



2024年4月12日

各 位

会社名 株式会社ヤマウラ  
代表者名 代表取締役社長 山浦 正貴  
(コード：1780 東証プライム・名証プレミア)  
問合せ先 管理本部経営管理部経営企画チーム  
マネージャー 石川 浩  
電話 0265-81-5555

### 東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ

当社は、2023年10月6日提出の「改善報告書」について、有価証券上場規程第505条第1項の規定に基づき、改善措置の実施状況及び運用状況を記載した「改善状況報告書」を本日、別添のとおり提出いたしましたので、お知らせいたします。

別添書類：改善状況報告書

以上

# 改善状況報告書

2024年4月12日

株式会社東京証券取引所

代表取締役社長 岩永 守幸 殿

株式会社ヤマウラ

代表取締役社長 山浦 正貴

2023年10月6日提出の改善報告書について、有価証券上場規程第505条第1項の規定に基づき、改善措置の実施状況及び運用状況を記載した改善状況報告書をここに提出いたします。

## 目次

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 1. 経緯.....                           | 3  |
| (1) 過年度決算訂正の内容.....                  | 3  |
| ① 訂正した過年度決算短信等.....                  | 3  |
| ② 過年度決算短信等の訂正による業績への影響.....          | 3  |
| (2) 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯・原因.....      | 5  |
| ① 会計監査人が子会社での不適正支出を発見.....           | 5  |
| ② 第三者委員会の設置.....                     | 6  |
| (3) 本件不正会計の概要.....                   | 6  |
| (4) 不適正支出の発生原因の分析.....               | 7  |
| ① 内部統制の不備.....                       | 7  |
| ② 子会社管理の不備.....                      | 8  |
| ③ コーポレート・ガバナンスの不備.....               | 9  |
| ④ コンプライアンス意識の不足.....                 | 10 |
| ⑤ 人員と業務の固定化.....                     | 11 |
| 2. 改善措置並びにその実施状況及び運用状況.....          | 11 |
| (1) 改善報告書記載の改善措置並びにその実施状況及び運用状況..... | 11 |
| ① 経営責任の明確化及び経営体制の見直し.....            | 13 |
| ② 内部統制の再構築（1. (4)①a、b、c、dに対応）.....   | 14 |
| ③ 子会社管理の強化（1. (4)②a、b、cに対応）.....     | 22 |
| ④ コーポレート・ガバナンスの再構築（1. (4)③aに対応）..... | 26 |
| ⑤ 監査等委員会の監督機能の強化（1. (4)③bに対応）.....   | 28 |
| ⑥ コンプライアンス意識の浸透（1. (4)④に対応）.....     | 30 |
| ⑦ 人員と業務の活性化（1. (4)⑤aに対応）.....        | 34 |
| (2) 改善措置の実施状況及び運用状況に対する上場会社の評価.....  | 36 |

## 1. 経緯

株式会社ヤマウラ（以下、「当社」という。）は、2023年7月28日付「第三者委員会の調査報告書（中間）の受領に関するお知らせ」にて公表しましたとおり、第三者委員会から同年7月26日付で「調査報告書（中間）」を受領し、同年7月31日に過年度決算の訂正を行いました。訂正した過年度決算及び当該訂正が業績に及ぼす影響額については、以下のとおりです。

なお、2023年8月31日に受領した第三者委員会からの調査報告書（最終）において、本件不適正支出の始期が2013年3月まで遡ることとなり、不正支出の金額は103百万円増加しましたが、2023年7月31日に提出の訂正報告書及び決算短信の訂正はありません。

### (1) 過年度決算訂正の内容

#### ① 訂正した過年度決算短信等

##### a. 有価証券報告書

- ・ 第62期（自2020年4月1日至2021年3月31日）
- ・ 第63期（自2021年4月1日至2022年3月31日）

##### b. 四半期報告書

- ・ 第62期 第1四半期（自2020年4月1日至2020年6月30日）
- ・ 第62期 第2四半期（自2020年7月1日至2020年9月30日）
- ・ 第62期 第3四半期（自2020年10月1日至2020年12月31日）
- ・ 第63期 第1四半期（自2021年4月1日至2021年6月30日）
- ・ 第63期 第2四半期（自2021年7月1日至2021年9月30日）
- ・ 第63期 第3四半期（自2021年10月1日至2021年12月31日）
- ・ 第64期 第1四半期（自2022年4月1日至2022年6月30日）
- ・ 第64期 第2四半期（自2022年7月1日至2022年9月30日）
- ・ 第64期 第3四半期（自2022年10月1日至2022年12月31日）

##### c. 決算短信

- ・ 第64期3月期決算短信（自2022年4月1日至2023年3月31日）

#### ② 過年度決算短信等の訂正による業績への影響

##### a. 有価証券報告書・決算短信

（単位：千円）

| 会計年度                   | 項目    | 訂正前        | 訂正後        | 差額         | 変動率    |
|------------------------|-------|------------|------------|------------|--------|
|                        |       | (a)        | (b)        | (b-a)      |        |
| 第62期<br>通期<br>2021年3月期 | 売上高   | 24,829,358 | 24,829,451 | 92         | 0.0%   |
|                        | 営業利益  | 1,387,598  | 1,394,018  | 6,419      | 0.5%   |
|                        | 経常利益  | 1,544,507  | 983,812    | △560,695   | △36.3% |
|                        | 当期純利益 | 1,142,428  | 579,767    | △562,661   | △49.3% |
|                        | 総資産   | 23,614,463 | 23,054,116 | △560,347   | △2.4%  |
|                        | 純資産   | 16,422,106 | 15,859,444 | △562,661   | △3.4%  |
| 第63期<br>通期<br>2022年3月期 | 売上高   | 27,946,370 | 27,946,370 | -          | 0.0%   |
|                        | 営業利益  | 2,123,962  | 2,208,413  | 84,450     | 4.0%   |
|                        | 経常利益  | 2,317,930  | 1,624,059  | △693,871   | △29.9% |
|                        | 当期純利益 | 1,495,043  | 775,313    | △719,730   | △48.1% |
|                        | 総資産   | 24,501,928 | 23,247,710 | △1,254,218 | △5.1%  |

|                        |       |            |            |            |        |
|------------------------|-------|------------|------------|------------|--------|
|                        | 純資産   | 17,793,649 | 16,511,258 | △1,282,391 | △7.2%  |
| 第64期<br>通期<br>2023年3月期 | 売上高   | 31,381,762 | 31,381,762 | -          | 0.0%   |
|                        | 営業利益  | 2,900,832  | 3,076,627  | 175,795    | 6.1%   |
|                        | 経常利益  | 2,967,376  | 1,965,272  | △1,002,104 | △33.8% |
|                        | 当期純利益 | 1,800,909  | 744,976    | △1,055,933 | △58.6% |
|                        | 総資産   | 28,121,646 | 25,866,769 | △2,254,877 | △8.0%  |
|                        | 純資産   | 19,582,833 | 17,244,508 | △2,338,324 | △11.9% |

※2020年3月以前に認識された不適正な会計処理の累積的影響額は、一括して2021年3月期に反映しています。

b. 四半期報告書・四半期決算短信

(単位：千円)

|               |       |            |            |          |         |
|---------------|-------|------------|------------|----------|---------|
| 第62期<br>第1四半期 | 売上高   | 4,267,489  | 4,267,582  | 92       | 0.0%    |
|               | 営業利益  | 89,984     | 96,404     | 6,419    | 7.1%    |
|               | 経常利益  | 126,121    | 39,649     | △86,472  | △68.6%  |
|               | 当期純利益 | 63,155     | △25,282    | △88,438  | △140.0% |
|               | 総資産   | 21,519,432 | 21,433,308 | △86,123  | △0.4%   |
|               | 純資産   | 15,061,868 | 14,973,429 | △88,438  | △0.6%   |
| 第62期<br>第2四半期 | 売上高   | 10,319,215 | 10,319,307 | 92       | 0.0%    |
|               | 営業利益  | 749,064    | 755,484    | 6,419    | 0.9%    |
|               | 経常利益  | 811,900    | 722,927    | △88,972  | △11.0%  |
|               | 当期純利益 | 609,852    | 518,914    | △90,938  | △14.9%  |
|               | 総資産   | 21,733,921 | 21,645,297 | △88,623  | △0.4%   |
|               | 純資産   | 15,935,563 | 15,844,624 | △90,938  | △0.6%   |
| 第62期<br>第3四半期 | 売上高   | 17,471,107 | 17,471,200 | 92       | 0.0%    |
|               | 営業利益  | 1,514,452  | 1,520,872  | 6,419    | 0.4%    |
|               | 経常利益  | 1,604,170  | 1,152,724  | △451,445 | △28.1%  |
|               | 当期純利益 | 1,154,893  | 701,482    | △453,411 | △39.3%  |
|               | 総資産   | 23,448,159 | 22,997,062 | △451,097 | △1.9%   |
|               | 純資産   | 16,371,958 | 15,918,547 | △453,411 | △2.8%   |
| 第63期<br>第1四半期 | 売上高   | 4,941,222  | 4,941,222  | -        | 0.0%    |
|               | 営業利益  | 445,843    | 445,843    | -        | 0.0%    |
|               | 経常利益  | 484,045    | 399,045    | △85,000  | △17.6%  |
|               | 当期純利益 | 333,370    | 248,370    | △85,000  | △25.5%  |
|               | 総資産   | 23,142,584 | 22,497,237 | △645,347 | △2.8%   |
|               | 純資産   | 16,670,600 | 16,022,939 | △647,661 | △3.9%   |
| 第63期<br>第2四半期 | 売上高   | 11,284,463 | 11,284,463 | -        | 0.0%    |
|               | 営業利益  | 1,175,472  | 1,175,472  | -        | 0.0%    |
|               | 経常利益  | 1,230,758  | 1,016,258  | △214,500 | △17.4%  |
|               | 当期純利益 | 853,968    | 639,468    | △214,500 | △25.1%  |
|               | 総資産   | 24,401,838 | 23,626,991 | △774,847 | △3.2%   |
|               | 純資産   | 17,240,259 | 16,463,098 | △777,161 | △4.5%   |
| 第63期<br>第3四半期 | 売上高   | 18,447,257 | 18,447,257 | -        | 0.0%    |
|               | 営業利益  | 1,810,210  | 1,810,210  | -        | 0.0%    |
|               | 経常利益  | 1,886,949  | 1,257,312  | △629,636 | △33.4%  |
|               | 当期純利益 | 1,328,799  | 699,162    | △629,636 | △47.4%  |

|               |       |            |            |            |         |
|---------------|-------|------------|------------|------------|---------|
|               | 総資産   | 25,245,194 | 24,055,210 | △1,189,983 | △4.7%   |
|               | 純資産   | 17,652,707 | 16,460,409 | △1,192,298 | △6.8%   |
| 第64期<br>第1四半期 | 売上高   | 5,672,824  | 5,672,824  | -          | 0.0%    |
|               | 営業利益  | 352,866    | 352,766    | △100       | 0.0%    |
|               | 経常利益  | 391,858    | 135,858    | △256,000   | △65.3%  |
|               | 当期純利益 | 232,799    | △23,169    | △255,969   | △110.0% |
|               | 総資産   | 23,570,166 | 22,059,948 | △1,510,218 | △6.4%   |
|               | 純資産   | 18,030,288 | 16,491,927 | △1,538,361 | △8.5%   |
| 第64期<br>第2四半期 | 売上高   | 12,555,807 | 12,555,807 | -          | 0.0%    |
|               | 営業利益  | 1,139,243  | 1,139,243  | -          | 0.0%    |
|               | 経常利益  | 1,186,290  | 729,390    | △456,900   | △38.5%  |
|               | 当期純利益 | 802,811    | 345,911    | △456,900   | △56.9%  |
|               | 総資産   | 24,579,445 | 22,868,327 | △1,711,118 | △7.0%   |
|               | 純資産   | 18,591,040 | 16,851,748 | △1,739,291 | △9.4%   |
| 第64期<br>第3四半期 | 売上高   | 21,317,681 | 21,317,681 | -          | 0.0%    |
|               | 営業利益  | 2,281,506  | 2,296,898  | 15,392     | 0.7%    |
|               | 経常利益  | 2,346,876  | 1,625,368  | △721,507   | △30.7%  |
|               | 当期純利益 | 1,602,429  | 876,208    | △726,220   | △45.3%  |
|               | 総資産   | 26,916,717 | 24,940,991 | △1,975,725 | △7.3%   |
|               | 純資産   | 19,336,477 | 17,327,865 | △2,008,612 | △10.4%  |

## (2) 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯・原因

### ① 会計監査人が子会社での不適正支出を発見

2023年5月9日に当社の会計監査人が2023年3月期の会計監査をする過程で、当社100%子会社であるヤマウラ企画開発株式会社（以下、「ヤマウラ企画開発」という。）の元帳の預金残高と銀行の預金残高に10億円の開きがあることを発見しました。翌日から当社管理本部財務経理チームマネージャーでありヤマウラ企画開発の経理担当を兼務していた経理責任者（本件不正会計発覚当時の役職、以下「当該社員」という。）へ会計監査人と当社専務取締役管理本部長（以下、「管理本部長」という。）が確認をしようとするも、明確に確認が取れませんでした。5月12日になり、当該社員が帳簿との差異10億円は未収入金であったとして、決算短信上で、未収入金を10億円増やして現金預金を10億円減らす処理をして決算短信を修正して会社へ提出し、決算短信を校了しました。当社山浦正貴代表取締役社長（以下、「当社社長」という。）及び管理本部長は、会計監査人からの指摘内容及び未収入金として処理した事実を把握していましたが、当該社員は入社以来30年近く経理の責任者としての実績があったことから信頼があり、単純な仕訳ミス等のことと考えていたのは事実で、その時点では証票類の確認をしていませんでした。そのため、5月15日に行なった取締役会においてこれらの事実は一切報告されないまま、2023年3月期決算短信を承認し、適時開示をしました。

