



2025年7月31日

各 位

会 社 名 ピクセルカンパニーズ株式会社
代 表 者 名 代表取締役社長 矢尾板 裕介
(コード番号：2743 東証スタンダード)
問 い 合 わ せ 管 理 本 部 長 柳 世 和 大
<https://pixel-cz.co.jp/contact>

改善計画・改善状況報告書の公表に関するお知らせ

当社は、2025年1月29日付「特別注意銘柄の指定及び上場契約違約金の徴求に関するお知らせ」で開示しましたとおり、株式会社東京証券取引所より2025年1月29日付で特別注意銘柄に指定されました。これを受けて当社は、特別注意銘柄の解除に向け、2025年2月28日付「改善計画の策定方針に関するお知らせ」で開示しましたとおり、内部管理体制等の抜本的な改善を目的に改善計画・改善状況報告書（以下、「改善計画書」）を作成し、東京証券取引所へ本日付で提出致しましたのでお知らせ致します。

この改善計画書は、2024年11月12日付で特別調査委員会から受領した「調査報告書」において報告された原因分析及び再発防止策を基本として現経営陣が作成したものであり、内部管理体制の整備及びコーポレート・ガバナンス強化の諸施策を実行し、実行状況のモニタリングを実行してまいります。

この度は、株主の皆様をはじめ投資家、市場関係者の皆様並びにお取引様その他すべてのステークホルダーの皆様に多大なご心配とご迷惑をおかけしておりますことを深くお詫び申し上げます。当社の役職員一丸となってこの改善計画を実行してまいります。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

改善計画・改善状況報告書

ピクセルカンパニーズ株式会社

2025年7月31日

※プライバシー及び機密情報等の保護の観点から、本報告書に記載された非開示の固有名称(アルファベット)は、2024年11月13日付特別調査委員会の「調査報告書」における記載名称と一致させた上で、必要に応じて部分的な非開示措置を施しております。

目次

第1 過年度決算訂正の概要等	1
1 過年度決算訂正の概要	1
(1) 訂正した過年度有価証券報告書等	1
(2) 訂正した過年度決算短信等	2
(3) 訂正による業績への影響	3
第2 過年度決算訂正に至った経緯	8
1 不適切な会計処理発覚の経緯	8
2 特別調査委員会の設置	8
3 特別注意銘柄の指定	10
(1) 特別注意銘柄指定の内容	10
(2) 過去の再発防止策の概要	10
4 特別注意銘柄指定後に発生した不備事項	14
第3 原因分析	15
1 経営陣のコンプライアンス意識の低さ	15
(1) 元代表取締役社長によるコンプライアンス意識の著しい欠如	15
(2) 他の取締役・監査役の監視機能の欠如	15
2 役員選任基準・選任プロセスの不備	16
(1) 役員選任基準の不備	16
(2) 指名報酬委員会の機能不全	16
3 社長案件の存在	18
4 取締役会の不備	19
(1) 取締役会の運用不備	19
(2) 取締役会の牽制機能不全	20
(3) 取締役会の実効性評価の不備	22
5 監査役会の不備	22
(1) 監査役会の運用不備	22
(2) 監査役会の牽制機能不全	24
6 取締役会審議会の不備	25
7 経営戦略会議の不備	26
8 リスク管理・コンプライアンス体制の不備	26
(1) コンプライアンス委員会	26
(2) リスク管理委員会	27
9 全社的なコンプライアンスを軽視する姿勢	27
10 取締役関係者との取引の検討不足	28

11	管理体制の不備	28
	(1) 決裁権限、承認フローの整備不備	28
	(2) 決裁権限、承認フローの運用不備	29
	(3) 印章管理体制の不備	30
	(4) 人員・リソース不足	30
	(5) 資金管理体制の不備	31
	(6) 決算対応手続きの不備	32
12	監査の問題	32
	(1) 監査役監査の不十分性	32
	(2) 内部監査室の不備	35
13	グループガバナンス認識の薄さ	38
	(1) 子会社管理体制の不備	38
	(2) 子会社の取締役選任の不備	38
	(3) 子会社規定類の未整備、不遵守	39
14	内部通報制度の形骸化	39
第4	再発防止に向けた改善施策	40
1	役員体制の見直し	40
	(1) 役員経営責任及び責任の追及	40
	(2) 役員体制の変更	41
2	役員選任基準、役員選任プロセスの見直し	45
	(2) 指名報酬委員会の見直し	45
	(1) 役員選任基準の設定、見直し	45
	(2) 指名報酬委員会の見直し	46
3	権限集中の解消	46
	(1) 社長案件の廃止	46
	(2) 組織変更	47
4	取締役会の牽制機能の強化	48
	(1) 取締役会運用の徹底	49
	(2) 重要事項に関する報告・決議体制の強化	50
	(3) 取締役会の牽制機能強化	51
	(4) 取締役会の実効性評価の実施	52
5	監査等委員会の牽制機能の強化	53
	(1) 監査等委員会への移行	54
	(2) 監査等委員会の運用見直し	54
	(3) 内部監査室との連携強化	54
	(4) フォローアップ体制の強化	55
6	経営会議への移行	55
	(1) 取締役会事前協議機関としての機能強化	56
	(2) 報告体制の充実	56
	(3) フォローアップの徹底	57
	(4) 会議回数の増加による継続的な議論	57
7	リスク管理・コンプライアンス体制の見直し	57
	(1) リスク管理会議への移行	58

(2) コンプライアンス推進会議への移行	60
(3) リスク・コンプライアンス委員会の設置	61
8 コンプライアンス重視の企業風土への改革	64
(1) 経営者の倫理観の向上	64
(2) 研修の実施	65
9 独立した監査機能の強化	67
(1) 監査等委員監査の見直し	67
(2) 内部監査室監査の強化	71
10 管理体制の強化	74
(1) 社内規程の見直し	74
(2) 運用の徹底	76
(3) 印章管理の徹底	77
(4) 管理体制の再構築	77
(5) 資金管理体制の徹底	79
(6) 決算対応手続き体制の強化	80
(7) モニタリングの強化	81
11 役員と関係のある会社との取引の制限	81
12 子会社管理の徹底	84
(1) 子会社案件の承認・報告体制の強化	85
(2) 規程・権限体系の整備と運用徹底	85
(3) モニタリング・チェック体制の強化	86
(4) 役員選任プロセスの明確化	86
13 内部通報制度の活性化	86
14 再発防止策の担保	87
第5 再発防止に向けた改善スケジュール	88
第6 不適切な情報開示等が投資家及び証券市場に与えた影響についての認識	88

第1 過年度決算訂正の概要等

1 過年度決算訂正の概要

当社は、2024年8月13日付「特別調査委員会設置に関するお知らせ」にて開示しましたとおり、金融商品取引法に基づく開示検査を受けておりましたが、2024年6月16日に証券取引等監視委員会（以下「監視委員会」といいます。）より当社監査役会に対し①ピクセルエステート株式会社（以下、「PXE」といいます。）の取引先への前渡金が当社元代表取締役である吉田弘明（以下、「吉田」といいます。）個人の借入金に対する返済ではないかとの疑義②PXEにおいて2019年12月期から2023年12月期までの間に計上された再生可能エネルギー施設等の開発に関わる土地や権利等の取得に関する前渡金等の取引について、取引実態があるかとの疑義③当社が取締役会の承認を得ずに、吉田の個人借入について連帯保証を行ったのではないかとの疑義（以下「本件疑義」といいます。）について第三者委員会による調査を行うよう要請があり、2024年7月5日に特別調査委員会を設置いたしました。

当社は、2024年11月12日に特別調査委員会から調査報告書（以下「本件調査報告書」といいます。）を受領した結果、2024年11月12日付「第39期（2024年12月期）半期報告書の提出及び過年度の有価証券報告書等の訂正報告書の提出並びに過年度の決算短信等の訂正に関するお知らせ」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）訂正した過年度有価証券報告書等

① 有価証券報告書

第34期（2019年12月期）（自2019年1月1日 至2019年12月31日）
第35期（2020年12月期）（自2020年1月1日 至2020年12月31日）
第36期（2021年12月期）（自2021年1月1日 至2021年12月31日）
第37期（2022年12月期）（自2022年1月1日 至2022年12月31日）
第38期（2023年12月期）（自2023年1月1日 至2023年12月31日）

② 四半期報告書

第34期（2019年12月期）第2四半期（自2019年4月1日 至2019年6月30日）
第34期（2019年12月期）第3四半期（自2019年7月1日 至2019年9月30日）
第35期（2020年12月期）第1四半期（自2020年1月1日 至2020年3月31日）
第35期（2020年12月期）第2四半期（自2020年4月1日 至2020年6月30日）
第35期（2020年12月期）第3四半期（自2020年7月1日 至2020年9月30日）
第36期（2021年12月期）第1四半期（自2021年1月1日 至2021年3月31日）
第36期（2021年12月期）第2四半期（自2021年4月1日 至2021年6月30日）
第36期（2021年12月期）第3四半期（自2021年7月1日 至2021年9月30日）
第37期（2022年12月期）第1四半期（自2022年1月1日 至2022年3月31日）
第37期（2022年12月期）第2四半期（自2022年4月1日 至2022年6月30日）
第37期（2022年12月期）第3四半期（自2022年7月1日 至2022年9月30日）
第38期（2023年12月期）第1四半期（自2023年1月1日 至2023年3月31日）
第38期（2023年12月期）第2四半期（自2023年4月1日 至2023年6月30日）

第38期（2023年12月期）第3四半期（自2023年7月1日至2023年9月30日）

第39期（2024年12月期）第1四半期（自2024年1月1日至2024年3月31日）

（2）訂正した過年度決算短信等

① 決算短信

2019年12月期 決算短信〔日本基準〕（連結）

2020年12月期 決算短信〔日本基準〕（連結）

2021年12月期 決算短信〔日本基準〕（連結）

2022年12月期 決算短信〔日本基準〕（連結）

2023年12月期 決算短信〔日本基準〕（連結）

② 四半期決算短信

2019年12月期 第2四半期決算短信〔日本基準〕（連結）

2019年12月期 第3四半期決算短信〔日本基準〕（連結）

2020年12月期 第1四半期決算短信〔日本基準〕（連結）

2020年12月期 第2四半期決算短信〔日本基準〕（連結）

2020年12月期 第3四半期決算短信〔日本基準〕（連結）

2021年12月期 第1四半期決算短信〔日本基準〕（連結）

2021年12月期 第2四半期決算短信〔日本基準〕（連結）

2021年12月期 第3四半期決算短信〔日本基準〕（連結）

2022年12月期 第1四半期決算短信〔日本基準〕（連結）

2022年12月期 第2四半期決算短信〔日本基準〕（連結）

2022年12月期 第3四半期決算短信〔日本基準〕（連結）

2023年12月期 第1四半期決算短信〔日本基準〕（連結）

2023年12月期 第2四半期決算短信〔日本基準〕（連結）

2023年12月期 第3四半期決算短信〔日本基準〕（連結）

2024年12月期 第1四半期決算短信〔日本基準〕（連結）

(3) 訂正による業績への影響

(単位：千円)

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (A-B)	増減率
第34期 (2019年12月期) 第2四半期	売上高	1,634,250	1,634,250	-	-
	営業利益	18,233	18,233	-	-
	経常利益	3,615	3,615	-	-
	親会社株主に帰 属する四半期純 損失(△)	△12,356	△12,356	-	-
	総資産	1,975,826	1,975,826	-	-
	純資産	1,300,105	1,300,105	-	-
第34期 (2019年12月期) 第3四半期	売上高	1,906,890	1,906,890	-	-
	営業利益	9,856	9,856	-	-
	経常損失(△)	△6,568	△6,568	-	-
	親会社株主に帰 属する四半期純 利益	8,718	8,718	-	-
	総資産	2,259,040	2,259,040	-	-
	純資産	1,293,847	1,293,847	-	-
第34期 (2019年12月期) 通期	売上高	2,516,393	2,516,393	-	-
	営業利益	46,143	46,143	-	-
	経常利益	31,637	31,637	-	-
	親会社株主に帰 属する当期純利 益	49,860	49,860	-	-
	総資産	2,476,561	2,476,561	-	-
	純資産	1,617,833	1,617,833	-	-
第35期 (2020年12月期) 第1四半期	売上高	1,324,895	1,324,895	-	-
	営業利益	11,578	11,578	-	-
	経常利益	10,886	10,886	-	-
	親会社株主に帰 属する四半期純 利益又は四半期 純損失(△)	7,610	△472,389	△480,000	-
	総資産	2,170,406	1,690,406	△480,000	△22.12%
	純資産	1,614,814	1,134,814	△480,000	△29.72%

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (A-B)	増減率
第 35 期 (2020 年 12 月期) 第 2 四半期	売上高	1,649,882	1,649,882	-	-
	営業損失(△)	△82,011	△82,011	-	-
	経常利益	△87,475	△87,475	-	-
	親会社株主に帰 属する四半期純 損失(△)	△101,102	△556,102	△455,000	-
	総資産	2,753,857	2,298,857	△455,000	△16.52%
	純資産	1,502,718	1,047,718	△455,000	△30.28%
第 35 期 (2020 年 12 月期) 第 3 四半期	売上高	2,086,082	2,086,082	-	-
	営業損失(△)	△165,993	△165,993	-	-
	経常損失(△)	△182,188	△182,188	-	-
	親会社株主に帰 属する四半期純 損失(△)	△275,769	△730,769	△455,000	-
	総資産	2,819,397	2,364,397	△455,000	△16.14%
	純資産	1,720,494	1,265,494	△455,000	△26.45%
第 35 期 (2020 年 12 月期) 通期	売上高	2,352,287	2,352,287	-	-
	営業損失(△)	△299,545	△299,545	-	-
	経常損失(△)	△313,549	△313,549	-	-
	親会社株主に帰 属する当期純損 失(△)	△942,454	△1,647,454	△705,000	-
	総資産	4,333,058	3,628,058	△705,000	△16.27%
	純資産	1,101,558	396,558	△705,000	△64.00%
第 36 期 (2021 年 12 月期) 第 1 四半期	売上高	484,537	484,537	-	-
	営業損失(△)	△142,491	△142,491	-	-
	経常損失(△)	△136,658	△136,658	-	-
	親会社株主に帰 属する四半期純 損失(△)	△602,408	△147,408	455,000	-
	総資産	3,819,267	3,569,267	△250,000	△6.55%
	純資産	603,870	353,870	△250,000	△41.40%

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (A-B)	増減率
第 36 期 (2021 年 12 月期) 第 2 四半期	売上高	677,104	677,104	-	-
	営業損失 (△)	△326,344	△326,344	-	-
	経常損失 (△)	△323,859	△323,859	-	-
	親会社株主に帰 属する四半期純 損失 (△)	△777,840	△322,840	455,000	-
	総資産	3,630,262	3,380,262	△250,000	△6.89%
	純資産	469,237	219,237	△250,000	△53.28%
第 36 期 (2021 年 12 月期) 第 3 四半期	売上高	897,263	897,263	-	-
	営業損失 (△)	△431,862	△431,862	-	-
	経常損失 (△)	△433,396	△433,396	-	-
	親会社株主に帰 属する四半期純 損失 (△)	△1,200,403	△550,603	649,800	-
	総資産	3,554,968	3,499,768	△55,200	△1.55%
	純資産	312,307	257,107	△55,200	△17.67%
第 36 期 (2021 年 12 月期) 通期	売上高	1,014,640	1,014,640	-	-
	営業損失 (△)	△625,258	△625,258	-	-
	経常損失 (△)	△629,879	△629,879	-	-
	親会社株主に帰 属する四半期純 損失 (△)	△1,440,318	△960,518	479,800	-
	総資産	725,307	500,107	△225,200	△31.05%
	純資産	492,190	266,990	△225,200	△45.75%
第 37 期 (2022 年 12 月期) 第 1 四半期	売上高	194,271	194,271	-	-
	営業損失 (△)	△20,489	△20,489	-	-
	経常損失 (△)	△21,761	△21,761	-	-
	親会社株主に帰 属する四半期純 損失 (△)	△23,109	△93,109	△70,000	-
	総資産	886,842	591,642	△295,200	△33.29%
	純資産	510,249	215,049	△295,200	△57.85%

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (A-B)	増減率
第 37 期 (2022 年 12 月期) 第 2 四半期	売上高	315,258	315,258	-	-
	営業損失 (△)	△178,187	△178,187	-	-
	経常損失 (△)	△164,121	△164,121	-	-
	親会社株主に帰 属する四半期純 損失 (△)	△165,988	△235,988	△70,000	-
	総資産	783,757	488,557	△295,200	△37.66%
	純資産	368,858	73,658	△295,200	△80.03%
第 37 期 (2022 年 12 月期) 第 3 四半期	売上高	456,306	456,306	-	-
	営業損失 (△)	△289,048	△289,048	-	-
	経常損失 (△)	△284,926	△284,926	-	-
	親会社株主に帰 属する四半期純 損失 (△)	△284,384	△354,384	△70,000	-
	総資産	781,922	486,722	△295,200	△37.75%
	純資産	246,384	△48,815	△295,200	-
第 37 期 (2022 年 12 月期) 通期	売上高	574,586	574,586	-	-
	営業損失 (△)	△412,824	△412,824	-	-
	経常損失 (△)	△430,254	△430,254	-	-
	親会社株主に帰 属する四半期純 損失 (△)	△408,600	△504,718	△96,118	-
	総資産	808,731	487,412	△321,318	△39.73%
	純資産	127,856	△193,462	△321,318	-
第 38 期 (2023 年 12 月期) 第 1 四半期	売上高	156,247	156,247	-	-
	営業損失 (△)	△106,619	△106,428	191	-
	経常損失 (△)	△123,848	△123,657	191	-
	親会社株主に帰 属する四半期純 損失 (△)	△124,974	△133,120	△8,146	-
	総資産	888,241	558,776	△329,464	△37.09%
	純資産	671,290	341,825	△329,464	△49.08%

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (A-B)	増減率
第 38 期 (2023 年 12 月期) 第 2 四半期	売上高	286,475	286,475	-	-
	営業損失 (△)	△231,053	△230,329	724	-
	経常損失 (△)	△254,875	△254,151	724	-
	親会社株主に帰 属する四半期純 損失 (△)	△261,810	△483,370	△221,559	-
	総資産	1,188,799	645,921	△542,878	△45.67%
	純資産	976,967	434,088	△749,200	△55.57%
第 38 期 (2023 年 12 月期) 第 3 四半期	売上高	444,417	444,417	-	-
	営業損失 (△)	△347,054	△345,774	1,280	-
	経常損失 (△)	△370,659	△369,378	1,280	-
	親会社株主に帰 属する四半期純 損失 (△)	△378,737	△621,664	△242,927	-
	総資産	1,253,315	689,070	△564,245	△45.02%
	純資産	1,151,278	587,032	△749,200	△49.01%
第 38 期 (2023 年 12 月期) 通期	売上高	609,422	609,422	-	-
	営業損失 (△)	△477,031	△474,092	2,939	-
	経常損失 (△)	△503,300	△500,361	2,939	-
	親会社株主に帰 属する四半期純 損失 (△)	△510,224	△786,178	△275,953	-
	総資産	1,136,023	538,750	△597,272	△52.58%
	純資産	1,022,992	425,720	△597,272	△58.36%
第 39 期 (2024 年 12 月期) 第 1 四半期	売上高	232,364	232,364	-	-
	営業損失 (△)	△90,880	△88,679	2,201	-
	経常損失 (△)	△89,375	△87,174	2,201	-
	親会社株主に帰 属する四半期純 損失 (△)	△96,558	△237,705	△141,146	-
	総資産	1,931,194	1,192,775	△738,419	△38.24%
	純資産	1,303,091	564,671	△738,419	△56.67%

(注) 特別調査委員会の調査結果を基に、会計監査人と協議の上追加で修正を行っているため、本件調査報告書に記載の影響額と相違しております。

主な修正内容としては、仮払金及び長期貸付金に対する、貸倒引当金の計上及び2023年12月期において、車両運搬具、工具器具備品、建設仮勘定、その他有形固定資産、敷金保証金の減損 222,829千円を加味しております。

なお、2019年12月期において、前渡金から長期貸付金への修正を167,000千円行っております。当該長期貸付金は2020年12月期において全額回収しているため、2019年12月期において、貸倒引当金の計上を行っておりません。

第2 過年度決算訂正に至った経緯

1 不適切な会計処理発覚の経緯

背景として、当社の元代表取締役である吉田は、I社から個人的に複数の貸付および金銭消費貸借契約書を締結しておりました。2019年9月及び2022年2月にI社が吉田に対しての貸付を行った際に、当社が吉田の債務についての連帯保証をさせる合意書を締結しておりました。

この一連の貸付が行われている最中、PXEの取引先が、当社の監査法人に対して、取引の実体が存在せず吉田個人のI社からの借入金に対する返済であることを外部告発しておりました。

当社はこのような状況の中、上記の貸付および外部告発に関連する取引について、2023年10月24日に監視委員会より、金融商品取引法に基づく開示検査を受けておりましたが、2024年6月16日に監視委員会より当社監査役会に対し本件疑義について第三者委員会による調査を行うよう要請があり、2024年7月5日に特別調査委員会を設置いたしました。

2 特別調査委員会の設置

委員長	大下 良仁	弁護士・善国寺坂法律事務所
委員	能勢 元	公認会計士・能勢公認会計士事務所
委員	榎木 智浩	弁護士・OMM 法律事務所
組成及び設置日	2024年7月5日	
目的	<p>① PXE（2024年6月1日付けで売却済み）の取引先への前渡金（350百万円）が吉田個人の借入金に対する返済ではないかとの疑義の調査</p> <p>② PXEにおいて2019年12月期から2023年12月期までの間に計上された再生可能エネルギー施設等の開発に関わる土地や権利等の取得に関する前渡金等の取引（計18件）が実体のない取引ではないかとの事実関係の調査</p> <p>③ 当社取締役会の承認を得ずに2019年9月に取引先と吉田との間の金銭消費貸借契約に関する連帯保証契約を締結した取引（貸主：取引先会社、借主：吉田弘明、連帯保証：ピクセルカンパニーズ株式会社）の事実関係の調査</p> <p>④ 上記調査の結果判明した事実が財務諸表に与える影響</p> <p>⑤ 本件の原因分析及び再発防止策の提言</p>	
調査対象期間	2019年1月1日から2024年6月30日	

<p>調査対象範囲 (以下、「本件調査案件」といいます。)</p>	<p>① PXE の取引先(調査対象範囲②の取引先)への前渡金が吉田個人の借入金に対する返済のための送金ではないかとの疑義及び吉田が当該疑義の隠蔽を行おうとしたか否か</p> <p>② PXE において 2019 年 12 月期から 2023 年 12 月期までの間に計上された再生可能エネルギー施設等の開発に関わる土地や権利等の取得に関する前渡金等の取引(計 18 件総額 1,649,000,000 円)について、取引の実体があるか否か</p> <p>③ 当社取締役会の承認を得ずに、吉田の個人借入について連帯保証を行ったか否か</p>
<p>調査期間</p>	<p>2024 年 7 月 5 日から 2024 年 11 月 12 日</p>
<p>調査方法</p>	<p>①関係資料の精査</p> <p>②社内外の関係者らに対するヒアリングの実施</p> <p>③外部照会書の送付</p> <p>④デジタル・フォレンジック調査</p>
<p>調査結果</p>	<p>①PXE の取引先への前渡金のうち 350,000,000 円は、吉田個人の借入金に対する返済のための送金であると認められる。</p> <p>また、当該疑義の隠蔽に関しては、吉田が、監査法人に対して隠蔽を行った事実が認められ、監視委員会に対しては隠蔽を行おうとした可能性が高い。</p> <p>②再生可能エネルギー施設等の開発に関わる土地や権利等の取得に関する前渡金等の取引 18 件のうち 17 件について、その取引の実在を確認することができなかった。</p> <p>③ 当社の取締役会の承認を得ずに、吉田が当社を代表して、吉田の個人借入について少なくとも 4 件連帯保証している契約書が見つかった。そのうち 3 件は、吉田が、当社に連帯保証させた事実が認められ、残りの 1 つについては連帯保証させた可能性が高い。</p>
<p>調査報告書受領日</p>	<p>2024 年 11 月 12 日</p>
<p>特別調査委員会による原因分析の概要</p>	<p>1. 吉田のコンプライアンス意識の著しい欠如</p> <p>2. 協力者の存在・利益相反状態</p> <p>3. 取締役間・監査役会の牽制機能の脆弱さ</p> <p>4. 決裁ルールの未整備、不遵守</p>
<p>特別調査委員会による改善提言の内容</p>	<p>1. 経営体制の見直し</p> <p>2. 役員候補の選定のプロセスの明確化</p> <p>3. 役員の経営責任及び法的責任の追及</p> <p>4. 決裁権限の見直し</p> <p>5. 全社的なコンプライアンス意識情勢の取り組み</p> <p>6. 役員と関係のある会社との取引制限</p>

	7. 内部通報制度の活性化 8. 再発防止策の遵守状態に関するモニタリング等
--	---

3 特別注意銘柄の指定

(1) 特別注意銘柄指定の内容

2025年1月29日付「特別注意市場銘柄の指定及び上場契約違約金の徴求に関するお知らせ」にて開示しましたとおり、当社は株式会社東京証券取引所から、当社が投資家の投資判断に深刻な影響を与える虚偽と認められる開示が行われたものであり、当社の内部管理体制等について改善の必要性が高いと認められることから、2025年1月29日付で当社株式は特別注意銘柄に指定されました。

なお、株式会社東京証券取引所より、「同社では、2022年3月に発覚した前社長による不正行為に対して、社外取締役の選任や、決裁権限規程の見直し等の再発防止策を策定、実行することでガバナンス体制を強化することとしていたが、以降も、取締役会・監査役会や各取締役・各監査役に期待される機能が発揮されず、不正支出が継続されており、ガバナンス機能の不全が解消されなかった」との指摘を受けております。

なお、過去に実施された社外調査委員会¹、社内調査委員会²の調査及び結果については2022年7月1日付「(経過開示)社外調査委員会の最終報告書受領に関するお知らせ」及び2022年10月19日付「(経過の開示)社内調査委員会の最終報告書受領に関するお知らせ」をご参照ください。

(2) 過去の再発防止策の概要

当社は、各調査委員会の調査結果を受け、2022年10月6日付「再発防止策の策定に関するお知らせ」(以下、「2022年10月再発防止策」といいます。)及び、2022年12月28日付「再発防止策の策定に関するお知らせ」(以下、「2022年12月再発防止策」、2022年10月再発防止策と総称して「2022年再発防止策」といいます。)を公表し、以下の再発防止策を策定しております。

2022年10月再発防止策

項目	具体的内容
① コンプライアンス意識の徹底	i. コンプライアンスを最優先した経営の実現 決算説明動画にて元代表取締役自身が法令遵守・コンプライアンス向上及び維持の確約についてのメッセージを株主及びステークホルダーの皆様に向け発信、当社グループの全従業員向けには全社会でメッセージを発信。(2022年8月実施済) ii. 取締役・監査役に対するコンプライアンス意識の改革 コンプライアンス教育及びリスク管理研修を

¹ 設置の経緯については2022年4月28日付「(経過開示)財務報告に係る内部統制不備の開示すべき重要な不備に関するお知らせ」をご参照ください。

² 設置の経緯については2022年9月12日付「社内調査委員会設置に関するお知らせ」をご参照ください。

	<p>2022年4月より月1回実施しています。しかし、当社が厳しいキャッシュ状況にあり、限られた予算の中で対面研修を行うため講師・企業の選定に時間を要し、2カ月の間研修を実施することができませんでした。2022年10月から研修を再開しています。</p>
② 印章管理体制の強化	<p>2022年4月以降、印章使用における社内手続きを以下のとおり変更しました。</p> <p>【印章押印申請】</p> <p>担当者が押印申請を作成し、上長、管理本部の確認を経て承認された後、印章管理者による押印作業を行っております。</p> <p>【印章管理方法】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・印章管理の管理者を2名（取締役、常勤監査役）としました。 ・使用時以外は金庫にて管理する。 ・使用時は押印事由・社内手続きの決裁状況を確認し、印章押印申請が行われている書類のみに対応する。 <p>【印章持出申請】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・担当者が印章持出申請を作成し、上長、管理本部の確認を経て承認された後、管理者2名のどちらかが同伴する。 <p>【事後確認】</p> <p>押印申請書や印章持出申請書が、関連する稟議書や契約書の内容と整合し、適時適切に作成されていることを、常勤監査役(2025年4月以降は常勤監査等委員)が月次で確認しています。</p>
③ 相互監視機能の強化	<p>2022年4月以降、稟議手続きについて、軽微な内容を含めて全て電子稟議フローに変更しました。また、口頭での承認は認めないこと、監査役も事後的に確認することとし、社外取締役が事前に確認を行える業務フローに変更しました。</p> <p>子会社についても、同様のフローに変更しました。</p>
④ 社内規程の運用状況のモニタリング強化	<p>2022年4月より当社と同様の電子決裁システム</p>

