



2022年9月30日

各位

会社名 アジャイルメディア・ネットワーク株式会社  
代表者名 代表取締役社長 荒木 哲也  
(コード番号 6573 グロース)  
問合せ先 管理部 部長 寺本 直樹  
(TEL 03-6435-7130 (代表))

### 「改善計画・状況報告書」の公表について

当社は、2021年6月21日付「第三者委員会の最終調査報告書公表及び役員報酬の減額に関するお知らせ」にて公表いたしましたとおり（なお、当該日をもって公表いたしました第三者委員会調査につき以下、「前回調査」と、前回調査を実施した当該第三者委員会につき「前回第三者委員会」といいます。）、前回第三者委員会による前回調査に係る報告内容に基づき、再発防止策を策定のうえ、2021年9月2日付で東京証券取引所へ「改善報告書」を提出し、改善報告書の内容に基づき組織体制の強化や業務フローの改善などに取り組んで参りました。

しかしながら、2022年1月に新たに不適切な会計処理が発覚し、これについて当社において、再度、前回第三者委員会とは別の第三者委員会を設置し、当該会計処理に係る調査を行って参りました。その調査結果については、2022年4月11日付「第三者委員会の調査報告書の公表について」（以下、当該日をもって公表いたしました第三者委員会調査について「今回調査」と、今回調査を実施した当該第三者委員会を「今回第三者委員会」といいます。）にて開示しておりますが、同報告書には、今回第三者委員会が調査を実施した上記の不適切な会計処理の事案等にかかる原因分析や、すでに上記前回第三者委員会による報告内容に基づき策定していた再発防止策に対して、その一部について更なる強化等を含む見直しなどの提言がなされました。

当社は、上記の今回第三者委員会による提言ならびに当社株式が特設注意市場銘柄に指定された理由（詳細は、2022年6月15日付「特設注意市場銘柄の指定に関するお知らせ」をご参照ください。）をもとに、新たに、当社とはこれまで取引関係その他の利害関係を有していない外部専門家を起用し、さらに2022年8月9日開催の臨時株主総会において監査等委員会設置会社への移行ならびに役員体制の見直しを行うなどした新体制において、別紙のとおり「改善計画・状況報告書」を策定いたしましたのでお知らせいたします。

当社は今後、「改善計画・状況報告書」に記載された内容に基づき内部管理体制を整備し、コーポレートガバナンスのさらなる強化に努めて参ります。引き続き当社の事業運営にご支援を賜りたく、よろしくお願ひ申し上げます。

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。

# 改善計画・状況報告書

アジャイルメディア・ネットワーク株式会社

2022年9月30日

## 目次

<b>I. 経緯</b> .....	<b>5</b>
1. 決算訂正に至るまでの経緯.....	5
(1) 訂正した過年度決算短信.....	6
(2) 訂正した過年度有価証券報告書.....	6
(3) 過年度有価証券報告書等の訂正による連結業績等への影響額.....	7
2. 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯等.....	10
(1) 不適切な会計処理及び支出が発覚した経緯.....	10
(2) 不適切な会計処理の内容及びこれを踏まえた訂正の概要.....	11
(3) 不適正開示の原因となった行為への関係者、関与の有無（一部、前回改善報告書分の再掲含む）... 15	15
<b>II. 改善措置</b> .....	<b>18</b>
1. 不正行為が行われた原因の分析.....	18
(1) 統制活動／牽制機能の不足.....	18
(2) 内部監査の不足.....	19
(3) 監査役監査の不足.....	19
(4) 社内規程ならびに業務フローの不備、及びこれらの運用方法の周知不足.....	19
(5) 役職員のコンプライアンス意識の欠如.....	20
2. 前回事案後に策定した改善策の対応状況.....	20
(1) 経営責任の明確化等.....	20
(2) コンプライアンス意識の徹底.....	23
(3) ガバナンス体制の強化.....	26
(4) 組織体制の再構築.....	30
(5) 適切な権限配分の実現と監視牽制体制の強化.....	33
(6) 監査体制の強化.....	34
(7) 社内規程の整備・改定及び業務フローの見直し.....	36
(8) 内部通報制度の実効性担保.....	39
(9) モニタリングの継続.....	40
3. 今回事案後の新たな改善の取り組み.....	41
(1) 経営体制の刷新と経営責任の明確化.....	41
(2) コーポレートガバナンス体制の強化.....	43
(3) 情報収集体制の強化.....	45
(4) 内部監査体制の見直し.....	46
(5) 監査等委員会における監査の実効性担保.....	47
(6) 社内規程の整備・改定及び業務フローの見直し.....	48
(7) コンプライアンス意識の向上.....	50

4. 改善措置の実施スケジュール .....	51
(1) 前回事案後に策定した施策のスケジュール.....	51
(2) 今回事案後に策定した施策のスケジュール.....	52
<b>III. 不適切な情報開示等が投資家及び証券市場に与えた影響についての認識.....</b>	<b>53</b>

## I. 経緯

### 1. 決算訂正に至るまでの経緯

当社は、2021年5月に発覚した当社元役員である元取締役Bによる資金流用について、発覚以降、第三者委員会を設置し全容解明に向けて調査をいたしました（以下、「前回事案」といいます。）。かかる前回事案については第三者委員会（以下、「前回第三者委員会」といいます。）から最終調査報告書を受領し、過年度決算の訂正を行うとともに、最終調査報告書に基づいた再発防止策の徹底に努め、投資家の皆様をはじめ関係者の皆様の信用回復に努めておりました。

しかしながら、その後に外部からの指摘により改めて社内調査を行った結果、当社台湾子会社における過去の取引や、その他当社における過去の売上・費用の計上時期について不適切な会計処理がなされたという新たな疑義を2022年1月に認識するにいたりました。

このため当社は、上記の疑義について全容解明を図るため、2月1日に外部の有識者により構成された第三者委員会（以下、「今回第三者委員会」といいます。）の設置を決議し、当該第三者委員会による調査を開始いたしました。

今回第三者委員会の調査は、当初2018年12月期から2020年12月期までの取引を調査対象としていましたが、上記以外の期にも不適切な会計処理の疑義がある取引が散見されたため、3月上旬から第三者委員会が調査範囲を拡大し、2016年12月期から2021年12月期第1四半期までを調査対象とし、調査を実施いたしました。その結果、2022年4月11日付で第三者委員会から調査報告書を受領し、同日中にこれを公表するにいたりました。

他方、当社では、上記、今回第三者委員会の調査を踏まえて、過年度の訂正有価証券報告書と訂正四半期報告書を適切に訂正したうえで2021年12月期有価証券報告書を提出する必要性を認識し、当該第三者委員会調査終了後可及的速やかに訂正有価証券報告書・訂正四半期報告書を提出する予定でおりましたところ、今回第三者委員会調査が2022年3月31日まで終了することが見込まれなかったため、同日、関東財務局に対して同年4月28日を延長後の期限とする旨の提出期限承認申請書を提出し、これについて承認されました。

このような経緯により、上記の今回第三者委員会調査報告書公表後、2022年4月28日の提出に向けて決算修正と開示資料の作成を進めて参りました。しかしながら、当社のIR・経理人員の不足による作業の遅延や、当社の会計監査人である監査法人アリアとの間での過年度決算における会計処理や今回第三者委員会から指摘された会計処理、2021年12月期決算における引当金・減損損失の計上等の指摘が多岐にわたっており、それらの指摘についての協議や当社側での指摘事項を反映させた決算修正資料・開示資料の作成に時間を要しておりました。当社は、可能な限りのIR・経理人員の増強を図り作業の迅速化に取り組んできたものの、2022年4月28日までに監査法人の監査報告書（過年度の訂正有価証券報告書の監査報告書や訂正四半期レビュー報告書を含む）を受領できず、2021年12月期有価証券報告書を提出できない見込みとなりました。

これを受けて、当社株式は2022年4月28日に東京証券取引所から監理銘柄（確認中）に指定され、2022年5月16日までに2021年12月期有価証券報告書が提出できなければ整理銘柄へ指定され上場廃止となる

こととなりました。当社は、2022年5月16日までに2021年12月期有価証券報告書を提出することはもとより、可能な限り早い時点での提出を行うため、2022年5月11日を新たな提出予定日と公表し、これに向けて監査法人とともに決算修正・開示資料の作成を進めて参りました。

以上の結果、当社は2022年5月11日に過年度の決算短信等の訂正及び有価証券報告書等の訂正報告書の提出を行いました（以下、「今回事案」といいます。）。訂正した過年度決算短信等及び本件事案等が業績に及ぼす影響額については、以下のとおりです。

#### (1) 訂正した過年度決算短信

2018年12月期決算短信[日本基準]（非連結）  
2019年12月期第1四半期決算短信[日本基準]（連結）  
2019年12月期第2四半期決算短信[日本基準]（連結）  
2019年12月期第3四半期決算短信[日本基準]（連結）  
2020年12月期決算短信[日本基準]（連結）  
2020年12月期第1四半期決算短信[日本基準]（連結）  
2020年12月期第2四半期決算短信[日本基準]（連結）  
2020年12月期第3四半期決算短信[日本基準]（連結）  
2020年12月期第4四半期決算短信[日本基準]（連結）  
2021年12月期第1四半期決算短信[日本基準]（連結）  
2021年12月期第2四半期決算短信[日本基準]（連結）  
2021年12月期第3四半期決算短信[日本基準]（連結）

#### (2) 訂正した過年度有価証券報告書

第11期（自2017年1月1日至2017年12月31日）有価証券報告書  
第12期（自2018年1月1日至2018年12月31日）有価証券報告書  
第13期 第1四半期（自2019年1月1日至2019年3月31日）四半期報告書  
第13期 第2四半期（自2019年4月1日至2019年6月30日）四半期報告書  
第13期 第3四半期（自2019年7月1日至2019年9月30日）四半期報告書  
第13期（自2019年1月1日至2019年12月31日）有価証券報告書  
第14期 第1四半期（自2020年1月1日至2020年3月31日）四半期報告書  
第14期 第2四半期（自2020年4月1日至2020年6月30日）四半期報告書  
第14期 第3四半期（自2020年7月1日至2020年9月30日）四半期報告書  
第14期（自2020年1月1日至2020年12月31日）有価証券報告書  
第15期 第1四半期（自2021年1月1日至2021年3月31日）四半期報告書  
第15期 第2四半期（自2021年4月1日至2021年6月30日）四半期報告書  
第15期 第3四半期（自2021年7月1日至2021年9月30日）四半期報告書

(3) 過年度有価証券報告書等の訂正による連結業績等への影響額

過年度有価証券報告書等の訂正による連結財務諸表又は財務諸表への影響額及び影響率は以下のとおりです。

(単位：百万円)

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

(単位；百万円)

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



(単位；百万円)

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

※上記概要にて記載した「訂正前」の数値のうち、以下の決算期については、2021年7月14日付で提出した訂正有価証券報告書または訂正四半期報告書の数値を「訂正前」として掲載しています。

第12期 第2四半期（自2018年4月1日至2018年6月30日）四半期報告書

第12期 第3四半期（自2018年7月1日至2018年9月30日）四半期報告書

第12期（自2018年1月1日至2018年12月31日）有価証券報告書

第13期 第1四半期（自2019年1月1日至2019年3月31日）四半期報告書

第13期 第2四半期（自2019年4月1日至2019年6月30日）四半期報告書

第13期 第3四半期（自2019年7月1日至2019年9月30日）四半期報告書

第13期（自2019年1月1日至2019年12月31日）有価証券報告書

第14期 第1四半期（自2020年1月1日至2020年3月31日）四半期報告書

第14期 第2四半期（自2020年4月1日至2020年6月30日）四半期報告書

第14期 第3四半期（自2020年7月1日至2020年9月30日）四半期報告書

第14期（自2020年1月1日至2020年12月31日）有価証券報告書

## 2. 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯等

### (1) 不適切な会計処理及び支出が発覚した経緯

当社は、前回事案について、2021年5月17日付で前回第三者委員会を設置し全容解明に向けて調査を行いました。その後、2021年6月21日付で前回第三者委員会から最終調査報告書を受領し、過年度決算の訂正を行うとともに、最終調査報告書に基づいた再発防止策の徹底に努め、投資家の皆様をはじめ関係者の皆様の信用回復に努めておりました。

その後、前回調査について関係各所への報告を行うなかで、当社は当社台湾子会社における取引の実態ならびに過去の複数の取引における会計処理の適切性について、外部からの指摘により、調査を行いました。この社内調査を通じて、当社台湾子会社における過去の取引や、その他当社における過去の売上・費用の計上時期について不適切な会計処理がなされたという新たな疑義を2022年1月に認識いたしました。

このため当社は、上記の疑義について全容解明を図るため、2022年2月1日に外部の有識者により構成された第三者委員会の設置を決議し、今回第三者委員会による調査を開始いたしました。

今回第三者委員会の調査は、当初2018年12月期から2020年12月期までの取引を調査対象としていましたが、上記以外の期にも不適切な会計処理の疑義がある取引が散見されたため、2022年3月上旬から今回第三者委員会が調査範囲を拡大し、2016年12月期から2021年12月期第1四半期までを調査対象としました。

さらには、2022年3月下旬に当社従業員から当社マーケティング部部長Gが旅費交通費を不正に経費申請しているとの内部告発が今回第三者委員会に対して行われたため、当該疑義に対する調査・ヒアリングを4月上旬から開始いたしました。

これらの調査を踏まえて、2022年4月10日に、訂正すべき取引の仕訳一覧（修正金額データ）の最終確定版を今回第三者委員会から共有を受け、翌日の同年4月11日に今回第三者委員会から調査報告書を受領

したことにより、不適切な会計処理及び支出が発覚いたしました。

## (2) 不適切な会計処理の内容及びこれを踏まえた訂正の概要

2022年4月11日に当社が受領した今回第三者委員会からの最終調査報告書、その後の会計監査人による監査手続き、ならびに社内調査により判明した事実を踏まえた、今回事案に関する当社の実事認識は以下のとおりです。

