



2024年3月19日

各位

会社名 株式会社 イメージワン  
代表者名 代表取締役社長 川倉 歩  
(コード番号 2667 東証スタンダード)  
問合せ先 取締役管理部長 武井 保人  
(TEL 03 - 5719 - 2180)

東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ

当社は、過年度決算短信等を訂正した件につきまして、2024年3月5日付で株式会社東京証券取引所より、有価証券上場規程第504条第1項第1号に基づき、その経緯及び改善措置を記載した「改善報告書」の提出を求められておりましたが、本日別添のとおり提出いたしましたので、お知らせいたします。

別途書類：改善報告書

以上

# 改善報告書

2024年3月19日

株式会社東京証券取引所  
代表取締役社長 岩永 守幸 殿

株式会社イメージワン  
代表取締役 川倉 歩

このたび、過年度決算短信および四半期決算短信、ならびに有価証券報告書および四半期報告書（以下「過年度決算等」といいます。）の訂正の件について、有価証券上場規程第504条第3項の規定に基づき、その経緯および改善措置を記載した改善報告書をここに提出いたします。

## 目次

1. 経緯	4
(1) 過年度決算訂正の内容	4
① 訂正した過年度決算等	4
② 過年度決算等の訂正による業績への影響額	4
(2) 過年度決算等を訂正するに至った経緯	5
① 発覚した経緯	5
② 第三者委員会の設置	6
(3) 本件不適切な会計処理の概要	6
① 取引概要	6
② 本蓄電池取引開始の経緯	8
③ 不適正開示の原因となった行為の内容	9
④ 不適切な会計処理の内容	10
⑤ 不適正開示となった行為への全関係者の関与状況	10
⑥ 不適正開示の原因となった行為に係る認識、目的動機等	11
⑦ その他第三者委員会の調査対象となった案件の概要・結果	11
2. 改善措置	12
(1) 不適正開示の発生原因の分析	12
① 元当社代表取締役のコンプライアンス意識の欠如	12
② リスク管理体制の不備	13
③ 情報共有の不備・不徹底	14
④ 事業の属人化	15
⑤ 元当社代表取締役に対する従業員の付度	15
⑥ 不適切な業務分掌および決裁権限基準・プロセスの不備	16
⑦ 経営会議の不備	16
⑧ 取締役会の監督機能および監査等委員の監査機能の不十分性	17
⑨ 内部監査制度の不備	17
⑩ 内部通報制度の不備	18
⑪ 関連当事者取引管理体制の不備	18
(2) 再発防止策に向けた改善措置（実施済みのものを含む）	19
① 取締役の教育および選任プロセスの明確化（2. (1) ①に対応）	19
② リスク管理体制の強化（2. (1) ②に対応）	20
③ ガバナンスの強化（2. (1) ③、⑧に対応）	21
④ 事業の属人化の防止（2. (1) ④）	22
⑤ 全役職員の意識改革（2. (1) ⑤に対応）	23
⑥ 業務分掌および決裁権限の見直し（2. (1) ⑥に対応）	23
⑦ 経営会議の見直し（2. (1) ⑦に対応）	24
⑧ 内部監査体制の強化（2. (1) ⑨に対応）	25

⑨ 内部通報制度の見直しと周知（２．（１）⑩に対応） .....	26
⑩ 関連当事者取引の制限（２．（１）⑪に対応） .....	26
⑪ 再発防止策の遵守状況に関するモニタリング .....	27
⑫ 経営責任等の明確化について .....	27
（３）改善措置の実施スケジュール .....	28
3. 不適切な情報開示等が投資家および証券市場に与えた影響についての認識.....	28

## 1. 経緯

### (1) 過年度決算訂正の内容

当社は、2023年10月16日付「第三者委員会設置に関するお知らせ」、2023年10月24日付「2023年9月期決算発表の延期に関するお知らせ」および2023年11月21日付「(開示事項の経過) 第三者委員会に対する委嘱業務追加に関するお知らせ」にて開示しましたとおり、当社の元代表取締役 a 氏および元取締役 b 氏の2名が在任中に、当社子会社における新規事業参入にあたって第三者に不正に金品を供与したと疑われる行為があったことおよびこれに関連する不正な行為を行った疑いがあることから、当社は、事実関係の正確な把握のために外部専門家から構成される第三者委員会を設置し、調査を開始し、調査中に発覚した事情を踏まえ委嘱業務を追加のうえ更なる調査を進めてきました。

当社は、2024年1月15日に第三者委員会から調査報告書(以下「本調査報告書」という。)を受領した結果、当社の元代表取締役が在任中に不適切な金銭授受および利益相反取引規制を潜脱するような行為や、当社の再生バッテリー(以下「バッテリーモジュール」という。)を事業用ポータルバッテリーとしてリユースレンタルする環境配慮型の事業に関する取引(以下「本蓄電池取引」という。)において、売上の計上に関する不適切な会計処理等の事実が判明しました。

これに伴い、当社は、2024年1月31日付「過年度の有価証券報告書等の訂正報告書の提出に関するお知らせ」にて開示しましたとおり、過年度決算の訂正を行いました。なお、決算訂正による業績への影響額は以下のとおりです。

#### ① 訂正した過年度決算等

2022年9月期	第1四半期	(自2021年10月1日	至	2021年12月31日)
2022年9月期	第2四半期	(自2022年1月1日	至	2021年3月31日)
2022年9月期	第3四半期	(自2022年4月1日	至	2022年6月30日)
2022年9月期	通 期	(自2021年10月1日	至	2022年9月30日)
2023年9月期	第1四半期	(自2022年10月1日	至	2022年12月31日)
2023年9月期	第2四半期	(自2023年1月1日	至	2023年3月31日)
2023年9月期	第3四半期	(自2023年4月1日	至	2023年6月30日)

#### ② 過年度決算等の訂正による業績への影響額

(単位：千円)

期間	項目	訂正前	訂正後	影響額	増減率(%)
第39期 (2022年9月期) 第1四半期	売 上 高	251,089	210,753	△40,336	△16.1
	営 業 利 益	△117,221	△119,957	△2,736	△2.3
	経 常 利 益	△124,767	△122,137	2,630	2.1
	四 半 期 純 利 益	△141,558	△138,927	2,630	1.9
	総 資 産	2,864,334	2,910,415	46,080	0.1
	純 資 産	2,502,795	2,505,425	2,630	0.1
第39期 (2022年9月期)	売 上 高	1,222,009	1,115,163	△106,845	△8.7
	営 業 利 益	△122,421	△135,256	△12,835	△10.5

第2四半期	経常利益	△116,596	△130,716	△14,119	△12.1
	四半期純利益	△145,318	△159,438	△14,119	△9.7
	総資産	2,846,445	2,923,538	77,093	2.7
	純資産	2,499,034	2,484,914	△14,119	△0.6
第39期 (2022年9月期) 第3四半期	売上高	1,860,532	1,742,991	△117,541	△6.3
	営業利益	△223,718	△247,257	△23,538	△10.5
	経常利益	△246,771	△272,663	△25,892	△10.5
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△270,259	△296,151	△25,892	△9.6
	総資産	3,030,797	3,143,183	112,385	3.7
	純資産	2,374,093	2,348,201	△25,892	△1.1
第39期 (2022年9月期) 通期	売上高	3,431,612	3,301,389	△130,222	△3.8
	営業利益	△264,873	△301,091	△36,218	△13.7
	経常利益	△316,506	△356,347	△39,840	△12.6
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△341,513	△508,370	△166,857	△48.9
	総資産	3,222,520	3,225,758	3,238	0.1
	純資産	2,633,115	2,466,257	△166,857	△6.3
第40期 (2023年9月期) 第1四半期	売上高	710,608	694,143	△16,465	△2.3
	営業利益	△87,367	△98,104	△10,736	△12.3
	経常利益	△102,072	△114,456	△12,383	△12.1
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△101,659	△119,037	△17,377	△17.1
	総資産	3,040,461	3,064,006	23,545	0.8
	純資産	2,531,455	2,347,220	△184,234	△7.3
第40期 (2023年9月期) 第2四半期	売上高	2,515,550	2,478,394	△37,155	△1.5
	営業利益	△110,431	△135,866	△25,434	△23.0
	経常利益	△122,739	△151,889	△29,150	△23.8
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△46,258	△82,502	△36,244	△78.4
	総資産	2,957,770	3,012,532	54,762	1.9
	純資産	2,586,856	2,383,755	△203,101	△7.9
第40期 (2023年9月期) 第3四半期	売上高	2,813,133	2,746,942	△66,191	△2.4
	営業利益	△248,874	△297,188	△48,313	△19.4
	経常利益	△265,758	△320,691	△54,932	△20.7
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△155,266	△218,368	△63,101	△40.6
	総資産	3,089,496	3,185,896	96,400	3.1
	純資産	2,477,848	2,247,889	△229,959	△9.3

## (2) 過年度決算等を訂正するに至った経緯

### ① 発覚した経緯

当社は、2023年9月中旬、a氏およびb氏が当社取締役在任中（a氏については当社代表取締役にも在任中）に、当社子会社における新規事業参入にあたって第三者に対して不正に金品を供

与したと疑われる行為があったことおよびこれに関連する不正な行為を行った疑い（以下「本件疑惑」という。）があるとの内部通報を受けました。当社は、この内部通報を受けて、本件疑惑の事実経緯の正確な把握のため、より客観的かつ公平な視点・立場から十分かつ適切な調査を実施する必要があるとの判断から、第三者委員会を設置しました。