	<p>を使用する子会社の一部（ピクセルエステート株式会社³、ピクセルゲームズ株式会社⁴）を対象に内部監査部門が月1回、モニタリングを実施しております。当該モニタリングの強化を通じて、役職員はじめ、グループ全社員における規程順守の徹底を図っております。</p>
⑤ 企業風土の改革と権限集中の解消	<p>元代表取締役への権限集中の解消を目指すとともに取締役会の有効性を高めるため、取締役会に上程する議案についての事前審議の場として、取締役会審議会を2022年10月に設置し、2日以上前に取締役会の上程議案について審議を行うこととしました。</p> <p>当該審議会は、月1回、子会社管理機能を高め、事業の報告及び進捗管理を実施することを目的に各事業部長が参加し開催される経営戦略会議後に続けて開催し、参加メンバーを取締役（社外取締役含む）、常勤監査役及び子会社の事業を含む各事業部門長及び担当者としております。</p>
⑥ 再発防止策の実行性の担保	<p>監査役会が2022年8月より1カ月に一度、進捗モニタリングを行い、定時取締役会にて取組み状況を報告し、適時社内状況の把握に努めております。再発防止策の運用の進捗状況は取締役会へ報告すると共に、不備が検出された場合には監査役会からの改善指導を受け取締役会が都度、再発防止策の見直しを行っております。</p>

2022年12月再発防止策

項目	具体的内容
① 取締役・監査役に対するコンプライアンス・ガバナンス意識の改革	2022年10月再発防止策①コンプライアンス意識の徹底 ii. 取締役・監査役に対するコンプライアンス意識の改革に記載のとおり引き続き研修を実施しています。
② コンプライアンス・ガバナンス、内部監査の知見を有する社外取締役の選任	内部監査に知見のある弁護士1名を2023年3月31日の株主総会にて選任しました。

³ 2024年6月1日に株式譲渡し、当社の子会社ではなくなりました。

⁴ 2024年4月1日に株式譲渡し、当社の子会社ではなくなりました。

<p>③ 内部監査体制等の強化</p>	<p>1. 当社取締役、監査役に対する内部監査に関する研修の実施</p> <p>「①取締役・監査役に対するコンプライアンス・ガバナンス意識の改革」に含めて実施しています。</p> <p>ii. 取締役会において内部監査運用状況の確認 2023年1月より毎月実施しています。</p> <p>iii. 監査役会において内部監査運用状況の確認 2023年1月より毎月実施しています。</p> <p>iv. 内部監査室の報告の義務化（内部監査規程の改定） 2023年1月より実施しています。</p> <p>v. 不備が検出された被監査部門の改善報告の義務化（内部監査規程の改定） 2023年1月より実施しています。</p> <p>vi. 内部監査室の研修実施 2023年1月より年4回実施しています。</p> <p>vii. 内部監査（業務監査）のレビュー実施 2023年1月より内部監査等の業務支援等を行っている業務委託先の会計士による、四半期に1回の頻度で内部監査室が実施したJ-SOXの評価結果及び業務監査のレビューを実施しています。</p> <p>viii. 内部監査の人員強化 2022年5月以降、従前の内部監査室の従業員1名に加えて、外部の公認会計士3名が当社内部監査室の業務内容の確認及び業務に関する相談等を行っています。</p>
<p>③ 役員選任基準の見直し</p>	<p>2023年1月に役員選任基準を文書化、2023年2月以降の役員選任より運用を行っています。</p>
<p>④ 管理体制の統一化</p>	<p>2022年10月からすべての当社グループ会社の管理機能を当社管理本部が一元で担っています。</p>
<p>⑥ 全従業員への教育の実施と社内規程の定期的な見直し</p>	<p>2022年10月から当社グループ全従業員を対象としたコンプライアンス研修を年2回実施しています。</p> <p>社内規程の見直しは2023年5月から年1回実施しています。</p>

⑦ 企業買収時におけるリスク把握のための調査の見直し	これまでの調査態勢を見直し、当社役職員及び外部の専門家で構成する M&A 専門チームを組織し、買収候補先の法務・財務に関するデューデリジェンスに加え、コンプライアンスやガバナンスに関連した実態把握や調査も実施する予定です。
⑧ 再発防止策の実行性の担保	2022年10月再発防止策「⑥ 再発防止策の実行性の担保」を引き続き実施しています。

4 特別注意銘柄指定後に発生した不備事項

当社は2025年3月28日開催の第39回定時株主総会において、第39期計算書類の報告を行っております。しかし、第39期計算書類に対し監査法人から「限定付適正意見」を受領しており、本来的には承認事項とすべきところ、第39回定時株主総会において当該計算書類は承認事項でなく、報告事項として取り扱っていたため、会社法第438条第2項の規程に基づき、次回の定時株主総会にて第39期計算書類の承認の件を諮る予定であります。

背景として、2025年2月28日開催の取締役会において、当社は第39期定時株主総会の議案を決議し、計算書類を報告事項として位置付けました。しかしながら、2025年3月11日の社内検証により、監査法人より「限定付適正意見」が付された場合は、計算書類を定時株主総会の承認事項とすべきである可能性が高いことを確認しました。その際、顧問弁護士からは承認決議事項であるとの見解を得た一方、監査法人からは報告事項であるとの見解が示され、信託銀行からは発送準備が完了しており、議案の追加がスケジュール上困難である旨の回答を受領いたしました。

これらの状況を踏まえ、当社では次の2つの選択肢について社内検討を行いました。(1) 定時株主総会を延期し、計算書類を承認議案として追加する (2) 予定どおり株主総会を開催し、他の議案(監査等委員会設置会社への移行や新任役員の選任等)のみを上程する案の2つについて社内検討を行いました。その結果、ガバナンス体制の早期整備(監査等委員会への移行、新任役員の選任)を優先し、予定どおり定時株主総会を開催することといたしました。

なお、この時点で「計算書類が承認事項に該当する可能性がある」というリスクを当社は認識しておりましたが、それにもかかわらず、報告事項としてそのまま処理した判断の妥当性(適切なリスク評価がなされていたか等)については、十分な議論がなされなかったと認識しております。

また、定時株主総会において本件に関する株主への説明を欠いた理由につきましては、どのような手続きにより治癒すべきかが確定していなかったためです。さらに、開示までに時間を要した理由としましては、株主総会終了後に就任した新任役員によって、対応方針の検討に時間を要したためであり、最終的に2025年5月15日に「第39期計算書類承認決議に関するお知らせ」にて開示を行うに至りました。

当社としましては、今後、株主の皆様への丁寧な説明を行うとともに、同様の事態を再発させないために、社内における法務・ガバナンス確認プロセスの強化にも取り組んでまいります。

第3 原因分析

1 経営陣のコンプライアンス意識の低さ

(1) 元代表取締役社長によるコンプライアンス意識の著しい欠如

当社の社外調査委員会及び特別調査委員会の調査(以下、総称して「過去調査」といいます。)の結果、当社の元代表取締役社長であり子会社の元代表取締役である吉田が不適切な行為を行っていたことが判明しました。

吉田は、会社法及び当社の取締役会規則の規程の内容を知りつつ、私的目的のためにこれに違反して不正行為を行ったこと、複数の取引先と通謀し、不正行為を行って会社資産と個人資産を混同させ、かつ、これに対する隠匿を行っておりました。当社は、このような吉田のコンプライアンス意識が著しく欠如していたことが、内部統制の無効化の根本的な原因であると認識しております。

内部統制の無効化は、内部統制上最も重要なリスクの一つであるにもかかわらず、当社の内部統制の無効化リスクに対する対策が十分ではありませんでした。

(2) 他の取締役・監査役の監視機能の欠如

吉田によるコンプライアンス意識に著しく欠けた言動について、他の取締役および監査役は当初それを十分に把握・認識することができず、さらに過去調査によりその事実が判明した後も、形式的には追及が行われたものの、その対応は不十分であり、結果として他の取締役および監査役が吉田の言動を看過する状態が続いていました。

この背景には、当社の資金繰りが逼迫し、短期的な流動性の確保が経営上の最重要課題となっており、そうした状況のもとで、吉田に対する事業上の依存度が高まり、その言動や報告を批判的に検証する姿勢が他の取締役・監査役から失われていたことに加え、以下「4 取締役会の不備、5 監査役会の不備」に記載のとおり、取締役会等の重要な会議において十分な議論が行われなかったことが、ガバナンス不全を招いたものと認識しております。

さらに、2022年再発防止策に対しても、他の取締役・監査役はその進捗確認や内容についての詳細な説明を求める等積極的な関与を欠いており、例えば、定期的な報告会での質問がほとんどなく、報告内容の精査も十分に行われませんでした。資金確保が引き続き優先される中で再発防止策への関心が薄れ、以下「11 管理体制の不備(1) 決裁権限、承認フローの整備不備、(2) 決裁権限、承認フローの運用不備」に記載のとおり、書面稟議が存在していたこと等リスク対応が後回しにされ、形式的な確認にとどまっていました。また、当社は決裁権限表や承認フローに整備不備があり、さらに事後承認稟議が常態化していたことについても、他の取締役および監査役から十分な問題意識が示されず、改善に向けた取り組みも不足していたことは重大な課題であると認識しております。

さらに、社内統制に対する意識の希薄化、取締役・監査役としての職責理解不足、リスク感度の低さが牽制機能の形骸化を招き、結果として不適切な事案を早期に発見・是正できない体制が継続されていました。当社は、これらの課題は、単に制度や運用の問題にとどまらず、関係者のコンプライアンスに対する素質や意識不足に起因するものと考えております。

また、以下「4 取締役会の不備(2) 取締役会の牽制機能不全」に記載のとおり、社外役員等による積極的な情報収集が行われず、社内からの適切な情報発信もなされなかったことが、チェック機能の不全をさらに助長する要因となっていました。

2 役員選任基準・選任プロセスの不全

(1) 役員選任基準の不備

【2022年再発防止策以前】

役員選任基準については、コーポレート・ガバナンス上に基準自体は設けていたものの、規程には落とし込んでおりませんでした。そのため指名報酬委員会では、当社及び当社子会社の役員選任時において、経歴や年俸、事業に対する知見等を重視するのみで、役員候補者のコンプライアンスやガバナンスに対する理解度を検討する等、選任基準を踏まえた慎重な検討はなされていませんでした。

【2022年再発防止策以後の体制】

2022年12月再発防止策の「④ 役員選任基準の見直し」により、2023年1月に以下のとおりの役員選任基準を規程として文書化し、関係者に周知徹底のうえ、2023年2月以降の役員選任より運用を開始しております。

<役員選任基準>

- ① 心身ともに健康であり、取締役としての職務遂行において支障がないこと。
- ② 法令に定める取締役の欠格事由に該当しないこと。
- ③ 遵法精神に富んでおり、取締役としての職務遂行において健全な忠実義務・善管注意義務を適切に果たすための資質を備えていること。
- ④ 当社事業に関する知識に加えて、事業運営、会社経営、法曹、会計、システム開発・構築のうちいずれかの分野における豊富な経験を有すること。
- ⑤ 当社の持続的な成長および企業価値の向上に資するという観点から、経営監督に相応しい者であること。
- ⑥ 当社主要事業分野において、経営判断に影響を及ぼすおそれのある利害関係・取引関係がないこと。
- ⑦ 当該候補者が選任される場合に、他の役員との関係において、知識・経験・専門能力に特段の偏りがないこと。
- ⑧ コンプライアンス・ガバナンスを重視し、内部統制の知見を有すること。
- ⑨ 当社取締役のうち1/3以上は社外取締役とし、社外取締役および社外監査役については、当社が別途定める「社外役員の独立性基準」に抵触しないこと。

しかしながら、2022年以降においても、取締役の相互牽制機能が十分に発揮されていないことを示す事案（売買契約が2021年9月に締結済みである本件調査事案の一部案件において、変更覚書締結及び中間期の支払を行った事案）が発生していたことから、当社が定めていた役員選任基準については、ガバナンス体制の実効性を確保する上で十分とは言えず、必要な資質や牽制機能の確保という観点から不十分であったものと認識しております。上記「第2 過年度決算訂正に至った経緯 4 特別注意銘柄指定後に発生した不備事項」のとおり2025年3月以降においても体制としては同様であったものと認識しております。

(2) 指名報酬委員会の機能不全

① 運用の不備

【2022年再発防止策以前】

指名報酬委員会では、2021年3月に指名報酬委員会規程を制定し役員候補の推薦の経緯や能力、職務経歴の報告は行っていたものの、役員選任基準に準じた検討は行っておらず、他の社外取締役や監査役との面談等も行っておらず、取締役候補者の指名を行うにあたっての方針や手続きについての明文化されたルールが存在していなかったために、招集通知の記載を確認するだけで個別に役員選任基準に即した検討はしておらず、議論の様子等を議事録に記載すること等を行っておらず形式的な開催となっております。

【2022年再発防止策以後の体制】

指名報酬委員会では、役員候補者のコンプライアンスやガバナンスに対する理解度(2022年10月再発防止策「① コンプライアンス意識の徹底 ii. 取締役・監査役に対するコンプライアンス意識の改革」のe-ラーニングの結果)を検証する等、指名報酬委員会では選任基準を踏まえ確認を行ってまいりました。しかし、当時の時点においては、吉田のコンプライアンスに対する意識改革が十分に達成されたと判断するには、時間をかけて複数の側面から総合的に評価する必要があるところ、当社は、再発防止策の実効性や継続的な運用状況の確認よりも、吉田の資金調達能力を含む資金的貢献や、当社事業の継続性といった経営上の必要性を優先しており、当該人材が従事する特別な事業の性質や、当社にとっての戦略的重要性、これまでの実績・知見等を踏まえ、総合的な判断により、形式的に選任基準を満たさない可能性がある場合であっても選任を容認する等の対応がなされてまいりました。

また、2022年再発防止策以前の体制と同様に、候補者に対して個別面談等によりコンプライアンス意識や牽制機能等に関する直接的な確認を行う措置は取られておらず、選任基準の一部について、指名報酬委員会における実質的な検証や評価が十分に行われていたとは言えない状況でした。

なお、2025年2月にこれらの状況を踏まえ、役員選任基準の一部を修正し個別面談等を実施していたものの、過去調査を鑑みて相互牽制機能を強化するような素質(猜疑心を持ち、忖度せずに意見を述べ、不適切な行為について断固たる行動が取れること、グループガバナンスの意識)を備えているかについては、過去において牽制機能を十分に発揮できていなかった事実はあるものの、その原因については当時の組織文化や意思決定体制等の外的要因による面も大きいと判断し、本人がその課題を認識し、再発防止策への積極的関与や発言姿勢の変化等を通じて行動変容が見られたことから、今後は相互牽制機能を果たし得る可能性があるかと判断してまいりました。

加えて、当該候補者が経営判断に影響を及ぼすおそれのある特定の利害関係や取引関係を有していないことについても、厳格な適合を求めるのではなく、一定の条件付きで容認するという判断をしてまいりました。

しかしながら、こうした判断は、経営の健全性、対外的な説明責任、そして持続可能なガバナンス体制を確保するという観点からは適切とは言えず、役員選任基準の厳格な遵守と適性の十分な評価がなされていなかったと認識しております。

②子会社の役員選任に係る不備

子会社役員を選任に関しては、当社の指名報酬委員会で審議を経ず、当社取締役会で子会社代表取締役社長のみが決議され、その他の取締役については、当社への報告もなく子会社社長の一任による選任がなされてまいりました。子会社については指名報酬委員会規定に明確に定めがなく、選任基準も適

用されておりませんでした。

③指名報酬委員会設計の不備

当社の指名報酬委員会の構成に関する規程は、委員3名以上とすること及び指名報酬委員会の委員長は社外取締役とすることのみであり、指名報酬委員会の構成に問題があったものと認識しております。2022年2月までの当社の指名報酬委員会では、長年当社の代表取締役を務め、企業内で大きな影響力を持つ吉田を指名報酬委員として任命しており、指名報酬委員会の独立性や客観性を損なっており適切ではなかったと考えております。

3 社長案件の存在

当社では、社外調査委員会報告書で指摘されたとおり、吉田が自ら推進する「社長案件」と称される事項が存在していました。2022年10月に策定された再発防止策においては、「③ 相互監視機能の強化」に基づく稟議フローの厳格化や、「⑤ 企業風土の改革と権限集中の解消」の一環として、「社長案件」に対して取締役会審議会で牽制を働かせるための施策が講じられました。

しかしながら、これらの施策は形式的な対応にとどまり、実施が十分とは言えませんでした（詳細は以下「6 取締役会審議会の不備、11 管理体制の不備（1）決裁権限、承認フローの整備不備、（2）決裁権限、承認フローの運用不備」に記載）。また、「社長案件」自体を廃止することや、事業の実務を担う担当者へ案件を適切に移譲する等の措置は講じられておらず、2022年以降も資金調達や新規事業（データセンター事業）等の重要案件については、引き続き吉田が主導する体制が維持されており、権限集中の状況は解消されていませんでした。

また、事業統括本部長と代表取締役社長が兼務していたこと、および2023年以降にデータセンター事業の営業事務等を管理本部が行っていたことにより、データセンター事業の取引先申請（稟議）が管理本部から提出され金額によっては管理本部長の承認で決裁が可能な状態であり、単一部署内で起案から承認までが完結可能な体制となっていたことについては、内部統制上、重大な問題であったと認識しております。

本来、第1線は、リスクを発生させる現場としての責任を担い、第2線は、第1線の活動をモニタリングし、牽制・助言を行う独立性ある役割を果たすことが求められます。しかしながら、代表取締役社長が事業統括本部長を兼ねることにより、執行と統括の意思決定が1人に集中し、経営判断のチェック機能が働きにくい構造となっていました。また、管理本部が営業に関する起案・稟議を作成していたことにより、承認が一つの部署内で処理可能となり、本来第2線が果たすべき牽制や独立性が形骸化していた状況です。

吉田の退任後は、現代表取締役である矢尾板が同様の案件を引き継ぎ実行している状態にあります。形式上は社外取締役や監査役による牽制機能を整備しているものの、実態としては特定の個人への依存が続いており、根本的な解決には至っておりません。また、業務分掌の見直しや組織体制の再構築といった対応は行われておらず、結果として、権限集中に対する実効的な是正がなされていない状況が継続しております。

4 取締役会の不備

(1) 取締役会の運用不備

①情報提供と意思決定支援体制の不備

【2022年再発防止策以前】

当社の取締役会の運営は管理本部が担っておりますが、招集通知は開催の3日前に発出されているものの、その内容は議案や報告事項のタイトルのみにとどまり、実質的な審議に必要な詳細資料（要旨が記載された承認申請書や添付資料等）は前日に配布されておりました。そのため、取締役が事前に十分な検討を行う時間が確保されていないことに加え、会議当日における議論設定が形式化されていたため報告を聞くだけといった状態になっており、妥当性や合理性、リスク検討について、実質的な意思決定に必要な論点整理や比較検討、経営的な是非の議論ができる体制ではありませんでした。

また、当社では、資金需要が逼迫する状況が多く発生しており、緊急対応を理由として、資金の借入や新株予約権の譲渡等に関する書面決議が頻繁（20年28件中10件、21年30件中13件、22年36件中18件）に行われておりました。

※書面決議の割合：2020年度は約36%、2021年度は約43%、2022年度は約50%

これらの案件については、すべて事前に社内取締役から他の取締役及び監査役に取締役会での報告または個別連絡により説明が行われておりました。しかしながら、当面の資金計画や具体的な資金使途に関する資料が十分に整備・共有されていなかったことに加え、これらの説明や報告の内容が、議事録や承認申請書等の正式な記録に残されていませんでした。さらに手続き面においても書面決議の提出から回答までの期限が極めて短く、実質的に検討する時間が確保されていなかったほか、資料の提示と意思決定のタイミングがほぼ同時であり、判断に必要な情報の吟味や取締役間の議論が行われなまま意思決定がなされていたという問題が認められました。

その結果、形式上は取締役への報告・説明が行われていたものの、実質的には意思決定のプロセスが不透明であり、取締役会の監督機能や内部統制の観点からも大きな課題があったと認識しております。

さらに、取締役会で決議された事項について、その後の実施状況や効果、リスクの顕在化等を追跡・検証するためのフォローアップ体制が十分に構築されておらず、意思決定がどのように履行され、適切に機能しているかを検証・評価する仕組みが欠如しておりました。

これらの原因として、取締役会運営に関するルールやプロセスが形式的で明確に設定されていなかったこと、管理本部において、議案の精査や議論に必要な情報提供の意識や仕組みが構築されていなかったこと、緊急案件の扱いにおける基準やエスカレーション手順が曖昧であったことにより、取締役会において経営判断の前提となる情報が適時・適切に共有されず、ガバナンス機能や実効的な意思決定が果たされていない状況が生じておりました。

【2022年再発防止策以後】

その後も同様の運用が継続されております。

②重要事項の不報告および決議手続の欠落

【2022年再発防止策以前】

本件調査案件に関する太陽光発電施設の売買取引契約については、当時の子会社における職務権限・決裁基準表に照らすと、本来は親会社である当社の取締役会の承認が必要であったにもかかわらず、実際には稟議書による決裁にとどまり、規程に沿った運用がなされていませんでした。また、当該取引については当社取締役会への報告がなされておらず、宮古島案件に関しても、2021年4月にPXEの取引先から当社の監査法人へ当該取引が実体のない取引であるとの告発がなされるまでの間は、仮差押えや特別損失の計上等の重要な事象について取締役会への報告が行われていませんでした。

これは、下記「11 管理体制の不備（1）決裁権限、承認フローの整備不備、（2）決裁権限、承認フローの運用不備」および「13 グループガバナンス認識の薄さ（3）子会社規定類の未整備、不遵守」に起因するものと認識しております。具体的には、子会社における職務権限決裁表が業務の実態と合致しておらず、本来であれば親会社である当社取締役会の承認を要する事項であったにもかかわらず、稟議決裁により処理されており、適切な運用がなされていませんでした。

また、そもそも規程上、取締役会への報告事項が明確に定義されておらず、どのような内容をいつ、どのレベルで報告すべきかが曖昧であった点も、適時適切な情報共有を妨げる一因となっていたと考えております。

さらに、子会社における意思決定は「社長案件」として扱われ、吉田および子会社管理部長を兼務していた当社取締役が過度に依存したかたちで進められていたことから、組織としてのチェック体制が十分に機能していなかった点も、重大な要因であったと考えております。

【2022年再発防止策以後】

下記「13 グループガバナンス認識の薄さ（3）子会社規定類の未整備、不遵守」のとおり、組織体制の変更に合わせて規定の改定は行っておりますが、報告事項の基準については明確に設定されておらず、そのため運用は曖昧なまま継続されております。

（2）取締役会の牽制機能不全

①特定人物への依存

【2022年再発防止策以前】

当社および子会社において、本件調査案件の太陽光発電施設売買取引のように、吉田自らが担当者として推進する「社長案件」が存在しておりました。この「社長案件」では、吉田のみが業務内容を把握しており、書類等の事務処理を担当する管理本部でさえも詳細を知らされておらず、業務内容の実態が十分に共有されないまま処理が進められていました。

【2022年再発防止策以後】

決裁権限に基づき太陽光案件の売却と仕入れにかかる借入に関する事項等の一部は取締役会にて決議されておりました。しかし、社長が営業活動を担う「社長案件」は継続して存在しており、電子稟議による「社長案件」の承認があったか否かについては、取締役会での詳細な報告がなされておらず、稟議内容は事後的に社外役員も確認可能であったものの、実質的な確認は行われていませんでした。

社外役員は来社頻度が低く、リモート参加が中心であったため、内部監査室や常勤監査役との日常的な相談・情報交換が限定的でした。また、上記「4 取締役会の不備（1）取締役会の運用不備」のとおり、事務局からの積極的な社内情報共有も十分とは言えず、社外役員から情報共有の充実を求める声もほとんどありませんでした。加えて、取引の存在自体は当時の監査役が認識していた他、他の役員も

本件調査案件の返金がなされた時点で認識されていたものの、詳細な内容やリスクについては共有不足であり、結果として取締役会での実効的な監督機能が十分に機能しておりませんでした。

職務権限決裁表を十分に理解せず、報告や情報提供を適切に行わなかった案件担当者である吉田の責任に加え、ガバナンス強化を目的に招聘された社外役員自らが、情報収集や監督機能を能動的に果たしてこなかったことも問題であると考えております。

②監視・批判的検証の欠如

【2022年再発防止策以前】

本件調査案件の多くは、太陽光発電施設や土地の権利を直接保有する者ではなく、紹介者（調査対象取引先）との売買契約（いわゆる他人物売買）であり、紹介者に支払われる前渡金は、権利者との交渉費用や前渡金として使用されるため、PXEがこれらの前渡金を支払った真の目的を判断するには、権利者との具体的な交渉経過の把握が重要となりますが、当時の他の取締役や監査役は、本件調査案件について、取締役会に報告されていない案件（例：社外調査報告書に記載された連帯保証契約の実施等）の内容確認や発見に資する活動や、取締役会で概要が報告されていた案件（本件調査案件以外の借入が発生する再生可能エネルギー施設等の開発案件、宮古島案件）に関しても、交渉経緯に関する客観的資料の収集や取引の進捗状況の確認を十分に行っていませんでした。

加えて、2021年10月以後、PXEの取引先の破産手続開始を受けて吉田及び管理本部長に対し質問を行ったうえで、監査役から本件調査案件の取引経緯等や支払経緯に関して、①口頭合意を認めない、②一定金額以上の契約、出金の際には事前承認を得ること、③エビデンスの作成、確認を行うことを強く求めるとしていたものの、他の取締役や監査役は継続してモニタリングを行っておらず、フォローアップ等の対策が行われておりませんでした。

本件調査案件の太陽光発電施設売買取引契約については、上記「4 取締役会の不備（1）取締役会の運用不備」のとおり、稟議書による決裁にとどまり、取締役会への承認を経ず十分な情報提供がなされていませんでした。しかしながら、社外取締役や監査役は、取締役会への承認を経していないこと、情報共有や取締役会の資料不足について指摘することもなく、積極的に情報収集を行うことや疑義を呈したり、取締役会の問題点を指摘することができませんでした。

【2022年再発防止策以後】

2022年12月の再発防止策に基づき、当社は「② コンプライアンス・ガバナンス、内部監査の知見を有する社外取締役の選任」に従い、内部監査に知見を有する弁護士を社外取締役として選任しました。さらに、「③ 内部監査体制等の強化 ii. 取締役会において内部監査運用状況の確認」に基づき、取締役会は内部監査室のモニタリングおよび監査状況について報告を受け、問題点を把握のうえ、管掌取締役を通じて各部門に対し適切な是正措置を指示してきました。

しかしながら、2021年9月に売買契約が締結済みであった本件特別調査事案の一部案件に関する中間期の購入代金の一部支払について、社外取締役や監査役は、支払に関する覚書の内容こそ確認したものの、その締結に至る経緯を十分に確認せず、また支払直後に当該案件の方針が転換されたことに対しても、猜疑心を抱いて追及するには至りませんでした。

これは、当該支払が、過去の取締役会で承認済みの売買契約に基づく履行行為であり、新たな意思決定を要するものでないとの認識から、当該契約については既に過去の取締役会において十分な議論

が行われているものと判断したことによるものです。さらに、報告内容が抽象的で具体性に乏しかったことに加え、役員間における業務理解の不足や情報共有の不十分さ、上記「1 経営陣のコンプライアンス意識の低さ(2) 他の取締役・監査役の監視機能の欠如」のとおり疑問を持って踏み込んだ確認や指摘を行う意識の希薄さ、社内統制に対する意識の希薄化、取締役・監査役としての職責に対する理解不足、そしてリスクに対する感度の低さが重なり、これらが要因となって社外取締役および監査役が能動的に情報収集や追及を行う姿勢を欠き、結果として取締役会および監査役会における牽制機能が低下したものと認識しております。

③取締役会の検討・議論の不十分さ

上記、「第2 過年度決算訂正に至った経緯 4 特別注意銘柄指定後に発生した不備事項」のとおり、当社は2025年3月28日の第39回定時株主総会では、第39期計算書類を報告事項として取り扱いましたが、後に監査法人の限定付適正意見が付されたことで、本来は承認事項に該当することが判明した段階で、取締役会として総会の延期や、このまま手続きを進めることによる法的リスク、メリット・デメリット、今後の対応方針等の検討がなされず、取締役会全体としてのリスク感度が低く、議論も不十分であったと認識しております。

(3) 取締役会の実効性評価の不備

取締役の実効性評価については、2023年12月期から実施を開始し、主に社外取締役へのアンケート調査を行いました。しかしながら、その評価結果の取りまとめや分析、取締役会への報告、また公表といった評価プロセスを統括する責任者（主導者）は明確に定められておらず、結果として評価の内容が取締役に共有されず、実効的なフィードバックや改善策の検討には至ってありませんでした。

また、2021年12月22日付のコーポレート・ガバナンス報告書（CG報告書）以降のCG報告書には、取締役の実効性評価が実施されている旨の記載をしておりますが、実際には2023年12月期までアンケートは開始されておらず、また、取締役会における分析・評価は2023年12月期から現在まで行われておらず、記載内容と実態に大きな乖離がありました。この乖離は、当該時点での内部統制やガバナンス体制に対する認識不足、実効性評価の必要性や具体的な手続きに関する理解不足に加え、CG報告書の内容が取締役会で十分に確認されていなかったこと、さらに経営陣の内部統制に対する関心や理解度の低さが原因であると認識しております。

