

2021年2月19日

各位

会社名 五洋インテックス株式会社
代表者名 代表取締役社長 川勝 宣昭
(JASDAQ・コード7519)
問合せ先 取締役 菊地 徹
(TEL. 03-6281-9861)

「改善計画・状況報告書」の公表について

当社は、2020年3月11日付「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」において開示しましたとおり、金融庁に対して真正な四半期レビュー報告書を添付した2020年3月期第2四半期報告書を法定提出期限である2019年11月14日までに提出できなかった（以下「四半期報告書の提出遅延」という。）にもかかわらず、同年12月5日の訂正四半期報告書提出までの間、四半期報告書の提出遅延に関する適時開示を何ら行わないという適時開示規則違反（以下「本件適時開示違反」という。）を生じさせました。また、当社は、株式会社東京証券取引所（以下「東証」という。）による本件適時開示違反に対する審査の結果、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、2020年3月12日付で「特設注意市場銘柄」に指定されました。

加えて、東証による特設注意市場銘柄への指定公表文にも記載のとおり、当社は、2018年6月4日に過年度決算短信等の訂正を行ったことに関し、東証に対し、同年8月7日に改善報告書、2019年2月22日に改善状況報告書を提出したものの、これらにおいて実施する又は実施済みとしていた改善措置について直近において十分な対応を図っていませんでした。また、2019年3月期の内部統制報告書において「財務報告に係る内部統制の開示すべき重要な不備あり」と開示したことに関する日本取引所自主規制法人からの照会に対して、実施すると回答していた改善措置のうちの複数について、実際には実施に向けた対応を何ら行っていませんでした。さらには、本件適時開示違反とは別途、適時開示体制の不備等が原因で適時開示を複数回にわたって失念するなど、上場規則を遵守できていない状況が生じておりました。そのうえ、以下「IV. その他、当社で生じていた内部管理体制の不備等に起因した諸問題」で記載の通り、当社では、上記以外にも、内部管理体制の不備等に起因する諸問題が生じておりました。

当社は、このような事態に至ったことを深く反省し、2020年3月4日付「調査委員会からの調査報告書受領に関するお知らせ」にて開示しましたとおり、調査報告書に記載された調査委員会の再発防止策に係る提言や、その他の外部からの指摘を真摯に受け止め、現時点において、当社が必要と認識した内部管理体制等の改善に向けた再発防止策を取り纏める

に至りましたので、その内容を以下のとおりお知らせいたします。なお、これらの改善策は、以下「IV. その他、当社で生じていた内部管理体制の不備等に起因した諸問題」での調査中事項の調査結果等により追加・変更が必要となるなど、今後修正される可能性があるものです。

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

以上

改善計画・状況報告書

五洋インテックス株式会社

2021年2月19日

目次

I.	本件適時開示違反の発生経緯	1
1.	重要な四半期レビュー手続が未了のまま、四半期報告書を提出した経緯	1
2.	本件適時開示違反を生じさせた経緯	2
II.	過去に策定された改善措置の実施状況	4
III.	本件適時開示違反以外の上場規則違反等の発生経緯	5
1.	2018年11月26日付「株主による臨時株主総会の招集請求に関するお知らせ」開示	5
2.	2019年6月27日付「連結子会社の異動及び特別利益の計上に関するお知らせ」開示	5
3.	2019年11月13日付「和解による訴訟の解決及び特別利益の計上に関するお知らせ」開示	6
4.	2020年1月28日付「子会社の商号変更に関するお知らせ」開示	6
IV.	その他、当社で生じていた内部管理体制の不備等に起因した諸問題	6
1.	キュアリサーチを巡る混乱について	7
2.	社外取締役による職務の放棄	8
3.	Y会とのトラブル	9
4.	当社大株主からの不動産賃借	10
5.	五洋亜細亜からの第三者への資金貸付け時の手続不備	12
6.	五洋亜細亜と当社従業員間の係争について	13
V.	当社において内部管理体制上の問題が多発した原因及び背景	14
1.	長年に渡る業績不振及びその結果生じた役員の刷新	14
(1)	経営陣による長年にわたる内部管理体制の整備・維持の軽視	14
(2)	コンプライアンス意識が欠如した者の取締役就任	15
2.	ガバナンスの機能不全	15
(1)	社外取締役、監査役による、取締役の職務執行に対する監督・監査の任務懈怠	15
(2)	取締役の職務執行に対する監督を行うための環境不全	16
(3)	有効な内部統制が構築されていなかったこと	16
3.	開示を含む管理部門全体の体制不備	16
4.	監査法人との連携不足	17
5.	その他	18
(1)	各種会議の形骸化	18
(2)	子会社管理体制の不備	18

(3) 子会社自体の管理体制の不備	19
(4) 内部監査機能の不備	19
(5) 規程の整備不備や形骸化、運用の不備	19
(6) 全社的なコンプライアンス意識の欠如	20
VI. 再発防止策案と足元の現状	20
1. 業績の回復による経営の安定化	20
(1) 中期経営計画・予算の策定と実行	20
(2) 経営戦略会議の設置	22
(3) 間接金融による資金調達	22
2. コンプライアンス意識を保持する役員の確保	22
(1) 経営陣の経営責任の明確化と役員の全面刷新	22
(2) 役員の選任基準の明文化	23
(3) 役員の選任プロセスの見直し	24
3. ガバナンス体制の強化	24
(1) 監査役の交代	24
(2) 専任の管理担当取締役の選任と取締役同士の相互牽制の強化	24
(3) 経営監視委員会の設置	25
(4) 取締役会の議論の充実と取締役会決議の事後的統制	26
(5) 「再発防止プロジェクト」の設置	26
(6) 非常勤役員の情報収集を容易とするための環境整備	27
(7) 監査役が牽制機能を発揮するための体制構築	28
4. 適切な開示体制の構築	28
(1) 開示体制の強化	29
(2) 適時開示に関する研修受講等	29
(3) 新管理本部部長の選任及び管理本部部長の選任プロセスの整備	29
(4) 開示担当を含む管理部門の人員の強化	30
(5) 人材の定着化	30
(6) 開示マニュアル作成	31
(7) 全社的な決算・財務報告プロセスの見直し	31
5. 監査法人との連携強化	31
6. その他	32
(1) 各種会議の再整理及び規定化	32
(2) 子会社管理体制の見直し	33
(3) 子会社自体の管理体制の見直し	34
(4) 取引関係書類等の社内でのチェック体制の整備	35
(5) 取引関係書類の保管に関する内部統制の整備	36

(6)	内部監査機能の向上	36
a.	内部監査体制の強化	36
b.	内部監査規程の見直し	36
c.	内部監査結果の全社への共有	37
(7)	グループ全体の規程の見直し	37
(8)	コンプライアンス体制の整備	37
a.	リスク・コンプライアンス委員会の整備	37
b.	リスク・コンプライアンス規程の制定	39
c.	内部通報制度の新設	39
(9)	全社的なコンプライアンス意識の醸成	40
a.	「グループ行動規範」の策定と周知	40
b.	コンプライアンス研修の実施	40
(別紙1)		41
(別紙2)		44
(別紙3)		46
(別紙4)		62
(別紙5)		66

I. 本件適時開示違反の発生経緯

本件適時開示違反の発生の経緯を以下の2点に分けて説明します。

1. 重要な四半期レビュー手続が未了のまま、四半期報告書を提出した経緯

当社は、2020年3月期第2四半期報告書の法定提出期限である2019年11月14日までに、四半期レビュー上の重要論点とされていた継続企業の前提に関する資料を会計監査人に提出できず、当時、それにより重要な四半期レビュー手続が未了となり、四半期レビュー報告書の結論が不表明となる可能性がありました。当社内では、このような状況にもかかわらず、情報連携が適切に行われず、その結果、当社は、重要な四半期レビュー手続が未了のまま、11月14日に四半期報告書を提出しました。

このような事態は以下の経緯により発生しております。

当社は、2019年4月28日に、株主請求に基づき開催した臨時株主総会での決議の結果、役員構成が大幅に変更されました。また、2019年6月27日に開催した2019年3月期の定時株主総会をもって2018年6月の過年度決算訂正への改善策の一つとして就任した管理担当の専任取締役が退任し、新たに、O氏が管理担当の専任取締役候補として選任されました。

しかし、詳細な理由は不明ですが、O氏は株主総会で取締役への就任が承認されたにもかかわらず取締役への就任を辞退しました。本来、O氏に代わる人物を管理部門の専任担当取締役として新たに確保すべきところ、すでに社内にいる常勤取締役の中から管理担当取締役を選任すれば間に合うであろうという経営陣の管理部門軽視の考えにより、事業部門（メディカル事業）を担当する梅野取締役（2020年2月13日代表取締役就任、6月30日代表取締役（取締役）退任のため、以下では「梅野元管理担当取締役」又は「梅野前社長」という。）が、追加的に担当することとなりました。もともと、梅野元管理担当取締役は、過去に上場会社の管理業務を統括及びこれに従事したことはなく、また、業績回復を目指すため、事業部門への対応が最優先であったことから管理部門に対しては注力せず、管理担当取締役は実質的には不在となる状況が生じておりました。そのため、決算・監査手続対応及びこれに伴う適時開示を含む開示業務全般の対応は、宮原代表取締役（2020年2月13日代表取締役辞任、6月30日取締役退任のため、以下では「宮原元社長」という。）が行っていたものの、2019年10月11日付で決算及び開示実務を担当する管理部の管理職2名（部長及び係長）が共に退職するなど、当社の管理部門は極めて脆弱な状況となっておりました。

当社は管理部門の脆弱性を補うために、後任の管理部長（以下「N管理部長」という。）を採用しましたが、N管理部長は週3日程度当社業務を行い、勤務場所も定められていない業務委託契約者であり、また、一般的な決算知識及び経験はあったものの、上場会社の決

算・監査手続に関する知識や適時開示を含む開示業務全般については十分な知識がありませんでした。このため、当社では、事業部門（インテリア事業）に所属する K インテリア事業部長（以下「K インテリア部長」という。）が、退職者から適時開示を含む開示業務全般の引き継ぎを受け、対応することとなりました。

このような状況において、当社は、2020年3月期第2四半期報告書の法定提出期限である2019年11月14日までに、四半期レビュー上の重要論点とされていた継続企業の前提に関する資料を会計監査人に提出できず、当時、それにより重要な四半期レビュー手続が未了の状態が発生しておりました。しかし、K インテリア部長は、11月13日の取締役会において、決算短信の適時開示について決議していたこと、宮原元社長、梅野元管理担当取締役を含む役員及びN 管理部長等誰からも四半期報告書のレビュー手続が未了との情報を得ていなかったため、当然にレビュー手続は全て終了しているものと思込み、決算・監査対応を行っていたN 管理部長等に確認せず、11月14日に2020年3月期第2四半期報告書を提出しました。また、K インテリア部長は、提出後、全役員及びN 管理部長等に四半期報告書を提出した旨をメールで連絡したものの、四半期報告書を提出したことを問題視する指摘は宮原元社長、梅野元管理担当取締役、N 管理部長を含め、誰からもなされませんでした。

2. 本件適時開示違反を生じさせた経緯（会計監査人から訂正四半期報告書の提出が必要と再三指摘されていたにもかかわらず、2019年11月14日以降、12月5日までの約3週間、真正な四半期レビュー報告書を添付した四半期報告書を提出せず、訂正四半期報告書の提出を要する旨の適時開示も何ら行わなかった経緯）

上記1. の誤りに留まらず、2019年11月15日以降、当社の複数の役員が、会計監査人であった監査法人コスモス（以下「コスモス」という。）から、「重要な四半期レビュー手続が未了のまま四半期報告書が提出されているため、直ちにレビュー手続を終えたうえで訂正四半期報告書の提出が必要である」旨の指摘を複数回受けていたにもかかわらず、当社は、2019年12月5日の訂正四半期報告書提出までの間、真正な四半期レビュー報告書を添付した四半期報告書を提出せず、また、四半期報告書の提出遅延が生じている旨の適時開示を何ら行っていませんでした。

このような事態は以下の経緯により発生しております。

2019年11月15日夕刻、宮原元社長、梅野元管理担当取締役、N 管理部長等は、コスモスの担当者から、2020年3月期第2四半期報告書のレビュー手続が終了していないこと及び訂正四半期報告書の提出が必要となる旨の指摘をメールで受けました。また、加藤常勤監査役（2020年6月30日退任のため以下では「加藤元常勤監査役」という。）は、11月18日に上記メールの転送を、コスモスの担当者から受けました。

その後、11月21日に2回、宮原元社長、梅野元管理担当取締役、加藤元常勤監査役、戸

田社外監査役（2020年6月30日退任のため以下では「戸田元社外監査役」という。）等は、コスモスの責任者から、2020年3月期第2四半期報告書のレビュー手続が終了していないこと及び訂正四半期報告書の提出が必要となること、更にレビュー手続のため追加の書類提出が必要等の指摘をメールで受けました。

更に11月25日には、当社がレビュー手続のために書類を追加提出したことを受け、コスモスによる四半期レビュー手続が終了し、宮原元社長、梅野元管理担当取締役、N管理部長等は、レビュー報告書を受領しましたが、当社は、当該レビュー報告書を添付した訂正四半期報告書を引き続き提出しませんでした。

その後、12月4日に、宮原元社長、梅野元管理担当取締役、加藤元常勤監査役、戸田元社外監査役等は、コスモスの責任者から、四半期報告書の提出遅延に係る一連の出来事の責任は全て当社にあり、早急な対応を要請する旨のメールを受領しました。当該メール受領の翌日である12月5日、当社は、東証上場部に真正なレビュー報告書を添付した四半期報告書を提出していないことを初めて相談し、東証上場部から、速やかに財務局に連絡し、訂正四半期報告書の扱いについて対応を協議すること及び四半期報告書の提出遅延が生じていることについて適時開示を行うように指摘を受け、問題が顕在化することとなりました。

なお、この間、当社は11月27日に臨時取締役会を開催しており、コスモスから四半期報告書のレビュー手続が終了していないことについて指摘を受けていた宮原元社長、梅野元管理担当取締役、加藤元常勤監査役、戸田元社外監査役はいずれも出席しておりましたが、これらの各役員から当該取締役会に出席していた名井社外取締役（2020年6月30日退任のため以下では「名井元社外取締役」という。）、河内社外監査役（2020年6月30日退任のため以下では「河内元社外監査役」という。）に対して、当該問題について何らの説明や情報共有はありませんでした。また、名井元社外取締役、河内元社外監査役を含む当社の他の役員に対しては、その他の場においても、12月5日以前において、真正なレビュー報告書を添付した四半期報告書を財務局に提出していない旨の情報共有がなされることはありませんでした。

本来、当社は、四半期レビュー手続が未了の状態ですら四半期報告書を提出してしまった事実を認識した場合、速やかに財務局に連絡して対応を協議するとともに、適時開示上の対応も行うことが必要でありました。

しかし、コスモスから、複数回、指摘メールを受けていた宮原元社長及び梅野元管理担当取締役は2019年11月14日時点でレビュー手続が終了していなくても、コスモスから事後的に同日付でのレビュー報告書を取得することでこの問題は解決可能と考えておりました。これは、金融商品取引法に対する理解が乏しいとともに、第三者に虚偽の証憑を作成させ、これを受領すれば問題は解決すると認識していた点でコンプライアンス意識が欠如していたものであり、特に、コスモスから11月25日付レビュー報告書を受領した後も、引き続き日付を遡及した11月14日付のレビュー報告書を受領しようと考えていたことは、

著しいコンプライアンス意識の欠如といえます。加えて、宮原元社長、梅野元管理担当取締役は、11月27日の当社臨時取締役会において、状況を把握していない社外役員への情報共有を行わず、取締役及び監査役の監督・監査機能を阻害させるなど、不適切な対応を図っておりました。

また、加藤元常勤監査役は宮原元社長及び梅野管理担当取締役が、コスモスから適切な対応を図るように繰り返し指摘されていることを把握していたにもかかわらず、知識不足を理由に宮原元社長や梅野元管理担当取締役に対して適切に対応するよう求めず、自らの職責を果たす意識が著しく欠如していました。

戸田元社外監査役も、11月21日以降、加藤元常勤監査役と同様に、宮原元社長及び梅野元管理担当取締役が、コスモスから適切な対応を図るように繰り返し指摘されていることを把握していました。戸田元社外監査役によれば、宮原元社長及び梅野元管理担当取締役に対して、状況の確認を依頼し、現状の報告を求めたところ、宮原元社長から近日にコスモスの代表と面談して相互の認識を確認し対応するとの回答がありましたが、一向に的を得た報告がなかったことから訂正報告書を出すべきとの考えを宮原元社長には伝えていたとのことです。しかしながら、11月27日の当社臨時取締役会において状況を把握していない社外役員への情報共有を行っておらず、取締役に適切に対応するよう再度求めていなかった点は、やはり自らの職責を果たす意識が著しく欠如していたと当社は考えております。

このように、当社元役員には、金融商品取引法や、金融証券市場の各種ルールを理解していない、又はこれらを軽視した行動をとるなど、コンプライアンス意識が著しく欠如していたことが認められます。

II. 過去に策定された改善措置の実施状況

当社は、2018年6月4日に過年度決算短信等の訂正を行ったことに関し、東証から7月24日付で公表措置及び改善報告書の徴求措置を受け、8月7日に改善報告書、2019年2月22日に改善状況報告書等を提出し、各種の改善策を実施するとしておりました。

しかし、本件適時開示違反にかかる審査過程で改善報告書等に記載の改善措置のうち、会計監査人との連携強化など、今回の本件不適正開示の防止及び早期発見に有効であったと考えられる改善策について、宮原元社長及び梅野元管理担当取締役を中心とする当時の当社経営陣によって十分な対応を図られていないことが確認されました。

また、当社では、2019年3月期の内部統制報告書を「財務報告に係る内部統制の開示すべき重要な不備あり」として提出しております。これに関して当社は同年7月に日本取引所自主規制法人から受けた照会に対して、取締役会・監査役会の相互牽制等のために改善措置を実施すると回答しておりましたが、このうちの複数について、実際には実施に向けた対応が何ら行われていないことが確認されました。

このような事態は以下の経緯によって発生しております。

当社では、Iにも記載のとおり、2019年6月以降、メディカル事業を担当する梅野元管理担当取締役が管理部門を追加的に担当することとなったものの、梅野元管理担当取締役は、事業部門対応が最優先としており、そのため、管理部門の担当取締役が実質的には不在となる状況が生じました。

このような状況下で、東証へ提出した改善報告書や改善状況報告書に記載した改善措置については、責任の所在が曖昧となり、十分な実施がなされない、又はその場限りの表面的な対応が行われる状況が生じることとなりました。

すなわち、宮原元社長及び梅野元管理担当取締役には、過去において当社が実施するとしていた各種改善措置の実施により、内部管理体制の継続的な改善を図ることが必要であるとの当事者意識が欠如しておりました。加えて、加藤元常勤監査役を含む他の役員は、これらの改善措置の実施状況について必ずしも十分な注意を払わず、宮原元社長及び梅野元管理担当取締役の改善策への対応状況を確認しないなど、適切な内部管理体制の構築・運用が継続的に必要であるとの意識が希薄でありました。