### ① 当社台湾子会社における架空取引

当社台湾子会社とその現地取引先であったY社との取引に関し、2018年12月31日付で2018年12月期に納品（役務提供）があったとしてY社に対する合計約45百万円を売上として計上しました。しかし、当該取引は、実際には納品（役務提供）を伴わない架空取引でありました。この取引に関する当社の売上は、納品（役務提供）に対する対価としてY社から支払われたものではなく、当社小口現金から元取締役が現金を引き出し、元取締役Bならびに元従業員Hが台湾に持ち込んでY社の責任者であった者を通じてY社名義で当社台湾子会社の銀行口座に振り込ませ、それを当社における売上金の回収と偽装したものでした。

これを踏まえて、2018年12月期の売上高45百万円を減額いたしました。なお、当該売上高に対する売上債権は、前回調査にて、2019年12月期に非事業性費用として認定され全額貸倒引当金が計上されているため、同期間における特別損失45万円を減額いたしました。

### ② Z社との取引における不適切な会計処理

当社は、2018年5月頃、取引先であるZ社のWEBサイトリニューアル業務の発注を受けることとなり、当初は同年11月頃にWEBサイトをリニューアルしてリリースすることが予定されていました。

そして、同年11月頃までの間のZ社との打合せでは、初期費用として約4百万円、その後の運用費用として月46万円（年間5百万円）の合計約10百万円（税抜）の売上を予定していました。しかし、Z社からセキュリティ上の機能不備等を指摘されるなどしたことから、同年11月頃までに予定していた工程を終えることができず、WEBサイトのリニューアルは完了しませんでした。その後、翌2019年3月頃までにWEBサイトのリニューアル（役務提供・納品）が完了しました。

しかし、2018年11月には、いまだ役務提供（納品）が完了していないにもかかわらず、Z社との窓口となっていた当社元従業員Iが、請求書をZ社に送付し、当社においては、同年11月には初期費用と11月の運用費用として計約5百万円、同年12月には同じく運用費用として46万円の売上を計上し、その後も2019年3月まで毎月46万円の運用費用相当額を売上として計上するなど、当初の予定通りの会計処理が行われていました。

そのような状況において、当社管理部から前述の金額が記された請求書が発行されZ社に送付されていたものの、2019年3月の役務提供（納品）完了後に、Z社の担当者から当社の営業担当者に対して、請求内容についての確認があったことをきっかけに、Z社のシステム開発案件を担当していた当社元従業員Iが偽名を使って、当社管理部が発行した前述の請求書を破棄するようZ社に対して要請していたこと、及び当社元従業員Iが、当社の決裁を得ないで同人の独断でZ社に対して値引きの約束をしていたことが発覚し、ま

た、2018年11月から2019年3月までに売上として計上されていた金額の請求に対し、Z社からの入金がないという事実も当社で認識するにいたりました。その後、当社とZ社との協議が行われ、2019年5月には、当初予定の金額から値引きした額で合意し、その支払いを受けることとなりました。

他方、上記の経緯について事実に基づいた会計処理を行う場合には2018年の決算を訂正しなければならないことから、元取締役B、元従業員J、元従業員Lらの協議によって、上記の経緯とは異なる経緯、すなわち、「当社からの役務提供（納品）は2018年12月中に行われた。その後2019年1月にZ社から、当初の要件とは異なる部分の修正依頼を受け、それに対応した結果、リリース時期が当初の予定より大幅に遅れ、値引きするに至った」という報告が会計監査人に対して行われました。その結果、2019年1月分以降の売上だけを訂正し、元取締役Bが主導となり、2019年1月分以降の売上だけを訂正し、2018年決算の訂正は行わないという対応がなされました。

これらの事実を踏まえて、2018年12月期に計上されていたZ社に対する売上高5百万円及びこれに係る売上原価2百万円を計上することは不適切であると判断し、同期の売上高5百万円及び売上原価2百万円を減額したうえで、2019年3月期の売上高及び売上原価を同額増額いたしました。

### ③ 不適切な費用の繰延

元取締役Bとその指示を受けていた当社元従業員Lによって、2018年9月支払いの広告関連費約3百万円（税抜）について、本来2018年12月期に費用として計上すべきでしたが、費用を当該年度に計上せず、意図的に翌2019年6月及び9月に費用として計上し、本来計上すべき時期に計上しないという処理（期ずれ）を生じさせていました。

これは、元取締役Bが自身の資金流出や当社台湾子会社における架空売上の計上といった不正行為の発覚を回避するために、一般管理費の金額を調整し、取締役会への報告や決算額の報告において、業績予想との乖離を最小限に押さえるなどして、他の役員や会計監査人の注意や関心を引かないようにするためであったと考えられます。

これらの事実を踏まえて、2019年12月期に広告宣伝費3百万円を計上することは不適切であると判断し、同期の広告宣伝費3百万円を減額したうえで、2018年3月期に広告宣伝費3百万円を増額いたしました。

### ④ 旅費交通費等の不適切な会計処理

当社元マーケティング部部長Gは、主として関西方面への出張の事実を装い、このような実際には行われていない架空の出張分に相当する新幹線のチケット等を購入した上で、その領収書をもって旅費交通費等として当社に対して申告し、当社から領収書記載の金額相当額の資金を不正に流出させました。

そして、購入したチケット等については返金処理等を行い、返金分を不正に着服しました。当該着服には、当社外の者が同行すると虚偽の説明を行い、同行者分の出張費（旅費交通費等）を不正に流出させたものと、実際には出張自体がないのに、土日に出張があることを装ったものがあります（以下、「カラ出張」といいます。）。

なお、同行者を伴った出張及び土日の出張以外にも、複数日において、出張を装い不正に旅費交通費等を着服した疑いがありました。第三者委員会は、同人の供述内容、及びWEBメールやグループウェアでのや

り通りの内容等から、上記の同行者分及び土日出張分については出張の実態がないと強く疑われたことから、それをカラ出張として認定しました。

この事実を踏まえて、第10期～14期において当社元マーケティング部部長Gが旅費交通費として申請・計上していた計約23百万円を減額したうえで、各期の貸倒引当金繰入額を同額計上いたしました。

#### ⑤ 類似事案等

類似事案として以下 i～vii 類型の取引が判明しました。これらは、当社従業員のマニュアルの理解不十分による運用不備、経理担当者や内部監査等による不十分なチェックということが発生原因として挙げられると認識しております。

##### i 役務提供の完了前の売上高の認識

役務提供が完了していないのにも拘わらず、売上として計上した取引（売上高の先行計上）

（例）当社主要サービスの一つであるモニタープロジェクト。こちらのモニタープロジェクトには、2種類のタイプがあり、1つが、モニターで利用した商品を返却するタイプと返却しないタイプです。

当社内では、この2つのタイプのプロジェクトについて、売上計上のタイミングを主要な役務を果たした段階、すなわち

##### 1) 返却ありの場合

返却物を受け取った段階

##### 2) 返却なしの場合

モニター商品を発送した段階

で、売上計上する社内ルールを運用しておりました。しかし、一部のプロジェクトにおいて、このルールの運用が誤って運用されており、本来モニター返却時に売上計上されるべき取引について、モニター商品発送日に売上計上されているものがございました。

##### ii 分割検収（進行基準）のような売上高の認識

役務提供が完了していないのにも拘わらず、顧客の納品検査の合格があったと装い、役務提供が完了していると社内説明をして売上高の認識を行った取引

（例）(2)②に記載のように、Z社を取引先としたホームページ、会員登録システムなどの受託開発プロジェクトにおいて、当社が当初納めた成果物に重大な欠陥があり、実際には顧客から納品と認めていただけないにもかかわらず、当社元従業員Iが、会社に「顧客検収済み」である旨の説明をし、請求書を顧客宛てに発行・送付させ、顧客には当社元従業員Iが偽名を使って連絡し不正発覚の隠蔽を図っていました。さらに、その後に付随する期間契約（継続的役務提供契約）に滞りなく移管したかのように装うため、役務提供契約に基づく月額費用についての請求書を会社に発行、顧客先に送付させる不正行為を行ってしまし

た。

iii 代理店業務の売上高・売上原価の総額表示

一部の取引先において、少額ではあるものの代理店となる業務が存在し、売上高・売上原価が総額表示されてきました。

(例) プロスポーツ球団向けスポンサー紹介&仲介取引において、契約金総額1,000万円、弊社手数料10%の取引において、当社では、1,000万円を総額で売上として計上し、900万円を売上原価として計上していましたが、当社において、何ら付加価値を追加するような活動をしていなかったため、手数料として10%の純額を売上計上することが適切であると会社として認識し、修正しました。

iv 経済的実態が有償支給と同様と認められる取引における売上高や売上原価の総額表示を行った取引

当社のサービスに取引先の商材を使用して実施するキャンペーンがあり、このキャンペーン実施のために当社が当該取引先の商材を購入し、購入代金を当該取引先に請求する取引があります。当社では、上記商材の購入代金を含めて売上高・売上原価を総額で表示していました。しかし、当該商材は取引先の指図のもとキャンペーンの目的でのみ使用されるため、商材からの便益のほとんど全てを取引先が享受し当社は商材に対する便益を獲得していません。また、商材の購入と同時期に取引先から当該商材の購入代金が入金済みであり、当社は価格変動等の在庫リスクを負っていません。

このような取引は、経済的実態が有償支給と同様と認められる取引であるため売上高・売上原価を総額表示ではなく、純額で表示することが適切と判断いたしました。

なお、修正を行っても当該取引がある会計期間の純資産に与える影響はありません。

v 販管費の先行計上又は繰延べ

販売費及び一般管理費を本来計上すべき時期ではなく先行計上、又は繰延べ計上した取引

(例) 支出した広告宣伝費298万円を、支出した年度(2018年)ではなく、翌年2019年度に費用化し、採用費として一時に費用処理すべきシステム開発担当者の人材紹介料をソフトウェアの仮勘定を使って繰延経理するなどの処理が行われておりました。

vi 売上と未対応の売上原価

売上高に対応させずに売上原価・販売費及一般管理費として計上した取引(費用収益対応の原則に基づかない売上原価等の計上)

(例) キャンペーン告知用ホームページ作成を外注先に依頼し、その請求書を受領。その請求書の社内処理の際に、製造原価の外注費である旨の記載があるにもかかわらず、会計ソフトへの入力時に誤った勘定(販売管理費の外注費)を使用してしまったことによる誤計上などがありました。

## vii 非事業性費用の計上

当社の事業と関連性を欠いた費用を計上した取引（前回調査の拡大検証）

（例）元取締役Bが自ら経営する他の会社の登記費用の収入印紙代など十数万円が当社の租税公課として計上されておりました。そのため、当該費用を取消し、元取締役Bへの債権と計上内容を変更しております。

### ⑥ 過年度決算における繰越税金資産の取り崩し

2018年12月期に繰延税金資産として27百万円を計上していましたが、2022年に実施した修正によって当社は翌期（2019年）に回収可能な分しか繰延税金資産を計上できない状況となりました。翌期（2019年）の予算計画は不正を主導した元取締役Bが立案したものであり、また、2018年12月期の訂正決算の内容を踏まえると2019年12月期においても課税所得を見込むことができず、繰延税金資産としての資産性がないと判断したため、繰延税金資産の取り崩しの修正を行いました。

### ⑦ 2021年12月期にかかる引当金や減損損失の計上について

当初、2021年12月期第3四半期までにおいて計上していた建物付属設備・工具器具備品・ソフトウェアなどの固定資産97百万円について、監査法人からの指摘を社内で検討した結果、2018年12月期ならびに2019年12月期の営業キャッシュフローがマイナスとなっていたこと、ならびに2019年12月期の2度にわたる業績下方修正と業績予想と実績の乖離などを踏まえると、2020年12月期の営業キャッシュフローについてもプラスが見込まれないと判断したことから、2019年12月期においてすでに減損の兆候があったものと判断し、訂正決算において2019年12月期に上記の固定資産の減損を計上することといたしました。

## (3) 不適正開示の原因となった行為への関係者、関与の有無（一部、前回改善報告書分の再掲含む）

### ① 「当社台湾子会社における架空取引」について

<関連した「ソフトウェア会社Wとの架空取引」（前回改善報告書分）を含む>

#### \*元取締役B

本来は取締役 CFO として、経理財務をはじめとした管理部を適正に指導管理すべきであるにもかかわらず、逆にその立場を最大限利用して役職員の関与を誘引し、台湾への現金の不正持ち込み等により架空取引を主導しました。また、これに関連してソフトウェア会社Wとの架空取引により、本人経営の別会社に多額の資金を流用させていました。さらに、不適切な経費流用（後述）による小口現金を役員就任直後から数年間にわたり流出させました。納品（役務提供）を伴わない架空取引の動機は、不正行為発覚を防ぐ為に下方修正を回避する目的があったと考えられます。また一連の不正資金流出は、自らの事業資金、飲食、生活資金捻出の為であったと推察されます。

#### \*元従業員L

前回事案の調査を通じて、元従業員Lは、元取締役Bが支配していた事業会社Gの経営について、事業会社Gの取締役 CFO として積極的にかかわるとともに、元取締役Bの指示に基づき、対象会社から事業会社Gに対する資金流出に関する不正な証憑を作成していたことが判明しました。また、コンサルティング会社Hへの資金流出や事業会社Gの元従業員の銀行口座を経由した資金流出に関しても不正な証憑を作成していた。このように、元従業員Lは、前回事案において対象会社から事業会社Gに対して資金が流出していた事実を把握した上で、関与していたものと考えられます。

また、元従業員Lは、上記事実が会計監査人に指摘されないようにするため、自ら又は元取締役Bの指示に基づき、不正な証憑を作成していました。これらの不正な証憑の作成は、2018年以降複数回に及んで行われておりました。

さらに今回事案の調査を通じて、元従業員Lは上記のほか、元取締役Bが主導した当社台湾子会社における架空取引を認識したうえで、会計監査人に提出する帳票を偽造するなどの方法で、元取締役Bの不正行為を幫助していたことが判明しました。