また、第三者委員会による調査が実施されている中、当社は、本蓄電池取引について、当社の取引先から、取引先の税務調査において当該取引の目的物の実在性に関する重大な問題（以下「本件追加疑惑」という。）があった旨の2023年11月6日付通知文書を受領しました。当社は、2023年11月21日、第三者委員会の目的の一つとして、「本件疑惑に係る事実関係」に加え「その他不正な行為の有無の調査」を定めているところ、今般、発覚した本件追加疑惑およびその類似事案（以下「本件追加疑惑等」という。）に係る調査についても、第三者委員会に対する委嘱業務として新たに追加しました。

## ②第三者委員会の設置

当社は、透明性の高い調査を徹底かつ迅速に行うため、2023年10月16日開催の取締役会において、日本弁護士連合会の定める「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に準拠した、当社グループと利害関係がなく、独立した中立・公正な社外の専門家のみを委員として構成される第三者委員会を設置することを決議し、本委員会における委員を、弁護士2名、公認会計士2名の合計4名に依頼しました。

当社は、本調査報告書を受領し、不適切な会計処理による過年度分を含めた財務に影響を与える部分の特定ができたことから、2024年1月31日に過年度の決算短信等の訂正を行いました。

## (3) 本件不適切な会計処理の概要

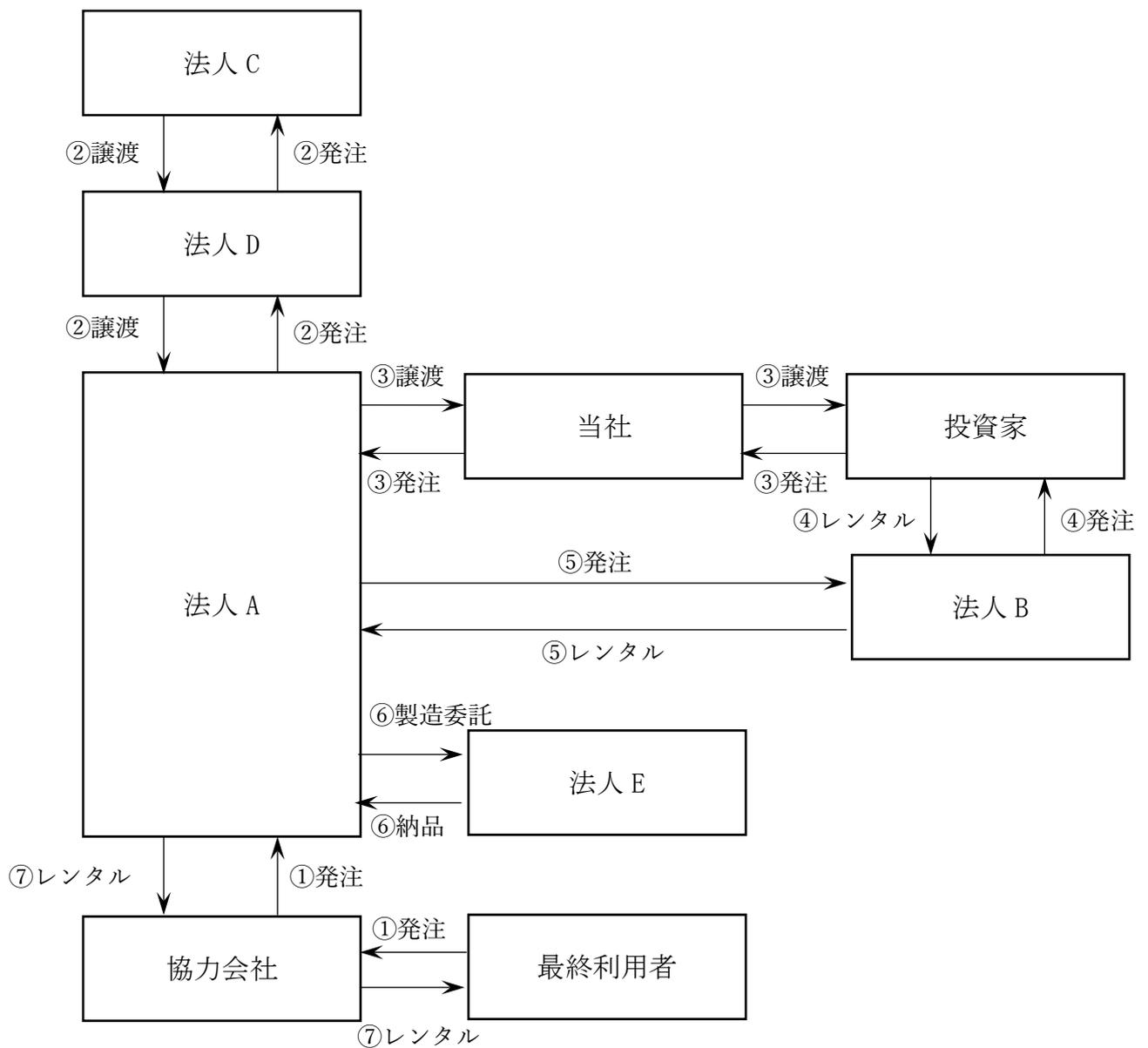
当社は、本蓄電池取引において、2022年9月期第1四半期から2023年9月期第4四半期までの取引の大部分のバッテリーモジュールが実在しない状況で行われた取引であるという蓋然性が高く、本蓄電池取引は経済的合理性が存在しない取引と言わざるを得ず、本蓄電池取引において収益を認識する根拠に乏しく、当社の会計処理は不適切なものであったことから、本蓄電池取引に係る会計処理の取消しを行いました。なお、本件調査の結果、判明した不適切な会計処理の概要は以下のとおりです。

### ①取引概要

当社は2021年11月から本蓄電池取引を開始しておりますところ、本蓄電池取引のスキームは、バッテリーモジュールが組み込まれたBCP対応のポータブルバッテリー（以下「実機」という。）を最終利用者にレンタルすることを目的として、投資家がバッテリーモジュールを購入し、当社および一定のステークホルダーが介在して最終利用者へ転貸するスキームであり、以下のスキームがあります。

#### a. 譲渡契約スキーム・商流

譲渡契約のスキームは、当社が法人Aからバッテリーモジュールを購入し、投資家に譲渡し、投資家が法人Bを経由して法人Aへレンタルし、法人Aが最終利用者へ転貸するスキームです。



## b. レンタル契約スキーム・商流

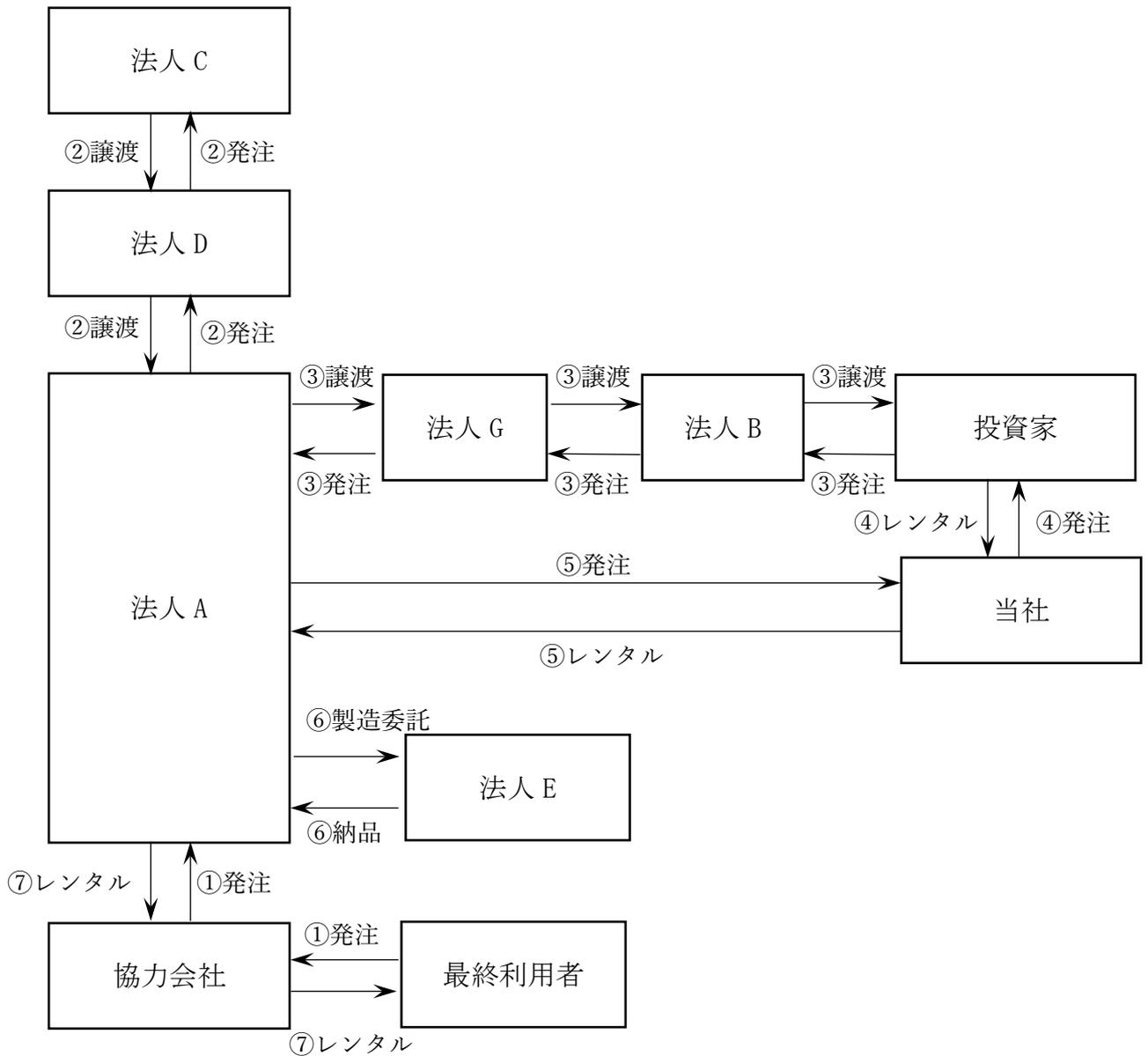
### ア 組合方式

組合方式とは、法人 F が、投資家と締結した共同出資契約に基づく任意組合出資（または匿名組合出資）により調達した資金で、取引の川上にいる法人 A よりバッテリーモジュールを購入した法人から当該バッテリーモジュールを購入し、当社に当該バッテリーモジュールをレンタルしたのち、当社が法人 A へレンタルし、法人 A が最終利用者へ転貸するスキームです。

