



2023年6月20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 宮地 広志  
(コード番号 6573 グロース)  
問合せ先 取締役 CFO 川上 元樹  
(TEL 03-6435-7130 (代表))

## 改善計画の進捗状況について

当社は、2022年9月30日付の「改善計画・状況報告書」の公表について、2023年2月15日付の「改善計画の進捗状況について」のとおり、第三者委員会から提言を受けた再発防止策の策定に際しての指針を踏まえ、2021年9月2日付で株式会社東京証券取引所（以下、「東京証券取引所」といいます。）へ提出した改善報告書において記載した再発防止策に加えて、「経営体制の刷新と経営責任の明確化」、「コーポレートガバナンス体制の強化」、「情報収集体制の強化」、「内部監査体制の見直し」、「監査等委員会における監査の実効性担保」、「社内規程の整備・改定及び業務フローの見直し」及び「コンプライアンス意識の向上」の7つのテーマに分類した改善措置を追加で講じることが必要であると判断し、改善計画を策定いたしました。

その後、2022年10月より外部専門家を交えた改善計画の実行チームを立ち上げ、旧役職員の責任追及や外部専門家関与の下での内部統制の抜本的な見直しに取り組むことで、改善計画の迅速かつ適切な実施を推進してまいりました。

2023年6月16日付「内部管理体制確認書の提出に関するお知らせ」にてお知らせしましたとおり、内部管理体制確認書を東京証券取引所へ提出いたしましたので、本日時点までの改善措置の実施状況および運用状況を更新した改善計画の進捗状況をお知らせします。

なお、本開示は、改善計画の進捗を株主や投資家などステークホルダーの皆さまに公表するために作成したものであり、東京証券取引所の審査を踏まえて作成したものではございません。

また、当社としては、改善計画の進捗状況について、以下のように認識していますが、今後、東京証券取引所の審査を受けることとなるため、現状では、1年目審査の結果について何ら未確定の状況であります。

# 改善計画の進捗状況について

アジャイルメディア・ネットワーク株式会社

2023年6月20日

## 目次

(1)	改善措置及び改善措置の実施状況	1
a	経営体制の刷新と経営責任の明確化	1
(a)	経営体制の刷新	1
(b)	関与した役職員への措置対応	3
b	コーポレート・ガバナンス体制の強化	6
(a)	ガバナンス強化委員会の設置	6
(b)	役員選任基準や適合状況の検討フローの見直し	8
(c)	取締役会による監督機能強化及び取締役会報告内容の充実	9
(d)	取締役会議事録の内容充実及び作成方法の改善	11
(e)	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	12
(f)	リスク管理体制の強化	12
(g)	適切な権限配分の実現と監視牽制体制の強化	16
c	情報収集体制の強化	16
(a)	外部機関への内部通報窓口の設置及び内部通報制度の周知徹底と信頼性の醸成	16
(b)	役職員への定期的なアンケート調査	18
d	内部監査体制の見直し	19
(a)	内部監査室の専任担当者の確保及び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	19
(b)	監査等委員会との連携強化	20
(c)	社内情報へのアクセス権限の見直し	22
e	監査等委員会における監査の実効性担保	22
(a)	監査等委員間における情報共有の促進	22
(b)	社内情報へのアクセス権限の見直し	22
(c)	内部監査室と監査等委員会の連携強化及び監査における透明性の確保	23
f	社内規程の整備・改訂及び業務フローの見直し	24
(a)	社内規程の包括的な見直しと社内周知の徹底	24
(b)	社内改善分科会の立ち上げ	27
(c)	経理部門の専門知識の向上	29
(d)	現金管理方法の見直し	30
(e)	ソフトウェア資産計上フローの見直し	31
g	コンプライアンス意識の向上	31
(a)	コンプライアンスを最優先した経営の実現	31
(b)	役職員に対するリスク・コンプライアンス意識の改革	33
(c)	コンプライアンス専門組織の設置	34
(d)	職業倫理の確立	35
(e)	人事評価における職業倫理チェックシートの活用	36
h	モニタリング体制の継続	36
(2)	特設注意市場銘柄指定期間中に生じた不適正開示の経緯、原因及び再発防止策	37
(3)	今後について	41

## 改善措置及びその実施状況並びに運用状況

2022年9月30日に開示いたしました「改善計画・状況報告書の公表について」に記載の改善措置の内容及びその実施状況並びに運用状況は以下の通りです

### (1) 改善措置及び改善措置の実施状況

本項目において、前回第三者委員会及び今回第三者委員会からの提言等を踏まえ策定した、「Ⅰ.(2)原因」に対応する改善策及びその実施状況について、以下記載いたします。

【改善策】には、2022年9月30日開示の「改善計画・状況報告書」における「Ⅱ.改善措置」を記載し、【改善状況】には改善策の実施状況を記載し、【今後の対応について】には今後の改善策の運用方針等を記載しております。

#### a 経営体制の刷新と経営責任の明確化

##### (a) 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まいります。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

###### 【改善策】(Ⅰ.(2) a 統制活動/牽制機能の不足に対応)

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おりました。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おります。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、また下記「b 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まいります。

###### 【改善状況】

2022年8月9日に監査等委員会設置会社へ移行し、監査等委員として野口 敦司、豊嶋 秀直、水野 靖彦を選任しております。

一般的に、監査役会設置会社では疑義が生じた場合の事後的な調査に重きを置くのに対し、監査等委員会設置会社では取締役でもある監査等委員が決議に参加することで、議案への関心を高めることが期待できるとされております。当社においても、監査等委員が賛成か反対かの意思表示に責任を負うこととなり、監査する立場としての意見が取締役会決議に反映されるようになりました。具体的には、監査等委員会設置会社への移行前は、議長が議案を説明し満場一致で承認されるのみであり、他の出席取締役や監査役などからの質問や意見といった発言の類は記録がありませんでした。その一方で、監査等委員会設置会社への移行後は、監査等委員の意見が発言されるようになり、2022年9月16日開催の取締役会第2号議案においては常勤監査等委員からの追加提案、同年10月21日における第1号議案～第4号議案で監査等委員ら3名からそれぞれ意見や指摘などがなされております。なお、以降の開催日においても同様であり、2023年1月20日開催の取締役会第4号議案においては常勤監査等委員による発言をきっかけに議案の修正が行われました。

なお、水野の選任理由は以下のとおりであります。(野口 敦司、豊嶋 秀直の選任理由は下記「(a) ②役員体制の刷新」を参照ください)。

- ・監査等委員である社外取締役 水野 靖彦は、事業会社において長年管理部門に従事しており、管理部門における責任者ならびに役員としての豊富な経験と幅広い見識を有しており、当社の監査体制の一層の強化を図るための有用な助言や提言が期待できることから、選任いたしました。

###### 【今後の対応について】

今後についても、これまでどおり監査等委員会としての機関設計を実施していく予定であります。

## ② 役員体制の刷新

### 【改善策】（I. (2) a 統制活動/牽制機能の不足に対応）

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合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等の専門知識・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あります。

- ・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、検事長等を歴任し、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まいります。具体的には、経理・財務等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あります。必要に応じて別途臨時株主総会を開催し、新たに選任する等の措置も行っております。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まいります。

### 【改善状況】

2022年8月9日に不祥事の発生当時の役員の退任及び監査等委員を含む取締役5名の選任を行うことで役員体制の一新を図っております。新任の役員5名の選任に関しては2021年12月の取締役会にて決議していた役員選任基準役員選任基準に基づくとともに、当社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等の専門知識・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、元代表取締役が選定しております。

2022年12月には、コーポレート・ガバナンス体制の強化と当社事業のさらなる推進を目的に、宮地 広志取締役（現 代表取締役社長CEO）と川上 元樹取締役CFOを追加で選任しております。

宮地 広志及び川上 元樹の選任理由は以下のとおりであります。

- ・取締役である宮地 広志（現 代表取締役社長CEO）は、金融機関やコンサルティング会社での豊富な経験を通じて、M&A・事業再編、企業経営に関する幅広い知見を有しており、当社の事業推進と取締役会の監督機能の強化のために適切な人材であると判断したことから、選任いたしました。
- ・取締役CFOである川上 元樹は、公認会計士資格を有し、また監査法人での経験も豊富であることから、財務・会計・内部統制に関する幅広い知見を有しており、当社の内部管理体制や取締役会の監督機能の強化のために適切な人材であると判断したことから、選任いたしました。

2023年3月30日の定時株主総会においては、従来の6名の取締役に加え、経営体制強化を目的に、森田 学取締役を新たに選任しております。選任理由は以下のとおりであります。

- ・取締役である森田 学は、大学在学中に、現 当社子会社である株式会社コンフィを設立し、アプリケーション開発事業、動画制作事業、企業向けTikTokアカウント運営事業等を行い、特にSNS分野における幅広い見識と先見性を有しております。同氏のこのような経験は当社事業の拡大、企業価値向上に大きく寄与するものであり、今後の当社の発展に資する人材であると判断したことから、選任いたしました。

【今後の対応について】

当社代表取締役社長 宮地 広志が、再発防止策の策定・実施に加え、喫緊の課題である収益の拡大に向け、宮地のこれまでの知見を活かし、新たな事業への取り組みを行ってまいります。また、宮地の主導による新規事業の推進、利益獲得といった業績向上に向けた取り組みに対し、公認会計士資格を持つ 当社 取締役CFOである川上の主導による内部管理体制の構築がもう一つの重要な取り組みであり、これまで当社に不足していた兩名の知見を得て、この2つの取り組みをうまく連携させ、当社の企業価値を高めていくための体制を維持、充実させてまいります。

(b) 関与した役職員への措置対応

① 関与した役職員の適正な処罰等及び役員報酬の減額措置

【改善策】(I.(2) a 統制活動/牽制機能の不足に対応)

【関与した役職員への適正な処罰等】

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、専門家を交えてさらなる措置の必要性について検討してまいります。

イ 元取締役CFO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、元取締役CFO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。

ロ 元従業員（経理職員）について

本件に関与した元従業員（経理職員）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。

ハ 他の関与者について

元監査役は、当社の監査役就任以前のことでありますが、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ともに、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。

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。

【役員報酬の減額措置】

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：月額基本報酬の20%減額
- ・元取締役：月額基本報酬の15%減額
- ・元常勤監査役：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ヶ月間)

## 【改善状況】

関与した役職員の「前回事案」に係る処罰については、当時、処罰の決定方法について規程の定めがなかったため、元代表取締役と元管理部部長、もしくは元代表取締役と元常勤監査役の協議の上で、元代表取締役が処分内容を決定しております。

### ①元取締役CF0について

改善策に記載のとおり、元取締役CF0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、「(b) ② 元取締役CF0への求償対応」に記載のとおり、当社は、元取締役CF0との間で元取締役CF0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元代表取締役について

改善策に記載のとおり、前回事案の調査結果をふまえ、経営責任を明確にするため、2021年7月から2021年9月までの3ヶ月間、役員報酬の月額基本報酬を20%減額いたしました。その後、前回事案の再発防止に取り組んでおりましたが、2022年2月に今回事案が発覚し、2022年5月に今回事案の調査結果をふまえ、前回事案及び今回事案の責任を取るために代表取締役から取締役役に降格し、2022年8月には取締役を辞任のうえ、同年12月までの有期契約社員に変更いたしました。また、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月に選任された新役員からなる取締役会により、2021年6月から8月までの3ヶ月分の役員報酬の月額役員報酬25%の自主返納を求める議案を2022年9月16日開催の取締役会で決議いたしました。

### ③元取締役について

改善策に記載のとおり、前回事案の調査結果をふまえ、経営責任を明確にするため、2021年2021年7月から2021年9月までの3ヶ月間、役員報酬の月額基本報酬を15%減額いたしました。その後、前回事案の再発防止に取り組んでおりましたが、2022年2月に今回事案が発覚したため、2022年8月に前回事案及び今回事案の責任を取るために取締役を辞任いたしました。また、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月に選任された新役員からなる取締役会により、2021年6月から8月までの3ヶ月分の役員報酬の月額役員報酬25%の自主返納を求める議案を2022年9月16日開催の取締役会で決議いたしました。

### ④元常勤監査役について

改善策に記載のとおり、前回事案の調査結果をふまえ、経営責任を明確にするため、2021年2021年7月から2021年9月までの3ヶ月間、役員報酬の月額基本報酬を15%減額いたしました。その後、前回事案の再発防止に取り組んでおりましたが、2022年2月に今回事案が発覚したため、2022年8月に前回事案及び今回事案の責任を取るために、監査役を退任いたしました。また、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月に選任された新役員からなる取締役会により、2021年6月から8月までの3ヶ月分の役員報酬の月額役員報酬25%の自主返納を求める議案を2022年9月16日開催の取締役会で決議いたしました。

