



2023年4月3日

各 位

会 社 名 株式会社ジー・スリーホールディングス
代表者名 代 表 取 締 役 笠原 弘和
(コード：3647 東証スタンダード)
問合せ先 取締役管理部長 山之内 督宗
(電話：03-5781-2522)

(開示事項の経過)改善計画・改善状況報告書における 改善計画（再発防止策）の進捗状況に関するお知らせ

当社は、2022年3月16日付「(開示事項の経過)再発防止策に関するお知らせ」及び2022年5月20日付「改善計画・改善状況報告書の公表に関するお知らせ」の別紙である改善計画・改善状況報告書に記載しております「再発防止に向けた改善施策」を計画通りに実施し、内部管理体制等の改善に向けた取り組みを進めてまいりました。

本日、「内部管理体制確認書の提出に関するお知らせ」にてお知らせしましたとおり、内部管理体制確認書を株式会社東京証券取引所（以下、「東京証券取引所」といいます。）へ提出いたしましたので、改善計画に記載の改善措置及びその実施状況並びに運用状況等を記載した「改善計画の進捗状況について」を、別添の通り、公表いたします。

なお、今後、本日提出いたしました内部管理体制確認書に基づき、東京証券取引所による審査が実施されます。

別添書類：改善計画進捗状況サマリー、改善計画の進捗状況について

以 上

別添書類 1 : 改善計画進捗状況サマリー

◎ : 完了/運用 ○ : 実施 ▲ : 一部未実施/整備中 × : 不適合/未実施

分類	項目	不適切期間	19/11以降	22/4	22/5	22/6	22/7	22/8	22/9	22/10	22/11	22/12	23/1	23/2	23/3	主な施策の内容
コンプライアンス委員会	設置運用	未設置	未設置	未設置	未設置	設置	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	2022年6月設置。以降毎月開催し再発防止策をモニタリング。
取締役会	構成の見直し	▲	▲	▲	変更	○	○	○	○	○	変更	◎	◎	◎	◎	2022年5月、臨時株主総会にて常勤者選任を含む構成変更。2022年11月、定時株主総会にて役員刷新。
	役員選任プロセスと基準の明確化	▲	▲	▲	▲	規程改定	○	○	○	○	変更	◎	◎	◎	◎	2022年6月に役員規程を改定し、資質等の基準を明確化。2022年11月、指名委員会新運用ルールに基づく候補者選任。
	適切な開催頻度の確保	×	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	2019年11月以降、継続的に運用。
	独立した議長	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	従前より継続的に運用
	議案及び付議のプロセス	×	○	○	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	2019年11月以降、継続的に運用。2022年6月以降、重要事項についてはコンプライアンス委員会への諮問を要するルール変更。
	決議事項のフォロー	×	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	2019年11月以降、継続的に運用。
	書面決議の限定	○	○	○	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	従前より継続的に運用。2022年6月の規程改定により、基準の明確化。
	情報共有の徹底	×	○	○	○	○	○	○	○	○	○	◎	◎	◎	◎	2022年11月、常勤監査等委員選任より強化。
監査等委員	構成の見直し	▲	▲	▲	変更	○	○	○	○	○	変更	◎	◎	◎	◎	2022年5月、構成バランス見直し。11月常勤者選任。
	監査等委員会の運用	○	○	○	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	2022年6月より、常勤内部監査担当者を設置し情報力強化。
経営会議	議案及び付議のプロセス	×	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	2019年11月以降、継続的に運用。
	審議の充実	×	○	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	2022年5月常勤取締役増員。6月より監査等委員、内部監査室のオブザーバー参加をルール化。
指名委員会	運用基準の明確化	▲	○	○	○	規程化	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	2022年6月役員選任基準を明確化。
役職員の研修	コンプライアンス	×	×	×	×	×	◎	◎	◎	—	—	◎	—	—	◎	2022年7月以降、定期的な研修を実施
	自社事業の勉強会	×	×	◎	◎	—	—	—	—	◎	—	—	◎	—	—	2022年4月以降、定例化。
業務提携先との関係整理	兼務役員の整理	◎	×	×	×	×	×	×	×	×	変更	◎	◎	◎	◎	2022年11月定時総会終了をもって解消。
	顧問契約の整理	n/a	×	解除済	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	2022年3月に解除済み。
	取引関係の整理	▲	▲	▲	▲	○	○	○	○	○	○	○	○	○	◎	コンプライアンス委員会によるモニタリング開始。
内部管理体制の強化	規程の整理	▲	○	○	○	整理	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	2022年6月に規程整理。
	関連当事者の把握・管理	×	×	○	○	○	○	○	○	○	異動	◎	◎	◎	◎	2022年3月に複雑なグループ関係を有する大株主情報を入手し整理。2022年10月に当該株主異動により明確化。
	関連当事者取引プロセス	▲	▲	○	○	規程化	◎	再審議	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	関連当事者性のある者との取引については、従前より慎重に検討。2022年6月以降基準明確化、コンプライアンス委員による監視。
	内部監査によるモニタリング	▲	▲	▲	▲	○	○	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	2022年6月、常勤者設置。2022年9月増員による強化。定例的な重要会議体への報告をルール化。
	内部通報制度の運用	○	○	○	○	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	2022年6月、規程改定し通報ルートの整理を実施。
内部監査体制	内部監査体制の見直し、強化	▲	▲	▲	▲	増強	○	○	増強	◎	◎	◎	◎	◎	◎	2022年4月、内部監査室を監査等委員会直属組織へ変更。2022年6月、常勤者設置。2022年9月増員による強化。
	連携・情報共有	▲	▲	▲	▲	○	○	○	○	○	○	◎	◎	◎	◎	監査等委員会の体制強化、内部監査室の体制強化、定例報告ルールの確立により強化。
	三様監査の実効性	▲	▲	○	—	—	◎	—	—	◎	—	◎	◎	—	—	監査等委員会の体制強化、内部監査室の体制強化、定例報告ルールの確立により強化。
責任追及	訴訟の実施	n/a	n/a	検討	▲	▲	決定	○	○	提訴	◎	◎	◎	◎	◎	法律専門家の専門的見解に基づき責任追及訴訟を実施。