### イ 直レンタル方式

直レンタル方式とは、投資家が取引の川上にいる法人 A よりバッテリーモジュールを購入した法人から直接当該バッテリーモジュールを購入し、当社に当該バッテリーモジュールをレンタルしたのち、当社が法人 A へレンタルし、法人 A が最終利用者へ転貸するスキームです。

ームです。



## ②本蓄電池取引開始の経緯

当時、当社と本蓄電池取引に係る業務委託契約を締結していた c 氏が、a 氏を法人 A の代表取締役 d 氏に引き合わせたことを契機に、法人 A が法人 C から日産リーフのバッテリーモジュールを仕入れて、災害用・非常用の蓄電池に組み付けてレンタルするという本蓄電池取引スキームにおいて、法人 A 本体が投資家を集めてファンドを組成することは困難であることから、当社代表取締役（当時）であった a 氏が投資家を集めることになり、本蓄電池取引が始まりました。

本蓄電池取引を開始するにあたり、当社は、少額減価償却資産の取得価額の損金算入制度（以下「本税制度」という。）による即時償却に係る税制改正を憂慮して、本蓄電池取引の循環取引の該当性、組合方式および直レンタル方式に関するスキームの妥当性、本税制度による即時償却

に係る税務リスクに関する意見書を外部の公認会計士らおよび税理士（税理士法人）らから入手しました。

また、当社は、本蓄電池取引の開始後、福島県双葉郡浪江町にある法人 C の工場に二度視察しました。

### ③不適正開示の原因となった行為の内容

#### a. 本蓄電池取引の実態

当社における本蓄電池取引は、本来であれば、各取引に係る契約締結後、速やかにバッテリーモジュールが実機として組み込まれ、最終利用者へレンタル等が実施されてなければならないにもかかわらず、法人 A が第一譲受人に対してバッテリーモジュールを管理するために付与したシリアル番号（以下「シリアル番号」という。）の重複や当社からレンタルしたバッテリーモジュールに関する情報が記載された管理表の最終利用者の記載は虚偽であることの結果を踏まえると、本蓄電池取引の多くは、バッテリーモジュールの実物がなく、また最終利用者との契約（またはその予定）もない状態で、投資家への勧誘が行われ、実際にはバッテリーモジュールは存在しないか、少なくとも最終利用者は決まっておらず、損金算入に重大な税務リスクが存在する状態であったにもかかわらず、投資家・法人 B 間のバッテリーモジュール売買契約、投資家・当社間のバッテリーモジュール・レンタル契約が締結されていました。

#### b. 当社における蓄電池取引の管理状況

バッテリーモジュールの譲渡又はレンタルは、いずれの商流においても、法人 A がシリアル番号を提示することによって行われ（占有改定）、さらに第一譲受人（第二譲渡人）が、最終利用者を除く川下の取引先（バッテリーモジュールの譲受人および賃借人）に対してシリアル番号を提示することによって行われていました。これに則り当社もシリアル番号による管理を行っていましたが、当社の会計上の収益認識においても、協力会社と最終利用者との契約があることが前提となるところ、最終利用者との契約の確認はしていませんでした。

また、当社は、本蓄電池取引の開始後、福島県双葉郡浪江町にある法人 C の工場に二度視察を行っており、当該視察で蓄電設備、EV 充電器、工場外観、工場内観、回収バッテリーモジュール、解体・組立工程、リフレッシュ済みバッテリーモジュール、梱包・輸送準備などを確認しているものの、シリアル番号との整合性の確認は行っていませんでした。

#### c. 税務調査の対応について

本蓄電池取引において、2023 年 4 月に投資家である法人 H に対し税務調査が入り、本蓄電池取引の実在性に疑義が生じていたことについて、一部の人物しか知り得ず情報共有も行われていませんでした。また、その後の対応についても法人 A に対してバッテリーモジュールごとの最終利用者の情報や実機の所在地について、幾度の要求にもかかわらず、情報開示されない状況が続き、本蓄電池取引の実在性に疑義が解消されていなかったにもかかわらず、c 氏および e 氏は上席に確認することなく、投資家への勧誘行為を続けていました。

#### ④不適切な会計処理の内容

上記のとおり、本蓄電池取引の大部分はバッテリーモジュールが実在しない状況で行われた取引であるという蓋然性は高く、最終利用者が存在しない蓋然性も高いことが判明したため、次のとおり各スキームにおける本蓄電池取引に係る会計処理の取消しが必要となりました。

##### a. 譲渡契約のスキーム

当該契約は請求済未出荷契約であり、バッテリーモジュールを投資家に対し引き渡す契約を締結した時点で収益認識に関する会計基準の適用指針 79 項における要件の全てを充足することから、当該時点で収益を認識していました。当社がバッテリーモジュールを取得した時点では、当社の顧客になる投資家は決まっていないことから、当社において在庫リスクを抱えている状態であるため、当社は同適用指針 39 項の「本人」に該当するとし、当社において、本蓄電池取引の商流については総額により売上高および売上原価を計上する方針としていました。

そのため、投資家に譲渡した時点で売上計上し、同時点において法人 A から取得したバッテリーモジュールに係る支出額を売上原価に計上していました。

なお、本蓄電池取引に係る過年度の計上額は以下のとおりです。

(千円)

	売上原価	売上高
2022年9月期1Q	37,600	40,000
2022年9月期2Q	56,400	61,800
2022年9月期合計	94,000	101,800

##### b. レンタル契約スキーム

当社が投資家からレンタルしたバッテリーモジュールについては、全てのバッテリーモジュールを即座に法人 A に対して再レンタルしているため、法人 A から受け取る金額と投資家に対して支払うレンタル料の差額（純額）を売上として計上していました。

なお、本蓄電池取引に係る過年度の計上額は以下のとおりです。

(千円)

	投資家からのレンタル	法人 A への再レンタル金額	当社売上計上額
2022年9月期1Q	385	721	336
2022年9月期2Q	7,700	12,409	4,709
2022年9月期3Q	17,490	28,186	10,696
2022年9月期4Q	20,735	33,416	12,681
2023年9月期1Q	26,923	43,388	16,465
2023年9月期2Q	33,926	54,617	20,691
2023年9月期3Q	49,327	78,363	29,036
2023年9月期4Q	64,924	101,542	36,618

#### ⑤不適正開示となった行為への全関係者の関与状況

ア a 氏について

a 氏は、当社が本蓄電池取引に関わるようになった発案者であり、当社における本蓄電

池取引の主導的立場にあった者であり、2023年3月31日までESG事業部の事業部長でした。当社が関与する本蓄電池取引の税務調査が長期間継続していたことを認識していたうえで、本蓄電池取引の実在性に疑義が解消されていなかったにもかかわらず、投資家への勧誘行為を続けていました。

イ b氏について

b氏は、2023年4月以降、本蓄電池取引を主管する当社ESG事業部の事業部長に就任しましたが、同事業部の知見がなく、また、知見を広めることもせず、本蓄電池取引の担当者からの事業報告も受けていませんでした。そのため、b氏は、本蓄電池取引に関して税務調査が行われていたことは把握していたものの、その詳細等については把握していませんでした。

しかしながら、ESG事業部長の地位にある以上、部下からの報告がなくても、同事業部の状況を把握するよう努めるべきであり、むしろ報告を受けない状況を是認していたこと自体が問題であって、税務調査という同事業に係る本蓄電池取引に関する問題が生じていることを把握しながら、これを看過していました。

ウ f氏について

f氏は、g氏から、税務調査を受けていることの報告は受けていたが、a氏からは詳しいことは聞かされておらずでした。しかしながら、本蓄電池取引の実在性に疑義が解消されていないことには変わりなく、当社等が投資家への勧誘行為を続けていたことを看過していました。