また、元取締役Bと共謀し、本来計上すべき期に費用を計上せず、意図的に費用計上を先延ばしにするなどの不適切な会計処理にも関与していたことも判明しています。

#### \*元従業員H(元台湾子会社社員)

元取締役Bとの交流から台湾子会社に入社した経緯もあり、元取締役Bの指示に基づき当社台湾子会社とのその現地取引先との間の現金授受に深く関わり、台湾子会社とその現地取引先であったY社との架空取引を認識しながら、Y社との現金の授受に関与し、元取締役Bが主導した架空取引を幫助しました。

#### \*元代表取締役社長A

当社は元代表取締役社長Aについて、前回ならびに今回事案への直接的な関与はなかったとの認識を有していますが、代表として全社的な内部統制を管理・監督する立場にありながら、役職員による不正を見逃していました。また、コーレポートガバナンスに関する意識が低く、不正を防ぐための取り組みが不足していました。

#### \*元常勤社外監査役E

前回事案及び今回事案への直接的な関与はしていませんでしたが、その後の会計監査人監査の過程において元技術部部長Cからの連絡を経て、2020年に元取締役Bにシステム会社を通じた資金流用の疑義をたざした際、当社台湾子会社における架空取引の可能性を認識したにもかかわらず、監査役として妥当と思われる処置を行わず、実効性ある是正措置を取りませんでした。

#### \*元社外監査役F

台湾事業についての不正について元取締役Bとの親密な関係から、事後的に認識していたことがわかっています。しかし、それを元代表取締役Aに仄めかすとともに前回第三者委員会に対して説明を行ったのは、前回調査の調査期間終了後のことでした。



**\*元社外取締役D**

台湾事業についての不正及びソフトウェア会社との架空取引を事前に認知はしておらず、これらの事案に疑念を抱くことは困難な状況でした。とはいえ会計専門家の立場から、より踏み込んだ会計視点の指摘を十分できず、社外役員としての監督機能を発揮できていませんでした。

**\*元従業員J（元管理部部長）**

元取締役Bの指示、要請に従い、取締役会資料や議事録等の会計監査人への提出資料を一部改竄、偽造して提出していました。

**\*元技術部部長C**

2020年2月6日に元取締役Bからシステム費用に関する監査法人へ説明の場に同席して話を合わせるように要請され、その際に不正取引の疑いを認知し、同日に元常勤社外監査役Eにチャットにて連絡を行い、翌日の朝9時に元常勤社外監査役Eに会って不正取引の疑いを伝え、監査役としての適切な対応を依頼することで事態の解決を図ろうとしていました。

**② Z社との取引における不適切な会計処理**

**\*元従業員I**

本来計上すべきでない時期に売上が計上されたことを隠ぺいすることが動機と推測されます。

**\*元取締役B及び元従業員L**

当該不適切な会計処理は認識していたものの、会計修正の煩わしさの回避、及び会計監査人チェックにより不正行為調査そのものが広がるのを回避しようとしていました。

**\*他営業部員及び管理部員**

これら職員に関しては、経緯は把握しているが、元従業員L以外は決算訂正が必要との認識はありませんでした。

**③ 「不適切な費用の繰延」について**

**\*元取締役B及び元従業員L**

元取締役Bは不正行為の発覚を回避するために、取締役会への報告や決算額の報告において、費用の繰延により業績予想との乖離を最小限に抑えるなど意図的に不適切な操作をしておりました。他の役員や会計監査人の注意、関心を引かないようにするためであったと推測されます。

**④ 「旅費交通費等の不適切な会計処理」について**

**\*元従業員G（元マーケティング部部長）**

個人的な費用捻出のため、関西方面へのカラ出張(実態のない虚偽出張)を繰り返し、不正な申請により小口現金を数年にわたり着服していました。この間、会社からの疑義に対する本人への確認は複数回あったが、本人はカラ出張の事実を否認していました。動機は、個人的事情により自ら自由にできる金銭を確保するためでした。

#### ⑤ グループウェアの削除

前回事案の調査後に、当時の代表取締役社長を含む以下の複数の役職員が、前回調査の実施後に、更なる決算発表の遅れが発生しないようにするため、今回事案の証拠となりえるグループウェア(チャットツール)のデータの一部を削除していました。積極的な事実解明を行わずにデータを削除していたことは、不正発覚後の対応として不適切でした。

\*元代表取締役社長A

\*従業員K(管理部部長)

\*従業員M(管理職員)

#### ⑥(前回改善報告書既出分)「業務関連性のない接待交際費等の不正流用」について

\*元取締役B及び元従業員L

一連の不正行為発覚を回避する目的のため、不正流出させた小口現金を費用計上(交際費、会議費、旅費、交通費、システム発注等)することで辻褄を合わせようとしていました。前述の通り、元取締役Bの不正資金流出は、自らの事業資金、飲食、生活資金捻出のためでした。

\*元従業員N(経理職員)

元取締役Bの指示に基づき、言われるがまま銀行口座から現金を引き出して、元取締役Bに交付し続けた。帳簿と現金の齟齬をきたしていることに不審には思ったものの、上司の命令であることなどを理由として、積極的に改善措置を取っていませんでした。

## II. 改善措置

### 1. 不正行為が行われた原因の分析

#### (1) 統制活動/牽制機能の不足

取締役会における適切な意思決定ならびに当社役職員による不正行為の発覚にいたるための必要かつ十分な情報が取締役会に提供されていなかったため、取締役会で必要な議論ができず、取締役会の運営を通じた統制や牽制が機能していませんでした。また、財務を統括していた元取締役Bが上場の功労者であったことから、元取締役Bへの依存が強まり、他取締役・監査役が元取締役Bを牽制する意識が希薄となっていました。さらに、不適切な会計処理が行われていた当時の社外役員は全員、元取締役Bが中心となって選定したことから、社外役員への適性について十分な議論がなされないまま、元取締役Bに対する監督・牽制意識に疑義がある者(本書(3)①に記載の元社外取締役D,元社外監査役F)が就任をするに至っていました。さらには、取締役会・監査役会が適切に運営されていることを監督する独立した機関が設けられておらず、取締

役会・監査役会の運営が表層的なものに留まっていました。加えて、金額の大きな取引についてはその詳細を取締役会で報告・審議をする必要が高いところ、従来は会社間の取引については金額にかかわらず取締役会へ報告させる仕組みとなっておらず、社内規程が適切に整備されていませんでした。

## (2) 内部監査の不足

内部監査の実施に関しては、内部監査の体制としては、前回事案の調査終了後の2021年9月17日付の内部監査室の設置まで、内部監査は管理部の人員1名が他業務と兼務する形で配置されていたにとどまり、また内部監査に対する十分な教育もなかったこと、内部監査に精通した人員が社内におらず、そのような人員を社外から招聘できていなかったこと、内部監査の態勢不足により、適切な内部監査が行われていませんでした。

また、元代表取締役Aが内部監査の重要性を認識しておらず、内部監査担当者に対して内部監査実施の指示・監督等を行った事実も存在せず内部監査の実施を内部監査担当者任せとなっておりました。その結果、内部監査の実際の手続きについても担当部署の部長に対する形式的なヒアリングにとどまり、具体的な問題点を抽出・改善するには足りない内容となっていました。

このように、実質的な内部監査が行われていなかったことが、前回事案ならびに今回事案を引き起こした要因の一つです。さらに内部監査人、監査役共に三様監査での連携の重要性に対する意識が不十分で、会計監査人と連携を取っておらず、内部統制上の課題や重点監査項目についての情報共有がなされていませんでした。

## (3) 監査役監査の不足

内部監査と同様に、監査役監査についても実効的な監査が行われていなかったことが、前回事案ならびに今回事案の発生につながりました。当社の元社外監査役2名（本書(3)①に記載の元常勤監査役E、元社外監査役F）は、前回事案の発覚前から不適切な会計処理の存在について認識していたにもかかわらず、監査役として積極的に疑義の解明を進めることなく、また他監査役や監査役会、内部監査室や会計監査人に対して疑義の存在を共有せず、当社のコンプライアンス違反を放置していました。この要因として、「(1)統制活動／牽制機能の不足」でも挙げたとおり、就任時における監査役としての資質の検討が不十分であるとともに、監査役同士のコミュニケーションや内部監査室・会計監査人との連携が不足していました。

## (4) 社内規程ならびに業務フローの不備、及びこれらの運用方法の周知不足

社内規程ならびに業務フローについて、これらそのものに不備・不足があったことや、これらの内容は適切ではあるものの、その運用方法について適切に周知がなされなかった結果、前回事案ならびに今回事案において見られた意図的な資金流用や会計操作、または意図的ではない不適切な会計処理につながりました。具体的には、役員や管理者クラスの従業員については上長承認を経ずに経費精算・支払依頼が申請できていたこと、領収書や請求書などの出金に際して必要な添付書類が業務フロー上で明確ではなかったこと、経理規程において定められた売上や原価などの計上基準の周知不足により社内教育が不足していたことから、意図的ではないにせよ一部の営業担当者によって誤ったタイミングでの売上計上がなされていたこと、経理

担当者の知識不足により誤った計上について気づけなかったことが挙げられます。さらには、上場時以来、職務権限基準規程や出張規程、経理規程などの重要な社内規程の大半について、管理部門の管掌役員であった元取締役Bの任務懈怠があったこと、また、元取締役Bに対する元代表取締役Aによる牽制が働いていなかったことにより、適切に整備されていませんでした。この社内規程の不整備も不適切な会計処理につながった一因と考えております。

#### (5) 役職員のコンプライアンス意識の欠如

元取締役Bが資金流出や不適切な会計処理を主導していたことや、元社外役員Fにおいてもこれらの不正を一定程度の認識をしながら積極的な改善措置を取らなかったことなどから、役員層でのコンプライアンス意識の欠如から端を発し、会社全体の低いコンプライアンス意識につながっていました。このようなコンプライアンス意識が欠如した役員が登用されていたことの要因として、社内外役員の選任基準が適切に整備されておらず、また役員構成や資質についての定期的な議論が取締役会においてなされていなかったことが挙げられると考えております。

また、そのようなコンプライアンスを軽視した役員からコンプライアンスに対するメッセージを発信することは到底期待できず、実際に発信されてこなかったため、従業員におけるコンプライアンス意識も低く、実態のない出張申請による資金流用、台湾子会社における架空売上への加担、実態のない出張の旅費精算による資金流出、さらには、前回調査の実施後には、元代表取締役社長Aを含む複数の役職員が今回事案の証拠となりえる役職員間のやり取りの記録の一部をグループウェア（チャットツール）から削除するなどの不適切な行為が行われていたこともコンプライアンス意識の欠如に起因するものと考えております。

また、法務・コンプライアンスを専任して担当する部門・担当従業員もおらず、また当社の人事評価においても職業倫理を基礎とした評価を行っていないなど、会社としてコンプライアンスを重視する体制が整備できていなかったことも、コンプライアンス意識の欠如につながっていたと考えます。

## 2. 前回事案後に策定した改善策の対応状況

当社は前回事案を受けて、前回第三者委員会の提言等に基づき、原因分析を実施し、再発防止策を策定のうえ、2021年9月2日付で東京証券取引所へ改善報告書を提出し、組織体制の強化や業務フローの改善などに取り組み、2022年3月16日にその実施状況及び運用状況を記載した改善状況報告書を提出しております（原因分析については2022年3月16日付「東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ」参照）。当該改善報告書に係る再発防止策の内容及び現在までの実施・運用状況は以下のとおりとなります。

### (1) 経営責任の明確化等

#### ① 関与した役職員の適正な処罰等

##### 【改善報告書に記載した改善策】

（下記の枠内文章は前回の改善報告書からの転載のため、記載されている項番号等は前回報告書のもので

あり、本報告書の項番ではありません。また、枠内文章での人物を示すアルファベット表記は2022年4月11日付の第三者委員会報告書のものに統一し、前回の改善報告書のものから変更しております。)

前回の改善報告書での表記	本報告書での表記
元役員	元取締役B
従業員A（経理職員）	元従業員L（経理職員）
監査役B	元社外監査役F
従業員C（元管理部部長）	元従業員J（元管理部部長）
従業員D（経理職員）	従業員N（経理職員）

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

1) 元役員について

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

2) 従業員L（経理職員）について

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

3) 他の関与者について

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

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

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

**【実施・運用状況】**

当社には懲罰委員会等の諮問機関の設置に関する規程が存在しないため、元従業員L、従業員J、従業員Nへの処罰は下記のとおり代表取締役と管理部部長の協議の上で、代表取締役が処分内容を決定しております。元取締役B及び元社外監査役Fについては、下記のとおり代表取締役と常勤監査役の協議の上で、代表取締役が決定いたしております。

1) 元取締役Bについて

改善策に記載のとおり、元取締役Bについては2021年6月17日付で辞任の申し出があり、当社はこれ

を受理しております。なお、「③元取締役Bへの求償対応」に記載のとおり、当社は、元取締役Bとの間で元取締役Bが不正に支出した金額相当の返還を約束することについて公正証書を作成し、求償請求をしております。

#### 2) 元従業員L（経理職員）について

改善策に記載のとおり、元従業員Lについては2021年8月末での退職の申し出があり、当社はこれを受理しております。なお、元従業員Lの退職後、当社は元従業員Lが関与した不正に対する懲罰として、当社規程に基づき諭旨退職処分であったことを事後的に決定し、本人及び社内にこれを2021年10月18日に実施した全体会で社内に告知いたしました。処分内容は、2021年12月に代表取締役社長と管理部部長の判断で行っております。

#### 3) 元社外監査役Fについて

元社外監査役Fに対しては、社外監査役として本件事案のような事象を引き起こさないよう適切に監査する立場にしながら、本件事案に積極的でないにせよ関わってしまった事の責任を重く見て、2021年11月に代表取締役と常勤監査役の協議の上で、今後の職務遂行にあたっての善管注意への厳しい勧告を行いました。なお、元社外監査役Fは、2021年7月から2021年12月末までの6か月間、月額基本報酬を10%自主返納いたしました。その後、元社外監査役Fは2022年1月31日付で当社社外監査役を辞任しております。