(注) 1 表中の「不適切期間」とは、主に過年度決算訂正の原因となった取引が行われた2019年8月期以前の期間を指します。

2 表中の19/11以降とは、2019年11月の業務執行取締役刷新以後、不適切期間における運用を改める既存の取り組みが行われていた期間を指します。

改善計画の進捗状況について

株式会社ジー・スリーホールディングス

2023年4月3日

※ プライバシー及び機密情報等の保護の観点から、2022年1月28日付「特別調査委員会 調査報告書【公表版】」と同様にして、部分的な非開示措置を施しております。

目次

(1)	コンプライアンス委員会の設置	1
(2)	ガバナンス体制の見直し	2
a.	取締役会の見直し	3
(a)	取締役会の構成変更	3
(b)	プロセスと基準の明確化	4
(c)	運用の見直し	5
(d)	情報共有の徹底	7
b.	監査等委員会の見直し	7
(a)	監査等委員の構成変更	7
(b)	運用の見直し	8
c.	経営会議の見直し	9
(a)	付議、報告事項の見直し	9
(b)	審議の充実	10
d.	指名委員会	10
e.	研修及び勉強会の実施	11
(a)	コンプライアンス研修	11
(b)	自社事業に関する勉強会	13
(3)	業務提携先との関係整理	13
a.	役員の兼任状況の整理	14
b.	顧問契約の整理	14
(4)	内部管理体制の強化	15
a.	規程の整備	15
b.	業務プロセスの整備	16
(a)	関連当事者、利益相反取引の把握	16
(b)	関連当事者取引・利益相反取引に関する取引ルール、プロセスの明確化	17
c.	モニタリングの実施	17
d.	内部通報制度の充実	18
(5)	内部監査体制の強化	19
a.	内部監査体制の見直し	19
b.	内部監査体制の強化	19
c.	モニタリングの実施	20
d.	知見の活用	20
e.	三様監査の実効性の確保	21
(6)	責任追及	22
(7)	今後について	22

改善措置及びその実施状況並びに運用状況

2022年5月20日に開示いたしました「改善計画・状況報告書の公表について」に記載の改善措置の内容及びその実施状況並びに運用状況は以下の通りです。

(1) コンプライアンス委員会の設置

【改善措置】

当社が特設注意市場銘柄指定を受ける原因となった不適切な会計処理が行われた背景には、経営トップであったa2が、業績目標の達成を優先するあまり、会計処理の適切性の確保を軽視し、本来経営トップに対する牽制機能を果たすべき管理部門担当取締役や社外取締役の遠慮もが相俟って、全体として適切な会計処理を実施することに対するコンプライアンス意識が低下し、2015年9月24日に当社に設置された第三者委員会（以下、「2015年第三者委員会」といいます。）の調査の結果を踏まえて当社が作成した再発防止策を緩和・変容させ、形骸化させたことがあったものと認識しております。

当社はかかる事態の再発を防止するため、再発防止のために実施する各施策の継続的な運用を確保する体制を整備・維持することを今回再発防止策の最重要施策と位置付けております。

そこで、当社が継続的に会社全体のコンプライアンス意識を保ち、「改善計画・状況報告書の公表について」に記載の改善措置（以下、「今回再発防止策」といいます。）を継続して実施する体制を維持するためには、取締役会で決議された事業年度毎の年度方針と実施計画や重要な意思決定を第三者的な目線から監視するとともに、今回再発防止策の進捗及び実効性を監視する機関を設けることが有益であると判断し、かかる機能を果たすべき機関として、コンプライアンス委員会を新設することといたします。