こうした不備の背景には、評価プロセスを統括する者が不在であったことによる管理体制の脆弱性に加え、取締役会全体のガバナンス意識の低さや事務局とのコミュニケーション不足がありました。経営陣は取締役や監査役として、十分な問題提起や改善要求を行わず、積極的な関与が欠如していた点も問題と認識しております。

5 監査役会の不備

(1) 監査役会の運用不備

①会議の形骸化

【2022年再発防止策以前】

監査役会は、常勤監査役が招集し、毎月1回定期的に開催されておりました。しかしながら、その会議

における決議および報告内容は、主に会計監査に関する決議および業務監査の結果報告にとどまっていた。また、事前に監査役会で取締役会に上程される議案についての協議は行われておらず、取締役や代表取締役の職務執行を監査するといった立場から、特に「社長案件」については取締役会での意思決定に対し、監査役会としてリスクの有無を含めて意見を述べておきませんでした。これは、監査役間での問題意識の共有や役割認識が希薄であり、形式的な開催が慣例化していたことに加え、監査役会としての独立性・専門性の確保や、代表取締役の職務執行に対する牽制意識が不足していたことが原因であると考えております。

【2022年再発防止策以後】

その後も同様の運用が継続されております。

取締役会に上程される重要議案について、監査役会として事前にリスクの観点から十分な検討・協議を行う体制には至っておらず、引き続き実質的な機能発揮には課題が残っておりました。特に、「社長案件」や重要な会計・財務事項については、監査役会としての議論の俎上に載せる体制が整っておらず、上記「第2 過年度決算訂正に至った経緯4 特別注意銘柄指定後に発生した不備事項」のとおり、計算書類に関する議案も、取締役会での決議に先立って監査役会で議論・確認されることはありませんでした。

これは、監査役会が自らの判断で議題を選んだり、アジェンダを設定したりする力が十分でなかったこと、また、会社にとって重要な議案を自発的に監査の対象として取り上げる仕組みがまだ整っていなかったことが要因であり、実効的な監査機関としての機能強化には至っていなかったものと認識しております。

②監査報告の未検証

【2022年再発防止策以前】

各監査役が実施した監査について毎月報告を行っていたものの、その証憑類の確認や詳細な説明その内容についての議論は行われておきませんでした。具体的には、予算等の計画統制をすることとしているものの、予算が策定されていないことについて指摘等を行っていませんでした。加えて、内部統制システムの構築・運用について、整備状況の詳細な確認や検証等は行っておきませんでした。監査役相互のチェック機能や、報告内容に対する問題意識が希薄であったこと、また、常勤監査役に業務を一任する受動的な姿勢が原因であると認識しております。

【2022年再発防止策以後】

その後も同様の運用が継続されております。

③内部監査部門との連携不足

【2022年再発防止策以前】

監査役会において内部監査室からの監査結果を毎月報告しておりました。しかし、その監査結果に対して、その監査方法や実施状況に関する助言・提言は行われず、形式的に報告を受けるだけにとどまっておりました。

これは、監査役会が内部監査を監督・評価すべき主体であるという認識が不十分であり、内部監査報告の内容に対して積極的に関与し、改善点を指摘するといった文化が根付いておらず、受動的な姿勢

が連携不足を招いていたと考えております。

【2022年再発防止策以後】

その後も同様の運用が継続されております。

(2) 監査役会の牽制機能不全

①経営陣に対する独立性の欠如

【2022年再発防止策以前】

監査役会においては、貸付、未入金、滞留債権といった重要なリスク案件について取締役会に対して意見を述べる、あるいは説明を求めるべきとされていましたが、実際には一部の例外（下記「②」に記載）を除き、監査役会として取締役会に対して意見表明を行うことはほとんどありませんでした。

また、2021年に発生した社外調査および社内調査に関する疑義を契機に、内部統制や稟議・支払管理に関する案件、さらには調査対象となる個別案件についても監査対象として取り上げ、必要に応じて意見を述べるべきであるとされていたにもかかわらず、監査役会として具体的な行動を取ることはありませんでした。これらの状況について、実質的に黙認に近い対応がなされていたと認識しております。

これは、監査役会が経営陣から一定の距離を保ち、厳しく監視・指摘すべき立場であるという意識が欠如しており、経営陣（特に代表取締役）に過度に配慮し、資金繰りが極めて厳しい状況にあり、経営の安定性や継続性に対する懸念が高まる中、監査役として経営陣に対する厳しい意見や是正の要請を行うことで、事業運営そのものに悪影響を及ぼすのではないかという心理的抑制が働き、牽制機能が果たされていませんでした。

また、監査役個々の役割認識の曖昧さにより、監査役が自身の意見を組織としての監査役会に持ち寄る文化が形成されておらず、個別対応や受け身の姿勢にとどまっており、リスクの兆候を察知していても、他責的な雰囲気があり、監査役会全体として積極的な対応を取る体制が構築されていませんでした。

【2022年再発防止策以後】

その後も同様の運用が継続されております。

②重大事項に対する対応の不十分さ

【2022年再発防止策以前】

過去、当社の連結子会社における設備の販売取引において、設備を引き渡していないにもかかわらず売上を計上したことによって連結売上高を過大に計上したことを理由に、金融庁から課徴金の納付を命じられた2018年3月以降については、完工時での案件の実在性の確認（現地確認）を行い、進捗途中の太陽光案件（本件調査報告書における案件の取引9～18）について取締役会にて説明を求め、当時の管理本部長から回答があったものの、その回答内容について監査役会で共有し、その原因や対策についての検討をしておりませんでした。

また、PXEの取引先破産を受けて、監査役会は2021年10月頃、「4 取締役会の不備（2）取締役会の牽制機能不全②監視・批判的検証の欠如」に記載の対応を吉田らに求めましたが、継続的なモニタリングは行われませんでした。さらに、監査役会として取締役会に対して意見を述べた場合であって

も、その翌月以降に取締役会に対し、当該意見に対する対応状況や進捗の確認を行うといったフォローアップ活動は実施されていない状況でした。

これは、監査役会の機能に対する理解・意識の不足により監査役がリスク対応やガバナンス機能の重要性を十分に認識していなかったこと、監査プロセスの制度的未整備による継続監視・フォローアップを体系的に行う体制やルールが整備されておらず、指摘事項が属人的かつ単発的なもので終わる運用となっていたためと認識しております。

【2022年再発防止策以後】

その後も同様の運用が継続されております。

③再発防止策への関心・関与の低さ

2022年に策定された再発防止策に基づき、監査役による監査の報告内容は形式的には報告項目は増加しました。しかしながら、実態としては、2022年以前と同様に、監査役がどのような視点で監査を行い、報告内容をどのように議論・活用するかといった議事運営の方法や、監査役自身の職責の果たし方には大きな変化が見られませんでした。

これは、そもそも再発防止策の策定自体に問題があったためです。具体的には、策定にあたり、従前の不正・不備の根本原因や組織文化上の課題に対する十分な分析がなされず、表面的な要因に対する対応にとどまっていたこと、また、監査役や取締役会、内部監査部門等の関係部門との十分な議論や巻き込みがないまま、事務局主導で形式的に文書化されたためです。

さらに、策定された再発防止策についても、実効性を事前に評価・検証するプロセスが欠如しており、実際の運用においてもモニタリング手段が設けられていなかったため、対策の有効性を継続的に評価・改善する体制が構築されていませんでした。

このような状況から、報告項目の増加にもかかわらず、報告内容の具体的な分析や経営へのフィードバック、改善提案といった行動には結びつかず、形式的な報告にとどまりました。その結果、モニタリングの実効性やガバナンス強化にはつながらず、再発防止策そのものが形骸化する事態に至りました。

6 取締役会審議会の不備

当社では、代表取締役への権限集中を是正し、取締役会の実効性を高めるための取り組みとして、2022年10月に「取締役会審議会」を設置いたしました。当該審議会は、取締役（社外取締役を含む）、常勤監査役、及び子会社を含む各部門の責任者（本部長及び部長）や関係担当者が参加し、原則として月1回開催され、取締役会に上程される議案について、開催の2日以上前に事前審議を行うことを目的として運用されてきました。

しかしながら、実際の運用においては、会議資料の配布が開催当日となる等準備が不十分で、論点が整理されないまま共有され、参加者が十分に内容を検討する時間を確保できず、検討不足のまま会議を迎えることとなり、審議の質が著しく低下する原因となっていました。

さらに、関係部門の出席が不十分な場合もあり、議論に必要な情報や視点が欠けたまま会議が進行するケースもあり、取締役会審議会での説明や議論の内容が議事録に十分に記録されておらず、後から内容を正確に把握することが困難でした。その結果、審議すべき合理性や妥当性、リスクに関する事項が

明確とならず、実質的な議論が行われないまま形式的に会議が進行する状況が継続していました。

加えて、審議会という会議体の目的や役割、対象案件の範囲、審議の進め方等が社内規程やガイドラインにより明文化されておらず、運営は属人的・曖昧なものにとどまっており、取締役会審議会は報告会的な形式に陥り、当初意図していた「取締役会に先立つ実質的な審議の場」としての機能を果たせていない実態がありました。

これは、制度設計段階におけるルール整備や運営体制の構築が不十分であり、会議体を支える事務局や関係部門における準備・調整機能も確立されておらず、資料作成・論点整理・時間管理といった基本的な会議運営が形骸化していたことが原因であると認識しています。また、社外取締役の一部が毎回参加していない等、出席者の関与が十分でなかったことも、議論の深まりや緊張感の欠如につながっていました。

7 経営戦略会議の不備

経営戦略会議は、2022年8月から月に1回開催していた営業会議の名称を変更し、事業報告及び進捗管理の他、重要案件（当社社内規程で定義されている稟議対象となる契約の締結・費用の支出、その他当社のキャッシュフロー・財務状況に重大な影響を与える取引全般）の進捗管理や社内手続の状況（事業が進捗する中で必要とする稟議等の提出状況、不備・不正等の確認）を確認することとしていました。

本来、同会議は単なる報告にとどまらず、進捗状況に加え、関係する社内手続（稟議提出状況、不備・不正の有無）の確認、当該取引の合理性やリスクの検証を含めた、経営上の意思決定支援・牽制の機能を果たすことが期待されていたものです。

しかし、実際には、報告は事業の進捗に関する内容に限定されており、会議資料の配布が開催当日となる等準備が不十分で、社内手続の適切性やリスク面、意思決定の合理性に関する実質的な議論は行われていませんでした。また、各案件についても単発的な報告にとどまり、前回までの報告に基づく課題の解消状況や改善措置のフォローアップは行われていませんでした。

さらに、当該会議体の役割・位置付け・議論すべき内容等が規程等により明文化されておらず、どのような論点をどのような観点で議論すべきかが参加者にとって不明瞭なまま、形式的に開催されていました。

8 リスク管理・コンプライアンス体制の不備

(1) コンプライアンス委員会

コンプライアンス委員会は、管理本部長を委員長とし、管理本部および内部監査室を委員とし、常勤監査役がオブザーバーとして参加する体制で、当社グループの企業倫理・法令順守の推進を目的として設置されていました。

委員会は原則として月次で開催されていましたが、運用実態は本来の目的や役割に対して十分に沿っていませんでした。

実際の会議内容は、コンプライアンス研修の告知や常勤監査役からの報告に終始しており、委員会としての協議や議論はほとんど行われていませんでした。

研修の実施結果や効果検証、分析結果、社内のコンプライアンス上の課題といった、コンプライア

ンス推進の実効性を担保するために必要な報告・検討は行われておらず、前回の報告事項のフォローアップや進捗確認もなされていませんでした。

また、資料提供もなく口頭での説明となっていたため、委員会メンバーの間には「報告して終わり」という意識が根強く、報告内容を基に課題抽出や対応策検討、改善計画の立案・実行を行う必要性の認識が乏しく、その後の対応や進捗管理の体制も整っておらず実施されていませんでした。

これにより、会議体の役割が報告を受ける場に留まり、具体的なアクションの追跡・管理を行う場としての機能を果たしていなかったものと認識しています。さらに、議題設定や進捗管理に係る事務局機能も十分に整備されていませんでした。

このような形式的な開催状況は、2022年の再発防止策策定以降も改善されることなく継続しており、コンプライアンス推進の統括機能およびガバナンス機能を十分に果たしていませんでした。

また、会議内容についても取締役会等に報告されることはなく、社外取締役も議事録を確認する等の積極的な情報収集は行っていませんでした。

(2) リスク管理委員会

リスク管理委員会は、管理本部長または管理本部門管掌取締役を委員長とし、各部門長および内部監査室を委員として構成され、様々なリスクの洗い出しや予防策の検討を通じて企業価値の保全を図ることを目的に設置されていました。

本来、当委員会には、リスクの発生を防ぐための対策や予防策を定期的かつ継続的に検討すること、さらに、リスクが発生した場合またはその兆候が見られる場合には、委員長の判断により速やかに委員会を招集し、対応策や再発防止策を策定する役割が求められていました。

しかしながら、2023年2月以前においては毎月開催されていたものの、会議の内容は内部統制の実施状況に関する口頭報告（ただし、具体的な結果までは共有されていなかった）及び監査への協力依頼にとどまっており、個別の事業や社内体制に関するリスクを議題として取り上げることはなく、実質的な議論は行われていませんでした。また、2023年3月以降は、各部門長との日程調整が困難であることを理由に、委員会自体が開催されていませんでした。

このように、リスク管理委員会は、本来果たすべきリスク管理機能が形骸化しており、その背景には、委員会の運用方法が明文化されていなかったことや、メンバーが自らの役割や対応すべき事項を十分に理解していなかったことがありました。その結果として、リスクの洗い出しや予防に向けた積極的な議論や対策の検討が行われていなかったものと認識しております。また、会議内容についても取締役会等に報告されることはなく、社外取締役も議事録を確認する等の積極的な情報収集は行っていませんでした。

9 全社的なコンプライアンスを軽視する姿勢

【2022年再発防止策以前】

当社は、2019年当時から、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方として、「迅速な意思決定」という基本方針のもと、合理的かつ迅速な業務執行を行うとともに、内部統制システム及びリスク管理体制を充実し、且つ法令遵守を徹底した透明性の高い経営を目指すことが重要と考え、取締役会・監査役会による経営の継続監視を実施しているとしておりました。

しかしながら、実際にはスピードを重視するあまり、コンプライアンスや社内手続の適正な運用やリスク管理を十分に行うという観点が軽視され、吉田個人の問題にとどまらず、スピード重視のために会社法をはじめとする各種法令や、定款及び社内規程が遵守されず、当社ではコンプライアンスを軽視する社内風土が形成されていったものと認識しております。

吉田のコンプライアンス意識が著しく欠如していたことに加えて、吉田に異議を唱えることや詳細な説明を求めることなく、吉田に指示を受けたものであればルールを守らなくてもよいといった雰囲気醸成されており、役職員問わず会社全体としてコンプライアンスを軽視する社内風土があり、社内規程を遵守することの重要性・必要性についての意識が希薄化しておりました。

【2022年再発防止策以後の体制】

2022年再発防止策により、研修を実施しておりコンプライアンスを軽視する社内風土は以前より改善されているものと認識しておりますが、それを確認するような施策が実施されておりました。

10 取締役関係者との取引の検討不足

取引先の一部が当社の業務委託者として事業に従事し、かつ当社事業を統括する立場であり、その取引を承認するといった利益相反の状況になっていることについて、問題視する者はおりませんでした。

この理由として、当社において、取締役からの紹介をきっかけとした取引については、利益相反取引になる可能性が高い取引であり、特段に注意が必要な取引であるという認識が不十分であったこと、利益相反取引（関連当事者取引）に関する規程も存在していなかったことで、利益相反取引（関連当事者取引）となる可能性がある取引（取締役が紹介した取引先）を把握、抑制するようなプロセスが設けられておりました。

このため取引のプロセスにおいて、下記「11 管理体制の不備（1）決裁権限、承認フローの整備不備（2）決裁権限、承認フローの運用不備」のとおり第1線、第2線において取引や取引相手に対する情報収集（紹介・取引経緯、合理性等）が取引先審査時に十分に行われず、紹介者である取締役がその取引について決裁権を有しているかの確認をしておりませんでした。

また、第1線、第2線が取引開始後に事業実態の成果物等の確認を行っていなかったために、その取引の実態を把握することができず結果的に利益相反取引となっていることに気づくことができませんでした。

11 管理体制の不備

（1）決裁権限、承認フローの整備不備

【2022年再発防止策以前】

当社および当社子会社においては、稟議規程や職務権限決裁基準の整備に不備があり、制度と実態との乖離が統制不全を招く要因となっていました。

具体的には、稟議規程において事後稟議を明確に禁止する規定がなく、統制が形骸化するリスクが放置されていました。また、稟議起案者と決裁者が同一人物となることを防止する仕組みが欠如しており、牽制機能が構造的に機能しない状態でありました。

さらに、取引開始から契約、実行、支払いに至るまでの一連の業務フローが十分に可視化されておら

ず、部門間の役割・責任分担も曖昧であったことから、統制設計上、一連の業務フロー間において、各業務が相互に紐づけられていないため、整合性チェックに抜け漏れが生じやすい状況にありました。

これらの背景には、規程と業務運用の整合性を継続的に検証・見直す体制の欠如があり、加えて、経営トップの強い影響力のもと、実効性よりも形式的な整備が優先されるという組織風土的な問題が存在していました。

【2022年再発防止策以後】

稟議手続きの厳格化を目的として電子稟議フローを導入し、社外取締役による事前確認が可能な業務フローへの移行が図られましたが、一部(約20%)においては例外的(決裁者及び承認者において電子フローが承認できない環境であった場合、電話連絡による確認の上、書面での対応を行ってまいりました。)に紙での稟議決裁が容認される仕組みが残存しており、運用の一貫性や透明性が確保されていませんでした。

加えて、稟議書には取引目的、概要商流、紹介経緯、選定理由、金額根拠(相見積り)、関連当事者の有無(利益相反含む)等記載欄は設定されておらず、単に申請内容、企業名、取引金額等が一程度で簡単に記載されるにとどまっていました。

このように、添付すべき関連資料や記載すべき項目について明確な社内ルールが定められておらず、担当者の裁量に委ねられていたため、意思決定に至る経緯やリスク評価、契約相手方との取引関係の妥当性等の記載が不十分な稟議書も多数存在していました。

また、総務・経理等の管理本部においては、上記のような書面稟議を指摘したり、稟議内容の不足を是正する等の牽制機能が不十分であり、添付資料の有無や添付内容との相違といった形式的なチェックにとどまり、実質的なリスクの検知や是正措置には結びついていない状況が継続していました。

さらに、決裁権限規程については一部改定(例：役職変更、再発防止策に係る項目の変更)が行われたものの、稟議・承認に関する業務フロー全体の見直しや、標準化された運用手順の整備までは至っていませんでした。

(2) 決裁権限、承認フローの運用不備

【2022年再発防止策以前】

稟議規程や職務権限決裁基準が存在していたにもかかわらず、運用面ではそれらの規程が適切に遵守されていませんでした。具体的には、稟議書の起案時点で取引先の信用調査や与信審査が十分に実施されないまま手続が進行し、契約締結や支払いが行われたあとに稟議書が決裁されるいわゆる事後決裁稟議が常態化してまいりました。

第1線および第2線での統制機能が十分に発揮されておらず、第1線である事業部門では、契約内容や取引先の信用調査、与信判断といった基本的なリスク評価が不十分なまま稟議が起案・進行され、内容不備や関係部門との調整不足の状態となっていました。また、第2線である管理本部においても、契約書に定められた支払条件を遵守することや、契約書に定められた目的が達成された場合に対価を支払うことといった基本的なチェックが形骸化し、稟議内容や支払の妥当性に対する適切な牽制が機能していませんでした。

これは、上記「9 全社的なコンプライアンスを軽視する姿勢」のとおり、「規程に基づいて組織を律する」という意識が薄く、牽制・是正機能の重要性が組織全体に浸透していなかったこと、加えて、ト

ップダウン型の意思決定が強く、形式的な運用がなされ、実務レベルの統制が軽視されていたことが原因のひとつであると認識しております。

【2022年再発防止策以後】

契約や支払い前に稟議決裁を受けることについては運用を行っていたものの、電子稟議フロー導入後も一部で紙の書面稟議が継続されていました。これは、形式上の承認フローが同一と認識されていたことから、誰も運用の不徹底を指摘することなく、電子化の目的（透明性・統一性の確保）や運用ルールの周知が不十分であったことに加え、管理本部を含む関係者の統制意識の低さから、紙稟議という例外的な運用が黙認されていました。

(3) 印章管理体制の不備

【2022年再発防止策以前】

当社の印章管理規程では、印章の押印及び保管は、原則として印章管理者（当社管理本部長）が行うものとし、代表印の押印手続についても、押印依頼申請書による申請の手続が必要とされております。しかしながら、当時の当社の管理体制には以下の不備がありました。

- ・印章が営業時間外は金庫で保管されていたものの、営業時間内は代表印を席の机上においたまま一時的に席を外すことがあり、施錠による管理も徹底されていなかったこと。

- ・代表印の押印手続については、その社内手続きをせず、印章管理者へ口頭での申請のみで印章使用されていたこと。

- ・代表印の社外への持ち出しについても、申請の手続は必要としていなかったこと。

また、代表印の押印の際に押印依頼申請書による申請等の手続が行われずに押印されている場合も相当程度あることから、当社の印章管理体制は形骸化しており、実態として押印可否の判断は印章管理者に委ねるものとなっていました。

【2022年再発防止策以後】

2022年の再発防止策実施後、印章管理については継続して実施しており、現時点では問題は発見されていません。

(4) 人員・リソース不足

管理本部においては、慢性的な人員不足の状況が継続しており、限られた人員体制の下で業務を遂行してまいりました。一時的に人員が増加した年度もあるものの、全体としては必要な機能を担うには不十分な規模にとどまっております。さらに、人員の入れ替わりが頻繁に発生したことにより、業務の適切な引き継ぎや役割分担が十分に行われなまま業務が進められる状況が常態化してまいりました。

このような体制不備により、上記「4 取締役会の不備（1）取締役会の運用不備、6 取締役会審議会の不備、7 経営戦略会議の不備、8 リスク管理・コンプライアンス体制の不備（1）コンプライアンス委員会、（2）リスク管理委員会」のとおり会議体の運営は形骸化し、決裁フローにおいても形式的な確認にとどまり、実質的な統制機能・牽制機能が十分に果たされておりました。また、契約内容の確認や支払条件の管理といった基本的な管理業務が、一部の担当者に集中する等、業務の属人化しており、チェック機能の複線化や代替体制が構築されていない状況が常態化してまいりました。例えば、契約書の記載内容や条件の適正性について、特定の担当者のみが把握・処理を行っており、不在時には確認作業が滞り承認者に至急決裁を依頼するといった事案が発生してまいりました。

さらに、上記「11 管理体制の不備（1）決裁権限、承認フローの整備不備」のように組織の実態に即していない規程や業務フローが改訂・整備されることなく放置されていたことから、実務との乖離が発生し、業務との齟齬があっても見直しが行われないう等、ルールと現場の運用の間にギャップが生じていました。

これは、組織の規模や業務量に比して管理本部の人員が恒常的に不足していたこと、業務プロセスの可視化や標準化が図られず、属人的運用に依存する体制が是正されないまま放置されていたこと、部門内の職責の明確化が不十分であり、内部統制上の役割と機能が十分に認識・遂行されていなかったことが原因と認識しております。

（5）資金管理体制の不備

2025年3月27日付「(訂正)「第三者割当により発行される新株式及び第11回新株予約権の募集に関するお知らせ」及び「資金使途の変更に関するお知らせ」の一部訂正について」に記載のとおり、当社では本件調査事案について資金使途管理の不備が発覚いたしました。

なお、本件について当社経理部門では支払い時には請求書を確認のうえ、資金使途に沿った用途として出金しておりますが、本件調査の結果、支払先において資金使途どおりに使用されていない実態が判明いたしました。当社の通常の業務運用上、支払い後の資金使途の不正利用までを想定しておらず、そのため事前に把握することは困難でした。ただし、前渡金という特性を踏まえると、経理部門は事後的に、事業部門に工事の進捗状況を定期的にヒアリングする等の措置を講じる必要があったと認識しております。

当社では、第三者割当増資により調達した資金の適切な管理と運用状況の確認を目的として、2023年2月に増資資金管理委員会を設置し、運用を開始いたしました。本委員会は、社外取締役(監査役除く)のみで構成されており、増資資金の管理や、計画通りの資金充当がなされているかの確認を担っていました。

しかしながら、実際の審議においては、銀行通帳上の支払先と金額の形式的確認にとどまり、前渡金という性質上、本来求められるべき取引実態や支払後の使途(例：工事の進捗や支払先での資金使用状況等)の検証は十分に行われていませんでした。こうした検証の欠如により、実際の資金使途が当初の説明や計画と異なっていた場合でも、異変を察知することが困難な状況となっていました。

また、委員会は毎月開催されていたものの、形式的な確認に終始していたため、次第に会議が形骸化し、リソースの制約もあって2024年1月以降は運用が停止されていました。結果として、実質的なモニタリング機能が喪失し、増資資金の不適切な使用があっても、それを是正する契機を逸することとなりました。

この原因として、委員会の運用設計自体に課題があり、支払金額や支払先の形式的確認に留まっており、資金の支出後に実際の使途や取引実態を検証する仕組みが整備されておらず、前渡金特有のリスクに対応したフォローアップ体制が欠如していました。

また、資金が適正に活用されているかを確認するためには、支払後の業務進捗や成果物の確認が不可欠ですが、前渡金の特性に対する認識不足により、その重要性が十分に認識されておらず、制度としての落とし込みや実務での運用が徹底されていませんでした。

加えて、委員会が社外取締役のみで構成されていたことから、社内関係部署との連携不足が生じ、実

務レベルでの情報収集や異常検知が困難となっていました。これにより、資金使途の異常に気づきにくい環境が形成されていました。

同委員会における審議結果や確認内容については、取締役会および監査役会に対して報告されておりませんでした。しかしながら、資金管理に関する最終的な判断は取締役会にあり、また監査役会においても監査対象とすべき事項であることから、取締役および監査役自身が主体的に情報提供を求め、資金の支出状況や増資資金の使用実態を適切に把握・監督すべきであったにもかかわらず、そのような積極的な姿勢が欠如しておりました。このように、実際の資金の支出状況や増資資金の使用実態について、取締役および監査役が適切に把握・監督する体制が整っておらず、資金管理体制に不備がありました。

(6) 決算対応手続きの不備

当社は「第2過年度訂正に至った経緯 4 特別注意銘柄指定後に発生した不備事項」のとおり、第39期計算書類に対し監査法人から「限定付適正意見」を受領しており、第39回定時株主総会において当該計算書類は承認事項でなく、報告事項として取り扱っておりました。

当該計算書類を報告事項とした取り扱いを是正しようとする社内的な問題意識や監査役会による牽制が十分に機能しておらず、限定付適正意見が付された事実や監査の実施状況を踏まえ、しかるべき手続きを再検討する必要があったにもかかわらず、形式的なスケジュールを優先し、重大性の認識に欠けた対応が継続されておりました。さらに、取締役会および監査役会において、会計監査報告および財務報告に関する実務的・法的な理解が不十分であったこと、上記「4 取締役会の不備 (2) 取締役会の牽制機能不全、5 監査役会の不備 (2) 監査役会の牽制機能不全」のとおり、実効的な議論や検証が行われていなかったことが問題であったと認識しております。具体的には、株主総会における議案決議時に問題点を指摘することができず、発覚後も十分な検証を行わないまま対応を決断したこと、さらに、株主総会において適切な説明を行わなかったうえ、必要な情報の開示も遅れたことが、ガバナンス上の重大な課題として顕在化しました。

12 監査の問題

(1) 監査役監査の不十分性

① 監査体制の不備

【2022年再発防止策以前】

・ 監査計画に関する事項

当社においては、監査対象の選定および実施手法に関して、事業環境や組織体制の変化、過去の不適切事案、社内外からの指摘事項等を十分に考慮したリスクベースのアプローチが導入されていませんでした。その結果、監査計画はほぼ毎期前年を踏襲する形となり、リスクの変化を反映した柔軟な見直しが行われず、実際のリスクに即した統制環境（「社長案件」の存在、他の取締役の業務執行に対する関与状況の確認）、関連当事者等取引、子会社監査といった重点的な監査項目についても十分な監査が実施されていない状況が続いていました。

・ 監査の実効性、報告について

当社では、経営リスク評価機能、統制活動（経営管理および業務手続きの標準化・文書化と牽制

体制)、および情報伝達機能(適切な指示命令や報告を迅速に伝達する制度)について、具体的なチェックリスト等の評価手法が確立されておらず、これらを定期的かつ体系的にチェックする仕組みも十分に整備されていない状況であり、これらに関する報告の大半は口頭にとどまっており、証憑や記録書類等の客観的資料に基づく報告はほとんど行われていませんでした。そのため、常勤監査役が具体的にどの項目について監査を実施し、どのような結論に至ったのかを社外監査役が具体的に把握することができませんでした。