#### 4) 従業員J（元管理部部長）について

従業員J（元管理部部長）は、改善策に記載のとおり、改善報告書の提出日時点ですでに退職済であったものの、本件の重大さに鑑み、当社規程に基づき降格処分相当であった旨を、本人及び社内へ通知しています。処分内容は、2021年12月に代表取締役社長と管理部部長の判断で行っております。

#### 5) 従業員N（経理職員）について

従業員N（経理職員）に対しては、2021年12月末までに小口現金を廃止や業務フローの変更を行うなど、再発防止に向けた体制を構築したことに伴い、担務変更を行っておりません。同判断は、2021年12月に代表取締役社長と管理部部長が協議して決定しております。

### ② 役員報酬の減額措置

#### 【改善報告書に記載した改善策】

（下記の枠内文章は前回の改善報告書からの転載のため、枠内文章での人物を示すアルファベット表記は2022年4月11日付の第三者委員会報告書のものに統一し、前回の改善報告書のものから変更しております。）

前回の改善報告書での表記	本報告書での表記
代表取締役社長	元代表取締役社長A

社外取締役	元社外取締役D
常勤監査役	元常勤監査役E

2021年6月21日付、「第三者委員会の最終報告書公表及び役員報酬減額のお知らせ」にて公表いたしましたとおり、当社は第三者委員会の調査結果を踏まえ、企業として重大な責任があることを深く反省するとともに、今回の事態の重大性について厳粛に受け止め、その経営責任を明確にするため、以下のとおり、当社役員の報酬減額を決定いたしました。

- ・元代表取締役社長A : 月額基本報酬の20%減額
  - ・元社外取締役D : 月額基本報酬の15%減額
  - ・元常勤監査役E : 月額基本報酬の15%減額
- (対象期間：2021年7月から2021年9月までの3か月間)

#### 【実施・運用状況】

改善策に記載のとおり、以下のように当社役員の報酬を減額いたしました。

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

(対象期間：2021年7月から2021年9月までの3か月間)

### ③ 元取締役Bへの求償対応

#### 【改善報告書に記載した改善策】

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

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

#### 【実施・運用状況】

当社は、元取締役Bが当社から不正に支出した金額相当の返還について公正証書を作成した上で、元役員に対して2022年12月末までの分割支払による求償を行い、一部資金については返還されたものの、2022年2月14日の元取締役Bの逮捕後は返還が滞っています。当社は元取締役Bによる資金流用の発覚以降、資金回収を優先して元取締役Bへの求償を行って参りましたが、並行して警察の捜査には全面的に協力しており、2022年2月28日に元取締役Bに対して刑事告訴を行いました。

当社は代理人を通じて元取締役Bの資産状況の調査を行なっており、今後も引き続き適切かつ着実な求償対応を進めて参ります。

## (2) コンプライアンス意識の徹底

(発生原因(1)「コンプライアンス意識の欠如」への改善策)

### ① コンプライアンスを最優先した経営の実現

#### 【改善報告書に記載した改善策】

当社において、これまでの情報発信が十分なされていなかったことに鑑み、経営トップ自らコンプライアンス遵守が経営の最重要課題であることを再度明確にし、半期に一度以上、社長自らのスピーチを行い、その後スピーチの概要を改めて全社員にメールで配信することで、役職員に対し継続してメッセージを発信して参ります。

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

#### 【実施・運用状況】

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

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

#### ② 役職員に対するコンプライアンスの意識改革

##### 【改善報告書に記載した改善策】

（下記の枠内文章は前回の改善報告書からの転載のため、記載されている項番号等は前回報告書のものであり、本報告書の項番ではありません。）

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

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

#### 【実施・運用状況】

2021年10月8日に行われた全体会において、弁護士資格を持ちコンプライアンスに関する豊富な知見を有する当社社外監査役が講師となって、コンプライアンス研修及びリスク管理研修を行いました。また、同研修の実施後には、当該外監査役が監修したコンプライアンスについてのQA方式のテストと研修内容に関するアンケートを全社員向けに実施いたしました。アンケートでは、「研修内容について為になった」と回答した者は95%、「内部通報制度の目的について理解できた」と答えた者が97%という結果となりました。こちらのテスト結果のフィードバックは完了できておりませんでしたので、2022年10月14日までに対応する



よういたします。なお、当該テスト結果のフィードバック（前回改善報告書記載のとおり、テスト結果を踏まえて、当該研修内容を業務遂行において実施できているかどうかに係る管理部による評価を各部門長を通じて各部員に対してフィードバックする取組みのことを意味します。以下同じ。）に関しては、当該研修後に発生した第三者割当てによる増資対応、今回調査及びこれに関するその後の対応のため管理部の対応余力が無く、実施することができておりませんでした。また、2022年4月に予定していたコンプライアンス研修及びリスク管理研修、並びに管理部によるテストの結果の評価の各部門員へフィードバックに関しても、同様に今回第三者委員会調査と訂正決算作業が重なったため、実施できておりませんでした。訂正決算終了後も、当局への報告、継続会・臨時株主総会の開催等があり、2022年4月実施予定分を実施することができまませんでした。これら研修の実施及びその後のフィードバックの実施の未了については、管理部の人員不足が大きな要因と考えられますので、早急に人員を補充し、適切な対応が実施できるようにして参ります。

また、2022年3月上旬からコンプライアンス研修を提供している外部サービスを使ったコンプライアンスの基本を学ぶ内容の研修をe-learningにて実施し、全ての役職員が研修を完了しています。

### ③ 職業倫理の確立

#### 【改善報告書に記載した改善策】

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

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

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

#### 【実施・運用状況】

従業員の職業倫理の確立については、管理部において「職業倫理チェックシート」を作成し、職業倫理とかわりの深い5つのパーソナリティについて項目をあげ、上長が項目に沿った評価し、人事評価に組み込む体制を整備しました。2022年2月から、人事評価面談の際には全従業員に対して同チェックシートを用いた職業倫理についてのチェックを行っております。チェック結果は、各部ごとに集計して各部内で内容を共有します。2022年4月は管理部が第三者委員会対応に追われていたため未実施となっており、また、訂正決算終了後も、当局への報告、継続会・臨時株主総会の開催等があり、2022年4月実施予定分を実施することができまませんでした。これら研修の実施及びその後のフィードバックの実施の未了については、管理部の人員不足が大きな要因と考えられますので、早急に人員を補充し、適切な対応が実施できるようにして参ります。

2022年10月開催の取締役会からは全社で集計した結果を管理部から報告する予定です。

一方、2021年11月に代表取締役と常勤監査役の協議により、役員の職業倫理の確立に向けた取組み状況と今後の取組み方針について協議を行う時期及び場所を2021年12月17日の取締役会後と決定いたしました。

た。そして、2021年12月17日の取締役会後の役員ミーティング（全取締役・全監査役・管理部部長が出席）において、社内取締役候補者及び社内監査役候補者の選定基準と照らし合わせながら、全取締役・全監査役からコンプライアンス重視及びガバナンス強化等に各々の立場から取り組んでいく旨の意見表明が個別に行われました。

### (3) ガバナンス体制の強化

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

#### ① 取締役会による監督機能強化

##### 【改善報告書に記載した改善策】

（下記の枠内文章は前回の改善報告書からの転載のため、記載されている項番号等は前回報告書のものであり、本報告書の項番ではありません。）

取締役会が、従来、ややもすると表層的な報告討議に留まっていたことに鑑み、取締役会の月次決算報告資料をより詳細に記載する等による決算報告の拡充を行うとともに、取締役会への報告基準となる金額水準を引き下げることにより、取締役会での討議の深度を深めて参ります。決算報告の拡充については、例えば、販管費を細目別に分解して記載する、前年度比・前月比での変化の理由を詳細に記載するなどを検討しておりますが、どの項目をどの程度まで分解するか、変化の理由をどの程度詳細に記載するかなどについては取締役会での意見も参考にしつつ決定し、2021年11月中を目途に役員資料マニュアルなどのガイドラインとして明文化いたします。

取締役会資料の一部改竄等が行われていたことに対しては、2021年10月以降、取締役会資料の事前提出期限（取締役会開催の2日前提出）の徹底を図り、取締役及び監査役による十分な確認時間を確保することで、監視監督機能の強化を図って参ります。さらに、下記Ⅱ.2.(5)③「監査における透明性の確保」記載のとおり、会計監査人への取締役会議事録及び資料の提出時には、社長や監査役等も提出した資料を常時確認可能なシステムを2021年12月期第3四半期の会計監査人による会計レビューまでに構築して参ります。なお、会計監査人への提出資料は監査役主体で確認することを想定しており、監査役監査の一環として実施していく予定です。

##### 【実施・運用状況】

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

また、2021年11月に取締役会資料マニュアルを作成しております。マニュアルでは、取締役会資料の提出期日や経営及び事業に関する重要事項やシステム開発などに関する資料内容を定めており、販管費を細目別にするとともに、先月比の実績／販管費ページ、当月および翌月の採用報告、1,000万円以上の決済報告を含めることなど定めており、マニュアルに沿った取締役会資料の作成を運用しております。以前は、販売管理費の科目ごとの詳細を記載していませんでしたが、マニュアル策定後は、科目ごとに詳細を記載し、個々に状況を確認できるようにいたしました。また、これまでは先月対比の資料もありませんでしたので、その資料も記載するようにし、イレギュラーや異常値にいち早く気づくことができるようにしております。損益計算書や販管費明細書に関しては、対予算、対先月比、対前年比で大きな変動が生じた際に理由を記載するようにいたしました。

取締役会資料の事前提出期限は緊急の場合を除き取締役会開催の3日前と取締役会規程で定めており、取締役全員に事前にメールにて情報を共有し、取締役会当日における議論を活性化させることで問題点を見逃ごすリスクの軽減化を図りましたが、取締役会資料の報告内容に関して充実していたとは言えず、監視監督機能の強化の面では課題が残っていました。(なお、Ⅱ.3.(2)③のとおり、今回事案後の新たな改善の取り組みとして取締役会報告内容の充実を図っております。)

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

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

なお、2022年2月18日付「第15期定時株主総会の継続会の開催方針ならびに資本金の額の減少、定款の変更、公認会計士等の異動に関するお知らせ」ならびに2022年3月4日付「(開示事項の変更)公認会計士等の異動及び一時会計監査人の選任に関するお知らせ」にて開示しているとおり、当社の会計監査人であったかなで監査法人は2022年3月4日付で退任し、監査法人アリアが一時会計監査人に就任しました。また、2022年3月30日に開催の当社定時株主総会にて監査法人アリアが選任されたため、監査法人アリアが会計監査人に就任しており、「Ⅲ.改善項目」に記載した会計監査人が関わる項目については全て同様の運用を続けております。

## ② 役員の選定基準の策定

### 【改善報告書に記載した改善策】

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

#### 1) 適格性

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

#### 2) 専門性

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

#### 3) 独立性

次に掲げる者に該当しないこと。

- ・当社グループの取締役、監査役、従業員として直近10年以内に在籍していた者とその配偶者又は2

親等以内の親族

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

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

#### 【実施・運用状況】

当社は「社外役員選定基準」を2021年9月17日の取締役会において、以下のとおり決議し策定いたしました。

#### 「社外役員選定基準」

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

##### 1. 社外役員の選任基準

- (1) 取締役及び取締役会あるいは監査役及び監査役会の役割・責務に対する深い理解を背景に、社外取締役にあっては客観的立場からの経営全般の監督と助言を行うために、また、社外監査役にあっては客観的立場からの取締役の職務執行の監査を行うために、必要な次に掲げる資質を有すること。
  - ・提供された資料や出席した会議等で得られた情報から会社や事業の状況を的確に把握する能力に優れていること
  - ・提供された資料や出席した会議等で得られた情報から、会社や事業の課題、リスク及び問題点を見つけ出す能力に優れていること
  - ・社内のしがらみにとらわれず、経営陣に対して遠慮せず、忸度なく発言・行動できること
- (2) 社外取締役にあっては、特に次に掲げる役割・責務を果たすことを意識し、積極的に行動できること。
  - ・経営の方針や戦略あるいはその改善について、自らの知見に基づき、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る、との観点からの助言を行うこと
  - ・経営陣の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと
  - ・会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること
  - ・経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役に適切に反映させること
- (3) 社外監査役にあっては、特に次に掲げる役割・責務を果たすことを意識し、積極的に行動できること。
  - ・取締役の職務の執行の監査、会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使に際して、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場における適切な判断を行うこと

- ・ 自らの守備範囲を過度に狭く捉えることなく、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣に対して適切に意見を述べること
- (4) 常に公正さと高い倫理観、責任感を持ち、企業倫理と法令遵守の意識に基づいた行動を徹底できること。
- (5) 自らの知見を活かし、コーポレートガバナンスの強化、取締役会・監査役会の活性化に向けて積極的に行動できること。
- (6) 経営、経理、財務、法律、行政、社会文化等の専門分野に関するいずれかの深い知見を有し、当該専門分野で相応の実績を挙げていること。

## 2. 社外役員の独立性基準

次に掲げる事項に該当しないこと。

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

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

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

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

なお、上記で疑義が残る社外役員のうち、1名は2022年1月31日付ですでに辞任しております。また、2022年8月9日の臨時株主総会にて不祥事発覚後に選任された1名を除いた社外役員全員の入れ替えを行っており、現在社外役員に就任している者は社外役員選任基準を満たしているものと評価しています。

また、当社は前回の改善報告書にて記したとおり、「社内取締役ならびに社内監査役の選任ガイドライン」についての検討を行い、2021年12月17日の取締役会において、社内取締役候補者及び社内監査役候補者の選定基準についても策定しております。

## 「社内取締役ならびに社内監査役の選任ガイドライン」

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

2022 年 8 月 9 日の臨時株主総会で選任した社内取締役 2 名に関しては、2022 年 6 月 27 日に開催した臨時取締役会にて選任ガイドラインへ適合していることが認められました。