### ⑤元監査役について

元監査役に対しては、社外監査役として「前回事案」及び「今回事案」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、「前回事案」及び「今回事案」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、元監査役は、2021年7月から2021年12月末までの6ヶ月間、月額基本報酬を10%自主返納いたしました。その後、元監査役は2022年1月31日付で当社社外監査役を辞任しております。2022年8月に選任された新役員からなる取締役会において、元監査役は社外監査役のため、あくまでも2022年9月時点での評価になりますが、元代表取締役、元取締役、元常勤監査役に比べ責任の程度は重くないと判断し、2022年9月16日開催の取締役会での自主返納を求めておりません。

⑥元従業員（経理職員）について

改善策に記載のとおり、元従業員（経理職員）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（経理職員）の退職後、当社は元従業員（経理職員）が関与した不正に対する懲罰として、当社規程に基づき論旨退職処分であったことを事後的に決定し、本人及び社内にてこれを2021年10月18日に実施した月に一度全社員が参加する会議（以下、「全体会」といいます。）で社内にて告知いたしました。

⑦元管理部部長について

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はあったものの、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、本人及び社内にて通知しております。

⑧元マーケティング部部長について

元マーケティング部部長は、今回事案の調査結果後に、不正を行ったことに対する懲罰として、当社規程に基づき、2022年7月に懲戒解雇処分といたしました。

【今後の対応について】

当社は、今後も引き続き元取締役CF0に対する責任の所在を明らかにしていきます。

② 元取締役CF0への求償対応

【改善策】（I. (2) a 統制活動/牽制機能の不足に対応）

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、当社では元取締役CF0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。

【改善状況】

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」にて公表したとおり、当社では元取締役CF0に対し、資金流用額の全額である3億5,200万円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した。

その後、元取締役CF0が当社から不正に支出した金額相当の返還について、2021年2月4日に公正証書を作成した上で、元取締役CF0に対して2029年12月末までの分割支払による求償を行い、200万円の返還がされたものの、2022年2月14日の元取締役CF0の逮捕後は返還が滞っております。当社は元取締役CF0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CF0への求償を行ってまいりましたが、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CF0に対して業務上横領及び会社法違反（特別背任）に関する刑事告訴を行いました。（2023年2月22日付で200万円の返金を受領しており、現在までに400万円の返還を受領しております。）

【今後の対応について】

2023年2月22日付の200万円の受領は、被害金返還の交渉が終了したことを示すものではなく、あくまで被害金の一部金として受領したものであり、引き続き当社は代理人を通じて元取締役CF0の資産状況の調査を行っており、今後も引き続き適切かつ着実な求償対応を進めてまいります。



b コーポレート・ガバナンス体制の強化

(a) ガバナンス強化委員会の設置

【改善策】(I.(2) a 統制活動/牽制機能の不足に対応)

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等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おります。

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おります。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おります。

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おります。

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いたします。

【改善状況】

2022年10月13日に以下の通り、ガバナンス強化委員会を設置しております。

ガバナンス強化委員会へ諮問すべき議案の基準は以下のとおりであり、2022年10月3日付「ガバナンス強化委員会運営規則」として制定しております。

(1) ガバナンスに関する事項

- ① 重要な業務執行に係る事項
- ② 資本政策に係る事項
- ③ M&Aに係る事項
- ④ 多額の資金調達に係る事項
- ⑤ 取締役に係る事項
- ⑥ 子会社の重要な決定に係る事項

(2) 内部統制に関する事項

- ① J-SOXの結果に係る事項
- ② 会社法決議の内容に係る事項
- ③ 事業報告記載内容に係る事項

(3) コンプライアンスに関する事項

- ① 内部通報への対応に係る事項
- ② 内部監査に係る事項（計画・実施・改善、社内規程と業務フローの見直し等）
- ③ 係争に係る事項

(4) その他重要な事項

- ① 取締役が必要と判断した事項
- ② 委員会が必要と判断した事項

【ガバナンス強化委員】

委員長：倉橋 博文弁護士（弁護士法人ほくと総合法律事務所 パートナー）

委員：片岡 朋行弁護士（ヴァスコ・ダ・ガマ法律会計事務所 パートナー）

委員：小川 加織会計士（小川公認会計士事務所 代表）

【ガバナンス強化委員会開催状況（2022年10月以降）】

開催日
2022年10月13日
2022年11月10日
2022年11月24日
2022年12月12日
2023年1月12日
2023年2月9日
2023年3月9日
2023年4月20日
2023年5月18日

ガバナンス強化委員会の開催状況は上記のとおりです。なお、2022年10月以降に決議された議案57件の内、7件については、ガバナンス強化委員会へ諮問すべき議案の基準に照らし、本来であれば事前審議が必要であったにもかかわらず、事前の諮問となっておりませんでした。

	取締役会 決議日	諮問日付
1	2022年10月21日	2022年11月10日
2	2022年12月9日	2022年12月12日
3	2022年12月9日	2022年12月12日
4	2022年12月27日	諮問なし
5	2023年2月24日	2023年3月9日
6	2023年2月24日	2023年3月9日
7	2023年6月1日	2023年6月15日

発生経緯・原因を分類すると、基本合意に対しては別日で詳細が議論されておりその日でのガバナンス強化委員会として諮問されたケース（1番）、10月・11月の際に事前に伝達だけはしていたが詳細な開催日付が決まったケース（2番）、異動の内定は事前に諮問していたが、実際の異動に関する議案は別日での詳細議案で対応されたケース（1番、2番、3番）、議案の詳細が急遽決まったケース（4番、7番）、他の類似議案に混同されたケース（5番、6番）と考えております。これらは、議案に対する考え方や運用方法が確立されていなかったためとも考えております。対策として、後述する【今後の対応について】に記載しております。

【今後の対応について】

引き続き、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ます。

【改善状況】に記載のとおり、取締役会の決議事項において本来であれば事前諮問を要する事項のほが、一部漏れているものがありました。2023年6月15日の臨時取締役会より、起案者は、決議一つ一つにガバナンス強化委員会での事前諮問状況（事前諮問が不要ならば不要と判断した旨を含める）を発言させ、取締役会事務局はこれを取締役会議事録に記載させる運用を開始いたします。当該運用については、今後、数回の試行を実施した上で2023年8月末までに規程やマニュアルに記述して取締役会での承認をする予定です。

なお、ガバナンス強化委員会の運営については、「ガバナンス強化委員会運営規則」上も、「委員会は、取締役会において、第2条に定める答申等を諮問しなくても意思決定、プロセス等が適切に運営できる状態と判断した場合、委員会の意見に基づき取締役会の決議により廃止するものとする。」と定めており、時期は未定ですが、当社の取締役会において、意思決定、プロセス等が適切に運営できる状態と判断した場合、廃止を予定しております。今後、2023年9月を目途に、ガバナンス強化委員会を廃止することを検討する時期と、廃止するか否かを決定するための要件を具体化する予定であります。

(b) 役員選任基準や適合状況の検討フローの見直し

【改善策】(I.(2) a 統制活動/牽制機能の不足に対応)

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おります。

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等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まいります。(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、役員選任基準を満たしていることを確認しております。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等の専門知識・資格を有しているか」といった、各候補者の職歴や経験・専門知識等も考慮に入れた上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まいります。

【改善状況】

役員選任基準については、社内役員の選任ガイドラインは2021年12月17日の取締役会で、社外役員の選任ガイドラインは2021年9月17日の取締役会にて承認されておりましたが、【改善策】に記載のとおり、「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し、役員選任基準の有効性の見直しが必要であると考えたため、2022年11月10日のガバナンス強化委員会にて改めて役員選任基準を検討いたしました。その結果、選任ガイドラインの有効性及びフローについては、任意の指名委員会を設置することが望ましく、利害関係が存在する指名委員は選考過程から外れる等の運用が必要になるとの見解が出されました。ガバナンス強化委員会の見解を受け、任意の指名委員会による役員選定フローを導入するため、2022年11月18日の取締役会決議にて、任意の指名委員会設置、指名委員会運営規則、委員の選定(水野・松宮・野口)を決議いたしました。

上記体制整備後においては、役員選定の際に、指名委員会にて役員候補者の履歴書、職歴書等の書面の他面談を通じて、役員選定基準を満たしているかどうかを判断しております。また、ガバナンス強化委員会においても、指名委員会における判断資料や判断方法といった審議の経過が適切であったか、取締役会において十分な議論を尽くせるだけの判断材料が揃っているかという点を諮問しております。

加えて、2022年11月18日より、当社特設注意市場銘柄解除に向けコンサルティング契約を締結し、内部管理体制確認書の作成支援や規程改訂等を依頼しておりましたコンサルティング会社のレビューのもと、「f(a)社内規程の包括的な見直しと社内周知の徹底」に記載のとおり、【改善策】に記載の内容を網羅的に規程等に網羅されているかの確認を実施し、その一環で改めて「社外役員選定基準」や「社内取締役ならびに社内監査役の選任ガイドライン」、「指名委員会運営規則」の見直しを行い、2023年4月28日開催の取締役会にて改訂しております。

【今後の対応について】

今後も、指名委員会にて役員候補者の履歴書、職歴書等の書面の他面談を通じて、役員選定基準を満たしているかどうかを判断してまいります。また、ガバナンス強化委員会においても、指名委員会における判断資料や判断方法といった審議の経過が適切であったか、取締役会において十分な議論を尽くせるだけの判断材料が揃っているかという点を諮問してまいります。

また、監査等委員は2022年8月9日就任後、任期が2年となっており、指名委員会設置後に監査等委員を選任するケースが生じておりませんが、今後、同様のケースが発生した場合、非業務執行取締役の重任、選任問わず、任意の指名委員会の決議による取締役会への意見具申を行ってまいります。加えて、2022年8月9日に制定された「監査等委員会規程」第11条の定め(下記参照)に従い、取締役会が監査等委員の選任に関する議案を株主総会に提出するにあたっては、監査等委員会で同意権行使を検討するプロセスも実施してまいります。なお、「監

査等委員会規程」第11条は監査等委員会の同意事項についての定めであり、監査等委員会の同意を要する以下の事項については、法令または「定款」に別段の定めがある場合を除き、監査等委員会の決議によって行う旨が記述されています。

- (1) 取締役が監査等委員（補欠監査等委員を含む。）の選任に関する議案を株主総会に提出すること
- (2) 会計監査人または一時会計監査人の職務を行うべき者の報酬等

(c) 取締役会による監督機能強化及び取締役会報告内容の充実

【改善策】（I.(2) a 統制活動/牽制機能の不足に対応）

**【取締役会による監督機能強化】**

取締役会が、従来、一見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まいります。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等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等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等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まいります。さらに、下記「d 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まいります。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あります。

**【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等、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おります。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等を行ってまいりましたが、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等取締役会へ提出される資料の充実を図ってまいります。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まいります。

- ① 財務関連報告（BS/PL分析、資金繰り、連結業績等）
- 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等）
- ③ 人事関連報告（従業員数、入社・退職社員、労務管理上の課題等）
- 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、内部監査の進捗等）
- ⑤ システム関連報告（システム開発の計画・進捗等）

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まいります。

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訂し、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まいります。

## 【改善状況】

取締役会の月次決算報告資料は、「前回事案」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いましたが、2021年9月16日以降の取締役会では、取締役会における監督機能を強化するとともに、戦略立案のためのより深い議論を可能とするために、取締役会資料作成マニュアルを見直し、各議案や報告事項に必要な資料を特定して、取締役会資料の充実を図りました。具体的には、販管費の明細を当社で計上している細目単位（注1）に拡充し、報告内容の充実を図っております。

（注）1．細目単位とは、具体的に次のとおりであります。

人件費項目：役員報酬、給料手当、法定福利費、派遣費用

一般管理費項目：福利厚生費、採用費、広告宣伝費、交際費、会議費、旅費交通費

通信費、消耗品費、事務用消耗品費、水道光熱費、諸会費、支払保険料

支払手数料、業務委託費、地代家賃、リース料、賃借料、租税公課

支払報酬料、新聞図書費、教育費、減価償却費、雑費、他社請求費用、その他

役員体制が刷新した、2022年8月以降においても、貸借対照表、損益計算書を提示したうえで詳細な説明を実施しており、現在まで運用を実施しております。

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。同マニュアルでは、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等に関する資料内容を定めており、上記の販管費を細目別化に加え、PL当月実績について先月比で表示したページ、当月及び翌月の従業員採用報告、1,000万円以上の決済報告を含めること等定めており、同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。同マニュアル策定前は、販売管理費の科目ごとの詳細を記載しておりませんでしたでしたが、同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、同マニュアル策定前は販売管理費についての先月対比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、対前年比で差額が100万円以上、増減比率が80%未満又は増減比率が120%超のいずれかの変動が生じた際に理由を記載するようにいたしました。