また、重要な書類等の閲覧に関しては、高額送金(1,000万円以上)についても事後確認は形式的に行われていたものの、稟議書の記載内容が不十分な案件については実態把握がされず、監査機能としての実効性が欠如していました。特に、「社長案件」は稟議規程が遵守されず、取締役会での議論も十分にされなかったため、監査役は業務の実態を十分に把握できない状態にあったもののこれを指摘することができませんでした。

・モニタリング、その後の対応について

当社では、各部署の業務改善状況や内部監査室の監査活動をモニタリングすることとしておりましたが、指摘事項が改善されているか、フォローアップリスト等によってフォローアップがされているかを監査役会では十分に確認しておりませんでした。

また、一部事項については、監査役会から取締役会に対して指摘事項の確認は行ったものの、指摘事項について被監査部門の回答内容の検証や改善状況の継続的なモニタリングが行われず、全体としてモニタリングおよびその後のフォローアップが不十分な状況でした。

これらは、当社の監査役が監査に対する姿勢が欠如していた他、常勤監査役においては、必要な知識や経験が不足しており、リスクを的確に認識・評価し、問題点を指摘する能力が十分でなかったことによるものです。また、監査役会には公認会計士資格を持つ者が在籍していたものの、社外監査役は、監査役会において常勤監査役からの報告を受動的に聞くにとどまり、自ら積極的にリスク評価や問題の深掘り、あるいは必要な専門的見地からの意見提供を十分に行っておりませんでした。このため、会計・財務の専門的観点からの意見が監査活動に十分に反映されていませんでした。これらの背景としては、監査役として求められる役割への理解が不十分であったことに加え、監査役会の運営が常勤監査役の報告に依存していたこと、社外監査役がその責務を積極的に果たしていなかったことが原因であると認識しております。

【2022年再発防止策以後】

2022年以降も、監査の実施状況については、実質的には2022年以前と変わらない状況が続いていました。具体的には、再発防止策として新たに電子稟議や押印申請を監査項目に加えたものの、その確認は依然として書式や押印の有無等形式的なチェックにとどまり、稟議内容の妥当性や根拠、取引の背景事情といった実質的な検証は行われていませんでした。また、再発防止策の実効性の確認が監査役監査の項目として設定されていたにもかかわらず、2022年4月以降電子稟議フローへと移行した後も紙の稟議書が継続して使用されていることに対して、事後的に書面稟議を確認していた常勤監査役から再発防止策が遵守されていない状況について指摘はなされておらず、モニタリングも深度あるものとは言えない状況が続いていました。

さらに、関連当事者等取引及び利益相反取引については、リスクの高い領域であったにもかかわらず

ず、監査手続きの拡充や重点監査対象としての位置づけがなされておらず、監査手続全体として抜本的な見直しは行われておりませんでした。これは監査役に関連当事者等取引の特性や潜在リスクに対する監査役会の理解が不足していたこと、常勤監査役や監査役会が、従来の監査手法を踏襲することとどまり、外部環境の変化や新たに顕在化したリスクに対して、主体的かつ柔軟に対応しようとする意識が欠けていたこと、監査役会内で、関連当事者等取引を含む重点監査領域の設定や手法の改善について議論されていなかったことが原因であると認識しております。

再発防止策を策定したにもかかわらず、それでもなお実効的に実施されていなかった背景としては、常勤監査役に監査業務の実務や必要な知見を有する人材が十分に確保できていなかったため、再発防止策の重要性についての自覚が乏しく、形式的または表面的な対応に終始してしまったこと、またこの程度の対応で問題ないとの認識にとどまってしまう等、監査役全体として職責に対する意識が不足していたことが原因と考えております。

②牽制機能の欠如

【2022年再発防止策以前】

過去においては、2018年3月に、当社の連結子会社における設備販売取引において、設備の引渡しが行われていないにもかかわらず売上を計上し、結果として連結売上高を過大に計上していた事実が明らかとなり、金融庁より課徴金の納付命令を受けております。この事案に関しては、以降、一部の案件に対して完工時の実在性確認（現地確認）を実施したり、太陽光発電設備の進捗中案件に関する説明を取締役に求める対応がなされたものの、当時の管理本部長からの説明内容は監査役会で共有されず、その原因分析や再発防止の実効性についての検討が十分になされることはありませんでした。

さらに、2021年10月には、連結子会社であるPXEの取引先が破産手続に入ったことを受け、監査役会は当時の代表取締役および管理本部長に対し、本件取引の経緯や支払状況に関する説明を求め、あわせて①口頭合意による取引を認めないこと、②一定金額以上の契約・出金には事前承認を必要とすること、③証憑（エビデンス）の作成・確認を徹底すること、といった対応策を強く要請しました。しかしながら、これらの対応は一過性の指摘にとどまり、その後の継続的なモニタリングや検証は行われておらず、問題の本質的な改善には至りませんでした。

このように、監査役会で牽制機能が十分に発揮されなかった要因としては、監査業務に精通した常勤監査役が配置されていなかったこと、前年までの監査手法を形式的に踏襲し、新たなリスクや環境の変化に対応できていなかったこと、さらに各監査役のリスク感度が低く、社外監査役も常勤監査役からの報告を受動的に聞くにとどまり、積極的な関与や主体的な問題指摘を怠っていました。また、監査役会内で問題点や課題についての議論や意見交換を行う場が不十分であったほか、指摘事項に対する改善状況のフォローアップも実施されず、監査活動そのものが形式的なものとなっていました。

監査役自身が、過去の不適切事案やその対応から得られる教訓を十分に生かしきれず、会社における自らの役割と責任についての理解が不十分であったと認識しております。その結果、必要な情報の収集や、子会社を含む全社的なガバナンスに関する監視活動に積極的に取り組む姿勢が不足し、本来求められる監査役としての牽制・監視機能を有効に発揮することができておりませんでした。

【2022年再発防止策以後】

その後も同様の運用が継続され、再発防止策を策定するに至った重大な事態を経たにもかかわらず

ず、現時点においてもなお牽制機能が十分に発揮されていない状況が続いております。

③三様監査の連携不足

【2022年再発防止策以前】

当社では、監査役・内部監査・会計監査による三様監査のミーティングを四半期ごとに形式的に実施していましたが、監査法人からの確認事項を確認するだけであり、監査法人に対して監査で発見された実務的な課題や是正事項の情報共有は不十分であり、実効的な連携が確立されていませんでした。さらに、監査役は内部監査室の監査活動に対して具体的な助言や指摘を行うことなく、実質的な関与を欠いていました。

これは監査役、内部監査室が、それぞれの立場で把握したリスクを三様監査の場で共有し、相互に情報交換を行ったうえで適切な対応策を検討することが求められるにもかかわらず、その必要性や重要性に対する認識が不足していたためと考えております。

【2022年再発防止策以後】

監査役は内部監査に関する研修を受講する等、理解を深めようとする姿勢は一定程度見られたものの、内部監査室に対して具体的な助言や指摘を行う等の実質的な関与は依然として行われておらず、監査役としての役割を十分に果たすには至っておりませんでした。その結果、三様監査における連携体制の改善や、内部監査の実効性向上につながるような実質的な変化は認められず、従前の課題が継続している状況にありました。

(2) 内部監査室の不備

①内部監査体制の不備

【2022年再発防止策以前】

当社の内部監査室は人員が1名のみであり、全社的な監査活動を網羅的かつ継続的に実施できる体制とは言えませんでした。内部監査として実施していたのは、いわゆる J-SOX(内部統制報告制度)に限定されており、業務監査を実施するための人員や体制は整っていませんでした。

また、当該内部監査担当者においては、業務監査やガバナンス、コンプライアンスに関する知識・経験が十分ではなく、適切な監査手続を設計・実施ができておりませんでした。

このように、内部監査の人的資源および専門性が不足していたことから、経営判断や業務運営に対する牽制・抑止機能は十分に発揮されておらず、その原因として、内部監査の重要性に対する経営陣および監査役会の認識の不足、ならびに監査機能の強化に向けた中長期的な教育戦略や人員確保計画の欠如があったと認識しております。

【2022年再発防止策以後】

再発防止策以降、内部監査体制の改善に向けて以下の取り組みを実施しました。

・外部研修への参加

2023年1月からは取締役会への監査結果の報告が開始され、一定のガバナンス強化が図られました。また、内部監査担当者は2022年以降、四半期ごとに外部研修へ継続的に参加し、知識習得や専門性向上に努めております。

・外部専門家のレビュー

また、外部専門家によるレビューは 2023 年 12 月まで四半期ごとに実施されていたものの、その後、一定期間にわたり新たに重大な問題が発生していなかったことから、当時の代表取締役であった吉田がレビューの継続的な必要性について十分な検証を行うことなく終了を決定し、2024 年 3 月にこれを中断しており、監査の客観性や専門的視点からの検証も継続的に担保されていない状況にあります。このようなことから 2022 年以降も適切な監査手続きの設計・実施ができていない状態が継続しております。

なお、依然として体制面での不備が継続しており、内部監査を担う人員の増員や専門性の強化等、監査体制の強化において課題が残っています。

- ・人材不足

内部監査を担う人員は引き続き業務委託者 1 名であり、週 5 日フルタイムでの勤務ではなかったため、十分な監査時間を確保することが困難な状況が続いております。

これは、経営層の危機意識不足と資金難により、内部監査体制の強化に向けた根本的な対策が放置され、監査人員不足という脆弱な体制が継続していたことが要因と認識しております。

②監査の実効性に関する不備

【2022 年再発防止策以前】

当時は J-SOX 監査自体は実施されていましたが、J-SOX の監査対象は、海外拠点を除く全社統制（承認フローや規定の存在確認）、決算財務プロセス（形式的な手続き確認）、業務プロセス（承認印や書類の形式的な確認）、IT 統制（基本システム上の権限設定）とされ、前年度の実績に基づいて評価範囲を設定し、取締役会の承認を得ていました。しかし、その内容は当社における組織や業務の課題・重要性に応じた監査項目の設定や業務プロセスにおける実態確認、関連当事者取引や利益相反取引の精査等リスク評価に基づくものではなく、効果的な監査計画とはいえないものでした。また、その監査深度も不十分であり、例えば連携についても、会議体に参加していること自体が「連携」と認識されており、その中でどのような情報が共有され、どのような対話が行われていたかについての確認や評価はなされていませんでした。さらに、代表者による意思決定の妥当性や抑制を監査の観点から評価・牽制する視点が欠如しており、代表者に対する牽制不備についても監査の実務として十分に対応できていませんでした。具体的には、全社統制に関する監査項目は不正リスクやリスク評価に関する仕組みの整備状況にとどまり、内部統制の無効化に関する具体的な監査項目は設定されていませんでした。関連当事者取引や利益相反に関する事項についても、J-SOX 上では不正リスクの一環として認識され得るものの、監査対象として個別に項目を設ける等の対応はなされておらず、経営陣による恣意的な意思決定への牽制機能が十分に発揮されていませんでした。

また、実際に指摘事項が発見された場合においては、取締役会にて報告も行っておりましたが、被監査部門から回答がなされることがない状況や進捗がないことについて放置しており、問題を検知した後の継続的なモニタリング、是正勧告及び改善状況の確認ができていませんでした。

さらに、業務監査については、計画は策定されておらず、実施されていませんでした。

これらの不備は、上記のとおり、監査対象の選定および実施手法に関して、事業環境や組織体制の変化、過去の不適切事案、社内外からの指摘事項等を十分に考慮したリスクベースのアプローチが導入されておらず、リスクベースの認識が欠如していたこと、内部監査計画の策定にあたり業務監査

の独立した計画や詳細な監査手法が整備されていなかったことが原因であり、監査実務においては、上記「12 監査の問題(2)内部監査室の不備①内部監査体制の不備」のとおりリソース不足もあり、形式的な手続きに偏重し、実態に即した深度ある監査が実施できませんでした。

【2022年再発防止策以後】

2022年以降も適切な監査の実施ができていない状況が継続しております。

業務監査については、業務監査計画は策定されておらず、その具体的な監査項目や手法も確立されておらず、実質的には、過去に指摘された不備事項の確認や勤怠(超過勤務)、事後稟議等の形式的なチェックが行われるのみとなっていました。

本来の業務監査とは、各部門において規程や業務マニュアルが適切に整備され、担当者に周知されているかという業務手順の整備状況の評価や、規程等が実際の業務運営において正しく理解され、手順通りに遂行されているかという業務手順の運用状況の評価を具体的に行うべきものです。しかしながら、当社の監査計画においては、こうした本来の業務監査の内容が具体化されていなかったため、独立した業務監査計画の策定は行われていませんでした。

そのため、稟議書の記載内容や稟議規程等の遵守状況の確認、決裁権限表や承認フローの整備状況についての十分な指摘が行われず、業務運営の健全性を確保するための牽制機能が十分に機能していない状況となっていました。このように、本来内部監査が果たすべき役割が不十分となり、問題の早期発見および是正ができなかったと認識しております。

さらに、本件調査事案に関連する利益相反取引や関連当事者等取引についての監査項目も設定されておらず、有価証券報告書の記載事項としての形式的な確認にとどまり、取引の契約内容や背景、潜在リスクの実質的な精査が十分に行われていませんでした。これらの原因は2022年以前と同様です。

③モニタリング・フォローアップの不備

【2022年再発防止策以前】

モニタリング自体は実施されておらず、通常の監査においても問題を検知した後の継続的なモニタリングやフォローアップが行われていなかったため、指摘事項の改善が放置される状況となっていました。この原因として内部監査室のモニタリングに対する重要性に関する認識不足と監査体制のリソース不足によるものと認識しております。

【2022年再発防止策以後】

内部監査室による稟議書の全件確認は導入されたものの、その内容は承認印や書類の有無のチェックにとどまり、稟議書記載内容のリスク評価や合理性の検証までは実施されていませんでした。さらに、内部監査の指摘事項に対するフォローアップや是正状況の継続的なモニタリングも依然として不十分であり、問題点の検証においても根拠や内容に踏み込んだ確認ができていませんでした。

これらの不備は、モニタリングの重要性に対する認識不足や、具体的なモニタリング手法・基準が明確でなかったこと、監査体制および人員の制約により、フォローアップに十分な時間とリソースを割けなかったことが原因であると考えております。

13 グループガバナンス認識の薄さ

(1) 子会社管理体制の不備

本件調査対象期間において、子会社である PXE は取締役を設置しない取締役非設置会社として運営されており、経営に関する意思決定や業務執行に対する監督機能は限定的な体制となっていました。加えて、親会社の代表取締役が PXE の代表を兼務し、さらに親会社の一部取締役および管理本部も子会社業務を兼務していたことから、子会社の運営に関する権限が特定の人物や部署に集中する構造となっていました。

本来、親会社には子会社管理において、役員の適切な選任と責任所在の明確化、社内規程や決裁権限の整備、子会社の運営状況に関する定期的なモニタリングおよび情報共有体制の構築等、統治・統制の観点から必要な措置を講じる責任があります。具体的には、子会社の組織体制に応じた意思決定・監督体制を整備すること、親会社取締役会による子会社管理方針や重要案件に関する審議・承認ルールを明確化し運用すること、子会社における規程類の整備・遵守状況を定期的な内部監査や報告を通じて確認すること、利益相反防止のため兼務者の意思決定を制限する措置を導入すること、さらに親会社主導で定期的かつ体系的なリスク評価を実施し必要な改善を促すことが、上場企業の子会社管理として求められていました。

しかしながら、本件調査期間から 2022 年の再発防止策実施以降も、上記のような子会社管理の基本的体制は十分に整備・運用されていませんでした。これにより、以下の問題が生じました。

① 子会社の内部統制機能の不備

子会社が自らリスクの把握・管理を行っておらず、親会社が必要な情報を適時かつ正確に取得できない状況となっていました。

② 親会社の監督・管理責任の不徹底

親会社が子会社の業務運営上の重要リスクを適切に指導・監視し、改善措置を促すという本来の役割が果たされていませんでした。また、親会社と子会社間の情報共有体制や重要事項の報告ルールの整備が不十分であり、子会社の運営状況を適時かつ正確に把握し対応する仕組みが機能していませんでした。

③ 権限集中による監督機能の弱体化

子会社管理の権限と責任が特定の個人や部署に集中していたことにより、相互牽制が効かず、監督機能が十分に働かない状態となっていました。

④ 親会社取締役会の子会社ガバナンスに対する理解不足

親会社取締役会において子会社管理の重要性が十分理解されず、子会社管理規程や責任所在の明確化が不十分で、子会社関連事項の審議が不足していました。

(2) 子会社の取締役選任の不備

上記「2 役員選任基準・選任プロセスの不全(2)指名報酬委員会の機能不全②子会社の役員選任に係る不備」のとおり、子会社役員選任プロセスにおいては、子会社の代表取締役のみが親会社取締役会で承認を経ていたものの、他の子会社取締役については明確な選任プロセスが定められておらず、親会社の承認を必要としていませんでした。

また、親会社である当社からも役員の派遣が行われていたものの、当社の取締役はグループガバナ

ンスに関する認識が薄く、積極的な情報収集や子会社の業務活動に対する指摘・助言が行われず、取締役間の相互監視機能は十分に機能していませんでした。加えて、子会社の重要な事項や役員の選任状況についても親会社の取締役会に報告されることが少なく、経営層による適切な把握や監督が行われていませんでした。

これは、選任された取締役が適切な選任基準を満たしているか確認が行われず、社内統制に対する意識の希薄化、取締役としての職責理解不足、リスク感度の低さが牽制機能の形骸化を招き、結果として不適切な事案を早期に発見・是正できない体制となっていたことが原因と認識しております。

(3) 子会社規定類の未整備、不遵守

【2022年再発防止策以前】

規程等の整備について、子会社である PXE は、稟議規程や職務権限決裁規程を形式的に策定していたものの、取締役非設置会社であるにもかかわらず取締役会規則が存在していたり、会社の組織形態に応じた適切な統治制度の整備が十分ではありませんでした。

また、親会社においても、子会社の統制や制度整備に関する十分な指導・支援が行われておらず、子会社側においても内部統制の重要性に対する理解や制度設計能力が不足していました。そのため、規程の再構築や継続的な点検・改善といったプロセスが確立されておらず、実効性のある統制環境が構築されていませんでした。

さらに、運用面では決裁手順・ルールが守られていなかったため、親会社の取締役会に上程されないケースや申請書が作成されないケースが発生し、その結果、当社管理本部での契約状況の把握が困難となっていました。加えて、当社子会社では吉田から実印の持ち出し要望があった際に、押印申請書を求めることなくこれに応じる等、規程やルールを軽視する社内風土が存在し、規程遵守が徹底されていませんでした。

これは、親会社が子会社の実態に即した制度設計や継続的な監督・指導を十分に行わなかったこと、子会社においても内部統制の重要性や規程の役割に対する理解が不足していたこと、上記「9 全社的なコンプライアンスを軽視する姿勢」のとおり社内風土として規程遵守の軽視が蔓延していたことも、運用面での不備を招いた原因であると認識しております。

【2022年再発防止策以後】

子会社の一元管理体制を実施し、子会社の管理機能を親会社管理本部に集約しております。稟議等の申請は子会社担当者より提出され、親会社管理本部で内容を確認したうえで、子会社の決裁者による決裁を得るフローに変更しました。また、親会社の社外取締役を経る承認フローに改めております。なお、PXE は 2024 年に売却しております。

現在、他の子会社の規程についても承認項目等の一部修正は行われておりますが、合同会社や海外子会社が含まれていることから、PXE とは異なる統治体系となっており、規程の整合作業はまだ完了していない状況であり、承認フローについても親会社の社外取締役を経る承認フローへの運用が実施されておられません。

14 内部通報制度の形骸化

当社の内部通報制度は以下の問題があったと認識しております。

- ・内部通報窓口を顧問弁護士が担当しており、通報者が、会社に情報が筒抜けになると考えて、通報者に通報を躊躇させてしまう可能性が否定できず、また、通報者に中立的な立場から調査・法的判断ができないのではないかと懸念を抱かせてしまう可能性が否定できないこと
- ・調査の有無の判断については事務局が行うとしていたものの、調査責任者は管理本部総務部門長であり、当時の管理本部総務部長は吉田と親しい関係にあり通報者の保護が十分にできない状況にあったこと
- ・内部通報制度の周知については、入社時に内部通報制度の案内はしているものの、社内にポスター掲示をする、定期的に研修をする等の対応は行っていなかったこと

このように当社には内部通報規程が存在しており顧問弁護士が内部通報窓口を担当していました。

しかしながら、内部通報制度が実際には利用されていなかったことから、当該従業員に対する当社の内部通報制度の周知が不十分であり、中立的な立場から調査・法的判断ができないのではないかと懸念を抱かせてしまっていることが伺われること等、当社の内部通報制度が形骸化していたものと認識しております。

第4 再発防止に向けた改善施策

上記「第3 原因分析」に記載した個々の原因に対する当社グループとしての再発防止策の検討・計画状況及びその実施状況は以下のとおりであります。

1 役員体制の見直し

(1) 役員を経営責任及び責任の追及

①不正発覚時の経営陣の処分

改善措置	当社は、今般の本件調査報告書の指摘・提言を受け、当社の取締役の責任追及について検討する必要があると認識しております。2024年1月からの取締役の責任を追及することについては、当社と特別な利害関係のない弁護士（以下、「第三者弁護士」といいます。）に調査・検討を依頼し、その意見書の内容を受けて、当社指名報酬委員会の審議を経て2025年2月21日に社内処分を決定し公表いたしました。
主管部署	指名報酬委員会、取締役会
整備対象規程	指名報酬委員会規程
整備完了時期	2025年2月21日
運用開始時期	2025年2月21日
周知徹底方法	適時開示
実施頻度	—
モニタリング状況	—
原因項番(参照先)	1 経営陣のコンプライアンス意識の低さ(2)他の取締役・監査役の監視機能の欠如

②元代表取締役への責任追及

改善措置	<p>特別調査委員会の調査の結果に対して、第三者弁護士の意見書において、本件疑義において被った損害を賠償する法的責任が依然として存在しており、民事上の責任追及を徹底して行い、可及的速やかに損害の回復を務めるべきであるとの記載があり、今後吉田に関する損害賠償請求を含む民事事業の法的責任を追及することについて2025年4月に損害賠償請求交渉を弁護士に委託する件について決議を行い、吉田に対して損害賠償請求を行っており、2025年7月22日付「当社の元代表取締役吉田弘明氏に対する損害賠償請求等訴訟の提起に関するお知らせ」にてお知らせのとおり訴訟提起を決議しております。</p> <p>なお、ストックオプションは行使条件を満たさないため、今後消却手続きを行います。RSについては、無償取得を検討し、2025年7月22日に返還請求を行っております。</p>
主管部署	指名報酬委員会、取締役会
整備対象規程	—
整備完了時期	2025年7月
運用開始時期	—
周知徹底方法	—
実施頻度	—
モニタリング状況	取締役会で報告
原因項番(参照先)	1 経営陣のコンプライアンス意識の低さ(1)元代表取締役社長らによるコンプライアンス意識の著しい欠如

なお、2022年の社内調査の結果により吉田は役員報酬の減俸措置（固定報酬の40%、2022年4月から1年）を実施し、その後2024年11月14日に退任をしております。

また、当社は2022年11月に、当時の当社代表取締役社長役である吉田が取締役会の承認を受けずに当社を連帯保証人とする金銭消費貸借契約書を締結していたことが判明した件について、当社元代表取締役社長における善管注意義務違反があったと判断し、吉田に対して下記のとおり損害賠償請求を行っております。

損害賠償請求額 金 26,118,667 円 ※2024年11月に全額回収しております。

(2) 役員体制の変更

改善措置	役員体制の変更
主管部署	指名報酬委員会、取締役会
整備対象規程	—
整備完了時期	2025年8月 指名報酬委員会での選定 2025年8月 取締役会の決議 2025年10月 臨時株主総会で承認
運用開始時期	2025年11月

周知徹底方法	招集通知によりお知らせいたします。
実施頻度	—
モニタリング状況	—
原因項番(参照先)	1 経営陣のコンプライアンス意識の低さ 3 取締役会の不備 4 監査役会の不備

当社は2024年11月に設置された特別調査委員会から、2022年3月以前の取締役会から役員構成が変わっているものの、本件調査案件に係る契約が締結された当時の役員が一部残っているため、現経営体制の抜本的見直しが必須であり、健全な猜疑心と注意義務をもって職務に当たることができる取締役・監査等委員の選任が必要となるとの提言を受けております。

特別調査委員会からの提言を受け、当社は2025年3月28日の定時株主総会において、取締役会における議決権を監査等委員が得ることで当社のガバナンスを強化するべく監査役設置会社から監査等委員設置会社へ移行しておりますが、以下「2役員選任基準、役員選任プロセスの見直し」に記載のとおり、2025年3月時点において、経営の健全性、対外的な説明責任、そして持続可能なガバナンス体制を確保するという観点から、役員選任基準の厳格な遵守と適性の十分な評価がなされておらず、役員体制に関する議論が十分に尽くされていなかったことから、役員体制については改めて2025年7月～8月上旬にかけて検討し、2025年8月中旬には取締役会にて決議を行う予定です。

【前提条件としての事業説明について】

当社グループの主な事業は、「システムイノベーション事業」と「データセンター事業」の二つを柱としています。

システムイノベーション事業は、金融機関、通信事業者等の顧客を対象に、業務システムの受託開発およびDX（デジタルトランスフォーメーション）支援を提供しています。取引先構成は、金融分野が約40%、通信分野が約25%、その他（製造・流通・ITサービス等）が35%と、特定業種への依存を避けたバランスの取れた顧客基盤を維持しています。

国内市場では、AWS（Amazon Web Services）やSalesforce等のクラウド基盤が急速に普及しており、当社でも社内技術者の再教育や協力会社との連携強化を通じて、柔軟かつ高品質な開発体制の構築を進めています。

一方で、本事業は人材への依存度が高く、案件を獲得するには、事前にエンジニアの育成や人員体制の強化といった先行投資が必要となることから、短期間で大きな収益拡大を実現するのは難しいという課題があります。こうした背景から、当社といたしましては、システムイノベーション事業単体で安定した収益基盤を確保することが難しいと判断し、2022年より新たにデータセンター事業に取り組んでおります。

データセンター事業は、2022年4月22日に「新たな事業の開始に関するお知らせ」として公表して以降、福島県大熊町を拠点に、AI特化コンテナ型GPUデータセンターの建設を進めています。

本事業を始めるに至った背景として、世界的に生成AI（Generative AI）や大規模言語モデル（LLM）

の進化が加速しており、それに伴う演算資源（コンピュータパワー）の需要は過去に例を見ないほどの勢いで拡大していることが挙げられます。たとえば、OpenAI の GPT-4、Google の Gemini、Meta の Llama、Anthropic の Claude といった先進的モデルは、自然言語処理能力を飛躍的に向上させ、既存の業務（文章作成、翻訳、プログラミング補助等）を AI が代替・補助できるレベルに到達しています。これにより、製造・医療・金融・教育・行政等、幅広い分野での商用利用が本格化しています。

こうした AI モデルの学習・運用には、大量のデータ、高い処理能力、長時間の稼働が必要であり、高性能 GPU を中心とした演算リソースが不可欠です。さらに、学習後の推論処理においても演算負荷は継続的に発生するため、常時稼働可能なクラウドインフラ（データセンター）の整備が急務となっています。

こうした背景のもと、データセンター事業の構想が始まり、2022 年 8 月に経済産業省より最大約 30 億円の「自立・帰還支援雇用創出企業立地補助金」交付決定を受け、福島県大熊町で、地元との連携による雇用創出、地域経済の活性化にも貢献する事業となっています。

当社のデータセンターの特徴は、コンテナ型を採用し、高圧電力の範囲内の設計を行い、最新の GPU を採用していることから、競合他社と比較して以下のような優位性があります。

- ①コンテナ型の採用：大型のデータセンターと比較すると、設計および工期が短縮され、短期間での建設が可能となります。
- ②高圧電力の活用：2MW 以内の高圧電力で稼働可能なデータセンターを設計することにより、特別高圧のデータセンターと比較すると、系統連系の初期コストが低く、系統連系の期間が大きく短縮できます。
- ③NVIDIA 社製の最新 GPU「B200」を採用：当社のデータセンターは NVIDIA 社製の最新 GPU「B200」256 基搭載予定です。この B200 は、従来の H100/H200 と比較して、メモリ帯域・演算性能・エネルギー効率すべてにおいて飛躍的な性能向上を遂げており、特に生成 AI 向けの学習および推論に最適化されたモデルで、日本国内のデータセンターの中でも最先端の導入となります。

本事業の工事進捗状況については、主要な建設工程および建物登記を完了しており、GPU サーバーおよびネットワーク機器の調達および設置工程を残している状況です。

今後の事業展開としては、B200 を活用した「GPU クラウドサービス」を展開し、従量課金モデルを採用することで、365 日 24 時間稼働するビジネスモデルを計画しております。