III. 本件適時開示違反以外の上場規則違反等の発生経緯

当社には、Iに記載した本件適時開示違反以外にも、改善報告書の提出を受ける原因となった2018年6月4日の過年度決算訂正以降において、複数回、適時開示体制の不備等に起因する適時開示違反を生じさせておりました。その主なものは以下の通りです。

1. 2018年11月26日付「株主による臨時株主総会の招集請求に関するお知らせ」開示

当社は、2018年11月20日に、株主からの臨時株主総会の招集請求を受領しましたが、受領時点において、当社の役職員には当該発生事実が開示事項であるとの認識がなく、直ちに開示を行いませんでした。その後、当社の役職員が、招集請求自体の法的有効性等について、弁護士も含めて確認を行う過程で、当該発生事実が開示事項であることを認識し、11月26日付での開示に至っております。

このように当社の役職員には、適時開示の対象となる事項・範囲を十分に理解していない状況が生じておりました。

2. 2019年6月27日付「連結子会社の異動及び特別利益の計上に関するお知らせ」開示

当社は、メディカル事業を行う当社の100%子会社であった株式会社キュアリサーチ（以下「キュアリサーチ」という。）の全株式を、当社が第三者からの借入れを行う際の担保として、2018年12月27日、当該第三者に担保提供していました。しかし、当社が、2019年4月26日期限で行うべきであった当該借入金の一部返済を行わなかったため、4月27日、

当該第三者はキュアリサーチ株式会社に対する担保権を行使し、その結果、キュアリサーチは同日付で当社の子会社から外れることとなりました。一方で、当社は、当該連結子会社の異動及びこれに伴う特別利益の計上について、2か月後の6月27日まで開示を行いませんでした。

なお、かかる大幅な開示遅延が生じた詳細な経緯・原因等については、後述IV 1を参照ください。

3. 2019年11月13日付「和解による訴訟の解決及び特別利益の計上に関するお知らせ」 開示

当社は、2019年7月31日付で、キュアリサーチに対し、東京地方裁判所に貸金返還請求訴訟及び預託金返還請求を提起し、9月27日付で和解しております。

その後、10月30日に和解清算金の入金があり、これに伴い、同日付で、キュアリサーチ向け債権に対して計上していた貸倒引当金から、56百万円を戻し入れ益として、計上することが見込まれることとなりましたが、当該特別利益の計上に関する開示を11月13日までの間、行うことができませんでした。

これは、当社において、管理部門での管理職の退職者が相次ぐなど、社内が混乱する状況が生じる中で、キュアリサーチを巡る過去の経緯について十分な引き継ぎを受けず、経緯や事情を把握していない者が適時開示対応を行った結果、投資者が理解し得る水準での適時開示資料を速やかに作成することができなかったことによって発生したものです。

4. 2020年1月28日付「子会社の商号変更に関するお知らせ」開示

当社連結子会社であるMNC株式会社（現：五洋亜細亜株式会社）は、2019年9月9日開催の同社取締役会で同月20日に開催する同社株主総会に商号変更を付議することを決議しましたが、当社の役職員は、当該決定事実が開示事項であるとの認識がなく、直ちに開示を行いませんでした。なお、本件が、開示に至ったのは、当社が東証上場部に対して、別件の適時開示案件について相談を行う過程でその必要性を指摘されたためであります。当社は指摘後も適時開示体制の不備により、速やかな開示を行うことができず、さらに開示遅延が継続することとなりました。

IV. その他、当社で生じていた内部管理体制の不備等に起因した諸問題

当社では、IからIIIで記載した上場規則違反等の事案以外にも、内部管理体制の不備等に起因して、いくつかの問題が生じておりました。

以下ではそのうち、代表的なものについて事実関係を記載します。

1. キュアリサーチを巡る混乱について

当社は、2017年7月7日、メディカル事業（遺伝子等検査・解析サービス等）を行う100%子会社としてキュアリサーチを設立しました。

当社は、2018年12月27日、当社の運転資金確保のため、キュアリサーチの全株式を担保に当時の当社代表取締役社長である大脇功嗣氏（以下「大脇元社長」という。）の資産管理会社である株式会社大倉商事（2019年5月9日に商号をオークラコーポレーション株式会社に変更。以下「大倉商事」という。）からの9,000万円の借入れを取締役会において決議しました。当該借入れは、当初返済期限は2019年3月20日であったものが、その後2019年3月20日時点で2019年4月19日まで返済期限が延長され、更に2019年4月19日時点で、分割返済（2019年4月26日を第1回返済期限、2021年3月26日を最終返済期限とする24回分割返済）と変更されました。

しかし、第1回支払い期限である2019年4月26日において、大脇元社長ら旧経営陣は、当社が1億円以上の現預金を保有していたものの、400万円弱の返済を意図的に行いませんでした。また、大倉商事は、第1回支払い期限の翌日である4月27日にキュアリサーチ株式に対する担保権を行使し、その結果、キュアリサーチ株式が大倉商事へ引き渡されることとなり、キュアリサーチは同日付けで当社の連結範囲から外れることとなりました。

当時、大脇元社長は当社の代表取締役であり、当社借入れ先の大倉商事の代表取締役及び株主でもあり、更に借入れの担保対象株式であるキュアリサーチの取締役でありました。当時の当社は、長期間業績不振の状況が継続し、Ⅲ1に記載のとおり、株主から2018年11月20日、大脇元社長の解任を含む経営陣の刷新を目的とした臨時株主総会の招集請求を受けており、また、紆余曲折を経て、当該請求に基づく臨時株主総会の開催を2019年4月28日に控えている状況であったことを鑑みると、当社は、大脇元社長が、2018年12月28日の当初借入れ時から、担保権実行によるキュアリサーチの私物化を計画していた可能性もあると考えております。

このような混乱が発生した原因は、当時、創業者一族である大脇元社長に権限が集中しており、実質的に取締役会を支配していたこと、また、コンプライアンスよりも大脇元社長への配慮が優先される社風があり、取締役会及び監査役会による監督・監視機能が十分に発揮できていなかったことによるものと考えております。このような状況下において、当社の2019年3月期における内部統制報告書は「財務報告に係る内部統制の開示すべき重要な不備あり」との結論となりましたが、これに対する改善策について十分な対応が図られていなかったのは、Ⅱに記載のとおりです。

なお、大脇元社長は、2019年4月28日に開催された臨時株主総会によって取締役を解任されておりますが、当社において、内部統制の重要な不備が生じたのは大脇元社長だけの問題だけでなく、大脇元社長への配慮が優先される社風を容認し、改革を怠った当時の当社役員全員の能力及び意識に起因するものであったと考えております。

上記のとおり、キュアリサーチは2019年4月27日時点で当社の連結子会社から外れておりましたが、当社は、5月7日付で大倉商事からの質権実行の通知書を受領するまで、当該事実を認識せず、この間、キュアリサーチは当社子会社であるとの認識の下で4月28日に開催したキュアリサーチの株主総会においては、梅野元管理担当取締役等を新役員とする議案に賛成しておりました。

また、当社は、5月7日以降においてもキュアリサーチ株式会社に対する大倉商事による担保権行使の適正性等を問題視しており、キュアリサーチの所有権を訴訟で争うなどの対応も検討しておりましたが、最終的には、一連の混乱の過程でキュアリサーチが全従業員の退職等により事実上休眠化したこと、大倉商事がキュアリサーチ株式を41百万円の価値があると評価しており、その結果、当社の大倉商事からの借入金の返済義務は49百万円余りで留まることなどを考慮して、キュアリサーチの帰属について争わないことを6月27日時点の取締役会で決議し、Ⅲ2に記載のとおり、これを開示しております。

なお、当社はキュアリサーチが当社子会社であった2017年9月に、運転資金等として総額8,000万円を貸付けておりましたが、上記の混乱によって、当社とキュアリサーチ間の信頼関係が破壊されたとして、Ⅲ3に記載のとおり、2019年7月31日付で、キュアリサーチに対し、東京地方裁判所に貸金返還請求訴訟及び預託金返還請求を提起し、9月27日付で和解に至っております。

2. 社外取締役による職務の放棄

久野真一氏（以下「久野元社外取締役」という。）は、2018年6月28日開催の2018年3月期定時株主総会で選任された当社社外取締役であり、2020年6月30日開催の2020年3月期定時株主総会で退任しております。

当社は、本件適時開示違反に関する東証の審査過程で、久野元社外取締役が2019年6月3日以降、12月13日までの約半年の間に開催された計24回の取締役会全てを欠席していることを問題として指摘されるまで、これを重要な問題と認識することなく、状況を改善するための対応を行っておりませんでした。

このような事態は以下の経緯により発生しております。

久野元社外取締役は、2019年3月、当社に対して2018年11月20日付で株主総会の招集請求を行った当社株主から、招集請求後の当社の対応に問題があった（株主総会招集請求権を違法に侵害した。）などとして、大脇元社長等と共に会社法429条1項又は共同不法行為に基づく損害賠償請求を受けました。2019年4月28日開催の臨時株主総会での決議を経て代表取締役に就任した宮原元社長は、同年5月、上記訴訟の存在等を認識し、久野元社外取締役に取締役辞任を勧告しました。勧告後、宮原元社長は、久野元社外取締役と辞任条件（久野元社外取締役から提案のあった、本来の任期である2020年6月末（2020年3月期定時株主総会）までの報酬相当額を役員退職金等の名目で支払うこと等）についての協議を行いました。合意には至りませんでした。その後、久野元社外取締役と連絡が取れない状

態が続くこととなりましたが、宮原元社長は、新たな社外取締役候補を選任する、久野元社外取締役に取締役としての職務を全うするよう働きかける等、自ら積極的に状況を打開するための対応を行うことはなく、社外取締役が長期間取締役会の欠席を継続するという職務を果たさない異常な状況を是正しようとしませんでした。

また、宮原元社長以外の他の当社役員も、久野元社外取締役が長期間継続して取締役に出席しない異常な状況が生じているにもかかわらず、これを問題提起することもなく放置しておりました。すなわち、当時の当社役員は全員、社外取締役が取締役に出席し、他の取締役に対する監督機能を果たすという、当然のガバナンス態勢を構築することが必要であるという意識が欠けておりました。

なお、当時の当社は、2019年3月期の内部統制報告書において「財務報告に係る内部統制の開示すべき重要な不備あり」に対する改善策として、取締役会及び監査役会の相互牽制・相互監視の強化等を行うとしておりましたが、これが適切に実行されていなかったのは、上記Ⅱに記載のとおりです。

3. Y会とのトラブル

Ⅳ1に記載のとおり、当社はメディカル事業において、遺伝子等検査・解析サービス等を行う子会社としてキュアリサーチを設立しました。当該事業を行うためには、医療行為を行う医療法人と提携することが必要であり、キュアリサーチは、医療法人社団Y会（以下、「Y会」という。）と提携関係にあったものの、当社は、2019年6月以降、Y会と複数のトラブルを抱えることとなりました。なお、当該トラブルは、現時点において基本的には解決しておりますが、その経緯について、当社が把握している内容は以下のとおりです。

2019年4月27日、大倉商事の傘下となったキュアリサーチは、提携関係に伴う金銭の支払いをY会に求めたものの、Y会がこれを支払うことが出来なかったため、債権者破産の申立てを行いました（なお、当時の当社及びキュアリサーチは大脇元社長の下で意思決定を行っていたため、これ以上の経緯や詳細は不明です。）。

2019年4月末に経営陣が刷新された当社は、Y会からの資金援助要請を受け、直ちに2019年6月5日に、約23百万円の貸付け（以下「本件Y会貸付け」という。）を行いました。ただし、当社の職務権限規程においては、本件Y会貸付けを実行するにあたり、当社取締役会の決議が必要であったところ、同年6月3日の臨時取締役会の場合には、キュアリサーチが有するY会に対する債権についてキュアリサーチより債権譲渡を受けることが報告事項として報告されたのみで、本件貸付けを行うことは何ら報告・決議されず、また、その後も貸付契約書は取り交わされませんでした。

また、同年8月31日付けで、当社は、従前、キュアリサーチが第三者から賃借し、その一部をY会に転借している不動産に係る不動産転貸借契約の権利をキュアリサーチから譲り受け、当社とY会との間でも同日付けで賃貸借契約が発生していましたが、キュアリサーチが第三者から賃借していたところからキュアリサーチとY会との間で、共有部分の賃料

を巡る見解の相違が生じており、当社が当該不動産に係る権利を譲り受けた後もこのトラブルは解消しない状況が継続しました（その結果、当社の認識では、Y会が当社に対して賃料の未払いを生じさせている状況となりました。）。

宮原元社長や梅野元管理担当取締役の主張によれば、当社は、Y会との間で、断続的に本件 Y 会貸付けに係る契約の締結及び返済並びに不動産転貸借契約の適正化について協議を行っており、また、Y会から 2019 年 12 月までに約 2 百万円が当社に振り込まれた（ただし、当該振込が貸付金返済のためのものなのか、未払賃料の支払いのためのものなのかの意思は不明）事実があった中、2020 年 1 月、Y 会内部で経営陣が交代し、その名称も医療法人社団 S 会（以下「S 会」という。）となりました。当社は、Y 会の当社に対する債務については当然 S 会が返済するものと認識していましたが、S 会は、これらの債務について精査が必要とし、その確認を行っていたため、一時当社への返済が滞る状況が生じました。

また、2020 年 5 月頃から、当社と S 会との間では、本件 Y 会貸付けに係る契約と不動産転貸借契約に関して双方がこれらに関する契約書のドラフトを提出し合う等、契約締結に向けた協議が行われておりましたが、そのような中、同年 6 月 1 日には、当社を直前で退職した O 管理部長と S 会関係者との間で共有部分の使用に関する新たなトラブルが発生する事態となりました。もっとも、同年 6 月 11 日に、当社と S 会は、本件 Y 会貸付けに関する覚書（S 会が本件 Y 会貸付けの存在を認めることを内容とするもの）を締結しております。また、不動産転貸借契約についても、同日に、元々 Y 会・S 会が当社から転借を受けていたスペースに関する転貸借契約書と、共有部分についても追加で S 会が転借を受ける内容の転貸借契約書を締結するに至ったため、転貸借に関する基本的な問題は解決しました。このため、当社と S 会の係争は一定の解決に至ることとなりました。

しかしながら、1 年弱にわたり Y 会との係争が生じた最大の原因は、宮原元社長、梅野元管理担当取締役が本件 Y 会貸付け時に、適切な社内決裁を経ずに、Y 会の返済能力も考慮せずにこれを行い、さらに、貸付契約書を取り交わさなかったことにあったと当社は考えております。

また、不動産転貸借契約については、当社と Y 会との間で賃貸借契約は締結していたものの、貸主がキュアリサーチのころから Y 会との間で発生していた共有部分の賃料を巡る見解の相違については明確にしないまま当社が Y 会との間で賃貸借契約を締結してしまったことに問題がありました。

4. 当社大株主からの不動産賃借

当社は、2020 年 9 月 8 日付「臨時株主総会招集通知」に記載のとおり、当社の監査役会から 2020 年 3 月期の監査報告書において「当社が賃借している名古屋市中区の建物に関する賃貸借契約締結の経緯について、不正行為又は法令もしくは定款に違反する重大な事実が存在する可能性があるものの、調査未了であり、現時点において係る事実の存否について結論を出すことができていない」旨の指摘を受けております。この指摘を受けた事

案に関して、現時点までの当社の調査によって把握できた事実及び問題点を以下に記載します。

当社は、2019年6月27日、不動産の流動化による資本効率の向上を図る目的で、当社大株主であるO氏が代表取締役を務めるA社に対して、愛知県小牧市の当社本社等の固定資産の譲渡を取締役会で決議し、翌28日に譲渡契約を締結しました。なお、当該譲渡によって、当社は2020年3月期決算において、23百万円の固定資産売却益を計上しています。

一方で、当社は、上記の譲渡契約の締結日と同日である2019年6月28日に、名古屋市中区上前津に所在するビル（以下「本件不動産」という。）の賃貸借契約（以下「本件賃貸借契約」という。契約形態：定期賃貸借、契約期間：10年、契約賃料：月額377万円）を、O氏が代表を務めるB社との間で締結しました。本件賃貸借契約の締結は、当社の決裁基準等に従うと、取締役会決議が必要なものでしたが、当社において、本件賃貸借契約に関して取締役会決議及び何らかの稟議決裁が行われた記録は確認できませんでした。加えて、本件賃貸借契約の契約書には、当社代表者印が押印されておりますが、当社の印章取扱規程に基づく押印管理簿にも本件賃貸借契約に関連する記録は残されておりました。したがって、当社は本件賃貸借契約について、当社において宮原元社長又は梅野元管理担当取締役の下で、適切な手続を経ずに締結された契約であると考えております。

また、当社監査役会が、2020年4月1日付で当社取締役会に対して発出した通知書（以下「4月1日付通知書」という。）においては、本件賃貸借契約の条件は、賃料が割高かつ敷金償却条件が厳しいなど適切ではなく、また、本件賃貸借契約締結後、本件不動産が当社において何ら活用されていないことから、本件賃貸借契約の締結経緯やその必要性等について調査を行うこと、この賃貸借契約が株主への利益供与に該当する可能性がある場合には解除するように求める指摘がなされておりますが、宮原元社長、梅野前社長を含む当時の当社取締役が、同年6月30日に退任するまでの間、何らかの調査を行った形跡は確認できておりません。また、4月1日付通知書を発出後の当社監査役会も、同年6月30日に各監査役が退任するまでの間、調査を督促した形跡は確認できておりません。更に、同年6月30日の定時株主総会で選任された当社の新取締役及び新監査役は、4月1日付通知書について当社旧経営陣から何ら引き継ぎを受けておらず、これらを鑑みると、4月1日付通知書受領後又は発出後の当社旧経営陣の対応はいずれも適切ではなかったと考えております。

また、現役員については、それぞれ以下の時点で本件について認識しております。川勝宣昭代表取締役社長（以下「川勝社長」という。）は、7月15日頃、管理本部部長から4月1日付通知書について報告を受け、これを認識し、その直後に川勝社長から吉田監査役に報告がなされ、同監査役が認識しました。菊地徹取締役（以下「菊地管理担当取締役」という。）、宮崎取締役、北野監査役、川口監査役、和田監査役は、管理本部部長からの8月6日付メール、藤原取締役、尾中取締役は、管理本部部長からの9月8日付メールにて、通知

書の内容を認識しました。このように全役員が9月8日までは本契約の問題点を把握しました。

なお、当社の現経営陣のうち各取締役は、当社の直近の最重要課題は足元の資金繰りとコスト削減であるとのことで理解が一致しており、本件賃貸借契約については高額経費の不動産として見直すことを4月1日付通知書の認識前からすでに検討しておりましたが、4月1日付通知書の認識後も、通知書に記載された本件賃貸借契約の締結経緯の適正性や本件賃貸借契約の必要性そのものについて調査が必要であるとの意識は、少なくとも日本取引所自主規制法人から4月1日付通知書について質問を受けた同年8月25日までは有しておりませんでした。

また、当社の現監査役会は、2020年9月4日付で当社取締役会に対して、本件賃貸借契約の締結経緯等について調査を行うよう意見を表明しておりますが、当社の監査役会がかかる観点での対応を開始したのは、日本取引所自主規制法人から4月1日付通知書について質問を受けた同年8月25日以降のことです。