なお、2022 年 10 月以降の役員選任にあたっては、事前に後述のガバナンス強化委員会（Ⅱ.3.(2)①をご参照ください。）による上記の選任基準に対する適合状況のチェックを行った上で、選任を進めて参ります。

### (4) 組織体制の再構築

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

#### ① リスク管理体制の強化

##### 【改善報告書に記載した改善策】

コンプライアンスに関する企業文化改革、全社横断的な内部統制システムの強化、及び様々なリスク耐性の強化を目的として、取締役会管掌の下にリスク管理委員会を、2021 年 9 月中を目途に設置いたします。リスク管理委員会メンバーには、社長を始め取締役及び監査役、及び管理部部長等を想定しており、まずは 2021 年 10 月中に全社的なリスクを洗い出し、その評価を行い、同年 11 月中に優先順位をつけて対策を講じて参ります。その後は、リスクの見直しを毎年行い、内部外部環境の変化に対して機動的に必要な対応を行って参ります。リスク管理委員会は、2021 年中は 9 月以降毎月開催とし、2022 年以降については、委員会メンバー協議の上で、開催頻度を決定していきたいと考えております。また、重大なインシデントや自然災害等により事業存続が危ぶまれるような非常時には、緊急対応を機敏に行って参ります。

##### 【実施・運用状況】

当社では、2021年9月17日の取締役会において、取締役会管掌となる「リスク管理委員会」の設置を決議いたしました。現在のリスク管理委員会のメンバーは代表取締役社長、取締役、常勤監査等委員である取締役、管理部部长の計4名が委員となっております。2021年はリスク管理委員会としての目的の明確化やリスクの全般的な洗い出し作業の必要があったため、2021年10月15日のリスク管理委員会にて年内は月次で開催することとしました。2021年の開催状況は以下のとおりです。

●リスク管理委員会の開催状況（2021年）

開催日	主な議事内容
9月17日	(1) リスク管理委員会の発足と活動目的の明確化 (2) 委員長・委員の選出 (3) 今後の開催予定と活動内容
10月15日	(1) 新任社内役員（9月臨時株主総会で選任）を新たに委員に選出 (2) リスク洗い出しに関する考え方の認識統一
11月19日	(1) 全社的なリスクの洗い出し (2) 2022年以降の開催頻度の決定（四半期に1回の開催、必要に応じて臨時で開催）
12月17日	(1) 全社的なリスクに対する対応策 (2) リスクの評価を基にした対応策の優先順位付け

2022年12月期は、2021年12月期に洗い出したリスクの対応状況を確認するとともに、新しいリスクが判明した場合には随時対応することとし、定例としては四半期ごとに開催しています。2022年12月期の開催状況は以下のとおりです。2021年12月期については、立ち上げも含めて頻度を高めており、リスク管理活動のルーティンに入った2022年12月期については活動に注力し、報告議論は四半期頻度とすることでリスク管理活動の実効性を高めました。

●リスク管理委員会の開催状況（2022年）

開催日	主な議事内容
3月18日	(1) 前回12月に洗い出した全社リスクの対応状況の確認 (2) 直近で浮上したリスクと対応状況の共有
5月20日	(1) 前回3月に洗い出した全社リスクの対応状況の確認 (2) 直近で浮上したリスクと対応状況の共有
9月28日	(1) 新任社内役員（8月臨時株主総会で選任）を新たに委員に選出 (2) リスク洗い出しに関する考え方の認識統一

※次回の開催は2022年12月中を予定

リスク管理委員会にて、当社では2021年11月に全社的なリスクを洗い出し、同年12月に対応策の優先順位をつけています。下記の二重枠内の＜洗い出された当社リスク＞は、2022年3月のリスクの見直しを行った後の内容です。洗い出していたリスクに不足がないかを改めて見直したことより「1. 不正発生及び再発リスク」として4項目を追加しています。

実施済みの2022年5月までのリスク管理委員会において、7つの主要なリスク領域に関する確認を行っており、それぞれについての具体的なリスクを識別し対応状況を共有しております。

## <洗い出された当社リスク>

1. 不正発生及び再発リスク
  - ①経営者による不正リスク
  - ②横領リスク
  - ③不正等発生時における危機対応リスク
  - ④再発防止策未徹底リスク
  
2. 事業環境及び法的規制リスク
  - ①インターネット事業に関する一般的リスク
  - ②競合リスク
  - ③アンバサダー事業のサービス拡充に関する追加支出発生に対する収益性低下リスク
  - ④ステルスマーケティング問題浮上リスク
  - ⑤技術革新による競争力低下リスク
  - ⑥システム障害リスク
  - ⑦個人情報管理リスク
  - ⑧知的財産権侵害リスク
  - ⑨ソーシャルメディア関連法規制リスク
  
3. 経営成績及び財務状態に影響を及ぼすリスク
  - ①インターネット広告市場の縮小リスク
  - ②景気動向及び顧客企業の広報・広告予算の縮小リスク
  
4. 当社の事業運営体制にかかわるリスク
  - ①小規模組織であることの経営資源不足リスク
  - ②人材の確保及び育成の進捗不良による人材リソース不足リスク
  - ③S0行使による株式価値の希薄化リスク
  - ④不十分な配当政策による株主構成変動リスク
  - ⑤調達資金使途の進捗不良による事業成長の低迷リスク
  - ⑥他社との資本業務提携の進捗不良による業績低迷リスク
  
5. 継続企業的前提に関する重要事象等  
営業損失、経常損失、当期（四半期）純損失による債務超過リスク
  
6. 新型コロナウイルス感染症に関するリスク  
イベント・キャンペーン等の延期・中止に伴う業績及び財務状況に及ぼすリスク
  
7. 一般的リスク  
自然災害リスク、カントリーリスクなどのBCP該当リスク

## <上記のうち現在顕在化している当社リスク>

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



2022年3月のリスク管理委員会にて上記の「現在顕在化している当社リスク」を洗い出しました。当社はこれらのリスクにアルファベット順に優先順位をつけて、以下のとおり対策を行っております。

(A)・・・不祥事に対する再発防止諸策を全てのステークホルダーに対する信頼回復を図るべく取り組みを開始しており、不正発生及び再発リスクの低減を図っております。形式的に整えるだけではなく、実質的に意味のある再発防止策を継続して実施していくことのできるよう、2022年1月以降は運用状況のチェック・監視を厳しく行うため、リスク委員会の継続的開催（Ⅱ.2.(4)①参照）、内部監査室の強化（Ⅱ.3.(4)参照）、諸規程や新業務フローの見直し（Ⅱ.3.(6)参照）などを実施しております。今後も上記の見直しの要否を継続的に検討していきます。

(B)・・・前述（Ⅱ.2.(1)③参照）のとおり、当社は、元役員が当社から不正に支出した金額相当の返還について公正証書を作成した上で、元役員に対して求償を行っております。すでに一部資金については返還済みとなっており、今後も引き続き適切かつ着実な求償対応を進めて参ります。

(C)・・・システム開発投資や開発体制の強化、資本業務提携先への出資金・M&A 資金、運転資金の調達を目的に、2021年12月14日付で第三者割当増資を決議いたしました。その後、2021年12月30日には第三者割当増資にかかる払込みが完了しましたが、2021年12月期の訂正決算により債務超過であったことが確定しました。そのため、下記施策の実行により2022年12月末までに債務超過解消に努めて参ります。

(1) 収益力の向上

①既存事業の売上強化を始めとする諸施策

②コスト削減

(2) 資本政策による財務基盤の安定化

(D)・・・部門の見直しによる顧客企業への提案力強化やサービス向上、2022年9月20日付けで営業体制を見直すなど社内体制の変更に伴う業務の効率化に取り組んでおります。また、新型コロナウイルス感染症の影響に注視しつつ、リアルイベント実施に向けたクライアントへのヒアリング・提案を継続して参ります。

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

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

## (5) 適切な権限配分の実現と監視牽制体制の強化

### 【改善報告書に記載した改善策】

(下記の枠内文章は前回の改善報告書からの転載のため、記載されている項番号等は前回報告書のものであり、本報告書の項番ではありません。)

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

また、権限分散化に留まらず、以下の取組みも組み合わせることで監視牽制を強化して参ります。

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

### 【実施・運用状況】

役員の経費精算については、自らの稟議を承認することで精算できていた業務フローを見直し、他の役員が稟議を承認しないと精算できない新しい業務フローを2022年1月より開始いたしました。なお、当該新業務フローに関する社内説明会を2022年1月11日に実施し、説明会資料等をグループウェア(チャットツール)およびイントラネットにて全社員に共有しております。2022年1月からの経費精算は例外なく承認を必要とするフローにて行われており、実施状況は承認システム上で確認することが可能な状態となっております。新しい業務フローの運用状況は2022年11月の内部監査にて確認する予定です。

また、取締役会への適切な資料共有による監督強化(Ⅱ.2.(3)①参照)は監視、牽制を強化するものです。

## (6) 監査体制の強化

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

### 【改善報告書に記載した改善策】

#### ① 内部監査体制の見直し

内部監査業務については、改めて2021年9月中を目途に社長直下の内部監査室を設けるとともに、人員を現状の兼任のみ2名体制から、3名体制に拡充すべく早急に人員選定を行い、内部監査体制の強化を図って参ります。当社の人員規模では兼務体制は避けられないとしても、十分に内部監査が実行できる体制や仕組みを2021年12月末までに構築して参ります。

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

### 【実施・運用状況】

2021年9月17日開催の取締役会において、社長直下に内部監査室の設置を決議いたしました。従来は、内部監査室という独立した部門はなく、また人員についても1名体制であったところ、独立した部門として

設置し、人員体制についても2名増員し3名（ただし全員兼務）体制といたしました。また、内部監査の人員には2021年12月と2022年2月に内部監査の実務に関する外部セミナーを受講させ、J-SOX対応と内部監査の理解を深め、内部監査の業務を円滑に実行できる体制といたしました。

I.1.「決算訂正に至るまでの経緯」で記載のとおり、第三者委員会調査と訂正決算作業が発生したため、4月実施分の内部監査の実施が6月に遅延しました。その後も兼務体制のため作業時間を確保できず、前回の改善状況報告書での予定よりも大幅に遅延が発生しました。今後取り組んでいく事項として以下を予定しています。

#### 1. 監査計画の策定

現在進行中である第三者委員会による新事案にかかる調査の進捗を踏まえて2022年4月に内部監査計画を策定しました。

#### 2. 抜き打ち監査の実施

事前通知して行う通常の監査とは別に抜き打ち監査を、四半期に1回のペースで実施。なお、初回の抜き打ち監査は2022年11月中を予定。

#### 3. 監査調書の記載充実

2022年6月実施の監査実施内容の詳細を監査調書に記載。

#### 4. 会計監査人や監査役との連携強化

原則年2回（8月及び2月）実施の会計監査人や監査役との三様監査等を通じて監査の連携強化。

なお、内部監査担当者には、内部監査に有益な外部セミナーへの積極的な参加を促しており、2021年12月末までに2名が、2022年2月に1名が内部監査の基本に関する講義を受講しています。今後のセミナー参加などに関する計画は2022年10月に作成する予定です。

## ② 監査役、内部監査、会計監査人の連携強化

### 【改善報告書に記載した改善策】

当社においては、監査役、内部監査、会計監査人の三者間でのコミュニケーション及び相互の連携が不十分であったことに鑑み、今後は三者による定期的な協議（三様監査として8月及び2月の半期毎に一度開催する想定。但し、2021年12月期は2021年11月と2022年2月に実施予定。）の場を設け、有益な監査に繋げるための情報交換及び連携を強化していきます。具体的には、当該年度の全社的リスクの洗い出し等の結果、各監査計画における重点監査項目、各監査計画に基づく実行進捗及び課題を共有いたします。各監査間では、境界線を明確に引き難い部分があったり、監査対象の一部が重なることがあるため、監査結果を共有してそれぞれの立場からの指摘事項を出し合ったり、相互に効率化に向けた改善事項を出し合ったりする等を行い、各監査の有効性・効率性の向上に取り組んで参ります。

### 【実施・運用状況】

監査役、内部監査、会計監査人の三者間のコミュニケーションおよび相互の連携を強化するために、2021年12月21日に三様監査を実施いたしました。同日の三様監査には当社の会計監査人であるかなで監査法人の会計士3名、当社内部監査室の人員3名、当社常勤監査役（社外監査役）1名の計7名が出席しました。議事内容としては、会計監査人からは2021年12月期の監査内容の説明、監査役からは2021年12

月期の監査計画及び基本計画に対する説明、内部監査室からは内部統制の整備や内部監査体制の現状報告などの実施いたしました。

2021年12月期の三様監査は、会計監査人が変更になり、また、第三者委員会による調査の影響により決算スケジュールが遅延したため、2022年6月7日に実施しています。同日の三様監査には当社の会計監査人である監査法人アリアの会計士3名、当社内部監査室の人員3名、当社常勤監査役1名の計8名が出席し、2021年12月に前会計監査人、監査役、内部監査の三者間にて実施した三様監査の振り返り及び2022年度の進行方針についての確認を行いました。議事内容としては、会計監査人からは訂正監査及び2021年期中の監査報告、監査役からは2022年12月期の監査計画及び基本計画に対する説明、内部監査室からは2022年12月期の内部監査計画についての報告及び6月時点での進捗状況の報告などを行いました。

2022年12月期の三様監査は2022年12月に実施予定です。

### ③ 監査における透明性の確保

#### 【改善報告書に記載した改善策】

(下記の枠内文章は前回の改善報告書からの転載のため、記載されている項番号等は前回報告書のものであり、本報告書の項番ではありません。)

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

#### 【実施・運用状況】

2021年10月より、管理部から会計監査人へ提出した資料についてはグループウェアを用いて社長・監査役・管理部部長が常時閲覧できる体制を整備し、運用を開始しております。詳細は、Ⅱ.1.(3)①「取締役会による監督機能強化」の【実施・運用状況】の記載をご参照ください。