エ その他の取締役について

上記3名以外の当時の取締役において、本蓄電池取引の実在性に関する疑義について認識しておらず、その職責上、認識すべき立場にあった者はいませんでした。

オ e氏、h氏およびc氏について

当時従業員であったe氏、h氏および業務委託先であったc氏は、a氏およびb氏の指示のもと、本蓄電池取引の営業活動を行っていました。

## ⑥不適正開示の原因となった行為に係る認識、目的動機等

2021年当時、営業体制の強化が当社の課題であったところ、その課題解決を図ることを目的として、a氏が当社の代表取締役に就任したことから、過度なトップダウンにおける売上至上主義の下、事業リスクの検討を行うことよりも先に事業を開始させ、当社の売上を増やすことを重視した姿勢を取っていました。

## ⑦その他第三者委員会の調査対象となった案件の概要・結果

### a. 空気清浄機の在庫買取に関する問題

当社の空気清浄機販売事業に関して、当社は空気清浄機の在庫を抱えることなく、その都度引き合いのあった個数を法人Iから仕入れて販売するという形態をとっていました。しかし、a氏が当社の代表取締役に就任するタイミングで、法人B(※)において空気清浄機の仕入販売を行っていたe氏が、空気清浄機を法人Bからの購入であるにもかかわらず、法人Iか

らの購入とし、関連当事者取引や利益相反取引に該当しないものとして取締役会の承認を得ずに取引を行っていました。また、空気清浄機販売の売上が低迷しているなか、あえて当社が在庫を抱えることについて合理的な理由はなく、この取引自体に問題があると言わざるを得ませんでした。

なお、当社が法人 I から仕入れた空気清浄機は、形式的・名目的な第三者である法人 I ではなく、実質上の相手先である法人 B から仕入れたものとして取り扱われるべきであり、当該取引 23,377 千円は 10,000 千円を超える取引であることから関連当事者取引に係る注記として開示対象とされるべきでした。

※a 氏は、当社の取締役であり、かつ法人 B の株式を 100%保有しているため、「主要株主およびその近親者、役員およびその近親者が議決権の過半数を所有している会社等およびその子会社（一部省略）」に該当します。

#### b. 不適切な金銭交付

当社および子会社の新規事業の展開にあたって、a 氏が、第三者に対して不正に金品を供与したと疑われる行為があったことおよびこれに関連する不正な行為を行った疑いがありました。調査の結果、a 氏は、主に新規事業の関連する形で i 氏に多額の金銭を交付していたことが認められました。

なお、a 氏は、取締役会および経営会議において、他の取締役との間で i 氏の職業や協力内容等の詳細情報までは共有しておらず、i 氏からの情報提供や、i 氏への金銭交付については、専ら a 氏が個人的に行っていたものであり、当社への組織的な関与は認められませんでした。

また、a 氏が推進していた訪問看護事業に関して、上記のとおり不適切な金銭交付に関して a 氏の刑事および民事上の責任追及の可能性について社内調査を実施しました。しかし、その社内調査報告書は b 氏、f 氏およびその他一部の従業員しか知らず、結果的に取締役会および監査等委員会に対して報告されませんでした。

#### c. その他

第三者委員会において調査された主な案件は以下のとおりです。

- ・ニトリルグローブ取引に関する問題
- ・新型コロナウイルス抗原検査用試験取引の前渡金に関する問題
- ・太陽光調査費用に関する問題

詳細については、2024 年 1 月 21 日付「(開示事項の経過) 第三者委員会の調査報告書公表に関するお知らせ」をご参照ください。

## 2. 改善措置

### (1) 不適正開示の発生原因の分析

#### ①元当社代表取締役のコンプライアンス意識の欠如

a 氏は、取引先である投資家にバッテリーモジュールの実在性に疑義があるとして税務調査が入り、その反面調査が当社においても行われる中、法人 A からバッテリーモジュールの所在地や最終利用者の情報について開示されない状況が続いていたことについては、e 氏等から報告を受

けていました。

しかし、a氏は、本蓄電池取引の主導的立場にあり、税務調査が長期間継続していたことを認識している中で、バッテリーモジュールの実在性の確認を特に積極的に調査することなく、当該取引を継続していたことは、コンプライアンス意識や上場企業の代表取締役としてのリテラシー（倫理観や行動規範）の欠如した行為であったと認識しています。

また、第三者委員会により他にも自ら贈賄が疑われるような行動に出るだけでなく、当社との利益相反取引に該当することを回避するべく、積極的にその方策を講じており、自らの行動が法的・社会的にどのように評価されるのかについて何ら想像できておらず、リスク管理能力としても問題があり、上場企業の代表取締役として持つべき強いコンプライアンス意識や上場企業の代表として当然に有しているべきリテラシーさえ明らかに欠如していたと言わざるを得ません。このようなa氏のコンプライアンス意識や上場企業の代表としてのリテラシーの欠如が今回の問題が発生した根本原因であったと考えています。

なお、a氏が代表取締役となった経緯として、当時、営業体制の強化が当社の課題であったところ、取締役会において、a氏が長年にわたり保険コンサルティングや医療分野の経営経験を有していることから営業体制への強化が図れるものとして、当社の課題の解消を優先的に捉え選定いたしました。結果として取締役の選任は、事業における知見が重要な判断基準となっていました。

取締役の選任については、事業の知見だけで判断するものではなく、取締役会で選定し、株主総会で承認を得るというプロセス以外に、取締役選定基準や事前にと取締役候補が監査等委員など取締役会を監視する立場の者と面談をするなど、より慎重に検討されるべきところ、社内ルールがなく検討が不十分であったことから、取締役の選任プロセスに不備があったと考えています。

新たに取締役に選定・選任する際や在任中において、上場企業の取締役として必要とされる倫理観や行動規範、ガバナンスについての研修等を通してコンプライアンス意識の醸成する機会がなかったことも原因の一つとなったと認識しています。

## ②リスク管理体制の不備

本蓄電池取引は、協力会社と最終利用者との契約（レンタル契約の締結およびそれに基づく最終利用者の実機の利用）があつて初めて取引の経済的合理性が生じるスキームであり、当然のことながら、バッテリーモジュールや実機が実在していることが大前提となる取引です。そのため、当社としては本蓄電池取引実施（投資家への勧誘と投資家とのレンタル契約締結）当初から、同取引全てのバッテリーモジュールや実機の実在性について客観的に確認すると共に、それが適切に管理されていることを慎重に確認する必要がありました。

しかしながら、本蓄電池取引開始にあたって、前述の確認をせず、法人Aが作成した独自の管理番号をもってバッテリーモジュールや実機の管理体制をとっており、バッテリーモジュールの実在性について福島県双葉郡浪江町にある法人Cの工場に二度視察しているものの、最終利用者に対する転貸の実態までは判明できず、検証が十分であったとはいえない状況にありリスク管理が十分に行われていませんでした。

本蓄電池取引においては、事業を a 氏自らが進めていたことで属人化され、社内には事業の詳細については共有がされていない状況となっていました。当社としては、事業担当者とその会議体により、事業の支障となり得る重大なリスクの把握、そのリスクを回避するための調査、解決策の検討等を慎重に協議しながら進められるべきであるにもかかわらず、a 氏により属人化とされた事業体制を解消するための対応を怠っていました。

また、当社のリスク管理体制として、リスク管理に関する重要事項の審議とリスク発生時の対応策を検討する機関としてリスク管理委員会が設置されていました。

当社が直面する経営リスクは、経営環境や事業に応じて変化するため、毎年定期的に見直しを行うことや、見直しにあたっては、リスクの低減策、対応の優先順位および残留リスク等について十分に検討し、記録を残すこと、この見直し結果については、リスク管理委員会より取締役会に報告を行うこととしていました。こうした期中に経営環境や事業が大きく変化した場合には、必要に応じてリスクの見直しを実施することを規程に明記されていましたが、新規事業を行うことに関してリスク管理委員会は開催されていませんでした。

このようにリスク管理委員会を規程に則って運用できていなかったことにより、新規事業に対するリスク検出や、その対応について議論をすることなく、また業務フローも作成することもなくリスク管理をするための人材配置等が検討されないまま事業が開始されており、リスク検討やリスク管理体制に不備があったと認識しています。

特に新規事業の検討を開始するなど、経営環境や事業が大きく変化する際には、取締役会に上程する際の資料として商流図や取引先の概要（反社チェックや利益相反・関連当事者の有無の検討）、紹介経緯、費用・収益のシミュレーション、リスクの検討が必要であるところ、上程について一定の基準を設けてなく、取締役会において資料の提出要求や質疑はありましたが、実際に事業を開始する際に、取締役会の承認さえ得れば事業を推進できるといった新規事業における意思決定のプロセスに問題があったと考えています。

取締役会への上程に先立って、新規事業の検討を開始する段階で、経営会議やリスク管理委員会およびコンプライアンス委員会にて重要論点についての整理を行い、検討資料の妥当性や新規事業が取締役会で検討するに値するかを議論し、不足している資料がないことやリスクの洗い出し、そのリスクを軽減するための施策が十分であることを検討する慎重な姿勢（プロセス）が必要であったと認識しています。

### ③情報共有の不備・不徹底

本蓄電池取引においては、博多税務署による法人 J および法人 K への税務調査と枚方税務署による法人 H への税務調査が行われましたが、博多税務署の調査については当社に対して論点の説明はなく、対象企業の反面調査という位置づけであったため、他の反面調査の対応業務と同様に、g 氏から a 氏、b 氏、e 氏および f 氏への報告のみで、取締役会への情報共有がされていませんでした。

