しております。

① 経営トップの姿勢

本件の不適切な行為は、当社及び子会社の取締役並びに子会社の監査役が関与、黙認しており、相互に連携をとっていることから、経営トップ及び役員相互の監視体制について機能しておりませんでした。会社として、各取締役がどれだけ有効に監視機能を発揮できるかは経営トップの姿勢に委ねられる部分が大きく、コンプライアンス意識の欠如の最大の責任は最高経営責任者にあったものと認識しております。

② 子会社の業務が一部の経営幹部により直接実行されていること

子会社の経営トップが、直接業務を指揮及び執行をしており、通常の内部統制によりその業務を管理することが不能となっておりました。子会社業務における経営トップの権限は絶大であり、他の従業員が、経営トップの行動を制御できる状態ではなく、当社グループ全体の中でも、監視する体制がなかつたものと認識しております。

③ 役員選任時の適正性の調査が不十分であったこと

当社グループの役員を選任の端緒は、既に社内に役員として在籍する者からの紹介が大半となっておりましたが、役員の人知人ということで、形式的な書面の徴求と記事検索にとどまっておりました。その結果として、個人の財産、訴訟の状況に問題を抱えていることで不正行為を誘引する動機を有し、かつコンプライアンス意識が欠如していることで役員等としての権限を濫用する恐れがある、あるいは、会計に関する理解が不足しているとともに、コンプライアンス意識が欠如していることで、不適切な会計処理に繋がる取引を許容してしまう等、役員としての適正性

を欠く役員就任を認めてしまったものと認識しております。

④ コンプライアンス意識の欠如

取締役及び監査役に対し、役員報酬の支払いの他に、報酬補填を行ってまいりました。この行為は会社法の趣旨に反する行為であるものと認識しております。又節税という意識の下で、利益が多く出た年度において、取引先から過大又は架空な請求書を発行してもらうことにより実態のない費用又は売上原価を計上し、翌年にその返還を受ける為に、架空名目で取引先に対して売上を計上する等の経理操作を行ってまいりました。この行為については会計についての理解が不十分であったとしても、個々の取締役及び従業員が当然に認識すべき事項でありました。今回の会社法の趣旨に反する行為及び不適切な会計処理を防止できなかったのは、コンプライアンス意識の欠如に起因するものと認識しております。

⑤ 監査機能が十分に機能していなかったこと

当社のコーポレートガバナンスの体制として、内部監査委員会の存在がありますが、実際には十分に機能しておらず、実効性の高い内部監査は実施されておりました。又、監査役会としても、企業不正が発生し得るという認識をもって監査を実行するという意識が希薄であったこともあって、監査役監査が形式的な監査にとどまっております。加えて、規程上は補助スタッフを置くことを要請できることになっておりますが、別途補助スタッフの採用予算を確保することはなく、多数の子会社が存在する中で、実効性のある業務監査を遂行できる体制が確保されていなかったものと認識しております。

⑥ 会計に関する理解が不十分であったこと

不適切な会計処理が行われた原因の一つとして、子会社経営陣において、会計処理に関する理解が不十分であったことが挙げられます。対価に見合ったサービスの実態がなくても、契約書や請求書、請求金額の支払い等の形式を整えれば、請求額に見合った費用計上が可能であると誤解していたことが背景として存在しておりました。経営陣に税務会計に関する知識があり、又、必要に応じて外部の専門家にアドバイスを求める慎重さがあれば、不適切な会計処理は防げたものと認識しております。

⑦ 契約締結、会計処理等の業務のチェック体制の不備

規程、稟議制度等は、一定の水準で整っており、運用されてはいたものの、厳密な運用がなされていない場合があります。又、本来なされるべき、必要性、合理性、証憑の有無等の確認を十分に行うフロー及びそのチェック体制に不備があったことから、恣意的な契約の締結、形式のみに基づく売上の計上、支払等の経理処理を可能にしたものと認識しております。

⑧ 取引先との不明瞭な関係

不適切な行為に関しては、経営幹部が個人的に懇意にしている企業が、その協力先として関与しておりました。経営陣と密接な関係を有し、且つ不自然な取引を許容する取引が当社グループの周辺に複数存在していたことが、不適切な会計処理を可能にしたものと認識しております。