コンプライアンス委員会は、監査等委員会や内部監査室による業務監査及び内部統制報告制度（J-SOX）に係る評価の過程で発見した問題点・不備等を収集し、コンプライアンス遵守の状況を第三者的な立場から継続的に評価するとともに、当社が実施しているモニタリング状況を第三者的視点から継続的に把握、検証をすることで今回再発防止策の進捗及び実効性を把握・審議いたします。その上で、収集した問題点・不備等の是正措置や今回再発防止策の進捗及び実効性に関して取締役会への提言を行うことを主な活動とし、コンプライアンス研修の計画・実施状況の監督も実施いたします。

また、関連当事者取引や利益相反取引等の一般株主の利益を害する恐れのある取引については、事前取引の必要性や取引条件の妥当性、合理性を検証し、取締役会に対して適宜意見を述べることにいたします。

【改善措置の実施状況】

2022年6月にコンプライアンス委員会運営の詳細に係る事項についてコンプライアンス委員会規程を新設し、同日コンプライアンス委員会を設置いたしました。コンプライアンス委員会の委員は、独立社外役員である監査等委員1名、外部有識者2名（公認会計士及び弁護士）により構成しております。なお、コンプライアンス委員は、経営、法務、会計に関する知見を有する者をバランスよく配置するなど構成員のスキルバランスを考慮し選任しております。

コンプライアンス委員会は原則月1回開催しており、事務局を内部監査室としております。即時性を要する場合にはメールやWeb会議等を用いて臨機応変に対応しております。

コンプライアンス委員会の審議内容としては、関連当事者取引や利益相反取引等の一般株主の利益

を害する恐れのある取引について、事前取引の必要性や取引条件の妥当性、経済合理性等を検証し、審議のうえ意見表明を行っております。

また、コンプライアンス委員会は、法令違反による不祥事やコンプライアンス上のリスク回避の観点のみならず、企業価値の向上に資するコンプライアンス体制構築の観点からも定期的検討及び効果的な研修を行うため、事業年度ごとにコンプライアンスに関する年度方針とコンプライアンス実施計画を策定し、同委員会の事務局が当該計画に基づいて運用を行っております。

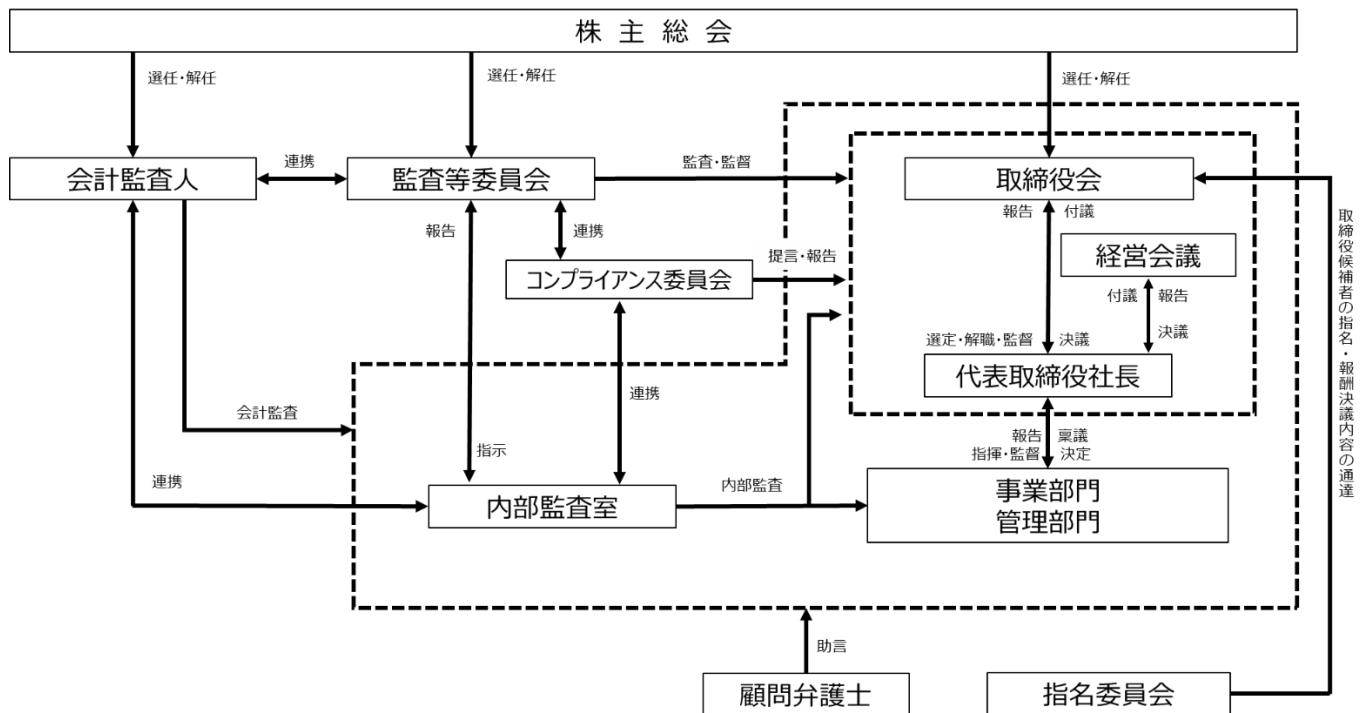
今回再発防止策の実効性に関して、まず、内部監査室が今回再発防止策の実施状況及び実施内容の確認を行い、コンプライアンス委員会に報告を行います。コンプライアンス委員会は、当該報告を踏まえ、今回再発防止策の実効性について遵法性の観点のみならず、内部統制の一環としてのリスクコントロールが適切に機能しているかの観点からも審議を行っており、当社全体のコンプライアンスの醸成状態について注視し、適宜助言を行っております。当該審議の結果については、半年に1回の頻度で取締役会に報告書を提出しております。