また、当社監査役会は、本件賃貸借契約の締結に至る背景事情が明確になっていない点もあるため、監査役会独自でも同年10月1日以降、調査を行っています。もともと、当社の優先事項が、継続企業的前提の問題と販管費の削減の問題であるとの理解から、監査役会ではその二点の問題を優先的に解決すべきとの方針のもと予算進捗状況、資金繰り、経費削減状況に関する詳細の確認、といった対応を行っていたことから、監査役会としての調査完了は2021年2月10日となりました。なお、これらの調査結果及び調査結果を踏まえた原因分析及び追加的に必要となる再発防止策については、本改善計画書とは別途、公表いたしません。

5. 五洋亜細亜からの第三者への資金貸付け時の手続不備

当社は、2020年8月31日、コスモスから、2020年3月期の計算書類及びその附属明細書並びに連結計算書類に関する会社法の規定に基づく監査について、監査意見を表明しない旨の監査報告書を受領しております。監査意見では、不表明の根拠として「五洋亜細亜において、貸付金計上に関する証憑が未保管」との旨の記載がありますが、五洋亜細亜では、メディカルツーリズム業務において業務提携関係にあったS社に対する資金貸付け（第1回：貸付時期2020年3月3日、貸付金額28百万円）、（第2回：貸付時期2020年3月9日、貸付金額20百万円）（以下「本件S社貸付け」という。）に係る契約書原本が保管されていないなど、適切な証憑管理が行われておりませんでした。本件S社貸付けに関しては五洋亜細亜での取締役決議は採られていたものの、貸付け時に取締役会で十分な説明や検討がなされておらず、取締役会決議は形式的なものであったと考えられます。また、子会社による貸付けは親会社である当社の規定上取締役会決議が必要とは明記されていませんでしたが、多額の貸付けであり、当然に親会社である当社への事前承認の要請や

報告がなされるべきでした。しかし、当社と五洋亜細亜の取締役を兼務している梅野前社長は本件 S 社貸付けについて把握しており、当社取締役会へ事前承認の要請や報告ができる立場であったにもかかわらず、当社取締役会への報告すら実施していませんでした。当社は、こうした点を踏まえると、少なくとも五洋亜細亜での決裁手続の不備（取締役会決議の未実施及び形骸化）、適切な証憑に基づき経理を行う体制の不備、そして親会社である当社の子会社管理体制に問題があったと考えております。

また、当社は、上記貸付金について、直接的には五洋亜細亜から梅野前社長（五洋亜細亜取締役兼務）が役員を務めていた新双日株式会社が一旦現金で受領したことは確認しておりますが、新双日株式会社から S 社に対して実際に貸付けがあったのかという点については把握できておりません。今後、管理本部部長が調査を実施し、2 月末までに終了して明らかにしていく方針です。

なお、当社は 2020 年 3 月期の内部統制報告書において、開示すべき重要な不備があり、当社グループの財務報告に係る内部統制は有効ではないとしておりますが、重要な不備の一つは、五洋亜細亜での上記事象に起因したものであります。本件 S 社貸付けとは別に、五洋亜細亜の S 社に対する売掛金 86 百万円が改善報告書提出日現在において未回収となっております。S 社との取引開始時点において、取締役会決議は採られていたものの、与信調査や与信限度額の設定が行われていないなど十分な説明や検討がなされておらず、取締役会決議は形式的なものであったと考えられます。

6. 五洋亜細亜と当社従業員間の係争について

当社は、2020 年 10 月 20 日、外部調査委員会を設置し、当社従業員である N 氏（2021 年 1 月 7 日付で解雇）が五洋亜細亜に対して金銭貸付け（金銭消費貸借契約締結日：2020 年 3 月 10 日、金額 35 百万円）を行ったとする主張の事実関係等について調査を実施することとしました。

N 氏からは、金銭消費貸借契約書の原本（貸主：N 氏、借主：五洋亜細亜、連帯保証人：梅野前社長（いずれも押印あり））及び N 氏から MNC 株式会社（2019 年 9 月 20 日以前の五洋亜細亜の旧商号）名義の銀行口座に 35 百万円を送金した記録が 2020 年 7 月 29 日に提示されております。しかしながら、当社は、当該銀行口座について、当社が MNC 株式会社を買収した際には引き渡されておらず、MNC 株式会社が保有する口座としてその存在を認識しておりませんでした。また、五洋亜細亜からも、金銭消費貸借契約の連帯保証人となっている梅野前社長からも、本件借入れについて報告を受けておらず、さらに五洋亜細亜で当該金銭消費貸借契約書が保管されておらず、金銭消費貸借契約を締結する決議をした五洋亜細亜の取締役会議事録も存在しておりません。そのため当社は、五洋亜細亜が N 氏から金銭を借入れている事実は認識しておりません。

本件に関しては、N 氏からの金銭消費貸借契約書等の提示を受けた川勝社長及び川勝社長から説明を受けた菊地管理担当取締役は、2020 年 7 月下旬に係争の存在を認識していた

ものの、その事実が他の当社役員に伝達されたのは、N氏が本件係争の存在について10月12日に当社の全役員及び日本取引所自主規制法人に告発を行った後の10月14日開催の当社取締役会においてであり、当社内の情報連携が適時に行われておりませんでした。また、当時、当社では、2020年3月期の期末監査及び2021年3月期第1四半期の四半期報告レビューがそれぞれ行われておりましたが、川勝社長および菊地管理担当取締役は、期末監査及び四半期レビューを行っていた監査法人にこれを伝達することはありませんでした。これは、川勝社長及び菊地管理担当取締役が報告を受けた時点において、当社で把握している五洋亜細亜における銀行口座への入金履歴等が確認できず、N氏への聞き取りの回答にも不審な点があったため、契約自体が虚偽と認識し、監査法人への報告は不要と判断してしまったためです。本来であれば、当社役員及び監査法人へ共有・相談のうえ、対応を進めるべきでした。

なお、当社は、2021年2月10日付にて外部調査委員会から報告書を受領いたしました。本報告書の全文につきましては、プライバシー及び機密情報保護等を目的として、部分的な非開示措置を行い、2021年2月12日に調査結果を公表いたしました。また、当該調査報告書を受けた当社の今後の対応及び当社の内部管理体制等の改善のために追加的に必要となる改善策等についても、別途開示する予定です。

V. 当社において内部管理体制上の問題が多発した原因及び背景

1. 長年に渡る業績不振及びその結果生じた役員の刷新

(1) 経営陣による長年にわたる内部管理体制の整備・維持の軽視

当社は1979年3月、大脇元社長の実父大脇秀五氏によって、室内装飾用織物等の製造販売を目的として設立され、現在まで続くインテリア事業を開始しました。その後、1996年10月に日本証券業協会の店頭登録銘柄となるなど、順調に業容を拡大させ、1997年3月期には、連結ベースで売上高4,389百万円、経常利益250百万円、当期純利益86百万円を計上するに至りました。

しかし、2000年代以降は、インテリア市場に影響を及ぼす新設住宅着工総戸数の落ち込みや、当社が扱うような高級品ではなく、より安価なものへの消費者の需要の変化等の影響により、業績が下降傾向となり、特に2006年3月期以降は、ほぼ每期継続して当期純損失を計上するに至り、連結売上高も2010年3月期には、998百万円と最盛期の4分の1以下まで減少しました。

こうした状況を打破すべく、当社は、2012年6月に第三者割当による新株式の発行を行い、これによって調達した資金を原資に環境事業（省エネや健康効果等のある環境関連商材販売）への進出を図りました。また、その後も、本業の業績回復とともに、次の事業の柱となる新規事業の開拓を行う必要性から第三者割当を繰り返すとともに、これらによって調

達した資金を原資に IT 事業（タブレット端末の企業への販売）、メディカル関連事業（先端医療検査に関わる医療事務代行サービス事業）等の複数の新規事業に参入しましたが、大脇元社長を含む当時の当社役職員には、第三者割当の追加出資者の期待に応え、株式市場での評価を得ることが必要との意識があり、これが事業計画達成のプレッシャーとして存在していました。

しかし、当時の当社では、第三者割当の割当先選定に関与していた X 相談役から持ち込まれる新規事業に、その妥当性（事業の収益性及び適正性、会計上の留意事項等）を十分に検討することなく次々に参入したこともあり、業績の回復をもたらすことは出来ませんでした。一方で、大脇元社長を含む当時の当社役職員は引き続き業績回復のみに集中し、当社の内部管理体制を整備・維持することはますます軽視されることとなりました。

（2）コンプライアンス意識が欠如した者の取締役就任

上記（1）で記載した業績不振が継続する中、2019年4月の臨時株主総会で選任された宮原元社長及び梅野元管理担当取締役は、I からIVで記載した内容を踏まえると、結果的にコンプライアンス意識が欠如していると判断せざるを得ない人物でした。

こうした人物が役員候補者となり、かつ役員に選任されたのは、当時の代表取締役社長である大脇元社長の経営体制、営業方針に反対する複数の株主の意向を汲んで経営陣が選任されたためと考えております。

なお、当社は、2018年8月に提出した改善報告書では、新任取締役を選任する際には、候補者の属性情報を調査しその情報を監査役会に提供したうえで、意見・賛同を得ること、主要な取引先もしくは関係者である人材は選任を控えるとしておりましたが、宮原元社長及び梅野元管理担当取締役は、2019年4月の臨時株主総会での株主提案による役員候補者であったため、これらのプロセスは経ておりませんでした。

2. ガバナンスの機能不全

（1）社外取締役、監査役による、取締役の職務執行に対する監督・監査の任務懈怠

当社は、本件適時開示違反が生じた最大の原因は宮原元社長、梅野元管理担当取締役に起因するものと考えておりますが、その一方で、I 及びIVに記載された加藤元常勤監査役や久野元社外取締役の対応（不作為）に代表されるように、宮原元社長、梅野元管理担当取締役以外の当時の当社役員の対応についても、本件適時開示違反を防止する観点からは適切ではなかったと考えております。

また、本件適時開示違反以外の諸問題を鑑みても、例えば、2018年8月に提出した改善報告書や2019年3月期の内部統制の重大な不備に対する改善策の実行状況を確認しなかった点において、社外取締役、監査役による、取締役の業務執行に対する監督・監査が不十分であったと考えられるなど、当時の当社社外取締役及び監査役は、自らが果たすべき役割や責任のあり方への見識が不十分であったと考えられます。また、当社は、かかる人物が当

社外取締役や監査役として選任されたのは、社外取締役や監査役の役割に対する経営陣の認識が希薄で、人数だけ揃えればいいという認識に基づき、表面的な経歴、資格のみをとらえ、既に就任していた社外取締役、監査役をあえて見直そうとはせず、適切な人選を怠ったことが原因と考えております。

(2) 取締役の職務執行に対する監督を行うための環境不全

本件適時開示違反においては、I 2に記載のとおり、四半期レビュー手続が未了のまま不適切な四半期報告書が提出されたという情報が、訂正四半期報告書を提出するまでに臨時取締役会が開催されていたにもかかわらず、その場で（その他の場においても）全役員に共有されていませんでした。また、本来取締役会で決議すべき不動産の賃貸借契約が、取締役会議事録を見る限り、決議事項としてはおろか、報告事項としてすら記載されておらず、情報が共有されていない（IV4に記載）など、取締役会が開催されていても、その開催は形式的で、十分な情報共有が行われておらず、必要な決議が行われていない状態がありました。当社は、取締役を監督するための十分な情報が社外取締役や監査役に提供されるという環境が整備されていなかったことが、取締役に対する監督機能が発揮されなかった原因の一つと考えております。

(3) 有効な内部統制が構築されていなかったこと

当社は本件適時開示違反が発生する以前の2018年3月期及び2019年3月期における内部統制報告書において「財務報告にかかる内部統制について重要な不備あり」との自己評価を行っております（2018年6月の過年度決算訂正に伴い、2015年3月期から2017年3月期の訂正内部統制報告書での評価も「重要な不備あり」となっております。）。

このような状況を考えると、当社は内部統制の見直しを速やかに行うべきでしたが、結果的には、不備を改善するための十分な対応策が取られず、2019年11月には四半期報告書の提出遅延（金融商品取引法違反）及び本件適時開示違反を生じさせました。また、IVにて記載したとおり、その前後において、当社では様々な問題が生じておりました。

こうした結果、2020年3月期の内部統制報告書においても「財務報告にかかる内部統制について重要な不備あり」との自己評価を行うこととなりましたが、当社において不備が十分に是正されない状況が長期間継続したのは、大脇元社長、宮原元社長、梅野元管理担当取締役に代表される当社旧経営陣がコンプライアンス意識に欠けた者であり、内部統制の改善の必要性を認識せず、その改善に向けた対応を適切に図らなかったこと、さらに、社外取締役や監査役も職責を果たす意識が乏しく、改善策の実行について監督・監査を怠っていたことが原因であると当社は考えております。

3. 開示を含む管理部門全体の体制不備

当社の管理部門は、業績不振が長期間継続する中で、従前から軽視されており、慢性的な

人材不足が生じていましたが、2019年6月末以降、管理部門の専任担当取締役が不在となったこと及び2019年10月には管理部門の管理職2名が十分な引き継ぎもなく同時に退職したことにより、属人的に行われてきた実務が適切に継承されず、人材不足・能力不足は深刻なものとなりました。経営陣は、人材不足を認識しており、新たに人員を補充しようと募集はしていたものの、勤務地が地方であることもあり適切な人材を採用できませんでした。このため、管理部門には、決算や開示業務に精通した人員が配置されず、新規採用されたN管理部長も十分な知識がない者でした。このように管理部門に十分な人材を配置しなかったことが、四半期報告書の監査手続の遅延や、本件適時開示違反につながったものと考えております。

また、N管理部長の後任として管理部長に就任したO管理部長も過去に上場会社の取締役を務めた経験があるものの、取締役在任中に買収した会社の資産価値を不正に水増しして株式交換したとして、金融商品取引法違反（偽計）により起訴され、有罪判決を受けた経歴を持つ人物であり、当社の管理部長としては適格な人物ではありませんでした。なお、O管理部長は2020年5月26日付で当社を退職しております。このように、適格性を欠く人物が管理部長に複数就任することとなったのは、当社において管理部長（管理部門の実務全般を取り仕切る重要な管理職）の選任基準及び選任プロセスが適切ではなく、事実上、コンプライアンス意識を欠いた宮原元社長及び梅野元管理担当取締役により採用が決定されたことが原因の一つであると考えております。

4. 監査法人との連携不足

当社が、2018年8月に東証へ提出した改善報告書には、改善措置として、監査法人との連携強化を目的に、別紙4に記載のとおり各種会議（取締役・会計監査人会議、監査役・会計監査人会議等）を実施することとなっていました。しかし、少なくとも2019年4月以降、宮原元社長及び梅野元管理担当取締役等の当社旧経営陣の元では、業績回復に専念するあまり内部管理体制の整備が疎かになっており、改善報告書の内容についての引き継ぎも十分でなく、監査法人と各種会議を開催して連携を強化することの重要性も強く認識していなかったため、当社旧経営陣は監査法人への対応を管理本部に任せられた状態であり、取締役・会計監査人会議は実施していませんでした。

会計監査人と常勤監査役、内部監査室の間でも、月次で会議を開催することとしておりましたが、監査法人とのスケジュール調整を常勤監査役や内部監査室自身に任せていたため、調整困難が続くと開催頻度が少なくなり、実際には監査法人による、四半期レビュー報告会と期末の監査報告会の四半期に1度程度でしか会議は開催されていませんでした。

当社は、これらの会議が適切に開催されていれば、当社と監査法人間の意思疎通や情報連携が進み、四半期報告書のレビュー手続が法定提出期限までに終了することで、結果的に、本件適時開示違反についても防止できた可能性があったと考えております。

5. その他

(1) 各種会議の形骸化

当社では、事業戦略や営業方針を決定し、共有するため、あるいは監査役、内部監査室、監査法人がそれぞれと、あるいは経営陣と、社内の問題点や事業に関する情報を共有することでコンプライアンスやガバナンスに活かすことを目的に、別紙 4 に記載の各種会議が設定されていました。しかし、コンプライアンス意識が欠如していた宮原元社長及び梅野元管理担当取締役等の当社旧経営陣は、自らも構成メンバーである各会議を適切に計画通り開催する意思がなく、また、開催した場合も、宮原元社長及び梅野元管理担当取締役等が決定事項を一方向的に伝達するのみであったため、各会議は活発な議論がなされず形骸化していましたが、当社には、これを問題視したうえで指摘する者はおりませんでした。

しかしながら、例えば、当社において、これまで内部監査や J-SOX の評価結果及び各部門のリスク事項を共有し、コンプライアンス違反の防止に役立て、改善策を協議するための会議である内部統制委員会や監査法人との情報共有を行う取締役・会計監査人会議、監査役・会計監査人会議、内部監査室・会計監査人会議が適切に機能していれば、本件適時開示違反をはじめとする、当社の内部管理体制上の問題のいくつかは、防止できていた可能性があったと当社は認識しております。

(2) 子会社管理体制の不備

当社は、2018 年 8 月に東証へ提出した改善報告書において、子会社管理を適切に行うために複数の改善策（子会社役員を兼任する当社取締役による重要な子会社会議（取締役会含む。）の出席必須化及び当社の管理担当取締役による子会社の決算文書閲覧・確認等）を実施することとし、2019 年 2 月には、当社の関係会社管理規程を改訂し、これらを明文化しました。

しかし、これらの改善策は、宮原元社長、梅野元管理担当取締役といったコンプライアンス意識が欠如した当社旧経営陣の下では、実質的に機能しませんでした。また、五洋亜細亜については、梅野元管理担当取締役の担当事業分野の子会社であったため、梅野元管理担当取締役は、取締役会等に出席し、一方で管理担当取締役として決裁書類の閲覧・確認も行う立場となっていました。本来の想定ではこれら二つは別々の人物が行い牽制されるはずであったのが、梅野氏が管理担当取締役を兼任することになったので、実質無効化したこともあり、機能せず、その結果、子会社の管理状況は改善されませんでした。

こうした中で、五洋亜細亜において、IV 5 に記載のとおり、2020 年 3 月期に実行した貸付金に関する証憑が保管されていないことが判明し、また、IV 6 に記載のとおり、当社及び五洋亜細亜が認識していない借入金が存在する可能性について主張がなされるに至っておりますが、当社は、これらが生じた原因の一つとしては、当社の子会社管理体制（子会社における会計処理方針あるいはガイドラインの整備が不十分、子会社の会計データを含む経営管理指標のモニタリング体制が不十分、子会社の重要事項についての事前承認や報

告について規定している関係会社管理規程が遵守されていなかったこと、子会社に対する内部監査を実施していなかったこと) に不備があったものと考えております。

(3) 子会社自体の管理体制の不備

IV 5やIV 6に記載したように、当社の連結子会社である五洋亜細亜では、貸付けや借入れを行う際に取締役会決議等社内が必要な決裁手続が実施されていない、親会社である当社への事前承認の要請や報告がなされていない、そして貸付け、借入れに関する契約書の原本等、貸付金、借入金の計上のために当然に保管すべき証憑が保管されていませんでした。このような事態は、当社による子会社管理体制に問題があるのはもちろんですが、五洋亜細亜内部でも五洋亜細亜取締役であった梅野前社長による独断での職務遂行が行われており、それに対して五洋亜細亜内でも問題視されておらず牽制が図られていなかったこと、与信調査や与信限度額の設定を行わずに取引を開始したこと、五洋亜細亜の代表取締役印、会社印及び銀行取引印の保管及び捺印を梅野前社長 1 人で行っていたこと、保管すべき証憑が保管されていないなど、子会社自体の内部管理体制にも問題があったものと考えられます。当社は、これらが生じた要因として、梅野前社長がコンプライアンス意識の欠如した人物であったこと、職務権限規程、印章取扱規程等、子会社の規程の整備が不十分であり、子会社のなかで内部牽制が機能していなかったことに問題があったと考えております。