また取締役会資料マニュアルについては、2022年12月26日に改訂しております。具体的には、月次PL実績について当期実績・当期予算・前年同期比較表といった財務諸表の分析に資する資料の他、当社連結及び単体の業績の年間着地見通し、資金使途の確認管理表等も資料に加えることにより、取締役会での議論を深める取り組みを行っております。

【改善策】 取締役会報告内容の充実」に記載の①～⑤の事項については、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、内部監査の進捗等）を除き、2022年10月以降より各部門の責任者からの報告を開始しております。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、内部監査の進捗等）が報告の対象となっていない理由は、後述「g (a) コンプライアンスを最優先した経営の実現」に記載のとおりであります。

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・管理部部長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いたしました。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等、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等の確認を2021年10月から会計監査レビュー時に行っておりました。（確認の頻度は、会計監査レビュー期間中は最低でも週1回としており、監査等委員会設置会社に移行するよりも前は元常勤監査役がレビューを実施しておりました。）

2022年8月9日に役員体制が刷新され、監査等委員会設置会社移行後については、「e (c) 内部監査室と監査等委員会の連携強化及び監査における透明性の確保」に記載のとおり、旧 管理部（現 財務経理部）から会計監査人への資料の提出はグループウェアを用いて行われており、社長・監査役又は監査等委員・管理部部長又は財務経理部部長が常時閲覧できる体制としております。グループウェアにて提出した資料についてはシステム上、改ざんできない仕様となっております。

加えて、「f (a) 社内規程の包括的な見直しと社内周知の徹底」に記載のとおり、【改善策】に記載の内容を網羅的に規程等に網羅されているかの確認を実施し、その一環で2023年4月28日の取締役会資料作成マニュアルにおいても見直しを行いました。具体的には、取締役会資料については、数字や情報の更新や確認に時間を要

する等の理由により、実際には直前の提出となっていることがあり、運用を徹底するために、開催2日前までに事前提出する旨を取締役会資料作成マニュアルに明記し、2023年4月28日実施の取締役会にて改訂しております。

売上の金額が大きい取引（具体的には受注見積金額が1,000万円以上の取引）については、取締役会報告基準の対象とするように職務権限基準に関する規程改訂を2022年12月27日の取締役会にて決議しております。また、取締役会における売上報告基準の対象に関する見直しについて、改めてコンサルティング会社の協力により実施し、「f (a) 社内規程の包括的な見直しと社内周知の徹底」に記載のとおり、【改善策】に記載の内容を網羅的に規程等に網羅されているかの確認を実施し、その一環において2023年4月28日の取締役会にて、当社「改善措置」に記載しております、【改善策】の内容で反映がなされていなかった、決裁順序に「経営会議」の追加、職務権限及び決裁事項において、内部監査に関する事項やコンプライアンスに関する遵守事項等を追記した「(別表) 職務権限及び決裁基準表」の改定決議をしております。

#### 【今後の対応について】

今後も同様に月次決算については、詳細な報告を継続してまいります。

取締役会資料についても、取締役会資料作成マニュアルに沿った運用を実施してまいります。

#### (d) 取締役会議事録の内容充実及び作成方法の改善

##### 【改善策】(I.(2) a 統制活動/牽制機能の不足に対応)

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おります。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、取締役会での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すべ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おります。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まいります。

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上で、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おります。

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まいります。

##### 【改善状況】

議事録の記載内容を充実させるため、2022年8月9日開催の取締役会より会議を録音する運用を開始しております。録音データを確認の上、各取締役の発言内容を記した「サマリー」を作成しております。その中でも重要な質疑応答につき議事録に反映し、議事録の記載から質疑応答の経過が判明する記載方法に改めております。

なお、改善策の策定時には、前回のガバナンス強化委員会実施日以降に開催された取締役会の議事録の内容確認を諮問事項とすることを想定しておりました。しかし、「(3) b (a) ガバナンス強化委員会の設置」に記載のとおり、ガバナンス強化委員会の主な役割としては、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することを目的として設置することとなりました。意思決定プロセスに関する事項を重要視する方針として委員会を設置したため、取締役会開催後の内容が記載されている取締役会の議事録の内容確認を事前の諮問事項といたしませんでした。また、2022年11月10日のガバナンス強化委員会において、取締役会資料を都度共有する運用を委員から提言されたことにより、取締役会議事録は、事後的にガバナンス強化委員会で内容確認しております。

各役員の印鑑の預かり保管については廃止し、役員全員が議事録の内容を確認してから押印する運用を、2022年8月9日開催の取締役会から運用開始しております。

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したが、2023年4月28日付の取締役会において、新たに「経営会議規程」を制定し、経営会議における運用についての明文化を行っております。

**【今後の対応について】**

上記改善状況に記載の内容について、引き続き同様の対応を実施してまいります。

(e) 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

**【改善策】(I.(2) a 統制活動/牽制機能の不足に対応)**

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名としておりますが、承認者は1名となっております。これを、2022年12月末までに計上業務の承認者を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月末までに計上業務の分離に関して経理規程等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られます。

**【改善状況】**

2022年11月24日より、経理・財務・開示に関する職務権限を明確に分掌させるとともに、特定の者に権限が集中しないように権限を分離させております。特に、経理・財務の分離に関しては、経理、財務で担当者を明確に区分するとともに、経理関係の承認権限をCFO(経理担当役員)、出納関係は総務人事部部长として明確に分離しております。また、より実効性のある統制を行うため、出納に係る稟議の起案に必要な添付資料を明確に定義するとともに、処理判断根拠や、金額・計上期間等の妥当性に関する書面を起案文書に添付することとし、承認の実効性を高めております。

また、出納と計上の分離に関しては、2022年12月16日付の取締役会において経理規程を改訂し、出納は管理部部长が承認し、会計伝票はCFOが承認する旨を明文化しておりました。これにより出納と計上の分離に関する規程は整備されておりました。ただしその後、2023年4月28日付の取締役会において経理規程を更に改訂し、第8条2項にて「経理業務のうち、出納に関する責任者は、総務人事部部长(の承認)とする」ことを追加いたしました。この文言を追加した目的は、二度と過ちを発生させないという当社の決意を強調するためであります。

上記分業ならびに牽制機能が適切に機能しているかについては、内部監査室によるチェックを実施しており、「内部監査チェックリスト」に加える形で2022年12月期の内部監査にてチェック実施しております。

**【今後の対応について】**

上記対応について、今後も継続的に実施してまいります。改訂した経理規程について、今後規程に沿った運用を継続してまいります。規程に沿って適切に運用されていることについて、四半期ごとの内部監査において確認を行ってまいります。

(f) リスク管理体制の強化

**【改善策】(I.(2) a 統制活動/牽制機能の不足に対応)**

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、及びさまざま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、及び管理部部长等を想定しており、まずは2021年10月中に全社的リスクを洗い出し、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まいります。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まいります。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まいります。

【改善状況】

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、管理部部長の計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あります。

【リスク管理委員会の開催状況（2021年）】

開催日	主な議事録内容
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おります。2022年12月期の開催状況は以下のとおりであります。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	主な議事録内容
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 (3) 直近で浮上したリスクと対応状況の共有及び対応方法の検討
12月16日	(1) 前回9月（3）にて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及び対応方法の検討

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おります。下記の枠内の＜洗い出しされた当社リスク＞は、2022年3月のリスクの見直しを行った後の内容であります。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項目を追加しております。

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しての確認を行っており、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。

＜洗い出しされた当社リスク＞

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関わるリスク

- 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
- ③ S0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. 継続企業の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、カントリーリスク等の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、2022年12月期において、以下のとおり対策を行いました。

- (A) 不祥事に対するの再発防止諸策をすべ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、リスク管理委員会の継続的開催、内部監査室の強化、諸規程や新業務フローの見直し等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まいります。

- (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まいります。
- (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、債務超過解消に努めてまいります。
- ① 収益力の向上  
 イ 既存事業の売上強化を始めとする諸施策  
 ロ 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等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・提案を継続してまいります。
- (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おります。

また、2023年12月期においても、2022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おります。2023年12月期の開催状況は以下のとおりであり、2022年3月に洗い出されたリスクに変更なく、前述(A)～(F)に記載された対策を行っております。もっとも、前述「(C)」における2022年12月末までの債務超過解消に努める件については、2022年12月末までに解消しております。

【リスク管理委員会の開催状況（2023年）】

開催日	主な議事録内容
3月22日	(1) 2023年3月30日提出予定の有価証券報告書に記載すべきリスクの報告及び検討 (2) 2022年9月30日付改善計画・状況報告書記載の当社リスクへの対応状況の確認及びその他潜在的リスクの洗い出し

【今後の対応について】

今後についても、全社的なリスクを洗い出し、評価を行い、重大なインシデント等に対する機敏な対応を行うことを目的とし、継続して行っております。

また、「【改善策】」に記載の「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、緊急対応を機敏に実施」については、現在、重大なインシデント等が発生しておりませんので改善状況としては記載しておりませんが、現在BCP（事業継続計画）について2023年7月末までに検討を終え、今後作成したBCPに準じて対応予定であります。

(g) 適切な権限配分の実現と監視牽制体制の強化

【改善策】(I.(2) a 統制活動/牽制機能の不足に対応)

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と比較して、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「a コーポレート・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まいります。

また、権限分散化に留まらず、以下の取組みも組み合わせて監視牽制を強化してまいります。

- ・「b (a) 取締役会による監督機能強化」
- ・「f (c) ソフトウェア資産計上フローの見直し」

【改善状況】

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。具体的には、「(別表)職務権限及び決裁基準表」により、1件1万円以上の経費精算については必ず2人以上の決裁を経る運用としております。

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)及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しております。

加えて、「f (a) 社内規程の包括的な見直しと社内周知の徹底」に記載のとおり、【改善策】に記載の内容を網羅的に規程等に網羅されているかの確認を実施し、その結果、役員の経費精算については、「(別表)職務権限及び決裁基準表」において、各役員の承認権限者をより明確にする必要性を認識いたしました。このため、2023年4月28日開催の取締役会において、部長職以上等役職者も含めて承認を得ることを「(別表)職務権限及び決裁基準表」の備考欄に追記しております。具体的には「経費精算の承認は、部長職は管掌役員承認、役員は代表取締役承認、代表取締役はCF0承認とする。」と追記しております。

【今後の対応について】

今後も、同様の継続を実施してまいります。

c 情報収集体制の強化

(a) 外部機関への内部通報窓口の設置及び内部通報制度の周知徹底と信頼性の醸成

【改善策】(I.(2) a 統制活動/牽制機能の不足に対応)

【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CF0が管轄する管理部内に窓口を設置しておりました。しかしながら、元取締役CF0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。今後はさら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代えて、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まいります。

#### 【内部通報制度の周知徹底と信頼性の醸成】

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等の場において、管理部部長主導により全役職員への周知を行ってまいります。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等を通じた内部通報制度の取締役会での評価等の地道な施策を実行してまいります。

また、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「c (a) 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等を継続的に発信してまいります。

(注) 上記については、2022年9月30日開示の「改善計画・状況報告書」において、上記改善策について、以下追加で対応することを記載しております。

内部通報制度について社内研修や全体会等の場での、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回に回数を増加予定であります。

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社内環境を作ってまいります。

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。

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あります。

#### 【改善状況】

役職員等からの通報に応じる窓口について、2017年11月に社内窓口（管理部部長が担当）及び社外窓口（元社外監査役が担当）を設置しておりました。しかしながら、前回事案において管理部を管掌する取締役が内部通報対応の多くを主導するという、内部通報制度そのものの存在意義を失いかねない事態が生じたことから、社外窓口については、2021年10月8日の全体会のなかで、内部通報制度、社内及び社外の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。

2022年10月17日に全社ミーティングで内部通報窓口の存在について再度アナウンスするとともに全社用のチャットグループ及びイントラネットに内部通報窓口の情報を掲示し、周知を実施しております。

また、2022年4月にはグループウェア上の規程閲覧ページのトップ画面及びグループウェアの画面上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月には元従業員のカラ出張による横領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等、内部通報制度が機能しております。

内部通報窓口は2022年9月に策定した改善計画に基づき、社内窓口の担当は2022年12月6日より管理部部長から内部監査室に変わり、社外窓口は2022年11月1日より外部の第三者機関を内部通報窓口代行係として設置しております。また、社内の窓口は、業務執行側ではない監査等委員会事務局（内部監査室の担当者が事務局を兼任）が対応する等、通報者に不利益が起きない事に関して安心感を与えるように配慮しております。現在、内部通報制度の周知徹底のため、全体会や朝礼等の機会を通じて繰り返し全社にアナウンスしております。具体的には、2021年度は10月及び12月の全体会で周知し、記録を残しております。2022年度は12月の全体会で周知し、記録を残しております。2023年度は1月、3月、4月、5月の全体会で周知し、記録を残しております。