<コンプライアンス委員会の構成>

職位	氏名	備考
委員長・議長	塩野 治夫	公認会計士、外部有識者
委員	小井土 直樹	弁護士、外部有識者
委員	川崎 修一	弁護士、社外取締役監査等委員（独立役員）

(2) ガバナンス体制の見直し

<再発防止策実施後の当社のガバナンス体制概要>



a. 取締役会の見直し

(a) 取締役会の構成変更

【改善措置】

今般の不祥事が発生した当時の主たる経営陣の退任を含め、2019年11月に業務執行取締役を刷新（以下、2019年11月の奥田、長倉の退任及び笠原の就任以降、次に記載する2022年5月の体制刷新までを「2020年体制」といいます。）しておりますが、2020年体制までの当社取締役会は、企業経営に精通した社外取締役が不在であったり、また、2020年体制移行前の2019年以前の常勤取締役は、社外取締役からの質問・疑問に対して真摯に対応し、業務執行の適正化に活かすという姿勢に欠けていた等の問題があったため、今後は、経営、法務、会計に関する知見を有する社外取締役をそれぞれ選任することとし、取締役会についてスキルバランスを考慮した構成といたします。また、適切な構成が維持・継続されるように「(b) プロセスと基準の明確化」に記載の通り、役員に求める資質等の基準を明確化し、指名委員会の運用明確化を図ります。

【改善措置の実施状況】

取締役会についてスキルバランスを考慮した構成とし、取締役会審議の一層の活性化を図り、意思決定の質の向上や監督機能の実効性を向上させることが当社の内部管理体制の改善に資するものと考え、以下の通り取締役会の構成変更を実施しております。なお、監査等委員である取締役に關しましては、後述の「b. 監査等委員会の見直し」をご参照ください。

2022年5月20日開催の臨時株主総会にて、新たな常勤取締役を選任しておりますが、さらなる体制強化として、2022年10月26日付け「当社取締役会の実効性に関する評価結果の概要に関するお知らせ」に記載の通り、当社取締役会の実効性をさらに高めるために取り組むべき課題である「成長戦略を見据えた、適切な能力を備えた業務執行常勤取締役の増員」、「取締役会メンバー及び監査等委員会のメンバーの多様性の確保」に対応するため、常勤取締役を2名から3名に増員し、かつ、代表取締役を2名とすることにより取締役相互の牽制機能をさらに高めることといたしました。これに基づき、2022年11月25日の定時株主総会において、新たな取締役として山之内督宗氏（以下、「山之内」といいます。）、西村浩氏（以下、「西村」といいます。）、松永泰裕氏（以下、「松永」といいます。）、山元秀樹氏（以下、「山元」といいます。）の4名を選任いたしました。

新たな取締役の選任理由は以下の通りです。

山之内は社内からの内部昇格であり、社内規程及びガバナンス、業務プロセス、経理運用プロセス等の整備と管理に携わり当社の内部管理体制について熟知している者であるほか、前職以前の職務経歴において証券会社対応を所管してIPO業務に従事した経験を有するなど企業経営及び管理体制構築の知見に富んでおり、さらには積極的に意見交換できる資質や社内・社外と円滑にコミュニケーションできる人間性を備えているため、常勤取締役管理部長として選任しました。

西村は株式会社東京証券取引所（以下、「東京証券取引所」といいます。）スタンダード市場に上場する株式会社ミライノベート（現：Jトラスト株式会社）にて取締役再生可能エネルギー事業本部長として在職した経験から、再生可能エネルギー事業に関して、相当な知見を有しており、また、事業会社経営を通じて培った豊富な企業経営経験を有しております。当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に貢献頂けるものと判断し、常勤取締役として選任しました。

松永は東京国税局や証券取引等監視委員会特別調査課、税理士法人勤務のキャリアを有し、独立役

員の立場から当社のガバナンス改善と適切な運用に貢献頂けるものと判断し、選任しました。

山元はその経歴から当社の財務面での貢献、また、豊富な企業経営経験を有しており、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に貢献頂けるものと判断し、選任しました。

なお、上記の各取締役及び再任である笠原を含む現在の当社取締役は、任意の指名委員会からの意見書を基に選定されており、所定の選定プロセスを経て就任しております。詳細な状況については後述の「d. 指名委員会」をご参照ください。