5月19日に、会計監査人から当社に対し、10億円の差異を未収入金とした処理に疑義がある旨が伝達され、監査法人による監査はもともと5月23日まで継続実施の予定でしたので、5月22日、会計監査人と管理本部長がヤマウラ企画開発の東京事務所に出向き、当該社員が未収入金の相手先としていた取引先にも来訪してもらい、未収入金の金額と内容についてプロジェクトごとに確認した結果、当該社員が主張する未収入金10億円は存在しないことが判明しました。

そこで2023年3月期について5月22日より社内調査を開始しました。当該社員が預金通帳を隠蔽したことから、5月23日に金融機関から不明な支出と思われる支出についての送金票の一部を入手し、その中に当該社員の子が代表を務める会社（以下、「当該社員の子が経営

する会社」という。)への入金が存在したことから当該社員へ確認したところ、3.34億円については不正な支出であることが明らかになりました。

## 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5月30日に臨時取締役会を開催して、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ました。

委員は、弁護士2名、公認会計士2名の合計4名に依頼をし、承認を得ました。

当社は、2023年7月26日付で第三者委員会から「調査報告書(中間)」を受領し、本件不正会計の過年度分を含めた財務に影響を与える部分の特定はできたことから、2023年7月31日に過年度の決算短信等の訂正を行いました。なお、第三者委員会による調査報告書(最終)は、2023年8月29日に受領し2023年8月31日に開示しており、不正支出の開始は2013年3月までに遡ることが判明しましたが、過年度決算の訂正は、2019年3月期及び2020年3月期の訂正を2021年3月期に行なっており、2013年3月期から2020年3月期までは金額的影響が軽微であったため訂正しておりません。

## (3) 本件不正会計の概要

本件調査の結果、判明した不正会計の概要は以下のとおりです。(なお、役職名は本件不正会計発覚当時のもので記載しています。)

本件不正会計は、当社の2013年9月期(2018年に3月期決算へ変更)から2023年4月まで、当該社員がヤマウラ企画開発の経理を長年一人で担っていたことを大きな起因とする不正支出と不正会計処理です。総額26億3885万円にのぼる不正支出を繰り返していました。

不正支出は二つのパターンに大別されます。2013年3月～2020年12月までは、主にヤマウラ企画開発の預金口座から30万円～100万円の現金を毎月2回～3回引出しをしていました。2019年10月以降は次第に現金の引出しが無くなり、当該社員の子の個人預金口座又は当該社員の子が経営する会社への送金を主にするようになりました。当該社員の子の個人預金口座又は当該社員の子が経営する会社に対する送金については金額が大きくなり、1回の金額が数百万円から数億円となっています。

これらの不正支出に他の役員や社員等の関与はありません。

### ◆不正支出の区分ごとの支出

| 不正支出の区分           | 不正支出回数 | 不正支出額          |
|-------------------|--------|----------------|
| 現金の引出し            | 196回   | 82,031,136円    |
| 当該社員の子の預金口座への送金   | 9回     | 247,697,000円   |
| 当該社員の子が経営する会社への送金 | 27回    | 2,028,221,920円 |
| 当社と取引のない会社への送金    | 2回     | 280,903,115円   |
| 合計                | 234回   | 2,638,853,171円 |

経理責任者であった当該社員は、ヤマウラ企画開発の経理業務を一人で担っていましたが、通常の決裁を受けた事業関係の支出の他に銀行印の管理・押印も行っていたため、自分で振込票を記入し、払戻請求書へ押印をして、自分で銀行窓口へ行って手続きをしていました。

ヤマウラ企画開発の主な事業はマンション販売等の不動産取引であるため、当該社員は、実在する販売先との間で発生した取引として、「未成工事支出金」や「販売用不動産」といった勘定科目を用い、不正支出を隠蔽する架空の仕訳を行っていました。

### ◆不正支出時の仕訳の実例

| 年月日       | 借方勘定科目  | 金額          | 貸方勘定科目 | 金額           | 摘要       |
|-----------|---------|-------------|--------|--------------|----------|
| 2020/1/30 | 未成工事支出金 | ¥16,770,000 | 普通預金   | ¥-16,770,000 | 工事代金等立替分 |
| 2020/5/28 | 販売用不動産  | ¥33,007,000 | 普通預金   | ¥-33,007,000 | 土地手付金等   |

当該社員はこのような帳簿の改ざんに加え、会計監査人への財務諸表等の提出を遅らせることで十分な監査が行えないようにしていました。

#### (4) 不適正支出の発生原因の分析

##### ①内部統制の不備

##### a. ヤマウラ企画開発における経理体制の不備

長年にわたり、ヤマウラ企画開発における経理業務は、当該社員が一人で担当していました。当該社員がヤマウラ企画開発の預金通帳と銀行印も管理し、自ら振込依頼書や払戻請求書を記入、銀行印を押印することで、自由にヤマウラ企画開発の口座から現金の引き下ろしや送金ができる環境にありました。加えて、ヤマウラ企画開発における仕訳入力作業や財務諸表等の作成業務を一人で担っていました。

このように、ヤマウラ企画開発の経理業務は業務の分担化がされておらず、上長等によるダブルチェックの体制もありませんでした。さらに、当社内ではヤマウラ企画開発を当社の一部門と見なし、当社と同様の内部統制システムがヤマウラ企画開発でも運用されていると取締役はじめ当社の従業員が思い込む傾向もあったことも、ヤマウラ企画開発の内部統制を整備・運用しない環境につながってしまいました。それが今回の不正を防ぐことができず、早期発見できなかった大きな原因の一つです。

##### b. 当社における経理体制の不備

当社の経理部門へは他部門からの異動がなく、その中でも、当該社員は30年近くに亘り経理課長（マネージャー）として同じ位置にいました。そのため、毎決算業務における信頼感は大きく、安心していられたこともあるのは否めません。決算短信については、実績のある者に任せて完成物を提出することとしていたため、管理本部長は定時株主総会での説明対応という観点で前期と今期の実績数値の差異を把握する程度で受け取っていました。単純な仕訳ミス等のことと管理本部長は考え、決算短信を受け取った時点では証票類の確認をしていません。ただ、念のために管理本部長は当社社長に、監査人から10億円の差異について指摘がありましたが、それは未収入金であったので大丈夫だったということのみ口頭で報告をしています。そのため、本当に未収入金での処理が正しいのか十分に検討もする必要のないものと当社社長は認識していました。

一方、当社の財務経理チーム5名のうち出納業務担当は3名で、経費支払・現金管理担当1名、入金管理担当1名、買掛金管理担当1名で業務を分担し、基幹システム上で業務が行われていました。しかし、印章管理規程にて経理責任者は銀行印を管理して押印権限も有するとしており、上長のチェックがないまま、振込依頼書及び払戻請求書を自ら記入して押印することが可能な状態でした。

また、ヤマウラ企画開発に対する貸付金の送金には、1件5,000万円以上の貸付けの場合には当社の取締役会の決議を要しますが、2014年より50億円の極度貸付の方式が取締役会で可決されたことを機に、極度額の範囲であればその都度の貸付実行時に取締役会の決裁を得ずに貸付けができる運用としていました。そのため、本来であれば当該社員は当社社長の稟議決



裁を得た上でヤマウラ企画開発に貸付金を送金しなければなりませんでしたが、管理本部長が当該社員の業務を監督していなかったため、当社社長の承認を得なくても当該社員の一存で振込依頼書と払戻請求書を起票し、自ら押印することで自由に送金できる体制が常態化していました。

#### c. 内部監査の不備

内部監査室は、当社の管理本部財務経理チーム（当社及びヤマウラ企画開発の経理業務を担当）に対する内部監査は実施しておりました。しかし、当社の経理業務に係る内部監査は、決算書類を年4回確認するのみであり、また、ヤマウラ企画開発の経理業務に係る内部監査は、ヤマウラ企画開発で開発物件を手掛ける際に作成しているプロジェクト事業計画書（事業内容、予算計画、委託先、工期等の内容）と、ヤマウラ企画開発の決算書を確認するのみで、当社及びヤマウラ企画開発の出納業務や貸付金管理業務に対する内部監査は実施していませんでした。

そして、内部監査室の稟議書監査は、起票された稟議書の決裁が規程通りに行われているかのみを確認していたため、本来稟議決裁を得なければならないヤマウラ企画開発に対する貸付金の送金が、稟議決裁を得ていないことを発見することができませんでした。

内部監査室の行った当社の内部監査の結果は、当社社長に報告していましたが、当社の取締役会には報告していませんでした。また、ヤマウラ企画開発の内部監査の結果は、内部監査規程及びコーポレート・ガバナンス報告書には取締役会に報告することとありましたが、実際は行われていませんでした。

また、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制監査では、当社及びヤマウラ企画開発を評価対象の事業拠点としておりましたが、今回の不祥事に関連する出納業務プロセスや貸付金業務プロセスは評価の対象外となっておりました。一方、内部統制監査対象となっていたプロセスの評価については、当該社員から提出された資料で、振替伝票の承認印欄には当該社員の押印が、係印欄に当該社員以外の財務経理チーム員の押印がされていたため、ヤマウラ企画開発の経理業務において業務分担がなされていないことには気づきませんでした。ヤマウラ企画開発の経理担当が一人ということは内部監査室では認識しておらず、別の人の押印があったということは、その押印者もヤマウラ企画開発の経理の担当をしていると内部監査室では認識していました。

内部監査室は現在2名の専任体制です。経験年数は内部監査室室長が5年、担当者が6年の一定の経験年数を積んできました。ただし、今までは形式的な部分があったりしたことで、リスクに対しての評価が十分でなかったところがあります。

#### d. 当社の経理規程等の不備、マニュアルの未整備

当社の経理規程及び印章管理規程では、財務経理チームマネージャーに権限が集中しており、法人税の申告、決算書類の作成、引当金の計上、繰延資産の処理、印鑑の管理・押印等の権限を有する内容となっていました。

また、管理部門は人事異動がなく業務が固定化されていたため、経理マニュアルを作成する必要性の認識がありませんでした。

その結果として内部統制が十分に効かない状態となっていました。

### ② 子会社管理の不備

#### a. ヤマウラ企画開発の規程の未整備と運用の不徹底

ヤマウラ企画開発の規程については未整備のものも多く、J-SOX（内部統制報告制度）対応のため2010年に当時の当社の経営管理室が作成したものも形式的で、ヤマウラ企画開発の役員への周知が図られていませんでした。そのため、本来であればヤマウラ企画開発の取締役会は取締役会規程に基づき3ヶ月に1回以上開催しなければならず、また、ヤマウラ企画開発の監査役は監査役監査規程に基づき年度監査計画を策定し監査役監査を実施しなければなりませんでしたが、どちらも各規程通りに運用されていませんでした。当社の内部監査室もヤマウラ企画開発の監査役もヤマウラ企画開発の規程の運用状況については監査を実施していなかったため、各規程の運用状況を把握しておらず、当社とヤマウラ企画開発で問題視されることはありませんでした。

#### b. 当社の関係会社管理規程の運用の不徹底

当社の関係会社管理規程に記載されているヤマウラ企画開発の決裁事項については、当社の個別職務権限規程に定める決裁を受けなければならないこととなっていますが、当社では、ヤマウラ企画開発は当社の一事業部という意識が強く、関係会社管理規程に則り運用するという認識がなかったことを起因とし、規程通りに運用されているか、管理本部長による管理監督もありませんでした。

#### c. 監査役監査の未実施

監査役監査計画が策定されておらず、監査役監査が行われていませんでした。また、規程通りにヤマウラ企画開発の取締役会が開催されておらず、ヤマウラ企画開発の取締役と監査役間の連携も図られていませんでした。ヤマウラ企画開発の監査役は、実質的にヤマウラ企画開発が当社内の一事業部と考えていたため、別会社としての独立した経営、監査体制というものが疎かになっていました。

### ③ コーポレート・ガバナンスの不備

#### a. 当社とヤマウラ企画開発の取締役会における監督機能の不備

ヤマウラ企画開発の社員としての当該社員の管理監督責任の所在と、ヤマウラの社員としての当該社員の管理監督責任の所在の境界が明確にあったわけではなく、間隙がありました。当社の管理管掌取締役は、建設事業部、エンジニアリング事業部と同様、ヤマウラ企画開発を首都圏事業部と捉えて、子会社の管理・監督をすることは意識ありませんでした。

ヤマウラ企画開発は取締役会設置会社なので、3ヶ月に1回取締役会を開催する義務があったにも拘らず、それを放置して2年に1度（役員改選時）しか取締役会を開催していませんでした。当社の重要な会議体で毎週開催される経営執行会議（社内取締役、執行役員、部門長他管理職が出席し業績報告等を行う会議体）、あるいは重要な会議体ではないものの役員連絡会（社内取締役が出席し、経営執行会議での議題を補完し、意見交換する会議体）での取締役間の情報共有を図っており、監督は十分であるはずだと当時は認識しておりました。

しかし、やはりヤマウラ企画開発は一事業部としての認識から、これらの会議体では、ヤマウラ企画開発の内部統制に関する情報の提供や審議が必要とされておらず、当社の取締役によるヤマウラ企画開発の内部統制の状況を把握することはなく、監督機能としての役割を果たせていませんでした。

プロジェクト事業計画は、ヤマウラ企画開発の社長のみ承認を受けただけという運用で

あったため、当社の取締役会で審議されていませんでした。

関係会社に対する貸付についても一定金額（一件 5,000 万円）以上のものは当社の取締役会の決議を要しますが、ヤマウラ企画開発への貸付は、2014 年より 50 億円の極度貸付の方式が取締役会で可決されたことを機に、極度額の範囲であれば、その都度の貸付実行時の決裁を受けることなく貸付ができる運用としたため、当社取締役がヤマウラ企画開発への貸付の状況を把握することができない体制となっていました。

当社の取締役にはヤマウラ企画開発は当社の一事業部という意識も強く、別会社という認識での子会社管理が希薄となっておりました。そのため、ヤマウラ企画開発に対する内部統制の認識及び問題意識が不十分でありました。