本事業は補助金対象事業であり、補助金の交付は工事完了後に行われる仕組みとなっているため、事業に係る資金については当社が先行して支出する必要があります。現時点では、GPU サーバーおよびネットワーク機器の発注に必要な資金の調達に加え、早期のサービスインを実現するための運用体制の整備および顧客獲得が課題となっております。

以上のような背景から、当社はシステムイノベーション事業を行い、新たにデータセンター事業を開始させることで安定した収益基盤を確保したいと考えております。

【必要な役員スキルについて】

上記のとおり、当社グループは「システムイノベーション事業」と「データセンター事業」の二事業を展開しており、その持続的事業運営と、コンプライアンス・ガバナンス強化のために、役員構成については以下のスキル領域が必要であると認識しております。

1. 企業経営に関する知見

当社は、事業会社の経営経験や、業務執行経験等から得られる事業経営およびコーポレート・ガバナンスに関する知見を、取締役会に必要な重要スキルと位置付けております。企業経営に精通した取締役の参画は、経営判断の的確性や経営陣に対する牽制機能を高め、ガバナンス体制の実効性を担保するうえで不可欠です。

2. システムイノベーション事業の知見

当社システムイノベーション事業では、業界動向・IT技術動向に関する知見、受託開発やSES等の人材リソース型ビジネスに関する理解、人的資源マネジメントの知見が求められます。

3. データセンター事業の知見

当社データセンター事業では、生成AIや大規模言語モデル(LLM)といった先端分野の技術トレンドを踏まえたサービス設計、GPU機器・電気設備・ネットワーク等に対する高度な知見が必要です。また、本事業は経済産業省の補助金交付決定を受けており、官公庁との調整や政策理解に通じた知見も求められます。

4. 会計・ファイナンスに関する知見

システムイノベーション事業では、売上入金やパートナー企業への支払が日常的に発生し、データセンター事業では、従量課金収入、補助金の受領、建設に係る初期投資および資金調達等、多様な資金フローが存在します。これらを適切に管理・統制するためには、財務報告への適切な反映、キャッシュフロー管理、資金調達計画の立案と実行等、会計・ファイナンスに関する知見が求められます。

また、当社は過去に会計処理の是正を行った経緯があることから、今後透明性の高い開示を継続するため、財務会計や開示制度に精通した人材を取締役に加えることが必要です。

5. 法務・コンプライアンス・内部統制に関する知見

過去の不祥事や契約締結に至るまでのガバナンス不備の反省を踏まえ、企業法務、内部統制、内部監査体制に関する知見を有する取締役の参画が必要です。特に、契約交渉および管理の適正性を確保するうえで、法務・コンプライアンス領域への深い理解が不可欠です。

当社は、上記に掲げたスキル領域を備える人材の選定・登用を、指名報酬委員会を中心に積極的に推進し、外部人材と内部登用の両面から、実効性あるガバナンス体制の構築を進めてまいります。

【就任予定役員について】

上記の事業説明および、必要な役員スキルを踏まえ、新たな役員体制は、2025年10月臨時株主総会（予定）での承認を経て7名体制へ変更する予定です。内訳としては、代表取締役1名、管理本部管掌取締役1名、社外取締役1名、常勤監査等委員（社内）1名に加え、法務・会計分野の資格を有する社外監査等委員3名を配置いたします。不正発覚時の経営陣を一新するとともに、新体制では社外役員を増員し、取締役会の独立性を高めることで、実効的な牽制が働くガバナンス体制の再構築を図ります。

さらに、新役員体制と他の再発防止策を組み合わせることで包括的にガバナンスを強化し、健全で透明性の高い経営体制の確立を目指してまいります。

なお、退任予定の役員のうち10月以降も社内に残る者がいる場合は、当該ポジションは決裁権を持つ役職に配置する予定はありません。また、契約形態（社員または業務委託）については、2025年9月末までに決定を予定しております。当該契約の妥当性・適切性については、今後、リスク・コンプライアンス委員会および取締役会にて審議のうえ正式に決定いたします。

2 役員選任基準、役員選任プロセスの見直し

改善措置	(1) 役員選任基準の設定、見直し (2) 指名報酬委員会の見直し
主管部署	管理本部
整備対象規程	(1) 役員選任基準 (2) 指名報酬委員会規程
整備完了時期	2025年1月
運用開始時期	2025年1月
周知徹底方法	社内イントラ
実施頻度	—
モニタリング状況	—
原因項番(参照先)	2 役員選任基準・選任プロセスの不全(1)役員選任基準の不備、(2)指名報酬委員会の機能不全

(1) 役員選任基準の設定、見直し

2023年1月に取締役会にて役員選任基準を規程として文書化し、関係者に周知徹底のうえ、2023年2月以降の役員選任より運用を開始しております。

また、当社グループにおいて、業務執行取締役に付度せず意見述べ、不適切な行為について断固たる行動が取れる専門的知識・能力を有する役員を選任し、取締役会・監査等委員会の牽制機能の強化を図るため、役員を選任基準について2025年1月に更なる改定(下線の追記)を行っております。

<役員選任基準>

③ 遵法精神に富んでおり、取締役としての職務遂行において健全な猜疑心と忠実義務・善管注意義務を適切に果たすための資質を備えていること。

⑩業務執行取締役に付度せず意見述べ、不適切な行為について断固たる行動が取れる資質を備

えていること。

なお、当社子会社においても当社の役員選任基準を準用することにしております。

(2) 指名報酬委員会の見直し

2025年1月に指名報酬委員会の委員は代表取締役を含まない取締役3名以上とし、その過半数を独立社外取締役とすること、職務権限として、役員選任基準を整備し、当該基準に基づき、選任候補者及び退任候補者に対して面談を行う等、上場企業の役員たる適格性を有しているか否かを評価し、その結果内容につき、取締役会に通達することを指名報酬委員会規程に明記いたしました。

また、子会社役員の選任に関しては、指名報酬委員会における明確な運用が定まっていなかったため、指名報酬委員会の審議を経ておりませんでした。そのため指名報酬委員会の付議事項は当社及び当社グループ全体を対象とすることに変更し、指名報酬委員会規程に明記いたしました。

なお、指名報酬委員会が形式的な開催となっていたこと、再任する役員の適性を評価していなかったこと、当該委員会の様子や議論の結果等を議事録に記載すること等を行っていなかったことを是正し、2025年1月に規程を改定し候補者情報の事前提供のうえ、面談や審議結果の文書化をしており、指名報酬委員会の透明性を保ち、運用の充実を図っております。

しかしながら、2025年3月の役員選任においては、一部候補者の利害関係や独立性に関する判断の甘さ、および候補者の適性評価、ガバナンス体制に係る審議が不十分であったことから以下の対策を行います。

選任基準を満たしているかの判断については、各役員候補者の面談後、役員会等への発言回数、事前資料へのコメント提出率等から指名報酬委員間で論点を共有した上で、指名報酬委員会において重点的かつ実質的な議論を行います。新任候補者については、面談を通じた人物評価に加え、過去の経歴や業務実績、他社での役員としての活動実績等を踏まえた評価を実施し、企業経営における課題やリスクに対する理解度、意思決定への主体的な貢献度、会社の中長期的な成長やガバナンス強化に対する貢献可能性等の質的な評価を併せて行い、選任の適否を総合的に判断します。

また、特定の取引関係や人的関係を有する候補者については、「一定条件下での容認」ではなく、客観的なリスク分析(利益相反リスク評価、経営判断の独立性評価、インサイダー等のリスク評価)と外的説明の妥当性(外形的公平性・透明性の有無、投資家、株主、取引先、規制当局等に客観的に示せるか)を踏まえ、原則として選任を見送る方向に方針を転換します。さらに指名報酬委員会でスキルマトリックスによるガバナンス体制も加味した上での審議経緯、異論・補足意見、決定理由等を詳細に議事録へ記載し、取締役会および監査等委員会に対して運営状況を報告します。

3 権限集中の解消

(1) 社長案件の廃止

改善措置	①実務権限の移譲と業務分掌の明確化 ②社長決裁案件の透明化と牽制強化 ③稟議フローの見直しと社外取締役の関与
主管部署	管理本部

整備対象規程	決裁権限基準、業務分掌規程
整備完了時期	①2025年7月 ②2025年8月 ③2025年8月
運用開始時期	①2025年8月 ②2025年8月 ③2025年8月
周知徹底方法	社内イントラ
実施頻度	—
モニタリング状況	内部監査室によるモニタリング
原因項番(参照先)	3 社長案件の存在

①実務権限の移譲と業務分掌の明確化

新規事業、資金調達、投資等の事業遂行に関する実務責任は、各担当事業部長に明確に移管し、社長が直接推進・管理する体制は廃止します。また、「10 管理体制の強化（1）社内規程の見直し」により役員・執行役員・部門責任者それぞれの職責・権限範囲を文書化し、属人的な判断や意思決定がなされない体制を整備します。

②社長決裁案件の透明化と牽制強化

2025年8月に見直しを行う予定の職務権限決裁基準表に定める一定以上の重要性を持つ案件については、たとえ社長決裁権限の範囲内であっても、経営会議等において内容・背景・リスク等を報告・共有し、社内牽制を受けるプロセスを必須とします。なお、重要案件の事前協議・共有を目的とした経営会議を制度化し、審議内容と出席者の意見を議事録に残すことで、意思決定過程の透明性を担保します。

⑤稟議フローの見直しと社外取締役の関与

2022年再発防止策により、電子稟議フローにおいては、10万円以上の社長決裁案件について社外取締役1名による事前確認を必須の要件としており、社外取締役の確認後に、決裁者が最終承認を行う運用を開始しております。これにより、内部だけでなく外部視点からの牽制機能を確保します。また、形式的な稟議回付に陥らぬよう、第2線による稟議案件の実態確認および社外役員による確認を経営会議で実施し、牽制機能の実効性を継続的に評価します。具体的には、下記「10 管理体制の強化（1）社内規程の見直し ①決裁権限・承認フローの見直し」に記載のとおりです。

（2）組織変更

改善措置	①社長の部門長兼務の原則禁止 ②DC事業の組織的独立と適切なモニタリング体制の構築 ③継続的モニタリングと体制評価
主管部署	管理本部
整備対象規程	組織図
整備完了時期	①2025年8月

	②2025年8月 ③2025年8月
運用開始時期	①2025年8月 ②2025年8月 ③2025年9月
周知徹底方法	社内イントラ
実施頻度	—
モニタリング状況	内部監査室によるモニタリング
原因項番(参照先)	3 社長案件の存在

①社長の部門長兼務の原則禁止

社長は事業統括本部の本部長を兼務しない方針とします。これにより、社長が個別事業に対して直接的な推進責任や執行権限を持つことを防ぎ、経営監督者としての中立性と牽制機能の発揮を担保します。社長が関与する必要がある事案についても、実務責任者はあくまで事業統括本部の責任者（事業統括本部長）とし、社長は意思決定過程における最終判断・承認の立場に限定される体制とします。

②DC事業の組織的独立と適切なモニタリング体制の構築

2023年以降にデータセンター事業の営業事務等の営業サポートを行う部門(営業サポート)が管理本部の中に統合されていたことにより、単一部署内での起案から承認までが完結可能な体制となっていたため、データセンター事業を管理本部から分離し、独立した事業ユニットとして再編成します。これにより、経営資源配分や事業推進における利害の混在を回避し、収益・リスクを適切に分離して管理する体制を整備します。データセンター事業には、専任の事業部長を配置し、企画・投資判断・事業評価に関する実務責任を一元化します。

重要な投資・契約等の意思決定は、経営会議および取締役会にて、独立性の高い審議を経て承認される仕組みとし、特定個人による推進とならないよう組織全体の制度設計を見直します。

③継続的モニタリングと体制評価

上記の組織変更後も、体制が形骸化しないよう、監査等委員会との情報共有を通じて、運用状況を継続的に確認・改善します。具体的には、内部監査においては、月1回の頻度で稟議書のモニタリング（自己承認の有無に加え、記載内容の整合性やリスクの妥当性等）を実施します。

また、年1回の業務監査では、各部門において適切に業務牽制機能が働く体制となっているか個別項目を設けます。さらに、J-SOXに基づく全社統制の統制環境の評価においても権限集中が再発していないかを評価するためのこれらのチェック項目を2025年9月までに設定し、内部監査の対象とします。

4 取締役会の牽制機能の強化

改善措置	(1) 取締役会運用の徹底 (2) 重要事項に関する報告・決議体制の強化 (3) 取締役会の牽制機能強化
------	--

	(4)取締役会の実効性評価の実施
主管部署	管理本部
整備対象規程	取締役会規則、稟議規程、職務権限決裁基準表、書面決議ガイドライン、取締役会運用マニュアル
整備完了時期	(1)2025年8月 (2)2025年8月 (3)2025年8月 (4)2025年12月
運用開始時期	(1)2025年8月 (2)2025年8月 (3)2025年8月 (4)2026年1月
周知徹底方法	(1)社内イントラ (2)説明会 (3)－ (4)適時開示
実施頻度	(1)月1回 (2)月1回 (3)常時 (4)年1回
モニタリング状況	(1)内部監査室 (2)監査等委員会、内部監査室 (3)監査等委員会 (4)内部監査室
原因項番(参照先)	4 取締役会の不備

(1) 取締役会運用の徹底

① 審議資料・事前説明体制の整備

当社では、これまで取締役会の開催に際して、議案や報告事項のタイトルのみが記載された招集通知を3日前に発出し、詳細資料は前日に配布するという運用が常態化しており、取締役による事前検討の機会が十分に確保されておりました。この運用を是正するため、今後は承認申請書、要旨、添付資料を含む一式を原則として3日前までに配布することを義務づけ、実質的な審議を可能とする運用へ転換いたします。

また、2025年8月から提出された各議案については、管理本部が社内関連部門と連携し、議案内容に記載漏れや資料の不備がないかを確認するとともに、記載事項が社内規程や関連法令に照らして適切かどうかを点検し、議案の妥当性、リスク、影響範囲等を十分に整理のうえ、取締役会付議対象として適切かどうかを確認いたします。承認申請書には該当する社内規程の条項や関連法令を必ず

明記することとし、判断根拠の可視化を徹底します。

②書面決議の厳格運用とルール明確化

これまで、当社では資金需要の逼迫等を理由に、緊急の書面決議を頻繁に実施してまいりましたが、議論や説明が不十分なまま重要事項が決定される事例が確認されています。今後は、書面決議については原則として実施しない方針とし、例外的に実施する場合も、事前に取締役に対して対面またはオンラインでの説明がなされている議案に限定する運用とします。なお、いかなる理由であっても、書面決議の禁止対象となる案件については書面決議を行うことはできないものとしております。

この方針に基づき、2025年8月に書面決議ガイドラインを新たに策定し、対象案件、要件、説明義務、記録保存、事後報告等の具体的手続きを明文化いたします。

③開示判断・社内確認の強化

取締役会議案が適時開示に該当するか否かについては、承認申請書起案時に社内で確認したうえで、経営企画室（IR担当）によるダブルチェック体制を導入いたします。これにより、開示に関する規則や実務解釈の相違による誤りを防ぐとともに、開示漏れのリスクも最小化することを目指します。

この運用は、2025年8月からガバナンス体制の一部として社内規程に組み込み、承認申請書内に「開示該当性の確認欄」を設けることで制度化します。

④フォローアップとモニタリング体制の構築

取締役会にて決議された事項については、管理本部においてフォローアップ管理表を作成・管理し、実施状況、課題、リスク顕在化の有無について、2025年8月開催の取締役会からフォローアップリストの作成を始め翌月に報告・確認を行います。フォローアップ結果は原則として3か月以内に再度取締役会で報告し、実効的なPDCAが回る体制を整備いたします。具体的には、取締役会で決議された事項について、実施計画およびスケジュールに基づき、責任部署が課題解決やリスク対応策を立案し（計画）、責任部署が具体的な対応策や改善施策を実施し、必要に応じて関係部署との連携や調整を図りながら進め（実行）、管理本部においてフォローアップ管理表を活用し、実施状況、課題解決の進捗度合い、リスクの顕在化や対応状況について評価結果を取締役に報告します（評価）。取締役会における報告結果を踏まえ、実施が不十分な事項や新たに顕在化した課題・リスクについては、改善措置や対応方針を再検討し、取締役会としての判断を経て具体的な追加措置を実施します（改善）。

この取り組みを確実なものとするため、取締役会規程を改訂し、新たに取締役会運用マニュアルを策定し、実施義務と責任部署を明確に規定いたします。

⑤取締役会規則等の遵守確保

関連規程（取締役会規則、稟議規程、職務権限決裁基準表等）については、管理本部が遵守状況を定期（毎年5月～7月）点検し、内部監査部門が年次監査において検証を行う体制とします。加えて、重要案件については、監査等委員会との情報共有を必須とし、監視機能の実効性確保を図ります。

（2）重要事項に関する報告・決議体制の強化

①決議・報告事項の明確化と見直し

下記「10 管理体制の強化（1）社内規程の見直し」のとおり、現行の社内規程に定められた取締役会の決議事項および報告事項の基準を、実際の業務実態や過去の運用状況を踏まえて網羅的に見直します。具体的には金額基準の見直し、重要性・経営インパクトに基づく項目分類の見直しを行い

再定義した基準は取締役会規程や稟議規程、報告制度を「4 取締役会の牽制機能の強化（1）取締役会運用の徹底④フォローアップとモニタリング体制の構築」に記載の取締役会運用マニュアルに反映させ、2025年8月に全社に対して周知および教育を実施することで、基準の確実な遵守を図ります。

②情報共有体制の強化

重要案件に関する報告は、取締役会における実効的な監督と審議を実現するため、各部門および監査機能を通じて適時に把握・共有される体制を整備します。

報告事項は、以下の経路から定期的かつ網羅的に抽出され、事務局（管理本部）において整理のうえ、取締役会に報告されるものとし、各部門は、事故・トラブル・不正事案・重大クレーム等、経営上の重要性が高い事項については、経営会議及び取締役会にて定期的に報告します。一方、軽微な内容のものについては、基本的にコンプライアンス推進会議にて対応・解決し、その結果や発生状況等を経営会議で定期的に集約・報告することで情報共有を図ります。過去の取締役会議案に基づく改善措置や再発防止策の進捗状況については、2025年8月取締役会開催分から管理本部が「フォローアップリスト」として継続的に把握・管理し、必要に応じて取締役会に報告します。また、監査等委員会および内部監査室は、監査活動を通じて得られたリスク情報や不備指摘、重要な懸念事項等を、適時取締役会に報告する体制といたします。

これらの情報をもとに、各部門長が取締役会において「概要」「経緯」「対応状況」「今後の見通し」「未解決の課題」等説明を行います。このように、報告事項の抽出・整理・共有のプロセスを明確化することで、形式的な報告にとどまらず、実質的な経営監督機能の強化を図ります。

③ダブルチェック体制の構築

詳細については、下記「10 管理体制の強化（1）社内規程の見直し①決裁権限・承認フローの見直し」のとおりです。

（3）取締役会の牽制機能強化

①コミュニケーションの強化

2025年8月から各部門長及び事務局は、取締役会報告事項だけでなく、それ以外の重要な案件やリスク情報も随時社外取締役への共有を行います。問題が発生した際には遅くとも当日中にメールや電話、チャット等を用いてリアルタイムに報告を行う体制を整備します。

社外取締役（取締役である監査等委員は除く）は、取締役会、経営会議、増資資金管理委員会に原則参加します。これらの会議体には重要な経営判断やリスク管理、業務執行に関する重要事項が集約され審議されるため、社外取締役が効果的に監督機能を発揮する上で最も効率的かつ実効的であると判断しております。また、その他の会議体で議論された内容や決定事項については、取締役会や経営会議において適時報告される体制を整備するとともに、各会議体の議事録を社外取締役と共有し、他の会議体での議論内容を直接参加せずとも十分に把握できる環境を整えます。さらに、特別に重大またはリスクが高い事項については、社外取締役が他の会議体に参加することも個別に検討し、柔軟な対応を行います。

社外取締役は会議参加にあたり、事前に提供される資料や説明内容について十分に確認を行い、特に業務執行の妥当性、リスク評価、判断の根拠、意思決定に至る背景事情等の理解に努めます。

会議体で提示される資料や説明に疑問点、不明確な事項、あるいは意思決定に重大な影響を与える可能性のある背景情報が十分に共有されていないと判断した場合には、速やかに質問・指摘を行い、追加の資料提出や詳しい説明を求める等、主体的かつ具体的に情報を取得します。また、社外取締役（取締役である監査等委員も含む）は取締役会終了後に第2線、第3線（内部監査部門）に対してヒアリングを実施し、社内牽制が機能しているかの確認を行います。

これらの情報収集・精査を通じ議論を行い、経営判断の合理性と妥当性を確保することで、取締役会の意思決定の質を向上させる役割を果たします。

また、常勤監査等委員が経営会議に出席する体制は不正発覚前から存在しており、形式的には経営会議の情報共有も監査等委員会（監査役会）内で行われていました。しかし実態としては、常勤監査等委員が経営会議に参加しても十分な発言や積極的な議論への関与はなく、また経営会議の内容やリスク情報等が社外の監査等委員に対して適切に共有されていなかったため、実効的なコミュニケーションが欠如していました。

このような過去の運用においては、同一事項の説明を何度も繰り返し受けることにより議論が形式化し、審議が不十分になる状況が生じていました。また社外取締役が全員同じ会議に参加することで「誰かが発言するだろう」といった意識が生じ、主体的な発言や指摘が少なくなる傾向もありました。こうした経緯と反省を踏まえ、社外監査等委員1名が輪番で参加し、各社外取締役がそれぞれ責任をもって発言し、主体的に議論へ貢献できる運用を採用しています。これにより、議論の実効性を確保するとともに、取締役会における監督の独立性を維持することを目指しております。

さらに、監査等委員会とのコミュニケーションを拡充・強化するため、今後以下の施策を新たに実施します。①常勤監査等委員は各会議体への参加直後に、会議で議論された内容や重要な論点、自身の所感を速やかに社外監査等委員に共有する。②会議資料については、会議終了後速やかに事務局から全監査等委員へ共有する。③各会議体の議事録は作成後、管理本部が監査等委員会メンバー全員に事後的に共有し、正確な議論内容の把握を可能とする。

これらにより、従来形式的であった常勤監査等委員の経営会議参加を実質化し、経営会議における議論内容や意思決定の透明性を高め、監査等委員会全体として効果的な監督機能を発揮できるよう改善を図ってまいります。

なお、監査等委員である社外取締役は、取締役会、経営会議（輪番で1名）、監査等委員会、リスク・コンプライアンス委員会（1名）に参加します。また、常勤監査等委員は上記に加え、増資資金管理委員会、リスク管理会議、コンプライアンス推進会議に参加しております。

② 役員のリスク感度向上と継続的自己研鑽の強化

取締役に対して、下記「8 コンプライアンス重視の企業風土への改革(2)研修の実施」のとおり企業ガバナンスやリスク管理に関する定期的な研修を実施し、リスクの早期発見や適切な対応に必要な知識と感度を高めます。また、2025年9月から役員が最新のガバナンス情報やリスク動向を常に把握できるよう、継続的な情報提供を行うとともに、自己学習を促進します。

(4) 取締役会の実効性評価の実施

取締役会の実効性評価については、今後は毎年、事業年度末に社外取締役が主導して実施します。

評価項目は、取締役会の運営状況、議論の質と深度、リスク管理・内部統制への関与度、経営陣への監督・支援のバランス、社外取締役の役割発揮状況等多角的に設定します。

評価手法としては、アンケート調査を継続するほか、必要に応じて個別面談やヒアリングを併用することで、実効性ある評価結果を目指します。なお、アンケートの配布・集計業務については管理本部が担当し、その集計結果をもとに社外取締役が評価内容について検討・議論を行います。

評価結果については、社外取締役のみでの議論を経て、2026年1月を目途に取締役会に報告・協議のうえ、コーポレート・ガバナンス報告書の更新等を通じて開示いたします。

5 監査等委員会の牽制機能の強化

改善措置	(1) 監査等委員会への移行 (2) 監査等委員会の運用見直し (3) 内部監査室との連携強化 (4) フォローアップ体制の強化
主管部署	(1) 管理本部 (2) 監査等委員会 (3) 監査等委員会 (4) 監査等委員会
整備対象規程	監査等委員会規程、監査等委員会監査基準、監査等委員会運用マニュアル
整備完了時期	(1) 2025年3月21日 取締役会の決議（株主総会議案） 2025年3月28日 定時株主総会で承認 (2) 2025年8月 規程の見直し (3) — (4) 2025年7月 フォローアップリストの作成
運用開始時期	(1) 2025年3月28日 (2) 2025年8月 (3) 2025年8月 (4) 2025年8月
周知徹底方法	(1) 招集通知にてお知らせしました (2) 取締役会にて報告 (3) 監査等委員会、取締役会にて報告 (4) 取締役会にて報告
実施頻度	(1) — (2) 月1回 (3) 月1回 (4) 月1回
モニタリング状況	—
原因項番(参照先)	5 監査役会の不備

(1) 監査等委員会への移行

従来の監査役会では取締役会の議決権がなく、実効性ある意見表明や牽制が困難でしたが、2025年3月の定時株主総会をもって監査等委員会設置会社へ移行したことで、監査等委員が取締役会の議決権を有し、監査結果を即座に経営へ反映できる体制としました。これにより、経営に近い立場から監視・監督を強化し、特に社長案件等に対する牽制力が向上すると考えております。

(2) 監査等委員会の運用見直し

監査等委員会の実効性向上と議論の充実を目的として監査等委員会運用マニュアルを策定し、監査計画に基づく具体的な監査項目の確認方法や、報告内容の検証手順を盛り込み、取締役会に上程される議案も事前協議する体制とし、形式的なものにとどまらないようにします。

具体的には、取締役会上程議案の資料は、原則として取締役会開催の3日前に監査等委員会に共有します。取締役会の付議事項については、取締役会と同様に提出資料の質的改善を図るため、議案の妥当性、リスク、影響範囲等を十分に整理した上で付議対象としての適切性を管理本部が事前に確認し、承認申請書には該当する社内規程や関連法令の根拠条項を明記し、判断根拠の可視化を徹底します。監査等委員会は資料受領後、議案内容について疑義があれば、執行部門に対して説明を求めるとともに、追加資料の提出を依頼し、十分な審査を行います。また、この事前協議のプロセスは、取締役会の書面決議を含むすべての議案に適用し、議案の重要性にかかわらず監査等委員会が十分に関与できる体制にいたします。監査等委員会で協議された内容は意見として取締役会において正式に発言され、必要に応じて修正案や条件付き承認の提案を行います。

監査報告に際しては、監査計画に基づく個別監査報告書及び監査で使用した詳細資料（チェックリストや一覧等）を監査等委員全員で詳細に確認し、疑問点や追加調査が必要な事項は、常勤監査等委員を中心に執行部門や関連部署へヒアリングを実施。ヒアリング結果は議事録に記録し、次回の会合で共有・検討することで監査の質を継続的に向上させます。

さらに、監査等委員会は、取締役会で報告される内部通報、業績、法務・リスク管理、子会社管理等の各種報告内容を内部監査や関連部署によるリスク評価や管理状況の結果を踏まえ詳細に確認します。必要に応じて取締役会に対し追加的に検討すべき事項の提案や再発防止策の助言を行うことで、取締役会の監督機能の実効性向上に寄与できるものと考えております。

(3) 内部監査室との連携強化

従来の監査等委員会においては、内部監査室から毎月監査結果の報告を受けていましたが、その内容に対して監査方法や実施状況についての助言や提言がなされず、形式的な報告にとどまっていた。内部監査室からの報告を単に受領するだけでなく、監査対象の選定妥当性や監査手法の適切性、報告内容の網羅性について積極的に議論し、必要に応じて改善要請や監査項目の見直しや追加を促します。また、これらの議論や指摘事項について詳細な記録を残し、内部監査室と継続的に課題を吸い上げる体制を構築します。課題は現場と経営陣の双方に共有し、連携して課題解決に向けた具体的な対策の実施を監督します。さらに日常的な連携として、内部監査室での監査において不備が発見された場合には、速やかに監査等委員に対して随時報告を行い、監査等委員が適時かつ迅速に状況を把握し必要な対応を取れる体制とします。

(4) フォローアップ体制の強化

上記「5 監査等委員会の牽制機能の強化(2) 監査等委員会の運用見直し」の助言や指摘事項について、当該意見に対する対応状況や進捗については、その翌月以降の取締役会や経営会議において定期的に確認・報告を実施し、フォローアップ活動を徹底します。

具体的には、監査等委員会で指摘された課題や意見を一覧化した監査フォローアップリストを内部監査室が作成し、主に管理本部および関連部門とのやり取りを通じて進捗状況を定期的に確認します。進捗管理は常勤監査等委員と内部監査室が中心となり、その状況を取締役会や監査等委員会に対して定期的に報告することで、指摘事項の着実な解決と経営への適切な反映を図ります。