(4) 内部監査機能の不備

当社では大脇元社長時代から、業績不振が長期間継続する中で、内部監査部門は営業部門より軽視されており、少なくとも、内部監査室長を業務委託者(週 2 回勤務)とした 2018 年 7 月以降、内部監査室長 1 名のみでグループ全ての内部監査及び J-SOX 評価も担当する状況が発生していました。

そのため、人員不足により毎期、重要な事業拠点のすべての内部監査は行えず、また、宮原元社長や梅野元管理担当取締役は内部統制委員会(詳細は別紙 4 参照)において内部監査室長が監査結果を報告した場合も現場への改善指示は行っておらず、その結果、内部監査が実施された場合も、結果は業務改善に活かされておりませんでした。

当社において、例えば、管理部門に対する内部監査が毎期適切に実施され、また内部統制委員会での報告を経て問題点が速やかに改善される状況が確保されていれば、本件適時開示違反を始めとする、当社の内部管理体制上の問題のいくつかは、防止できた可能性があったと当社は認識しております。

(5) 規程の整備不備や形骸化、運用の不備

当社グループでは、管理部門では規程の整備や現状の実務に即した改訂が必要という認識はあったものの、管理部門の人員不足により対応できず、会議体について定めた規程や、

リスク・コンプライアンス対応について定めた規程が存在していない、あるいは規程は存在するものの現状の実務に即していないなど、規程が十分に整備されていない状況が生じておりました。また、規程が存在していても、特に宮原元社長及び梅野元管理担当取締役等の当社旧経営陣の時代には、例えば、IV 4に記載のとおり、職務権限規程で定めた決裁手続を経ずに当社大株主との間で本件賃貸借契約が締結されるなど、規程が適切に遵守されず運用が形骸化している状況が生じておりました。

(6) 全社的なコンプライアンス意識の欠如

当社は、本件適時開示違反が生じた最大の原因は、宮原元社長、梅野元管理担当取締役等、コンプライアンス意識が欠如した当社旧経営陣の行動に起因したものと認識しておりますが、そもそも、過去において不適切な会計処理が行われたのは、長期間にわたる業績不振が続き管理業務が軽視される状況下で、従業員も含め全社的に、適切な財務報告の実施も含めたコンプライアンス意識が欠如・低下したことにも原因があると考えています。

VI. 再発防止策案と足元の現状

当社は、本改善計画の冒頭でも記載のとおり、本件適時開示違反より以前に、東証に対し、2018年8月7日付改善報告書等を提出し、内部管理体制等の改善のための各種措置（以下「旧改善策」という。）等を実施するなどとしておりましたが、旧改善策等について、本件適時開示違反の時点では十分な対応を行っておりませんでした。さらに、2020年6月末時点（当社新役員就任直前）に至っては、旧改善策等は殆ど実施できておりませんでした。これらは、IIにも記載したとおり、宮原元社長や梅野元管理担当取締役等の当社旧経営陣が当社の業績回復のみに集中し、特設注意市場銘柄への指定後においてもなお、上場会社として当然にあるべき内部管理体制の整備や維持を疎かにしたためです。なお、旧改善策等の大半は、内部管理体制等の改善策として有効なため、当社は、現状に合わせて有効と考えられる旧改善策等はそのまま改善策として継続しつつ、本件適時開示違反等の改善に必要な追加改善策を新たに設定しました（その結果、今後、当社は、以下に記載する改善策を当社新経営陣のもとで実行してまいります。）。

1. 業績の回復による経営の安定化

(1) 中期経営計画・予算の策定と実行

当社では、内部管理体制の整備や維持に全力で取り組むため、業績回復をはかり、経営を安定化させることが重要な改善策のひとつであると認識しております。また、業績不振と不安定な経営環境下では、会社としての魅力を打ち出せず、十分な報酬も確保できないことから、優秀な人材を獲得することも困難となります。管理部門を管掌できるような優秀な人材

を確保するためにも、業績の回復と経営の安定化は必須と考えており、業績回復と経営の安定化のためには、株主や投資家を納得させられるような、将来についてのビジョンのある中期経営計画の策定・実行が必要となります。

しかしながら当社ではこれまで中期経営計画を策定しておらず、予算は作成していたもののその根拠は乏しく、加えてその達成可能性の検証は不十分なものでした。

今後は、中期経営計画は、3事業年度を対象期間とし、各事業年度終了時に見直しを行って改訂し、その初年度を年度予算に展開してまいります。中期経営計画の策定方法は、社長の経営方針や重点施策に基づき、経営情勢等を勘案して、経営企画室で中期経営基本方針案を立案し、取締役会で基本方針を決定し、これに基づき各部門が部門別に中期経営計画案を作成、経営企画室が調整した中期経営計画案を最終的に取締役会で決議します。

そして、年度予算は、策定された中期経営計画をもとに経営企画室で年度予算編成方針案を立案し、以下、中期経営計画の策定と同様のプロセスで策定します。

ただし、当社グループは、2019年3月期までの5連結会計年度に引き続き、2020年3月期においても継続的に営業損失を計上するとともに重要な営業損失を計上しました。また、金融機関からの新たな資金調達が困難な状況にあります。これらにより当社グループには継続企業の前提に関する重要な疑義を生じさせる事象又は状況が存在しております。そこで、2022年3月期につきましては、事業構造の改革と徹底したコスト削減を図ることにより、営業活動によるキャッシュ・フローの黒字化と営業利益の黒字化を確実に図れる精緻な年度予算をまずは策定する必要があります。その後、年度予算を初年度予算とした中期経営計画を策定してまいります。2022年3月期の年度予算の策定は2021年1月に原案が完成し、2021年2月の取締役会にて承認を予定しております。中期経営計画の策定は前述の年度予算承認後、2021年2月中に作成し、2021年3月の取締役会にて決議の予定です。本来、来期予算及び中期経営計画の策定は7月より行うものと考えておりますが、本年におきましては、来期計画を立案するうえで資金調達等不確定要素が多く、また、販管費の削減を大幅に進める必要があったため、一定の目途が立つまで策定する事ができず、予定が遅延しております。

2021年3月期（2020年3月策定、2020年8月修正）の予算進捗管理については、2020年4月より、各部門が部門予算達成のための具体策をブレイクダウンして事業計画を策定し、計画の進捗状況を毎月予算会議¹にて経営陣に報告し、経営陣が報告に基づき適切な指示を行っております。

株主や投資家を納得させられるような、将来についてのビジョンのある中期経営計画や妥当性のある予算を上記のようなプロセスで策定、実行して業績の回復を図ります。

¹ 予算の進捗状況のレビューや、各事業部の期中の事業方針の見直しを行う会議です。各本部管理者から各部門状況報告等を受け、予算進捗等を確認し、適宜各事業本部方針の修正等を図り、その結果を、取締役会、監査役会へ報告し、必要決議事項を上程します。月に1回実施され、経営企画室が主催し、代表取締役、取締役、常勤監査役、管理本部長、各部門長、経営企画室長がメンバーです。

(2) 経営戦略会議の設置

これまで、予算会議で、各本部管理者から各部門状況報告等を受け、予算進捗等を確認し、適宜各事業本部方針修正等を図り、その結果を取締役会、監査役会へ報告し、必要決議事項を上程しておりました。2020年9月以降、現在開催している会議体である予算会議とは別に代表取締役、各取締役、議題に関連する業務を所管する部門長、管理本部部長、経営企画室長をメンバーとした経営戦略会議を設置し、月に1回開催しております。経営戦略会議では、当社グループの既存事業の存続や新規事業進出の是非の分析、事業戦略及び事業計画について検討し、取締役会へ上程します。取締役会では上程された事項を討議して適切に判断し、事業経営に反映することにより、業績の回復を目指します。

2020年9月以降、現時点までに開催された経営戦略会議の概要は以下のとおりです。

開催日	議題
9月23日	1. コスト削減フェーズ2内容に関する討議 2. 融資使用用途の明確化 3. 運転資金不足ロジック確認を行うこと 4. メインバンク及びその他金融機関への融資依頼 5. 梅野前代表に対する賠償等に係る事項対応策
10月30日	1. コスト削減フェーズ2内容に関する討議 2. 商品評価損に関して
11月16日	1. 45期事業計画アジェンダ抽出
12月8日	1. 45期事業計画アジェンダ

(3) 間接金融による資金調達

当社は、2020年9月24日、今般の新型コロナウイルス感染症拡大とその長期化に備えて、当社の事業であるインテリア事業における運転資金を確保することを目的として事業会社から200百万円の借入れ（返済期限2022年1月24日）を行っております。今後は、中期経営計画を策定し、これを着実に実行することにより、金融機関から信用を得て、資金調達を図って事業をすすめ、業績を回復させ、経営の安定化を実現させてまいります。なお、第一弾として、愛知県内の民間金融機関からの制度融資の今年度中の活用を目指します。

2. コンプライアンス意識を保持する役員の確保

(1) 経営陣の経営責任の明確化と役員の全面刷新

当社は、本件適時開示違反に対する東証からの措置を受け、経営陣の経営責任を明確化するため、2020年3月13日開催の取締役会において、宮原元社長及び梅野前社長に対し、報酬月額50%減額措置（期間6か月）を実施しました。

また、当社は、コンプライアンス意識の欠如した宮原元社長及び梅野元管理担当取締役の

不適切な対応が本件適時開示違反の重要な発生原因であること、社外取締役及び監査役等が本件適時開示違反の発生以前から宮原元社長及び梅野元管理担当取締役を十分に監督・監査していなかったことも本件適時開示違反を防げなかった原因の一つであること等を考慮し、2020年6月開催の定時株主総会で役員全面刷新を実施し、川勝社長を代表取締役社長とする新経営体制に移行しました（新経営陣の経歴は別紙5を参照ください。なお、川勝社長は、日産自動車キャリアを積んだ後、日本電産取締役（M&A担当）を経て、日本電産のグループ会社の再建に従事した経歴を有しております。）。もともと、IV4及びIV6に記載の調査中事項における川勝社長の対応（IV4での4月1日付通知書認識後の対応及び、IV6での五洋亜細亜と当社従業員間の係争の存在認識後の対応）等を鑑みると、当社は、川勝社長の当社役員としての適格性は必ずしも十分ではないと判断しております。

加えて、当社では本件適時開示違反を発生させた宮原元社長及び梅野元管理担当取締役を含む当社旧経営陣の責任追及を進めており、現在、本件適時開示違反の原因究明のために設置した調査委員会の調査費用や、上場契約違約金、その他当社グループが被った損害について、当社旧経営陣に対し損害賠償を請求する準備をしております。具体的には、現在、当社グループが被った損害額について、管理担当取締役が調査を行っており、損害額が確定次第、弁護士によるヒアリングを行い、当社旧経営陣それぞれの責任を明確化したうえで、損害賠償請求を行う予定です。なお、当社グループ及びその関係先は、全面刷新された当社旧経営陣（当社とカーテン事業における物流・品質管理サポート及び後進育成に関する業務委託契約（期間1年、月額委託料25万円）を締結した加藤元常勤監査役は除く。）とは、退任後、一切の関係を有しておりません。

（2） 役員を選任基準の明文化

当社には、これまで明文化された役員を選任基準は存在していませんでしたが、取締役の選任基準を「取締役会規程」で、監査役の選任基準を「監査役会規程」で明文化（明確化）することとし、2021年2月にこれを改訂することとします。

なお、常勤取締役の選任基準は、その経歴から、過去に不祥事を起こしたことがなく、社外から招聘する場合は事業会社での業務執行取締役としての経験のある者であること、非常勤取締役及び常勤・非常勤監査役の選任基準は、その経歴から、過去に不祥事を起こしたことがなく、社外から招聘する場合は事業会社での業務執行取締役、監査等委員、監査役としての経験のある者であることまたは、弁護士・会計士等の法務・財務分野での専門家であることとしております。過去の不祥事の有無は、外部調査機関利用により確認することとし、「取締役会規程」及び「監査役会規程」に2021年2月に明文化（明確化）することとします。なお、本改訂は、当初2020年6月定時株主総会の役員選任で適用できるように改善を予定していたものの、改善策の認識が甘く十分な検討をしていなかったため何度も見直しが必要になったこと、規程改定作業に必要なマンパワーが不足していたことから、規程に盛り込むべき改善策が確定せず、規程への反映作業が遅れたことにより2021年2月まで

予定が変更となっております。

(3) 役員の選任プロセスの見直し

当社は、上記(2)に記載のとおり、役員の選任基準を明文化しますが、選任基準を満たす役員が今後も常に選任されるよう、役員の選任プロセスについても見直すこととし、役員の選解任に関する株主総会での議案を取締役会で決議するにあたり、事前に監査役会の同意と経営監視委員会(3(3)参照)の承認を得ることを必須とします。

なお、2020年6月に選任された当社新経営陣の選任は、上記選任プロセスに特段基づかずに実施され、当社が2018年8月に東証に提出した改善報告書の記載内容を踏まえると、例えば、新任取締役候補の属性情報を調査し、その情報を監査役会に提供したうえで、意見・賛同を得るべきところ、そのような選任プロセスにも基づかず(事後的には反社チェックを実施しました)、基本的に梅野前社長が一人で候補を絞り込み、取締役会は事実上追認するのみ(監査役の選任についても事前に監査役会の同意は得ていません。)であり、適切な手続に沿って行われたとは評価してはおりません。しかし、今後は役員が適切なプロセスを経て選解任されるための抑止力として、上記に記載のとおり、監査役会の同意と経営監視委員会の承認を得ることを必須とすべく、2021年2月に「経営監視委員会規程」を設け、これを明文化するとともに、経営監視委員会での承認過程を議事録に残すことも定め、選解任プロセスを事後的に検証可能にいたします。詳細な選解任プロセスの策定は、2021年2月の経営監視委員会のメンバー決定後2021年2月までに実施する予定です。なお、本改訂は、当初2020年8月を予定していたものの、経営監視委員会のメンバー選定に時間を要しているため、2021年2月まで予定が変更となっております。

3. ガバナンス体制の強化

(1) 監査役の交代

当社では、2020年6月の定時株主総会で、従前の監査役全員が退任し、新たに常勤監査役1名、非常勤監査役3名が選任されました。選任された各監査役の経歴は別紙5に記載のとおりですが、常勤監査役に就任した吉田稔氏(以下「吉田常勤監査役」という。)は、長年の金融機関勤務の後、証券会社で代表取締役に就任しており、経営者としての実務経験を有しております。また、非常勤監査役に就任した川口直也氏及び和田佳久氏は、弁護士資格を有しており、同じく非常勤監査役に就任した北野一郎氏は、公認会計士資格を有するとともに、2011年以降、株式会社御園座(名証2部)の常勤監査役に就任し、上場会社の常勤監査役としての経験を有しております。

当社は、以上4名で監査役会を構成し、取締役の職務執行を監査してまいります。

(2) 専任の管理担当取締役の選任と取締役同士の相互牽制の強化

当社は、2020年6月開催の定時株主総会において、上場会社でのCFO経験がある菊地管理担当取締役を管理・ガバナンス担当の専任取締役に選任しました。この結果、当社では、事業部門担当と管理部門担当を同一取締役に担当する状況は解消されております。もっとも、IV4及びIV6に記載の調査中事項における菊地管理担当取締役の対応（IV4での4月1日付通知書認識後の対応及び、IV6での五洋重細重と当社従業員間の係争の存在認識後の対応）等を鑑みると、当社は、菊地管理担当取締役の当社役員としての適格性は必ずしも十分ではないと判断しております。

また、専任の管理・ガバナンス担当取締役を選任することに伴い、現状の職務権限表の運用状況を管理本部が2021年2月までに見直し、事業担当の取締役、管理・ガバナンス担当の取締役のそれぞれの権限が実際に明確に職務権限表通りに運用されているか、運用されていないなら職務権限表の規定自体に問題があるのか検証し、問題があるなら職務権限表を修正して、取締役相互の牽制機能が発揮されるようにしてまいります。なお、本改訂は、当初2020年8月を予定していたものの、改善策の認識が甘く十分な検討をしていなかったため何度も見直しが必要になったこと、規程改定作業に必要なマンパワーが不足していたことから、職務権限表に盛り込むべき改善策が確定せず、職務権限表への反映作業が遅れた理由により2021年2月まで予定が変更となっております。

そして、管理担当取締役が部門間における業務内容を適切に把握するため、営業部門と管理部門の部門間で相互に関連する業務（例えば原価管理業務）が発生した場合には、各担当者が相互に取引関係書類の確認を行い、その確認結果を含めて稟議申請することとします。

さらに、2021年1月からは、代表取締役社長決裁事案の起票と入出金について、代表取締役であり、管理担当取締役でもあった梅野元管理担当取締役が誰からの牽制もなく自ら起案と入出金指示を行っていた体制をあらためることとします。具体的には、代表取締役社長決裁事案の入出金の妥当性について、管理担当取締役が承認後、経営企画室長及び管理本部部長も確認することとします。

また、管理担当取締役決裁事案の入出金の妥当性については、事業担当取締役が承認後、経営企画室長及び管理本部部長も確認することとします。

（3） 経営監視委員会の設置

当社は、2021年2月、内部管理体制の強化を目的として、取締役会から独立した取締役会の諮問機関であり、各種再発防止策の進捗確認及び適切な経営管理体制の構築について指導、助言、監視、監督を行う組織として「経営監視委員会」を開催する予定です。外部専門家（会計士、弁護士資格等を有する者又は上場会社役員経験者3名）をメンバーとし、役員に対して実効的な監督が行えるよう、役員の選解任権（取締役会での（株主総会に上程する）役員選解任議案提出前の事前同意権をいう。以下同じ。）を付与しております。2021年2月中に第1回の会議を開催し、それ以降は月次で開催する予定です。なお、経営監視委員会は、当初2020年6月発足、2020年7月開始を予定していたものの、経営監視委員会の

メンバー選定に時間を要しているため、2021年2月まで予定が変更となっております。

また、当社は2021年2月に「経営監視委員会規程」を新設し、メンバーの構成要件、開催頻度、権限及び役割（役員を選解任権付与、当社各種会議の議事録、監査役会や内部監査室の監査結果の報告・閲覧権限等）を規定化します。なお、本改訂は、当初経営監視委員会の設置と同時期を予定していたものの、改善策の認識が甘く十分な検討をしていなかったため何度も見直しが必要になったこと、規程改定作業に必要なマンパワーが不足していたことから、規程に盛り込むべき改善策が確定せず、規程への反映作業が遅れた理由により2021年2月まで予定が変更となっております。