#### **b. 監査等委員会の監督機能の不備**

監査等委員による当社の業務監査は、監査等委員会で内部監査室が実施した内部監査の結果の報告を受けることで監査等委員による業務監査としていました。各支店の業務監査についての内部監査室からの報告は四半期に 1 回であるため、内部監査室の業務監査は年 4 回実施しています。一方、本社部門（管理本部、営業本部、技術本部）については、内部監査室が実施した業務監査の結果を監査等委員へ報告をしていなかったため、監査等委員による業務監査及び会計監査は実施されていません。また、管理本部財務経理チームについては、会計監査人より四半期に 1 回、監査レビューの報告を受けて内部監査室による会計監査は実施されていましたが、出納業務やその他の経理業務への業務監査は行っていませんでした。そのため、当社の業務を網羅的に監査できておらず監督機能としての役割が十分に発揮されていませんでした。

監査等委員によるヤマウラ企画開発の監査については、内部監査室からの年 1 回の内部監査の報告を受けるのみであり、出納業務やその他の経理業務などへの業務監査が実施されておらず、十分な監査体制とはなっていませんでした。

また、監査等委員会とヤマウラ企画開発の監査役との連携が行われていないため、監査等委員がヤマウラ企画開発の状況は十分に把握されておらず、ヤマウラ企画開発の取締役の業務執行が適切に行われているかというコーポレート・ガバナンスの問題を認識することができませんでした。

#### **④ コンプライアンス意識の不足**

コンプライアンス・リスク管理委員会は 2023 年 2 月に立ち上げられましたが、その目的の達成には不十分な体制となっていました。設立時に本委員会の設立趣旨と体制、内部通報制度の確立、今後の研修・教育予定、コンプライアンス・マニュアルの整備等について審議が行われましたが、コンプライアンス・マニュアルの策定と内部通報制度の確立は未整備のままとなっております。そのため、主任層を対象とした階層別研修に含まれる普遍的なコンプライアンス研修は 2023 年 6 月に開催されたものの、不祥事の発覚等を受けた個別対応としてのコンプライアンス研修は同年 7 月の実施となりました。そのため、十分なコンプライアンス対応が出来ていませんでした。

#### **a. 内部通報窓口の実効性の不足**

内部通報窓口としては社内の内部監査室、相談窓口としては管理本部総務人事チームを定めていましたが、1 件も実績がありませんでした。それは、社内での内部通報制度に関する十分な周知がなく、また本窓口の周知及びアクセスのしやすさが確保されていなかったこと及

び外部窓口を設定していなかったためであり、内部通報窓口の実効性は不足していました。

#### b. コンプライアンス研修・教育の不足

階層別研修において毎年主任層の中から一定人数（主任層に在職している期間に一度受講する研修のため、一回の研修の人数を限定している）に対してコンプライアンス研修はしていました。しかし、定期的あるいは毎年全員が受けるものではなく、一度限りのもので、2023年年度は6月16日に実施しました。それ以外にはヤマウラアカデミーという動画の教材を常に視聴できる仕組みもあり、コンプライアンスについての教材（インサイダー取引、反社、ハラスメント、法令解説等）もありますが、これも定期的あるいは毎年実施するものではなく、一度視聴すれば良いものです。管理職や役員を対象とする研修もなく、教育が不足していました。

#### c. コンプライアンス・マニュアル等の未整備

建設業法・宅建業法等の業法、労基法、安衛法他のあらゆる法令及び社内規程を順守することについては経営執行会議で毎回のように当社社長より指示がありましたが、コンプライアンス・マニュアルは策定されておらず、従業員が規範とするものが存在していませんでした。研修も十分とは言えなかったため、コンプライアンス意識の浸透はできていませんでした。

### ⑤ 人員と業務の固定化

#### a. ジョブローテーションの不実施

財務経理チーム内及び管理本部内での担当業務替えがありませんでした。特に当該社員が担当していた業務については他の職員に移管することが全くなく、不正を隠蔽できるようになっていました。担当業務が変わるのは、退職者が発生した場合のみであり、新規補充や育成を狙った人員計画は一切ありませんでした。

基本的に経理担当者の異動がなかったことは、ベテランとしての業務のスピード化というメリットがある一方、本件のような不正を起こしやすい環境を作り、不正な経理処理をしてしまえばチェックが難しく発見が遅れるという問題点の潜在化にも繋がりました。

## 2. 改善措置並びにその実施状況及び運用状況

### (1) 改善報告書記載の改善措置並びにその実施状況及び運用状況

#### 【改善報告書に記載した改善策】

第三者委員会による調査報告と再発防止への提言を受けて、当社にて管理本部の管理職及び内部監査室を主体とする再発防止対策チームを立ち上げ、不正行為の原因の分析と再発防止策の策定を2023年9月より開始しています。これまでの検討会開催は下表の通りであり、今後は、改善報告書に記載の再発防止策の具体的な実施及び運用状況の確認を行い、また、再発防止策の確実な実施を図るために2週間に1回の開催、毎月取締役会への状況報告を2024年3月までを目途として行っていきます。2024年4月以降の再発防止策の実施・運用状況については、内部監査室が業務監査の一環で確認していきます。

## 【実施状況及び運用状況】

### ◆再発防止対策チームの検討会実施状況

| 開催日           | 議題  |
|---------------|---|
| 2023年 9月 5日   | 第三者委員会からの報告事項の整理と今後の進め方                                   |
| 2023年 9月 15日  | 整理・検討した原因と再発防止策についての意見確認<br>10月から実施すべき内部統制上の課題整理          |
| 2023年 9月 28日  | 経理規程、印章管理規程の見直し   |
| 2023年 10月 12日 | 担当、実施状況の確認、今後のスケジュール、他                                    |
| 2023年 10月 26日 | 10月実施状況の確認、今後のスケジュール、他                                    |
| 2023年 11月 9日  | 10月、11月実施状況の確認、今後のスケジュール、他                                |
| 2023年 11月 24日 | 11月実施状況の確認、今後のスケジュール、他                                    |
| 2023年 12月 7日  | 11月、12月実施状況の確認、今後のスケジュール、他                                |
| 2023年 12月 21日 | 12月実施状況の確認、今後のスケジュール、他                                    |
| 2024年 1月 18日  | 12月、1月実施状況の確認、今後のスケジュール、<br>これまでの実施したことの資料の確認、改善状況報告書の作成他 |
| 2024年 2月 1日   | 自主規制法人へ提出する資料について   |
| 2024年 2月 15日  | 1月、2月実施状況の確認、今後のスケジュール、<br>自主規制法人の実査対応の準備他                |
| 2024年 2月 29日  | 自主規制法人の実査前の確認   |
| 2024年 3月 14日  | 2月、3月実施状況の確認、実施不備の有無とその対応、管理本部の<br>組織再編                   |
| 2024年 3月 28日  | 実施状況の最終確認と今後の対応予定   |

2023年10月6日に提出した「改善報告書」に記載の改善事項について、早期に確実かつ、実効性のある運用をしていくために、管理本部の管理職及び内部監査室を中心とする再発防止対策チームを立ち上げ、2週間に1回、再発防止対策会議を開催し、議論を重ねてきました。

再発防止対策チームでは進捗状況の確認と、懸念事項か問題がある場合は報告して遅延が起らないように対策・指示をしてきました。

この会議のメンバーは各管理職等とし、話し合われたことは各部署で具体的に落として、改善策の実行をしていきました。

改善報告書へ記載した「改善措置の実施スケジュール」に従って対策を実施してきましたが、その実施状況については取締役会へ毎月1回報告をしております。取締役会には、全部で50項目に及ぶ具体的な対応事項のうち、前月と当月の実施スケジュールとなっている項目についての状況報告をしています。スケジュールの中には予定より遅れるものもありましたが、その遅延は数日以内に収まっているため、取締役会での報告に対する取締役からの意見については、特段の指摘事項はありません。(管理本部及び内部監査室でのジョブローテーションについて詳細は「2(1)⑦ 人員と業務の活性化」を参照)

なお、これまで管理本部は、管理本部長以下、チーム毎の組織で編制されていましたが、責任体制を明確にしながら統制の効いた体制の構築と、人材育成を目的として、2024年4月から、財務経理チームと経営企画チーム(旧 企画プロジェクトチーム)からなる経営管理部、総務チーム、人事チーム(旧 総務人事チーム)、情報システムチーム(旧 電算チーム)からなる総務人事部の二部制としており、管理本部長の下に統括マネージャー(部長職を指します)を置き、

各マネージャー（チーム長を指します）を配する体制としています。（以下の改善措置並びにその実施状況及び運用状況における組織名称は、2024年3月末までの事項については、旧名称で記載しております。）

## ① 経営責任の明確化及び経営体制の見直し

### 【改善報告書に記載した改善策】

本件不正支出に関わる経営責任について審議すべき指名・報酬委員会は、監査体制の不備があった監査等委員の3人が委員として入っていることに鑑み、経営責任の審議体としての客観性を保つために、今回の処分にかかる審議については監査等委員3名及び取締役のうち本件と関係性が薄い事業部門の取締役2名で構成とし、実施します。

経営処分の草案は管理部門の事務局にて作成し、当該審議メンバーで検討し、取締役会に上申します。なお、取締役会の審議及び決議には、本件に対する経営責任が特に重いと考える役員は参加いたしません。

2023年10月中に本件に対する責任として処分を決定し、速やかに適時開示をいたします。

また、監査等委員会の機能には不備がございましたので、①常勤の委員を設置する必要性の有無、②構成委員の交代の有無、③交代が必要な場合の交代時期、④監査等委員の専門性や専門分野の多様性等についての方針策定を2023年10月中に行います。

### 【実施・運用状況】

第三者委員会による調査報告書（最終）の受領を受けて、本件不適正支出に関する経営責任としての処分についての審議を取締役会からの諮問を受けた指名・報酬委員会にて行いました。ただし、本件については、従来の指名・報酬委員の構成員全員が処分対象者であることを鑑み、経営責任の審議体としての客観性を保つのは難しいとの申し出が監査等委員の長よりありました。そのため、今回の処分にかかる審議については、監査等委員の長を除く監査等委員3名及び取締役のうち本件と関係性が薄い事業部門の取締役2名での構成としました。

経営処分の草案は管理部門の事務局が作成した処分案及び他社事例を参考に、当該審議メンバーで検討し2023年10月27日の取締役会に答申、決議がされました。なお、取締役会の審議及び決議には、本件に対する経営責任が特に重いと考える役員の代表取締役、取締役管理本部長、取締役首都圏事業部長の3名は参加しておりません。これは同日に適時開示をしております。処分内容は以下のとおりです。

|              |  |
|--------------|--|
| 代表取締役        | 月額報酬の30%辞退(3ヶ月)、業績連動金銭報酬の不支給                                 |
| 取締役（建設事業部長）  | 月額報酬の30%辞退(3ヶ月)、業績連動金銭報酬の不支給                                 |
| 取締役（管理本部長）   | 月額報酬の30%辞退(3ヶ月)、業績連動金銭報酬の不支給<br>降格 専務取締役 → 取締役（2023年11月13日付） |
| 取締役（首都圏事業部長） | 月額報酬の30%辞退(3ヶ月)、業績連動金銭報酬の不支給                                 |
| 社外取締役（監査等委員） | 3名 月額報酬の20%辞退(3ヶ月)   |
| その他の取締役      | 4名 月額報酬の20%辞退(3ヶ月)、業績連動金銭報酬の不支給                              |

関係者の処分の対象期間は以下のとおりです。

- ・月額報酬については、2023年11月～2024年1月までの3ヶ月間
- ・業績連動金銭報酬については、2023年3月期（第64期）通期の業績により2024年3月期

(第 65 期) に支給される分

なお、前当社代表取締役社長には、当社代表取締役としての在任期間中の経営責任として、退職前の月額報酬の 30% (3 ヶ月) 分の自主返納をすることとし、2024 年 1 月 17 日にその全額が返納されました。

監査等委員会の機能に不備があったため、本件不適正支出が発生した事実を鑑みて、監査等委員会の体制の見直しを行いました。

まずは、2023 年 10 月 19 日の取締役会にて、①常勤の監査等委員の設置をする、②社外の監査等委員は一部交代をする、③常勤の監査等委員 1 名の選任と社外監査等委員 2 名の退任及び 2 名の選任は 2024 年 6 月の定時株主総会で諮る、④社外の監査等委員は、税理士 3 名及び弁護士 1 名であったが、今後は公認会計士も社外監査等委員に選任することにより専門分野の多様性を確保する、という方針が決議されました。

2023 年 12 月には、2024 年 6 月の定時株主総会にて社内事情に明るい内部監査室長が常勤監査等委員の職務に就くこと、後任の内部監査室長には管理本部副本部長が就くことで内定しております。2024 年 1 月からは、それぞれ新しい職務にスムーズに移行できるように、常勤監査等委員の候補者は、取締役会や経営執行会議等の重要な会議への出席をしてのモニタリング、社外監査等委員と協同で業務監査等を行いながら監査調書の作成・取り纏めを行い、また、後任の内部監査室長の候補者は、監査等委員会に出席するとともに、2024 年 3 月期の監査実施計画書の立案、内部監査調書の作成、支店の業務監査の補助等を行ってきました。そして、後任の内部監査室長候補者は、2024 年 4 月 1 日付で内部監査室長への異動辞令が発令され、現在は正式に内部監査室長の業務に携わっております。常勤の監査等委員候補者は、内部監査室の業務を後任の内部監査室長に引き継ぎながら、常勤監査等委員の就任に向けて準備をしております。

また、2024 年 6 月 27 日開催の株主総会にて、社外監査等委員は 2 名の退任及び 2 名の選任を予定しており、新たに選任予定の社外監査等委員は、公認会計士 1 名、税理士 1 名の予定をしております。

上記のとおり、2023 年 10 月 19 日の取締役会にて決議された監査等委員会の方針に則り、監査等委員会の体制について改善される予定です。また、常勤監査等委員の候補者は正式な就任前ではあるものの、現在までに監査等委員監査に実質的に関与しており、正式就任後と変わらない運用ができているものと評価しております。