6 経営会議への移行

改善措置	(1) 取締役会事前協議機関としての機能強化 (2) 報告体制の充実 (3) フォローアップの徹底 (4) 会議回数の増加による継続的な議論
主管部署	管理本部
整備対象規程	経営会議規程、経営会議運用マニュアル
整備完了時期	(1) 2025年3月 経営会議規定の制定 2025年7月 経営会議規定の改定 (2) 2025年8月 経営会議運用マニュアルの策定 (3) 2025年8月 (4) 2025年8月
運用開始時期	(1) 2025年8月 (2) 2025年8月 (3) 2025年9月 (4) 2025年8月
周知徹底方法	社内イントラ
実施頻度	毎月2回
モニタリング状況	内部監査室のモニタリング
原因項番(参照先)	6 取締役会審議会の不備、7 経営戦略会議の不備

当社は、これまで経営戦略会議および取締役会審議会という2つの会議体を運用してまいりましたが、同じ関係者が重複して参加することによって運営コストの増大、業務効率の低下、議論の形骸化(単なる報告会化)といった課題が顕在化しておりました。今回の統合は、単にリソース削減を目的とするものではなく、役員体制の刷新に伴う独立性の高い社外取締役および常勤監査等委員の新規就任によって監視機能を拡充し、執行側に対する牽制・監視の実効性を従前以上に確保することを目的としています。

具体的には、従来よりも監査等委員や社外役員の参加・関与を規程等に明記して参加機会や意見表明の場を確保し、経営判断の妥当性・適正性を実質的に審議できる体制を構築します。また、議案の重要性や専門性が特に高い場合、またはリスクが特に重大で第三者の客観的評価が必要な場合には、必要に応じて外部専門家の意見を事前に聴取し、経営会議で共有する仕組みを導入することで、社外役員等による第三者視点からの独立したチェック機能を強化します。さらに、会議資料には具体的かつ詳細なリスク分析や法令準拠状況の記載を義務付け、社外役員が積極的に関与・意見できる仕組みを制度化します。

なお、新たに任命される役員体制では、社外役員および常勤監査等委員として積極的かつ実質的な関与が可能な人材を登用予定であり、これまで以上に厳格で客観的な監督が行われる体制を整備しています。

(1) 取締役会事前協議機関としての機能強化

経営戦略会議と取締役会審議会を統合し、明確な規程を制定することで、新たな会議体を取締役会の事前協議機関として十分に機能させます。

具体的には、2025年7月に経営会議規定を改定し、審議事項(取締役会議案に関する事前審議、事業の進捗、方向性に関する事項、進行中案件のフォローアップ等)および報告事項(月次業績、CF、各部門運営状況や課題、重要案件の進捗確認、再発防止策の状況等)を具体的に明示し、重要案件の合理性、リスク、社内手続の適正性について、検証を行う場とします。また、経営会議運用マニュアルも新規で作成し、運用を徹底します。

なお、職務権限決裁基準表に基づく取締役会への付議タイミングの判断は協議事項の重要性・緊急性・リスクの程度を考慮し、経営会議参加者による合議制で判断するものとします。これにより、取締役会における意思決定の質を高めるとともに、リスク管理の強化を図ります。

経営会議には、代表取締役や各部門長に加え、常勤監査等委員、社外取締役(社外監査等委員は輪番で1名)、内部監査室が参加します。これにより、独立性のある監視・助言機能を担保し、より多角的な視点からの確認・牽制が可能となります。社外取締役の意見は議事録に明記し、取締役会への確実な情報伝達を通じて、ガバナンスの透明性を高めます。

また、本会議体を通じて、各部門が提出する承認申請書に法令および社内規程への準拠状況および想定されるリスクを具体的に記載する運用となっており、経営会議の場でこれらを詳細に確認・審議します。これにより、法令違反や規程逸脱、あるいは重大なリスクの兆候を早期に発見し、必要な対応を迅速に取ることで、遵守の徹底とリスクの早期検知を図るとともに、当社およびグループ全体に関わるリスクの早期検知を図ります。さらに、上記「4 取締役会の牽制機能の強化(3)取締役会の牽制機能強化①コミュニケーションの強化」のとおり、社外取締役や監査等委員会との情報経路を確保・強化することで、社内外の視点を踏まえた相互監督機能の向上を図ります。

(2) 報告体制の充実

事前協議の効率と実効性を確保するため、会議資料は原則として会議開催の2営業日前までに構成メンバー全員に配布し、参加者が十分な検討時間を確保できる体制を整えます。配布資料には、各議

題に関する論点整理や、法令・規程上の論点・問題点を明記し、事務局は必要に応じて外部専門機関の助言を事前に得ることで、議論の深度と質を高めます。

各部門からの報告に際しては、単なる情報共有に留まらず、論点や問題点を明確にしたうえで、課題やリスクの所在、対処方針を含めて報告させます。これにより、当該会議体が「報告して終わり」の場とならず、課題抽出から対応策の検討、さらには取締役会での意思決定を支える実質的な機能を果たすことを目指します。

(3) フォローアップの徹底

会議終了後、議事録には各論点に対する指摘、助言、意見を詳細に記載し、全構成メンバーが内容を確認することで、記録の正確性を担保します。これにより、議論内容の透明性を確保するとともに、指摘等への対応については管理本部がフォローアップを所管しますが、実際に対応を行うのは指摘を受けた各部門であるため、対応部門および担当者を明確に記載し、責任所在を明確化します。

加えて、会議体での議論に基づき、管理本部がフォローアップリストを作成し、関連部門と連携して対応状況の進捗を管理します。これらの進捗状況は、取締役会および監査等委員会に対して定期的に報告し、改善措置が確実に実行されるよう上記「5 監査等委員会の牽制機能の強化（2）監査等委員会の運用見直し」のとおりモニタリングを継続することで、実効性のある課題対応体制を構築します。

(4) 会議回数の増加による継続的な議論

月1回の開催から月2回へ会議回数を増やすことで、迅速かつ継続的にリスクや課題の検討・対応状況の確認を行い、経営のガバナンス機能を一層強化します。

7 リスク管理・コンプライアンス体制の見直し

改善措置	(1) リスク管理会議への移行 (2) コンプライアンス推進会議への移行 (3) リスク・コンプライアンス委員会の設置
主管部署	(1) 管理本部 (2) 管理本部 (3) 内部監査室
整備対象規程	(1) リスク管理規定、リスク管理会議運用マニュアル (2) コンプライアンス規定、コンプライアンス推進会議の設置 (3) リスク・コンプライアンス委員会規程
整備完了時期	(1) 2025年8月 (2) 2025年7月 (3) 2025年3月
運用開始時期	(1) 2025年8月 (2) 2025年8月

	(3)2025年4月
周知徹底方法	社内イントラ
実施頻度	(1)四半期に1回 (2)月1回 (3)月1回
モニタリング状況	取締役会、監査等委員会と連携し、各会議体で毎月報告を実施します。
原因項番(参照先)	8 リスク管理・コンプライアンス体制の不備

当社のリスク・コンプライアンス管理体制は、社内の実務的対応を行う①リスク管理会議と②コンプライアンス推進会議、社外の第三者的な視点で牽制・評価を行う③リスク・コンプライアンス委員会の3つの会議体を軸に構築されています。

① リスク管理会議（社内会議）

リスク管理会議は、社内の事業活動に伴う具体的なリスクを洗い出し、そのリスクに対して実効性のある管理策を検討・策定します。特に、事業ごとのリスク評価や、取締役が関与する関連当事者取引等のモニタリングや経過観察を担い、日常的・実務的にリスクを管理する役割を持っています。

② コンプライアンス推進会議（社内会議）

コンプライアンス推進会議は、日々のコンプライアンス活動を推進・運営する役割を担います。具体的には、社内アンケートや各部門からの報告により、コンプライアンス上の問題や課題を収集・分析し、それに基づく教育研修の実施、制度の改善や啓発活動等を行います。また、インシデント（事故・不正・トラブル等）が発生した場合には、速やかに原因分析や初動対応を行い、再発防止策を具体的に立案・実行します。

③ リスク・コンプライアンス委員会（社外委員会）

リスク・コンプライアンス委員会は、社外の第三者・専門家により構成され、社内で策定されたリスク管理策やコンプライアンス対策の妥当性を客観的に評価・検証し、外部の視点から適切な牽制を行う機能を持っています。具体的には、リスク管理会議やコンプライアンス推進会議で特定されたリスクや問題事案について、第三者的かつ専門的な立場から評価を行い、社内の取り組みに対して必要な改善案の追加や方針の見直し等を提言します。

このように、社内会議体が実務的・具体的な対応を推進し、それらを社外委員会が第三者として評価・牽制する体制を構築することで、社内外から実効性のあるリスク管理とコンプライアンスの強化を図っています。各会議、委員会の詳細については以下のとおりです。

(1) リスク管理会議への移行

形骸化していた従来のリスク管理委員会について、名称を「リスク管理会議」と改め、実効性のある運営を行うべく、以下の通り体制整備を実施いたします。

① 目的・構成

当社グループにおいては、事業活動を取り巻く様々なリスクを的確に把握し、これを一元的に俯瞰・管理することにより、企業価値の保全を図ることを目的としてリスク管理会議を設置します。本会議は、リスクの洗い出し、予防策の検討、リスク発生時における迅速かつ確かな初動対応および再発防止策の策定と実行を通じて、経営の健全性を確保する役割を担います。

リスク管理会議の議長は、管理本部を管掌する取締役が務め、メンバーとしては、各部門(子会社含む)の責任者に加え、内部監査室、常勤監査等委員が参画する体制としています。事務局業務は、管理本部が担当し、会議運営および記録管理等の事務的支援を行います。

本会議は、原則として四半期に1回定期的に開催することとし、必要に応じて臨時開催も可能とします。リスクの発生やその兆候が見られた場合には、議長の判断により速やかに会議を招集し、対応方針の協議と意思決定を行います。

② 役割

リスク管理会議では、企業活動に内在する様々なリスクを的確に把握・管理するため、定期的に以下の事項を議題として取り上げ、関係部門と連携の上、必要な対策の審議および実行を行います。

まず、全社的なリスクの洗い出しおよび評価については、外部のコンサルタントの支援を受け、各部門の責任者より、担当業務において想定される業務リスク、法令違反リスク、情報漏洩リスク、取引先管理に関するリスク等の報告を受け、事務局が取りまとめを行います。その上で、リスクの重大性、発生可能性、影響範囲等を指標に基づいて評価し、会議体での審議を経て2025年8月にリスク一覧表(リスクマップ)を作成します。

次に、2025年8月に把握されたリスクに基づいて、具体的な予防策および管理策の策定・実施に向けた協議を行います。ここでは、リスクの回避・低減・移転・受容といった管理手法の中から適切な方策を選定し、各部門における実行計画(責任者、実施期限、管理指標を含む)を策定することとします。また、再発防止策が必要な場合には、過去の事例をもとに、仕組み・制度・教育の観点から必要な改善策を立案します。

万が一、リスクが顕在化した場合やその兆候が把握された場合には、議長の判断により速やかにリスク管理会議を臨時開催し、初動対応方針の決定を行います。ここでは、影響の最小化に向けた具体的な措置(情報遮断、原因調査、関係部署への指示、外部機関への報告等)について協議し、事務局が主導して実行体制の構築を支援します。

また、関連当事者取引及び利益相反取引について、2025年8月を初回として、四半期ごとに全件をモニタリングします。対象には、代表取締役やその関係者との取引、取締役が関係する法人との取引、および取締役の紹介による取引(下記「11 役員と関係のある会社との取引の制限 (3) 取締役の紹介をきっかけとした取引」)が含まれます。

これらの取引については、まずリスク管理会議において全件のモニタリング結果を検討し、利益相反の可能性を踏まえつつ、内部監査室や常勤監査等委員からの助言も参考にして社内で適切に評価したうえで、外部かつ独立したリスク・コンプライアンス委員会に報告し、客観的な視点からの評価を受ける運用とします。

リスク・コンプライアンス委員会では、第三者の客観的な視点で社内の検討結果を評価し、重大性や不透明性が認められる案件については、必要に応じて追加的な措置や再検討を促します。これにより、内部評価に第三者のチェックを加えることで、リスク管理の妥当性を一層高めます。

リスク管理会議で得られた結論や対応方針については、取締役会およびリスク・コンプライアンス委員会に対し、リスク管理会議開催毎に報告を行います。報告内容は、リスクマップの更新状況、実施中のリスク対策の進捗、重大リスクへの対応方針、再発防止策の実行状況等を含みま

す。

③ 規程・マニュアルの整備

リスク規定の改定およびリスク管理会議の運営マニュアルの策定を 2025 年 8 月に行い、運用を開始いたします。

④ 運用ルール・連携

リスク管理会議を実効的に運営するため、会議資料は開催の前営業日までに配布し、参加メンバーがあらかじめ内容を把握したうえで会議に臨めるようにします。これにより、各部門での準備が可能となり、会議では実質的な議論を行うことができます。会議後には、議事メモを作成し、討議内容や決定事項、今後の対応方針等を記録します。作成された議事メモは、全メンバーに共有し、会議での認識を統一するとともに、実行状況の確認にも活用します。

また、リスク・コンプライアンス委員会および取締役会との連携を図ります。具体的には、リスク管理会議において評価・検討された内容や決定したリスク対策、対応状況につきましては、同会議の事務局である管理本部が取りまとめを行い、リスク・コンプライアンス委員会に定期的に報告を行います。リスク・コンプライアンス委員会は、この報告を受けて第三者の視点から評価・レビューを行い、必要に応じて助言や追加措置の提言を行います。さらに、同委員会での指摘・助言内容がフィードバックされ、管理本部が各部門と連携して適切な改善措置を実施します。

取締役会への報告についても、同様に管理本部が定期的に報告を行い、リスク管理活動の全体状況について経営レベルでの共有を図ります。

このような運用により、リスク管理会議、リスク・コンプライアンス委員会、取締役会間の明確な役割分担と連携を実現し、組織としてのリスク管理の透明性と有効性を確保し、健全な経営体制の維持に努めます。

(2) コンプライアンス推進会議への移行

形骸化していた従来のコンプライアンス委員会について、名称を「コンプライアンス推進会議」と改め、実効性のある運営を行うべく、以下の通り体制整備を実施いたします。

① 目的・構成

コンプライアンス推進会議は、社内における自律的なコンプライアンス体制を構築・強化することを目的として設置されます。この会議では、企業倫理の維持・向上を図るとともに、コンプライアンスリスクの予防および早期是正に向けた方針や施策を検討・推進してまいります。

また、外部に設置されたリスク・コンプライアンス委員会と連携し、日常的な業務レベルでの対応力向上や、再発防止策の定着を担う役割も果たします。

会議の構成メンバーは、議長を管理管掌取締役とし、各部門長、内部監査部門、常勤監査等委員、総務担当で構成されます。事務局は管理本部（コンプライアンス担当）が担い、必要に応じて子会社の代表者や関係部門の責任者を招集することができます。

なお、管理管掌取締役は、コンプライアンス推進における全社的な責任者として、会議の主導、方針の立案、関係部署との調整を行います。また、リスク・コンプライアンス委員会との連絡窓口としての役割や、経営層への助言・提言も担います。

② 役割

コンプライアンス推進会議では、組織全体のコンプライアンス体制を強化し、企業倫理の維持・向上と早期是正を目的として、以下のような具体的な活動を行います。

各部門から報告されるリスク事象や疑義情報に加え、年に1回実施するコンプライアンス醸成状態に関する社内アンケートの結果も活用し、横断的な課題の収集・分析を行います。これにより、組織全体の共通課題を把握し、効果的な対応策を検討します。

また、共通課題分析に基づいて、制度改定や運用見直し、教育研修、啓発活動等の再発防止策を具体的に検討し、推進します。また、前段のアンケートや課題等をもとに社内研修の内容を策定し、実施後には効果検証を行い、必要に応じて改善を図ります。

さらに、行動規範やコンプライアンス方針の浸透を目的に、インシデント等は全社的に社内啓発活動を行います。

なお、外部に設置されたリスク・コンプライアンス委員会と密接に連携し、報告や共有を行うとともに、その提言を受けてさらなる改善を進める体制を整えています。

③ 規程・マニュアルの整備

コンプライアンス規定の改定およびコンプライアンス推進会議のマニュアルの策定を2025年7月に行い、2025年8月から運用を開始いたします。

④ 運用ルール

会議は原則として月に1回定期的に開催し、必要に応じて臨時の会合も招集いたします。会議資料は事前に参加者へ共有します。また、会議の記録として議事メモを速やかに作成し、全構成員へ共有いたします。

また、リスク・コンプライアンス委員会とも定期的に報告や改善策の共有を行い、連携を図ります。具体的には、コンプライアンス推進会議の事務局（管理本部）が社内で検討・策定した課題分析や再発防止策、研修内容およびその実施状況等を取りまとめて同委員会へ報告し、同委員会から第三者的な視点による評価・助言を受け、社内対応策に反映します。また、同委員会で得られた提言や指摘については、再度コンプライアンス推進会議で具体的な改善策を検討・実行し、継続的な改善を図ります。加えて、内部監査部門等関係部門との連携も強化し、対応の整合性と迅速な対応を確保しています。なお、コンプライアンス対応状況やその結果については、軽微な事項も含め、定期的に経営会議で報告し、社内での情報共有と議論を行います。特に重要性が高い法令違反等については、リスク・コンプライアンス委員会での協議内容も踏まえ、経営会議でも報告し社内で十分な認識共有と議論を行います。

(3) リスク・コンプライアンス委員会の設置

多角的視点と透明性確保の観点、経営陣に対する牽制機能が働く適切なコンプライアンス・ガバナンス体制を構築のため、社外・外部の知見を活用する必要があると考え、委員として外部の弁護士や公認会計士等の有識者を招聘し、2025年4月に当該委員会の構成を強化し、リスク・コンプライアンス委員会を新設することといたします。これにより、第三者の客観的かつ専門的な知見を取り入れることで、リスク管理とコンプライアンスの実効性を向上させるとともに、経営陣に対する独立した監視機能を強化できるものと考えております。

①構成

委員会の構成として、外部の知見を有する専門家として公認会計士1名、弁護士2名、取締役会及び監査等委員会との連携のため社外監査等委員から1名を登用しております。オブザーバーとして、管理本部が参加しますが、必要に応じて社内人材をオブザーバーとして招集いたします。

外部専門家として招聘した委員は、以下のとおりです。

塩野治夫氏（公認会計士）：改善アドバイザーからの紹介。上場企業においてコンプライアンス委員を複数社務めており、当社においてもその知見を活かし、適切な助言を行っていただけるものと判断いたしました。

大熊一毅氏（弁護士）：内部監査室からの紹介。複数の上場企業、上場準備企業におけるリスク・コンプライアンス委員会事務局長、社内懲戒委員会/倫理委員会等のコンプライアンス関連委員会及び不祥事対応の責任者経験があるため、当社においてもその知見を活かし適切な助言を行っていただけるものと判断いたしました。

立川聡氏（弁護士）：大熊弁護士の紹介。複数の上場企業（大企業）から上場準備企業におけるコンプライアンス委員会・リスク管理委員会の構築・運用・個別論点についての助言経験が豊富であることから、当社においてもその知見を活かし適切な助言を行っていただけるものと判断いたしました。

当該委員会の目的や運用ルール、外部委員の意見を適切に反映するための規程を設置に合わせ制定した内容の概要については以下「(3) リスク・コンプライアンス委員会の設置 ②目的・審議内容、③運用ルール」に記載のとおりです。

②目的・審議内容

リスク・コンプライアンス委員会の主な目的の一つは、以下「14. 再発防止策の担保」にも記載のとおり、再発防止策の実行状況はリスク・コンプライアンス委員会のオブザーバーである管理本部から毎月報告され、その補足情報を事務局である内部監査室が行うことで、実施状況を把握し、再発防止策の有効性を評価し、課題が確認された場合には改善策を提言いたします。なお、オブザーバーは意見や情報共有を目的として会議に参加し、事務局である内部監査室は会議運営（招集通知の発出や議事録作成）を担います。

コンプライアンスの観点からは、法令や社内規程の遵守を徹底するため、全社向けの研修を計画するだけでなく、コンプライアンス推進会議で策定された研修計画や研修草案の評価及びコンプライアンス推進会議で特定された課題や事案について、第三者的かつ専門的な視点での客観的な評価・アドバイスをリスク・コンプライアンス委員会で行い、必要に応じて内容の追加・修正等の議論を経て、最終的に決定されることとなります。

また、内部監査室からの業務監査状況の共有(モニタリング結果：毎月、業務監査：実施後(次月)、J-SOX：計画策定時、中間報告時、最終報告時)を受け、不正行為やコンプライアンス違反の早期発見・対応のための助言を行います。さらに、発生した法令違反等不適切事案についてはリスク・コンプライアンス委員会に適時報告され、重要性の高い法令違反等においては、調査手法や内容の検討を行い、事務局である内部監査室の協力により証拠書類等の収集作業を通じて調査を行い、必要に応じて、リスク・コンプライアンス委員によるヒアリングを実施したうえで、リスク・コンプライアンス委員会から適切な是正措置や再発防止策についての助言を行います。

なお、軽微な内容の事案については、コンプライアンス推進会議にて対応・解決を図り、その結

果や発生状況等を経営会議に定期的に集約・報告することで情報共有を行います。また、軽微な事案であっても会社としての対応方針を決定したうえで、リスク・コンプライアンス委員会へ報告いたします。一方、重要性の高い法令違反等については、リスク・コンプライアンス委員会（第三者主体）において初動対応や調査方針を協議し、同委員会による客観的な調査結果や助言を踏まえ、必ず経営会議および取締役会にて報告し、最終的な再発防止策や是正措置を決定いたします。

リスク管理の観点からは、各部門のリスク管理状況を半年に1回定期的にモニタリングします。2025年8月頃を予定しているリスク管理会議の事業運営に伴うリスクの特定・評価・管理について助言を行い、重大なリスクの未然防止を図るとともに、内部統制の強化を通じて、適正かつ透明性の高い経営の実現を支援する役割を担います。

加えて、以下「11. 役員と関係のある会社との取引の制限」に記載のとおり、関連当事者取引および利益相反取引については、すべての案件をリスク・コンプライアンス委員会における事前または事後における審議対象とします。また、具体的には役員の紹介を契機とする取引については、まず管理本部が一次的にリスク評価を行い、1,000万円以上の取引及び1,000万円以下であっても管理本部が懸念を有すると判断した取引については、リスク・コンプライアンス委員会での事前審査の対象とします。

これらの審議においては、その取引内容、当事者、条件等について目的や状況に照らして適切であるかどうか、社会通念や企業倫理、規範に照らして問題がないかという妥当性の観点、その取引や判断が、論理的・経済的に見て筋が通っているか、説明が可能な根拠があるかどうかを見る合理性の観点から審議を行い、会社の利益を害するおそれがないことを確認した上で、取締役会の前に審議を行い、取締役会において承認を得る手続きを経るものとします。

さらに、関連当事者取引、利益相反取引、役員紹介取引のすべての案件については、リスク管理会議にて四半期ごとにモニタリングを行い、その評価結果をリスク・コンプライアンス委員会に報告し、必要に応じて再度の評価・検討を実施します。

なお、必要に応じて取引の中止を要請する権限を付与し、不適切な取引が行われることを未然に防ぐ体制といたします。

③運用ルール

リスク・コンプライアンス委員会は、原則として毎月1回定期的に開催し、必要に応じて臨時開催を行います。会議の実施にあたっては、対面およびオンラインの併用により、迅速かつ柔軟な意思疎通体制を確保します。

委員会の構成は、委員長は互選により決定し、社内外の有識者で委員を構成します。事務局は内部監査室が担当し、会議資料の作成・配布、議事録の作成・管理に加えて、監査状況の継続的な共有と委員会運営の円滑化を図ります。

特に、事務局である内部監査室は、各部門との日常的な連携体制を整備し、チャットグループやメール等を用いて、監査計画の進捗状況および監査結果の要旨、各部門からの課題・懸念事項に関する報告および対応方針、重大リスクやコンプライアンス事案が発生した場合の初動対応状況、過去の委員会において指摘された論点に対するフォローアップ状況を共有します。これら各部門から共有された情報は、会議運営上必要な資料に加えて、リスク・コンプライアンス委員会にも

適時共有されます。

これらに加え、月次会議では内部監査室からの監査資料の提出および各部門からの公式な報告が行われ、情報の即時性と網羅性を両立した運営を実現します。

会議資料は原則として会議の3営業日前までに配布され、論点整理や法令・社内規程上の課題整理を含むものとします。必要に応じて外部専門機関の確認も受け、議論の正確性と専門性を担保します。

会議終了後は、各委員の指摘・助言・意見を詳細に記録した議事録を全員で確認し、その正確性を担保します。対応が必要な事項についてはフォローアップリストを作成し、管理本部および関連部門と連携して進捗確認を行います。必要に応じて、取締役会および監査等委員会への報告を実施し、改善措置の実効性を確保します。

再発防止策やリスク管理に関しては、管理本部からの毎月の報告と内部監査室の補足情報提供を受けて、実施状況と有効性を評価します。特にリスク管理については、年2回の定期モニタリングを実施し、2025年9月には事業運営に関わるリスクの特定・評価・対応に関する助言を行う予定です。

不適切事案が発生した場合には、内部監査室と連携して証拠書類の収集、委員によるヒアリング等の調査を実施し、委員会として是正措置や再発防止策を審議・助言します。

また、関連当事者取引や利益相反性のある取引については、妥当性・合理性の観点から事前に審議し、問題があると判断される場合には取引中止を要請する権限を保持します。当該取引については、取締役会による最終的な承認を経るものとし、不適切な取引の未然防止と企業倫理の確保を図ります。

8 コンプライアンス重視の企業風土への改革

(1) 経営者の倫理観の向上

改善措置	①経営者メッセージの配信 ②コンプライアンスの取組の掲載 ③社内アンケートの実施
主管部署	①代表取締役 ②管理本部 ③管理本部及び内部監査室
整備対象規程	—
整備完了時期	①— ②2025年7月 ③2025年9月
運用開始時期	①2025年2月 ②2025年7月 ③2025年10月

周知徹底方法	①社内メール ②HP 掲載 ③社内イントラ
実施頻度	①四半期に1回 ②半年に1回 ③1年に1回
モニタリング状況	10. 「再発防止策」のモニタリングにて確認します。
原因項番(参照先)	1 経営陣のコンプライアンス意識の低さ 9 全社的なコンプライアンスを軽視する姿勢

①経営者メッセージの配信

組織のリーダーが示す倫理観や姿勢は、職場全体に浸透し、コンプライアンスやリスク管理の基盤となる企業風土に大きな影響を与えます。そのため、経営陣は経営方針に基づいた価値観や理念を明確にし、それを組織全体に定着させることが重要となります。企業としての持続的な成長と社会的信頼の向上のためには、コンプライアンスを単なるルールとして捉えるのではなく、組織の在り方や意思決定の根幹に据える必要があります。

新たな経営陣は、従来の慣習や前例にとらわれることなく、最適な組織体制の確立を目指し、変革を推進していくことで、企業の健全な発展を支える透明性と公正性を確保し、あらゆるレベルの従業員が自由に意見を表明できる職場環境を整えていきます。また、企業価値を損なう可能性のある問題については、社員が組織の枠を超えて率直に意見を交わし、適切に対応できるよう、信頼に基づく風通しの良い関係を築くことが不可欠であると考えております。

この方針を実現するために、代表取締役自身が率先してコンプライアンス意識の向上・維持に取り組み、その重要性を全役職員およびステークホルダーの皆様に向けて積極的に発信していきます。経営トップが自らの言葉と行動で示すことで、組織全体にコンプライアンス文化が根付き、健全かつ持続可能な企業運営が実現できると考えております。代表取締役は、当社グループの全役職員向けにコンプライアンス・ガバナンスを重視する旨のメッセージを四半期に1回配信いたします。

②コンプライアンスの取組み掲載

HPでコンプライアンスの姿勢や取組み状況について継続的に発信いたします。

③社内アンケートの実施

当社グループの全役職員を対象に、社内全体の実態把握および課題の抽出を目的とした社内アンケートを、年に1回実施いたします。アンケート内容は、リスク・コンプライアンス委員会の事務局（内部監査室）が草案を作成し、リスク・コンプライアンス委員会にて決定されます。アンケートの配布と集計は管理本部が行い、その結果はリスク・コンプライアンス委員会に報告されます。本年度は2025年10月に実施を予定しており、これによりコンプライアンスの醸成状況を確認いたします。

(2) 研修の実施

改善措置	①役員研修 ②全社研修
------	----------------

主管部署	管理本部及び内部監査室
整備対象規程	—
整備完了時期	2025年4月
運用開始時期	①2025年4月 ②2025年6月
周知徹底方法	研修会
実施頻度	①毎月1回 ②年に2回
モニタリング状況	毎回実施後に理解度テストの実施結果をリスク・コンプライアンス委員会、取締役会、監査等委員会で報告し、モニタリングを行います。
原因項番(参照先)	9 全社的なコンプライアンスを軽視する姿勢