また、全社員を対象とした内部通報制度アンケートを2022年11月及び2023年4月に行い、内部通報制度の認知の向上に努めております。

内部通報規程についても、2022年12月27日の取締役会において、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規程を策定しております。同改正法は、内部通報に適切に対応するために必

要な体制の整備義務を定めていますが、労働者数が300人以下の事業者については努力義務にとどまります（同改正法11条3項）。しかしながら、当社においては、過去2度にわたり不祥事が発生し、そのうち1度は内部通報により発覚したという経験を踏まえ、内部通報の体制を適切に整備し、制度の実効性を高めていくことにより、コンプライアンス違反等の把握に努めるため、同改正法に則した規程を策定したものであります。

**【今後の対応について】**

内部通報窓口については、現状アクセス方法を複数用意し、利用しやすい体制としており、今後も継続して同体制を進めてまいります。また、窓口の周知も都度行っており、今後も継続して周知を実施してまいります。

また、内部通報制度について社内研修や全体会等の場での、役職員への周知をより徹底してまいります。周知の頻度としては、これまでの年5回（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）を目安に徹底してまいります。

**(b) 役職員への定期的なアンケート調査**

**【改善策】（I.(2) a 統制活動/牽制機能の不足に対応）**

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、情報収集に努めてまいります。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まいります。

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（「g (c) 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おります。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等についての回答を広く集める質問となるよう検討してまいります。

**【改善状況】**

【改善策】において、法務・コンプライアンス部が主管し、コンプライアンス違反やその恐れに関する情報収集を目的に、2022年12月を初回として半年に一度の頻度で、当社役職員に対して第三者機関を通じた匿名でのアンケートを実施することとしておりました。これについて、2022年12月に初回のアンケートを実施しておりますが、実施したアンケートは内部監査室主導となり、外部の第三者機関を利用しておりません。これは、外部の第三者機関選定からアンケートの実施・回収までに時間を要することが見込まれた中で、主管部署としていた法務・コンプライアンス部が規程改訂の対応に追われ対応が進められていなかったところ、当社としては早期にアンケートを実施しての情報収集を優先すべきと判断し、初回は暫定的な対応としております。

ただし、当社は、外部の第三者機関を通じたアンケート実施の必要性は引き続き認識しており、2023年3月には法務・コンプライアンス部が主管して外部の第三者機関を通じたアンケートを実施しました。また、今後も外部の第三者機関を通じたアンケートを実施してまいります。

**【今後の対応について】**

今後も当社の法務・コンプライアンス部の主導のもと定期的なアンケートを当社内部・外部を通じて実施してまいります。

d 内部監査体制の見直し

(a) 内部監査室の専任担当者の確保及び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

【改善策】(I.(2) b 内部監査の不足に対応)

(a) 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まいります。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まいります。

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等、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ってまいります。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まいります。

(注) 上記については、2022年9月30日開示の「改善計画・状況報告書」において、上記改善策について、以下追加で対応することを記載しております。

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。

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、業務フロー等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まいります。

【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まいります。

【改善状況】

【改善策】に記載のとおり、当時の内部監査の人員3名には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。

しかし、第三者委員会調査と訂正決算作業が発生したため、2022年4月実施分の内部監査の実施が2022年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に、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。

2022年6月以降については、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等、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ております。具体的には、2023年3月17日に財務経理部への内部監査ヒアリングで、規程に沿って毎月末通帳残高と会計の残高の照合を行っているか、出納と起票の担当は分離されているか、証憑に日付順の一連番号を付されているかなどチェックポイントが記述されたリストを利用して内部監査手続を実施しました。

2022年12月期の内部監査において、抜き打ち監査を2022年11月に実施いたしました。2023年第1四半期においては、経営陣の交代・組織変更の影響を受け内部監査計画の立案、項目の精査・振り分け・追加に想定以上に時間がかかり、その業務に集中したため抜き打ち監査を先送りしております。

内部監査担当者の選任については、2022年9月に、内部監査専任担当者を1名配置いたしました(注)。この担当者を選任した理由は、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をもつため、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いるためであります。専任担当者を1名配置したことにより、内部監査室による内部監査の実効性を向上させております。

また、外部専門家については、内部監査に知見のある公認会計士を2022年10月より、当社内部監査室のサポートとして加入させております。

(注) 2023年5月1日より専任者が変更しております。新たな内部監査専任担当者は業務監査を中心に監査経験を有しております。新たな内部監査専任担当者は、毎週月曜日に外部専門家との定例ミーティングにより、内部監査業務の進捗確認や、業務を円滑に進めるための助言をいただくなど、実務に必要な能力を高めております。

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、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しております。

#### 【今後の対応について】

新たな内部監査専任担当者については、今期中に当社の状況（J-SOX対応・内部監査業務理解）に必要な研修を受けスキルアップを促します。新たな内部監査専任担当者向けの研修計画を策定済みであり、2023年6月に「内部監査理解・IT監査理解」を、同年7月には財務・会計の研修を受講する予定であります。さらに2023年12月末までにJ-SOX対応のセミナーを受講予定であります。また、毎週月曜日に外部専門家との打ち合わせを通じての助言、業務への理解を深めています。

内部監査においては、引き続き四半期ごとの内部監査、抜き打ち検査を実施いたします。

第2四半期以降については、第1四半期に内部監査計画を整備しましたので、抜き打ち監査を実施します。また、第1四半期で先送りになっていた抜き打ち監査を2023年6月に行う事で、改善計画で制定した内部監査体制を損なう事の無いよう計画してまいります

2024年12月期以降については2023年12月期中に内部監査専任担当者が業務に習熟することに加えて、内部監査計画書に明記し実施していくことで先送りが起きないように対策いたします。

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については、引き続き現在の運用を継続してまいります。

#### (b) 監査等委員会との連携強化

##### 【改善策】（I.(2) b 内部監査の不足に対応）

##### (b) 監査役、内部監査、会計監査人の連携強化

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月の半期ごとに一度開催する想定。ただし、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まいります。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まいります。

(注) 上記については、2022年9月30日開示の「改善計画・状況報告書」において、上記改善策について、以下追加で対応することを記載しております。

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おります。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等の体制を2022年10月末までに整備してまいります。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。

#### 【改善状況】

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及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元会計監査人の会計士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等を実施いたしました。

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日に実施しております。同日の三様監査には当社の会計監査人の会計士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12月期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12月期監査報告、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等を行いました。

監査等委員会設置後においては、2022年10月より月次で内部監査室から監査等委員会へ前月の内部監査業務の内容を記載した内部監査実施報告書を提出し、必要に応じて監査等委員会の指示に従い、内部監査を実施する体制を整備し、内部監査室と監査等委員会との連携を強化しております。

【改善策】に記載の四半期ごとの報告については、三様監査実施時に行っており、その中で都度、実施スケジュールに則した形で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等をテーマとし、四半期ごとの内部監査の計画から実施結果を報告しております。

なお、三様監査の実施状況については以下になります。

開催日	主な議事録内容
2021年 12月21日	(1) 会計監査人から2021年12月期第3四半期レビュー結果について (2) 監査役から2021年監査役監査計画及び再発防止策の実施状況について (3) 内部監査室から内部統制整備及び運用状況について
2022年 6月7日	(1) 会計監査人から2021年監査実施概要について (2) 監査役から2022年12月期監査役監査計画について (3) 内部監査室から2022年12月期内部監査計画について
2022年 11月16日	(1) 会計監査人から2022年12月期第3四半期レビュー結果について (2) 監査等委員から改善計画進捗状況について (3) 内部監査室から内部監査スケジュール、重点監査項目、内部監査結果について
2023年 3月24日	(1) 会計監査人から2022年12月期監査結果について (2) 監査等委員から2023年12月期監査等委員基本方針及びスケジュール、改善計画進捗状況について (3) 内部監査室から2023年12月期内部監査計画、重点監査項目、内部監査チェックリスト、2022年12月期内部監査結果について
2023年 5月11日	(1) 会計監査人から2023年12月期第1四半期レビュー結果について (2) 監査等委員から改善計画進捗状況について (3) 内部監査室から2023年12月期第1四半期の内部監査結果について

【今後の対応について】

下記対応を行うことにより、引き続き会計監査人、内部監査室、監査等委員会の三者間のコミュニケーション及び相互の連携強化を図ってまいります。2023年12月期の三様監査としては、以下予定しております。

2023年8月：会計監査人から2023年12月期第2四半期レビュー結果について説明、監査等委員から監査等委員会議事録の共有、内部監査室から内部監査結果の共有を実施いたします。

2023年11月：会計監査人から2023年12月期第3四半期レビュー結果について説明、監査等委員から監査等委員会議事録の共有、内部監査室から内部監査結果の共有を実施いたします。

2024年3月：会計監査人から2023年12月期期末監査結果について説明、監査等委員から監査等委員会議事録の共有、内部監査室から内部監査結果の共有を実施いたします。



(c) 社内情報へのアクセス権限の見直し

【改善策】(I.(2) b 内部監査の不足に対応)

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まいります。

【改善状況】

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見直し、社内共有フォルダや情報管理ツールに対するアクセスを付与することで、機動的かつ効果的な内部監査を遂行できる体制としております。具体的には、例えば稟議、経費精算及び勤怠を管理するアプリケーションのアクセス権を2022年10月12日に、会計システムのアクセス権を同年10月17日に付与しました。また、内部監査室のアクセス権限一覧表については、2022年11月17日に作成し、2023年4月28日に改訂された内部監査規程に明文化しております。

【今後の対応について】

アクセス権限については、一覧表を作成しており、適宜システムの状況等を考慮し管理してまいります。

e 監査等委員会における監査の実効性担保

(a) 監査等委員間における情報共有の促進

【改善策】(I.(2) c 監査役監査の不足に対応)

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ったことが、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おります。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月末までに整備してまいります。

【改善状況】

監査等委員間の情報共有を密にするため、すべての監査等委員を含めたグループウェア内でのスレッドを2022年9月20日に設置し、情報共有を行っております。

また、内部監査室を担当者とする監査等委員会事務局を2022年9月16日に設置することにより、事務負担を軽減し、また内部監査室と密に情報共有を行う体制とすることで、監査等委員会が効率的に機能する体制としました。監査等委員会は、グループウェアに監査等委員会メンバーと外部専門家が含まれるスレッドを作成し、必要な場合に利用するなどコミュニケーションを密にしております。

【今後の対応について】

現行の情報共有の仕組みを継続してまいります。

(b) 社内情報へのアクセス権限の見直し

【改善策】(I.(2) c 監査役監査の不足に対応)

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まいります。

【改善状況】

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月までに見直ししております。具体的には、例えば稟議、経費精算及び勤怠を管理するアプリケーションのアクセス権を2022年10月12日に、会計システムのアクセス権を同年10月17日に付与しました。この他にも、社内の共有フォルダについて、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おります。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おります。

【今後の対応について】

現行のアクセス権限について、適宜見直しを行いながら継続してまいります。

(c) 内部監査室と監査等委員会の連携強化及び監査における透明性の確保

【改善策】(I.(2) c 監査役監査の不足に対応)

【内部監査室と監査等委員会の連携強化】

「d 内部監査体制の見直し (b) 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まいります。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訂し、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まいります。

【監査における透明性の確保】

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、「b (c) 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まいります。

【改善状況】

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訂し、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月末までに整備することとしておりました。これについて、監査等委員会が内部監査室から監査結果の報告を受ける等の運用は2022年10月より開始したものの、他規程の改訂と作業が重なり、主管部署がその対応に追われたため内部監査規程の改訂は2022年12月に行っております。また、2022年11月よりコンサルティング会社の協力のもと、「f (a) 社内規程の包括的な見直しと社内周知の徹底」に記載のとおり、【改善策】に記載の内容を網羅的に規程等に網羅されているかの確認を実施し、その結果、内部監査と監査等委員会の連携強化についての詳細を明文化したほうが良いと考え、2023年4月28日の取締役会にて「第9条 他の監査機関との関係」において内部監査と監査等委員会の連携強化についての詳細を記載した第2項、第3項の内容を追加する形で内部監査規程を改訂しております。

監査における透明性の確保については、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、「b (a) 「取締役会による監督機能強化」」をご参照ください。

監査等委員会からの提出資料等については、監査等委員会が設置された2022年8月9日の第1回監査等委員会から、改竄されない仕組みのために、紙に印刷し、押印して製本する体制としております。

【今後の対応について】

「d 内部監査体制の見直し (b) 監査等委員会との連携強化」においても記載のとおりであります。

監査における透明性の確保については、引き続き、上記運用をもとに実施してまいります。

f 社内規程の整備・改訂及び業務フローの見直し

(a) 社内規程の包括的な見直しと社内周知の徹底

【改善策】(I.(2) d 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に対応)