## ② 内部統制の再構築 (1. (4) ①a、b、c、d に対応)

### a. ヤマウラ企画開発の経理体制の整備 (1. (4) ①a に対応)

#### 【改善報告書に記載した改善策】

今回の不祥事を防ぐことができなかった原因の 1 つは、ヤマウラ企画開発の経理業務が業務分掌されておらず、当社の経理責任者に業務が属人化していたことです。そのため、今後の経理処理は、以下のように分担します。

支払業務については、2023 年 9 月より以下のように分担しています。

- ・ヤマウラ企画開発の事務担当者 (1 名) は、顧客から受領した請求書等の関連帳票をもとに、支払依頼書、銀行の払戻請求書及び振込依頼書を作成。
- ・ヤマウラ企画開発の担当役員が関連帳票をチェックしたうえ、支払依頼書の稟議を承認。

- ・ヤマウラ企画開発の担当役員の承認後、当社財務経理チームの出納業務担当者（1名）に展開。出納業務担当者は、稟議承認が終了していることを確認のうえ、財務経理マネージャーに銀行印の押印申請をし、財務経理マネージャーは管理本部長から銀行印を預かり押印。
- ・銀行への手続きは出納業務担当者とは別の財務経理チームのメンバーが実施。
- ・管理本部長は取引の都度、送金後に請求書付きの支払依頼書と預金通帳を見て支払われた金額が一致しているか、請求書の内容の妥当性を事後チェックにて確認。
- ・仕訳入力、アテックス税理士事務所（委託内容は後述）に定期的に（現在は月1回）請求書等の証憑を渡して依頼。

なお、2023年6月より預金通帳は財務経理チーム係長、銀行印は管理本部長が管理する体制としました。

当該社員が不適切支出を隠蔽するために、資金移動とそれに伴う虚偽の経理処理を行っていたこと踏まえ、ヤマウラ企画開発の仕訳入力作業や財務諸表等の作成業務は、2023年7月1日に顧問契約を締結した税理士法人アテックス税理士事務所に業務委託することとし、資金移動とそれに伴う経理処理を分離することとしました。

アテックス税理士事務所には、月次でB/S、P/L、現預金明細はじめ資産・負債勘定明細、プロジェクト管理表などより詳細で広範な管理資料の作成も委託し、当社財務経理チームの担当者1名とヤマウラ企画開発の担当役員が内容を確認、2023年10月からチェックすることとしました。

上記フローについては、「2②a. ヤマウラ企画開発の規程の再整備と運用の徹底」のとおり、文書化する予定です。

## 【実施・運用状況】

ヤマウラ企画開発の経理業務を当社の経理責任者が1人で担っていたことが不正の大きな原因となったことを受け、社員複数人及び外部委託により業務の分担化をし、チェック機能が働くように2023年9月より体制が整いました。支払業務の分担は以下のとおりです。

### ヤマウラ企画開発にて

#### ① 支払依頼書、銀行の払戻請求書及び振込依頼書の作成

ヤマウラ企画開発の物件担当者が、顧客から受領した請求書等の関連証憑をもとに作成します。

#### ② 支払依頼書の稟議承認

ヤマウラ企画開発の担当役員が、請求書等の支払の根拠となる関連証憑をチェックして、支払が根拠のあるものか、銀行の払戻請求書の金額が合っているのか、及び振込依頼書の相手先と金額が合っているのかを確認して、間違いがなければ承認し、支払依頼書に押印します。承認された請求書付きの支払依頼書を当社の財務経理チームに送付します。

### 当社にて

#### ① ヤマウラ企画開発から届いた支払依頼書の確認・承認

財務経理チームの出納業務担当者（1名）は、ヤマウラ企画開発より当社に届いた支払依頼書（請求書、銀行の払戻請求書及び振込依頼書とセット）について、ヤマウラ企画開発担当役員による稟議承認の押印がされていること、及び、添付された請求書や契約書とい



った証憑類等の内容と支払依頼書の内容とに相違がないことを確認します。その後、財務経理マネージャーが同書類を用いてダブルチェックと承認印の押印を行った後、さらに管理本部長が内容を確認のうえ、支払依頼書に承認印の押印をします。

② インターネットバンキングでの支払い手続き

インターネットバンキング（2023年10月導入）を利用する場合は、出納業務担当者が支払情報を入力し、財務経理マネージャーが支払依頼書と入力内容が合致していることを確認したうえで承認することで支払いを実施しています。

③ 銀行での支払い手続き

銀行窓口で支払い依頼をする場合は、財務経理チームの出納業務担当者が、銀行の払戻請求書及び振込依頼書を作成し、財務経理マネージャーが、支払依頼書に記載の内容が銀行の払戻請求書及び振込依頼書と合致していることを確認し、管理本部長にこれら資料を提示して銀行印の押印許可を得た後、銀行の払戻請求書に銀行印を押印します。なお、銀行印の管理者は管理本部長、押印者を財務経理マネージャーとしています。また、銀行印は金庫に、金庫の鍵は暗証番号付の保管箱に保管され、保管箱を解除するには複数名の暗証番号の入力が必要であり、単独で銀行印を持ち出せない体制になっております。銀行窓口での手続きは、出納業務担当者とは別の財務経理チームの社員が行うこととし、財務経理チームの係長が管理している預金通帳と振込依頼書等を基に支払い手続きを実施することとしています。

④ 支払い手続き後の確認

管理本部長は支払いの都度、送金後に請求書付きの支払依頼書と預金通帳の写しもしくはインターネットバンキングから出力の口座取引履歴を見て支払われた金額が一致しているか、請求書の内容の妥当性を事後チェック（日々ベース）にて確認しています。

⑤ 仕訳入力

出納業務担当者がアテックス税理士事務所（委託内容は後述）に月1回、請求書等の証憑を渡して仕訳入力を依頼しています。

資金移動と経理処理を分離することを目的に、2023年7月1日付で、ヤマウラ企画開発とアテックス税理士事務所との間で業務委託契約を締結しました。委託内容は、仕訳入力、月次のB/S、P/L、現預金明細はじめ資産・負債勘定明細、プロジェクト管理表等の管理資料の作成、連結パッケージの作成、税務申告業務などで、アテックス税理士事務所は2名体制で本作業に関与しています。

当社は、仕訳に必要な前月分のデータを月初5日までにアテックス税理士事務所に提供し、これを基にアテックス税理士事務所は仕訳入力及び各種データの作成を実施します。前月分の月次のB/S、P/L、現預金明細はじめ資産・負債勘定明細は、毎月20～23日頃を目途に作成され、当社財務経理チームの担当者1名と財務経理マネージャーが、元帳と科目明細の残高照合、仕訳内容が正しく科目明細に反映されているか、前月からの不自然な数値変化等の確認、チェックをします。

毎月25日前後に、アテックス税理士事務所の担当者と、管理本部長、財務経理マネージャー、財務経理チームの担当者1名、ヤマウラ企画開発の担当取締役が参加し、ヤマウラ企画開発の月次決算数値の検討会を実施し、月次決算における異常値の有無や、個別費目の処理方法等について共有しています。プロジェクト管理表については、毎月20日頃に更新したものが届きますが、当初予算、現状の予算消化状況、支払先、支払内容等が記載されており、この毎月の月

次決算数値の検討会においても出席者全員で確認がされます。

(上記業務分担の他、現在の当社財務経理チームの体制は「2(1)⑦ 人員と業務の活性化 1(4)⑤a に対応)」を参照)

## b. 当社における経理体制の整備 (1. (4)①b に対応)

### 【改善報告書に記載した改善策】

当社の支払業務においても、ヤマウラ企画開発の支払業務と同様、2023年9月以降は、振込依頼書及び払戻請求書は財務経理チームの担当者が記入することとし、銀行印の管理者を管理本部長、押印者を財務経理チームマネージャーとする体制にしました。また、不正な支出を防止するために預金通帳は財務経理チームの係長、銀行印の管理は管理本部長が行う体制としました。

支払依頼書は事業部門の各申請者が作成しますが、その際に基幹システムに勘定科目の入力等を行うと仕訳が予備登録され、財務経理チームの担当者が実際に支払い処理を行うと本登録として仕訳が実行されます。支払い後は日々、管理本部長が支払依頼書と添付の請求書を確認し、取引を二重チェックします。さらに、財務経理チームの係長が通帳の記録と基幹システム内の支払いデータの金額が一致しているか確認を行います。

また、経理業務に関するマニュアルの整備の一環として、出納業務の業務プロセスの文書化も実施します。

決算短信の作成について、以前は属人的に行われ、実質的に財務経理マネージャーであった当該社員の判断のもと決算短信を校了できてしまう状況でしたが、2024年3月期の第1四半期決算からは、財務経理チームの担当者が作成した科目明細等の各種資料を別の担当者及び管理本部長がチェックする体制を構築し、かつ、取締役会の承認を得たうえで校了作業に入る運用を徹底しております。

また、決算数値等に疑義が生じた場合や監査法人と協議を行った事項等についての、社外役員含む取締役会への情報共有の在り方については、経理マニュアルを作成する中で検討を行います。上記フローについては、「2(1)②d. 当社の経理規程等の整備、マニュアルの整備」のとおり、文書化する予定です。

管理本部財務経理チームの増員については、喫緊の課題として認識しており、「2(1)⑦ 人員と業務の活性化」に具体的に記載の通り、2024年1月までに人員補充をする予定であります。

### 【実施・運用状況】

当社においても、ヤマウラ企画開発の支払業務と同様、ブラックボックスの業務がないようにするため、2023年9月以降は、支払業務における分担化を下記のように行いました。

#### ① 事業部門による経理処理

事業部門が支払い申請を行う場合は、必要な稟議決裁を経た後、事業部門の担当者が経費伝票(請求書又は契約書添付)の作成(入力)を行い、これを各部門長が承認します。その入力が基幹システムに勘定科目の予備登録となります。

#### ② 経費伝票と基幹システムの入力内容の確認

出納業務担当者及び財務経理マネージャーは、各拠点から回付された証憑をもとに、経費伝票の記載内容、基幹システムの入力内容に誤りがないか確認するとともに、経費伝票に事

業部門の決裁印が押されているかを確認し、問題がなければ経費伝票に押印します。

③ インターネットバンキング及び銀行での支払い手続き

上記「2(1)②a. ヤマウラ企画開発の経理体制の整備」の②～③と同様の確認作業を行います。

④ 支払い後の確認手続き

上記「2(1)②a. ヤマウラ企画開発の経理体制の整備」の④と同様の確認作業を行います。

また、経理業務に関するマニュアルの整備の一環として、財務経理チームでは2023年11月に出納業務の業務プロセスの文書化を実施し、内部統制の形式に従ったフロー図を作成しています。そして業務の属人化の結果、きちんと作られることがなかった経理業務に関する業務マニュアルについても、2023年12月から2024年1月にかけて財務経理チームの各業務担当者が作成をしました。これにより、今までの不明確であった財務経理チームの業務要領や手順、関連法令についても明瞭となり、業務品質が向上されています。マニュアルの作成に当たっては、①業務の見える化、②品質の均質化、③無駄の排除、④業務内容の誤りの発見・是正、⑤引継の短縮化等を目的としております。

2024年3月期第1四半期の決算業務より、決算時に作成する科目明細等の各種資料は、財務経理チームの担当者4名で科目ごとに分担して作成し、それを財務経理マネージャーが一次チェック、管理本部長が二次チェックをする体制としています。

決算短信の作成についても、2024年3月期の第1四半期決算からは、決算作業のスケジュールを作成して関係者に共有するとともに、作成担当者が作成した決算短信を財務経理マネージャー及び管理本部長がチェックするようにして、不正行為を隠蔽するための改ざん等の恣意的な操作防止や誤謬防止の体制を築きました。その上で決算発表に当たっては、管理本部長及び財務経理チーム全員で決算短信の読み合わせ作業も行っており、以前は取締役会の承認前に決算短信の校了をしていましたが、取締役会での承認を得たうえで校了作業に入る運用を徹底しております。

さらに、決算作業を進めている過程で不正等の不適正な経理処理が発覚したことにより、決算発表前に決算数値等に疑義が生じた場合は、速やかに情報取扱責任者である管理本部長が社長へ報告、状況を共有して予定日に発表が可能かの見極めをします。その際に決算数値に正確性が担保できないと判断された場合は、いつまで発表の延期をするかを決めて適時開示をしたうえで修正、承認をしていく手続きとすることを、2024年1月作成の「決算短信の作成」マニュアルに決めました。延長申請が必要な場合には速やかに適時開示と四半期報告書の延長申請をし、投資家等のステークホルダーに誤解の無いように真摯に対応することとします。

(現在の当社財務経理チームの体制は「2(1)⑦ 人員と業務の活性化(1.(4)⑤aに対応)」を参照)

### c. 内部監査の整備(1.(4)①cに対応)

#### 【改善報告書に記載した改善策】

2023年10月～12月にかけて、建設事業部門(営業・設計・施工部門)については、帳票を徴求してヒアリングを実施し、担当者のみで完結し不正が起りやすい業務(シングルチェックとなっている業務)がないか確認を行い、ある場合は改善を指導します。管理部門についても、経理業務全般を不正リスクの観点(見積りや経営者による予測を伴う重要な勘定科目に関わる業務プロセス)で確認していきます。

上記建設事業部門に対するヒアリングや経理業務に対する確認結果を踏まえて検出された不正リスクの高い業務、監査等委員会や会計監査人との協議・検討内容などを踏まえて、2023年12月中に内部監査計画の見直しを行います。そして、2024年1月以降は、当該内部監査計画をもとに各部門の監査を実施するとともに、「2(1)②d. 当社の経理規程等の整備、マニュアルの整備」、「2(1)②a. ヤマウラ企画開発の規程の再整備と運用の徹底」、「2(1)③b. 当社の関係会社管理規程の運用の徹底」にあります、当社及びヤマウラ企画開発の規程やマニュアルの運用状況について、監査を実施します。なお、監査手続についても書類の閲覧のみではなく、書類の作成担当者と上長にヒアリングを実施するようになっています。

また、今回の不祥事に関連する出納業務プロセスと貸付金業務プロセスは、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制監査の評価対象プロセスに追加して2023年12月から年に3回（ウォークスルーテスト、運用テスト、ロールフォワード手続き）、内部監査室が内部統制の評価を行います。その評価結果をもとに、会計監査人が業務プロセスが有効に整備され、適切に運用されているか監査することで、より実効性のある内部統制となるようにします。