(2) 再発防止に向けた改善措置

① 経営体制の見直し(前記(1)イ①、②に対応)

a. 経営陣及び監査役の刷新

本件に係る処分として、何らかの関与が認められた当社代表取締役及び子会社代表を兼務する取締役2名が平成29年9月末で退任するとともに、留任する常勤取締役につきましても、役員報酬を半額に減額いたしました。又、退任する取締役に代わって、コンプライアンス遵守に厳格である金融機関での業務執行経験及び事業会社の事業部門の経験に加え、上場企業を含む各種企業での監査役経験が豊富な馬場正身を代表取締役とすることで、事業推進と内部統制のバランスを重視した経営を目指します。又、同様に監査役経験が豊富で、内部監査の専門家でもある後藤憲保を社外取締役として選任し、経営の最重要テーマである内部統制強化を推進いたします。監査役については、大川高及び馬場正身が退任となり、代わって、監査役経験が豊富で、監査役業務に精通している石本圭司及び公認会計士資格及び税理士資

格を有する中川英之を社外監査役として選任いたしました。

b. 適正な人材確保のための予算の確保

新体制における人材の確保においては、従来の報酬水準にとらわれず、個別に適切な報酬水準となるように努め、必要な予算を確保するようにしてまいります。

c. 経営の監督と業務執行の分離及び牽制機能の強化

純粋持株会社形態のもと、執行者である子会社代表者が親会社取締役を兼務しており、牽制機能が十分発揮されていなかったことから、経営の監督と業務執行を分離するとともに、牽制機能を強化するため、業務執行にあたる子会社代表者の親会社取締役の兼務を解消いたしました。又、事業規模等から判断した一部の子会社においては、共同代表制を設け、当該子会社の業務執行を担う他の代表取締役に対する牽制機能を強化いたしました。なお、本施策の趣旨に鑑みて、当面の子会社の内部統制システム再構築に係る期間においては、親会社取締役が子会社代表者を兼務し、経営管理にあたる場合があります。

d. 社外取締役の増員

これまで1名であった社外取締役を1名増員し、業務執行取締役に対する牽制機能の強化を図りました。

e. 社外監査役による監視、監査機能の強化

監査役3名全員を社外監査役として、より牽制機能を強化した上、監査経験に富んだ人材及び専門的知識を有する外部専門家を招聘することで、監査機能を強化いたしました。

f. 内部統制強化担当部門の新設

新たに、グループ監査室を設置し、監査役業務の補助、内部監査実務、本再発防止策の推進を含む内部統制の強化を確実に進めてまいります。

g. 補欠監査役制度の採用

不測の事態に備えて、予め補欠監査役を選任し、速やかな監査役の交替を実現することにより、間断ない監査体制を担保いたしました。

h. 取締役、監査役、会計監査人間の連携強化

四半期毎に取締役と会計監査人間、監査役と会計監査人間で四半期レビュー報告を行い、互いの情報を共有し、意見交換を行うことに加え、新規事業等を開始する場合には、情報の共有の場を設け、新規事業及び既存事業における会計処理の事前協議を行うことにより、早期問題認識、早期対処を実現するべく、今まで以上に会計監査人とのコミュニケーションの強化をすることにしており、会計監査人からも了承を得ております。取締役と監査役間に関しては、定期的にインタビューの場を設け、実施してまいります。

i. 不正を起こした当社元取締役との関係遮断

ico社において不正行為を行っていた甲について、平成29年2月8日付で取締役を辞任した後、当社の従業員として業務に従事しておりましたが、本件不正行為の発覚を受けて本人から事情を聴取した後、出勤停止の措置を取り、又、第三者委員会の調査報告書の結果を受けて解雇いたしました。

② 各役員との関係の適正性確保（前記（1）イ③に対応）

グループ各社の役員候補者に対して、履歴書、職務経歴書の詳細な記載を求め、役員相互間の専門分野のバランスが取れているかという視点で企業統治に関する知見及び当社が行う営業事業に対する知識、経験の有無を確認する他、他企業との兼任状況と当該兼任先からの報酬の有無を確認し、当社グループとの利害関係を把握してまいります。外部人材の招聘においては、紹介者との関係を取締役会において確認いたします。又、必要に応じて、候補者の訴訟状況、財務状況、心身の状況等（健康診断結果、後見登記の有無等）を求めることとします。

就任の際及びその後も継続的に、各役員から、一般的な職務の執行に関する確認書及び関連当事者取引に関する質問書への回答を求める他、役員業務に支障を生じさせるような債務の有無、差押えを受ける可能性の有無、破産開始原因事実及び当該事実が発生する可能性の有無を確認す

るための表明保証書の提出を求めてまいります。又、当該表明保証書には、表明保証の内容が虚偽の場合には、会社が被った損害は賠償する等の条項、支払い済みの役員報酬を違約金として返還する条項、表明保証事項に抵触する事態が生じた場合には、報告する義務が生じる等の内容も記載いたします。

子会社の役員に対する個別役員報酬の決定方法について、従来は各子会社の代表取締役に一任しておりましたが、今後は透明性確保のため、各子会社における株主総会において決議するものとしします。