経営監視委員会は、権限に基づき収集した情報（取締役会議事録、監査役会議事録、リスク・コンプライアンス委員会議事録、内部監査報告書の閲覧、再発防止プロジェクト（詳細は後述（5）参照）による再発防止策の進捗状況報告等）から、取締役会に対しては経営監督機能向上のための助言、内部監査室及び監査役会に対しては、見落としがちなリスクについて指摘し、内部監査や監査役監査で監査すべき事象や改善策についての助言を行ってまいります。また経営監視委員会の事務局機能は管理本部部長及び経営企画室室長及び管理本部担当者1名の合計3名が担います。なお、当社は、経営監視委員会を当社の特設注意市場銘柄指定が解除された場合も存続させ、引き続き当社グループの内部管理体制の充実、強化のため活用する予定です。

（4） 取締役会の議論の充実と取締役会決議の事後的統制

当社は、取締役会での議論の充実及び牽制機能が強化されることを意図し、2021年1月より、各取締役及び各監査役が各議案に対して必ず発言する事を義務付けます。

また、2021年1月より、取締役会決議の際に、過半数の賛成を得ていないにもかかわらず、議案を押し進める懸念が見受けられる取締役がいる場合には、当該取締役以外の役員は早期に対策本部（調査委員会）を設置することについて取締役会及び監査役会で決議を行うこととします。

（5） 「再発防止プロジェクト」の設置

当社は、再発防止策の推進及び適切な経営管理体制構築の推進を目的に、2020年4月1日付で「再発防止プロジェクト」を発足させ（メンバーは後述）しております。また、2020年6月の定時株主総会後には、経営陣の交代に伴いメンバーを一部変更し、定例会議を月2回の頻度で行い、主として以下の活動を行っております。

（主な活動内容）

- ・改善計画に即した各施策の具体化及び進捗管理
- ・活動状況について、定時取締役会及び経営監視委員会へ月次で報告
- ・監査役監査、内部監査（業務監査及びJ-SOX評価）で発見した問題等の収集及びそれ

らの是正・解消を促すべく取締役会に対する改善策の提言

- ・プロジェクト上抽出したコンプライアンス上の課題等の解決及び課題等の改善した状態が維持されていることの継続的な確認
- ・規程の改訂作業の取りまとめ
- ・適時開示のためのマニュアル作成の進捗管理
- ・各種会議体の運営状況の管理

なお、「再発防止プロジェクト」は、特設注意市場銘柄の指定が解除された場合には、そのタイミングで1（2）に記載した「経営戦略会議」へその機能を引き継ぎ、継続的なコンプライアンス意識の醸成に向けた活動に取り組んでいく方針です。

「再発防止プロジェクト」のメンバー

時期	メンバー
当初	<ul style="list-style-type: none">・ 責任者：梅野前社長・ 事務局：経営企画室・ メンバー：経営企画室長、リスクマネジメントチーム（3名、うち1名は、宮崎社外取締役（注：当時は当社特別顧問）、管理部長、内部監査室長、常勤監査役、開示担当スタッフ1名）・ オブザーバー：非常勤監査役、外部コンサル（特設注意市場銘柄の内部管理体制構築の支援実績有）
2020年6月末以降 （変更部分のみ）	<ul style="list-style-type: none">・ 責任者を梅野前社長から川勝社長に変更・ 菊地管理担当取締役をメンバーに追加・ 宮崎社外取締役をメンバーからオブザーバーに変更・ 管理部長から管理本部部長へメンバーを変更

V1（2）に記載のとおり、当社は、梅野前社長については、コンプライアンス意識が欠如していると判断せざるを得ない人物と評価しており、従って、梅野前社長が責任者であった2020年6月末までの再発防止プロジェクトの活動内容には、実効性が伴っていなかったと評価しております。

（6） 非常勤役員の情報収集を容易とするための環境整備

当社は、非常勤役員が情報収集を容易にするため、2020年6月より、管理本部内に取締役会事務局を設け、以下の対応を図っております。

- ・ 非常勤役員への取締役会資料の事前（開催3日前まで）配布
- ・ 非常勤役員への各種会議（取締役会、予算会議、経営戦略会議等）議事録の配布

- ・非常勤役員からの取締役会の議題に対する事前質問を受けた場合の回答実施（事前もしくは取締役会での審議開始前の回答実施）

上記対応は、取締役を監督するための十分な情報が非常勤役員に提供され、取締役会での議論が闊達化されることにより、取締役に対する監督・監査機能が発揮されることを狙いとしております。

(7) 監査役が牽制機能を発揮するための体制構築

当社は、2020年7月より定例取締役会及び監査役会は、監査役がその職責を果たせるように、全監査役が必ず出席できる日程に調整します。

また、常勤監査役は、2020年7月より当社の重要会議体の一つである予算会議に出席し、その内容は予算会議の主幹部署である経営企画室が非常勤監査役へ議事録を送付し、かつ監査役会で議事録に基づき報告することとします。

さらに、監査役会の情報収集体制を強化するために、2020年12月以降、原則毎月1回、常勤監査役は、代表取締役、内部監査室、会計監査人との面談をそれぞれ実施します（面談が着実に実行されるよう、予め面談スケジュールを策定します。）なお、常勤監査役による面談は、当初2020年8月開始を予定していましたが、常勤監査役と代表取締役、内部監査室とは、常日頃、打ち合わせを行っていたため、議事録を残すようなオフィシャルな会議は開催しておりませんでした。また、常勤監査役と会計監査人との面談は、両者の間で、月1回ではなく、四半期に1回の開催ということで合意していたため、毎月の開催は実施しておりませんでした。2020年12月以降はいずれの面談も毎月実施しております。

なお、面談が継続して実施されるように、常勤監査役は面談実施後、各面談の議事録を、監査役会、再発防止プロジェクト、経営監視委員会へ提出します。

また、管理担当取締役と常勤監査役とが、経営ガバナンス状況、経営進捗（事業プロセス）状況、コンプライアンス管理状況等に関して意見交換を行う、管理担当取締役・常勤監査役会議も2020年12月以降、月次で開催し、経営に関する情報収集体制を強化します。

また、2020年7月以降、内部監査室による牽制機能の強化に係る改善事項において確認された決裁権限の不備の報告を内部監査室から受けた常勤監査役は、定例の監査役会でその情報を共有し、定例の月次取締役会で報告することとし、不備が発生していた場合には、部門への処分等について監査役会において検討し、その結果についても定例の月次取締役会で報告することとして、内部監査室からの情報収集体制も強化し、収集した情報を牽制機能の発揮に役立てるようにします。なお、2020年7月以降現在まで、内部監査室からの決裁権限の不備の報告はありません。

4. 適切な開示体制の構築

(1) 開示体制の強化

当社は、本件適時開示違反の直接原因の一つであるの開示体制の脆弱さを改善するために、適時開示体制を強化します。

具体的には、2020年6月末の定時株主総会で選任した菊地管理担当取締役を適時開示・IR担当責任者に任命するとともに、2020年7月に、開示実務担当者を1名から2名に増員（うち1名は上場会社での開示実務経験者）としました。

開示実務担当者が開示実務を担当し、新たに任命した管理本部部長及び適時開示・IR担当責任者である菊地管理担当取締役がこれを管理・監督することで、開示体制を強化してまいります。

(2) 適時開示に関する研修受講等

当社で、適時開示業務に従事するメンバー（適時開示・IR担当責任者（菊地管理担当取締役）、管理本部部長、開示実務担当者は、東証や印刷会社等、外部専門家が主催する開示に関するセミナーに半期に一度参加し、東証が開設する動画セミナーは随時受講してまいります。

また各メンバーのスキルアップを目的として、会計・税務等の書籍を継続購読し、経理体制の強化及び知識向上を目的として、2020年4月1日付で1年間の出向契約社員として採用した上場会社での経理業務、財務業務やIR業務の経験を有する者が、業務委託契約を締結している会計士から経理上の不明点について指導を受け、各メンバーに経理に関する指導をしております。

なお、開示に関するセミナー等への参加状況は以下のとおりです。

開催日	セミナー名	参加者（参加予定者）
2020年8月17日 （受講済み）	「e-Disclosure セミナー」「X-Smart Advance 入力セミナー」（主催：宝印刷）	・管理本部部長 ・管理本部開示担当者2名
2021年2月10日 （受講済み）	「第3四半期報告書作成上の留意点等」（WEB）（主催：宝印刷）	・管理本部部長 ・管理本部開示担当者2名

(3) 新管理本部部長の選任及び管理本部部長の選任プロセスの整備

当社は上記(1)で記載のとおり、開示体制の強化の一環（及び管理部門全般の体制強化）として、2020年5月26日付で、上場会社子会社での代表取締役経験を有するH氏（以下「H管理本部部長」という。）を新たに管理本部部長に任命しました。

また、当社では、2021年2月、管理本部部長の選任基準及び選任プロセスを以下のとおり制定し取締役会規程に規定化します。なお、本改訂は、当初2020年8月を予定していたものの、改善策の認識が甘く十分な検討をしていなかったため何度も見直しが必要になったこと、規程改定作業に必要なマンパワーが不足していたことから、規程に盛り込むべき改善策が確定せず、規程への反映作業が遅れた理由により2021年2月まで予定が変更となっ

ております。なお、H 管理本部部長は、上記に記載のとおり、2020 年 5 月 26 日付で管理本部部長に就任しており、従って、新たに定める選任プロセスを経て管理本部部長に就任したものではありません。

選任基準	管理部門全般に亘って実務を統括した経験を持ち、反社との関わりがなく、過去に不祥事を起こしていない人材
選任プロセス	<p>管理本部が経歴書から前職の会社等に経歴照会と反社チェックを実施し、過去に不祥事を起こしていないことや経歴に詐称がないこと、反社との関わりがないことを確認のうえ、代表取締役社長及び管理担当取締役が面談を実施後、取締役会の決議で決定</p> <p>社内からの異動の場合、管理担当取締役の推薦を経て、管理本部による反社チェックの実施により反社との関わりがないことを確認のうえ、代表取締役社長及び管理担当取締役が面談を実施後、取締役会の決議で決定</p>

(4) 開示担当を含む管理部門の人員の強化

当社は、管理部門の人員の強化のため、2020 年 4 月 1 日から上場会社での経理・財務・IR 業務の経験者（1 名）を開示担当の出向契約社員（期間 1 年）として採用しました。

また、2020 年 6 月に 2 名（うち 1 名は経理実務経験者）、10 月に 1 名（経理実務経験者）を管理本部に経理担当として採用しました。これにより、経理担当の人員は 2019 年 11 月のスタッフ 2 名から 1 名の退職を経て、3 名増員したため、スタッフ 4 名（うち 1 名は総務担当を兼務）となっております。管理部門全体も 2019 年 11 月の 3 名（経理担当 2 名、総務担当 1 名）から 7 名（経理担当 3 名、経理・総務担当 1 名、総務担当 1 名、開示担当 2 名（開示担当のうち 1 名はリスクマネジメントチームと兼務））となり、増員はされましたが、平均年齢が 48 歳と高齢化しているため、社内登用を図るなどして、人員育成に努めてまいります。

(5) 人材の定着化

当社では、2020 年 3 月期において、退職率が連結ベースで 30%（期初在籍者 73 名のうち、22 名が期末までに退職）となるなど、管理部門を含め、退職者が続出する状況が継続しておりました。当社は、内部監査室が従業員にヒアリングした結果から、退職者が続出した理由は、当社旧経営陣が、当社グループの本業であるインテリア事業に関する見識が浅く、新規事業の運営に重点をおいて注力しており、従業員に不安を与えていた点及び当社の業績が悪く従業員が将来の展望を持ってない点にあると考えております。2020 年 6 月末で経営陣が刷新され、川勝社長は「本業回帰」を課題の 1 つに掲げております。業績についても、川勝社長を中心とした当社新経営陣により着実に回復を図り、従業員にとって魅力ある会

社づくりを行い、人材の定着を図ってまいります。

(6) 開示マニュアル作成

当社では、開示業務マニュアルがなく業務が属人化しており、担当者の退職後、業務遂行が困難となっておりました。このような事態を防止するため、2020年12月に開示業務マニュアルを完成させ、本来の開示担当者以外でも業務が遂行できる体制を構築いたしました。なお、開示業務マニュアルは、当初2020年10月の完成を予定していたものの、2020年9月29日付提出の「2021年3月期 第1四半期決算短信」、2020年11月13日付提出の「2021年3月期 第2四半期決算短信」という2度の決算開示実務の経験を踏まえて開示マニュアル作成に着手したため、2020年12月まで完成が遅延しておりました。

(7) 全社的な決算・財務報告プロセスの見直し

当社は、開示ミス防止のため、開示業務を行う際には、原稿の内容に関する確認はもちろん、適時開示事項に該当する事項か、開示の適切なタイミング、取締役会決議が必要な内容である場合、取締役会決議を経ているか、開示事項が決算発表である場合には監査法人へ確認済みか、有報(四半期報告書)である場合には監査法人から監査報告書(レビュー報告書)を入手済みか、について、開示実務担当者2名が相互にチェック後、管理担当取締役による最終チェックを行うことを必須とし、2020年9月より実施しております。

5. 監査法人との連携強化

当社は、監査法人との連携を強化するために、以下のとおり、取締役、監査役、内部監査室がそれぞれ監査法人と意見交換をする機会を設定し、2020年9月より実施します。当社では、これまでも同様の会議体は設定されておりましたが、十分に機能していませんでした。しかし、会計監査人と会議出席者の当事者同士ではなく、管理本部が各会議の開催日程を調整し、年間の会議スケジュールを事前に取り決めるようにしたことにより確実に会議が開催される体制を構築し、さらに後述するように各会議の議事録の提出を必須とし、会議の内容が事後的にチェックされるようにしたため、今後は会議が有効に機能すると考えております。

会議名称	頻度	参加者 (当社側のみ)	目的
取締役・会計監査人 会議	月1回	管理担当取締役	現状の経営課題や内部管理体制の状況等に係る事項を共有し、意見交換を行う。
監査役・会計監査人 会議	月1回	全監査役	現状の経営課題、監査役監査、会計監査、内部統制監査での課題や発見事項を共有し、意見交換を行う。

内部監査室・会計監査人会議	月 1 回	内部監査室長 管理本部部長	内部監査室による内部監査、内部統制評価での課題や発見事項、会計監査人による会計監査、内部統制監査での課題や発見事項を共有し、意見交換を行う。
---------------	-------	------------------	--

また、各会議は議事録を作成し、監査法人側で確認いただいたうえで、全ての会議の議事録を取締役会、監査役会、経営監視委員会に提出します。

なお、これまでの監査法人との会議の開催状況は以下のとおりです。

会議名称	当社側出席者	開催日	主な内容
取締役・会計監査人会議	代表取締役 社長 管理担当取締役	10月28日	<ul style="list-style-type: none"> ・第2四半期（7～9月）における決算概要の報告 ・今後の見通し ・調査委員会立ち上げにおける第2四半期報告への影響の件
監査役・会計監査人会議	監査役全員	9月8日	・監査法人コスモスの監査結果に対する報告・説明
	監査役全員	9月9日	・監査法人コスモスの監査結果に対する報告・説明
	監査役全員	11月6日	<ul style="list-style-type: none"> ・フロンティア監査法人からの報告 ・簿外債務3,500万円の前当社従業員N氏からの借入れに関して ・上前津賃貸物件進捗に関して ・資金繰りに関して ・今期監査の注意点

6. その他

(1) 各種会議の再整理及び規定化

当社では、これまで別紙4に記載のとおり各種会議を設定していましたが、コンプライアンス意識が欠如していた宮原元社長及び梅野元管理担当取締役等の当社旧経営陣は、自らも構成メンバーである各会議を適切に計画通り開催する意思がなく、また、開催した場合も、宮原元社長及び梅野元管理担当取締役等が決定事項を一方向的に伝達するのみであったため各会議は活発な議論がなされず形骸化するなど有効に機能していませんでした。そのため、経営層と各部門責任者とが会社の経営状況、現状認識・課題共有を図り、社内での議

論を活発化させて事業運営に役立てること、会計監査人や経営監視委員会といった外部専門家の意見を取り入れること、監査役会、内部監査室、会計監査人、経営監視委員会といった様々な立場の者が入手した情報をもとに意見交換を行うことでガバナンスの強化を図る、という観点から 2020 年 5 月に会議全般の見直しを行いました。（見直し後の会議一覧についても別紙 4 参照）

また、当社は会議見直しに伴い、2021 年 2 月に、各会議に関する規程の見直し（新設）を行います。規定には各会議の目的、責任者、参加者、開催頻度を明記し、その役割を明確にします。加えて、各会議は期初に年間スケジュールを決定し、開催及び参加者の出席を確実なものとし、さらに、会議では議事録を作成し、参加者、監査役会及び内部監査室の常時閲覧を可能とします。なお、本改訂は、当初 2020 年 6 月を予定していたものの、改善策の認識が甘く十分な検討をしていなかったため何度も見直しが必要になったこと、規程改定作業に必要なマンパワーが不足していたことから、規程に盛り込むべき改善策が確定せず、規程への反映作業が遅れた理由により 2021 年 2 月まで予定が変更となっております。

なお、別紙 3（B②）に記載した取締役会及び監査役会の相互牽制・相互監視に関する改善策については、コロナ禍の状況及びオンライン技術の発達を鑑み、取締役会への役員の実出席必須（電話出席不可）は必ずしも継続しないものの、他の改善策（録音実施、特別利害関係を有する取締役の広義解釈及びこれを除外した段階決議の実施等）については、今後も継続するものとし、

（２） 子会社管理体制の見直し

V 5（２）に記載のとおり、当社は 2019 年 2 月に関係会社管理規程を改訂し、子会社の管理体制を強化することとしましたが、その後、コンプライアンス意識が欠如した宮原元社長、梅野元管理担当取締役の下で、規程どおりの運用は継続されていませんでした。

五洋亜細亜については現在、事業活動を停止しており、社員も在籍しておらず、当面は当社代表取締役社長の川勝を代表取締役社長とし、今後の事業の展開方針を決定後、役員を選任、交代を検討してまいります。

また、子会社イフについては、2020 年 12 月 28 日開催の臨時株主総会において、役員を当社役員以外の者に全面的に刷新し、以下の役員を選任しました。

役職名	氏名
代表取締役社長（新任）	野村 大
取締役（新任）	長島 功武
取締役（現任）	廣田 豊
監査役（新任）	野村 修一

今後は、新たに選任された子会社の代表取締役社長を当社取締役会へ出席させ、子会社の経営状況について報告させ、子会社の会計データを含む経営管理指標をモニタリングす

る体制を構築して、当社が子会社の情報を把握し、管理してまいります。

また、当社管理本部が子会社における会計処理方針あるいはガイドラインを整備し、子会社の経理部門の指導を行います。

さらに、2021年2月に関係会社管理規程を再度見直します。関係会社管理規程において、子会社の重要事項についての事前承認や報告事項について見直し、子会社で新規事業に進出する場合、専門家によるデュー・デリジェンスの実施・事業評価に基づき、事業リスクを洗い出したうえで事業進出への妥当性を評価し、事業計画を策定すること、策定された事業計画は、当社取締役会での審議を経て決定することと規定し、遵守するようにします。なお、本改訂は、当初2020年9月を予定していたものの、改善策の認識が甘く十分な検討をしていなかったため何度も見直しが必要になったこと、規程改定作業に必要なマンパワーが不足していたことから、規程に盛り込むべき改善策が確定せず、規程への反映作業が遅れた理由により2021年2月まで予定が変更となっております。