管理部部长が主体となって、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、全面的に行ってまいります。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、整備してまいります。

また、元取締役CF0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「(b) 現金管理方法の見直し」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まいります。

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まいります。

(注) 上記については、2022年9月30日開示の「改善計画・状況報告書」において、上記改善策について、以下追加で対応することを記載しております。

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CF0の任務懈怠があり、また、元取締役CF0に対する元代表取締役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下記(注)の「社内規定の整備・改訂及び業務フローの見直し」に記載のとおり不備の認められた規程の改訂を行いました。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訂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「(b) 社内改善分科会」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訂を行い、改訂が済んだ規程に関しては速やかに周知を行ってまいります。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、先行した規程の改訂内容も含めて、改めて規程の改訂の必要性及び十分性を確認してまいります。

【改善状況】

2022年8月9日の監査等委員会設置会社移行前までにおいては、当時の管理部部长 寺本 直樹が主体となり、「前回事案」及び「今回事案」の発生に直接的または間接的に関連した規程について、2021年9月17日、2021年10月15日、2022年3月18日の取締役会において規程を改訂しております。なお、管理部部长が主体となって行われた規程の改訂のうち、「f 社内規程の整備・改訂及び業務フローの見直し」における「(a) 社内規程の包括的な見直しと社内周知の徹底」「(d) 現金管理方法の見直し」及び「(e) ソフトウェア資産計上フローの見直し」については、コンサルティング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訂は不要と判断したため、見直しをしておりませんでした。

その後、2022年8月9日の監査等委員会設置会社移行後に、現行のすべての社内規程について、一斉点検を行うこととなりました。これは、当社が2018年3月に東京証券取引所マザーズ市場に上場して以来、社内規程の更新があまり為されておらず、当社の現状に合わない規程が散見されたことが理由です。

2022年8月より、社内規程の一斉点検を行うこととなってからは、監査等委員会及び内部監査室と協議しながら必要に応じて改訂を行うとともに、内部通報規程等の新たな規程の整備を実施しました。改訂後の規程及び新規規程については、ガバナンス強化委員会による検討を経て、2022年12月の取締役会による承認を受けました。また、当社と取引があった印刷会社の紹介により、2022年11月から当社特設注意市場銘柄解除に向け、コンサルティング契約を締結し、内部管理体制確認書の作成支援や規程改訂等を依頼しておりましたコンサルティング会社の協力のもと、2023年1月より新たに現行の規程に関する見直しを行い、再発防止策に関連する規程は2023年4月28日、再発防止策以外の規程及びグループ共通規程については2023年5月26日の取締役会で新設、改訂を実施しております。

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おります。

また、発生原因「f 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

ジョブローテーションについて、2023年4月28日の取締役会において財務経理部における勤続年数やスキルに合わせてジョブローテーションを行うことや決裁手続を定めた「財務経理部のジョブローテーション指針」を制定しておりますが、社内の人材不足から現時点では導入できておりません。

改訂された規程の社内周知については、2023年4月28日改訂の規程については、2023年5月8日の全体会、2023年5月26日改訂の規程については2023年6月5日の全体会において、説明を実施しております。

なお、2023年4月28及び2023年5月26日に改訂した規程一覧は以下になります。

分類	規程名称	区分	新設・改訂日
基本規程	取締役会規程	改訂	2023年5月26日
	取締役会資料作成マニュアル	新設	2023年5月26日
	株式取扱規程	改訂	2023年5月26日
	監査等委員会監査等基準	改訂	2023年4月28日
	監査等委員会規程	改訂	2023年4月28日
	役員規程	新設	2023年4月28日
	社内取締役ならびに社内監査役の選任ガイドライン	改訂	2023年4月28日
	社外役員の選任ガイドライン	改訂	2023年4月28日
	指名委員会運営規則	改訂	2023年4月28日
	ガバナンス強化委員会運営規則	改訂	2023年4月28日
	内部統制規程	新設	2023年4月28日
	内部統制システムに係る監査等委員会監査の実施基準	改訂	2023年5月26日
	内部統制システムに関する基本方針	改訂	2023年5月26日
組織規程	組織規程	改訂	2023年4月28日
	組織図	改訂	2023年4月28日
	業務分掌規程	改訂	2023年5月26日
	(別表) 業務分掌表	改訂	2023年4月28日
	職務権限規程	改訂	2023年5月26日
	(別表) 職務権限及び決裁基準表	改訂	2023年4月28日
	稟議規程	改訂	2023年5月26日
	規程管理規程	改訂	2023年5月26日
	(別表) 規程一覧表	改訂	2023年5月26日
	関係会社管理規程	改訂	2023年5月26日
	(別表)	改訂	2023年5月26日
業務規程	経営会議規程	新設	2023年4月28日
	経理規程	改訂	2023年4月28日
	勘定科目取扱要領及び決算チェックリスト	改訂	2023年5月26日
	業務フローマニュアル	新設	2023年5月26日
	営業管理規程	改訂	2023年5月26日
	購買管理規程	改訂	2023年5月26日
	外注管理規程	改訂	2023年5月26日
	固定資産管理規程	改訂	2023年4月28日
	原価計算規程	改訂	2023年5月26日
	予算管理規程	改訂	2023年5月26日
	文書管理規程	改訂	2023年5月26日
	内部監査規程	改訂	2023年4月28日
	機密管理規程	改訂	2023年5月26日
	印章管理規程	改訂	2023年5月26日
	個人情報保護規程	改訂	2023年5月26日
	慶弔見舞金規程	改訂	2023年5月26日
	与信管理規程	改訂	2023年5月26日

分類	規程名称	区分	新設・改訂日
	反社会的勢力対応規程	改訂	2023年5月26日
	反社対応マニュアル	新設	2023年5月26日
	リスク管理規程	改訂	2023年4月28日
	コンプライアンス規程	改訂	2023年4月28日
	特定個人情報取扱規程	改訂	2023年5月26日
	インサイダー情報等の管理及びインサイダー取引の未然防止に関する規程	改訂	2023年5月26日
	民事介入暴力対応規程	改訂	2023年5月26日
	情報システム管理規程	改訂	2023年5月26日
	アクセス管理マニュアル	改訂	2023年5月26日
	システム運用管理マニュアル	改訂	2023年5月26日
	企業倫理規程	新設	2023年5月26日
	適時開示規程	新設	2023年5月26日
	フェア・ディスクロージャー・ルール・マニュアル	新設	2023年5月26日
	関連当事者管理規程	新設	2023年5月26日
	知的財産管理規程	新設	2023年5月26日
	クレーム管理規程	新設	2023年5月26日
	情報セキュリティ規程	新設	2023年5月26日
労務規程	就業規則	改訂	2023年4月28日
	財務経理部のジョブローテーション指針	新設	2023年4月28日
	給与規程	改訂	2023年5月26日
	人事考課規程	改訂	2023年4月28日
	職業倫理チェックシート	新設	2023年5月26日
	国内出張旅費規程	改訂	2023年4月28日
	海外出張旅費規程	改訂	2023年4月28日
	育児休業規程	改訂	2023年5月26日
	介護休業規程	改訂	2023年5月26日
	ハラスメント防止規程	改訂	2023年5月26日
	契約社員就業規則	改訂	2023年5月26日
	出向規程	改訂	2023年5月26日
	マイカー通勤規程	改訂	2023年5月26日
	執行役員規程	改訂	2023年5月26日
	副業規程	改訂	2023年5月26日
	リモートワーク規程	改訂	2023年4月28日
	内部通報規程	改訂	2023年4月28日
懲罰委員会規程	新設	2023年4月28日	

#### 【今後の対応について】

2023年4月28日、同年5月26日に改訂された規程に基づく運用を実施してまいります。同年5月26日に新設又は改訂された規程については、同年6月5日の全体会にて周知するとともに全役職員向けのグループウェアにてアナウンスする予定です。また、株式会社コンフィのグループ共通規程以外の個別規程については、株式会社コンフィでの取締役会開催スケジュールと規程策定状況の兼ね合いから、2023年7月末までに制定予定であります。さらに、同年6月1日に設立された当社 関連会社であるpapaya japan株式会社に関する個別規程については、規程策定状況、合弁先との協議の状況、papaya japan株式会社での取締役会開催スケジュールの兼ね合いから、2023年8月末までに制定予定であります。

ジョブローテーションについて、経理財務チームの人材登用を進めて、2023年末までに実施できる体制を整備してまいります。

また、今後も規程の改訂がなされた場合には全体会等を通じて、同様に周知してまいります。

(b) 社内改善分科会の立ち上げ

【改善策】(I.(2) d 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に対応)

前回事案及び今回事案において、社内規程や業務フロー等に不備・不足があったために、資金流用等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おります。

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、当社は考えております。

このため、「(a) 社内規程の包括的な見直しと社内周知の徹底」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、活動を開始しております。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名で構成されております。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、以下についての議論を実施してまいります。

- イ) 当社における取引類型の洗い出し
- ロ) 各類型における適切な役務提供基準の確認
- ハ) 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等の業務フロー確認
- ニ) 業務フローの従業員への周知

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、上記イ)～ニ)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月末までにイ)～ロ)のタスクを完了する見込みであります。

② 社内ルール改善分科会

上記イ)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」を立ち上げております。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名で構成されております。同分科会は原則週に1回定例会議を開催し、以下について議論し、社内規程・ルールの改善を図ってまいります。

- (イ) 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、職務権限基準規程等)
- (ロ) 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・休業連絡等に関する事項、副業に関する事項)、
- (ハ) 見直しした内容についての従業員への周知方法

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いたしました。

(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等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及び金額を明確にし、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あります。(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会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まいります。

#### 【改善状況】

社内分科会については、上記に記載のとおり2022年5月から実施しております。その後は継続して2022年12月まで実施しております。その実施状況は以下のとおりであります。

##### ① 売上／原価計上基準改善分科会

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なり、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。

そのため、「売上／原価計上基準改善分科会」を2022年5月に発足し、以下について活動を進めてまいりました。

イ) 当社における取引種類の洗い出し

ロ) 各類型における適切な役務提供基準の確認

ハ) 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等の業務フロー確認

ニ) 業務フローの従業員への周知

これらは、改善計画に記載のスケジュール通りに作業を完了し、2022年12月の全体会にて社員への周知を再度行い、運用も開始されたことから、分科会の活動は終了となっております。

##### ② 社内ルール改善分科会

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、以下の社内規程・ルールの見直し・新設を行い、社内へ周知いたしました。

###### (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等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12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及び金額を明確にし、2022年6月6日に実施した全体会で周知しました。

(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。

2022年5月23日に実施した社内の全体朝礼及び2022年6月6日に実施した全体会で周知済みであります。

(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)

なお、就業規則の見直しについては、当初運用開始を2022年10月としておりましたが、改定案策定後の顧問社  
 労士のレビュー及びその後の確認に時間を要し、2022年12月に運用開始となりました。その他の規程やルール、  
 フローについては、当初の計画通りに運用が開始しております。

2023年1月において、就業規則の社内イントラの更新が完了したタイミングで、分科会の活動も終了となって  
 おります。

【今後の対応について】

今後も同様に行い、法令の改正等がなくても重要なものについての周知を行ってまいります。

(c) 経理部門の専門知識の向上

【改善策】(I.(2) d 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に対応)

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。

【改善状況】

「(3) e (a) 監査等委員間における情報共有の促進」に記載のとおり、当社は特注解除サポートの委託先企業  
 とコンサルティング契約を結んでおり、その指導のもと、勘定科目ごとに処理方法を規定した勘定科目処理要  
 綱、四半期ごとの決算時に実施すべき事項、確認・承認すべき事項を規定した決算チェックリストを2022年11月  
 30日に、当時の管理部が主体となり規定しました。会計処理方針、作業TO DO、確認・承認方法等を明確化する  
 ことにより不適切な会計処理を発生させないための体制強化を実施しております。

2022年11月15日には、特注解除サポートの委託先企業の公認会計士より前回の不適切会計を踏まえた内部統  
 制に関する研修を行っております。

2022年12月12日及び12月13日には、本決算前に管理部でチームミーティングを行い、本決算の論点共有、スケ  
 ジュールの確認等を行っております。また、当チームミーティングにはオブザーバーとして、上述の特注解除サ  
 ポートの委託先企業の公認会計士が参加し、新会計基準への対応方針の確認や、会計上の論点に関する意見交換  
 等を行っております。

2022年12月27日には、上場企業の経理・財務に豊富な経験を有し公認会計士の資格を保有する取締役CFO 川  
 上を選任し、経理部門のリソース強化を実施しております。

財務経理部の専門知識の向上を目指すべく、研修計画の策定及び外部専門家の配置を2023年5月末までに完  
 了しました。

【今後の対応について】

財務経理部の専門知識の向上を目指すべく【改善状況】に記載した研修計画に沿って、外部専門家からの研修  
 や外部セミナー等の受講を継続して実施してまいります。具体的には、2023年6月13日に第1回目の研修を実施  
 する予定であり、7月以降も研修計画に沿って以下の研修を実施してまいります。