<当社の役員体制>

職位	氏名	備考
代表取締役	笠原 弘和	
代表取締役	西村 浩	
取締役管理部長	山之内 督宗	
取締役	山元 秀樹	
社外取締役	松永 泰裕	独立役員、税理士
社外取締役常勤監査等委員	橋本 真樹夫	独立役員
社外取締役監査等委員	川崎 修一	独立役員、取締役会議長、弁護士、コンプライアンス委員
社外取締役監査等委員	横山 友之	独立役員、公認会計士

<スキルバランス>

氏名	企業経営	ガバナンス	営業	財務	IT・デジタルテクノロジー	法務・リスクマネジメント	不動産
笠原 弘和	●	●	●	●	●		●
西村 浩	●	●	●	●			●
山之内 督宗	●	●		●	●	●	●
山元 秀樹	●	●		●			
松永 泰裕		●		●		●	
橋本 真樹夫		●	●	●		●	
川崎 修一		●				●	●
横山 友之		●		●	●	●	●

(b) プロセスと基準の明確化

【改善措置】

取締役会を実効的な会議体とするためには、構成員である取締役について、当社の役員たるにふさわしい十分な資質を有する者を選定する必要があります。そのためには、指名委員会が役員候補者を選定するに際して参照すべき十分な資質に関する基準が、まずは必要となります。

そこで、今後選任する取締役の基準について、取締役会や監査等委員会において積極的に発言・意見交換ができる資質を有することや、的確なリスク分析をし、そのリスクに見合った施策を選択できる能力や資質を有する人材であること等の、当社が役員に求める資質を設定し、役員規程に役員を選任に際して考慮すべき資質等として明文化いたします。

なお、指名委員会設置以来の運用である、独立役員である社外取締役を中心とした任意の指名委員会により候補者を選定し、取締役会に諮ったうえで、株主総会議案を決定するという選任プロセスに

については今後も継続して実施いたしますが、今回再発防止策においては、指名委員会の形骸化を防止し運用ルールを明確化するため、指名委員会規程を新たに設け、より一層の適切な運用を目指して改善を行います。指名委員会の詳細については、後述の「d. 指名委員会」をご参照ください。

【改善措置の実施状況】

当社は、取締役を選定するための基準となる以下の資質を明確化し、2022年6月に役員規程を改定いたしました。

- ・自己に与えられた使命と職責を理解していること
- ・高いコンプライアンス意識と倫理感を有していること
- ・戦略的な思考力と判断力に優れていること
- ・責任感を持って公正と的確な意思決定と経営の監督を実行できること
- ・取締役会等で積極的に発言をし、意見交換をできる資質を有していること
- ・各自のスキルに基づき的確なリスク分析とその施策を選択できる能力や資質を有していること
- ・当社グループの業務に対する知見を有すること
- ・当社事業と競業関係にある主要株主や取引先関係者を選任する場合は、兼務をしないこと

2022年11月25日に就任した取締役については再任者を含め上記の資質を満たしていると判断しており、後述の指名委員会による選定プロセスを経て就任をしております。

また、役員の意識改善を進めるために、役員規程に経営陣を律する心得を明記しておりますが、就任時に当該心得を遵守する旨を書面にて確認し、重大な違反等があれば指名委員会が辞任を勧告できることとし、当該心得を役員以外の社員にも周知することで社員の役員に対する監視・牽制体制も強化しております。現経営陣については、就任時に役員規程の当社心得を遵守する旨を書面にて確認しております。

(c) 運用の見直し

【改善措置】

・開催頻度の見直し

定例取締役会の開催については、原則毎月1回行うこととし、社外取締役への情報提供の充実及び活発な議論・審議が行える環境整備の一貫として、1年間の開催スケジュールを事前に設定し、出席者が全員余裕をもって出席できる環境の確保に努めております。当該施策は2020年体制移行後の2019年11月から実施しており、今後も継続して実施に努めてまいります。

・議長を社外取締役とすること

2015年9月24日に当社に設置された第三者委員会（以下、「2015年第三者委員会」といいます。）の調査報告書の提言に基づき、再発防止策（以下、「2015年再発防止策」といいます。）を策定し、2015年11月2日及び2016年1月29日に開示しておりますが、その一環として、取締役会の牽制機能をより強化するため、議長を社外取締役とすることを決議し、2016年1月開催の取締役会から当該施策を実施しております。

今後もこの体制を継続して実施してまいります。

・付議議案やプロセスの見直し

取締役会付議議案の採用基準については、2019年11月に見直しを行っております。また、プロセスの見直しについては、太陽光発電関連取引や利益相反取引、関連当事者取引について、経営会議で十分に審議した後にコンプライアンス委員会及び監査等委員会に事前に諮問し、答申を受けることにいたしました。また、審議内容についても議事録に詳細な記載をしており、今後も継続して実施してまいります。