一方、枚方税務署の税務調査については、直接、当社に税務調査（反面調査）が入ったものではなく、対象企業経由で、a 氏、e 氏および c 氏のみ情報提供され、バッテリーモジュールの実在性に疑義があることが論点であることはその 3 名のみが認識しておりました。当社の経

営に大きな影響を及ぼす可能性がある重要な事項であったにもかかわらず、a 氏、e 氏および c 氏は、他の取締役および従業員に対して情報共有を行いませんでした。これは、a 氏の判断で取締役会での情報共有がされなかったと考えています。

その原因として、社内におけるパワーバランスについて、a 氏と b 氏が業務執行においては上位に位置しており、a 氏と b 氏の 2 人で経営的な方針・案件について判断・決定をしていることが多く存在していました。また、両名に異を唱えると、b 氏からパワーハラスメントによる威圧を受けることも多くあったことから、b 氏が訪問看護事業における社内調査報告書を取締役に共有しない方針を下したことに對して、f 氏と社内調査報告書の存在を知る他の従業員は就業環境を維持するために、誰も異を唱えることができませんでした。

また、事業部から共有される情報については、事業部門に強く関与する代表取締役が情報の取捨選択をしており、新たな取引を開始する上では、その取引の適法性や妥当性等を検討する管理部門が、取引先の属性（関連当事者取引等）、商流および取引条件（許認可が必要となる取引を含みます。）等の経済的合理性を含めた詳細な情報を積極的に収集するべきであったと認識しており、相互牽制・監督機能が強く働いていれば、今回の問題の一部については防止できた可能性があると考えています。

仮に、稟議事項や経営会議、取締役会における情報共有すべき事項が明確に定められており、適時に情報共有が適切になされていたならば、早い段階で問題が発見でき、管理部門、経営陣による十分な議論の下、適切な対応ができていたと考えています。

#### ④事業の属人化

当社における本蓄電池取引、その他第三者委員会の調査対象となった取引の当社における担当者が 1 名または 2 名となっており、また、その部門の人材が元当社代表取締役に近い人材のみで固められ限定的となったことで事業が属人化され、その担当者以外の者からは何が行われているか容易に分からないブラックボックスの状況下にありました。

このように業務が属人化した背景として、事業部門に元当社代表取締役の a 氏が直接的に強く関与していたことで、自律的なリスク管理ができていなかったことに加え、管理部門へのタイムリーな情報共有がなされていなかったために、事業部門から提出された稟議や取引先情報について管理部門における検証が不十分となり、適時にリスクや事業の内容が適切に共有されませんでした。

これは、後述する a 氏および b 氏が創り出した元代表取締役に対する従業員の付度するような風潮により、属人的な事業における問題が放置され、今回の問題が発生した一因になっているのではないかと考えています。

#### ⑤元当社代表取締役に対する従業員の付度

当時の当社においては、a 氏は、当社の代表取締役に就任後、とにかく当社の売上を増やすことに躍起になっており、そのような状況において、a 氏および b 氏の 2 名が在任かつ職務執行中の体制下において、従業員が a 氏および b 氏に対して付度をする原因となる以下のような企業の風潮が形成されておりました。

- ・能力よりも a 氏および b 氏の人間的好悪が人事において重視される風潮
- ・ a 氏および b 氏の意向に反すると、叱責を受け、やがて退職を迫られる風潮
- ・叱責を受けまたは退職を迫られないように、自分に関係ないトラブルは関わらない、敢えて知ろうともしないという風潮
- ・上司の指示に対して疑問を持ったとしても、上司の指示には逆らわず、とにかく上司の指示どおりに作業を行えばよいといった風潮

このような不適切な風潮は、従業員のモラルとモチベーションを低下させ、重要な情報の流通を停滞させるなど、表面的に現れる個々の内部統制システム上の不備よりも、ガバナンス全体に与える悪影響が広範かつ重大であり、コンプライアンス意識が後退する要因であったと認識しています。

#### ⑥不適切な業務分掌および決裁権限基準・プロセスの不備

当時の代表取締役であった a 氏自らが新規事業を推進しており、取引先への交渉や稟議事項について担当部署へ直接的に関与し、担当部署に稟議書を作成起案させ、代表取締役として承認する意思決定プロセスとなっており、業務執行と監督の分離ができておらず、業務分掌を越える事業部門への過度の干渉を行い業務分掌が不適切となっていたと考えています。

上記（2.（2）⑤.）のとおり不適切な風潮が背景となり、a 氏が進めていた案件については当社の従業員も a 氏の意向を汲み取り、a 氏に対する忖度（「a 氏から指示されたため」等）を理由に、安易に取引の稟議書を起案し、その稟議決裁プロセスにおいて、管理部門における取引の適法性や妥当性等のチェックが不十分になっていました。また、業務から独立した内部監査担当者が存在せず、監査等委員による検証や取締役会での検証に頼っていたものの、十分な情報が提供されていなかったことから、稟議書のチェックについても不十分な状態であったと認識しています。

当社における代表取締役は、売上、仕入において 1 億円未満の取引を行う決裁権限があったことから、a 氏は、上記（2.（2）⑤）のとおり不適切な風潮の下、1 億円未満の取引については、取締役会に諮ることなく自己決裁により自由に実行できる環境にありました。

さらに、年商規模 30 億円、月商取引 2.5 億円程度の当社の規模からは、代表取締役においての売上、仕入の決裁権限が 1 億円未満ということは、過大な権限であったと認識しています。

#### ⑦経営会議の不備

当社では、経営会議が行なわれ新規事業の進捗について報告がなされていましたが、会社として規程に定められた会議体ではなく、業務執行役員間での情報共有、意見交換を主な目的として開催していたことから議事録の作成を行っていませんでした。

また、経営会議の開催目的が明確でなく議案資料に関する一定の基準もなく客観的に事業に潜んでいるリスクを管理分析するための資料自体が不足している状況であり、また、新規事業に関する情報共有、意見交換においても、リスクについての指摘、意見があっても、文書として残されていなかったことから、リスクの指摘がその場限りとなり、その後の管理、分析において、その指摘、意見が反映できず、継続的な監視が困難な状況でした。

そのため、事業に潜んでいるリスクに関して、会社で十分な検討ができていない中で、a氏の意向のままに事業が進められてしまい、今回の問題が発生したと認識しています。

新規事業に関するリスクの指摘、意見については、経営会議において議事録を作成し、取締役会、監査等委員会に議事録を提出し文書で関係者に情報共有することで、a氏の意向（独断）だけで事業を推進することの抑止力になったと考えています。

## ⑧取締役会の監督機能および監査等委員の監査機能の不十分性

### a. 情報共有不足に起因する事項

「監査等委員による取締役の職務執行に関する監査」について、監査等委員からは取締役会等での指摘事案も多数あり、また、監査等委員の監査によって空気清浄機の滞留在庫に関する問題が発露したことからも、監査等委員の監視機能は一定程度有効に働いていたと認識しています。しかしながら、訪問看護事業の立上げや本蓄電池取引といった一部の事業に関しては、a氏およびb氏の属人的事業となっており、取締役会に経過報告はなされず、また、b氏が訪問看護事業においては社内調査報告書の存在を口外しないように指示したことで、取締役の職務の執行に対する監督機能を有する取締役会および監査機能を有する監査等委員がこれを把握することを阻害し、a氏およびb氏によって取締役会の監督機能および監査等委員の監査機能を通じて取締役の業務執行の適法性を確保する内部統制が一部無効化されていたと考えています。

一方で、取締役間での適時の情報共有という点においては、上記（2.（2）⑤）のとおり不適切な企業風土の下、社内におけるパワーバランスによりa氏とb氏その両名に異を唱えることができない支配的な環境が生じた結果、取締役間においても情報共有する環境を維持できず、情報共有が阻害されたことから取締役会の監督機能および監査等委員の監査機能が十分に発揮できなかったと考えています。

### b. 取締役選任プロセスに起因する事項

取締役の人選については、a氏とb氏の密談により議論されており、両名に近い人物としてa氏の支配会社である法人Bの現役従業員が当社の取締役監査等委員として取締役会に諮られていること、a氏とb氏がj氏に依頼して取締役監査等委員を紹介してもらうことで、取締役選任プロセスに特定の経営陣の意思が重視され、監査等委員として適切に監査機能を発揮できるか外形的に疑問が残る人選が一部なされていたことから、スキルバランスを考慮した人選ができておらず、そのプロセスも明確でなかったことが、十分な監視機能が働かなかった一因になったと考えています。

## ⑨内部監査制度の不備

当社の内部監査制度として「内部監査委員会」が存在しているものの、代表取締役が委員長を務めており、委員長から指名された者が年間の計画に基づいて、当社に対して内部監査を実施する体制の下、自己監査にならないよう配慮し、会計・業務・事業リスク・コンプライアンス等の内部監査を実施し、当該部門に対して助言および改善状況の確認を行っていましたが、代表取締役、取締役会および監査等委員会への報告は年1回のみであり、実際には十分機能をしており

ませんでした。

本蓄電池取引においても、独立した立場である内部監査担当者が、事業リスク等に関する管理体制について検証し、適時に不備を指摘して是正を求める機能が働いていたとしたら、今回の問題の一部については、防止もしくは早期に対応することができた可能性があると考えています。