また、子会社に対する内部監査についても内部監査規程を改訂し、当社内部監査室が実施することを明確化します。

(3) 子会社自体の管理体制の見直し

当社は、子会社自体の管理体制を見直し、強化するため、2021年2月までに子会社の規程を整備します。特に職務権限規程、取締役会規程、稟議規程を整備し、遵守させることにより経営者の独断で重要事項が決定、遂行されることを防止し、子会社内部での牽制が機能するようにします。また、印章管理規程、文書管理規程や経理規程の整備により、契約書や証憑の保管・管理と証憑に基づいた経理事務が適切に行われる体制とします。特に子会社による外部への貸付金の管理のため、子会社の銀行口座の開設、閉鎖の管理、子会社の代表取締役印、会社印、銀行取引印の管理、子会社の月次決算のとりまとめは当社が行うこととします。なお、本改訂は、当初2020年8月を予定していたものの、改善策の認識が甘く十分な検討をしていなかったため何度も見直しが必要になったこと、規程改定作業に必要なマンパワーが不足していたことから、規程に盛り込むべき改善策が確定せず、規程への反映作業が遅れた理由により2021年2月まで予定が変更となっております。

さらに、子会社の役員については、当社役員と子会社役員との兼任は禁止することとし、当社と同様の選任基準を設けます。すなわち、常勤取締役の選任基準は、その経歴から、過去に不祥事を起こしたことがなく、当社グループ外から招聘する場合は事業会社での業務執行取締役としての経験のある者であること、非常勤の取締役及び常勤・非常勤監査役の選任基準は、その経歴から、過去に不祥事を起こしたことがなく、当社グループ外から招聘する場合は事業会社での業務執行取締役、監査等委員、監査役としての経験のある者であることまたは、弁護士・会計士等の法務・財務分野での専門家であることとしております。なお、過去の不祥事の有無は、外部調査機関利用により確認することとします。

また、子会社役員の選任プロセスについては、子会社役員の選解任に関する株主総会での議案を子会社取締役会に提出するにあたり、子会社の新任役員候補の属性情報を当社取締役会、当社監査役会に提供し、当社監査役会で事前の同意を得たのちに当社取締役会で事前に承認することを必須とします。

また、現状、新たに子会社を設立する、外部から人材を招聘するなどの具体的な予定はありませんが、今後、子会社へ人材を招聘する場合には、当社グループとの利害関係の有無や紹介者との関係について外部調査機関を利用して調査を行い、調査結果に基づいて子会社に必要な招聘すべき人材であるか、当社において、当社が人材を採用する場合と同様に検討することとします。

(4) 取引関係書類等の社内でのチェック体制の整備

a. 当社は2018年8月改善報告書提出以降継続して以下のチェックを実施してきましたが、今後も継続して実施してまいります。子会社イフは2020年10月より、各部門において以下のチェックを実施いたします。

- ① 取引に関連して会社で作成する書類（見積書・注文書・請求書等）は、社外に提示する前に、必ず作成者以外のチェック・承認を必要とし、取引に関連して社外から受け入れた関連資料（契約書・見積書・納品書・請求書・注文書・受領書または検収書等）は、必ず社内に関連資料との整合性をチェックし、保管することとします。
- ② 売上や仕入計上の根拠となる取引関連書類（納品書・受領書・検収書・工事完了報告書等）については、物品の受け渡しやサービスの確実な履行を確認できるようにします。
- ③ 各取引関係書類が取引の流れに従って適切な発行者から入手されたものであるかどうかを確認できる（担当者以外がチェックする）ようにし、取引の流れと整合しない取引関係書類は異常項目として検知し、異常の場合は即刻中止のアクションを起こすこととします。
- ④ 各取引関係書類は、原則として原本確認を必要とし、銀行での送金手続は、必ず送金データの作成者以外の承認後に実行されるようにします。

b. 2020年10月より、子会社の取引関連書類等について、当社で以下のチェックを実施いたします。

- ① 子会社のイフでは2020年10月に当社が使用しているものと同じ承認システムを導入しました。この変更を機に、子会社の稟議書類や経理関係書類についても当社の稟議書類や経理関係書類に対する承認者と同様の承認者が決裁を行います。
- ② 子会社の銀行送金手続については、当社の管理本部部長が取引関係書類及び送金データを承認後に送金の実行されるようにします。

なお五洋亜細亜については現在、事業活動を停止しており、社員も在籍していないため、五洋亜細亜の経費の支払いは当社においてチェックを実施しています。

(5) 取引関係書類の保管に関する内部統制の整備

当社は2020年7月より、子会社は2020年10月より、取引関係書類の原本又は適切なチェックを経た副本（控え）を、各部門において所属長がチェックし整理のうえ保管することとします。所属長のチェックの結果については、内部監査室が当社の取引関係書類を月次で、子会社の取引関係書類を四半期ごとに確認を行うこととします。

(6) 内部監査機能の向上

a. 内部監査体制の強化

当社は、2020年5月26日付で、上場準備会社で内部監査室の体制づくりの指導をし、また複数の非上場会社で監査役を務めた経歴を有する者を内部監査室長に任命しました。

さらに、2021年3月期については、2020年10月下旬より、新体制に合わせた有効な内部監査が実施可能となるよう、内部監査の支援実績がある外部コンサルティング会社から監査項目の見直しと監査計画の策定について支援を受け、内部監査体制の立て直しを図っております。このため、現時点では内部監査室長と外部コンサルタントの2名体制で内部監査を実施しておりますが、外部コンサルティング会社との契約満了後は、新たに内部監査室員を1名増員して2名体制とし、子会社を含む全拠点に対して年1回業務監査を実施できる体制を整備する予定です。

b. 内部監査規程の見直し

当社は、グループの全規程を見直す一環として、内部監査規程も2021年2月に見直しを実施します。当社の内部監査規程は2019年2月に改訂されておりますが、今回の改訂では、内部監査室の役割、取り組み課題、監査頻度（子会社も含めた全拠点への年1回の監査の実施、子会社についてはさらに四半期に1度、子会社の事業リスクについて子会社役員へヒアリングを実施）、内部監査実施後の報告先・プロセスなどの明確化を行います。

また、内部監査規程のなかで、新規事業・既存事業にかかわらず、通常の契約条件や決済方法と異なる取引、複雑な会計処理が新たに必要となる取引等、イレギュラーな取引が発生した場合には、追加的に個別評価の対象としてリスト化（支払いのタイミングで管理本部が把握してリスト化する）し、チェック対象となった取引については内部監査室から該当する部門に対して月次で取引状況についてのヒアリングを行い、検証を行うことを規定します。

なお、本改訂は、当初2020年6月を予定していたものの、改善策の認識が甘く十分な検討をしていなかったため何度も見直しが必要になったこと、規程改定作業に必要なマンパワーが不足していたことから、規程に盛り込むべき改善策が確定せず、規程への反映作業が

遅れた理由により 2021 年 2 月まで予定が変更となっております。

c . 内部監査結果の全社への共有

内部監査室は、内部監査結果を社内不正の防止やガバナンスの強化及び業務の適正な運営や合理化に活かすため、内部監査実施後に内部監査結果報告書を代表取締役、取締役会、監査役会、経営監視委員会、リスク・コンプライアンス委員会（詳細は後述（8）a 参照）に実施後速やかに報告する事としております。2020 年 12 月現在、各拠点で内部監査を実施し始めておりますので、2021 年 2 月以降、速やかに報告する予定です。

なお、内部監査結果の全社への共有は、当初 2020 年 7 月を予定していたものの、内部監査担当者が当初 2 名であったのが、1 名となり、内部監査体制の整備が遅延したことに伴い、各拠点での内部監査の実施が遅れた理由により、2021 年 2 月まで予定が変更となっております。

(7) グループ全体の規程の見直し

当社は、これまで予算会議等の重要会議について定めた規程が存在しない、職務権限規程等、規程は存在するものの実務との乖離が生じているなど、規程が十分に整備されていない状況が生じていました。

そのため、当社は、子会社を含むグループ各社の全規程の整備状況及び運用状況を見直します。上場会社で一般的に存在すると考えられる規程で、当社に存在していない規程を洗い出し、存在していない規程については、内部管理体制を強化する観点から基本的には制定する方向で、管理本部で必要と考えられる規程の一覧を作成します。その後、2021 年 2 月を目途にその整備を行う予定です。なお、グループ全体の規程の見直しは、当初 2020 年 8 月を予定していたものの、改善策の認識が甘く十分な検討をしていなかったため何度も見直しが必要になったこと、規程改定作業に必要なマンパワーが不足していたことから、規程に盛り込むべき改善策が確定せず、規程への反映作業が遅れた理由により 2021 年 2 月まで予定が変更となっております。

2020 年 12 月中旬時点までで、正社員就業規則、嘱託従業員就業規則などこれまでも存在していた労務系の規程を見直し、整備完了しました。また、個人情報管理規程、企業秘密保持規程を新設しました。なお、規程整備後は、2021 年 2 月末までに全社的な規程については全社に対して、特定部署にのみ関連する規程については関連部署に対して、管理本部が説明会を開催して周知します。また、規程は、全社員がいつでも確認できるよう社内共有フォルダへ格納します。

(8) コンプライアンス体制の整備

a . リスク・コンプライアンス委員会の整備

当社には、これまで内部監査やJ-SOXの評価結果及び各部門のリスク事項を共有し、コンプライアンス違反の防止に役立て、改善策を協議するための会議として、内部統制委員会が存在していましたが、実態は形骸化しておりました。今後は、全役職員に対して会議の目的を明確にし、コンプライアンスの重要性の意識づけを図る目的で、その名称をリスク・コンプライアンス委員会に変更するとともにメンバーを拡充（変更前後のメンバーは別紙4参照）しました。リスク・コンプライアンス委員会は、当社グループ運営に関する全社的・総括的なリスク管理の報告及び対応策を検討し、提言する、取締役会の諮問機関として、年度のコンプライアンスに係る経営課題のリストを作成し、取締役会、監査役会、（各本部、部における予算進捗状況の確認、共有や各部門での課題に対する施策修正等の決定等を図る会議である）管理本部会議、営業部会議、プロダクト部会議、マーケティング会議にリストを送付し、対応を求めるとともに、対応状況を毎月開催の委員会において各部門の責任者（担当者）から説明を受けることによって確認することとします。このような内容で2020年11月より月次でリスク・コンプライアンス委員会を開催しております。さらに、リスク・コンプライアンス委員会は、経営監視委員会の発足後には経営監視委員会に議事録を提出して活動状況を報告します。経営監視委員会は、リスク・コンプライアンス委員会の実効性を維持するために、議事録を閲覧し、必要に応じてリスク・コンプライアンス委員会メンバーに対して対応状況を質問することによってリスク・コンプライアンス委員会をモニタリングすることとします。

また、リスク・コンプライアンス委員会のメンバーは、商工会議所や金融機関が主催するリスクマネジメントに関するセミナーや、上場会社がキャッチアップすべき最新法令に関するセミナー等に四半期に1度の頻度で参加し、リスク・コンプライアンス委員会メンバーとなっていない取締役、監査役にも、セミナー資料を共有することとします。

なお、リスク・コンプライアンス委員会は、当初2020年7月開始を予定していたものの、社内での引継ぎ及び状況把握に時間を要したため、2020年11月まで予定が遅延しておりました。

リスク・コンプライアンス委員会の現在までの開催状況は以下のとおりです。

開催日	主な内容
2020年 11月24日	(1) 内部監査 ・スケジュール ・監査項目について (2) J-SOX ・自己点検開始
12月11日	・ 12月3、4日の内部監査実施の報告
2021年 1月14日	(1) 内部監査 ・ 監査実施報告（営業部・マーケティング・IT・管理本部） ・ 今後のスケジュール (2) J-Sox 監査の進め方の方針について

b. リスク・コンプライアンス規程の制定

当社は、リスク・コンプライアンス規程を2021年2月に新設し、以下の事項を定めます。なお、本規程の制定は、当初2020年6月を予定していたものの、改善策の認識が甘く十分な検討をしていなかったため何度も見直しが必要になったこと、規程改定作業に必要なマンパワーが不足していたことから、規程に盛り込むべき改善策が確定せず、規程への反映作業が遅れた理由により2021年2月まで予定が変更となっております。

- ・全グループ会社におけるリスク対応方針及びコンプライアンス体制
- ・リスク・コンプライアンス委員会の役割（内部監査やJ-SOXの評価結果及び各部門のリスク事項を共有し、コンプライアンス違反の防止に役立て、改善策を協議する役割）
- ・不祥事発生時の対応策（役員への共有ののち、リスク・コンプライアンス委員会での初動調査の実施、必要に応じて調査委員会を立ち上げて事実関係を精査。調査結果を受けて懲罰に関する規定に基づき、リスク・コンプライアンス委員会において関係者の処分について審議し、取締役会で決議）

新設した規程は、(7)に記載の、2021年2月末までに実施する管理本部による規程の説明会の際に、その趣旨・内容を説明することで社内に周知を図ります。なお、新設した規程の社内への周知は、当初2020年7月を予定していたものの、改善策の認識が甘く十分な検討をしていなかったため何度も見直しが必要になったこと、規程改定作業に必要なマンパワーが不足していたことから、規程の制定が遅れた理由により2021年2月末まで予定が変更となっております。

c. 内部通報制度の新設

当社では、これまでも内部通報制度は存在していましたが、通報窓口が社内（内部監査室）のみであったため、現在の内部通報制度を見直し、グループ全社員が利用できる内部通報制度を2021年2月に新設します。通報窓口を社内外（社内は内部監査室、社外は独立第三者機関（弁護士事務所））に設置する事で通報の便宜を図ります。また、通報後の調査は、上記の弁護士事務所に委託し、中立性を保持し、通報への圧力緩和、全社の自浄作用を促します。なお、内部通報制度の新設は、当初2020年6月を予定していたものの、改善策の認識が甘く十分な検討をしていなかったため何度も見直しが必要になったこと、規程改定作業に必要なマンパワーが不足していたことから、内部通報規程に盛り込むべき改善策が確定せず、規程への反映作業が遅れた理由により2021年2月まで予定が変更となっております。

内部通報制度の運用状況、通報・相談事項については月に1回、内部監査室から常勤監査役に報告します。また、内部通報制度については、(7)に記載の、2021年2月までに実施する管理本部による規程の説明会において、全社員への周知を図ります。なお、内部通報制度の社内への周知は、当初2020年8月を予定していたものの、改善策の認識が甘く十分な

検討をしていなかったため何度も見直しが必要になったこと、規程改定作業に必要なマンパワーが不足していたことから、規程の制定が遅れた理由により 2021 年 2 月末まで予定が変更となっております。

(9) 全社的なコンプライアンス意識の醸成

a. 「グループ行動規範」の策定と周知

当社には、抽象的な「社是」や「社訓」はあるものの、役職員の具体的な行動指針となる「グループ行動規範」はありませんでした。抽象的な「社是」や「社訓」に加えて、より具体的な「グループ行動規範」が掲げられ、役員、従業員の意識に浸透すれば、役職員の日々の業務遂行の際の指針となり、コンプライアンス意識の醸成に資するものと考えられることから、当社は、これを制定することとしました。

具体的には、内部監査室が役職員及び外部知見者に協力を仰ぎながら 2021 年 2 月を目途にこれを作成し、作成後は、(7)に記載の、2021 年 2 月までに実施する管理本部による規程の説明会において「グループ行動規範」についても説明することにより、全社員への周知を図ります。なお、「グループ行動規範」の策定は、当初 2020 年 6 月を予定していたものの、改善策の認識が甘く十分な検討をしていなかったため何度も見直しが必要になったこと、規程改定作業に必要なマンパワーが不足していたことから、規範に盛り込むべき改善策の内容が確定しなかった理由により 2021 年 2 月まで予定が変更となっており、これに伴い「グループ行動規範」の社内への周知は、当初 2020 年 6 月を予定していたものの、策定が遅れた理由により 2021 年 2 月末まで予定が変更となっております。

また、役職員のパソコンのスクリーンセーバーへグループ行動規範を映す設定とし、役職員に常にグループ行動規範を意識させるようにします。

b. コンプライアンス研修の実施

グループ会社の全役職員（パート、アルバイトを含む。）を対象に e ラーニング研修を実施し、更にコンプライアンス意識の浸透状況を確認するため、e ラーニングでのテストを年 1 回実施します。今期の e ラーニングは 2021 年 1 月 12 日から年 2 月 11 日までに実施しており、2021 年 2 月 12 日現在、全役職員が受講済みです。なお、e ラーニング研修の実施は、当初 2020 年 6 月定時株主総会後を予定し、集合研修への参加を検討しておりましたが、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、集合研修への参加を取りやめ、e ラーニングでの受講に切り替えたため、予定が変更となりました。

さらに、テスト実施後には顧問弁護士が必要に応じてテスト結果に基づき補修を行い、解説資料を配布し、誤答者に対するフォロー対応を行います。

以上

(別紙1)

改善事項と改善(予定)日

No.	項目	改善(予定)日
1	業績の回復による経営の安定化	
(1)	中期経営計画・予算の策定と実行	
	・年度予算の策定	2021年2月
	・中期経営計画の策定	2021年3月
	・予算の進捗管理	2020年4月
(2)	経営戦略会議の設置	2020年9月
(3)	間接金融による資金調達	2021年2月以降
2	コンプライアンス意識を保持する役員の確保	
(1)	経営陣の経営責任の明確化と役員の全面刷新	
	・役員減給措置	2020年3月13日
	・役員の全面刷新	2020年6月開催 定時株主総会
(2)	役員の選任基準の明文化	2021年2月
(3)	役員の選任プロセスの見直し	2021年2月
3	ガバナンス体制の強化	
(1)	監査役の交代	2020年6月開催 定時株主総会
(2)	専任の管理担当取締役の選任と取締役同士の相互牽制の強化	
	・専任の管理担当取締役の選任	2020年6月開催 定時株主総会
	・職務権限表の見直し	2021年2月まで
	・代表取締役社長決裁事案の起票と入出金の確認	2021年1月
(3)	経営監視委員会の設置	
	・経営監視委員会の開催	2021年2月
	・経営監視委員会規程の新設	2021年2月
(4)	取締役会の議論の充実と取締役会決議の事後的統制	
	・各取締役、各監査役の取締役会での発言の義務付け	2021年1月
	・取締役会決議の事後的統制	2021年1月
(5)	「再発防止プロジェクト」の設置	2020年4月
(6)	非常勤役員の情報収集を容易とするための環境整備	2020年6月
(7)	監査役が牽制機能を発揮するための体制構築	
	・取締役会、監査役会の日程事前調整	2020年7月