・PDCA

当社では、予め策定していた収益認識ルールの運用やエビデンスに照らした事後チェックが十分に行われておりませんでした。これについて2020年体制移行後の2019年11月より、取締役会で承認可決された議案の執行状況(特に、条件付きで承認可決された場合の条件の遵守状況)や、取締役会において指摘された事項についての対応状況などを次回以降の取締役会で報告・確認し、必要があれば改善するという、取締役会におけるPDCAの実施をしております。今後は、取締役会において決議または報告された事項についてPDCAの実施を継続するとともに、議事録にそれらの記載を行って記録の充実を図るなど、さらなる運用の改善に努めてまいります。

・書面決議について

2015年再発防止策の一環として、2016年8月期より取締役会での書面決議については、極力行わないこととしておりますが、今回再発防止策としての今後の取り組みとしましては、当該運用の徹底を継続するため、既に実質的な議論が済んでおり、軽微な修正のみを決議する場合や議論を行う必要のない軽微な事案に限るなど、書面決議を許容する場面を限定し、取締役会規則に明記するほか、議論を行う必要のない軽微な事案については取締役会決議事項に含まれないこととするなど、実態に即した職務権限ルールの見直しを行うことにより、取締役会の監督機能が適切に発揮できる体制のさらなる改善に努めてまいります。

【改善措置の実施状況】

改善措置の各項目について継続的に実施しております。また、当該実施状況については、形骸化していないかという点も含めて、内部監査室及び監査等委員がモニタリングを実施しております。

また、更なる適正化、適正な運用の継続のため、以下のルールの見直しを行っております。

取締役会議案の付議プロセスについては、コンプライアンス委員会設置に伴い、重要案件である利益相反取引、関連当事者取引について、コンプライアンス委員会及び監査等委員会に事前に諮問、答申を受けることといたしました。

取締役会での書面決議については、取締役会にて事前審議が行われた事項、軽微な修正のみを決議する場合及び議論を行う必要のない軽微な事案に限り決議できることを2022年6月に取締役会規則に追記いたしました。なお、第13期(2023年8月期)において、本日まで書面決議は0件となっております。

これらの取り組みは継続的に行い議事録の記載内容の充実を図るなど、さらなる運用の改善に努めております。

(d) 情報共有の徹底

【改善措置】

取締役会審議の充実のため、2020年体制移行後の2019年11月から、取締役会への事前の情報提供として、取締役会開催の3日前までに出席者に議案の内容及び添付資料を配布するとともに、社外取締役については事前に質疑応答を行うこととし、情報格差を是正しております。また、取締役会の場においては、全取締役に対して改めて議案の詳細な説明等を実施しており、当該運用を今後も継続して実施してまいります。

また、内部監査室員もしくは監査等委員を常勤化することにより、タイムリーな情報収集が容易になり、主体的な情報収集が可能となります。それらの情報を常勤の内部監査室員もしくは常勤監査等委員から社外取締役に報告することにより社外取締役への情報提供がより充実するものと考えております。さらに、取締役会において、執行部門、内部監査室、会計監査人から業務の執行状況、内部監査、内部統制の状況等について確認できる機会を創出してまいります。

【改善措置の実施状況】

取締役会の開催スケジュールの事前策定、適切な頻度での実施、取締役会資料の3日前までの事前配布や社外取締役への事前のレクチャー及び質疑応答の実施につきましては、2020年体制においての取り組みを継続し、引き続き継続的に運用しております。

また、常勤内部監査担当者の配置（2022年6月より）、常勤監査等委員の選任（2022年11月より）を行い、これら常勤者を通じた社外取締役に対する定期的な情報共有を行っており、社外取締役に対する情報共有を充実させております。

なお、2022年6月以降に実施された取締役会、監査等委員会、経営会議のすべてに内部監査室員が出席しており、主要会議に内部監査室員がオブザーバーとして参加することで執行部門の業務の執行状況、内部監査の実施状況、内部統制の有効性に係る状況等について共有及び報告する体制を確立し、取締役会審議の充実に寄与しております。

b. 監査等委員会の見直し

(a) 監査等委員の構成変更

【改善措置】

監査等委員会の実効性の向上、取締役会の意思決定や監督機能の実効性向上のため、独立性を有することの他に、企業経営に関する知見を有するなど、取締役会全体のスキルバランスを考慮した各種スキルを有する者を選任することといたします。

また、当社監査等委員の全員が非常勤であり、当社内での日常的な情報収集ができない状況であったことが監査等委員会の機能不全を招いた原因の一つであったとの問題に関しては、内部監査室員からの密な情報共有がなされることにより、一定程度の手当てができるものと考えておりますが、監査等委員自らが直接に情報収集を行い得ることがより望ましく、情報へ触れる機会の増加や情報アクセスの容易性確保のほかにも、役職員とのコミュニケーションが円滑になる等のメリットも考えられるため、常勤の監査等委員を選任することがより望ましいと考え、適切な人員の確保に努めてまいります。