① 役員研修

2022年以降、取締役・監査役に対するコンプライアンス・ガバナンス意識の改革として、研修を行っており、定時取締役会後を研修日と定め月次で実施することとし、2022年4月から2023年12月まで研修を実施しておりました。なお、これまでの役員研修には全役員が参加しておりますが、欠席者には研修資料、録音、録画を共有することとしており、欠席者はその内容を確認することとしています。

しかし、2024年は人材リソースが不足していたことや、管理本部の業務過多(子会社の譲渡、資金調達等)により研修を実施ができておらず2024年7月以降は特別調査委員会の対応、過年度訂正等の対応により研修を実施できませんでした。

今後の研修内容については、リスク・コンプライアンス委員会にて決定し、以下のとおり実施いたします。

日程	研修内容	講師
2025年 4月	上場企業のコーポレート・ガバナンス (取締役の役割と責任の再確認)	弁護士
5月	近時の不正会計、企業不祥事例	公認会計士
6月	コンプライアンス違反事例(共通)	弁護士
7月	内部統制について	公認会計士
8月	下請法について	弁護士
9月	関連当事者取引、利益相反取引について	公認会計士
10月	内部通報制度について(共通)	弁護士
11月	インサイダー取引について	弁護士
12月	ハラスメント研修	弁護士

なお、新役員体制における新任役員については、過去に実施した研修を就任前までに受講する予定です。

今後は、更なる研修の効果を高めるため、リスク・コンプライアンス委員会の事務局である内部監査室が理解度テストや事後のアンケート調査等により意識改革の程度を把握し、理解度テストやア

アンケートの結果を踏まえ詳しい解説を行ったうえで再テストを行う等フォローすることといたします。また、その結果を取締役会や監査等委員会、リスク・コンプライアンス委員会でも報告を行い、更なる意識改革へ繋げるべく引き続き研修を実施してまいります。なお、事業年度ごとにコンプライアンス研修を計画する予定であり、毎年12月に翌年度のコンプライアンス計画を策定いたします。

また、役員においては、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に1回は外部研修に参加することといたします。

② 全社研修

2022年以降、当社グループ全従業員のコンプライアンス意識等の向上を図るべく、当社管理本部が主導し、当社グループ全従業員を対象としたコンプライアンス研修（対面もしくはオンラインにて）を年2回実施することといたしました。また、研修内容の定着と理解度の確認を目的にeラーニングを活用することとしました。

開催日	研修内容
2022/10/31	コンプライアンスとは/リスク/予防について
2023/6/1	コンプライアンス研修職場環境作り編
2023/12/8	コンプライアンス研修_インサイダー取引規制研修
2024/1/19	プライバシーマークに関する研修
2024/11/27	個人情報保護研修

今後も継続的にコンプライアンス研修や倫理研修を実施するとともに、更なる研修の効果を高めるため、役員研修と同様に理解度テストや事後のアンケート調査等により意識改革の程度を把握することとします。その結果をリスク・コンプライアンス委員会に報告し、理解度テストやアンケートの結果を踏まえフォローすることとします。

今後の全従業員のコンプライアンス研修は以下のとおりです。

日程	研修内容	講師
2025年 6月	コンプライアンス違反事例	弁護士
7月	リスク管理について	会計士
10月	内部通報制度について	弁護士
12月	ハラスメント研修	弁護士

9 独立した監査機能の強化

(1) 監査等委員監査の見直し

改善措置	<ul style="list-style-type: none"> ①監査計画の見直し ②監査体制の強化 ③モニタリングの強化 ④三様監査の連携強化
------	---

主管部署	監査等委員会
整備対象規程	監査等委員会監査基準、監査等委員会運用マニュアル
整備完了時期	2025年8月 監査等委員会監査計画見直し 2025年8月 監査等委員会運用マニュアル
運用開始時期	①2025年8月 ②2025年8月 ③2025年8月 ④2025年8月
周知徹底方法	—
実施頻度	①年に1回 ②毎月1回 ③毎月1回 ④四半期に1回
モニタリング状況	取締役会、監査等委員会で毎月報告を行います。
原因項番(参照先)	12 監査の問題 (1) 監査役監査の不十分性

①監査計画の見直し

当社ではこれまで、監査計画の策定にあたり、前年の計画をほぼ踏襲する形式的な運用にとどまっており、事業環境や組織体制の変化、過去の不適切事案、社内外からの指摘事項といったリスク要因を十分に反映した監査が実施されていませんでした。その結果、リスクの変化に即応する柔軟な見直しが行われず、実態と乖離した監査が継続され、実効性を欠く要因となっておりました。

こうした反省を踏まえ、今後は毎期の事業実態・リスクに即したゼロベースの監査計画策定を行う体制へと転換いたします。具体的には、まず公認会計士等の外部専門家の助言を受けながら、過去の指摘事項、不適切な意思決定事案、内部統制上の懸念、事業環境の変化といった情報を網羅的に収集し、監査対象とすべき領域のリスクアセスメントを実施します。

その上で、重点的に監査すべき対象(例：高額送金案件、規程を逸脱した決裁、関連当事者取引、社長主導で決定された案件、資金管理状況等)を明確に定め、内容面の妥当性や意思決定プロセスの正当性、関連資料の整備状況、資金管理体制の適切性と実効性といった実質的な観点から監査手続を設計してまいります。

また、これまで曖昧であった監査計画の策定手続についても、以下のように明確なフローを整備いたします。①各期初にリスクアセスメントを実施し、優先度の高い監査対象を抽出②抽出した監査項目について、内部監査室との協議および専門家の助言を踏まえて監査手続を設計③監査等委員会で監査計画案を審議・承認④計画に基づき実施した監査結果と改善状況を踏まえ、期中または期末に計画の見直しを実施します。

このように、計画の段階から実態に即した監査内容とし、また必要に応じて期中における柔軟な見直し(ローリングレビュー)を行うことで、形骸化した監査から脱却し、経営実態を的確に把握しリスクに対応できる実効的な監査計画の策定を実現してまいります。なお、重点監査項目については今後も定期的な見直しを行い、常に実情に沿った監査が実施できるよう対応いたします。

②監査体制の強化

過去の不適切事案において、監査役が必要な情報収集や全社的なガバナンス監視に十分に取り組めておらず、役割・責任の理解不足や継続的なモニタリング体制の欠如が明らかとなりました。この反省を踏まえ、監査体制の強化いたします。

・情報収集体制の整備と強化

2025年8月から子会社を含む関係部署との定期的な情報収集を行い、重要リスクや不正兆候を早期に検知する仕組みを導入します。具体的には、経営会議及び取締役会での毎月報告の義務化や年に1回以上の部門長へのヒアリング実施、電子システムを活用した情報共有の促進を図ります。

・監査等委員の役割・責任の明確化と教育の充実

監査等委員の役割、責任、権限について改めて、最新の法改正やガイドラインに沿っているかを確認し監査等委員会監査基準規程の見直しを図るとともに、各監査等委員が担当する監査対象領域、調査権限、報告義務等を担当表について監査等委員会で2025年9月から進捗確認を行います。また、2025年9月から監査等委員それぞれが最新の監査手法や業界動向、法令改正情報等を積極的に収集・共有できる体制を構築します。これにより、専門家（公認会計士）だけに依存せず、多様な視点から実効的な監査活動を推進できる人材育成と組織風土の醸成を目指します。

・重要会議への監査等委員の定期参加

取締役会以外の重要会議体（経営会議）に、常勤監査等委員が毎回出席し、社外監査等委員は輪番で1名が出席します。これにより、経営上の重要な意思決定プロセスを適時把握し、経営判断の透明性やリスク認識の共有を図るとともに、監査等委員会としてのモニタリングを継続します。

また、経営会議に出席した常勤監査等委員が、非出席の他の監査等委員に対して、要点メモによる都度報告を実施し、委員全体での情報共有を徹底します。会議で得た情報をもとに、必要に応じて監査方針や重点項目の見直しにつなげ、リスクに迅速かつ柔軟に対応する体制とします。

・指摘事項のフォローアップ監査体制の強化

過去の監査等で指摘された事項に対して、改善状況や対応内容を継続的に把握・確認するため、上記「5 監査等委員会の牽制機能の強化（4）フォローアップ体制の強化」のとおり2025年8月分についてフォローアップリストを作成・2025年9月から運用します。このリストには、各指摘事項の概要、対応状況、完了時期、担当部署、対応内容等を記載し、毎月1回、監査等委員会にて確認・レビューを行うことにより、改善活動が確実に実行される体制を整備します。

また、改善完了と判断する際には、対応内容の適切性や運用状況も確認し、必要に応じて再確認や現場へのヒアリングを行う等、改善結果の実効性を検証します。これにより、単なる形式的な対応に留まらず、再発防止につながる確実な改善を促進してまいります。

・監査計画の柔軟な見直し体制の確立

情報収集結果を踏まえ、当初計画にとらわれず、必要に応じて監査対象や手法を随時見直し、実態に即した監査を行います。

③モニタリングの強化

従前は稟議書等の形式的なチェックに留まっていたモニタリングを見直し、実態把握に重点を置

いた包括的なモニタリング体制を構築します。

・稟議書・契約書の全件詳細チェック体制の導入

稟議書及び契約書については、電子稟議の「全件」を対象とし、記載内容の妥当性、根拠資料との整合性、取引背景や関係者の相関関係等を確認できる詳細なチェックリストを整備・運用します。

具体的には、関連法令・定款・社内規程への適合性（会社法・独禁法・倫理規程等）、経営判断が企業価値・株主価値を毀損していないか、重大な財務・経営判断リスクが伴う案件の判断プロセスの正当性等を確認します。

・異常検知・早期対応の仕組み構築

稟議書・契約書のチェック結果を案件別にデータベース化し蓄積、分析することで、特定部門や取引先に偏った申請、不自然な金額設定、承認プロセスの逸脱等を早期に検知・報告する体制を構築します。これにより、内部統制上のリスクの芽を初動段階で摘み取ることを目指します。

・モニタリング対象の拡大

従来は主に稟議書の確認に限定していたモニタリングの対象を、上記「(1) 監査等委員監査の見直し①監査計画の見直し」のとおり的重要監査項目を中心に、モニタリングを拡大します。

具体的には、まず契約の履行状況について重点的にチェックを行います。契約書に定められた「納入」「支払」「履行期限」等の遵守状況を継続的にモニタリングし、実行段階での逸脱や不履行の兆候を速やかに捉えます。特に、支払のみが実施されている案件や、納入遅延が常態化している契約については、優先的に抽出・分析を実施します。

さらに、規程を逸脱した決裁や例外的な処理がなされたもの、利益相反リスクを含む関連当事者との取引に該当するもの、社長主導で決定・執行された案件については、上記「5 監査等委員会の牽制機能の強化 (4) フォローアップ体制の強化」のとおり監査フォローアップリストに加えてモニタリングを行い、継続的な管理体制の強化を図ります。

④三様監査の連携強化

四半期ごとに、会計監査人（監査法人）、内部監査室（担当者、責任者）、そして監査等委員全員による三者会議を開催しておりますが、従前ではリスク情報や懸念事項の共有が不十分であったため以下の項目については報告の徹底を行います。

具体的には、モニタリングで把握した懸念取引や決裁プロセスにおける不備、統制違反事例、そして業務部門との接点における実務的な課題を重点的に協議します。これらの協議結果は監査等委員会を通じて取締役会にフィードバックされ、取締役会はその内容を踏まえて執行側（各部門長を含む業務執行責任者）に必要な対応策の検討と実行を指示します。

対応策の管理は、まず取締役会が執行側に改善要求や方針を意見し、執行側は具体的な対応計画を策定して進捗を管理します。内部監査室は各対応策の進捗状況を取りまとめ、監査等委員会の意見を反映した上で統一したフォローアップリストとして作成し、両者が共通のリストを使用してフォローアップを実施します。その後、内部監査室や監査等委員会がフォローアップを行い、実施された対応策の効果検証を実施します。

監査等委員会は会社の監査体制全般を統括する機関として、会計監査人や内部監査室と連携しながら監査活動の有効性を確保する役割を担います。監査等委員個人は、監査法人や内部監査からの情報

を収集・分析し、三者会議に参加してリスク評価を行うとともに、取締役会への報告責任を負います。

(2) 内部監査室監査の強化

改善措置	①監査計画の見直し ②モニタリングの強化 ③監査体制の強化 ④フォローアップ体制の充実 ⑤三様監査の連携強化 ⑥スキルアップ研修の実施
主管部署	内部監査室
整備対象規程	内部監査規程
整備完了時期	①2025年8月 ②2025年4月 ③2025年7月 ④2025年8月 ⑤2025年8月 ⑥—
運用開始時期	①2025年8月 ②2025年4月 ③2025年7月 ④2025年9月 ⑤2025年8月 ⑥実施中
周知徹底方法	—
実施頻度	①年1回 ②月1回 ③— ④年1回(各部門) ⑤四半期に1回 ⑥年に4回
モニタリング状況	モニタリング状況を、取締役会、監査等委員会で毎月報告を行います。
原因項番(参照先)	12 監査の問題 (2) 内部監査室の不備

① 監査計画の見直し

2025年7月より、企業活動における不正や誤謬のリスクが高い領域を特定するためのリスクアセスメントを導入し、たとえば過去に不正支出や契約不備が確認された部門や、利益相反の可能性のある取引等については重点的に監査を行う方針としています。特に、当社のメイン事業が以前から大きく変革していることを踏まえ、今回導入するリスクアセスメントにおいては、事業環

境の変化や組織体制の変革を適切に反映し、各期のリスク状況に即した監査対象や監査範囲の設定を行う予定であり、監査計画の見直しは2025年8月に完了する予定です。このリスクアプローチに基づく監査計画により、J-SOX 対応に加えて、子会社を含むすべての事業部門に対し、原則として年1回の業務監査を実施する予定です。具体的な実施内容については、まずリスクアセスメントを通じて不正や誤謬の発生可能性が高い領域を特定し、それに基づき各事業部門の業務プロセスや規程の遵守状況、取引の妥当性、資金管理状況、親子会社間の規程類の整合性等を重点的に監査します。ただし、どのような具体的な監査手続きを実施するかについては、各年度の監査計画を策定した後に決定します。

業務監査として具体的に想定している内容は、業務プロセスの妥当性評価、稟議書や決裁権限表の遵守状況の確認、親子会社間の業務手順と実務の整合性検証、関連当事者取引の精査、利益相反取引の有無や背景調査、契約内容およびリスク評価等を含み、業務運営の健全性と適正性を確保するために実施されます。

業務監査の結果については、監査実施月の翌月を目処に業務監査報告書（監査により発見された指摘事項および被監査部門が策定した是正施策が記載）を内部監査室が作成し、取締役会および監査等委員会に報告します。報告後には必要に応じて取締役会及び監査等委員会から被監査部門に対して改善を指示がなされ、被監査部門によっては是正措置が講じられます。その後の改善状況のフォローアップについては、以下「(2)内部監査室監査の強化④フォローアップ体制の充実」に記載のとおりです。

② モニタリングの強化

2025年4月より、契約・支払関連の全件モニタリングを毎月実施しています。対象の契約書は全件、支払は金額基準を設定して100万円を超える支出を抽出し、確認内容は単なる書面整合性にとどまらず、次のような観点からの実質的な点検を行っています。具体的に、①契約内容と業務実態の整合性、②稟議プロセスにおける承認基準や社内規程の遵守状況、③請求内容と業務履行実績の一致、④支出の目的や内容が妥当かつ合理的か、不自然な取引形態がないか、等を確認しております。

また、2025年3月にはモニタリング項目を文書化し、チェックリストおよび指標を策定・精緻化いたしました。これに基づき、過去に不正や不備が確認された部門や取引類型を重点的に監査対象としています。これにより、単なる形式確認ではなく、リスクの所在に応じた柔軟かつ実効的な点検が可能となっています。

さらに、これらのモニタリング結果について、指摘事項があった場合には該当部門に改善状況回答書の提出を求め、取締役会および監査等委員会、リスク・コンプライアンス委員会にも報告しております。不正の兆候が確認された場合には、社内通報制度や調査機能と連携し、速やかに事実確認と対応を行います。

③ 監査体制の強化

当社において不正事案が発覚したことを受け、ガバナンス体制の抜本的な強化が喫緊の課題となっております。これに対応するため、現在内部監査を担っている業務委託者1名に加え、2025

年7月に常勤の内部監査室長レベルの人材を採用し、内部監査室を2名体制（業務委託者1名＋常勤監査室長1名）へ拡充しました。なお、当該人材は2025年10月に監査等委員に就任する可能性があるため、その場合には後任の内部監査室長を別途採用する必要があります。後任の採用については、10月の監査等委員就任前までに完了する予定であり、監査計画についても適切に引継ぎを行うことで、監査体制に支障が生じないよう対応してまいります。

常勤の監査室長が加わることで、継続的かつ機動的な監査活動が可能となり、監査の専門性と客観性を高めることが期待されます。また、現在策定中の監査計画において、公認会計士等外部専門家の支援を積極的に活用することで、監査業務の負荷分散が可能となり、効率的かつ効果的な運用が可能であると判断しております。また、監査対象範囲や優先順位を適切に設定し、リスクベースでの監査対象を選定することにより、限られた人員でも十分対応可能であると考えております。

なお、外部の公認会計士による四半期レビューは継続し、特に財務報告に係る不正リスクや内部統制上の不備に対する感応性を高める観点から、重要リスクへの対応状況を重点的に検証するようレビューを依頼することで、監査の専門性・客観性を維持してまいります。

④フォローアップ体制の充実

業務監査および日常的なモニタリングにより指摘された事項については、2025年8月取締役会開催分から内部監査室がフォローアップリストを用いて継続的に進捗を管理し、改善の確実な実施を支援・監督してまいります。具体的には、業務監査報告書やモニタリング結果に記載された改善指示に基づき、対象部門から提出される対応計画およびその実施状況を確認し、改善措置が完了するまで定期的に確認を行います。

これらのフォローアップの状況は、フォローアップリストに基づいて整理・記録され、改善が完了するまでの間、定例的に取締役会および監査等委員会へ報告いたします。特に重大な指摘事項については、早急な是正を求めるとともに、必要に応じて制度や運用の見直し等、ガバナンス全体への対応を行う体制としております。

また、内部監査室は、取締役会、経営会議、監査等委員会、リスク管理会議、コンプライアンス推進会議、リスク・コンプライアンス委員会、増資資金管理委員会に出席し、モニタリング結果や業務監査報告書の内容をもとに、監査で把握した課題や問題点を報告・共有することで、経営層の関与を通じた全社的な改善の促進につなげております。

なお、各部門に対する業務監査については、監査実施後1カ月を目安に、内部監査室が作成する業務監査報告書を取締役会へ提出します。報告後も、改善が未了の項目については、改善が完了するまで追跡管理を継続し業務監査報告書(フォローアップ)を取締役会へ提出いたします。

⑤三様監査の連携強化

上記「9 独立した監査機能の強化（1）監査等委員監査の見直し④三様監査の連携強化」と同様に、内部監査室を中心に、会計監査人および監査等委員会との三様監査の連携を強化し、四半期ごとの三者会議を通じて、懸念事項やリスク情報を共有・協議の上、取締役会へフィードバックし、必要な対応の実行とそのフォローアップを行う体制とします。

また、2025年8月からは、四半期に1回、会計監査人から報告された事項に対して、どのような経緯で指摘がなされたのかを内部監査室が独自に調査し、必要に応じて経営陣へのヒアリングを実施する等、会計監査人との情報共有および協議を進めます。これらの協議結果については、取締役会および監査等委員会に報告され、適切な対応が図られます。協議事項については、それぞれの立場から監査（実効性の確認）を行うこととし、内部監査室は業務の適正性・効率性、監査等委員会は取締役の職務執行の適法性、会計監査人は財務報告の適正性という観点での評価・対応を行います。

⑥スキルアップ研修の実施

内部監査室業務の理解度を高めるため、2023年1月から内部監査協会実施の研修への参加等の研修を年に4回実施しておりますが、今後も継続して年に4回実施してまいります。これにより内部監査室のスキルアップを図り、当社の内部統制、内部監査体制の強化を図ってまいります。

10 管理体制の強化

(1) 社内規程の見直し

改善措置	①決裁権限・承認フローの見直し ②電子稟議システムの運用強化 ③規程類の自主点検と年次見直し
主管部署	管理本部
整備対象規程	職務権限決裁表、稟議規定、
整備完了時期	①2025年5月から見直しを開始し、8月末に完了 ②2025年8月 新システム導入 ③—
運用開始時期	①2025年9月 ②2025年9月 ③—
周知徹底方法	社内イントラ、説明会
実施頻度	年に1回
モニタリング状況	内部監査室によるモニタリングを実施します。
原因項番(参照先)	11 管理体制の不備 (1) 決裁権限、承認フローの整備不備

①決裁権限・承認フローの見直し

前払に関する職務権限決裁表に該当項目が設定されていなかったことを踏まえ、会社規模や事業内容に適した決裁項目および決裁権限の金額基準を見直し、職務権限決裁表を改定します。

あわせて、取引開始から契約締結、支払いに至るまでの一連の手順および承認フローを全面的に見直し、牽制機能が適切に発揮される体制の整備を進めています。具体的には、属人的な運用を排除し、誰が担当しても一定水準の業務遂行が可能となるよう、上記「10 管理体制の強化 (2) 運用の徹底」のとおり稟議・契約・与信・支払・押印等の全社申請手続きに関するフロー図・マニュアルを整

備します。業務プロセスの可視化を図るとともに、管理本部内でのチェック体制や差し戻し基準も文書化します。

整備したマニュアル・フローについては、新任者向けの初期研修および全社員向けの定期説明会を通じて内容を周知。変更があった際は速やかに更新し、全社員に通知します。

今後も年1回の見直しを実施し、業務棚卸の結果や現場からのフィードバックを反映しながら継続的な改善を行います。

また、稟議規定においては、事後稟議を禁止し、契約や支払いの前に必ず事前決裁を受けることとし、書面稟議書での決裁を禁止するよう2025年2月からは規程を改定しています。

業務執行ラインにおける第1線と第2線の役割と責任の明確化を図り、それぞれの立場からのチェック機能が有効に機能する体制の確立に努めます。

具体的には、第1線の役割・責任として、稟議書等の申請書作成にあたり、稟議書等の申請書作成時に、事業活動や取引の目的、経緯、金額根拠等の情報を正確かつ具体的に記載するとともに、取引先や取引内容に潜在するリスク（利益相反、信用リスク、コンプライアンス上のリスク等）を事前に洗い出して明示する責任を負います。また、決裁承認後の業務執行においても、稟議内容に沿った適切な業務運営を徹底します。

第2線の役割・責任として、提出された稟議書等に対し、事業部門が作成した申請内容の妥当性や整合性、潜在リスクの十分性を専門的・客観的視点からチェックし、問題点や不足情報を指摘・補完します。あわせて、稟議内容が社内規程やガイドライン、法令に適合しているか、利益相反やコンプライアンスの観点で問題がないかを評価し、形式的な決裁プロセスとならないよう実質的なレビューや確認を実施することで、実効的な牽制機能を果たします。

さらに、重要な意思決定（取締役会決議事項）に関わる承認のプロセスにおいて、特定の個人の判断に過度に依存することを防止するため、担当者に加え少なくとも1名以上の管理職による確認および承認を義務づけます。取締役会議案を取りまとめる承認申請書は、管理本部内でのダブルチェックを行うとともに、不備があれば差し戻すことを徹底します。

②電子稟議システムの運用強化

2022年4月以降、稟議手続きの厳格化および円滑な情報共有と相互監督機能の強化を目的として、軽微な内容を含む全ての電子稟議フローにおいて社外取締役1名が事前に確認を行う業務フローに変更しました。

さらに、稟議書に新たに取引目的、概要商流、紹介経緯、選定理由、金額根拠（相見積り）、関連当事者等の有無（利益相反含む）等の詳細項目を設け、記載内容の充実に2025年2月から取り組んでおりますがリスクに関する事項及び職務決裁権限基準表の項目を追加し同年8月に更なる変更を行います。

また、2025年2月より、稟議書を含むすべての意思決定関連書類（与信申請、契約締結申請、支払申請、押印申請等）について紙での決裁・申請を禁止し、電子システムによる一元管理・決裁を義務化しています。これらの書類についても取引目的、商流概要、紹介経緯、選定理由、金額根拠（相見積り含む）、関連当事者の有無（利益相反含む）の記載を必須としています。

これらの取組みは、以下「10 管理体制の強化(7)モニタリングの強化」に記載の内部監査室による継続的なモニタリングや、取締役会・監査等委員会への報告を通じて運用の徹底を図ります。

加えて、現在、稟議と紐づく各種申請（与信・契約・支払）について、一連の承認プロセスを横断的に確認できるワークフローへの移行を進めており、2025年9月を目途に本格運用を開始する予定です。これにより、取引開始から支払に至るまでのプロセス全体の可視化と統制強化を図ります。

③規程類の自主点検と年次見直し

2022年再発防止策により社内規程については、労務関連や関連する法令諸規則に即しているか、運用実態との齟齬や形骸化が生じていないかを年に1回確認し、必要に応じて見直しを図ることとしております。

具体的には、所管部署による規定類の自主点検を実施し、法令関連部分については弁護士、社労士、公認会計士等の外部専門機関への確認も行い、毎年5月から8月にかけて管理本部主導で所管部署が実態と照らし合わせて見直しを行い、内部監査室の助言も反映しながら継続的に改善を図っています。

(2) 運用の徹底

改善措置	① 電子決裁・関連申請手続の徹底とチェック体制の強化 ② 電子システム運用状況のフォローアップと改善対応 ③ 規程・業務フロー改訂に伴う周知活動の強化
主管部署	管理本部
整備対象規程	決裁権限基準表、稟議規定、運用マニュアル
整備完了時期	① 2025年2月 稟議規定 2025年8月 運用マニュアル ② 2025年8月 新システム ③ 2025年8月 運用マニュアル
運用開始時期	①2025年3月 新フォーマットでの運用 2025年9月 運用マニュアル ②2025年9月 新システム ③2025年9月 運用マニュアル
周知徹底方法	社内イントラ、説明会
実施頻度	常時
モニタリング状況	内部監査室によるモニタリングを実施します。
原因項番(参照先)	11 管理体制の不備(2) 決裁権限・承認フローの運用不備

① 電子決裁・関連申請手続の徹底とチェック体制の強化

上記「10 管理体制の強化 (1) 社内規程の見直し」で整備した規程・マニュアルに基づき、例外運用や形式的な処理が行われないよう、システム未使用の申請（印章押印申請書、承認申請書）は管理本部が2025年9月からモニタリングし、違反があった場合は所管部署に対し即時に是正を求めていきます。

さらに、電子承認申請内容の妥当性確認において第1線と第2線の連携によるチェック体制を強化します。チェックの過程では、記載不備への差し戻し、補足資料提出の指導も厳格に行います。

定期的な説明会や研修を通じて、第1線へのルール浸透と実行力の向上を図るとともに懸念事項が発見された場合には経営会議にて報告することとします。

②電子システム運用状況のフォローアップと改善対応

電子決裁・申請システムの導入に伴い、運用状況を第2線が継続的に確認し、承認の遅延や添付書類の漏れ、記載不備、チェック体制の形骸化といった課題を早期に把握・是正しています。

また、電子フローにより決裁順序が明確化されているため、稟議書の起案時点で取引先の信用調査や与信審査が十分に実施されないまま手続が進行し、契約締結や支払いが行われた後に稟議書が決裁される、いわゆる事後決裁稟議は発生しません。

③ 規程・業務フロー改訂に伴う周知活動の強化

規程や業務フローの見直しに合わせて、関係部署向けに複数回の説明会を実施する予定です。特に、システム運用の変更点や新たな申請ルールに関する内容を中心に、実務担当者が確実に理解・運用できるよう、部門別・実務別にマニュアル配布と運用確認を行っています。

また、説明会で出た疑問や課題を受け止めるフィードバック窓口を管理本部に設け、制度面・システム面の改善にも迅速に対応できる体制を整備します。

(3) 印章管理の徹底

改善措置	印章管理の徹底
主管部署	管理本部
整備対象規程	—
整備完了時期	—
運用開始時期	実施中
周知徹底方法	—
実施頻度	常時
モニタリング状況	月1回 監査等委員及び内部監査室による確認を実施します。
原因項番(参照先)	11 管理体制の不備 (3) 印章管理体制の不備

2023年4月に印章使用における社内手続きを厳格化し、管理体制の強化として管理者を2名(取締役、常勤監査等委員、新体制においては取締役、管理本部長)としており、押印申請書や印章持出申請書が、関連する稟議書や契約書の内容と整合し、適時適切に作成されていることを、現状及び今後も監査等委員が確認しておりますが、新体制においては内部監査室が月次で確認することとし、今後も引き続き実施いたします。

(4) 管理体制の再構築

改善措置	管理体制の再構築
------	----------

主管部署	管理本部
整備対象規程	業務分掌規定
整備完了時期	2025年8月 組織変更、業務分掌規程の改定 2025年9月 業務リストの作成
運用開始時期	2025年9月 業務分掌規程の運用 2025年10月 業務リストの運用
周知徹底方法	社内イントラ
実施頻度	常時
モニタリング状況	—
原因項番(参照先)	11 管理体制の不備(4) 人員・リソース不足