予定月	目的	研修内容等
7月	2023年12月第2四半期決算の留意事項	・当社2023年12月第2四半期決算の決算・開示上の留意事項
8月	法人税・消費税等の直近の改正、実務対応について理解する	・法人税・消費税等の直近の改正について ・インボイス制度概要、実務対応 ・電子帳簿保存法概要・実務対応



予定月	目的	研修内容等
9月	2023年12月第3四半期決算の留意事項	・当社の2023年12月第3四半期決算の決算・開示上の留意事項
10月	当社及び他社での不適切会計事例を理解し、その原因、防止策について理解する	・当社での過年度不適切事例の内容、原因、防止策の研究 ・他社での不適切事例の内容、原因、防止策の研究
12月	2023年12月決算の留意事項	・2023年12月期決算での会計・開示上の改正 ・当社の2023年12月決算の決算・開示上の留意事項

(d) 現金管理方法の見直し

【改善策】(I.(2) d 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ならびにf 経理財務業務のブラックボックス化に対応)

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等、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、これを徹底してまいります。

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まいります。

【改善状況】

経理規程の見直しにより、2021年10月15日付で、規程上は小口現金の限度額を20万円とする改訂を行いました。また、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。更に、2022年3月18日付をもって経理規程においても現金の取り扱いを原則禁止といたしました。

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いたしました。この運用は、業務フローを整理した説明資料が作成され、2022年1月11日に社内説明会を実施するなど周知され、同日以降は統一された方法として徹底されております。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しております。当該業務フローについては、2023年4月28日の取締役会で改訂された「職務権限及び決裁基準表」に明記しており、「経費精算の承認は、部長職は掌管役員承認、役員は代表取締役承認、代表取締役はCFO承認とする。」と定めております。

現金実査については、2022年11月に内部監査室が実施した抜き打ち監査において対応をしております。しかし、常勤監査等委員は、次の理由から、内部監査室が実施した抜き打ち監査による現金実査には立ち会っておりません。立ち会えなかった理由は、常勤監査等委員が就任時にその旨の引き継ぎを受けていなかったこと、就任時にはすでに小口現金の取り扱いが廃止されていたこと、実際に金庫に現金がないことを既に確認していたこと、会計監査人が行う現金実査に立ち会った際にも現金がないことを確認していたことです。内部監査室の現金実査については立会はしておらず、内部監査室が確認した現金がないことの報告を受けるのみに留まっております。

【今後の対応について】

小口現金の管理については、今後も経理規程に基づき現金を社内保管しない運用で進めてまいります。

役員ならびに従業員への立替経費精算においても、今後も「職務権限及び決裁基準表」に沿った運用を行ってまいります。

なお、常勤監査等委員の内部監査における現金実査の立会については、改めて必要性を認識しているため、2023年6月に実施予定の抜き打ち監査より、実査に立会を行う予定であります。

(e) ソフトウェア資産計上フローの見直し

【改善策】(I.(2) d 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ならびにf 経理財務業務のブラックボックス化に対応)

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、四半期ごとに管理部・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まいります。

【改善状況】

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しております。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、同内容について固定資産管理規程第9条にて、ソフトウェア資産計上について、四半期毎に開発部署への確認を義務づけることを定め、2023年4月28日に開催された取締役会にて承認されております。なお、2021年10月中に経理規程に資産計上ルールを定めるとしてございましたものの、ソフトウェア資産計上ルールの検討と実行のみにとどまったこと、規程へ反映させるための検討が不十分であったことから、当該内容について経理規程に反映することを失念しました。その後、2022年11月より当社特注解除プロジェクトに加入いただいたコンサルティング会社との協議を行い、改めて当該内容について検討した結果、「f (a) 社内規程の包括的な見直しと社内周知の徹底」に記載のとおり、2023年4月28日に規程改訂を実施いたしました。なお、ソフトウェアは固定資産に係る勘定科目であり、より正確に実態を記述するため、経理規程ではなく固定資産規程への記述に変更しております。

ソフトウェ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1月、4月、7月、10月を予定)、四半期決算日の次の週に監査等委員、内部監査室、財務経理部、技術部が参加する、ソフトウェア計上が適切に行われているかを確認するための協議を2023年4月6日に実施しました(なお、それより以前にも協議は行われておりましたが、確認すべき内容や実施時期等が定まったのが2023年4月6日開催分からであります)。この回では、出席した監査等委員より、対象となるソフトウェアのリリース予定時期について明確に記録すべき旨の指摘があり、即時に、リリース予定時期を資料に明確に記述しました。

また、会計監査人からの技術部門へのヒアリング要請について要請は現状ありませんが、今後要請があれば対応してまいります。

【今後の対応について】

上記内容について、ソフトウェア資産計上については引き続き固定資産管理規程に基づき運用してまいります。

四半期ごとの妥当性の検討については、上記の協議を引き続き実施してまいります。

また、会計監査人からの技術部門へのヒアリング要請について要請は現状ありませんが、今後要請があれば対応してまいります。

g コンプライアンス意識の向上

(a) コンプライアンスを最優先した経営の実現

【改善策】(I.(2) e 役職員のコンプライアンス意識の欠如に対応)

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まいります。

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まいります。

#### 【改善状況】

当社内の全体会において代表取締役社長から全社員に対して、「前回事案」及び「今回事案」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っております。実施状況は以下になります。

- ・2021年8月2日全体会にて、再発防止策の一環として、コンプライアンスの重要性、コンプライアンス意識の徹底につき発信。
- ・2021年10月8日4Qキックオフにて、コンプライアンス研修を実施、また、内部通報制度及びコンプライアンスについて発信。
- ・2021年12月17日締め会にて、コンプライアンス意識の徹底及び内部通報窓口につき発信。
- ・2022年6月6日全体会にて、コーポレート・ガバナンス体制の強化の一環としてコンプライアンス意識の徹底・強化について発信。
- ・2022年9月5日全体会にて、コンプライアンスの重要性について周知。
- ・2022年10月7日4Qキックオフにて、コンプライアンス研修を実施し、コンプライアンスの遵守及び内部通報窓口の設置について発信。
- ・2022年11月7日全体会にて、コンプライアンス遵守について発信。
- ・2023年4月7日2Qキックオフにてコンプライアンス研修を実施。
- ・2023年5月8日全体会にて、コンプライアンス意識について発信。

上記記載の全体会后、代表取締役社長または総務人事部部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を全社員に向け、電子メールまたはグループウェアにて配信しております。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及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等）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。しかしながら、監査等委員会設置会社移行後においては、コンプライアンスの遵守状況について毎月の取締役会での報告ができておりませんでした。この原因は、前回事案に係る改善策は全て対応済であるとの誤った報告を受けていたが故に監査等委員会設置会社移行前後における社内引継が不十分であったためと分析しております。この対策として、取締役会資料作成マニュアルにて「コンプライアンスの遵守状況」を毎月報告する旨を記述し、当該マニュアルに従った運用を徹底いたします。当該マニュアルは、2023年4月28日の取締役会において承認されています。

なお、2023年1月以降の取締役会においては、コンプライアンスの遵守状況の内、内部通報制度の運用状況は毎月報告しております。

加えて、コンプライアンス研修を2023年4月7日に実施しました。その後、2023年4月28日及び5月26日の取締役会において、コンプライアンス研修の実施状況や研修に関するアンケート結果についての報告を実施しました。

#### 【今後の対応について】

今後も継続して全体会等を利用して、半期に1度以上、全社に向けてコンプライアンスの重要性、コンプライアンス意識の向上についてのスピーチを行っていきます。これまではグループウェアを通し全体会資料の配信を行っていましたが、今後は動画の配信を行うことも含め、より効果的に発信できるよう検討してまいります。

また、コンプライアンスの遵守状況の内、決算手続きにおける法令・規程の遵守状況と、内部通報制度の運用状況については毎月、コンプライアンス研修の実施状況等は適宜、報告を行ってまいります。

(b) 役職員に対するリスク・コンプライアンス意識の改革

【改善策】(I.(2) e 役職員のコンプライアンス意識の欠如に対応)

上記「(a) コンプライアンスを最優先した経営の実現」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まいります。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「(c) 職業倫理の確立」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まいります。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、上記研修ととも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まいります。

(注) 上記については、2022年9月30日開示の「改善計画・状況報告書」において、上記改善策について、以下追加で対応することを記載しております。

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CFOや元従業員等)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おります。このため、後述のコンプライアンスの専任担当(b)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。

【改善状況】

2021年10月8日に行われた全体会において、コンプライアンス研修及びリスク管理研修を実施しております。

同研修の実施後には、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しております。【改善策】では、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としておりましたものの、管理部門の人員不足により、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。同内容のフィードバックについては、2023年3月17日の取締役会にて報告を実施しており、全社員に向けては、2023年4月7日の全体会にて周知しております。【改善策】では各部門長から部員へのフィードバックを想定しておりましたが、全社的に統一したメッセージを強く訴求できると考えなおしたため、各部門長からではなく全体会での実施となりました。

2022年10月と2023年4月には、実施したコンプライアンス研修について、役職員の研修に対する意識確認のため、研修後のアンケートを実施しております。また、2022年3月4日～14日かけて実施した「基礎から学ぶコンプライアンス」と題するe-learning後には理解度テストを行うことにより定着度合いを確認しております。

2023年3月に実施した「職場の健康度」アンケートによっても、役職員のコンプライアンスに対する意識傾向を判断する指標が設けられております。

2023年12月期においては、2023年4月7日に今年度第1回目のコンプライアンス研修を実施しております。

上記のとおりコンプライアンス研修は、弁護士等の専門家によるものを年2回実施することを予定しておりますが、それとは別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回予定しており、2023年は6月に実施予定であります。

また、2022年10月13日にコンプライアンス強化分科会を設置し、役職者へのコンプラ意識を高めるための施策についての検討を行っております。この分科会の構成者は、元代表取締役、管理部部長、法務・コンプライアンス部部長、管理部部員の計4名であります。この分科会の目的は、2022年10月に設立された法務・コンプライアンス部のサポートをすることです。具体的には、倫理評価シートの人事評価での活用について検討、半期ごとに実施予定のコンプライアンス研修及びe-learningの担当者をそれぞれ選任すること等を実施しております。また、コンプライアンス研修及びe-learningの担当者進め方と時期についてもコンプライアンス強化分科会にて議論し決定しております。なお、その後、法務・コンプライアンス部の運営が軌道に乗ったと判断できたため、コンプライアンス強化分科会は2022年10月13日の会を最後に、それ以降の開催はされていません。

なお、2023年4月28日の取締役会におけるコンプライアンス規程の改訂により、取締役会の直属機関としてコ

ンプライアンス委員会を新設しました。この委員会は、代表取締役宮地広志を委員長、常勤監査等委員野口敦司を副委員長とし、以下取締役CFO川上元樹、取締役松宮優紀子、総務人事部長、アンバサダーマーケティング事業部長、内部監査室長、法務・コンプライアンス部員で構成されます。この委員会の目的は、社内コンプライアンス施策を推進することであり、コンプライアンスに関する規程の改訂、コンプライアンス教育の計画の立案等を検討、実施してまいります。当社の法務・コンプライアンス部もコンプライアンス教育の計画の立案等を検討、実施するなど、役割が共通する部分がありますが、この委員会は横断的な委員が3ヶ月に1度の頻度で定期的に招集されコンプライアンスに係る施策を推進する役割を担う点が異なります。この委員会の事務局は法務・コンプライアンス部に設置されます。

#### 【今後の対応について】

コンプライアンス意識の向上のため、年2回弁護士等の専門家による研修を継続して行い、より一層高いコンプライアンス意識の醸成を行ってまいります。【改善状況】にも記載のとおり、年2回の研修時には、テストを実施し、そのフィードバックは、各部門長からではなく、全体会の際に行います。

今期については、上記専門家による研修の他に、2023年6月にe-learningによるコンプライアンス研修を実施予定であり、以後も毎年1回の実施を継続する予定であります。定着度合いについても、理解度テスト等を通じ引き続き確認を行ってまいります。

また、上記のとおり、コンプライアンス委員会を新設しましたが、同委員会については四半期に1回実施する予定であります。なお、コンプライアンス強化分科会は【改善状況】に記述のとおり、役割の終了により、2022年10月13日の会を最後に、それ以降は開催されておりません。ガバナンス強化委員会への諮問のうえ、2023年6月末までに社長決裁をもって解散する予定としております。

#### (c) コンプライアンス専門組織の設置

##### 【改善策】(I.(2) e 役職員のコンプライアンス意識の欠如に対応)

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、規程管理等の法務・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おります。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あります。