ヤマウラ企画開発に対する内部統制の評価手続きは、経理責任者から提出された資料を追認するのみで形式的な監査手続きになっていました。そのため今後は、担当者から資料を提出してもらい、経理責任者や担当者にヒアリングを行うなど、より有効性のある監査となるように評価手続も検討し、監査を実施します。

また、ヤマウラ企画開発の監査役と四半期毎に情報交換の機会を設けるなど連携を図ることとし、ガバナンス体制を強化します。

内部監査規程及びコーポレート・ガバナンス報告書では、内部監査室が行ったヤマウラ企画開発の内部監査の結果は、取締役会に報告する規定となっていました。実際には当社社長のみで報告する体制でした。2023年10月よりは、ヤマウラ企画開発の内部監査の結果を当社及びヤマウラ企画開発の取締役会、監査等委員会とヤマウラ企画開発の監査役にも報告することを徹底し、監査等委員会やヤマウラ企画開発の監査役などにも監査結果を共有するなどガバナンス体制の見直しを行います。また、当社の内部監査の結果は、当社社長と監査等委員会に報告していますが、今後は取締役会にも報告することとし、デュアル・レポーティングラインの再構築と維持に努め、グループ全体のガバナンス体制の向上を図ります。

#### 【実施・運用状況】

2023年10月～同年12月にかけて、建設事業部門については、営業業務・設計積算業務・施工業務の流れを図式化した案件・物件フローチャートを徴求してヒアリングを実施しました。また、管理部門についても、2023年8月に経理業務全般を不正リスクに該当する業務プロセスという観点で会計監査人と検討・確認を行いました。

建設事業部門に対するヒアリングでは、担当者のみで完結し不正が起りやすい業務は確認されませんでした。しかし、ダブルチェックが実施されていることの証憑となる会議議事録が所定の保管場所に保管されていない場合があるという課題が発見されました。この課題については、2024年1月から内部監査室が監査を実施し、その後は、会議議事録は適正に保管されているのを確認しております。

また、2023年12月21日に監査等委員と内部監査の項目範囲と実施時期について協議をしました。ヤマウラ企画開発に対する監査は、不適正支出が行われた支払業務については毎月監査することと、各規程(取締役会規程、監査役監査規程など)の整備・運用状況も四半期に一度監査を実施し、その結果を監査等委員会に報告することとしました。また、2024年4月以降の当社及びヤマウラ企画開発に対する監査体制については、当社及びヤマウラ企画開発の経理体制の監査を内部監査室と監査等委員が共同で実施していくこととしました。

また、会計監査人と行った検討・確認では、財務報告への影響を鑑み、見積りや経営者による予測を伴う重要な勘定科目に係る業務プロセスのみを監査対象としていては不十分であり、着服及び横領等の不正に繋がる可能性が大きい業務プロセスも監査対象とすることとし、預金と資金の貸付けの業務プロセスを監査項目に追加することとしました。この項目については、2023年12月から、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制監査の評価対象プロセスに追加して監査を実施しています。

上記のヒアリングや検討の結果を踏まえて、建設事業部門の案件・物件フローチャートの運用状況、当社の経理規程及びヤマウラ企画開発の規程の運用状況や当社及びヤマウラ企画開発の預金業務プロセスなどを新たな監査項目として追加した内部監査計画を、2023年12月21日に開催した監査等委員会に提出して意見を伺い、同日に当社社長の承認を得て見直しを行いました。

2023年12月に当社の関係会社管理規程を、2024年1月に当社の経理規程及びヤマウラ企画開発の規程の運用状況について監査を行い、各規程どおりに運用されていることを確認しました。また、2024年1月から経理業務のマニュアルが実際の業務と齟齬がないかを検証し、実際に行っている業務がマニュアルに記載されていないことが発見されたので、財務経理チームに改善を指示し、マニュアルの改訂を行いました。そして、2024年3月21日の取締役会において規程(印章管理規程、共通・個別職務権限表等)及びマニュアルが再度修正されることが決議されており、その整備と運用状況の内部監査を3月中に完了しています。(2(1)②d. 当社の経理規程等の整備、マニュアルの整備、2(1)③a. ヤマウラ企画開発の規程の再整備と運用の徹底、2(1)③b. 当社の関係会社管理規程の運用の徹底を参照)

また、今回の不祥事に関連する出納業務プロセスと貸付金業務プロセスは、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制監査の評価対象プロセスに追加して2023年12月から2024年3月に内部監査室が内部統制の評価を行い、各業務プロセスが有効に整備・運用されていることを確認しました。

2024年2月と同年3月に内部監査室が実施したヤマウラ企画開発に対する内部統制の評価は、アテックス税理士事務所が作成した科目明細等の資料を当社財務経理チームの担当者が確認し、それを管理本部長が承認するというダブルチェック体制が整備・運用されていることを確認するために、担当者から資料の提出を受け管理本部長にもヒアリングを行いました。その結果、ダブルチェックがしっかりと実施されていること及び内部統制が有効に整備・運用されていることを確認しました。

また、ヤマウラ企画開発の監査役との連携強化については、当社の監査等委員会は四半期に1回、ヤマウラ企画開発の監査役から監査結果の報告を受けていますが、同委員会に内部監査室が同席することで、連携強化しています。具体的には、2023年11月14日と2024年2月14日の当社の監査等委員会において、報告を受けています。

ヤマウラ企画開発の内部監査の結果につきましては、コーポレート・ガバナンス報告書の記載どおりに、2023年10月より毎月、当社の取締役会及び監査等委員会に報告するとともに、四半期に1回ヤマウラ企画開発の取締役会及び監査役にも報告しています。

内部監査体制及び監査項目、監査実施方法等について全般的に見直しをし、監査計画も見直して実施してきました。内部監査の整備・運用の状況については、問題ないものと評価しています。

#### d. 当社の経理規程等の整備、マニュアルの整備（1. (4)①d に対応）

##### 【改善報告書に記載した改善策】

当社の経理規程と経理関連規程については、経理責任者の権限の分散と経理責任者の業務を適正な監視下に置くように、再発防止対策チームと財務経理チームにて全面的な見直しをし、2023年10月中に改訂して2023年11月より運用開始します。今後は、貸付業務プロセスのみでなく、経理業務全般のマニュアルを財務経理チームが2023年12月までに策定し2024年1月から運用を開始します。見直された経理規程や策定された経理業務マニュアルは、内部監査室が実際の業務と齟齬がないか2024年1月に検証を行い、不備がある場合には財務経理チームと連携して再整備します。

運用状況については、内部監査室が四半期に1回、監査を実施します。また、経理規程や策定された経理業務マニュアルは、四半期に1回の内部監査室の監査結果により改訂の不備があった場合、内部監査室よりコンプライアンス・リスク管理委員会に付議をし、財務経理チームへ改訂の指示をします。

また、経理業務に関するマニュアルの整備の一環として、上記の出納業務の業務プロセスの文書化も財務経理チームにて2023年11月中に実施します。その運用開始後の適切性の確認については、内部監査室の監査にて行っていきます。

##### 【実施・運用状況】

当社の経理規程と経理関連規程において、財務経理マネージャーに権限が集中し、特に銀行印の管理と押印が一人で行えるようになっていたことなど、ヤマウラ企画開発の経理業務を一人で担当していたことも相まって、業務の監督がなされていない状況となっていました。

財務経理マネージャーへの権限集中を防止するため、経理規程及び印章管理規程を見直し、2023年10月6日の取締役会にて改訂の承認がされて同日施行されました。（当社及びヤマウラ企画開発の印章管理規程別表については、再検討・見直しを行い、2024年3月21日のそれぞれの取締役会において再改訂をしました。）

##### ・ 経理規程の主な改訂内容

経理に関するすべての権限が財務経理マネージャーとなっていました。経理責任者は管理本部長、出納責任者は財務経理マネージャーと区分し、経理の重要方針の決定権限や決算書類の作成責任等は出納責任者の上位者である経理責任者に変更し、出納責任者の業務を経理責任者の適正な監視下に置くようにしています。

##### ・ 印章管理規程の主な改訂内容

銀行印の取り扱いについては、管理も押印も財務経理マネージャーとしていたところを、管理責任者は管理本部長、押印責任者は財務経理マネージャーとして、また、銀行印は金庫に、金庫の鍵は暗証番号付の保管箱に保管され、保管箱を解除するには複数名の暗証番号の

入力が必要であり、単独で銀行印を持ち出すことも押印もできないようにしました。領収印についても、2024年3月の再改訂で、管理責任者と押印責任者が財務経理マネージャーで同一であったものを、管理責任者を管理本部長、押印責任者を財務経理マネージャーに分けています。

その他、経理規程の見直しに伴い、経理関連規程についても必要に応じて改訂をしています。

また、業務の効率性も高めながら、それぞれの業務にミスや不正が起きないように、経理業務、出納業務、買掛金支払業務、請求・入金業務、決算書類作成・開示業務等の業務マニュアルを、2024年1月までに財務経理チームにて策定を完了し、同月よりマニュアルに沿った運用を開始しています（2024年4月からの管理本部の体制に合わせた微修正を2024年3月に行っています。）。見直された経理規程や新しく策定された経理業務マニュアルは、内部監査室が実際の業務と齟齬がないかの整備状況を2024年1月から同年3月にかけて検証しています。その中で買掛金支払業務にて実際に行われている支払伝票のチェックについてのマニュアル記載がなかった等の齟齬があったため、マニュアルの改訂を行なっています。運用状況については、内部監査室が2024年3月に監査を行いました。マニュアル通りに運用されていることを確認しました。以降、四半期に1回、監査を継続実施して評価します。なお、上記【改善報告書に記載した改善策】では、内部監査室の監査結果により規程の不備が検出された場合、内部監査室よりコンプライアンス・リスク管理委員会に報告をし、財務経理チームへ規程の改訂の指示をすることを想定していましたが、当該フローでは機動性に欠けるため、内部監査室から財務経理チームへ直接改訂指示を行っています。

また、経理業務に関するマニュアルの整備の一環として、上記の出納業務の業務プロセスの文書化を財務経理チームにて2023年11月中に実施しました。その運用開始後の適切性の確認については、内部監査室が2023年12月に監査を行い、有効に整備・運用されていると評価しました。

### ③ 子会社管理の強化（1.（4）②a、b、cに対応）

#### a. ヤマウラ企画開発の規程の再整備と運用の徹底（1.（4）②aに対応）

##### 【改善報告書に記載した改善策】

ヤマウラ企画開発の取締役及び当社の管理本部で協議・検討を行いながら、2023年11月までに取締役会規程、組織規程、職務権限規程、監査役監査規程、出納業務・銀行印の押印フロー等の規程・マニュアル等を見直します。見直した規程については、管理本部がヤマウラ企画開発の役職員に対してポータルサイトへの規程の掲載と規程の理解度を測るアンケートにより2023年12月に周知を行い、規程通りに業務を遂行することへの意識付けを行います。

また、見直した規程通りに運用されているかについては、内部監査室が2024年1月に監査し、不備がある場合には是正を求め再整備します。その後も内部監査室が四半期に1回、規程の運用状況について監査をします。

##### 【実施・運用状況】

従来、取締役会規程、組織規程、職務権限規程、監査役監査規程等の規程は制定されていたものの、当社及びヤマウラ企画開発の取締役、監査役、財務経理チーム、内部監査室、ヤマウラ企画開発で勤務する誰もがその存在を認識することなく、規程に従った実務運営がされてい

ませんでした。それは、社内の実務上の扱いが当社の首都圏事業部という一事業部であったため、別途ヤマウラ企画開発としての規程があって、規程に則った運用が必要であるという認識に至らなかったということであります。

そこで、独立した別会社としての運営とするために、管理本部長及び内部監査室が中心となり実効性のある改訂案を作成し、2023年11月13日に開催のヤマウラ企画開発の取締役会で、取締役会規程、組織規程、職務権限規程、監査役監査規程改訂及び稟議規程と印章管理規程の新設をし、2024年3月21日の取締役会では、取締役会規程、印章管理規程、及び職務権限規程別表の改訂をしました。規程の主な改訂点は下記のとおりです。

●取締役会規程

- ・招集手続…招集通知は書面のみであったものを、電磁的方法も追加
- ・決議事項…付議事項として投融資、重要な支出、貸付、重要な事業プロジェクト等の明記すべき8項目、他重要事項の追加・削除、事務局を監査役とする規定の削除

●職務権限規程別表

- ・稟議承認の基準…取締役会規程の見直しに合わせた修正

●組織規程及び監査役監査規程

- ・現在の組織との整合性や文言の整理といった軽微な修正

2024年1月にはヤマウラ企画開発の出納業務のフロー及びマニュアルも作成し、出納業務のフロー(2(1)②a. ヤマウラ企画開発の経理体制の整備を参照)が決められ、その通りの運用を行っています。

このヤマウラ企画開発の規程については当社のポータルサイトへ掲載する予定でしたが、当社とは別会社の規程であることから関係者(ヤマウラ企画開発の役職員6名、当社財務経理チーム他子会社に関与する当社社員7名)以外には公開せず、ヤマウラ企画開発の事務所及び当社財務経理チームの事務所内にファイリングすることで、関係者がいつでも確認できるようにしています。

また、2023年11月13日に見直した規程についての周知をするために、2023年12月12日にヤマウラ企画開発の役職員6名、当社財務経理チーム他子会社に関与する当社社員7名の計13名に対して、ヤマウラ企画開発の規程の理解度を測るアンケートを実施しました。この結果、十分に理解をしていることが分かりました。2024年3月にも一部規程内容を改訂しましたが、改訂部分を明示した新規程を通知するだけで十分に認識できることから、再度アンケートを実施する必要はないと整理しております。

また、2024年1月に内部監査室が現状の規程の運用状況の監査を行い、改訂した規程どおりに実務が行われていることを確認しました。引き続き、改訂された規程に則り業務運営が行われているかを四半期に1回監査していきます。

b. 当社の関係会社管理規程の運用の徹底(1.(4)②bに対応)