【改善措置の実施状況】

監査等委員会の実効性の向上のため、法務、会計、企業経営に精通する等各種スキルを有した監査等委員を選任し、スキルバランスを考慮した構成とするため、新たに幸富成氏（以下、「幸」といいます。）、横山友之氏（以下、「横山」といいます。）の2名を選任し、2022年5月20日の臨時株主総会にて就任しております。それぞれの選任理由は以下の通りです。

幸は再生可能エネルギー事業分野において造詣が深く、企業経営の知見を有しているため監査等委員として選任いたしました。

横山は公認会計士の資格を持ち、企業不正の調査経験を有しているため監査等委員として選任いたしました。

また、2022年11月25日の定時株主総会において、一身上の理由により任期満了で幸が退任し、新たに常勤の監査等委員として橋本真樹夫氏（以下、「橋本」といいます。）が就任いたしました。橋本を取締役監査等委員とした理由は、証券会社リテール接客・法人営業にて豊富な経験を有し、積極的に意見交換できる資質や円滑にコミュニケーションできる人間性を備え、かつ企業経営やエネルギービジネスに関する知見を有しており、その上、事業部門の推進を担う西村とは当社取締役監査等委員に就任するまで面識が無かったため、常勤監査等委員としての牽制も有効に機能するものと判断し、選任しました。なお、橋本を含む現在の監査等委員3名は、任意の指名委員会からの意見書を基に選定されており、新任・再任の別を問わず所定の選定プロセスを経て就任しております。詳細な状況については、後述の「d. 指名委員会」をご参照ください。

2022年11月25日からは常勤の監査等委員が就任したことにより、監査等委員自らが直接に情報収集を行い得る体制としております。これにより、監査等委員が情報へ触れる機会が増加し、情報収集が容易になる他、役職員とのコミュニケーションが円滑になるなど、監査等委員会の監査・監督機能の実効性確保のための体制が一層強化されたものと考えております。

(b) 運用の見直し

【改善措置】

監査等委員会の実効性を確保するため、従来は取締役会実施後に行われていた監査等委員会を2016年1月より取締役会実施前に行うこととしております。これにより、監査等委員会で十分に議論を尽くした後、取締役会に参加し、積極的な意見を発することで監査機能を有効に発揮できるものと考えており、今後も当該対応を継続いたします。

また、当社の監査等委員が全員非常勤であったこと等による情報共有の不十分性につきましては、取締役会審議の充実のため、2019年11月から、取締役会への情報提供を取締役会開催の3日前までに出席者に議案の内容及び添付資料を配布するとともに、社外取締役については事前に質疑応答を行うことで情報格差を是正し、取締役会においては、全取締役に対して改めて議案の詳細な説明等を実施していることに加えて、2022年4月より、内部監査室を監査等委員会の直轄の組織に変更したうえで2022年6月から内部監査室に常勤者を配置する等の増強を行い、監査等委員が内部監査室を活用して会社情報を適時適切に入手することができるよう体制充実を図ることといたします。さらに、監査等委員自らが情報を確保する機会をより一層充実させるために、常勤の監査等委員の確保に努めてまいります。

【改善措置の実施状況】

非常勤の監査等委員に対しての業務執行取締役との情報格差の是正及び取締役会の監視強化を目的とした従前の取組みを継続しております。また、監査等委員会は取締役会実施前に行うことを継続して実施しております。

さらに、2022年4月から内部監査室を監査等委員会の直轄の組織に変更し、常勤の内部監査室員を配置することで、監査等委員が会社情報を適時に入手できる機会を増やすほか、2022年11月には常勤監査等委員を選任し、監査等委員自らが情報を確保できる体制としております。

常勤監査等委員は、監査活動として定期的に代表取締役、取締役との面談を行うほか、直属組織とした内部監査室の内部監査やモニタリングの実施状況について日常的なコミュニケーションを通じて適宜情報を共有しており、タイムリーに社内情勢等について把握できる体制としております。また、当社の業務執行の状況や改善策の進捗状況等、社内の情報を吸い上げ、根拠となるエビデンスの確認及び取締役等への確認を実施し、監査等委員会での報告を行っております。

また、常勤監査等委員はオブザーバーとして経営会議に参加し、経営会議の審議が十分に行われているか否かについて監視を行い、取締役会での議案についても、事前に経営会議へ参加することにより、議案の要点について十分な情報を収集しております。

非常勤監査等委員は、かかる常勤監査等委員の日常的監査活動から得られた情報を基に十分に監査等委員会において議論を行った後で取締役会に臨んでおり、取締役会で積極的な発言ができる体制を構築しております。

このような改善措置の実施を通じて監査等委員会は業務執行の状況などを把握しており、必要に応じて、取締役会において、疑問点や牽制上の問題点等について発言しております。監査等委員会はこれらの活動により、取締役会にPDCAの実施を促すとともに経営監視に努めております。

c. 経営会議の見直し

(a) 付議、報告事項の見直し

【改善措置】

2020年体制に移行する2019年11月より以前は、経営会議が事実上の代表取締役への報告会となっており、経営課題の検討・討議が十分に行われておりませんでした。そればかりか、中には経営会議を経ずに取締役会に上程される事案もあるなど、取締役会付議事案の事前検討の場としても機能を果たしておりませんでした。そのことが、一度に多数の事案が取締役会に上程され、報告事項だけで長時間を費やすなど、取締役会が機能不全に陥る原因の一つとなっております。