No.	項目	改善（予定）日
	・常勤監査役による重要な会議体の予算会議への出席	2020年7月
	・常勤監査役による面談	2020年12月
	・管理担当取締役・常勤監査役会議の開催	2020年12月
	・決裁権限の不備についての監査役から取締役会への報告	2020年7月
4	適切な開示体制の構築	
(1)	開示体制の強化	
	・適時開示・IR担当者の選任	2020年6月
	・開示実務担当者の増員	2020年7月
(2)	適時開示に関する研修受講等	2020年8月以降
(3)	新管理本部部長の選任及び管理本部部長の選任プロセスの整備	
	・新管理本部部長の選任	2020年5月26日
	・管理本部部長の選任プロセスの整備	2021年2月
(4)	開示担当を含む管理部門の人員の強化	2020年4月以降
(5)	人材の定着化	2020年7月以降
(6)	開示マニュアル作成	2020年12月
(7)	全社的な決算・財務報告プロセスの見直し	2020年9月
5	監査法人との連携強化	2021年1月
6	その他	
(1)	各種会議の再整理及び規定化	
	・各種会議の再整理	2020年5月
	・各種会議に関する規定化	2021年2月
(2)	子会社管理体制の見直し	
	・当社の役員ではない子会社役員の選任	2020年12月
	・関係会社管理規程の見直し	2021年2月
(3)	子会社自体の管理体制の見直し	2021年2月
(4)	取引関係書類等の社内でのチェック体制の整備（子会社）	2020年10月
(5)	取引関係書類の保管に関する内部統制の整備	
	・当社	2020年7月
	・子会社	2020年10月
(6)	内部監査機能の向上	
a	内部監査体制の強化	
	・内部監査室長の任命	2020年5月26日
	・監査項目見直しと監査計画策定	2020年10月下旬以降
b	内部監査規程の見直し	2021年2月

No.	項目	改善（予定）日
c	内部監査結果の全社への共有	2021年2月以降
(7)	グループ全体の規程の見直し	
	・グループ全体の規程の整備	2021年2月
	・規程の説明会の開催	2021年2月
(8)	コンプライアンス体制の整備	
a	リスク・コンプライアンス委員会の整備	2020年11月
b	リスク・コンプライアンス規程の制定	
	・リスク・コンプライアンス規程の制定	2021年2月
	・リスク・コンプライアンス規程の周知	2021年2月
c	内部通報制度の新設	
	・内部通報制度の見直し	2021年2月
	・内部通報制度の周知	2021年2月
(9)	全社的なコンプライアンス意識の醸成	
a	「グループ行動規範」の策定と周知	
	・「グループ行動規範」の策定	2021年2月
	・「グループ行動規範」の周知	2021年2月
b	コンプライアンス研修の実施	2021年1月～2月

(別紙2)

「当社において内部管理体制上の問題が多発した原因及び背景」と「再発防止策案と足元の現状」の主な対応表

V. 当社において内部管理体制上の問題が多発した原因及び背景		VI. 再発防止策案と足元の現状	
No.	項目	No.	項目
1 (1)	経営陣による長年にわたる内部管理体制の整備・維持の軽視	1 (1)	中期経営計画・予算の策定と実行
		1 (2)	経営戦略会議の設置
		1 (3)	間接金融による資金調達
1 (2)	コンプライアンス意識が欠如した者の取締役就任	2 (1)	経営陣の経営責任の明確化と役員の全面刷新
		2 (2)	役員の選任基準の明文化
		2 (3)	役員の選任プロセスの見直し
2 (1)	社外取締役、監査役による、取締役の職務執行に対する監督・監査の任務懈怠	3 (1)	監査役の交代
		2 (2)	役員の選任基準の明文化
		2 (3)	役員の選任プロセスの見直し
2 (2)	取締役の職務執行に対する監督を行うための環境不全	3 (2)	専任の管理担当取締役の選任と取締役同士の相互牽制の強化
		3 (3)	経営監視委員会の設置
		3 (4)	取締役会の議論の充実と取締役会決議の事後的統制
		3 (5)	「再発防止プロジェクト」の設置
		3 (6)	非常勤役員の情報収集を容易とするための環境整備
		3 (7)	監査役が牽制機能を発揮するための体制構築
		4 (7)	全社的な決算・財務報告プロセスの見直し
2 (3)	有効な内部統制が構築されていなかったこと	6 (1)	各種会議の再整理及び規定化
		6 (2)	子会社管理体制の見直し
		6 (3)	子会社自体の管理体制の見直し
3	開示を含む管理部門全体の体制不備	4 (1)	開示体制の強化
		4 (2)	適時開示に関する研修受講等
		4 (3)	新管理本部部長の選任及び管理本部部長の選任プロセスの整備

V. 当社において内部管理体制上の問題が多発した原因及び背景		VI. 再発防止策案と足元の現状	
No.	項目	No.	項目
		4 (4)	開示担当を含む管理部門の人員の強化
		4 (5)	人材の定着化
		4 (6)	開示マニュアル作成
		4 (7)	全社的な決算・財務報告プロセスの見直し
4	監査法人との連携不足	5	監査法人との連携強化
5 (1)	各種会議の形骸化	6 (1)	各種会議の再整理及び規定化
5 (2)	子会社管理体制の不備	6 (2)	子会社管理体制の見直し
		6 (4)	取引関係書類等の社内でのチェック体制の整備
		6 (5)	取引関係書類の保管に関する内部統制の整備
5 (3)	子会社自体の管理体制の不備	6 (3)	子会社自体の管理体制の見直し
		6 (4)	取引関係書類等の社内でのチェック体制の整備
		6 (5)	取引関係書類の保管に関する内部統制の整備
5 (4)	内部監査機能の不備	6 (6) a	内部監査体制の強化
		6 (6) b	内部監査規程の見直し
		6 (6) c	内部監査結果の全社への共有
5 (5)	規程の整備不備や形骸化、運用の不備	6 (7)	グループ全体の規程の見直し
5 (6)	全社的なコンプライアンス意識の欠如	6 (8) a	リスク・コンプライアンス委員会の整備
		6 (8) b	リスク・コンプライアンス規程の制定
		6 (8) c	内部通報制度の新設
		6 (9) a	「グループ行動規範」の策定と周知
		6 (9) b	コンプライアンス研修の実施

(別紙3)

A 2018年8月改善報告書の改善策

(2)①a 新規事業の計画達成の可否・リスクに関する検討

項番	具体的な改善措置計画	対応・改善状況について(2020年6月末時点)	今後の対応
1	毎月子会社取締役会への出席と試算表等の資料を入手する	△ ①親会社の役員が子会社取締役を兼務しているため、子会社の取締役会へ参加しています。 イフの取締役会は親会社の定時取締役会と同日としていますが、同日開催はできていません。 キュアリサーチは譲渡済です。 ②親会社取締役会に子会社社長を参加させることはイフに関しては兼務をしていたので必然的に実施されていましたが、五洋亜細亜については実施されていませんでした。 子会社の報告に関してはほとんど実施されていません。	6(2)子会社管理体制の見直し
2	当社取締役会・監査役会の開催3日前までに上記資料の提供と情報共有し、各会議体において事業計画の達成状況や事業リスクを審議する	△ 取締役会及び監査役会開催の3日前までに資料の提供はほとんどできておりません。 予算会議等を立ち上げ、各会議体での事業達成状況などは検証及び検討をしています。	3(6)非常勤役員の情報収集を容易とするための環境整備 1(1)中期経営計画・予算の策定と実行
3	子会社事業リスク早期発見のため子会社業務フローを作成	× 子会社業務フローについて親会社内部監査室での業務監査は行っていません。	6(2)子会社管理体制の見直し 6(6)内部監査機能の向上
4	上記業務フローに基づき運用状況を四半期毎にチェックする	× 子会社フローを四半期毎にチェックは行っていません。	6(2)子会社管理体制の見直し

				6(6) 内部監査機能の向上
5	想定されるリスク認識を図り事前相談を行う	×	以前は行っていたようですが、旧経営陣では行っていません。	6(2) 子会社管理体制の見直し
6	【新規事業進出の場合】 ・ 専門家によるデュー・デリジェンスの実施・事業評価に基づき、事業リスクを洗い出したうえで事業進出への妥当性を評価し、事業計画を策定 ・ 策定された事業計画は、取締役会での審議を経て決定	×	外部専門家による DD は行っていますが、その後の取締役会の審議は実施しておりませんでした。 なお、最近では、新規事業への進出はしておりませんので、事例がありません。	6(2) 子会社管理体制の見直し

(2)①b. コンプライアンスを重視する企業風土の形成

項番	具体的な改善措置計画	対応・改善状況について(2020年6月末時点)	今後の対応	
1	職務権限規程の見直しと改訂	△	職務権限は存在はしますが、曖昧な部分が多く、見直しに着手していません。	3(2) 専任の管理担当取締役の選任と取締役同士の相互牽制の強化
2	取締役や各部門長への説明会を開催し、決裁権限の十分な理解を促進する	△	現場担当者は職務権限及び稟議承認に関して理解をしていますが、旧経営陣においての稟議承認については手続を遵守していませんでした。	3(2) 専任の管理担当取締役の選任と取締役同士の相互牽制の強化
3	経営課題のリスト作成と全社的な共有	△	経営課題のリスト作成は行っていますが、常に課題の共有及び検討会を管理部主体で行っていました。	6(8) a リスク・コンプライアンス委員会の整備
4	東京証券取引所等の法令順守の研修、外部セミ	○	東京証券取引所が主催した適時開示セミナーへ参加をしております。	6(8) a リスク・コンプライ

	ナー、講師によるコンプライアンス研修の受講を行う			アンス委員会の整備 6(9)bコンプライアンス研修の実施
5	懲罰規程の制定	○	制定しております。	—
6	【不祥事が発生した場合】 速やかに概要を把握するべく初動調査委員会の立ち上げ	△	不祥事が発生した場合はまず管理本部及び内部監査室が主体で調査を開始します。	6(8)bリスク・コンプライアンス規程の制定
7	判明した事態の経過・対応方針・再発防止策等についての明確な開示と懲罰規程に基づく内部統制委員会での関係者の処分審議と取締役会で決議	一	懲罰規定に抵触する事案は発生しておりません。	6(8)bリスク・コンプライアンス規程の制定
8	新任取締役候補の属性情報調査しその情報を監査役会に提供したうえで、意見・賛同を得る。主要な取引先もしくは関係者である人材は控える	×	外部業者において反社会チェックを行いました。チェックは適時に実施されていませんでした。	2(3)役員の見直し

(2)② a. 取締役による牽制機能の強化

項番	具体的な改善措置計画	対応・改善状況について(2020年6月末時点)	今後の対応	
1	取引金額に応じて他の役員の承認を必要とする等の決裁ルートの改訂を中心とした稟議決裁項目・取締役会付議項目等権限の見直し	×	旧経営陣においては社長の単独決裁となっていました。	3(2)専任の管理担当取締役の選任と取締役同士の相互牽制の強化

2	決裁権限の不備において監査役から報告を受けた後、取締役会は、その処分や再発防止について審議・検討する	×	上記理由から決裁における牽制機能は働きませんでした。	3(2)専任の管理担当取締役の選任と取締役同士の相互牽制の強化
3	顧問や相談役等の第三者からの意見により経営が左右されることの無いよう、新規事業の提案者であった相談役と当社グループとの間の契約を解除	—	2020年6月末以降、そのような事案はございません。	—
4	代表取締役社長決裁事案の起票と入出金について、担当者が作成し、各部門長が承認した入出金資料を管理部取締役が二重に確認する	×	代表取締役と管理担当取締役が兼務となっていたため、二重確認は実質的に無意味となっていました。	3(2)専任の管理担当取締役の選任と取締役同士の相互牽制の強化
5	確認の過程で当該入出金の妥当性について検証が必要な事項の基準設定と管理担当取締役により担当部署への確認	×	旧経営陣においては入出金の妥当性・確認をしていませんでした。	3(2)専任の管理担当取締役の選任と取締役同士の相互牽制の強化
6	管理担当取締役が確認した結果については、確認結果の一覧を証跡として残し、その一覧は内部監査室及び常勤監査役に共有する	×	管理担当取締役＝代表取締役でしたので、確認をしておりませんでした。	3(2)専任の管理担当取締役の選任と取締役同士の相互牽制の強化

(2)② b. 社外取締役による牽制機能の強化

項番	具体的な改善措置計画	対応・改善状況について(2020年6月末時点)	今後の対応	
1	管理担当取締役は、取締役会とは別に社外取締	×	取締役会にて必要な説明を行っており、別の会議にて説明はしていません	—

	役に事業状況あるいは経営課題等について月次で報告を行う		ん。	
2	取締役会資料は、開催 3 日前までに社外取締役に招集通知とともに送付する	△	臨時取締役会が多く、直前の招集が多かった為事前配布及び 3 日前の招集通知はできない時も多くありました。	3 (6) 非常勤役員の情報収集を容易とするための環境整備

(2)②c. 監査役による牽制機能の強化

項番	具体的な改善措置計画	対応・改善状況について (2020 年 6 月末時点)	今後の対応	
1	内部監査室による牽制機能の強化に係る改善事項において確認された決裁権限の不備の報告を内部監査室から受けた常勤監査役は、定例の監査役会でその情報を共有し、定例の月次取締役会で報告する	○	2020 年 2 月以降は内部監査室と監査役会におけるコミュニケーションは図れていたため監査役会にて情報を共有しております。 必要な場合は取締役会にも報告しております。	3 (7) 監査役が牽制機能を発揮するための体制構築
2	不備が発生していた場合には、部門への処分等について監査役会において検討し、その結果についても定例の月次取締役会で報告する	一	当該事項はありませんでした。	3 (7) 監査役が牽制機能を発揮するための体制構築
3	管理担当取締役から常勤監査役に対し、経営状況及び報告を月次で実施する	△	取締役会にて時々経営状況の説明はありましたが、それ以外はほとんどありませんでした。	3 (7) 監査役が牽制機能を発揮するための体制構築
4	常勤監査役の営業会議・内部統制会議・予算会議への出席	△	出席できる限りしていただきました。	3 (7) 監査役が牽制機能を発揮するための体制構築

5	監査役協会への加入	○	加入済です。	—
---	-----------	---	--------	---

(2)② d. 内部監査室による牽制機能の強化

項番	具体的な改善措置計画	対応・改善状況について（2020年6月末時点）		今後の対応
1	公認会計士資格及び税理士資格を有する外部の専門家との間で、決算業務に係る支援と内部統制構築業務につき、業務委託契約を締結	○	業務委託契約を締結しております。	4（2）適時開示に関する研修受講等
2	当該専門家と協働で、内部監査規程・業務フローにおける不正リスクへの対応に必要な事項の洗い出し	△	平成31年2月14日に作成しておりますが、その後の見直しには着手できていません。	6（6）a 内部監査体制の強化
3	監査スケジュールの遵守	△	経営陣および内部監査室長の交代などがあり守り切れていません。	6（6）a 内部監査体制の強化
4	決裁権限の不備の有無について、取締役会付議議案の一覧や稟議一覧を内部監査室が週次で確認し、不備が認められた場合には記録を残すとともに、直ちに取引内容等を付議・申請者に再確認するよう命じたうえで適切な決裁を施す。また、その結果については常勤監査役に報告する	○	適切に書類が保管されており、内部監査室が付議議案や稟議書を閲覧できたものについては、不備が認められた場合には即座に取締役会にて修正依頼などを行っています。	3（7）監査役が牽制機能を発揮するための体制構築
5	内部監査室は、取引の証拠等の確認を毎月実施する	△	内部監査室の人員不足により、毎月は行えていません。	6（6）b 内部監査規程の見直し

6	内部監査室は、代表取締役社長及び常勤監査役に内部監査結果を逐次報告する	○	内部監査報告書において報告しております。	6（6）c 内部監査結果の全社への共有
7	報告を受けた代表取締役社長及び常勤監査役は、報告書の内容や指摘事項をすべて取締役会及び監査役会に提供・報告する	×	ほとんど実施しておりません。	6（6）c 内部監査結果の全社への共有

(2)②e 取締役、監査役、内部監査室、会計監査人の連携の強化

項番	具体的な改善措置計画	対応・改善状況について（2020年6月末時点）	今後の対応	
1	会計監査人と代表取締役社長及び管理担当取締役との間で月次で会議を開催する	×	旧経営陣は管理本部に任せており実施していません。	5 監査法人との連携強化
2	上記の会議において協議された内容について、代表取締役社長及び管理担当取締役は取締役会、監査役会、営業会議及び内部統制会議に共有する	△	管理本部からの報告を取締役会にて報告をしております。	5 監査法人との連携強化
3	会計監査人と常勤監査役、内部監査室の間でも、月次で会議を開催し、常勤監査役及び内部監査室は、その際に検討された課題等を取締役会・監査役会・内部統制会議等において共有する	△	月次での開催は実施していません。	5 監査法人との連携強化

(2)③a. 管理部門の体制の再構築・会計知識の蓄積

項番	具体的な改善措置計画	対応・改善状況について（2020年6月末時点）	今後の対応	
1	経理及び総務の各責任者の採用活動を継続する	○	出向も含めて管理部門の人員数は充足しております。しかしながら前管理部門からの引継ぎがなく、特設注意市場銘柄指定解除のための業務等への対応のため、一時的に業務過多の状態となっています。	4（4）開示担当を含む管理部門の人員の強化
2	部門間で相互に関連する業務が発生した場合には、各担当者が相互に取引関係書類の確認を	△	旧経営陣において把握する行動はありませんでしたが、各担当者レベルでは確認作業をしておりました。	3（2）専任の管理担当取締役の選任と取締役同士の相

	行い、その確認結果を含めて稟議申請する			互牽制の強化
3	会計処理のセルフチェックを防止するため、管理担当取締役による再検を徹底し、チェックの状況を証跡に保管する	△	人員不足は解消しており、役員ではなく現場でのチェック機能を充足しております。	4（4）開示担当を含む管理部門の人員の強化
4	会計・税務等の書籍を継続購読する	○	税務関係書籍等の購入をしております。	4（2）適時開示に関する研修受講等
5	効果的な外部研修を定期的に受講	×	マンパワー不足が継続していたため行っていません。	4（2）適時開示に関する研修受講等
6	公認会計士資格及び税理士資格を有する外部の専門家に毎月定期的に訪問してもらい、会計の指導を受ける	△	業務委託契約は締結しておりますが、毎月定期的な訪問及び会計指導は受けておりません。	4（2）適時開示に関する研修受講等

(2)③b. 子会社管理体制の再構築による管理・牽制機能の強化

項番	具体的な改善措置計画	対応・改善状況について（2020年6月末時点）	今後の対応	
1	子会社の取締役就任している当社代表取締役社長と子会社の監査役に就任している当社社外取締役の、重要な子会社会議体への出席と取締役会への出席に加え、日常業務における点検のため、毎月当社の管理担当取締役による子会社の決裁書類の閲覧・確認を行う	×	実施していません。	6（2）子会社管理体制の見直し
2	社外取締役及び監査役の子会社の経営状況の	×	実施していません。	6（2）子会社管理体制の見

	把握のため、子会社の代表取締役社長は、当社の月次の定例取締役会に出席して、経営状況の報告を行う			直し
3	平成30年11月までに、内部監査室による関係会社管理規程及び子会社の職務権限規程の内容を洗い出し、必要に応じて親会社である当社の承認を要する旨の規程の改訂を実施する	○	親会社の承認を必要としています。	6(2)子会社管理体制の見直し
4	子会社の業績は、今後の医療技術の革新や法令等により大きく左右されることが想定されるため、当社取締役会による承認が必要な場合には、医療分野の外部の専門家に事業の成長性・リスクに関する意見を求めることを必須事項とする	一	該当事案はございません。	一
5	子会社における役員人事については、履歴書・職務経歴書を詳細に記載した書面を求める	×	履歴書・職務経歴書は受領していたものの、前代表取締役が候補を絞り込んでいたので実質的には無意味となっていました。	6(3)子会社自体の管理体制の見直し
6	人材の招聘については、当社グループとの利害関係の有無や紹介者との関係について取締役会において精査する	×	実施しておりません。	6(3)子会社自体の管理体制の見直し