【改善報告書に記載した改善策】

関係会社管理規程及び当社の個別職務権限規程に沿った運用となるように、当社の役員及び従業員に対して規程をポータルサイトへ掲載して規程の理解度を測るアンケートを実施することで11月に周知を行い、規程を遵守することについても「2(1)⑥ b. コンプライアンス研修・教育の実施」にあるコンプライアンス研修の実施時に規程



の内容についての確認アンケートを行って周知していきます。

また、関係会社管理規程の運用状況を内部監査室が四半期毎に監査をすることにより内部牽制が行われる体制に整備します。

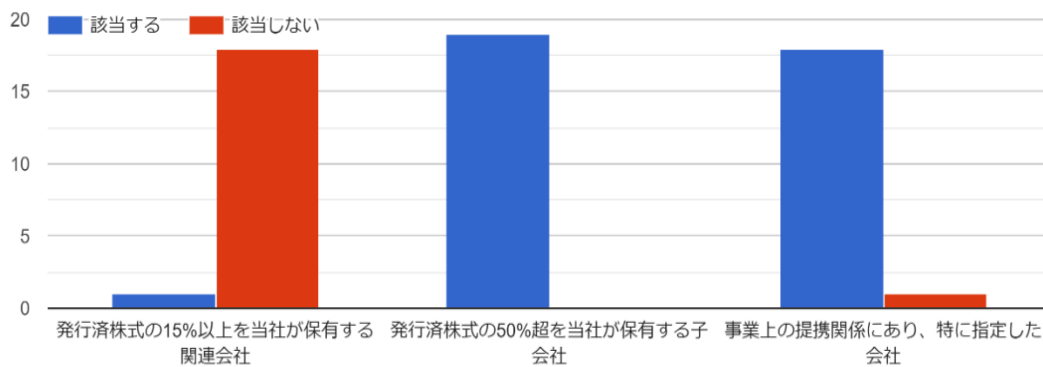
### 【実施・運用状況】

関係会社管理規程は、当社のポータルサイト上の社内規程のページに掲載をしています。その掲載場所を改めて周知しながら今迄の関係会社管理規程の認識の甘さを改善するため、子会社であるヤマウラ企画開発の業務に関りがある財務経理チーム5名、内部監査室2名の社員及びグループとして監督する責務を負う当社の取締役（監査等委員を含む）12名の合計19名に対して下記のとおり、2023年12月4日に関係会社管理規程の理解度を測る目的でアンケートを実施して回答を得ました。この結果より、十分に認知されている程の内容の回答が得られております。従来は本規程の内容を知る人は殆どいない状況であったことに鑑みると、それぞれの意識レベルはかなり上がっているものと言えます。なお、一部認識が違っているところもありましたので、誤回答した者には、アンケート作成担当の内部監査室より正しい回答を伝えることでフォローしています。継続して正しい認識のもとに子会社へのガバナンスの効いた体制づくりに努めてまいります。

また、四半期毎に監査をすることとしていた関係会社管理規程の運用状況についての内部監査を2023年12月及び2024年3月に実施しており、当社からヤマウラ企画開発に対する貸付や投資・融資は実行されていないことを確認しています。不適正支出が起きたヤマウラ企画開発の出納業務等については十分に内部牽制が行われる体制となったと評価しております。

#### 設問1

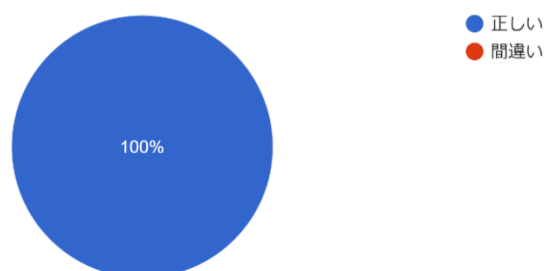
次の会社が第2条(関係会社の定義)に規定されている関係会社に該当するか該当しないかを選択して下さい。



#### 設問2

関係会社に対する投資、融資又は債務保証を行うときは、個別職務権限規程に定める決裁を受けなければならない。正しければ正しいに、間違っていれば間違いにチェックして下さい。

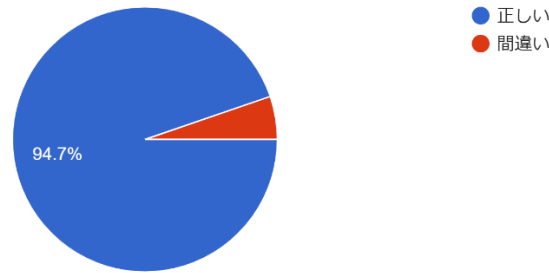
19件の回答



### 設問 3

関係会社が新会社(孫会社)の設立、増資や資金の貸付を行うときは、個別職務権限規程に定める決裁を受けなければならない。正しければ正しいに、間違っていれば間違いにチェックして下さい。

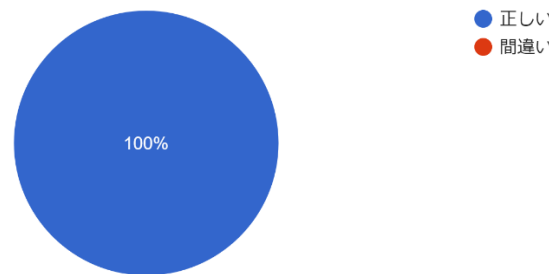
19 件の回答



### 設問 4

関係会社の監査役は、つねに関係会社の業務が適正に執行されているか監査を行わなければならない。正しければ正しいに、間違っていれば間違いにチェックをして下さい。

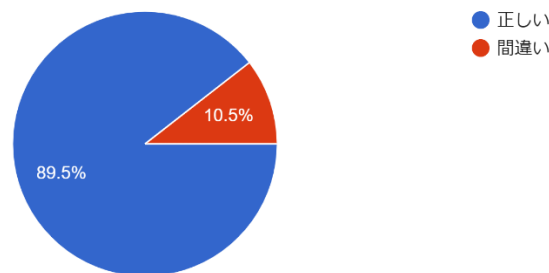
19 件の回答



### 設問 5

内部監査室は、内部監査規程に準じて、関係会社に対し定期又は臨時に監査を行うことができる。正しければ正しいに、間違っていれば間違いにチェックをして下さい。

19 件の回答



## c. 監査役の監督機能の強化（1. (4)②c に対応）

### 【改善報告書に記載した改善策】

ヤマウラ企画開発の監査役監査計画が策定されておらず、監査役監査が行われていなかったため、ヤマウラ企画開発の取締役の業務執行状況を監督・監査する体制がありませんでした。四半期に1回実施するヤマウラ企画開発の取締役会の前に監査役監査を実施し、監査結果を当社及びヤマウラ企画開発の取締役会及び監査等委員会に報告することにより、それぞれの会社の取締役及び監査等委員との連携を図り、ガバナンス体制の強化及び実効性のある監査体制となるように、2023年10月中にヤマウラ企画開発の監査役が監査役監査計画を策定し、監査等委員会へ提出・確認して整備していきます。

## 【改善報告書に記載した改善策】

当社の取締役がヤマウラ企画開発の取締役及び監査役を兼務しており、ヤマウラ企画開発の事業報告については、毎週行われる当社の経営執行会議で行われていたことから、ヤマウラ企画開発が当社の一事業部というような認識が社内の中にはありました。このことがヤマウラ企画開発のガバナンス体制を弱体化させていたことの一因ともなっていました。そのため、監査役による監査は従来行われていませんでした。

この体制を見直して、ヤマウラ企画開発の監査役が監査計画を策定し、監査役監査を行うこととしました。

監査役監査計画は2023年10月に計画を策定し、2023年10月31日に各監査等委員へ報告されています。これに基づき、2023年11月より業務監査及び会計監査を実施しましたが、特段大きな指摘事項はありませんでした。以後、四半期に一度これらの監査を行い、2023年11月と2024年2月の当社の取締役会とヤマウラ企画開発の取締役会、及び当社の監査等委員会へ監査報告をして、それぞれと連携を図り、ガバナンス体制の強化及び実効性のある監査体制となるようにしています。

### ④ コーポレート・ガバナンスの再構築 (1. (4) ③a に対応)

#### a. 当社及びヤマウラ企画開発の取締役会における監督機能の強化 (1. (4) ③a に対応)

## 【改善報告書に記載した改善策】

当社の各取締役がヤマウラ企画開発を別会社として正しく認識し、ガバナンスが効かせて管理ができるように、グループ経営としてのコーポレート・ガバナンスに関する役員研修を2023年12月に実施することにより取締役の意識改革を行っていきます。

ヤマウラ企画開発のプロジェクト事業計画は、当社社長の承認を受けるのみで、当社の取締役会で審議・決議されていませんでした。当社取締役会の監督機能を強化するために、ヤマウラ企画開発のプロジェクト事業計画についても当社の取締役会の決議事項に加えることや、関係会社への貸付の審議ほか個別職務権限規程で定めている高額な支出についても取締役会へ付議するなど、当社の取締役会規程及び個別職務権限規程を2023年10月中に見直します。また、従前、当社の取締役は3ヶ月に1回程度の実施にとどまっていたましたが、2023年10月より当社の取締役会は毎月実施することとなりました。その中でヤマウラ企画開発の専務取締役がプロジェクト毎の業務の進捗状況、当社からの借入や返済及びプロジェクト毎の支払や入金等の経理状況等についての報告をして業務管理の強化をすることとします。

事業資金のヤマウラ企画開発への貸付金は50億円以内であれば取締役会の承認を要しないと決議が2014年に行なわれて以来、その貸付の実行時の承認がなくても構わないという状況を作っていたため、これをヤマウラ企画開発でのプロジェクトごとの資金計画を明確にして、貸付と返済についてのルール決めを関係会社を統括する管理本部長を中心に策定し、2023年10月までに当社の取締役会にて決議し、別会社としての資金管理を行います。

ヤマウラ企画開発の取締役会規程の付議基準を2023年10月までに見直しをするとともに、取締役会の開催頻度については3ヶ月に1回以上することとし、取締役会による監督機能が働く体制となるように整備します。

また、ヤマウラ企画開発の監査役が監査役監査の結果を四半期に1回、当社及びヤマウラ企画開発の取締役会に報告することで連携して取締役による管理・監督体制を強化

していきます。

当社の取締役がヤマウラ企画開発の取締役及び監査役の全員を兼務していたことから、実質的なヤマウラ企画開発の監督機能を弱体化させていた一面もあるので、これについては、2024年1月中に、兼務についての方向性を見直します。

### 【実施・運用状況】

ガバナンス体制として当社についてもヤマウラ企画開発についても、それぞれの取締役会での業務監督機能が不十分でありました。その原因として、ヤマウラ企画開発の取締役と監査役は全員当社の取締役であったということがあり、当社とヤマウラ企画開発がそれぞれ独立している会社であり、かつグループ会社であることを正しく認識して対応することが課題として挙げられています。

そこでまずは、各取締役が当社とヤマウラ企画開発は別会社として、改めて認識して意識改革ができるよう、ガバナンスを効かせて管理できるようにするための研修を行いました。(詳細は「2(1)⑥b. コンプライアンス研修・教育の実施」を参照)

そして、2024年1月18日のヤマウラ企画開発の取締役会にて、取締役と監査役の全員が当社取締役と兼務している点についても改善すべく、代表取締役社長以外は当社の取締役と兼務者は置かないという今後の取締役と監査役の体制についての方向性が審議され、2024年6月27日に開催予定の株主総会にて兼務の解消を念頭に行うことが承認されています。

また、それぞれの会社での取締役会の監督機能を強化するため、ヤマウラ企画開発でのプロジェクト計画の取締役会への付議基準の見直し、ヤマウラ企画開発への貸付ルールの見直しが行われています。

当社からヤマウラ企画開発への事業資金の貸付については、2023年10月19日の取締役会にて、総額で50億円以内であれば取締役会の承認を要しないという貸付枠を撤廃しました。

同日の取締役会で、ヤマウラ企画開発での総事業費が1億円超のプロジェクト立ち上げ時の事業計画及びプロジェクトの資金総額については、ヤマウラ企画開発の取締役会での決議を要するとともに当社取締役会への報告事項とし、当該プロジェクトにかかる当社からヤマウラ企画開発への貸付枠については決議を要することとしました。当該運用は取締役会で合意形成はされていたものの、文書化されていなかったため、2024年3月に当社取締役会規程を改訂し、文書化しております。そして、当該取締役会で決議した範囲内での貸付の実行については、従前からある共通職務権限規程の定めに従い、「1件5,000万円以上の貸付」に該当しない場合は稟議書による当社社長の承認を得ること、また、「1件5,000万円以上の貸付」の場合は、改めて当社取締役会での決議を要することとしました。

しかしながら、2023年11月のヤマウラ企画開発の取締役会にて、1億円超のプロジェクトを2件立ち上げることの承認決議がされたものの、当時はまだ、決議された事案が当社取締役会への報告事項として明文化されていなかったことや、取締役会の事務局が明確に決まっていなかったこともあり、本来2023年11月の当社取締役会で報告すべきところ、2024年3月の取締役会での事後報告となりました。2024年3月にヤマウラ企画開発のプロジェクトにかかる報告基準を取締役会規程で明文化するとともに、企画プロジェクトチームが取締役会事務局となったこと(当社については2024年1月から、ヤマウラ企画開発については2024年4月から)により、ヤマウラ企画開発の取締役会での決議事項は漏らさず当社の取締役会へ報告することができる体制となっています。事業プロジェクトの必要資金の貸付枠が当社取締役会では未承認だったこともあり、改めて2024年4月19日の当社取締役会で決議することとします。(当該2

プロジェクトについては、発足以降ヤマウラ企画開発の資金でプロジェクトを進行しており、当社からヤマウラ企画開発への貸付は発生しておりません)

そして取締役会の開催頻度を 2023 年 10 月開催分より見直しをして、当社では従前 3 ヶ月に 1 回程度の実施だったものを毎月開催、ヤマウラ企画開発の取締役会については、2 年に 1 回程度の開催だったものを 3 ヶ月に 1 回以上の頻度での開催としました。