#### ⑩内部通報制度の不備

当社の内部通報制度として「内部ヘルプライン」が設けられており、通報先は、コンプライアンス委員会委員、通報者の所属長および監査等委員のいずれかとされていました。

本件は内部通報制度を端緒として発覚しましたが、通報先であるコンプライアンス委員会委員長が代表取締役であることや通報者の所属長であることは、上記（2.（2）⑤）のとおり風潮が形成されていた状況において、内部通報先としてはふさわしくなかったと考えています。

また、他の通報先である監査等委員は、a氏の支配会社である法人Bの現役従業員であるなど元当社代表取締役であるa氏と関係性が近く、たとえ代表取締役の不正に気付いたとしても告発するのが難しいといった状況にあったと認識しています。

このことから内部通報先は経営陣や業務執行側から独立した立場の外部通報先を設置する必要性があったと考えています。

なお、2018年以降は内部通報件数が3件と少なく、内部通報の制度やその通報先の周知が不十分であったと認識しています。

#### ⑪関連当事者取引管理体制の不備

第三者委員会の調査対象となった取引において、関連当事者取引の把握が漏れてしまった原因として、当社の関連当事者取引の管理や審査が不十分であったと認識しています。

当社は、関連当事者取引の管理について、年に一度の取締役に対しての簡単な書類提出により確認する程度となっており、取引先が実質的な関連当事者に該当するか否かといった判断プロセスがなく、また、関連当事者取引を実施する場合には、抽象的には慎重に審査することの認識はあったものの、関連当事者取引に関する方針や規程も整備されておりました。

このことが今般調査の対象となった取引において、他の取締役に秘して元当社代表取締役自らが何らかの関係を有する企業を形式的に取引の商流に入れることで、意図的に関連当事者取引に該当することを回避するスキームを作出し、本来必要な取締役会等の社内手続きを経ずに取引ができる環境を作っていたと認識しています。

当社の取締役と関係のある企業との関係を見直し、関連当事者取引となるおそれのある相手方とは、特別な事由がない限り取引を行わないとし、また、相手方が関連当事者取引に該当するかどうかの審査においても、取締役と何らかの関係のある取引先との取引方針や審査基準について、明確にする必要があると考えています。

## (2)再発防止策に向けた改善措置（実施済みのものを含む）

### ①取締役の教育および選任プロセスの明確化（2.（1）①に対応）

#### a. 指名委員会の設置

株式価値を向上させ、コンプライアンスを含めた上場企業としての社会的な責任を果たすためには、事業上のリスクにあわせて経営・管理ができる優秀な人材を組織内部に備える必要があることから、取締役候補を選定するプロセスを明確化し、当該候補者の経営手腕のみならず、コンプライアンスリスクを検討し審議できるようにする必要があり、上場企業の取締役として適任である人材を選別するために、取締役候補のコンプライアンスリスクを評価できる体制を整えることを目的として、2024年4月を目途に任意の指名委員会を設置します。

指名委員会は当社社外取締役三橋信一郎氏、取締役監査等委員市橋卓委員、取締役監査等委員川真田啓介（以下「川真田氏」という。）委員および取締役監査等委員杉原悠介（以下「杉原氏」という。）委員で構成予定であり、客観的なコーポレートガバナンスを実現するため、経営者や株主からの干渉される可能性が低い社外取締役を委員とします。

取締役候補者については、取締役会規程により当社に求められる資質等の選定基準を設け、指名委員会により面談等を行った上で指名委員会から取締役会に意見書を提出するといった選任プロセスを2024年4月より実施し、その意見書をもとに取締役会にて取締役候補者の選定を行います。

#### b. 取締役および執行役員研修の実施

当社の取締役および執行役員のコンプライアンス意識や上場企業の代表取締役としての倫理観や行動規範の欠如が今回の各種問題が発生した根本原因であったと考えられることから、取締役および執行役員に対してコンプライアンスや適切な会計処理についての意識、倫理観や行動規範の姿勢への醸成に向けたトレーニングのほか、取締役全員が全てのステークホルダーに対して責任が持てるよう、高い倫理観を醸成するため、2024年3月より、以下の内容をテーマとする研修を行います。具体的なスケジュールは

- ・上場企業のコーポレートガバナンスの知識（2024年3月）
- ・全社的リスクマネジメントに関する知識（2024年5月）
- ・内部監査や内部通報制度等の重要な社内制度に関する知識（2024年5月）
- ・関連当事者取引や利益相反取引に関する知識（2024年7月）
- ・不正会計、企業不正事例の知識（2024年9月）

なお、上記の研修後一週間を目途に理解度テストを実施し、研修テスト結果集計後の取締役会および後述のリスク・コンプライアンス委員会へ研修実施状況や理解度チェックの結果を報告します。リスク・コンプライアンス委員会においてはこれらの研修の実施状況を把握し、適宜取締役に提言を行うなどして、コンプライアンス意識の醸成を図ってまいります。

また、各取締役の自己研鑽を支援するために日本取締役協会、日本監査役協会等が開催する外部研修等を積極的に利用することを推奨し、特に代表取締役に対しては年1回を目安に外部研修等に参加します。

## ②リスク管理体制の強化（2.（1）②に対応）

### a. 新規事業に対する意思決定のプロセスの明確化

当社は、新規事業を検討する際の意思決定プロセスや検討内容について明確なルールが存在していなかったことが、リスク管理体制の不備につながったと認識しています。

これを是正するため、意思決定プロセスと検討内容を明確化します。

具体的な新規事業に対するプロセスは以下のとおりです。

- ① 事業部門にて新規事業を発案
- ② 事業部門が新規事業を検討するための情報収集を実施
- ③ 事業部門が事業計画書を作成  
(商流図や取引先の概要、紹介経緯、費用・収益のシミュレーション、リスクを記載)
- ④ 事業部門から管理部門へ取引可否の確認（反社チェックや利益相反・関連当事者の可能性がないかを確認）
- ⑤ 事業部門および総務企画部にて事業計画書の確認
- ⑥ 経営会議にて、事業部門が検討中案件として概要を説明し、論点整理、検証を実施
- ⑦ 経営会議における論点整理を加味した上で、リスク・コンプライアンス委員会で検討
- ⑧ リスク・コンプライアンス委員会で検討した結果を反映し、経営会議で取締役会に上程するかを検討
- ⑨ 取締役会に上程し、決議
- ⑩ 決議後は事業開始まで報告事項として、毎月の取締役会およびリスク・コンプライアンス委員会にて事業の進捗について報告
- ⑪ 事業開始後、年度末に1回の頻度で既存事業を含めた管理部門からリスク調査票による事業リスクの状況の確認を行い、リスク・コンプライアンス委員会にて必要に応じて見直し実施

上記プロセスはリスク・コンプライアンス委員会の運用マニュアルの一部として2024年5月を目途に明文化します。

なお、子会社についても親会社の承認を必要とする事項や報告義務を2024年5月までに明文化します。

### b. リスク・コンプライアンス委員会への体制変更

当社は、リスク管理委員会およびコンプライアンス委員会の組織は存在しているものの、実効性に乏しい状況で、第三者委員会の指摘により新規事業を開始する上で、当社の管理および責任において、事業の支障となり得る重大なリスクの把握、そのリスクを回避するための調査、解決策の検討等を慎重に協議しながら進められていなかったことが明らかになり、実質的な運用ができていませんでした。

なお、コンプライアンス委員会は、代表取締役が委員長となっており、開催は年に1回であり、コンプライアンスの推進といった本来の役割は発揮されていませんでした。

以上のように実効性の欠けるリスク管理委員会とコンプライアンス委員会を統合し、2024年5月を目途にグループ全体のリスクマネジメントおよびコンプライアンスを統括するリスク・コンプライアンス委員会を設置します。

リスク・コンプライアンス委員会においては、経営陣が自らの姿勢を顧みることや、内部統制の仕組みや企業文化を客観的に認識するため、経営陣に対する牽制機能が働く適切なガバナンス体制を構築し、「社内の常識」と「世間の常識」の乖離を防ぐための一定の体制整備として、社外・外部の知見を活用する環境づくりが重要と考えており、社外取締役および弁護士、公認会計士等の外部有識者3名以上で構成し、原則月に1回として定期的開催します。検討資料等については、リスク・コンプライアンス委員会開催日の2営業日前までに共有します。

なお、リスク・コンプライアンス委員会の審議内容については以下を想定しています。

- ・リスク検討、リスク管理の検証
- ・関連当事者取引検討
- ・社員教育・研修の計画立案
- ・再発防止策の監視・提言

審議内容については、モニタリング対象として継続的に進捗確認を行います。

### ③ガバナンスの強化（2.（1）③、⑧に対応）

#### a. 経営体制の見直し・新体制への移行

当社は2023年9月29日にa氏およびb氏の取締役としての職務の執行を停止する措置をとり、今般の疑惑が発生した当時のa氏およびb氏とかねてより関係性の高い取締役監査等委員の退任を含め、2023年12月26日開催の第40期定時株主総会にて経営陣を刷新しています。

相互牽制・監督機能の強化を目的として、経営、法務、会計に関する知見を有する社外取締役を選定し、取締役会についてスキルバランスを考慮した構成としました。取締役会の審議により一層の活性化、意思決定の質の向上や監督機能の実効性が期待でき、当社の内部管理体制の改善に資すると考えています。なお、新たに就任した取締役の選定理由は以下のとおりです。

当社取締役武井保人は2017年1月に当社に入社し、上場企業の管理部門における業務経験を活かし業務に携わっています。今後も経理財務、内部統制およびマネジメント全般に関する知識・経験を活かし、管理部門全体の強化を図れると期待しています。