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等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、履行してまいります。

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まいります。

#### 【改善状況】

2023年2月の組織再編により、コンプライアンス専門組織である「法務・コンプライアンス部」を新たに新設しております。部長を当社 取締役CFOである川上が務めており、その下に専任担当者2名を設置しております。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等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、履行しております。

#### 【今後の対応について】

今後について、専任担当者は少なくとも2名配置する現状の体制を維持してまいります。

(d) 職業倫理の確立

【改善策】(I.(2) e 役職員のコンプライアンス意識の欠如に対応)

経理財務を主に担う管理部門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月を目途に決めてまいります。

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まいります。

【改善状況】

全従業員を対象とした人事評価面談については、前回事案発覚前の2020年12月に、四半期毎の評価を行うことを決定しておりました。同内容については、新人事制度として社内アナウンスも行っており、四半期ごとの評価の際に、職業倫理チェックも実施することを考えておりましたので、2021年9月2日に開示した「改善報告書」にて「再発防止に向けた改善策」として策定いたしました。しかし、新しい人事制度(四半期ごとの評価)運用を担当する管理部が前回事案及び今回事案に関連する対応に想定以上に時間がかかり、職業倫理チェックだけでなく、通常の人事評価も四半期ごとに行うことができませんでした。四半期ごとの運用が実現できなかったことを鑑み、今後は人事考課面談を半期に一度と運用を改めました。具体的には「人事考課規程」の記述を修正し、2023年4月28日の取締役会で承認しております。半期に一度とした理由は、四半期ごとに人事評価を行うことは、管理職の実務負荷を拡大させながらも、情報のアップデートが少なく、評価をすること自体が難しいと認識したためです。

上記のとおり、四半期に一度の人事評価面談の実施はできませんでしたが、2021年12月期の評価を2022年3月頃、2022年12月期の評価を2023年3月に実施しております。2021年12月期及び2022年12月期の結果については、取締役会には2023年3月17日に報告しており、社内については部内ごとの会議ではなく、2023年4月7日の全体集會にて全社員に周知いたしました(全社的に統一されたメッセージを強く社員に周知するため)。

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することを2021年12月17日の取締役会後における役員ミーティングの場(全取締役・全監査役・管理部部長が出席)より実施しております。期中選任された役員は、指名委員会にて、職業倫理についてのヒアリングがなされます。その際に、各役員らの倫理等については審査しております。なお、2022年12月期においては、役員選任に際しての指名委員会における職業倫理についてのヒアリングのみであったため、当該事業年度における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は、2023年3月17日開催の取締役会において、現任の役員全員により職業倫理、コンプライアンス意識に関する意思表明をしております。また、同内容については2023年4月28日の取締役会にて改訂された「役員規程」においても明記しております。

【今後の対応について】

人事評価について、【改善状況】に記載のとおり、今後は2023年12月期中に、半期に一度、人事評価及び職業倫理チェックを実施し、職業倫理チェックの結果を取締役会及び全体集會にて報告してまいります。

また、当社は、過去の2つの不祥事により、会社としての存続が危ぶまれる大きな損害を被りました。取引所からの特設注意市場銘柄指定、企業としての信用・信頼の失墜、売り上げの低迷による債務超過、株価の下落等、その影響は多大なるものでしたが、それはほんの一部の役職員のコンプライアンス意識を欠いた不正行為によってもたらされたものでした。すなわち、ほんの一部の役職員の行為であっても、会社自体はもちろん、投資家、消費者等のステークホルダーに大きな影響を与えることになりかねないのであって、企業人としての行動は常に高い倫理観をもって行われなければなりません。こうした不祥事を二度と起こさず、投資家等のステークホルダーからの信用・信頼を回復するため、当社は、会社としてコーポレート・ガバナンス体制を強化することはもちろん、個々の役職員が高いコンプライアンス意識・職業倫理をもって行動できるような体制を整えてまいります。

全役員による取締役会における表明と、代表取締役による全体集会における表明は、今後も年1回継続してまいります。

(e) 人事評価における職業倫理チェックシートの活用

【改善策】(I.(2) e 役職員のコンプライアンス意識の欠如に対応)

前回事案後に「職業倫理チェックシート」を導入しておりますが、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まいります。

【改善状況】

人事評価システムでの組み込み状況を確認し、評価における考課項目に職業倫理を追加し職業倫理チェックシートに基づき考課を行うことや年2回実施することについて社内で議論し決定しております。また、2023年4月28日の取締役会で改訂された「人事考課規程」において、同内容において明記しております。なお、人事評価システムは、OKR/MB0、1 on 1、リアルタイムフィードバックをベースにした、人事評価DXサービスであります。同システムは、目標設定・評価、上司・部下の関係性での評価だけでなく、360度全てのメンバーからの評価を受けることが可能な360度評価、エンゲージメントサーベイなどの機能を同システム一つで実現することができ、これにより過去の評価結果も確認することができる体制となっております。人事評価システムは、前回事案よりも前から導入していたアプリケーションです。前回事案を受け、改善策として倫理評価シートを組み込んでおりました。しかし、実際に評価を行う予定であった時期に今回事案が識別され当時の管理部が今回事案の対応に追われたので、追加して組み込まれていたにもかかわらず実際の評価には活用できておりませんでした。そこで、今回事案後である2022年10月13日に職業倫理チェックシートの活用について再度検討を行い、2023年3月までに、追加して組み込まれた職業倫理チェックシートを活用して人事評価が行われたという状況であります。

【今後の対応について】

今後も、人事考課規程に沿った運用を行ってまいります。

h モニタリング体制の継続

【改善策】(I.(2) 原因に対応)

上記a～g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、監査会を中心とした定期進捗モニタリングも行ってまいります。

【改善状況】

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ております。この運用を変更した理由については、2022年2月頃に、社内引継が不十分であったために、2021年12月までに再発防止策の構築整備を行ったことで、再発防止策への対応は全て完了したと当時の取締役会にて誤った判断をしたためであります。

また、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2022年の12月末まで週に1度の頻度で実施しております。

なお、2023年1月31日に代表取締役が宮地に変更された後は、再発防止策に関して、残課題であった旧役員らの責任追及と規程改訂の状況確認を行っております。代表取締役の変更前である2023年1月20日の取締役会では再発防止策全体の進捗状況について報告があり、変更後である2023年3月17日の取締役会でも旧経営陣への責任追及の状況について報告を行っております。

施策の進捗状況を定期的に管理・監視する活動(以下、「定期進捗モニタリング」と言います。)については、2022年1月に旧監査役会にて旧計画(注1)のモニタリングを完了し、それ以降旧計画にかかるモニタリングは行っておりません。監査等委員会設置後は、新計画(注2)に引き継がれている施策は新計画にかかるモニタリ

ングの中で確認しております。しかし、新計画に引き継がれていなかった旧計画の施策についてのモニタリングが漏れておりました。漏れていた原因は、前回事案に係る改善策は全て対応済であるとの誤った報告を受けていたが故に監査等委員会設置会社移行前後における社内引継が不十分であったためと分析しております。監査等委員会は旧計画のモニタリングが必要と判断し、2023年5月に旧計画のモニタリングを実施し、2023年5月26日の監査等委員会及び定時取締役会でモニタリング結果を共有いたしました。

- (注) 1. 旧計画は、2021年9月2日に開示した「改善報告書」に記載の「Ⅱ 改善措置 2 再発防止に向けた改善措置」に記載の改善計画を示しております。
2. 新計画は、2022年9月30日に開示した「改善計画・状況報告書」に記載の「Ⅱ 改善措置 3 今回事案後の新たな改善の取り組み」に記載の改善計画を示しております。

#### 【今後の対応について】

取締役会における進捗報告は、今後四半期に1度の頻度（8月、11月、2月、5月）で実施してまいります。

また、監査等委員会によるモニタリングは、今後四半期に1度の頻度で（8月、11月、2月、5月）運用状況のモニタリングを実施してまいります。

#### (2) 特設注意市場銘柄指定期間中に生じた不適正開示の経緯、原因及び再発防止策

当社は2023年6月の特設注意市場銘柄への指定から現在までに、開示遅延等に係る不適正開示を行っており、それらの発生原因の分析及び再発防止策の策定を以下のとおりに実施しております。

##### a 2022年8月10日付「特別損失の計上および業績予想の修正に関するお知らせ」

#### 【不適正開示の内容・経緯】

##### (内容)

訂正関連損失引当金繰入額や特別調査費用等の特別損失への計上に関する開示遅延が発生いたしました。当社として、訂正関連損失引当金繰入額については、2022年12月期第2四半期決算集計作業の中で特別損失の金額が明らかになったところで開示すれば足りると誤認し、事前にその発生を認識したところ（訂正関連損失引当金繰入額については遅くとも2022年6月23日）で開示すべきであることを確認しなかったため開示が遅延しました。

##### (経緯)

訂正関連損失引当金は第三者委員会の調査費用、訂正決算関連費用、課徴金・上場違約金、裁判における判決または和解金等、複数の項目によって構成されております。それぞれの項目が独立した勘定科目で表示されているわけではないこと、訂正関連損失引当金が流動負債（1年以内に支払期限が到来する債務）であることを鑑みると、2022年12月期決算期末の決算作業において、全項目に対する見込額と確定額の差異（以下、過不足）を計算し、これらの合計額を特別利益または特別損失として計上することが適切であると当社としては考えておりました。その後、2022年12月期第2四半期のレビューにおいて、当社会計監査人である監査法人から、2022年7月28日に、訂正関連損失引当金について、実績が確定した項目について過不足を計算し、特に不足分については同決算期において特別損失として計上するべきとの指摘があり、この時点において当社としては初めて上記を特別損失として計上する必要性を認識しました。

当社は、経理担当者が訂正関連損失引当金の過不足金の明細を作成し、管理部内での協議を経て、同資料を監査法人へ確認を行った後に、2022年8月4日に同決算期において特別損失の計上を行うことの方角性について決定いたしました。

特別調査費用等については、訂正関連損失引当金繰入額と特別調査費用等のどちらで計上するかは当社判断については、最終的には監査法人の確認を経る必要がありました。

したがって、連結精算表が確定する2022年8月10日まで、訂正関連損失引当金と特別調査費用等のいずれの金額も確定できなかったため、開示が遅延いたしました。

#### 【不適正開示の原因】

前述「【不適正開示の内容・経緯】(経緯)」に記載のとおり、本来であれば2022年6月23日までに開示しなければいけないところ、当社としては訂正関連損失引当金が独立した勘定科目でないこと、流動負債（1年以内に支払期限が到来する債務）でないことを鑑みて2022年12月期第2四半期の四半期決算の過程において、全項目に対



する過不足を計算し、これらの合計額を特別利益または特別損失として計上することが適切であると誤った認識をしていました。このような認識をしていた原因としては、情報管理責任者及び開示担当者の知識、経験不足が挙げられます。

#### 【再発防止策】

2022年8月10日付の開示遅延については、その時点においては、監査法人との協議をもって開示すればよいとの認識でありました。また、当該訂正損失引当金は、金額の大きさと減多に発生しない会計事象であったことから、会社のみ判断で会計処理を決めきれない部分がありました。そのうえで、今後は会計監査人である監査法人アリアと、四半期ごとに、事前に決算論点についての打ち合わせを開催することにより、会計処理の判断を早める方針であります。

また、再発防止策として、以下も実施する旨を2023年5月9日に策定しております。

- ① 四半期ごとの決算論点ミーティング時に「引当金の算出方法」、「算出に用いた主要な仮定」を明らかにしつつ状況や金額の変化があった場合の対応について会計監査人と認識をすり合わせる
- ② その後、次の四半期ごとの決算論点ミーティングまでの間は「算出に用いた主要な仮定」に変化があった（状況が変化した、金額が変わった）ところで直ちに引当金を再算出して会計監査人に問い合わせるとともに適時開示の必要性を検討する（この対応を部門内で定期的に確認する）
- ③ 適時開示が必要となる場合にはフローに従って適時開示を行う
- ④ 上記については明文化する

b 2022年10月21日付「連結子会社に対する債権放棄及び特別損失の計上並びに同連結子会社の異動（株式譲渡）に関するお知らせ」

#### 【不適正開示の内容】

（内容）

連結子会社であった、HAIRSTUDY株式会社にかかるのれん相当額である約28百万円の特別損失に関する開示漏れに係る開示遅延が発生いたしました。本来であれば2022年4月28日付の開示である「特別損失の計上および業績予想の修正に関するお知らせ」において、個別決算上で計上した損失について開示すべきでしたが開示されておりました。当社では2022年4月28日時点においては、連結決算上で計上した損失について開示を行えば、個別決算で計上した損失については開示不要であると誤認しており、その結果、当該内容の開示漏れとなりました。