◆当社とヤマウラ企画開発の 2023 年 10 月以降の取締役会開催日

| ヤマウラ<br>取締役会開催日  | ヤマウラ企画開発<br>取締役会開催日 |
|------------------|---------------------|
| 2023 年 10 月 6 日  | 2023 年 11 月 13 日    |
| 2023 年 10 月 19 日 | 2023 年 12 月 21 日    |
| 2023 年 10 月 27 日 | 2024 年 1 月 18 日     |
| 2023 年 11 月 13 日 | 2024 年 2 月 14 日     |
| 2023 年 11 月 14 日 | 2024 年 3 月 21 日     |
| 2023 年 12 月 21 日 |                     |
| 2024 年 1 月 18 日  |                     |
| 2024 年 2 月 14 日  |                     |
| 2024 年 3 月 21 日  |                     |

さらに、ヤマウラ企画開発の取締役会規程の付議基準は、2023 年 11 月 13 日の取締役会にて見直しの決議を行いました。(詳細は、「2(1)③a. ヤマウラ企画開発の規程の再整備と運用の徹底」を参照)

そして、各取締役会にてヤマウラ企画開発のプロジェクト毎の業務進捗状況、当社からの借入や返済及びプロジェクト毎の支払や入金等の経理状況等についての報告、ヤマウラ企画開発の監査役が行った監査役監査の結果を四半期に 1 回、当社及びヤマウラ企画開発の取締役会に報告することで連携し、取締役会による業務の監督機能が強化されるように整備しました。

⑤ 監査等委員会の監督機能の強化 (1. (4)③b に対応)

【改善報告書に記載した改善策】

監査等委員会はヤマウラ企画開発の取締役(会)の業務執行状況の監視・監督の責務がありましたが、内部監査室から年に 1 回、ヤマウラ企画開発に対する業務監査の結果報告を受けるのみで、取締役(会)の監視・監督が不十分でありました。2023 年 11 月までに、監査等委員事務局である内部監査室の素案を踏まえ、監査等委員で議論のうえ監査等委員会監査計画を見直して、2023 年 12 月から監査を実施し、ヤマウラ企画開発に対するガバナンス体制の再構築を実施します。

今後の監査等委員の監査は、監査等委員自ら業務監査と会計監査を行う機会(役職員へのヒアリング、書類の閲覧、内部監査への立合い)を拡充することと内部監査室及びヤマウラ企画開発の監査役からの報告の充実を考えています。

また、監査等委員がヤマウラ企画開発の損益や資産の状況や業務の適法性などの情報を得るために、ヤマウラ企画開発の監査役が行った監査役監査の結果を 2023 年 11 月から四半期に 1 回、監査役に監査等委員会で報告してもらうこととし、より実効性のある監査体制になるようにします。

## 【実施・運用状況】

当社及びヤマウラ企画開発に対する監査等委員会監査計画について見直しを行い、2023年11月14日の監査等委員会で決定いたしました。当社の重要な会議体である取締役会及び監査等委員会への出席と内部監査室及び会計監査人との意見交換を定期的実施するという従前の計画に加えて、内部監査室と連携しながら、業務監査では当社の外部支店に同行して監査をすること、稟議書等の重要な書類、利益相反取引の状況、内部通報制度の運用状況、コーポレートガバナンス・コードの対応状況等の監査、また貸借対照表や損益計算書の各科目の増減金額の確認等の会計監査を実施することとしています。そして、内部監査室が行った当社及びヤマウラ企画開発の監査結果については、毎月監査等委員会に報告し、適宜、監査等委員会からの指示を受ける体制にしました。

この計画に基づき各監査等委員が分担して2023年12月に役員へのアンケートの実施、2023年12月と2024年1月に取締役へのヒアリング等の監査の実施、また、(公社)日本監査役協会が公表している監査役チェックリストを活用し、各監査項目（重要書類の閲覧、取締役会の運営状況、関連当事者取引、法令順守体制等）についての業務監査を実施し、2024年2月には会計監査として、貸借対照表と損益計算書の項目ごとに2022年4月～2022年12月の累計額と2023年4月～2023年12月の累計額を比較し、著しく増減している項目についてその原因を分析し、監査調書を作成しました。

なお、上記記載の2023年12月の役員へのアンケート及び2023年12月と2024年1月の取締役へのヒアリングは、取締役の基本事項、取締役会に関連した事項、適時開示体制とコーポレート・ガバナンスに関する事項についての認識度合いを確認するために行いました。その結果、当社の取締役会の運営については、社外取締役への情報共有が十分でないことや、議案の資料が当日配付されることが多いこと等の改善点があることが分かりました。

その改善策として、3ヶ月に1回の頻度で各部署の業務報告や今後の見通しについて事業報告を求めること（ヤマウラ企画開発含む）、企画プロジェクトチームを担当部署とする取締役会事務局を設置することを監査等委員会は2023年12月の取締役会で提言しました。結果として、現在の取締役会では、各部署の業務報告が3ヶ月に1回は行われており、ヤマウラ企画開発については、毎月プロジェクト毎の事業の進捗状況や予実等含めた業績に関する報告が行われており、取締役会資料は3日前には共有されるなどの改善が図られております。

会計監査の結果としては、不正や異常な動き等はありませんでした。しかしながら、監査対象の事業年度に明らかになった本件不適正支出による影響が貸借対照表でも損益計算書でも見受けられ、2024年3月期以降にも影響が及ぶものであるため、監査等委員としても注視していくこととしています。

また、監査等委員がヤマウラ企画開発の損益や資産の状況や業務の適法性などの情報を得るために、ヤマウラ企画開発の監査役が行った監査役監査の結果を2023年11月から四半期に1回、監査等委員会で報告してもらうこととし、より実効性のある監査体制になるようにしています。この計画に基づき、ヤマウラ企画開発の監査結果については、2023年11月13日の取締役会において監査役より報告を受け、2023年11月14日の監査等委員会の中で本件不適正支出による損益や資産への影響について報告を受けています。2024年3月21日の取締役会では、反社排除に関する体制と重要書類の監査結果について、親会社に準ずる形での体制であって特段の問題はないことの報告を受けております。引き続き、より実効性のある監査体制の構築に努めます。

## ⑥ コンプライアンス意識の浸透（1. (4)④に対応）

### 【改善報告書に記載した改善策】

コンプライアンスに関する社内体制整備及び規程の整備は、コンプライアンス・リスク管理委員会の事務局である管理本部企画プロジェクトチームが担当し、実効性の検証を進めて、2024年4月よりは管理本部総務人事チームが引き継ぎ、継続してコンプライアンスの十分な浸透を図っていきます。

### 【実施・運用状況】

2024年4月以降は、経営企画チーム（マネージャー1名、課長1名の2名）と総務チームの担当者がコンプライアンス・リスク管理委員会の事務局を務め、コンプライアンス統括部門は総務チームとして運用しています。

## a. 内部通報窓口の実効性の確保（1. ④aに対応）

### 【改善報告書に記載した改善策】

内部通報窓口は社内にはしか設置しておらず、情報提供者の秘匿性が確保されていなかったこともあり、設置以来、通報の実績はありませんでした。今後は、内部監査室の他に社外取締役である神戸弁護士の神戸法律事務所を内部通報窓口として、及び第三者委員会委員を務められた唐澤弁護士の唐澤洋祐法律事務所を外部窓口を設置し、通報があった場合に、その通報内容に対して客観的に検証・調査・対応が行われる体制となるように2023年10月中に内部通報制度規程の見直し、フローチャートの作成を行います。

また、第三者委員会が実施した従業員に対するアンケートの結果では、通報窓口が分からないとの回答もあり、社内への内部通報制度の周知がされていない状況だったので、管理本部企画プロジェクトチームが主催して2023年10月中に全役職員を対象に説明会を開催し、ポータルサイトでの制度のポイント解説や内部通報窓口の掲示、説明会の録画配信などを通じて従業員・役員への周知を行います。

### 【実施・運用状況】

2023年10月27日の取締役会にて、公益通報者保護規程の決議、内部通報制度についてのフローチャートの記載を含めているコンプライアンス・マニュアルの制定・決議をしました。

内部通報制度の主管部門は総務チームとします。内部通報の窓口としては、2023年10月30日、内部監査室及び監査等委員である神戸弁護士の神戸法律事務所を社内窓口とし、唐澤洋祐法律事務所を外部窓口として設置しました。これにより内部通報があった場合に、その通報内容に対して客観的に検証・調査・対応が行われる体制となりました。

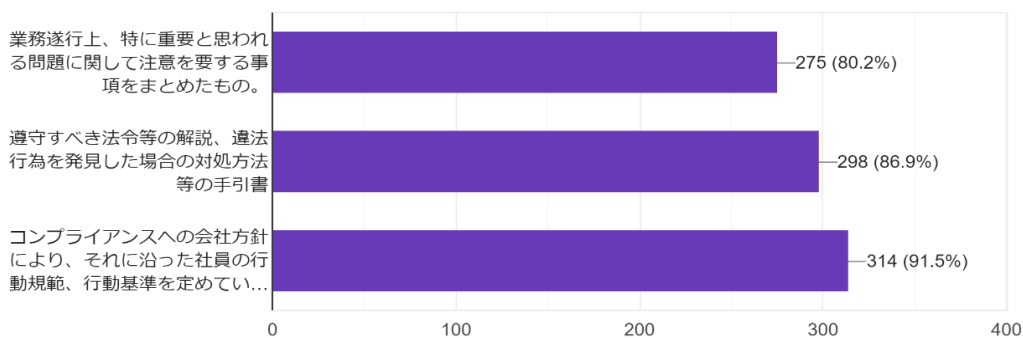
2023年10月31日から、公益通報者保護規程及びコンプライアンス・マニュアル制定の社員への周知を図るため説明用動画を配信して、2023年11月7日から1ヶ月間、その内容についての理解度を測るアンケートの実施をして、全員からの回答を得ています。アンケート結果は下記のとおりでした。内部通報の窓口はどこかを知っているのは9割以上ですが、通報先を掲載しているポータルサイトを実際に見たことがない者が2割程度いたことから、半期に1回はどこにあるか、ポータルサイトの掲示板及びアンケートで周知を繰り返していくこととしています。これは、実際に2023年11月28日からスタートしたコンプライアンス研修に先立っての意識調査、認知度調査というところで行ったものですので、内部通報制度の規程制定から窓口の設置などについては、かなりの程度認識を持っているとの評価をしています。

また、ヤマウラアカデミーという動画の研修システムにも同期をさせて、教材としていつでも再確認ができるように、2023年10月31日に動画をアップしました。公益通報者保護規程及びコンプライアンス・マニュアルは同日に社内ポータルサイトに掲載し、当社及びヤマウラ企画開発の社員の規程内容の確認と通報窓口へのアクセスをしやすくしています。

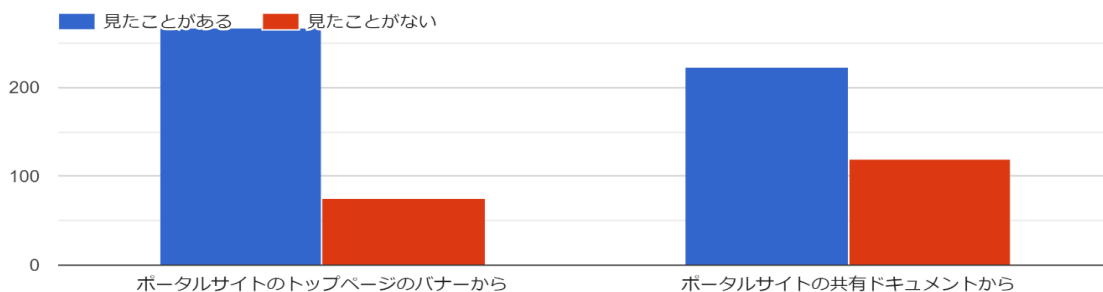
これにより、実際にあった通報に対しては、内部監査室が窓口として対応し、コンプライアンス・リスク管理委員会への報告とともに、実情の客観的調査・検証、同委員会への調査結果報告、是正指示、懲罰という内部通報時のフローに沿った運用が確実にされているという評価をしております。

#### コンプライアンス・マニュアルとはどのようなものですか。（複数回答可）

343件の回答

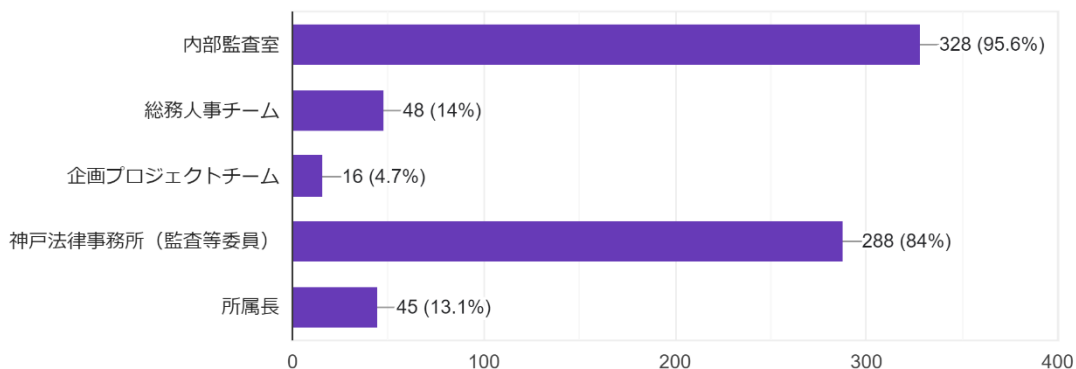


#### 内部通報窓口はどこに掲載されていますか。



#### 内部通報の社内窓口はどこですか。（複数回答可）

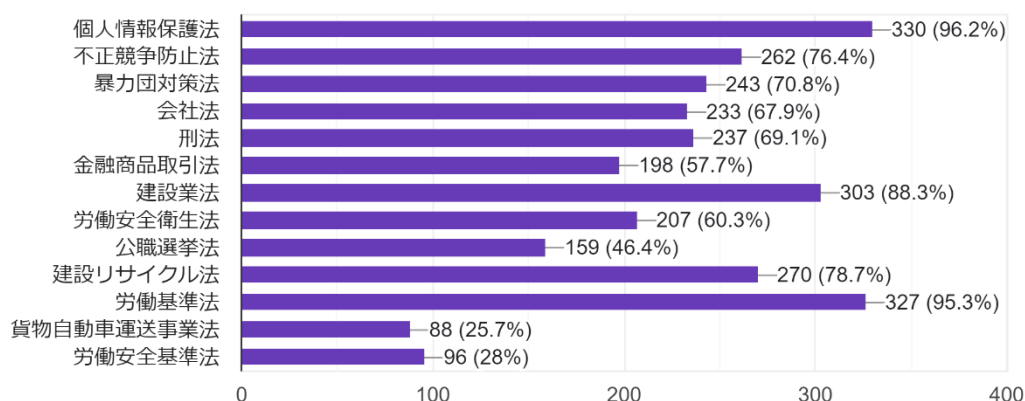
343件の回答





自分の担当職務上、関係ある法令はどれですか。（複数回答可）

343 件の回答



## b. コンプライアンス研修・教育の実施（1. (4)④b に対応）

### 【改善報告書に記載した改善策】

管理本部総務人事チームとコンプライアンス・リスク管理委員会で、コンプライアンスに関する研修計画を毎年3月までに次年度分を策定します。全従業員が毎年、コンプライアンスに関する研修を受講する体制にし、一般社員、管理職、役員によって研修内容を変えることにより、効果的な研修とします。2023年度の研修は、それぞれ11月～12月中に実施します。また、コンプライアンス研修の主管は管理本部総務人事チームとしますが、日経BP社のコンプライアンス研修の動画を用意したので、2023年10月中に研修の事前学習として全役職員が学習をするようにします。