川眞田氏は公認会計士の資格を持ち、企業経営の知見を有しています。

同じく取締役監査等委員となった杉原氏は弁護士の資格を持ち、企業不祥事の調査経験を有しています。

なお、選定プロセスについては上記（2.（2）①）のとおり2024年4月より指名委員会を設置し、今般の取締役人事含め見直しを実施します。具体的には、指名委員会と各取締役でヒアリングを実施し、紹介経緯、当社への貢献、他会社等との兼務状況や利害関係の有無等の確認し、意見書を作成したものを取締役会に報告します。

#### b. 牽制機能を発揮するための体制整備、情報共有の徹底

- ・取締役会の議長を社外取締役とすること

当社は、代表取締役には逆らえない、上司に付度をするといった企業の風潮が醸成さ

れていたことが取締役会の牽制機能の低下につながったと認識しています。

そのため、取締役会では、取締役会の議事運営の中心である議長を社外取締役が担う体制に変更することで、執行部門が設定した議題だけでなく、一般株主保護等の視点から重要なテーマについても焦点が当てられ、意思決定を行う際の議事進行が事業推進に極端に偏ることや代表取締役による独断的な判断をするリスクのない体制になり、牽制機能の強化につながると考えています。

・取締役会議案の事前検討

業務執行取締役との社外取締役の情報格差の解消を目的として、2024年4月より取締役会において、事業部門だけでなく、管理部門、内部監査室からの報告事項を必須とします。また、2024年2月の定例取締役会より、取締役会開催日の2営業日前までに議案の内容、報告事項およびそれぞれの説明資料の配布を徹底しており、それにより社外取締役からの質問等に事前に対応できることから、取締役会においての効率的な質疑応答が可能になり審議の充実に寄与すると考えております。

・監査等委員会の事前開催

実効性の高い監査等委員会とするため、取締役会開催後に行われていた監査等委員会を2024年2月から取締役会の開催前に行っています。監査等委員会を事前に開催することで、下記内部監査室との連携により報告された事項から監査活動による検出事項等を事前に協議し、取締役会でより実態に基づく指摘が可能になり更なる監査・監督機能の向上に寄与すると考えています。

・内部監査室との連携

当社の監査等委員が全員非常勤であることから、監査等委員会のみでは業務執行取締役等と同等レベルの情報収集が困難であるため、2024年4月より下記(2.(2)⑨)の内部監査室を監査等委員会の補助使用人とし、モニタリングの報告は2024年6月より、内部監査室から少なくとも月1回の報告を受けることで適時かつ適切な情報収集ができると考えています。

#### ④事業の属人化の防止(2.(1)④)

業務を長期間に亘り同一人物が行っていると、その業務が適切に行われているかどうかについてのチェックがおろそかになりがちになり、不自然な取引についても疑問を持たず、長年継続してしまう可能性があることから、数年に一度は人事ローテーションを活用し、取引先の担当者との入替えを行うこととします。また、担当者が枯渇しておりローテーションが厳しい部門においても増員または他の手段を検討します。

なお、これを実施するための人事計画は2024年6月を目途に策定し、2024年9月までに人事計画に基づいた体制整備を実施します。

まずは、従業員各自の業務の洗い出し作業を行い、各部門における人材の過不足を把握します。また、上司と部下の関係性を考慮し、適度に牽制機能(ダブルチェック)が働くような適材適所となる人員計画を作成する予定です。なお、牽制機能については上記(2.(2)⑦)の管理部門や内部監査室のチェック機能も合わせて活用します。

## ⑤全役職員の意識改革（2.（1）⑤に対応）

### a. 風通しのよい企業風土の醸成

- ・経営トップからのメッセージの配信

売上の過度な追求や上司の業務命令を無批判に鵜呑みすることや疑問に思っても付度して受け入れてしまうこと等により、コンプライアンスが軽視されないよう、当社のトップである代表取締役から、コンプライアンスの重要性を説くメッセージを2024年2月から当社ホームページに掲載しており、会社としてコンプライアンスを重視した経営姿勢を明確にします。

- ・企業理念、行動指針の策定

以下の企業理念は、2024年2月に策定しました。

「公明正大に、自分自身が胸を張って正しいと思える仕事を全うする。」

また、新たな行動指針を策定し、それを周知させることにより風通しのよい企業風土づくりを行います。

さらに、取締役と従業員がグループミーティング等を実施して取締役と従業員間のコミュニケーションを増長していく行動を積極的に行っていきます。

### b. 全社的なコンプライアンス意識醸成の取り組み

リスク・コンプライアンス委員会で計画する全役職員を対象としたコンプライアンス研修を2024年3月から開始し、年4回の頻度で継続的に実施します。なお、今年度においては2か月に1回の頻度になる予定です。

研修内容としては以下のとおり想定しています。

- ・上場企業のコーポレートガバナンスについて（2024年3月）
- ・内部通報制度の周知について（2024年5月）
- ・ハラスメントについて（2024年7月）
- ・リスク管理について（2024年9月）

なお、各研修においては管理部門が研修内容についての理解度テストを実施します。理解度テストの成績が振るわない者については、管理部門から個別に研修内容の要点を説明するなど、研修後のフォローを徹底します。

また、講習形式の研修だけでなくディスカッション形式やワークショップ型の研修を取り入れることで、研修意欲の低下防止や内容の理解度向上、社内コミュニケーションの活性化に取り組んでいきます。

## ⑥業務分掌および決裁権限の見直し（2.（1）⑥に対応）

### a. 業務分掌と決裁プロセスの見直し

当社の代表取締役は、自らが推進している事業について取引先への交渉や稟議事項について担当部署へ直接的に関与し、担当部署に稟議書を作成起案させ、自ら代表取締役として承認する意思決定プロセスとなっており、業務分掌を越える事業部への過度の干渉を行っていました。

稟議の決裁者である代表取締役が、実質的な起案者となることを防止するために、新たな体制では代表取締役は事業を担当しないこととします。

また、他の事業部長を兼任している取締役が同様に実質的な起案者であり承認者とならないよう、業務分掌や職務権限基準表での内容について見直しを実施します。

なお、稟議書の記載事項についての充実を図り、紹介経緯や取引の合理性についての記載を必須とし、添付資料についてもルールを明確にします。

稟議決裁フローにおいては、管理部門にて取引を開始する上で、取引先の属性（関連当事者取引等）、商流および取引条件（許認可が必要となる取引を含む。）等の経済的合理性を含めた取引の適法性や妥当性等の確認を十分行い、内部監査室では稟議書の確認欄を設け、稟議決裁内容を全件チェックすることを徹底します。

今般の調査に至った原因の1つとして情報共有不足が挙げられており、社外取締役や監査等委員においては稟議内容までを確認することができない状況にありましたが、事後的であっても経営会議に報告することで、他の出席メンバーに共有がされ、事業がどのように進捗しているのかの状況が把握しやすくなり牽制機能の強化に繋がると考え、代表取締役決裁された稟議については、経営会議で報告をするなど情報共有を行うこととします。なお、定例取締役会でも報告を行い、同時に監査等委員にも報告します。

稟議決裁プロセスやルールの明確化は2024年4月を目途に、職務分掌、職務権限基準表の見直しは2024年5月を目途に実施します。

#### **b. 決裁権限基準の見直し**

今般、各種規程の見直しの一環で、決裁権限に関する職務権限規程の見直しを行い、過大な決裁権限であることを認識し、2023年10月開催の取締役会において、当社の平均月額売上高2.5億円に対して20%程度までを、代表取締役決裁として設定しています。

また、業務委託・外注契約に関しては、同様に平均月額売上高2.5億円に対して1%程度までを代表取締役決裁として設定しています。なお、期首に予算化している取引は予算決議を経ていることから除外しています。

### **⑦経営会議の見直し（2.（1）⑦に対応）**

#### **a. 経営会議の重要会議化**

これまでの経営会議は重要な会議体ではなかったため、社外取締役等は参加しておらず、社外取締役等の知見や指摘を業務執行の適正化に活かすことができておりませんでした。

そこで、経営会議の目的を明確にし、経営会議の形骸化を防止するため、2024年4月までに経営会議規程を新設します。経営会議規程が新設された以降の経営会議は、代表取締役、業務執行取締役、執行役員、各部門長が参加し、オブザーバーとして社外取締役、内部監査室が出席します。2024年4月より事業部門からの月次報告資料として、具体的な取引名、取引内容を記載した営業活動報告、取締役会に上程する可能性がある取引概要の事前共有、協議、検討段階の新規事業、新規取引に関する進捗状況を作成し、議案資料を整備したうえで経営会議を行います。

## b. 審議の充実

2024年4月より決議および報告事項は経営会議開催の2営業日前までには参加者宛にメールにて上記議案資料を送付し、参加者各自はその内容について十分に確認をしてから経営会議に臨みます。

また、監査等委員会の補助使用人である内部監査室が経営会議に臨場することで、事業の進捗や会社の課題等タイムリーな社内情報を監査等委員に共有することが可能となり、監査等委員会の実効性確保にも資すると考えています。

なお、2024年4月より経営会議の議事録を作成して監査等委員会にも共有を行うことで、リスクの指摘をその場限りとせず、その後の管理、分析において、その指摘、意見が反映されていることを確認し、継続的な監視ができる体制とします。