現在の体制及び変更後の体制は以下のとおりです。

部門	役職・担当	現状 人員数	変更後 人員数	増減数	備考
財務・経理部門	部長	1名	1名	0名	現状維持
	一般職	2名	3名	+1名	人事異動による配置
財務・経理部門計	計	3名	4名	+1名	
人事・総務部門	部長(課長より昇格)	0名	1名	+1名	課長職からの昇格を予定
	課長職(法務兼務)	1名	0名	▲1名	法務兼務を解消
	一般職(法務担当)	0名	1名	+1名	新規採用予定
	一般職(人事担当)	1名	1名	0名	現状維持
	一般職(総務担当)	1名	1名	0名	現状維持
	情報システム担当	0名	2名	+2名(統合分)	情報システム部門からの統合に伴い配置
総務部門計 (再編後※1)	計	3名	6名	+3名	
情報システム部門	部長職(兼務)	1名	0名	▲1名(統合分)	総務部門へ統合によりポスト廃止
	一般職	2名	0名	▲2名(統合分)	総務部門へ統合予定
情報システム部門計	計	3名	0名	▲3名(統合分)	総務部門へ統合予定
営業サポート部門※2	一般職	2名	0名	▲2名(統合分)	事業統括本部へ統合予定 (管理本部内では部門廃止)
営業サポート部門計	計	2名	0名	▲2名(統合分)	事業統括本部へ統合予定 (管理本部内では部門廃止)

※1再編については、従来、情報システム部門の部長職は事業部門長が兼務していたため、業務上の利益相反リスクや管理体制の弱体化を招く恐れがありました。この兼務状態を解消し、情報システムを総務部門に統合することで、客観的・中立的な立場から情報システムの管理・監督が可能となります。

※2営業サポート部門は、上記「3 権限集中の解消(2)組織変更②DC事業の組織的独立と適切なモニタリング体制の構築」のとおり事業部門へ統合します。

なお、組織の変更自体は2025年8月を予定しております。

現状は法務担当が不在であり、この役割を総務部門の課長が兼務しているため、業務負荷が高まっています。そのため、2025年10月までに法務担当者を1名採用する必要があり、法務専任担当者の採用により、専門的な知見を持つ人材が配置され、コンプライアンス強化及び業務品質の向上が見込まれます。また、総務部門の業務負担軽減と効率化にも寄与するものと考えております。また、管理本部のチェック機能強化が求められる中、財務・経理部門においても体制強化を目的として、人事異動により2025年8月に1名を増員いたします。

併せて、既存体制を見直すために定期的な業務棚卸を実施し、各担当者の業務範囲・頻度・重要性を洗い出した上で2025年9月に業務リストを作成します。特に、審査基準やリスク確認ポイントが明文化されておらず、申請者と確認者が同一となる恐れのある押印管理や契約審査等の業務については、業務プロセスや審査基準を明確にしたうえで、2025年9月に担当者を再配置します。

また、2025年8月～9月にかけて業務ごとに確認やレビューのダブルチェック体制を導入し、特定担当者への業務集中や個人依存を排除します。さらに、業務の性質や担当者のスキルに応じた柔軟なチーム編成を検討し、機能別に再配置することで効率的かつ統制の効いた運営体制を2025年9月までに構築します。

こうした取り組みにより、相互牽制の促進を図り、持続可能で実効性のある管理体制を構築していきます。

(5) 資金管理体制の徹底

改善措置	資金管理体制の徹底
主管部署	管理本部
整備対象規程	増資資金管理委員会規程
整備完了時期	2025年9月
運用開始時期	2025年9月
周知徹底方法	—
実施頻度	半期に1回
モニタリング状況	取締役会へ報告を行います。
原因項番(参照先)	11 管理体制の不備 (5) 資金管理体制の不備

当社は、増資資金管理委員会の機能を再構築し、その増資資金管理委員会規程を2025年8月までに改訂します。具体的内容は以下のとおりです。

①委員会の目的・役割

増資資金管理委員会は、増資により調達した資金がその使用目的に沿って適切に管理され、透明性が確保されることを目的として設置されます。委員会は、資金使途の逸脱、資金流用、不適切な運用等のリスクを早期に発見し、適時に是正措置を促すために、増資資金の使用状況を包括的かつ客観的に確認する役割を担います。

②委員会の審議内容

委員会は以下の項目を審議・検討いたします。

- ・資金使途に係る予実管理状況および資金使用実態（取引内容、契約進捗、支払実績等）の事後的確認
- ・資金使途計画からの逸脱の有無や異常支出の検証、および支出の妥当性評価

委員会は原則半期に1回開催します。

③参加メンバーの役割と審議の実効性

委員会には社外取締役、経理担当者、事業部門担当者、内部監査室、常勤監査等委員が参加します。

経理担当者は日常的な資金管理業務を行っておりますが、本委員会では、部門横断的かつ社外取締役の視点を入れて資金管理の妥当性を検証し、情報共有および透明性の向上を図ります。

また、事業部門の担当者を参加させ、現場における資金使用の実態を報告・説明させることで、日常業務で把握しきれない問題点を早期に検知・対応する体制を整えます。

④委員会設置の理由

本委員会の再設置により、日常的な管理業務における個別的な確認だけでは発見が難しい潜在的な問題やリスクを、定期的かつ組織的なレビューを通じて早期に発見・対応することが可能になります。また、第三者的・客観的な評価を通じて、増資資金の使用に関する説明責任を果たし、取締役会および監査等委員会による監督機能を補完・強化する効果も期待されます。

審議結果の取りまとめは管理本部が行い、半期ごとに取締役会および監査等委員会へ報告します。異常や問題が発覚した場合は、臨時に報告を行い、経営層による迅速な対応を促進します。報告内容には、資金の実際の使途と当初計画との差異、確認結果に基づく改善措置の実施状況、次回委員会での検討課題等を含めます。

(6) 決算対応手続き体制の強化

改善措置	決算対応手続きの強化
主管部署	管理本部
整備対象規程	—
整備完了時期	—
運用開始時期	2025年8月
周知徹底方法	—
実施頻度	四半期に1回
モニタリング状況	—
原因項番(参照先)	11 管理体制の不備 (6) 決算対応手続き体制の不備

株主総会の運用に関しては、総会議案の決定にあたり、管理本部にて関連法令や開示基準等の確認を徹底します。加えて、外部の専門機関（証券代行会社や開示サポート業者）に対して事前確認を行う体制を整備し、議案決定プロセスの適正化を図ります。併せて、取締役会および監査等委員会において、会計監査報告および財務報告に関する実務的・法的な理解が不十分であったこと、実効的な議論や検証が行われていなかったことの是正については、上記「4 取締役会の牽制機能の強化、5 監査等委員会の牽制機能の強化」にて対応いたします。

取締役会や監査等委員会の機能強化と合わせて、株主総会における議案の適正な審議・承認プロセスの確立および適時開示の徹底を実現し、ガバナンスの強化を図ります。

（7）モニタリングの強化

改善措置	モニタリングの強化
主管部署	内部監査室
整備対象規程	—
整備完了時期	—
運用開始時期	（1）規程改定後に実施
周知徹底方法	社内イントラ
実施頻度	常時
モニタリング状況	取締役会、監査等委員会と連携し、各会議体で毎月報告を実施します。
原因項番(参照先)	11 管理体制の不備（2）決裁権限、承認フローの運用不備

内部監査室及び監査等委員によるモニタリングは、上記「9 独立した監査機能の強化（1）監査等委員監査の見直し③モニタリングの強化、（2）内部監査室監査の強化②モニタリングの強化」のとおりに強化しておりますが、今後も継続して内部監査室によるモニタリングを実施してまいります。

なお、2025年8月から管理本部においても記載内容の不十分や添付資料の不足については差し戻しや追加資料の提出等を徹底することにより、役職員はじめ、グループ全社員における規程遵守の徹底を図ります。

11 役員と関係のある会社との取引の制限

改善措置	（1）関連当事者等取引規程の整備 （2）関連当事者に係るアンケートの変更、リストの作成 （3）取締役の紹介をきっかけとした取引 （4）モニタリングの実施 （5）既存取引の見直し
主管部署	管理本部
整備対象規程	関連当事者等管理規程
整備完了時期	（1）2025年3月 関連当事者等管理規定の制定 2025年8月 関連当事者等管理運用マニュアル （2）2025年3月

	(3) 2025年8月 (4) 2025年7月 (5) -
運用開始時期	(1) 2025年4月 関連当事者等管理規定 2025年8月 関連当事者等管理運用マニュアル (2) 2025年4月 新フォーマットでのアンケート 2025年5月 リストの作成 (3) 2025年8月 (4) 2025年8月 (5) 2025年8月
周知徹底方法	社内イントラ
実施頻度	(1) - (2) 年2回 アンケートの実施 年2回 リストの更新 (3) 年4回 (4) 年4回 (5) -
モニタリング状況	年2回 リスク・コンプライアンス委員会で確認します。
原因項番(参照先)	10 取締役関係者との取引の検討不足

(1) 関連当事者等取引規程の整備

取引の透明性を確保し、公正な意思決定を行うための具体的な基準や手続きを定め、関連当事者等が関与する取引が適切に管理される仕組みを構築するために、新たに関連当事者等管理規程を制定いたします。

手続きとしては、関連当事者取引及び利益相反取引に該当する可能性のある取引(「(2) 関連当事者に係るアンケートの変更、リストの作成、(3) 取締役の紹介をきっかけとした取引」に記載の範囲)が行われる前にその取引内容、当事者、条件等について目的や状況に照らして適切であるかどうか、社会通念や企業倫理、規範に照らして問題がないかという妥当性の観点、その取引や判断が、論理的・経済的に見て筋が通っているか、説明が可能な根拠があるかどうかを見る合理性の観点から取締役会とは独立した諮問機関であるリスク・コンプライアンス委員会において審議を行い、会社の利益を害するおそれがないことを確認した上で、その取引の妥当性や合理性について、その結果を踏まえた上で取締役会に付議し承認を得る手続きを経るものとします。

これにより、取引に関する判断が客観的かつ公正に行われ、企業としてのコンプライアンスを強化することが可能となると判断しております。

また、リスク・コンプライアンス委員会には、必要に応じて取引の中止を判断する権限を付与しており、不適切な取引が行われることを未然に防ぐ体制を整えます。これらの措置を通じて、利益相反等のリスクを最小限に抑え、企業の透明性とガバナンスの向上を図ります。

(2) 関連当事者に係るアンケートの変更、リストの作成

取引や取引相手に対する情報収集の一環として、現在、管理本部が年1回実施している関連当事者に関するアンケートについて、利益相反取引も含む広範な取引を把握することを目的としてその範囲を拡大します。

また、以前は取引があった場合のみ記載する形式であったため、今後は取引の有無に関わらず、関連当事者に該当する企業名および利益相反取引に該当する可能性のある企業名を広く申告いただく形式に変更し、正確な関連情報を把握できるようにいたします。

また、2025年4月から管理本部により実施しているアンケートの実施回数も年1回から年2回に増加させ、関連当事者に関する情報をより頻繁に収集し、更新することで、迅速な対応を可能にします。

加えて、2025年5月から関連当事者等にかかるリストを管理本部が作成し、そのリストを稟議書の承認時や契約締結の際に管理本部が照合することとし、該当する場合には、上記の関連当事者等取引のプロセスを経ることといたします。

関連当事者等にかかるリストと照合することで、利益相反取引や関連当事者取引を早期に発見し、リスクに対する適切な対応が取れる体制を確立します。

(3) 取締役の紹介をきっかけとした取引

取締役の紹介をきっかけとする取引については、取引先申請書において当該紹介の経緯を明記するとともに、当社が当該取引先の株式を保有しているか否か、また当該取引先が当社の株式を保有しているか否か、当社グループとの兼務関係の有無、ならびに株主構成等を通じた実質的支配関係の有無等を管理本部が即時的に確認いたします。

これらの確認を踏まえ、関連当事者取引に該当する場合は、関連当事者リストとの照合により明確化され、所定の審査・承認プロセス（「(1) 関連当事者等取引規程の整備」に記載）を経ることとしております。一方、利益相反取引に該当する可能性については、取締役個人またはその近親者が当該取引先に対して支配的な影響力を有している場合、取締役またはその近親者が実質的に経済的利益を得る可能性が高い取引の場合、あるいは取締役が取引相手先の業務執行に関与している場合等を具体的な判断軸として管理本部が評価します。また、役員紹介の取引である1,000万円以上の案件については、上記の判断基準の該当有無にかかわらず、全件がリスク・コンプライアンス委員会の審議対象となります。さらに、1,000万円以下であっても管理本部が懸念を有すると判断した取引については、リスク・コンプライアンス委員会に上程し、審議を実施します。

これら利益相反の可能性が疑われる取引については、第三者の視点を有するリスク・コンプライアンス委員会で審議を行うこととしております。

また、これらの確認内容については四半期ごとにリスク管理会議において再検証を行い、統制の実効性確保を図っております。

なお、上記判断基準および審査・承認プロセスについては、関連当事者等取引規程および運用マニュアルに明記しております。

(4) モニタリングの実施

利益相反取引や関連当事者取引、さらには関連当事者等取引、利益相反取引に該当する可能性のある取引及び取締役からの紹介をきっかけに新たに取引を開始した取引先全件に関しては、管理本部にてリストを作成した上で、四半期に1回(初回は2025年8月を予定)その契約条件の妥当性や取引内容の合理性についてリスク管理会議で評価し、その結果をリスク・コンプライアンス委員会で検討し、取締役会に報告します。具体的には、契約締結時における条件が市場価格や業界標準と比較して適切であるか、また、取引先との関係が利益相反を引き起こすリスクがないかを確認します。

また、レビュー結果に基づき、契約内容の見直しが必要であると判断された場合には、速やかに修正措置を講じ、関係者と協議の上、適切な対応を行います。

(5) 既存取引の見直し

当社は、役員およびその関係会社との取引に対する管理体制の強化の一環として、2025年6月～7月にリスク・コンプライアンス委員会において、元役員である吉田が関与した現在も継続中の取引について再審査を実施しております。

当該審査では、取引の妥当性(市場性や契約条件)、業務上の合理性(取引の目的、代替手段の有無)、および当社にとってのリスク(利益相反の可能性、信用リスク、統制上の問題等)を総合的に検討します。審査の結果は取締役会へ報告し、必要に応じて契約条件の修正や取引の中止を含む見直しを実施することで、透明性と公正性を確保してまいります。

また、再審査後も該当取引については継続的なモニタリングを行い、定期的に内容の妥当性を検証する体制を構築し、不適切な取引やリスクの兆候を早期に把握・対応できるよう努めてまいります。

12 子会社管理の徹底

改善措置	(1) 子会社案件の承認・報告体制の強化 (2) 規程・権限体系の整備と運用徹底 (3) モニタリング・チェック体制の強化 (4) 役員選任プロセスの明確化
主管部署	管理本部
整備対象規程	関係会社管理規定、子会社職務権限決裁基準表
整備完了時期	(1) 2025年9月 (2) 2025年9月 (3) 2025年9月 (4) 2025年3月
運用開始時期	(1) 2025年10月 (2) 2025年10月 (3) 2025年9月 (4) 2025年4月

周知徹底方法	社内イントラ、説明会
実施頻度	(1) - (2) 常時 (3) 月1回 (4) 年1回
モニタリング状況	内部監査室による業務監査を実施します。
原因項番(参照先)	13 グループガバナンス認識の薄さ

(1) 子会社案件の承認・報告体制の強化

管理責任が不明確なまま権限が分散・属人的に運用され、実態把握や監督が機能不全に陥っていたことから、関連会社管理規程や職務権限決裁表において親会社取締役会への承認を必要とする等の重要事項（具体的には、重要な資産の取得・処分、重要な契約の締結・変更、子会社の役員選任・解任、大規模な資金調達・融資等）については、当社取締役会での承認、その後の経過報告を必要とします。

また、経営会議や取締役会へ上記重要事項の進捗報告を義務付けることで、親会社の子会社の業務運営や財務状況を定期的かつ体系的に把握・監督できる報告制度を構築します。これには、国内外の子会社を問わず、月次報告、四半期レビュー、経営上の重要課題の進捗報告等を含め、報告フォーマットや頻度の標準化も進めます。これにより、海外子会社や合同会社といった特殊法人形態を含めたガバナンス体制の統一と実効性の確保を図っています。

※なお、本件調査対象となった当該子会社については既に対応を完了しており、2024 年中に売却済みです。ただし、その対応過程においても海外子会社や合同会社への適用がすべての子会社において完了されていなかったため、今回の再発防止策ではそれらも含めて全面的に見直し・強化しています。

(2) 規程・権限体系の整備と運用徹底

組織実態に即した規程が整備されておらず、かつ、組織文化としてルールが軽視されていたことから、子会社の規程類については、決裁基準や承認フローが不明確であったり、職務分掌が曖昧で責任所在が不明確である等の不備が見られる状態にあり、親会社の管理基準に準拠した体系に見直しを行い、関係会社管理規定の改訂を含めた制度整備を実施します。

特に、稟議・契約・取締役会承認等の承認権限を法人形態や事業実態に応じて再設定し、制度と運用の乖離を是正します。

子会社がどのような形態であっても、重要事項の漏れを防ぎ、統制水準をグループ内で一定に保つ体制とします。具体的には、職務権限決裁表に基づき重要事項については必ず親会社取締役会での承認を必要とし、稟議決裁事項については社外取締役も承認フローに加わる電子稟議システムを使用します。なお、社外取締役のみで承認が完了することはなく、あくまでも職務権限決裁表に定められた正式な承認手続きを経る仕組みとしています。

合同会社や海外法人等、従来管理が及びにくかった事業体も内部統制の対象として明確に位置付け、運用徹底を図っています。制度面の整備については上記「10 管理体制の強化（1）社内規程の見直し」、実務運用の徹底については上記「10 管理体制の強化（2）運用の徹底」に準じた対応と

しています。

(3) モニタリング・チェック体制の強化

親会社による形式的な監査のみで、実態把握や是正が不十分でした。また、関連当事者取引等重要リスクへの監査や取締役会への報告・フォローアップも不足していたため、これを是正するため、親会社監査部門は地域・法人形態・事業リスクに応じたリスクベースのモニタリング体制を導入し、子会社も含めた定期的かつ実効的な監査・レビューを行います。リスクベース監査とは、事前に各子会社の所在地や業務特性、過去の不適切事案の有無、関連当事者取引の状況、内部通報件数等に基づくリスク評価を実施し、その評価結果に応じて、監査の頻度・対象範囲・深度を調整する手法を指します。具体的には、高リスクと判断される法人・地域・業務について、監査頻度を増やし、取引プロセスや証憑書類、内部統制の有効性を詳細に検証します。このリスクベース監査は、上記「9 独立した監査機能の強化（2）内部監査室監査の強化」に沿って見直し対象となっており、形式的でない実態把握を徹底します。

海外子会社や合同会社も現地任せにせず、親会社監査部門が主体的にモニタリング設計・実施に関与し、報告フローや資料確認の精度向上を図ります。さらに、上記「10 管理体制の強化（7）モニタリングの強化」のとおり内部監査室および監査等委員によるモニタリングも継続的に実施し、2025年9月からは管理本部で報告書の不備や資料不足の差し戻しを徹底し、規程遵守の徹底を図ります。

(4) 役員選任プロセスの明確化

子会社役員の人事プロセスが属人的かつ不透明で、相互牽制や説明責任が機能していなかったため、これを是正するため子会社の役員選任においても、上記「2 役員選任基準、役員選任プロセスの見直し」のとおり親会社と同様にグループ全体に適用される指名報酬委員会の審議を受ける体制を整備し、当社の役員選任基準を準用しています。

海外子会社や合同会社の役員についても同一の基準を適用し、特に現地任せになりがちな海外法人に対しては候補者の経歴・適格性の確認や就任後の評価・監督体制の強化を推進します。

これにより、グループ内で相互牽制が強化され、ガバナンスの向上を図ります。

13 内部通報制度の活性化

改善措置	①外部通報先の設置 ②規程の見直し ③定期的なアナウンス ④研修の実施
主管部署	管理本部及び監査等委員
整備対象規程	内部通報規程、ヘルプ運用ガイド
整備完了時期	①2025年5月 ②2025年5月から見直しを開始し、8月末に完了

	③2025年5月 ④2025年10月
運用開始時期	①2025年5月 ②2025年9月 ③2025年5月 ④2025年10月
周知徹底方法	社内イントラ及び研修会
実施頻度	①－ ②年に1回 ③四半期に1回 ④年に1回
モニタリング状況	年に1回の社内アンケートにより浸透状況を確認
原因項番(参照先)	14 内部通報制度の形骸化

2025年5月を目途に外部通報窓口を顧問弁護士から当社から独立した立場の内部通報サービス事業者である日本公益通報サービス株式会社に変更します。これに伴い、エスカレーションフローの見直しも実施いたします。現状の規程によると、事実関係の調査は管理本部が行うことになっておりますが、通報者が会社に情報が筒抜けになると考えて、通報者に通報を躊躇させてしまう可能性があると考えられることから、当社の業務執行から独立した機関である内部監査室や監査等委員会、リスク・コンプライアンス委員会等が調査を担当することを検討しています。また、当社にはヘルプ運用ガイドがありますが、その周知活動が定期的には実施されていないため、内部通報制度の利用方法について全役職員に対して四半期に1回定期的にアナウンスする、年に1回はコンプライアンス研修の一部として内部通報に関する研修を実施（今期は2025年10月に実施予定）する等して、社内全体に内部通報制度の周知を徹底してまいります。

14 再発防止策の担保

再発防止策の確実な実施を担保するため、取締役会、監査等委員会、リスク・コンプライアンス委員会、そして内部監査部門が連携して監督・評価を行う体制を構築します。

リスク・コンプライアンス委員会は、再発防止策の進捗状況をモニタリングし、再発防止策が適切に実行されているかをチェックし、法令遵守の観点から、再発防止策が企業のガバナンスに適合しているかを評価します。リスク・コンプライアンス委員会は、独立した第三者的な機関として、取締役会や監査等委員会と連携し、再発防止策の実行状況を把握し、問題があれば迅速に改善策を提案します。

内部監査部門は、再発防止策の実行状況を独立した視点で確認し、モニタリングを通じて、業務運営が規程等に基づいて適切に行われているか等の再発防止策の実施状況を確認します。内部監査部門は定期的に監査結果を取締役会、監査等委員会及びリスク・コンプライアンス委員会に報告し、必要に応じて再発防止策の改善提言や実行の促進を行います。

監査等委員会は再発防止策の実行過程やその有効性を独立した立場から確認し、内部統制が適切に機能しているかを確認します。監査等委員会は、定期的に監査結果を取締役会に報告し、取締役会へのフィードバックを通じて再発防止策の実行性を担保する役割を担うものとします。

取締役会は再発防止策の最終的な承認を行い、その実施状況について定期的に報告をリスク・コンプライアンス委員会、監査等委員会及び内部監査部門から受け、進捗を確認します。取締役会の責任の下、再発防止策が全社的に浸透しているか、または不足がないかを評価し、必要に応じて改善措置を講じます。

取締役会、監査等委員会、内部監査部門及びリスク・コンプライアンス委員会がそれぞれの役割を果たし、連携を強化しながら再発防止策の実行を監視することで、組織全体のガバナンスを強化し、持続的な改善に努めます。

第5 再発防止に向けた改善スケジュール

上記「第4 再発防止に向けた改善施策」の主なスケジュールは別表1のとおりです。なお、今後スケジュール及び改善策に大幅な変更があった場合は、速やかに開示いたします。

第6 不適切な情報開示等が投資家及び証券市場に与えた影響についての認識

当社は、当社の元代表取締役の不適切な行為及びこれに係る不適切な会計処理により、2024年11月に過年度の決算短信の訂正開示及び訂正有価証券報告書並びに訂正四半期報告書を提出いたしました。

当社は、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るとともに、上場会社として重大な責任があると深く認識、反省しております。当社はこのような事態を二度と起こさぬよう、当社グループの役職員が一体となり、再発防止に向けた改善措置を確実に実行し、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向けて全力を尽くす所存です。

以上

(別表1)

→:検討・整備 ⇒:実施・運用

改善施策	2025年8月以前	2025年					2026年	
		8月	9月	10月	11月	12月	1月	
1 役員体制の見直し								
(1) 役員経営責任及び責任の追及								
①不正発覚時の経営陣の処分	2025年2月	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②元代表取締役への責任追及	2025年7月	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(2) 役員体制の変更								
指名報酬委員会での選定		⇒						
取締役会の決議		⇒						
臨時株主総会での承認			→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
2 役員選任基準、役員選任プロセスの見直し								
(1) 役員選任基準の設定、見直し	2025年1月	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(2) 指名報酬委員会の見直し	2025年1月	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
3 権限集中の解消								
(1) 社長案件の廃止								
①実務権限の移譲と業務分掌の明確化	2025年7月	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②社長決裁案件の透明化と牽制強化		→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
③稟議フローの見直しと社外取締役の関与		→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(2) 組織変更								
①社長の部門長兼務の原則禁止		→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②DC事業の組織的独立と適切なモニタリング体制の構築		→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
③継続的モニタリングと体制評価		→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
4 取締役会の牽制機能の強化								
(1) 取締役会運用の徹底								
① 審議資料・事前説明体制の整備	2025年7月	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
② 書面決議の厳格運用とルール明確化		→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
③ 開示判断・社内確認の強化		→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
④ フォローアップとモニタリング体制の構築		→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
⑤ 取締役会規則等の遵守確保		→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(2) 重要事項に関する報告・決議体制の強化								
① 決議・報告事項の明確化と見直し		→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
② 情報共有体制の強化		→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
③ ダブルチェック体制の構築		→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(3) 取締役会の牽制機能強化								
① コミュニケーションの強化		→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
② 役員のリスク感度向上と継続的自己研鑽の強化		→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(4) 取締役会の実効性評価の実施							→	⇒
5 監査等委員会の牽制機能の強化								
(1) 監査等委員会への移行	2025年3月	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(2) 監査等委員会の運用見直し		→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(3) 内部監査室との連携強化		→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(4) フォローアップ体制の強化		⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
6 経営会議への移行								
(1) 取締役会事前協議機関としての機能強化	2025年7月	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(2) 報告体制の充実		⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(3) フォローアップの徹底		→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(4) 会議回数増加による継続的な議論		→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
7 リスク管理・コンプライアンス体制の見直し								
(1) リスク管理会議への移行		→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(2) コンプライアンス推進会議への移行	2025年7月	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(3) リスク・コンプライアンス委員会の設置	2025年3月	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
8 コンプライアンス重視の企業風土への改革								
(1) 経営者の倫理観の向上								
① 経営者メッセージの配信	2025年2月	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
② コンプライアンスの取組の掲載	2025年7月	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
③ 社内アンケートの実施			→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(2) 研修の実施								
① 役員研修	2025年4月	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
② 全社研修	2025年6月	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
9 独立した監査機能の強化								
(1) 監査等委員監査の見直し								
① 監査計画の見直し		→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
② 監査体制の強化		→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
③ モニタリングの強化		⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
④ 三様監査の連携強化		⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(2) 内部監査室監査の強化								
① 監査計画の見直し		→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
② モニタリングの強化	2025年4月	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
③ 監査体制の強化	2025年7月	(→)	(→)	(→)	⇒	⇒	⇒	⇒
④ フォローアップ体制の充実		→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
⑤ 三様監査の連携強化		→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
⑥ スキルアップ研修の実施	2023年1月	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒

10 管理体制の強化							
(1) 社内規程の見直し							
① 決裁権限・承認フローの見直し		→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
② 電子稟議システムの運用強化		→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
③ 規程類の自主点検と年次見直し							
(2) 運用の徹底							
① 電子決裁・関連申請手続の徹底とチェック体制の強化		→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
② 電子システム運用状況のフォローアップと改善対応		→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
③ 規程・業務フロー改訂に伴う周知活動の強化		→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(3) 印章管理の徹底	2023年4月	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(4) 管理体制の再構築		→	→	⇒	⇒	⇒	⇒
(5) 資金管理体制の徹底		→	→	⇒	⇒	⇒	⇒
(6) 決算対応手続き体制の強化		⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(7) モニタリングの強化		⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
11 役員と関係のある会社との取引の制限							
(1) 関連当事者等取引規程の整備		→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(2) 関連当事者に係るアンケートの変更、リストの作成	2025年4月	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(3) 取締役の紹介をきっかけとした取引		⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(4) モニタリングの実施		⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(5) 既存取引の見直し	2025年7月	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
12 子会社管理の徹底							
(1) 子会社案件の承認・報告体制の強化		→	→	⇒	⇒	⇒	⇒
(2) 規程・権限体系の整備と運用徹底		→	→	⇒	⇒	⇒	⇒
(3) モニタリング・チェック体制の強化		→	→	⇒	⇒	⇒	⇒
(4) 役員選任プロセスの明確化	2024年4月	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
13 内部通報制度の活性化							
① 外部通報先の設置	2025年5月	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
② 規程の見直し		→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
③ 定期的なアナウンス	2025年5月	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
④ 研修の実施				⇒			