（経緯）

当該内容について、当社は2022年10月20日に東京証券取引所上場部に開示ドラフト（「連結子会社に対する債権放棄及び特別損失の計上並びに同連結子会社の異動（株式譲渡）に関するお知らせ」）の相談を行いました。開示ドラフトの相談を行った翌日2022年10月21日にHAIRSTUDY株式会社にかかるのれん相当額である約28百万円について、本来であれば2022年4月28日付の「特別損失の計上および業績予想の修正に関するお知らせ」において開示をしていなければならず、当該内容の開示漏れであることを指摘されました。

#### 【不適正開示の原因】

2022年4月28日の開示時点では、以下の開示基準をもとに、連結損益計算書に計上される特別損失について開示の必要性を認識しておりましたが、連結上は消去される単体の特別損失について開示すべきか否かの検討・確認ができておらず、開示の必要性を認識できていなかったために開示漏れが生じてしまいました。このような認識をしていた要因として、適時開示基準についての開示責任者及び担当者への教育不足が挙げられます。情報管理責任者及び担当者への教育不足へと至った原因としては、開示担当部署への必要な人員配置が行われていなかったこと、育成環境が整備されていなかったことが挙げられます。

#### 【再発防止策】

上記開示漏れに関する再発防止策として、情報管理責任者及び開示担当者に対する適時開示についての教育体制を整備することを決定いたしました。具体的には、適時開示に関するe-learningの定期的な受講やセミナーへの参加等を行います。

また、2023年5月にディスクロージャーに関する各種情報が満載されている会員制のWebサイトに加入し、常時最

新の情報が取得を行うことや、セミナーを受講できる体制・環境を整えております。

さらに、今回の開示漏れを踏まえ、適時開示の体制整備に関する当社内の確認を行ったところ、全項目につき再確認すべきではあるが、「開示担当部署への必要な人員の配置、スタッフの育成」「開示を要する情報の収集」及び「開示の要否の判断」が特に当社に欠けていることが主な要因であったと考えられました。

「開示担当部署への必要な人員の配置、スタッフの育成」については、前述の「適時開示に関するe-learningの定期的な受講やセミナーへの参加等」のほか、今後も育成手段を模索していくこととしております。

「開示を要する情報の収集」及び「開示の要否の判断」については、開示担当者と当社の各部門との連携を密にし、開示対象となりうる情報を確実に収集する、「適時開示チェックリスト」や「会社情報適時開示ガイドブック」を活用し、個別の事象で開示の要否を適切に分析するという点に重点を置き、開示業務を行ってまいります。

c 2022年11月21日付「過年度における第三者割当増資及び新株予約権の募集にかかる資金使途変更に関するお知らせ」

#### 【不適正開示の内容】

(内容)

2020年6月18日付「第三者割当により発行される株式及び第9回新株予約権の募集に関するお知らせ」(以下、同日付開示記載の資金調達を「2020年資金調達」といいます。)及び2020年資金調達の進捗状況ならびに新たな資金調達について2021年12月14日付「第三者割当により発行される株式の募集ならびに主要株主である筆頭株主の異動(予定)に関するお知らせ」(以下、同日付開示記載の資金調達を「2021年資金調達」といいます。)にて資金調達の実施をそれぞれ公表しておりましたが、これら資金調達の使途が開示されていたものから変更となっていたにも関わらず、その内容を開示しておらず、開示漏れが生じておりました。

(経緯)

2022年11月9日に、2022年末の増資についての相談を東証に行っている過程で、以前の増資の資金使途(すでに以前に増資した資金がないことが明白)についての確認があり、状況をお伝えしたところ、資金使途変更の開示を求められました。その後、2022年11月14日に監査法人、弁護士事務所(顧問弁護士)に内容を共有し、資金使途変更は取締役会決議が必要との認識を得ました。その後、取締役会において、資金使途変更の承認を得たのちに東京証券取引所に開示ドラフトを提出し、修正を重ねたうえで、2022年11月21日付「過年度における第三者割当増資及び新株予約権の募集にかかる資金使途変更に関するお知らせ」を開示いたしました。

#### 【不適正開示の原因】

2020年6月開示の「2020年資金調達」において、ファイナンスで実際に調達した資金299百万円のうち118百万円については2022年2月に発覚した貴社役職員の不祥事に起因した第三者委員会の調査費用、訂正決算に係る費用、上場違約金の支払い、内部管理体制の強化、当該不祥事に起因した売上減少に伴う運転資金の不足分に充当しておりました。2021年12月開示のファイナンスで調達した資金187百万円のうち57百万円については2022年2月に発覚した貴社役職員の不祥事に起因した売上減少に伴う運転資金の不足分に充当しておりました。一方で、資金管理体制が不十分であったために当初の使途とは違う使途に充当されていたことに気づかなかったこと、ファイナンスで調達した資金の使途変更時は開示が必要であるとの理解が不足していたこと、そもそも資金使途に変更あった事実には気づかなかったことが開示漏れの要因となったものと認識しております。ファイナンスで調達した資金の使途変更時は開示が必要であるとの理解が不足していた原因としては、情報管理責任者及び開示担当者の知識、経験不足が挙げられます。

#### 【再発防止策】

資金使途変更の遅延は、そもそも資金使途に変更あった事実には気づかなかったのが遅延の要因であったと考えております。そのため、資金の使途変更があった際に気付ける管理体制を整備することが再発防止につながることを考え、以下の取り組みを実施しております。

- ① 資金使途の管理体制について、資金使途の予定・実績を比較管理することで、大きな乖離見込みがあれば早期に発見するという取り組みを2023年2月分より開始
- ② 普段使いの口座には向こう1ヶ月間の必要金額のみ置いておき、残りは他の口座に資金移動し、置いておく運用を2023年2月より開始

上記施策は、毎月、資金使途予定に基づいて、当月必要額を普段使い口座で管理することで、資金使途を厳密に管理しようという意識を働かせる狙いであります。

また、情報管理責任者及び開示担当者の知識、経験不足への対応としては、前述「b 2022年10月21日付「連結子会社に対する債権放棄及び特別損失の計上並びに同連結子会社の異動（株式譲渡）に関するお知らせ」【再発防止策】」に記載のとおりであります。

d 2023年1月20日付「(開示事項の経過) 第10回新株予約権の一部譲渡の承認並びに親会社、主要株主、主要株主である筆頭株主及びその他の関係会社の異動に関するお知らせ」

**【不適正開示の内容】**

(内容)

2023年1月20日に開示した「(開示事項の経過) 第10回新株予約権の一部譲渡の承認並びに親会社、主要株主、主要株主である筆頭株主及びその他の関係会社の異動に関するお知らせ」について、取締役会の承認前に開示したのになります。

(経緯)

2023年1月20日の昼開催の取締役会で決議事項として上程して審議したものの、開示内容が確定できていないことを理由に決議は書面決議とすることとしておりました。しかし、情報取扱責任者により、書面決議を得る前にT-DNETに情報を開示してしまいました。

**【不適正開示の原因】**

主な要因は、情報取扱責任者が、当該決議について、開示内容が確定すれば決議されたものとの誤認をしていたことです。誤認の詳細は、昼開催の取締役会では、その時点では開示内容が確定していなかったため、確定次第改めて書面による決議をすることとなっておりました。しかし、開示内容が確定すれば、本来であれば書面による決議が必要であったのに、情報取扱責任者は、開示内容が確定すれば承認されたと誤認してしまったため、書面決議を経ぬまま開示作業を進めてしまったという状況でした。書面決議を経ぬまま開示作業が進んでいる事態に関係者が気付かなかったことから、適時開示プロセスの不遵守に至ったと考えております。情報取扱責任者の理解が不足していた原因としては、知識・経験不足が挙げられます。

**【再発防止策】**

再発防止策として、以下を実施しております。

- ① 決定事実は、複数名で決議がなされたことを確認する目的で作成したExcelの事前チェックリストを用いて確認する。チェックリストを添付した証拠としてメールまたはグループウェアで残す運用を、2023年1月31日の決定事実開示分より実施。
- ② 開示意識を高める施策として、取締役会（2023年1月31日）に本件顛末を改めて報告共有するとともに、常勤の役員・監査等委員が東証開示実務についてのe-learningを視聴（具体的な視聴日は、前述「b 2022年10月21日付「連結子会社に対する債権放棄及び特別損失の計上並びに同連結子会社の異動（株式譲渡）に関するお知らせ」【再発防止策】」に記載のとおりであります）。
- ③ 情報管理責任者（川上）が不在時のフローについて、管理部長（現 総務人事部長）、取締役の松宮が代わりに実施し、これらの体制を監査等委員の野口が監視。この体制は2023年1月31日よりスタートしております。

e 2023年3月31日付「財務報告に係る内部統制の開示すべき重要な不備に関するお知らせ」

**【不適正開示の内容】**

(内容)

2023年3月30日付の開示すべき重要な不備を記載した内部統制報告書を提出していたにもかかわらず同日に当該適時開示を行っておりませんでした。

(経緯)

上記「(内容)」に記述のとおり、上場会社は、内部統制について、「開示すべき重要な不備」又は「評価結果を

表明できない旨」を記載する内部統制報告書の提出を行うことについて決定した場合は、直ちにその内容を開示することが義務付けられているところ、開示すべき重要不備の際には開示が必要であるとの認識がなく情報取扱責任者は当日に適時開示を実施しておりませんでした。その後、翌日に株式会社東京証券取引所上場部様よりご指摘を受け、不適正開示の事実を認識しました。

#### 【不適正開示の原因】

開示すべき重要な不備を開示する場合には適時開示が必要であるとの認識が欠けておりましたことが原因です。また、認識が欠けていた要因は、適時開示ガイドブックに関する理解が不足していたことも挙げられます。

#### 【再発防止策】

当社内に適時開示の知見が足りないことは、本件にかかわらず、前述の「a 2022年8月10日付「特別損失の計上および業績予想の修正に関するお知らせ」から「d 2023年1月20日付「(開示事項の経過) 第10回新株予約権の一部譲渡の承認並びに親会社、主要株主、主要株主である筆頭株主及びその他の関係会社の異動に関するお知らせ」に記載のとおり認識しております。当社としては、適時開示ガイドブックに関する理解を深め、当社内での適時開示が必要か否かについては、何らかの事象が予定される、あるいは発生した都度、適時開示ガイドブックにおいて、適時開示の要否を確認する運用を2023年4月より実施しております。

また、適時開示経験者を採用するよう候補者の検索・募集を継続しておりますが、経験者自体の数が少なく難航しておりました。

当社は、外部アドバイザー企業との間で、2023年2月13日付にて適時開示の指導についてアドバイス頂く業務委託契約を締結しました。外部アドバイザー企業は、上場企業でのIR担当を行っていた経験値があることに加え、直近では東証上場企業の増資のファイナンシャルアドバイザーおよび増資に関するアンダーライティングおよび適時開示アドバイザーをしております。また、顧問弁護士に依頼し、金融商品取引法や証券取引所規則など企業法務・適時開示全般にわたり相談できる体制を構築されております。

外部アドバイザー企業へは、これまで当社から適時開示が必要と思われるものについて、要否や書きぶりの相談をしておりました。しかしながら、今回のように当社が、適時開示が必要であると認識していないものについては相談から外れてしまうこととなっております。

そこで当社は、今後は、秘密保持契約のもと、当社の経営会議や取締役会での決議報告事項を事前あるいは事後に共有し、当社に知見がないものについても漏れないよう予防するとともに、当社に知見を蓄積していくこととしたいと存じます。実際に、2023年4月28日開催の定時取締役会ならびに2023年5月6日開催の経営会議分より運用を開始しております。加えて、経験者の追加採用ができたとしても、当該アドバイス業務委託契約は当面の間継続し、経験者のスキルアップ指導やクロスチェックとしていく所存であります。

当該アドバイスでは個別具体的な開示の要否判断について、適時開示ガイドブックに照らしての判断方法も含めて指導いただける状況にあります。

#### (3) 今後について

当社グループは株主・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。

当社グループは、この1年間、新たな問題への対処も含めた全ての施策の実施あるいは運用開始、及び、各施策の確実な運用と定着に向け、新たな経営体制の下で全社一丸となってその取り組みを加速してまいりました。

2023年6月16日に内部管理体制確認書を東京証券取引所に提出しており、今後、内部管理体制確認書の提出を受けた東京証券取引所による審査が実施されることが想定されておりますが、当社グループは、適切に対応し、特設注意市場銘柄の指定の解除を目指してまいります。

また、内部管理体制確認書に記載をした内部統制の構築、コーポレートガバナンスの強化、役職員のコンプライアンス意識の向上などの取り組みを継続していくこと、さらなる改善をしていくことが、株主・投資家の皆様をはじめとした関係各位からの信頼回復、企業価値の向上に繋がるものと考えており、引き続き企業運営に努めてまいります。