## ⑧内部監査体制の強化（2.（1）⑨に対応）

### a. 内部監査室の設置

当社には、内部管理の制度として「内部監査委員会」が存在するが、実際には十分には機能していませんでした。そこで、2024年1月に内部監査室を設置し、職業的猜疑心を有した従業員で事業部門および管理部門でそれぞれ3年以上の勤務経験のある有識者を常勤の内部監査室員として1名配属しました。

配属した内部監査室員は、長期勤務者で営業部門や管理部門に関連する資格を有し、営業部門、管理部門の両部門に配属経験がある当社の状況を良く知る人員を配置いたしました。

さらに、内部監査業務の経験豊富な内部監査室長クラスを外部から招聘すべく2023年12月より募集活動を行い、内部監査室長の採用が確定したことにより、2024年4月から内部監査室が2名体制となります。

また、実効性のある内部監査を実施し得る体制とするために、2名体制となる2024年4月から、内部監査室の業務については外部のコンサルタントに内部監査項目の見直しに関する指導を仰ぎ、実際に現場での内部監査業務のサポートを通じて、知識の強化やノウハウの蓄積を2024年9月までに行う予定です。

なお、報告体制については、2024年4月から毎月の取締役会、監査等委員会に対して直接報告を行うデュアルレポートラインを構築します。

### b. 内部監査体制の強化

内部監査体制の強化として以下を実施します。

- ・重要会議への参加

内部監査室は経営会議、取締役会、監査等委員会等の重要会議に出席し、会議での指摘や懸案を直ちに監査に反映します。

- ・モニタリングの実施

内部監査室は、当社グループ各社の契約書、稟議書等について自発的な情報収集を行うこととします。また、契約書、稟議書等に懸念が生じた場合は、担当部門の責任者、担当者からヒアリングをすると同時に、証跡として関連資料を受領し、内容の精査、確認を実施します。その結果につきましては、内部監査室から監査等委員会に報

告します。

・三様監査の連携強化

上記監査体制を強化するため、内部監査室、監査等委員会、監査法人によるミーティングを2024年2月から四半期ごとに実施しています。

また、問題が生じた場合等はメールや電話等により適宜情報の共有を行います。

⑨内部通報制度の見直しと周知（2.（1）⑩に対応）

代表取締役の不正については、従業員にとっては、代表取締役が人事権を握る影響力を持っていることもあり、気付いたとしても告発するのが難しい側面があることから、2024年3月を目途に新たに外部通報窓口を設置します。

また、通報ルートを確立し、範囲外共有の禁止条文を設け、匿名性を確保するとともに不当処分の禁止や範囲共有等の防止措置等の通報者に不利益とならない十分な配慮を施して、内部通報制度の充実を図るなどの施策について、2024年4月末までに内部通報規程に追記します。

多くの内部通報がなされることにより初めて、大きな不祥事を未然に防止することが可能となるので、その利用方法について初回を2024年5月とし年に1回定期的アナウンスする等、内部通報制度の重要性を認識させる啓蒙活動として、内部通報制度に関する研修を1年に1回開催することおよび内部通報先を社内に掲示するなど周知徹底を行うとともにグループ全体で内部通報制度を周知し、適切な運用に努めていきます。

⑩関連当事者取引の制限（2.（1）⑪に対応）

当社は、関連当事者取引の管理は、年に1回の取締役に対する確認書の提出により確認するのみであり、規程を設けておらずプロセスも明確ではありませんでした。

このことが原因となり第三者委員会の指摘のとおり、元当社代表取締役が100%の株式を保有する会社との取引において、当社と利益相反取引に該当することを回避するべく、利益相反取引に該当しない取引に見せかけて取引をすることが容易にできる環境となっていたと認識しています。

当社は、当社代表取締役のみならず当社の取締役と関係のある企業との関係を見直し、原則的に関連当事者取引は行わない方針とし、取締役と何らかの関係のある取引先との取引方針について、ルールや範囲を明確にする必要があることから2024年4月までに規程を新設します。なお、例外として、関連当事者取引に該当する取引発生の際は、事前に当該取引の妥当性および合理性を検証の上、リスク・コンプライアンス委員会の審議により利益相反取引のおそれがないと判断された場合には、同委員会の稟議検討内容を勘案し、当該取引を実行するかどうかについて取締役会にて慎重に判断いたします。当該取引を実行すると判断した場合には、リスク・コンプライアンス委員会にて経過報告を行います。

関連当事者取引を実施する際のフロー

① 管理部門において関連当事者の把握を行い、リストを作成

（アンケートを毎年3月および9月に実施）

② 稟議書の記載内容を充実させ、起案部署が取引先の紹介経緯まで記載し管理部門に提

出

- ③ 管理部門にて、稟議内容において関連当事者リストと突合し、関連当事者に該当する取引でないかを検証

関連当事者取引に該当する場合

- ④ リスク・コンプライアンス委員会にて、取引の合理性、妥当性、利益相反の有無についての検討

(差し戻しや追加資料の請求、取引の差止ができる権限を付与)

- ⑤ リスク・コンプライアンス委員会での結果を受けて、稟議決裁フローや取締役会の決議フローに則り決裁・決議

2024年5月を目途に、一見取締役との関係が疑われない取引先であっても、取締役の紹介をきっかけとした新たな取引を開始する取引先については、管理部門により四半期決算を確定したタイミングで取引の有無を確認し、その内容を全て確認し、継続的に契約条件の妥当性評価等を行います。

また、内部監査室の契約書や稟議書のモニタリングによりコンプライアンスその他の観点から不適切な取引先、取引契約の抽出を行い、問題の兆候が認識された取引先に対してはリスク・コンプライアンス委員会による継続的な取引監視を行います。

#### ⑩再発防止策の遵守状況に関するモニタリング

上記に記載しておりますリスク・コンプライアンス委員会にて、2024年5月からを目途に、この度の再発防止策が遵守されているかについて月に1回定期的にモニタリングを実施していきます。

再発防止策の遵守状況およびリスク・コンプライアンス委員会からの提言は、定例の経営会議（月2回）および取締役会（月1回）に報告します。また、経営会議および取締役会において報告内容を精査し問題が生じる恐れがある場合は、主管部門と確認を行い、遵守体制を確立していきます。

#### ⑪経営責任等の明確化について

当社は、責任の所在の明確化も再発防止の一環をなすと考え、不適切な会計処理等に関与した役職員への責任追及を実施することも最重要施策としています。

### (3) 改善措置の実施スケジュール

本改善報告書提出時点における各再発防止策の整備・実施状況は以下のとおりです。

-----> : 検討/整備期間      ◎ : 実施/完了      —————> : 運用期間

再発防止策	2024年						
	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
① 取締役の教育および選任プロセスの明確化							
a. 指名委員会の設置	----->	◎	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>
b. 取締役および執行役員研修の実施	◎	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>
② リスク管理体制の強化							
a. 新規事業に対する意思決定プロセスの明確化	----->	----->	◎	—————>	—————>	—————>	—————>
b. リスク・コンプライアンス委員会への体制変更	----->	----->	◎	—————>	—————>	—————>	—————>
③ ガバナンスの強化							
a. 経営体制の見直し・新体制への移行	◎	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>
b. 牽制機能を発揮するための体制整備、情報共有の徹底							
・ 取締役会の議長を社外取締役とすること	----->	◎	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>
・ 取締役会議案の事前検討	----->	◎	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>
・ 監査等委員会の事前開催（2024年2月より実施）	◎	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>
・ 内部監査室との連携	----->	◎	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>
④ 事業の属人化防止（人事ローテーションの活用）	----->	----->	----->	----->	----->	----->	◎
⑤ 全役職員の意識改革							
a. 風通しのよい企業風土の醸成	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>
b. 全社的なコンプライアンス意識醸成の取り組み	◎	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>
⑥ 業務分掌および決裁権限の見直し							
a. 業務分掌と決裁プロセスの見直し（プロセス）	----->	◎	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>
（職務分掌、職務権基準表）	----->	----->	◎	—————>	—————>	—————>	—————>
b. 決裁権限基準の見直し	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>
⑦ 経営会議の見直し							
a. 経営会議の重要会議化	----->	◎	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>
b. 審議の充実	----->	◎	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>
⑧ 内部監査体制の強化							
a. 内部監査室の設置	◎	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>
b. 内部監査体制の強化							
・ 重要会議への参加	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>
・ モニタリングの実施	----->	----->	◎	—————>	—————>	—————>	—————>
・ 三様監査の連携強化（2024年2月より実施）	◎	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>
⑨ 内部通報制度の見直しと周知	----->	◎	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>
⑩ 関連当事者取引の制限	----->	◎	—————>	—————>	—————>	—————>	—————>
⑪ 再発防止策の遵守状況に関するモニタリング	----->	----->	◎	—————>	—————>	—————>	—————>

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

このたびの不適切な会計処理等により、過年度決算等を訂正いたしましたことについて、株主様、投資家の皆様、お取引先様をはじめ関係者の皆様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。

当社といたしましては、本調査報告書による提言を真摯に受け止め、全社一丸となりまして、コンプライアンス意識の徹底と、ガバナンスの再構築、内部管理体制の強化および内部監査体制の強化

を中心とする再発防止策に取り組み、信頼の回復と企業価値の向上に尽力してまいりますので、今後ともご支援を賜りますようお願い申し上げます。

以上