③ 全社的なコンプライアンス意識醸成の取組（前記（1）イ④に対応）

a. コンプライアンス委員会の常置

代表取締役社長が委員長となり、平成 29 年 10 月 27 日に、社長直轄のコンプライアンス委員会を常置いたしました。コンプライアンス委員会は、当社取締役及びグループ監査室、各子会社の取締役で構成されており、月に 1 回の会議体を設け、再発防止策の進捗確認やメッセージの発信、役職員へのコンプライアンス研修の企画、実施、コンプライアンス意識啓発活動、効果測定、コンプライアンス違反等に関する情報収集、相談対応等について協議しております。コンプライアンス委員会での協議結果については、各委員が各子会社で開催される月に 1 回の分科会等において、通達されており、グループ全社員に対して発信する仕組みを構築し、運用されております。

b. 各種コンプライアンス研修の実施

当面は四半期ごとに、その後も、少なくとも半期ごとに各種コンプライアンス研修を行い、全社的なコンプライアンス意識の醸成を図ります。平成 29 年 10 月 23 日にグループ全体の役職員を対象とした社員総会にて、コンプライアンスの重要性、社会や企業への影響、不正行為の判断基準といった第 1 回コンプライアンス研修を実施し、研修後、アンケートを実施し役職員の理解度を確認いたしました。今後は、グループ監査室にて研修プログラムを策定し、半期に一度のペースでグループ全体の役職員向けに一般的なコンプライアンス研修を行う一方で、売上や仕入の事例等の実務に即した研修も展開し、効果測定を行い、その結果を研修内容に反映させてまいります。なお、次回の研修の予定は平成 30 年 1 月、来期におきましては同年 7 月に実施の予定です。

c. 懲罰規定の厳格化、業務評価の見直し

ア. 懲罰規定の見直し

コンプライアンス委員会において、グループ各社の規定を見直し、コンプライアンスの遵守に関する規定の強化又は新設を行い、その内容をコンプライアンス委員会にて発信し、グループ全体の役職員に周知し、印刷版を配布する等、役職員がいつでも読み返せるようにして、役職員が日々の業務を遂行する際に常にコンプライアンスの遵守を意識しながら業務に取り組めるようにします。規定に違反した場合の懲戒処分についても規定の見直しをし、万が一不正行為があった場合への厳罰対応もグループ全体に周知徹底いたします。

イ. 人事評価の見直し

売上目標の達成状況等に基づく人事評価は、営業部門の人事評価の項目として重要であるため、廃止はできませんが、コンプライアンスに関する人事評価項目を導入することにより、コンプライアンス遵守の意識を高めてまいります。人事評価では、売上目標の達成状況を定量項目、コンプライアンス遵守を定性項目として設定し、定量・定性のバランスのとれた評価を実施します。

なお、年度途中であることから、年内を目途に評価ルールを変更し、従業員へ周知した上、従業員の理解を得て、平成 31 年 3 月期の人事評価から採用いたします。

④ 内部監査体制の強化（前記（１）イ⑤に対応）

内部監査体制を強化するにあたり、他社でのリスクマネジメントや監査業務での経験が豊富であり、又 CIA（Certified Internal Auditor）、内部監査士等の資格を有している社外取締役が委員長となり平成 29 年 10 月 24 日に既存の内部監査委員会の機能を強化しました。又、同年 10 月 27 日の当社取締役会にて、内部監査委員会規程の新設及び内部監査規程の改正をいたしました。内部監査委員会は、当社の取締役、グループ監査室、経理責任者、人事法務責任者及びシステム責任者で構成されており、グループ監査室が策定した内部監査計画等について審議、承認をしております。平成 30 年 3 月期の内部監査は、当社及びグループ各社に対し、本報告書記載の再発防止に向けた改善措置の項目の重点を置き、下記内容にて実施いたします。

ア. 基本的な規定類の制定状況とその運用状況の確認・検証

当社及びグループ各社の規程及び規則等の制定、運用及び展開状況を確認します。

イ. 取引先との関係の適正性の確保（業務委託契約等の実在性、コントロールの検証）

当社及びグループ各社の業務委託契約書及び顧問契約に従って収入又は支出として処理した経理データをベースに当該契約書等の確認を行います。実査において経理データとの突合を行います。

ウ. 支払手続のフロー、承認手続の確認・検証

当社及びグループ各社の支払手続フローや承認プロセスについて確認します。実査において経理データとの突合を行います。

又、当社及びグループ各社の代表者に統制環境等に関するヒアリングを実施いたします。内部監査の実務については、グループ監査室が執り行っており、内部監査の状況、結果については内部監査委員会又は監査役に随時報告しており、グループ監査室や監査役と緊密に連携できる体制を構築し、横断的且つ重層的な内部監査体制を実現しております。