### (7) 社内規程の整備・改定及び業務フローの見直し

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

#### ① 各種社内規程・管理資料の整備・改定

##### 【改善報告書に記載した改善策】

(下記の枠内文章は前回の改善報告書からの転載のため、記載されている項番号等は前回報告書のものであり、本報告書の項番ではありません。)

管理部部長が主体となって、本件事案等に直接及び間接的に関連する規程の見直しと経理財務を中心とした業務フローの見直しを、2021年10月中を目処に、全面的に行って参ります。現時点で見直すべき社内規程としては、職務権限規程、業務分掌規程、コンプライアンス規程、リスク管理規程及び経理規程等を想定しておりますが、これら以外にも必要な規程、管理資料の見直しを実施し、整備して参ります。また、元役員Bだけが社内規程や業務フローに準拠しない経費支出を行っていたことに対しては、続く

II. 2. (6)②に記載のとおり、取締役の経費支出が他の取締役の承認を必要とする運用となっていることを明確化して周知するとともに、内部監査でも運用状況を確認して参ります。

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

#### 【実施・運用状況】

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

#### ■ 2021年9月17日付 取締役会決議

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

#### ■ 2021年10月15日付 取締役会決議

- ①固定資産管理規程：ソフトウェア資産の計上について開発部署に確認することを必須
  - ②経理規程：小口現金の取り扱いについて変更（上限額を20万円に設定）
- ※運用上は、2021年12月末をもって小口現金は廃止しておりました。

#### ■ 2022年3月18日付 取締役会決議

- ①経理規程：小口現金を原則廃止
- ②職務権限基準規程：取引金額による取締役会への報告基準の設定

社内規程や業務フローに準拠しない経費支出が行われていた問題に対しては、2022年1月に申請システムの設定を変更し、取締役の経費申請が他の取締役の承認を必要とする運用とすることで再発を防止しています。

また、発生原因(5)「経理財務業務のブラックボックス化」の改善のため、管理部の経理財務チームにおけるジョブローテーションを検討していますが、社内の人材不足から現時点では導入ができておりません。2023年2月までにジョブローテーションに関する規程を整備し、経理財務チームの人材登用を進めて、2023年末までにジョブローテーションを実施できる体制を整備して参ります。ジョブローテーションが行えるようになるまでの間は、2022年1月よりスタートした新業務フローの運用徹底や経理業務に対する内部監査の実施により、ブラックボックス化の防止に努めて参ります。

## ② 現金管理方法の見直し

### 【改善報告書に記載した改善策】

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

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

### 【実施・運用状況】

前述のとおり、経理規程の見直しにより、規程上は小口現金の限度額を 20 万円とする改定を行いました。が、2021 年 12 月末日をもって、運用上は小口現金の取り扱いを原則禁止といたしました。さらに、2022 年 3 月 18 日付をもって経理規程上も現金の取り扱いを原則禁止としました。そのうえで、役員ならびに従業員への立替経費精算はグループウェア上での事前申請とその後の経費精算申請の 2 段階において、いずれも上長承認を必須とし、さらにその精算方法は当社銀行口座からの従業員への給与口座への振り込みとすることで運用を統一しております。なお、役員による立替経費精算は申請した役員とは別の役員による承認を必須としており、申請した役員のみ承認・指示では立替経費精算は実行されない業務フローとなっております。これらのフローは業務フローに明記した上で、別途業務フローについて整理した説明資料を作成し、全従業員向けには 2022 年 1 月 11 日に新しい業務フローに関する社内説明会を実施するなど周知し、同日以降は新しい業務フローの運用を徹底しております。新しい業務フローでは、現金の取り扱い自体を行っていないため、2022 年 1 月以降は現金実査を実施しておりませんが、2022 年末までに常勤監査等委員の立ち合いのもと内部監査による抜き打ちでの現金実査により、現金を取り扱っていないことを確認する予定です。

## ③ ソフトウェア資産計上フローの見直し

### 【改善報告書に記載した改善策】

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

### 【実施・運用状況】

2022 年 1 月以降のソフトウェア資産計上のフローは、技術部からの開発実績報告に基づきソフトウェア資産を計上するよう変更になっております。具体的には、技術部部員の勤怠情報を基に、作業時間に応じた金額を開発案件ごとに割り振りを行い、ソフトウェア資産計上のエビデンスとしております。また、ソフトウ

エア資産計上に対する透明性を高めるために、四半期に1回（毎年2月・5月・8月・11月を予定）、監査役・管理部・技術部でソフトウェア計上が適切に行われているか確認するための協議を実施いたします。

なお、2022年12月期は、関連する事業の業績を踏まえて、ソフトウェアの資産性について監査法人と協議した結果、ソフトウェア資産の計上を見送っているため、初回の協議は2023年2月を予定しています。

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

## (8) 内部通報制度の実効性担保

(発生原因(6)「内部牽制の機能不全」への改善策)

### ① 内部通報制度の周知徹底

#### 【改善報告書に記載した改善策】

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

#### 【実施・運用状況】

2021年10月8日に行った全体会のなかで、内部通報制度の通報窓口である当社社外監査役（弁護士資格所有）から内部通報制度および内部通報窓口の存在について全社員に対して周知を行いました。また、グループウェア上の規程閲覧ページのトップ画面に内部通報窓口の連絡先情報を掲載し、従業員が内部通報窓口の存在を認識しやすいように工夫しております。なお、2022年3月には元従業員Gのカラ出張による横領（I.2.(3)④参照）に関する情報が内部通報によりもたらされ、第三者委員会の調査の助けとなるなど内部通報制度が機能しています。内部通報が確認された場合には、通報者の保護に配慮しつつ、適切に対処して参ります。I.1.「決算訂正に至るまでの経緯」で記載のとおり、2022年4月は第三者委員会調査と訂正決算作業が重なったため、内部通報制度および内部通報窓口の存在について全社員に対して周知できておりませんでした。今後は年2回の頻度で全社員に対して周知して参ります。

また、内部通報制度に関する社内アンケートについては、今後、毎年4月と10月の年2回実施し、結果について取締役会へ報告し評価を行って参ります。I.1.「決算訂正に至るまでの経緯」で記載のとおり、2022年4月は第三者委員会調査と訂正決算作業が重なったため、内部通報制度に関する社内アンケートを実施できておりませんでした。今後は年2回の頻度で全社員に対して周知して参ります。2022年の初回の社内アンケート実施と取締役会での評価に関しては、11月に内部通報窓口の外部サービスへの移行を行うため、10月ではなく、11月を予定しております。（II.3.(3)②「内部通報制度の周知徹底と信頼性の醸成」をご参照ください。）

## ② 内部通報に関する信頼の醸成

### 【改善報告書に記載した改善策】

(下記の枠内文章は前回の改善報告書からの転載のため、記載されている項番号等は前回報告書のものであり、本報告書の項番ではありません。)

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

### 【実施・運用状況】

前述のとおり、2021年10月15日開催の取締役会においてコンプライアンス規程を改定し、内部通報者の保護を明記いたしました。また、2021年10月8日に行った全体会のなかで、内部通報制度について、情報提供者の秘匿及び不利益扱いの禁止も含めて、内部通報制度の窓口である当社社外監査役（弁護士資格所有）から全社員向けに周知を行っております。I.1.「決算訂正に至るまでの経緯」で記載のとおり、2022年4月は、第三者委員会調査と訂正決算作業が重なったため、2021年4月は内部通報制度についての全社員向けの周知を実施できませんでしたが、今後は、全体会などの場において、定期的に内部通報窓口の存在を発信し周知して参ります。

## (9) モニタリングの継続

(上記、改善策に対する補強策として)

### 【改善報告書に記載した改善策】

(下記の枠内文章は前回の改善報告書からの転載のため、記載されている項番号等は前回報告書のものであり、本報告書の項番ではありません。)

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

### 【実施・運用状況】

毎月の取締役会において、再発防止策の進捗報告を実施しております。2022年1月までの取締役会では、2021年12月までに取り組むべきとした再発防止策の各項目について、着手・実行・完了の3フェーズで整理し、各項目の進捗報告を行いました。2022年2月以降の取締役会では、報告内容を再発防止策の実行後に顕在化したリスクの事象と対応状況を報告する運用としました。

また、監査等委員会による定期進捗モニタリングの実施・運用状況については以下の通りとなります。当社は、改善計画推進のため、担当取締役、管理部部長及び弁護士・会計士等の外部専門家をメンバーとする改善計画進捗確認定例ミーティングを2022年9月7日から週に1度の頻度で実施しております。

常勤監査等委員は、改善計画進捗確認定例ミーティングに改善計画をモニタリングする立場で出席し、スケジュール管理および対応進捗状況についてのモニタリング結果を、改善計画進捗確認定例ミーティングにおいて業務執行メンバーへ改善を促しております。



また、常勤監査等委員が監査等委員就任後、社内で開催されている種々の会議に出席し、会社理解を進める中で、改善計画推進の視点から内部統制の改善に向けて必要な項目を検出事項としてリスト化し、監査等委員会の合意を得て、2022年8月19日の取締役会にて監査等委員会からの報告事項として業務執行メンバーへ改善を促し、改善計画タスクの中に明記され、対応を図っていく予定であることを確認しております。

上記改善計画のスケジュール管理、対応進捗状況および内部統制の改善に向けて必要な検出事項の内容については、全て監査等委員会メンバーに共有され、監査等委員会にて1か月に一度の頻度で、派生するリスク及び検出事項の妥当性についてディスカッションを行い、業務執行取締役へ通知しております。

加えて、取締役会において、改善計画の進捗状況を監査等委員会から報告を求めており、担当取締役から報告がされ、妥当性について議論がされ、改善計画推進にかかる担当取締役の職務執行状況を監督しております。進捗状況が妥当でないものについては、担当取締役に改善を促し、継続的なモニタリングに努めております。

### 3. 今回事案後の新たな改善の取り組み

当社は前回事案に対する再発防止策について、上記のとおり現在まで取り組んでおりますが、今回事案を受けて、下記(1)からのとおり、新たに再発防止策を追加いたしました。

#### (1) 経営体制の刷新と経営責任の明確化

##### ① 経営体制の刷新

当社は前回事案及び今回事案の結果を重く受け止め、経営体制の刷新を進めて参ります。具体的には、以下の内容となります。

##### 1) 監査等委員会設置会社への移行（2022年8月9日に移行済み）

これまで機関設計として監査役会設置会社であった当社においては、監査役が取締役会の決議に参加できていなかったことで、議案への関心が十分でなく、取締役への牽制意識が弱くなっていました。監査等委員会設置会社においては、取締役会のなかに社外役員を中心とした監査等委員会を設置することで監査等委員である取締役も取締役会の決議に参加することとなり、各取締役や取締役会に対する牽制がより強固なものになることを見込んでいます。なお、監査等委員である取締役は全員、社外役員（うち1名は、常勤の監査等委員）となっており、また「Ⅱ.3.(2)コーポレートガバナンス体制の強化」に記載のとおり、役員体制の刷新によりコーポレートガバナンス体制の強化に適切な人材を選任することにより、期待する機能を発揮して参ります。

##### 2) 役員体制の刷新

前回事案及び今回事案の経営責任を明確化するために、2022年5月9日付で代表取締役社長を変更いたしました。さらに、不正について認識していた、または認識していなかったが結果として不正を見抜けなかったことへの責任を重く見て、2022年8月9日以前の役員体制における取締役3名中2名（うち1名は社外取締役）と監査役3名中2名（2名ともに社外監査役）を、同日付の臨時株主総会に

おける監査等委員会設置会社への移行にあわせて交代することといたしました。また、同日付で2021年12月に取締役会にて決議していた役員選任基準に照らし合わせ、さらに、「当社事業を熟知し、事業をけん引できる人材であるか」「過去に監査役を務めた経験があるか」「公認会計士または弁護士などの専門知識・資格を有しているか」といった各役員候補の職歴や経験・専門知識についても考慮に入れた、新たな取締役を計3名（うち2名は監査等委員である取締役）選任し、役員体制の一新を図りました。新たに選任した取締役3名とそれぞれの選任理由は以下のとおりです。

- 取締役 松宮 優紀子  
当社の主力事業であるアンバサダー事業の営業部長を務めており、事業面の強化を期待できる。
- 監査等委員である社外取締役（常勤） 野口 敦司  
公認会計士の資格を有し、監査法人・上場企業での監査役の経験があり、会計面からガバナンスを強化できる。
- 監査等委員である社外取締役 豊嶋 秀直  
弁護士資格を有し、検事長などを歴任し、監査役経験も豊富であり、法務面からガバナンスを強化できる。

なお、役員体制の見直しについては今後も継続して検討して参ります。具体的には、経理・財務などの管理部門全般を監督する役員といった、現在の社内取締役の構成において不足していると考えられる役員については、現在、業務提携に関して話を進めている企業からの支援を受けて確保する予定です。必要に応じて別途臨時株主総会を開催し、新たに選任するなどの措置も行って参ります。そのような役員を選任した暁には、管理部門における業務フローや規程全般の整備状況、経理・財務業務の人員配置や職務分掌といった管理部門の体制を当該役員主導で見直し、当社の実態・実情に即した体制を構築して参ります。

## ② 関与した役職員への措置対応

当社は、今回事案の事態の重大性と経営責任を厳粛に受け止め、今回事案等への関与者に対して、取締役会により以下の人事的措置を図りました。さらに、役職員のコンプライアンス違反には対して厳しく対処するという明確かつ断固とした責任追及の方針の下、2022年8月に選任された現在の取締役会により同月に退任した元代表取締役社長A、元社外取締役D、元常勤社外監査役Eの各役員に対して役員報酬の自主返納を求める議案を決議いたしました。今後、弁護士を交えて刑事告訴や民事における損害賠償請求などの更なる措置の必要性について2022年10月に設置するガバナンス強化委員会（Ⅱ.3(2)①参照）に諮問した上で2022年11月末までに検討して参ります。