(2)③c リスクが高いと認識される内部統制項目への対応

項番	具体的な改善措置計画	対応・改善状況について（2020年6月末時点）	今後の対応
1	イレギュラーな取引が発生した場合には、追加的に個別評価の対象としてリスト化する	－ 該当事案はございません。	6（6）b 内部監査規程の見直し
2	内部監査室において、イレギュラーな取引を監視するためのチェックリストを平成30年11月までに作成し、チェック対象となった取引については内部監査室から該当する部門に対して月次で取引状況についてのヒアリングを行い、業務プロセスの検証を行う	－ 該当事案はございません。	6（6）b 内部監査規程の見直し
3	内部監査室による毎月の業務プロセスの検証の結果、問題点を認識した場合には、その内容を内部統制委員会に付議し、同委員会において対応策を協議し実行する	△ 内部監査室の人員不足により、毎月は行えていません。	6（6）c 内部監査結果の全社への共有
4	各部門から提出される内部統制自己点検報告書は、部門長に加えて、内部監査室及び代表取締役社長においても点検する	× 実施しておりません。	6（5）取引関係書類の保管に関する内部統制の整備

(2)③ d. 内部統制報告制度における文書化及び評価体制の見直し

項番	具体的な改善措置計画	対応・改善状況について（2020年6月末時点）	今後の対応
1	特に重要なリスクを特定するため、会計監査人と協議し、内部統制報告制度にかかる各プロセスを平成30年11月までに見直す	△ 2018年11月当時は完了していましたが、その後の見直しは実施していませんでした。	4（7）全社的な決算・財務報告プロセスの見直し 6（1）各種会議の再整理及び規定化 6（2）子会社管理体制の見直し
2	内部統制委員会は、委員会において会計監査人と適切な連携を図ることが必要と判断された場合には、適宜その内容を会計監査人に連携し、会計監査上のリスク情報の共有を行う	× 実施していません。	5 監査法人との連携強化

(2)③ e. 取引関係書類等の社内でのチェック体制の整備

項番	具体的な改善措置計画	対応・改善状況について（2020年6月末時点）	今後の対応
1	取引に関連して会社で作成する書類は、社外に提示する前に、必ず作成者以外のチェック・承認を必要とする業務フローとする	○ チェック・承認制度がございます。	6（4）取引関係書類等の社内でのチェック体制の整備
2	取引に関連して社外から受け入れた関連資料は、必ず社内に関連資料との整合性をチェックし、保管する業務フローとする	○ チェック・保管体制がございます。	6（4）取引関係書類等の社内でのチェック体制の整備

3	売上や仕入計上の根拠となる取引関連書類については、物品の受け渡しやサービスの確実な履行を確認できる業務フローとする	○	経理処理の担当者が管理をしております。	6(4) 取引関係書類等の社内でのチェック体制の整備
4	各取引関係書類は、取引の流れと整合しない取引関係書類を異常項目として検知でき、異常の場合は即刻中止のアクションを起こせる業務フローとする	○	実施しております。	6(4) 取引関係書類等の社内でのチェック体制の整備
5	各取引関係書類は、取引の流れに従って適切な発行者から入手されたものであるかどうかを確認できる(担当者以外がチェックする)業務フローとする	○	実施しております。	6(4) 取引関係書類等の社内でのチェック体制の整備
6	各取引関係書類は、原則として原本確認を必要とする業務フローとする	○	実施しております。	6(4) 取引関係書類等の社内でのチェック体制の整備
7	銀行での送金手続は、送金データの作成者は必ず作成者以外の承認後に実行される業務フローとする	○	実施しております。	6(4) 取引関係書類等の社内でのチェック体制の整備

(2)③ f. 取引関係書類の保管に関する内部統制の整備

項番	具体的な改善措置計画	対応・改善状況について(2020年6月末時点)	今後の対応	
1	取引関係書類は、原本または適切なチェックを経た副本(控え)を各部門において所属長がチ	○	実施しております。	6(5) 取引関係書類の保管に関する内部統制の整備

	チェックし整理のうえ保管する			
2	所属長のチェックの結果については、内部監査室が月次で確認を行う	△	月次でのチェックまでは実施できておりません。	6（5）取引関係書類の保管に関する内部統制の整備

B 2019年10月11日追加改善策

No.	改善措置	措置項目（2019年10月日本取引所自主規制法人へ提出した会社情報関係事項照会書の回答に追加改善策として記載。）	対応・改善状況について（2020年6月末時点）		今後の対応
①	取締役及び監査役の継続的研修	a.取締役、監査役に対する、会社法、金融商品取引法及び内部統制について研修を行う。または、主幹事証券等開催する外部セミナーへの参加を義務付ける。	×	一切実施されておられません。	6（8）a リスク・コンプライアンス委員会の整備 6（9）b コンプライアンス研修の実施
		b.取締役、監査役を招集して適時開示研修を行う。	×	一切実施されておられません。	4（2）適時開示に関する研修受講等
②	取締役会及び監査役会の相互牽制・相互監視	a.取締役会において、活発な審議・検討を行い、法令等遵守・経営判断原則に配慮して意思決定を行うとともに、経営トップを含む取締役等に善管注意義務・忠実義務違反が生じないよう監督義務を履行することを常時確認する。現在の会社の状況に鑑み、定時取締役会においては取締役及び監査役全員の開催場所における出席を義務付ける。臨時取締役会においても、原則、取締役及び監査	×	取締役会にて監査役から意見を言うことはありましたが、相互牽制という意味ではできておりません。また、出席も電話及びインターネットでの参加となっております。	6（1）各種会議の再整理及び規定化

No.	改善措置	措置項目（2019年10月日本取引所自主規制法人へ提出した会社情報関係事項照会書の回答に追加改善策として記載。）	対応・改善状況について（2020年6月末時点）		今後の対応
		<p>役全員の開催場所における出席を義務付け、出席困難な場合のみ、電話出席を認める。</p>			
		<p>b.取締役会の活性化と、適切な運営の重要性を改めて確認するとともに、社外取締役の機能の発揮を図り、その意見を尊重することを改めて確認する。上記内容を事後的に検証できるように、取締役会及び監査役会ともに、事務局が録音媒体に録音する。事務局は録音内容に基づき、要点を適切に議事録に記録を行うものとする。</p>	○	<p>1度、事務的なミスで録音を消去してしまいましたが、それ以外は録音し保管しております。</p>	6（1）各種会議の再整理及び規定化
		<p>c.・監査役は、経営トップとよくコミュニケーションを図って、必要に応じて意見を述べる。常勤監査役、非常勤監査役を問わず、監査役は取締役会への参加を必ず行うものとします。その際、取締役会の各議案ごとに監査役意見を求める時間を必ず設けるものとし、取締役会議事録にも記載いたします。</p>	×	<p>実施されておられません。</p>	3（7）監査役が牽制機能を発揮するための体制構築

No.	改善措置	措置項目（2019年10月日本取引所自主規制法人へ提出した会社情報関係事項照会書の回答に追加改善策として記載。）	対応・改善状況について（2020年6月末時点）		今後の対応
		また、法令等違反（またはそのおそれ）により著しい損害が生じるおそれがあるときは、差止請求権の行使を行うことを検討します。			
		d. 「特別の利害関係を有する取締役」を保守的、広義にとらえ、実務上、①特別利害関係人に該当する可能性のある取締役を参加させて行う決議と、②当該取締役を除外して行う決議の2度の取締役会決議を行う。	×	一切考慮しておりませんでした。	6（1）各種会議の再整理及び規定化
③	事後的統制に備えた対応	a. 取締役会及び監査役会決議の際に、過半数の賛成を得ていないにもかかわらず、議案を推し進める懸念が見受けられる取締役がいる場合には、当該役員以外の役員は早期に対策本部（調査委員会）の設置を行うことができる旨について取締役会及び監査役会で決議を行う。	一	該当事案がございません。	3（4）取締役会の議論の充実と取締役会決議の事後的統制

(別紙4)

1. 2018年8月7日提出の改善策策定後の会議体

会議体名	目的	頻度	主幹部署	参加者
営業会議	各支店・営業所からの報告を受け、営業方針に関して検討する。	毎月1回	営業部	取締役(社外除く)・監査役(社外除く)・各支店長・各営業所長・各部門長・内部監査室
内部統制委員会 (2020年4月頃より開催されていませんでした。)	リスクやコンプライアンスに対応する会議体	毎月1回	内部監査室	取締役(社外除く)・監査役(社外除く)・各部門長・内部監査室
予算会議	・予算の進捗状況のレビュー ・期中の方針の見直し	毎月1回	経営企画室	取締役(社外除く)・監査役(社外除く)・各部門長・内部監査室
取締役・会計監査人会議	財務会計・内部統制状況等に係る事項を積極的に意見・情報交換する。	毎月1回	管理部	取締役(社外除く)・監査役(社外除く)・会計監査人
監査役・会計監査人会議	経営に係る現状課題認識等についての意見交換を行い、その際に検討された課題等を取締役会、監査役会、内部統制会議等において共有する。 内部監査室の管理状況等に係る事項に関して、意見(助言)交換等を積極的に図る。 (含む J-SOX 評価、監査環境等の問題点)	毎月1回	管理部	常勤監査役・会計監査人
内部監査室・会計監査人会議	内部監査室の管理状況等に係る事項に関して、意見(助言)交換等を積極的に図ることとします。(含む J-SOX 評価、監査環境等の問題点)	毎月1回	内部監査室	内部監査室・会計監査人
管理担当取締役・常勤監査役会議	経営ガバナンス状況、経営進捗(事業プロセス)状況、コ	毎月1回	管理部	管理担当取締役・常勤監査役

会議体名	目的	頻度	主幹部署	参加者
(議事録がないので判明しませんが、少なくとも2020年2月以降は開催されておりません。)	コンプライアンス管理状況等に関して意見交換を行う。			
管理担当取締役・社外取締役定例報告 (議事録がないので判明しませんが、少なくとも2020年2月以降は開催されておりません。)	経営ガバナンス状況、経営進捗(事業プロセス)状況、コンプライアンス管理状況等に関して意見交換を行う。	毎月1回	管理部	管理担当取締役・社外取締役
三様会議 (議事録がないので判明しませんが、少なくとも2020年2月以降は開催されておりません。)	監査役・内部監査室・会計監査人にて、四半期毎に経営ガバナンス状況、経営進捗(事業プロセス)状況、コンプライアンス管理状況等に関して意見交換を行い、それらに関わるアジェンダ(意見)を取締役・監査役に報告を行う。	四半期毎	内部監査室	常勤監査役・内部監査室・会計監査人

2. 新しい各種会議体

会議体	目的	頻度	主幹部署	参加者
予算会議	・ 予算の進捗状況のレビュー ・ 期中の方針の見直し	月1回	経営企画室	代表取締役、取締役、常勤監査役、管理本部部長、各部門長、経営企画室長
経営戦略会議	当社グループの既存事業の存続や新規事業進出の是非の分析、事業戦略及び事業計画について検討	月1回	経営企画室	各取締役、議題に関連する業務を所管する部門長、管理本部部長、経営企画室長

会議体	目的	頻度	主幹部署	参加者
経営監視委員会	各種再発防止策の進捗確認 適切な経営管理体制の構築について指導、助言、監視、監督	月1回	—	法務・会計の外部専門家、または上場会社での社長経験者（3名）
再発防止プロジェクト	再発防止策の推進及び適切な経営管理体制構築の推進 改善計画書に準拠するアクションプラン等に係る進捗確認	定例会議 を月2回	経営企画室	（責任者）代表取締役社長 （メンバー）管理担当取締役、経営企画室長、リスクマネジメントチーム、管理本部部長、内部監査室長、常勤監査役、管理本部開示担当スタッフ1名 （オブザーバー） 宮崎社外取締役、非常勤監査役、外部コンサルタント
リスク・コンプライアンス委員会	リスクやコンプライアンスに対応する会議体	月1回	内部監査室	（委員長）代表取締役社長 （メンバー） 管理担当取締役、常勤監査役、管理本部部長、内部監査室長、営業部長 プロダクト部長
取締役・会計監査人会議	現状の経営課題や内部管理体制の状況等に係る事項を共有し、意見交換を行う。	月1回	管理本部 （経営企画室）	管理担当取締役、監査法人
監査役・会計監査人会議	現状の経営課題、監査役監査、会計監査、内部統制監査での課題や発見事項を共有し、意見交換を行う。	月1回	管理本部 （経営企画室）	全監査役、監査法人

会議体	目的	頻度	主幹部署	参加者
管理担当取締役・常勤監査役会議	経営ガバナンス状況、経営進捗（事業プロセス）状況、コンプライアンス管理状況等に関して意見交換を行う。	月1回	管理本部 （経営企画室）	管理担当取締役・常勤監査役
内部監査室・会計監査人会議	内部監査室による内部監査、内部統制評価での課題や発見事項、会計監査人による会計監査、内部統制監査での課題や発見事項を共有し、意見交換を行う。	月1回	内部監査室	内部監査室長、管理本部部長 監査法人

(別紙5)

新役員一覧

■取締役

役 職 名	氏 名 (生 年 月 日)	略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況
代表取締役 社長	かわかつ のりあき 川 勝 宣 昭 (1942年4月11日生)	1967年4月 日産自動車株式会社入社 1979年4月 同社渉外室渉外課長(諸官庁、政府諸機関、自 民党担当) 1987年4月 同社企画室次長(事業開発担当) 1990年4月 同社電子技術本部電子技術企画室主管(部長 待遇) 1993年4月 同社中近東アフリカ事業本部部長 1995年4月 同社南アフリカヨハネスブルク事務所長(南 アフリカ日産代表) 1998年1月 日本電産株式会社 経営企画部部長 1998年6月 同社取締役(経営企画部、関係会社管理部、監 査室、総務部、秘書室担当) 1998年10月 日本電産芝浦株式会社(現 日本電産テクノ モータ株式会社)専務取締役 2002年4月 日本電産芝浦(浙江)有限公司総経理(専務 取締役兼務) 2004年6月 日本電産ネミコン株式会社(現 ネミコン株 式会社)代表取締役社長 2006年5月 リベラ株式会社 理事 2006年10月 同社常務取締役 2008年1月 株式会社DANTOTZ consulting 代表取締役 2020年6月 当社代表取締役社長就任(現任)
取締役	きくち とおる 菊 地 徹 (1969年8月12日生)	1991年11月 株式会社アドヴァンエージェンシー入社 1995年1月 バドワイザージャパン有限会社入社 1999年7月 株式会社シュテルン東名横浜入社 2002年4月 株式会社ネットマイル入社 2007年4月 同社営業部長 2008年4月 同社マーケティング部長 2008年12月 同社経営管理部長 2009年4月 同社業務管理本部長兼事業開発部長 2010年2月 同社取締役 ポイント事業本部本部長 2011年2月 株式会社ケイブ入社 2011年8月 同社社長室室長 2012年6月 経営企画部長 2013年9月 執行役員経営企画部長 2014年6月 執行役員経営企画本部長 2014年8月 取締役執行役員経営企画本部長 2016年8月 常務取締役・CFO 2020年6月 当社取締役就任(現任)

役職名	氏名 (生年月日)	略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況
取締役	ふじわら みつや 藤原 充也 (1967年7月29日生)	1990年4月 東洋紡インテリア株式会社(現 フェアトーン株式会社)入社 2001年1月 パナホーム株式会社(現 パナソニックホームズ株式会社)入社 2003年10月 五洋インテックス株式会社入社 2019年11月 同社インテリア事業部 セールス&マーケティング本部副本部長 2020年4月 同社執行役員兼インテリア事業部 事業部長(現任) 2020年6月 当社取締役就任(現任)
取締役	おなか なおや 尾中 直也 (1975年8月26日生)	2002年11月 中央青山監査法人入所 金融部配属 2007年8月 税理士法人山田&パートナーズ入所コンサルティング事業部配属 2010年6月 尾中直也公認会計士事務所開設(現任) 2020年6月 当社取締役就任(現任)
取締役	みやざき としあき 宮崎 敏明 (1971年3月13日生)	1993年4月 株式会社御園座入社 2006年4月 同社営業部営業一課長 2008年7月 同社営業部営業一課・二課担当副本部長 2009年4月 同社営業部営業一課担当部長 2009年6月 同社取締役営業統括部長 2010年12月 同社取締役総務人事部長 2013年12月 同社取締役兼営業本部長 2015年6月 同社常務取締役兼営業本部長 2017年6月 同社代表取締役社長(現任) 2020年6月 当社取締役就任(現任)

■監査役

役 職 名	氏 名 (生 年 月 日)	略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況
常勤監査役	よ し だ み の る 吉 田 稔 (1 9 5 6 年 1 1 月 2 9 日 生)	1979年4月 シティバンク銀行株式会社入社 1985年4月 同社同外国為替部長 1988年4月 同社同外国為替兼債券部部長 1994年7月 同社同アジア (APAC) 統括外国為替営業本部長 1996年9月 同東京支店投資戦略部長 1998年4月 Scudder Investments Japan, 投資戦略部長 2002年4月 Deutsche Asset Management Japan 外国為替部長 2003年4月 Deutsche Trust Bank Japan 外国為替部長 2005年7月 United Managers Japan シニアエグゼクティブアドバイザー 2008年6月 Yoshida Fund Pte. Ltd. (シンガポール), President & CEO 2012年11月 ISFnet Global 経営企画・総務部長 2014年4月 PWM日本証券株式会社 代表取締役社長 2017年1月 Wellspring Investments Holdings (株) (PWM 親会社) 代表取締役社長 2018年12月 プレコフーズ株式会社 社長室 マネジメントカウンスル (経営顧問) (現任) 2020年6月 当社常勤監査役就任 (現任)
監査役	か わ ぐ ち な お や 川 口 直 也 (1 9 7 3 年 9 月 2 4 日 生)	1996年11月 司法試験合格 1999年4月 名古屋弁護士会 (現愛知県弁護士会) 弁護士登録堀井法律事務所入所 2001年4月 川口法律事務所開設 (現任) 2018年5月 パレモ・ホールディングス株式会社 社外取締役 2020年6月 当社監査役就任 (現任)
監査役	き た の い ち ろ う 北 野 一 郎 (1 9 6 7 年 2 月 1 2 日 生)	1992年10月 公認会計士2次試験合格太田昭和監査法人 (現 新日本有限責任監査法人) 入所 1996年3月 公認会計士3次試験合格 2000年7月 同監査法人退所 公認会計士北野一郎事務所開設 2011年6月 株式会社御園座常勤監査役 (現任) 2020年6月 当社監査役就任 (現任)
監査役	わ だ よ し ひ さ 和 田 佳 久 (1 9 7 0 年 2 月 1 3 日 生)	1998年4月 弁護士登録・中村法律事務所入所 2000年1月 東京FAIRWAY法律事務所設立 (現任) 2020年6月 当社監査役就任 (現任)