⑤ 会計処理に関する理解の醸成（前記（１）イ⑥に対応）

グループ各社の幹部向けに、公認会計士資格及び税理士資格を有する監査役を講師として、会計処理に関する理解の促進を目的とした研修を行い、適切な会計処理に関する知識の浸透を図ります。又、当社の経理部門についても随時会計基準の勉強会を開催し、常に適切な会計処理が行えるようにします。

⑥ 売上計上、支払手続の見直し（前記（１）イ⑦に対応）

売上計上においては、営業部門による売上計上の根拠資料となる客観的証憑の適時適切な取得を行い、役務提供完了時点を把握することができるよう、業務フローを見直すとともに、経理部門においては、証憑確認のほか、役務提供完了時点の正確性を二重チェックする体制を構築、その内容を役職員に周知徹底いたします。

支払手続においては、受発注同様、職務権限規程の牽制機能が強化された決裁基準表の見直しを図ることにより、手続の見直しと厳格化を行います。決裁については、ワークフローシステムを導入し、決裁基準表に沿った決裁基準の設定をし、内部統制の強化を図ります。実際の支払いについては、会社に固定されているデスクトップパソコンのみに電子証明書を発行し、決裁がおりた案件であることを確認した上で、グループ各社の経理担当が申請し、当社の経理責任者が承認する体制を構築する等、グループ各社にあった最善の運営方法を考案し、定められた手続を経ない支払いが行われないよう、チェック体制の重層化を進めます。

⑦ 取引先との関係の適正性確保（前記（１）イ⑧に対応）

新規取引においては、当社及びグループ各社の新規取引のフローを調査し、信用情報の取得に加え、人的又は資本的関係の有無を確認するよう改善を図り、取引開始の経緯及び取引内容の妥当性の検証を事前の申請において行ってまいります。併せて、コンプライアンス確認書を策定し、各取引先に対しての当該確認書の取得を推進してまいります。

又、金額や入金、支払いサイトが一定以上の取引については、稟議にその取引の必要性を記載することとします。事後のモニタリングとして、経理部門において、四半期毎に各取引先に対して債権債務の推移を分析し、急激な取引量の増加、普段仕入しか発生しない取引先への売掛債権の発生、取引先の規模に比して不自然に大きな債権債務の発生等、不適切な取引の兆候を捉える体制を整えます。売上計上、支払手続においては、グループ各社のフローを調査し、受発注における契約行為について、職務権限規程の牽制機能が強化された決裁基準表の見直しを図ることにより、手続の見直しと厳格化を行います。

⑧ 内部通報窓口の設置

平成 29 年 10 月 27 日の当社取締役会において内部通報規程を制定し、グループ全体を対象とした内部通報窓口を設置いたしました。内部通報規程では、通報者の保護に関する事項について重点をおき、社内通報窓口をグループ監査室、外部通報窓口を当社の顧問弁護士と2分化することにより通報しやすい環境を整備いたしました。通報窓口については、同年 10 月 23 日のグループ全体の役職員を対象にした社員総会において事前告知の上、当該規程の制定後、コンプライアンス委員会よりグループ全体の役職員に通達をいたしました。今後は、コンプライアンス研修のプログラムに組み込み、定期的に周知し、利用を促し、役職員が通報をしやすい環境を継続するための見直しを図ってまいります。又、当社グループを対象としたコンプライアンスに関するアンケート調査を定期的実施することにより、不平等の可能性の早期発見の強化を図り、コンプライアンス意識の改革が形骸化しないよう細心の注意を払います。

⑨ 継続的なモニタリング

本再発防止策の進捗に関しては、コンプライアンス委員会において、定期的且つ継続的なモニタリングを行い、その結果を全社的に共有、フィードバックすることで、本再発防止策の着実な遂行を担保いたします。

(3) 改善措置の実施スケジュール

改善措置	措置項目	平成 30 年 3 月期						平成 31 年 3 月期	
		10 月	11 月	12 月	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月
		→ 施策の整備						→ 運用及び継続的改善	
① 経営体制の見直し	経営陣及び監査役の刷新	→							
	適正な人材確保のための予算の確保				→				
	経営の監督と業務執行の分離及び牽制機能の強化	→							
	社外取締役の増員	→							
	社外監査役による監視、監査機能の強化	→							
	内部統制強化担当部門の新設	→							
	補欠監査役制度の採用	→							
② 各役員との関係の適正性確保	役員との取引関係・適正性調査	→							
			→						