当社の各取締役がヤマウラ企画開発を別会社としてガバナンスが効いた管理をできるように、グループ経営としてのコーポレート・ガバナンスに関する役員研修を2023年12月に実施することにより取締役の意識改革を行っていきます。

### 【実施・運用状況】

全従業員のコンプライアンスへの意識浸透のため、従来は階層別研修にて主任層が一度参加する研修のみであったため、改めて研修を充実させていくこととしました。2024年3月までのコンプライアンス等に関する研修は下表の通り実施し、それぞれ研修を受講できていない社員には、企画プロジェクトチーム所属の社員が個別に面談しフォローしています。

#### ◆2023年度実施したコンプライアンス研修

| 実施日                      | 実施対象者 | 参加人数<br>(参加率)   | 内容   |
|--------------------------|-------|-----------------|--|
| 2023年10月18日～<br>同年11月10日 | 全社員   | 387人<br>(99.7%) | <ul style="list-style-type: none"> <li>内部統制・リスク管理</li> <li>日常業務</li> <li>労務管理</li> <li>インサイダー取引</li> <li>対外取引</li> </ul> (アンケート実施) |

|             |              |                |  |
|-------------|--------------|----------------|--|
| 2023年10月31日 | 全社員          | 387人<br>(100%) | ・コンプライアンス体制の確立に向けて<br>・コンプライアンス・マニュアルの制定<br>・公益通報制度について<br>(アンケート実施) |
| 2023年11月28日 | 一般社員(管理職除く)  | 312人<br>(100%) | 建設業におけるコンプライアンス  |
| 2023年12月13日 | 役員(取締役、執行役員) | 19人<br>(100%)  | 取締役の義務と責任  |
| 2023年12月15日 | 管理職          | 56人<br>(100%)  | ハラスメント、SNS<br>著作物の使用、情報保護<br>管理職に求められる役割                             |
| 2024年1月24日  | 役員(取締役、執行役員) | 18人<br>(94.7%) | グループ経営における留意事項<br>(グループガバナンス)  |
| 2024年2月22日  | 役員(取締役、執行役員) | 19人<br>(100%)  | 企業とコンプライアンス  |

ガバナンス体制の構築のためには役員へのトレーニングが重要であるため、当初予定では1回としていた役員向け研修は、2023年12月～2024年2月にかけて計3回実施しました。

2024年度の研修については、2023年度の実施済みの研修を踏まえて年間スケジュールを企画プロジェクトチームが策定済みです。四半期ごとに各部署内で自主勉強会、役員・管理職・一般社員別の研修、重点テーマ(2024年度はハラスメント、情報セキュリティ、インサイダー取引)の研修を中心に、その他動画での事例紹介等の啓蒙活動や年度末に年1回のコンプライアンス意識調査をしながら、コンプライアンス意識の浸透を継続的に行う予定です。これに沿って総務チームは研修を実施していきますが、半期に1回は見直しをして臨時に必要なと思われる研修があった場合には適宜実施していくこととしています。研修の理解度を測るアンケート式のテストは、テストの受講状況の把握も兼ねることから、基本的に研修の都度に行ってまいります。

#### c. コンプライアンス・マニュアル等の整備(1.(4)④cに対応)

##### 【改善報告書に記載した改善策】

コンプライアンス・マニュアルの制定に向けて、2023年6月26日にコンプライアンス・リスク管理委員会を開催し、コンプライアンス・マニュアル案を審議しました。今後は2023年10月19日の取締役会でもコンプライアンス・マニュアル案を審議し、2023年10月に制定、コンプライアンスについての取り組み方針、コンプライアンス・マニュアルが策定されたことと掲載方法、研修会を実施することの説明会を2023年10月下旬に行なってコンプライアンスへの会社の姿勢の認知をしてもらい、その後は具体的なコンプライアンスを学習する研修会を2023年11月～12月に開催します。

コンプライアンス・マニュアル制定後は、マニュアルを社内イントラネットに掲載し、従業員及び役員が常時閲覧可能な状態とし、また上記の説明会も実施し周知を図ります。さらに、コンプライアンス・マニュアルについての研修を毎年のコンプライアンス研

修に合わせて実施し、コンプライアンス意識の浸透を図ります。

### 【実施・運用状況】

2023年10月19日の取締役会にて、コンプライアンス基本方針、コンプライアンス・マニュアルの審議をして一部修正を加え、2023年10月27日に再度取締役会にて審議されたコンプライアンス・マニュアルが承認されています。

コンプライアンス基本方針は、当社社長が会社のコンプライアンスに対する全体方針を表すもので、この方針に沿ってコンプライアンス・マニュアルや、その他諸規定が策定されていくものです。また、コンプライアンス・マニュアルは、役員はじめ社員が法令や倫理ルールに従って行動するための基準を提供する役割を果たすものです。

そして、「2(1)⑥b. コンプライアンス研修・教育の実施」に記載のとおりコンプライアンス研修を実施してきました。

2023年10月18日～同11月10日に実施の研修は、コンプライアンス・マニュアルの公表前の事前学習として全役職員がコンプライアンス全般に亘る内容の動画の視聴を行い、この段階でのコンプライアンスの認識についてアンケートを取り、2023年11月以降の研修内容はこの結果を踏まえて作成し、実施しました。アンケートの自由記述欄における回答からは、2023年5月の不適正支出以降、当社としてコンプライアンス意識の浸透に向け取り組んできたところ、役職員のコンプライアンス意識の高まりが伺える回答が多く寄せられています。

### ⑦ 人員と業務の活性化（1. (4)⑤a に対応）

#### 【改善報告書に記載した改善策】

##### 人材育成計画の策定とジョブローテーションの実施、及び増員の実施

現在、当該社員のポジションである財務経理チームマネージャーの役職は、暫定的に管理本部副本部長が兼務をしております。しかしながら、管理本部副本部長は経理経験がないことから、今後の体制を作っていく上では、上場会社としての経理実務により明るい人材が財務経理チームを率い、人材育成を図っていくことが不可欠であるため、新しく採用をしていきます。また、現在、当社の管理本部財務経理チームは5人体制ですが、経理業務のダブルチェックなどを適切に行っていくためには、担当者を1人増員することも必要であると考えています。既に人材採用に向けて検討を進めておりますが、遅くとも2024年1月末までにマネージャーと担当者を採用してまいります。

本件不適切会計が発生したことを踏まえ、コンプライアンス強化の一環で、2023年11月に社内異動により、総務人事チームにコンプライアンス担当を配置する予定です。

前述にある業務マニュアルの整備や職務難易度の設定を行い経理業務を見える化したうえで、2023年12月までに財務経理チームの中期人材育成計画を策定します。

上記計画を踏まえ、2024年1月までに財務経理チームのジョブローテーション計画を策定し、それに則って2年から3年の一定期間ごとに担当業務を変えていくこととします。

ここで策定した人材育成計画については、2024年4月以降は内部監査室及び監査等委員会での業務監査で運用状況を確認しながら、管理本部長も確認していきます。

その他、管理本部及び内部監査室においても、これまで述べた業務の見直しや、中期人材育成計画とジョブローテーション計画を策定した結果、人材の補強が必要と判断した場合には、2024年3月頃を目途に人材採用を行っていく予定です。

この人材育成計画、管理本部及び内部監査室の業務マニュアルの作成、ジョブローテ

ーション計画策定及び実施については、再発防止対策チームにて行っています。

### 【実施・運用状況】

本件不適正支出により不在となった財務経理マネージャーの役職は、暫定として管理本部副本部長が兼務していましたが、2023年12月16日より上場会社での経理部長の経験もあり長年経理業務に携わり、内部統制業務の責任者の経験もある者を財務経理マネージャーとして採用しました。これに加えて不正やミスの防止の観点及び人材育成の観点から、担当者2名を2024年4月1日付で採用しました。これにより、業務の分担やジョブローテーションもし易く、適切なチェック体制も取れるようになりました。

コンプライアンス担当を総務人事チームに配置するに当たっては、当初2023年11月に内部異動で対応する予定でしたが、2023年10月1日付で総務人事チームの社員として新規採用した者を担当とすることとしました。2024年3月までは緊急対応として企画プロジェクトチームがコンプライアンス担当としてコンプライアンス体制づくりと運営の軌道載せをしましたが、2024年4月以降は、法務関連業務を担当する総務チームが、それら業務と関連するコンプライアンスの統括部門として継続して担当していき、経営企画チームはコンプライアンス担当としての兼務を当面しながら、体制が崩れないようにさらにサポートしていきます。

管理本部全体及び内部監査室の業務の属人化解消を目的として、財務経理チームを含む管理本部及び内部監査室の中期人材育成計画を2024年3月に作成しました。この人材育成計画は、管理本部及び内部監査室の中期での人材育成の指針となるもので、「ジョブローテーションの方針」（社員が複数部門や業務を経験していく過程で能力開発をしてキャリア形成を促し、一方では業務のブラックボックス化を防止していくことなどを定めています）、「マニュアル・手順書の作成方針」（業務の標準化を通して属人化防止と業務品質の均一化等を目指すことを定めています）などの方針を取り纏め、「管理本部・内部監査室のあるべき人材マップ及び各レベルに求められる能力」を一覧表にして見える化したものであります。

また、本件不適正の根源となった財務経理チームについては、中期人材育成計画に基づき2024年1月にジョブローテーション計画を策定しました。具体的には、現状の個人の力量をスキルマップとして整理し、チーム内のそれぞれの業務ごとに主担当と副担当を設けて、副担当が新たな業務を担えるよう計画を作成しました。今後は、個別の業務に2名以上が一定レベルで対応できる体制となり、けん制機能を向上することが期待されます。この財務経理チームのジョブローテーションは、2024年4月から実施してまいります。副担当が該当業務で1人立ちするのは概ね6ヶ月～2年を要する見込みですが、本ジョブローテーション表は、半年に1回見直しを実施してまいります。

現状は、管理本部及び内部監査室について、業務遅延が発生している等はありません。しかしながら、今後は総務チームで1人（庶務担当）、人事チームで1人（採用担当）、情報システムチームで1人（情報システム担当の経験者）、経営企画チームで2人（上場企業の経営企画経験者及び事務担当）の増員が必要と考えており、当初は2024年3月までに採用予定としていましたが、人材会社を通じた募集等をしているものの採用はできていないため、2024年9月までに採用をしていく予定へ変更しております。また、2024年4月に管理本部の体制の見直しをした結果、現在、財務経理マネージャーが経営管理部統括マネージャーを一時的に兼任しておりますが、今後、内部昇格又は内部異動にて兼任解消を図っていく予定です。

今回、中期人材育成計画においてスキルマップを作成しましたが、全体として業務が固定化していたこともあり、限られた範囲で偏った業務経験を有している傾向があること、及び現状

は一人しか対応できない業務が浮き彫りとなったため、これらの解消をすべく、人材育成を計画的に進めていくこととします。

また、今後の運用状況については、管理本部長が確認するとともに、内部監査室及び監査等委員会の業務監査でも確認していきます。

## (2) 改善措置の実施状況及び運用状況に対する上場会社の評価

この度の不適正な支出を原因とする会計処理により過年度の決算を訂正するとともに、2023年3月期における有価証券報告書等の開示書類の提出を遅延させたことにより、株主様をはじめ当社関係者の皆様にご迷惑とご心配をお掛けいたしましたこと、改めて深くお詫び申し上げます。上場企業としての責任の重大さを鑑み、深謝しております。

ガバナンス体制や内部統制が不十分であったことを反省し、このような事態を二度と繰り返さないよう、経営陣の責任を明確にしたうえで、全社一丸となって再発防止について議論し、改善措置に取り組んでまいりました。

取締役会、監査等委員会でのガバナンス体制の再構築、内部統制の強化、コンプライアンス教育による意識の向上等、その成果は着実に現れてきていると評価しております。特に、不正会計が発生した子会社の経理、監督、監査体制については見直しを行い、適切に運用しており、同様の不正行為の未然防止・再発防止に有効な体制が構築されたものと考えています。

今般の教訓を活かし、継続してガバナンス、コンプライアンス、内部統制等の改善向上に取り組み、会社の持続的な成長、そして中長期的な企業価値の向上に励み、株主、投資家の皆様をはじめ関係者の皆様からの信頼回復に努めてまいります。

以 上