なお、今回事案等への関与者の認識は、上記Ⅰ.2.(3)「不適正開示の原因となった行為への関係者、関与の有無」をご参照ください。

<今回事案の関与者に対しての人事的措置>

## 役員

*元取締役B	2022年2月	刑事告訴
*元代表取締役社長A	2022年5月	代表取締役社長から取締役へ降格
	2022年8月	取締役退任、同年12月までの有期契約社員に変更 (同年6月から8月まで3か月間、月額報酬25%返納)
*元社外取締役D	2022年8月	取締役退任・役員報酬の自主返納 (同年6月から8月まで3か月間、月額報酬25%返納)
*元常勤社外監査役E	2022年8月	監査役退任・役員報酬の自主返納 (同年6月から8月まで3か月間、月額報酬25%返納)
*元社外監査役F	2022年2月	監査役辞任

## 職員

*元従業員G (元マーケティング部部长)	2022年7月	懲戒解雇処分
----------------------	---------	--------

## (2) コーポレートガバナンス体制の強化

(発生原因(1)「統制活動／牽制機能の不足」への改善策)

### ① ガバナンス強化委員会の設置

当社の取締役会や監査役会が適切に機能していなかった原因の一つとして、これらを支援する独立した機関がなかったことを鑑みて、当社のコーポレートガバナンス体制の強化に向けた取り組みを包括的に支援する独立した機関である「ガバナンス強化委員会」を2022年10月に設置いたします。ガバナンス強化委員会の主な役割は、取締役会や監査等委員会の適切な運営や、実効的な内部監査の実施、社内規程や業務フローの見直し改善など本書に記載された改善計画の取り組みを、諮問機関として支援することを想定しています。

ガバナンス強化委員会の委員の人数は3名を想定しております。委員は全員、当社と利害関係のない独立した人員であり、法務・財務に関する専門資格（弁護士・公認会計士）を有し、コーポレートガバナンス強化や不正への再発防止に対して深い見識のある者と、ガバナンス強化委員会の運営に関する業務委託契約を契約し、ガバナンス強化委員会の委員として配置することを想定しています。また、委員会に対して十分な情報提供を行い委員会の運営を円滑にするため、社内取締役、常勤監査等委員、管理部部长、その他委員会において必要と判断した者についてもオブザーバーとして参加することを予定しています。

ガバナンス強化委員会の主な役割は当社のコーポレートガバナンス強化を目的としており、取締役会における重要な意思決定について、取締役会（または取締役会が指名した者）がガバナンス強化委員会へ事前に諮問し、その意思決定事項等やプロセスが適切であるかを確認し、必要に応じて、内容やプロセスにおける見直しや再検討を行い、取締役会の適切な意思決定に資することを想定しています。

なお、取締役会がガバナンス強化委員会に対して諮問が必要な重要な意思決定事項等に係る基準については、別途、2022年10月中に取締役会において付議基準について決議し、諮問すべき議案等を明確化します。

### ② 役員選任基準や適合状況の検討フローの見直し

当社は、前回事案の発覚後、社外役員選任基準を2021年9月17日の取締役会において策定し、社内役員

選任基準を2021年12月19日の取締役会において策定いたしました。2021年12月19日付で、上記基準により当時の取締役・監査役全員が自身以外の役員について基準への適合状況を確認し、その全員について「適合している」との判断を行いました。しかしながら、今回事案に係る今回調査により、「適合している」と判断した取締役／監査役の複数名において不正を認識していたとの事実が判明いたしました。このことから、同基準に基づいた運用を徹底させることが必要であることを認識しています。

具体的には、役員候補者のコンプライアンスに対する意識をより重視し、2022年10月以降はガバナンス強化委員会による適正チェックなども活用して役員の適正性をより客観的に把握し、候補者選定に役立てられるように体制を整えて参ります。(なお、2022年8月9日の当社臨時株主総会にて選任した取締役(監査等委員である取締役も含む)は、役員選任基準(Ⅱ.2.(3)②参照)を満たしていることを確認しています。加えて「当社事業を熟知し、事業をけん引できる人材であるか」「過去に監査役を務めた経験があるか」「公認会計士または弁護士などの専門知識・資格を有しているか」といった、各候補者の職歴や経験・専門知識なども考慮に入れたうえで決定いたしました。)

また、今後の継続した運用に資するため、2022年8月までの適合状況の確認実績を振り返り、適合状況を確認するフローや適合状況の前提となる事実の把握方法を2022年12月末までに規程・マニュアルとして明文化して参ります。

### ③ 取締役会報告内容の充実

前回事案及び今回事案について、取締役会に提出される月次・四半期、年間の決算資料において、販管費の項目が役員報酬、給与手当、法定福利費の3項目しかなく限定的であったなど、取締役会に対しての情報提供が不十分であったことが不適切な会計処理を見抜けなかった一因となっていました。前回事案の発覚後に、取締役会へ提出する資料について販管費明細の細分化、資料作成方法のマニュアル化、事前提出期限の策定などを行って参りましたが、全社的な統制／牽制のさらなる強化、及び取締役会における戦略立案のための議論を深めることを目的に、会計システムから出力される詳細な業績データを添付するなど取締役会へ提出される資料の充実を図って参ります。また、従来は取締役会において各部門長から各部門の状況について報告される場が設定されていなかったことから、2022年10月以降に開催される取締役会において、各部門長から以下の内容の報告を行っていきます。

- 1) 財務関連報告 (BS／PL分析、資金繰り、連結業績など)
- 2) 営業関連報告 (新規受注・失注案件、営業に関する重点施策など)
- 3) 人事関連報告 (従業員数、入社・退職社員、労務管理上の課題など)
- 4) コンプライアンス関連報告 (内部通報、コンプライアンス研修の実施、内部監査の進捗など)
- 5) システム関連報告 (システム開発の計画・進捗など)

これらの取締役会への報告を通じて、役員全体が当社事業の状況、財務状態、従業員の状況、コンプライアンス強化に向けた対応状況、システム開発の状況といった、会社全体の状況は網羅的・俯瞰的に把握することができるように整備し、業務執行を適切に監督する体制を整備することで、前回事案ならびに今回事案において発生した資金流出や架空売上、その他不適切な会計処理の再発防止を徹底して参ります。

また、2022年3月18日開催の取締役会において職務権限基準表を改定し、1,000万円以上の支払いについては取締役会報告とする運用に変更しました。売上についても金額が大きい取引については取締役会報告基準の対象とするよう、2022年12月末までに職務権限基準表のさらなる見直しを行って参ります。

#### ④ 取締役会議事録の内容充実及び作成方法の改善

従前の取締役会議事録は必要最低限の内容を記載するにとどまり、各取締役・監査役の発言内容が記載されておらず、取締役会での議論の状況が把握できないものとなっていました。このため、監査役が取締役会での発言に意義を見出しづらい状況となっており、監査役によっては取締役会での議論へ積極的に参加できていなかったことなども不適切な会計処理を見抜けなかった一因であると当社は考えました。この状況を改善するため、取締役会での議論をより網羅的に取締役会議事録に記載することを2022年7月15日の取締役会にて構成員に周知し、取締役会場で発言することや議論への積極的な参加の重要性を改めて確認するとともに取締役会においてより深い議論が行われるよう促しました。

取締役会議事録の充実にあたっては、2022年8月9日開催の取締役会から、管理部において取締役会での議論は全て録音する運用を開始しております。また、同日の取締役会議事録より会議での発言の要約を文字おこしたものを別途保管し、取締役会議事録の根拠資料とする作業を開始しています。また、取締役会議事録の内容確認を2022年10月に設置予定のガバナンス強化委員会への諮問事項に加えることで、取締役会の適正な運営を行って参ります。

さらに、取締役会議事録への関心の低さを助長していたことから、各役員の印鑑の預かり保管は廃止し、取締役会規程に基づき、各役員による取締役会議事録の事前確認を経たうえで、役員本人による押印を徹底する運用を2022年8月9日の取締役会から開始しています。

なお、2021年4月25日から、毎週開催される経営会議についても議論の詳細を議事録に残すよう運用を変更しておりますが、今後も同様の運用を継続して参ります。

#### ⑤ 経理チームにおける出納担当者・承認者／計上担当者・承認者の明確な分離

現在、出納と計上の業務を分離し、担当者は出納担当1名、計上担当1名としていますが、承認者は1名となっています。これを、2022年12月末までに出納と計上の業務の承認者を2名に分け、出納については財務マネージャー、計上については経理マネージャーが担当することにより、より一層の牽制が働く体制を整備します。また、2022年12月末までに出納と計上の分離に関して経理規程などの関連規程を整備します。

さらに、これらの分業ならびに牽制機能が適切に機能しているかを内部監査室がチェックします。このチェック項目は内部監査室の確認項目に加えます。

### (3) 情報収集体制の強化

(発生原因(1)「統制活動／牽制機能の不足」への改善策)

#### ① 外部機関への内部通報窓口の設置

従来、内部通報窓口は元取締役Bが管轄する管理部内に窓口を設置していました。しかしながら、元取締役Bが前回事案及び今回事案の多くを主導していたとの事実が判明したため、前回事案の発覚後の2021年

10月に社外監査役を内部通報窓口として社内周知いたしました。今後は更に内部通報窓口を安心して利用できるようにするため、社外監査役の内部通報窓口にて、完全に中立な立場にある外部の内部通報窓口サービスを契約（2022年11月からの運用開始を予定）し、内部通報をより適切に対処する体制を整備いたします。

窓口変更後も、通報内容に関する守秘義務の徹底、通報を理由とする不利益な取扱いの防止等、2022年6月1日に施行した改正公益通報者保護法及びそのガイドラインに則した運営をしていきます。

## ② 内部通報制度の周知徹底と信頼性の醸成

内部通報制度について社内研修や全体会などの場での、役職員への周知をより徹底いたします。周知の頻度としては、これまでの年2回から年5回に回数を増やします。具体的には、年1回のコンプライアンス研修、四半期ごとの全体会において周知します。内部通報窓口の存在とその連絡方法、情報提供者の秘匿及び不利益扱いの禁止について改めて周知することで、コンプライアンス違反を社員が認識した際に、速やかに内部通報窓口へ連絡をすることができるような社内環境を作ります。

グループウェア上の規程閲覧ページのトップ画面に内部通報窓口の連絡先情報を掲載し、従業員が内部通報窓口の存在を認識しやすいように工夫しております。

I.1.「決算訂正に至るまでの経緯」で記載のとおり、2022年4月は、第三者委員会調査と訂正決算作業が重なったため、予定していた全役職員への周知を実施できておりませんでした。外部の内部通報窓口サービスの利用を開始する2022年11月には改めて全役職員への周知を実施する予定です。

## ③ 役職員への定期的なアンケート調査

当社役職員へコンプライアンス違反についての2022年12月より定期的なアンケートを実施し、情報収集に努めます。具体的には、半年に一度、全社的なアンケートを行い、コンプライアンス違反や違反につながる恐れのある事象について匿名でのアンケートを行い、事象の把握に努めて参ります。

アンケートの実施については、新設予定の法務・コンプライアンス専任担当者（「II.3.(7) ②コンプライアンス専門組織の設置」を参照ください。）が主管としつつ、アンケートの匿名性を徹底し役職員が安心して回答ができるように、第三者機関を通じて実施することを想定しています。また、アンケートの内容は、コンプライアンス違反や違反につながる恐れのある事象について見聞きしていないかなどについての回答を広く集める質問となるよう検討して参ります。

## (4) 内部監査体制の見直し

（発生原因(2)「内部監査の不足」への改善策）

### ① 監査等委員会との連携強化

前回事案の発覚後に、三様監査として、会計監査人と監査等委員会、内部監査室の会合を半期に1回行っており情報交換を密にしておりますが、これに加えて、内部監査室と監査等委員会との連携をさらに強化していくことを検討しています。具体的には、月に一度、内部監査室から監査等委員会へ内部監査業務の内容を報告させる体制を整備し、必要に応じて監査等委員会の指示に従い、内部監査室が内部監査を実施するな

どの体制を2022年10月末までに整備して参ります。さらに、四半期ごとの報告では、内部監査のスケジュール、重点監査項目、ヒアリング内容、中間結果及び最終結果といった、四半期ごとの内部監査の計画から実施結果まで取り上げる体制を2022年10月末までに整備いたします。

## ② 内部監査室の専任担当者の確保

2021年9月からは、前回事案にかかる再発防止策の一環として内部監査室を3名に増員いたしました。

(Ⅱ.2.(6)①「内部監査体制の見直し」を参照ください。)

内部監査室は3名体制になったものの、全員が他部との兼務であり、独立した立場から内部監査を実施できる体制ではありませんでした。今回事案を受けて当社は内部監査室を強化すべく2022年9月に専任の内部監査担当者を設置しました。内部監査室の専任担当者として就任した者は、当社の在籍期間が長く、また管理部と事業部で実務に従事した経験があるため、当社事業や管理部門、業務フローなど内部監査室に必要な知見を一定程度、有しております。

また、2022年12月期に内部監査の知見のある専門家のある外部専門家の人員1名を内部監査室に追加配置し、内部監査体制の強化を図って参ります。

## ③ 内部監査室員への外部専門家によるサポート体制の構築

内部監査に関する外部の専門家から常に助言を受けることのできる体制を2022年10月までに構築し、適切な内部監査が継続できるような体制を整えて参ります。

## ④ 社内情報へのアクセス権限の見直し

内部監査室が内部監査を遂行する上で必要な社内情報へのアクセス権限を2022年12月までに見直しいたします。具体的には、現状、社内の共有フォルダや情報管理ツールにおいて、各部門や個人に限定されているアクセス権限を内部監査室にも付与していくことを想定しており、これにより、内部監査をより機動的に遂行できる体制を整備して参ります。

## (5) 監査等委員会における監査の実効性担保

(発生原因(3)「監査役監査の不足」への改善策)

### ① 内部監査室と監査等委員会の連携強化

「(4)内部監査体制の見直し ①監査等委員会との連携強化」にも記載のとおり、監査等委員会と内部監査室との連携をこれまで以上に強化することで、より実効的な監査体制を構築して参ります。具体的には、監査等委員会が内部監査室から監査の方針や進捗について報告を求めることができるように内部監査規程を改定し、報告内容に基づいて内部監査室に対して具体的な指示を行うことができるような体制を2022年10月末までに整備して参ります。

### ② 監査等委員間における情報共有の促進

2022年8月9日の監査等委員会設置会社への移行前の監査役会設置会社において、社外監査役の複数名が

不正について個別に認識をしていたにもかかわらず、それぞれが不正の内容について情報共有をすることなく、監査役会として不正の防止や是正を働きかけることができなかつたことが、前回事案及び今回事案を引き起こした要因の一つと認識しています。このため、現在の監査等委員会設置会社において監査等委員間でのコミュニケーションを密にできるような体制を2022年10月末までに参ります。

### ③ 社内情報へのアクセス権限の見直し

監査等委員が監査を遂行する上で必要な社内情報へのアクセス権限を2022年12月までに見直しいたします。具体的には、現状、社内の共有フォルダや情報管理ツールにおいて、各部門や個人に限定されているアクセス権限を常勤の監査等委員にも付与していくことを想定しており、これにより、監査等委員による監査をより機動的に遂行できる体制を整備して参ります。

## (6) 社内規程の整備・改定及び業務フローの見直し

(発生原因(4)「社内規程ならびに業務フローの不備、及びこれらの運用方法の周知不足」への改善策)

### ① 社内規程の包括的な見直しと社内周知の徹底

当社の社内規程の多くは、管理部門の管掌役員であった元取締役Bの任務懈怠があり、また、元取締役Bに対する元代表取締役Aによる牽制も働いていなかったことから、規程は上場時以降に見直しが行われておらず、また規程内容の周知についても十分に行われていませんでした。そのため、まずは前回案件を受けてII.2(7)のとおり不備の認められた規程の改定を行いました。これに加えて、2023年3月までに現在当社にある規程全体について一斉点検を行い、それぞれの規程について改定の必要性を監査等委員会、内部監査室とも協議しながら判断し、続く②に記載の社内改善分科会を立ち上げて検討した結果を反映する形で必要な改定を行い、改定が済んだ規程に関しては速やかに周知を行って参ります。なお、2022年10月に予定しているガバナンス強化委員会の設置後は、ガバナンス強化委員会において、先行した規程の改定内容も含めて、改めて規程の改定の必要性及び十分性を確認して参ります。

### ② 社内改善分科会の立ち上げ

前回事案及び今回事案において、社内規程や業務フローなどに不備・不足があったために、資金流用などの意図的な不正が引き起こされました。また、社内規程や業務フローに不備・不足はなくとも、これらの周知が徹底できていなかったために、意図的ではないにせよ引き起こされた不適切な会計処理が数多く判明いたしました。

当社は、これらの社内規程や業務フローの内容を改善し、社員への周知の徹底を図るため以下2つの改善分科会を立ち上げ、2022年5月より活動を開始しています。

#### 1. 売上／原価計上基準改善分科会

今回事案の調査において、意図的ではないものの誤った方法により計上され、結果的に決算の訂正につながった取引が多数判明いたしました。この背景には、売上／原価の計上方法に対する社員の認識と社員に対する教育・周知が徹底されていなかったことが要因として存在するものと、当社は考えています。



このため、①での洗い出しに先駆け、第三者委員会や会計監査人から指摘のあった売上／原価に関連する規程について、売上／原価の適切な計上方法の検討ならびにその周知を主導する「売上／原価計上基準改善分科会」を2022年5月に発足し、活動を開始しています。同分科会は、代表取締役社長を分科会リーダーとし、営業を管掌する役員1名、事業部の部長1名、管理部3名の計6名で構成されています。また、オブザーバーとして外部の公認会計士1名に参加いただいております。同分科会は原則週1回、定例会議を開催し、①当社における取引タイプの洗い出し、②各類型における適切な役務提供基準の確認、③各売上／原価計上方法における社内システムへの登録方法などの業務フロー確認、④業務フローの従業員への周知などについて、議論を行っております。

なお、同分科会のタスクのうち、発足から現在にいたるまで、売上については、上記①～④のタスクをすでに完了しております。原価についても同様の議論を進めており、2022年10月末までに①～④のタスクを完了する見込みです。

## 2. 社内ルール改善分科会

上記①で洗い出された規程のうち特に社員の日々の業務執行と関連の高い規程や、その他規程化されていなかった社内ルールについて見直し、検討を行う分科会として2022年5月に「社内ルール改善分科会」を立ち上げています。同分科会は、代表取締役社長を分科会リーダーとし、事業部の部長2名と事業部員2名、管理部3名の計8名で構成されています。同分科会は原則週に1回定例会議を開催し、①社員の日々の勤務や業務執行と関連性の高い規程の見直し（就業規則、旅費規程、職務権限基準規程など）、②規程化されていない社内ルールの見直し（経費精算・支払依頼の申請方法、交際費の利用制限、出退勤・休業連絡などに関する事項、副業に関する事項）、③見直しした内容についての従業員への周知方法などについて議論し、社内規程・ルールの改善を図って参ります。

なお、同分科会のタスクのうち、発足から現在にいたるまで、以下の社内規程・ルールの見直し・新設について議論をしました。

### I. 就業規則

柔軟な働き方に対応する内容に変更し、また、不足していた規則を追加するなど全般的な見直しを行いました。（見直し作業：2022年5月～8月、運用開始：2022年10月）

### II. 国内出張旅費規程／海外出張旅費規程

役職員の出張における経費の上限を妥当な金額に見直しました。（見直し作業：2022年8月、運用開始：2022年10月）

### III. 交際費・会議費の使用ルール

交際費・会議費として認められる条件および金額を明確にし、社内の全体朝礼で周知しました。（見直し作業：2022年6月、運用開始：2022年6月）

### IV. 事前申請／経費精算フローの一部見直し

事前申請／経費精算における承認フローを見直し、チェックを厳密にしました。社内の全体朝礼で周知済みです。（見直し作業：2022年5月、運用開始：2022年5月）

### V. リモートワーク規程（新設）

副業に関する規程が存在しなかったため、新規に策定しました。(策定作業：2022年9月、運用開始：2022年10月)

今後は、年1回を目処に社内の全体集會にて定期的に役職員との関連が深い規程の周知を行い、社内規程・ルールの運用徹底を行って参ります。

### ③ 経理部門の専門知識の向上

前回事案及び今回事案の調査において、業務分掌規程に則り、会計処理を適切に行うために事業部門の社員に対して率先して指導を行うべき元経理担当役員や元経理担当職員が不適切な会計処理を主導・関与していることが判明いたしました。このため、事案の発覚前までは管理部から事業部門の社員に対して会計処理に関する適切な指導が行うどころか、管理部において個別の会計処理の適否を検討できる体制となっておりませんでした。

これに対し、管理部において当社に必要な会計専門知識を習得し、管理部で個別の会計処理の適否を検討できるよう、また、必要に応じて事業部門の社員への会計処理の指導を行うことができるよう、管理部が外部の会計専門家に都度確認したり、外部の会計専門家から研修を受けたりすることのできる体制を2023年1月までに整備します。

## (7) コンプライアンス意識の向上

(発生原因(5)「役職員のコンプライアンス意識の欠如」への改善策)

### ① 役職員に対するリスク・コンプライアンス意識の改革

前回事案及び今回事案においては、本来、率先してコンプライアンスを意識し社員に対して徹底を図るべき役職員(財務統括役員であった元取締役Bや元管理部経理担当Lなど)が不正に関与または認識していたことが判明いたしました。このことから、当社のコンプライアンスに関する施策の最優先課題として、役職員へのリスク・コンプライアンス意識を高め、維持していくことが必要であると認識しています。このため、後述のコンプライアンスの専任担当(②をご参照ください。)より、当社の全役職員(契約社員・派遣社員を含む)に対して、外部の専門家によるリスク・コンプライアンス研修を年2回実施し、徹底したコンプライアンス意識の醸成を図ります。

### ② コンプライアンス専門組織の設置

現在、当社では、契約書のチェック、会社法・金商法への対応、裁判・訴訟の対応、コンプライアンス研修の企画・実施、規程管理などの法務・コンプライアンスの業務を、管理部の3名が兼務している状況ですが、社内に対しては会社としてコンプライアンスを重視していること、また社外に対してコンプライアンス経営を推進していることを周知していくために、法務・コンプライアンスを担当する独立した組織の設置が必要であると考えています。そこで、管理部を管掌する取締役の下に、法務とコンプライアンスの専任の担当者2名を配置する「法務・コンプライアンス部」を新設することを、2022年10月21日開催の取締役会での議題とし、2023年2月までに専任担当2名の確保を進める予定です。

法務・コンプライアンス部の役割としては、通常の法務業務に加えて、コンプライアンス教育計画の立案、コンプライアンス研修の実施、コンプライアンス研修後アンケートの監修／実施／報告といった役職員に対するコンプライアンス教育や内部通報制度の周知徹底などのコンプライアンスに関わる業務を専門的に担うこととし、当社として、これらを確実に実施、履行して参ります。

コンプライアンス専門組織の設置に先駆け、2022年7月より、コンプライアンス関連業務を現在担っている管理部でのコンプライアンス関連の知見を補完するため、コンプライアンス関連業務の遂行時に外部の法律事務所へ都度確認できる体制を整備しております。当該体制は、コンプライアンス専門組織の設置後も継続し、コンプライアンス専門組織の知見の蓄積に努めて参ります。

### ③ 人事評価における職業倫理チェックシートの活用

前回事案後に「職業倫理チェックシート」を導入していますが、2023年1月から職業倫理チェックシートを人事評価の指標の一つとして活用することで、会社としてコンプライアンスを重視していることを全社的に明確にします。職業倫理を基礎とした評価を人事評価に繋げることで、コンプライアンス意識の向上を図って参ります。

## 4. 改善措置の実施スケジュール

### (1) 前回事案後に策定した施策のスケジュール

→ : 検討・整備 ⇒ : 実施・運用

改善措置項目	2021年					2022年		
	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
(1) 経営責任の明確化等								
① 関与した役職員の適正な処罰	→	→	→	⇒	⇒			
② 役員報酬の減額措置	⇒	⇒						
③ 元取締役Bへの求償対応	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(2) コンプライアンス意識の徹底								
① コンプライアンスを最優先した経営の実現	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
② 役職員に対するコンプライアンスの意識改革	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
③ 職業倫理の確立	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(3) ガバナンス体制の強化								
① 取締役会による監督機能強化	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
② 社外役員の選定基準の策定	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(4) 組織体制の再構築								
① リスク管理体制の強化	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒

② 適切な権限配分の実現と監視牽制体制の強化	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒
(5) 監査体制の強化								
① 内部監査体制の見直し	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
② 監査役、内部監査、会計監査人の連携強化	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
③ 監査における透明性の確保	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(6) 社内規程の整備・改訂及び業務フローの見直し								
① 各種社内規程・管理資料の整備・改訂	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
② 現金管理方法の見直し	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
③ ソフトウェア資産計上フローの見直し	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(7) 内部通報制度の実効性担保								
① 内部通報制度の周知徹底	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
② 内部通報に関する信頼の醸成	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(8) モニタリングの継続								
モニタリングの継続	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒

## (2) 今回事案後に策定した施策のスケジュール

→ : 検討・整備      ⇒ : 実施・運用

改善措置項目	2022年				2023年		
	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
(1) 経営体制の刷新と経営責任の明確化							
① 経営体制の刷新	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
② 関与した役職員への措置対応	→	⇒	⇒	—	—	—	—
(2) コーポレートガバナンス体制の強化							
① ガバナンス強化委員会の設置	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
② 役員選任基準や適合状況の検討フローの見直し	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
③ 取締役会報告内容の充実	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
④ 取締役会議事録の内容充実及び作成方法の改善	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
⑤ 経理チームにおける出納担当者・承認者／計上担当者・承認者の明確な分離	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒
(3) 情報収集体制の強化							
① 外部機関への内部通報窓口の設置	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
② 内部通報制度の周知徹底と信頼性の醸成	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
③ 役職員への定期的なアンケート調査	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒
(4) 内部監査体制の見直し							
① 監査等委員会との連携強化	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
② 内部監査室の専任担当者の確保	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒

③ 内部監査室員への外部専門家によるサポート体制の構築	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
④ 社内情報へのアクセス権限の見直し	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒
(5) 監査等委員会における監査の実効性担保							
① 内部監査室と監査等委員会の連携強化	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
② 監査等委員間における情報共有の促進	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(6) 社内規程の整備・改定及び業務フローの見直し							
① 社内規程の包括的な見直しと社内周知の徹底	→	→	→	→	→	→	⇒
② 社内改善分科会の立ち上げ	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
③ 経理部門の専門知識の向上	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒
(7) コンプライアンス意識の向上							
① 役職員に対するリスク・コンプライアンス意識の改革	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
② コンプライアンス専任担当者の設置	→	→	→	→	→	⇒	⇒
③ 人事評価における職業倫理チェックシートの活用	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒

### III. 不適切な情報開示等が投資家及び証券市場に与えた影響についての認識

当社は、前回ならびに今回事案において発覚した、当社役職員による資金流用ならびに不適切な会計処理により、2021年7月ならびに2022年5月の2度にわたり過年度の決算短信等の訂正開示ならびに訂正有価証券報告書・訂正四半期報告書を提出するにいたりしました。

当社といたしましては、株主・投資家の皆様をはじめとした関係各位に、多大なるご迷惑とご心配をおかけしましたことを深くお詫び申し上げますと共に、上場会社として重大な責任があると深く反省しております。当社はこの深い反省に立ち、このような事態を二度と起こさぬように、当社グループの全ての役職員が一丸となって、前述の再発防止に向けた改善措置を確実に実行し、株主様・投資家様をはじめ関係者の皆様からの信頼回復に向けて全力を尽くして参ります。

以 上