これを是正するため、2020年体制移行後に経営会議の運用を改善し、当該改善内容を明確化するために2020年5月に職務権限規程の付議事項や報告事項の見直しを行い、決議事項である重要な議案の審議に十分な時間を確保できる体制を確保いたしました。

【改善措置の実施状況】

経営会議については2019年11月より原則として毎週1回開催しており、取締役会に上程される議案の事前審議、売上及び営業利益の予測及び実績の進捗状況の報告、事業計画の確認と見直し要否の検討、経営課題への対処等を議論しております。

また、職務権限規程の付議事項や報告事項の見直し重要な議案の審議に十分な時間を確保できる体制を継続しております。

今後も、当社グループのステージに合わせて経営会議の運営方法、審議内容及び職務権限については適宜調整を行いつつ、適切な位置づけを確保してまいります。

(b) 審議の充実

【改善措置】

2019年11月以降の2020年体制においては、決議及び報告事項は経営会議開催の2日前までには参加者宛にメールにて資料を送付する等の運用の改善を実施しており、参加者各自はその内容について十分に確認をしてから経営会議に臨んでおります。また、取締役会から委譲された事項については以前と比較して充実した議論を経て決定を行っているほか、取締役会での深度ある議論を行うべく、取締役会に上程すべき事項の絞り込みや論点整理を行うなど、経営会議本来の役割を果たすべく改善がなされております。また、経営課題の討議に社外的な視点を導入すべく、業務執行に関わらない取締役であり、経営者としての豊富な知見を有する者である松本隆氏を参加させ、審議の活性化を図る等の取り組みを実施してまいりました。

今後、経営会議の審議が十分に行われる状況を継続するとともに、今回再発防止策の進捗状況等に関する経営会議での議論を共有するために、経営会議の参加者は、代表取締役、業務執行取締役、執行役員のほか、オブザーバーとして各部部长、内部監査室長が出席し、監査等委員会からも1名がオブザーバーとして参加することといたします。

なお、経営会議の議事録は従前から監査等委員会に共有しておりますが、監査等委員が経営会議に臨場することによって、より解像度の高い円滑な情報共有が可能となり、監査等委員会の実効性確保にも資するものと考えております。

【改善措置の実施状況】

今回再発防止策においては、2020年体制において実施してきた改善点を継続的に運用することに加えて、以下の改善を実施しております。

2020年11月以降、常勤取締役が1名となり、相互牽制が働かなくなった問題を解消するため、常勤取締役を増員し、2022年5月25日開催の経営会議より経営会議に参加しております。

また、2022年6月より、監査等委員から1名が経営会議にオブザーバーとして参加することといたしました。なお、当該役割は、常勤監査等委員の就任以降は常勤監査等委員が努めております。

また、経営情報の共有を図り、事業のブラックボックス化を防ぐため、監査等委員に加えて2022年6月から各部門の部長、内部監査室長が出席しております。内部監査室長はオブザーバーの役割を務めると同時に、内部監査やモニタリングの実施状況などの報告を行っており、経営会議を通じて情報の共有を図っております。

以上の通り、経営会議については更なる充実に向けた取り組みを実施しており、取締役会の事前審議機関として経営会議が有効に機能する体制を確保しているものと考えております。

d. 指名委員会

【改善措置】

取締役に対する監視監督機能を有効に機能させるために、2016年10月より任意の指名委員会を設置しております。指名委員会の設置により、代表取締役等特定の役員による実質的な役員選任権の独占を防止し、業務執行取締役との関係がなく、不適切な業務執行に対して強い態度で牽制をすることができる経験豊かな社外取締役の登用など取締役相互の監視監督機能の有効性を向上することが可能になると判断しており、今後も指名委員会の設置を継続いたします。

今回再発防止策においては、運用ルールを明確化し、より実効性を高めるため、指名委員会規程を新設いたします。当該規程においては、指名委員会の委員長を独立社外取締役とし、取締役候補者の選定に当たっては、改定後の役員規程等に基づき候補者と面談等を行い、上場企業の役員たる適格性を有しているか否かを評価する等の運用方針を定めております。

また、特定の取締役に権限が集中し取締役の選任について大きな影響力を持つに至った結果、他の取締役からの牽制機能が弱まることでガバナンスの形骸化が生じるといったリスクに対応するため、指名委員会にて候補者の選定が合理的な根拠を有していることを確認することといたします。

さらに、取締役の報酬・懲罰・減俸について、これまでは実務上監査等委員会の意見を聴取したうえで代表取締役が決定しておりましたが、今後は監視監督機能をより有効に機能させるため、新設する指名委員会規程にて、決裁権限を代表取締役から指名委員会へ委譲することといたします。

【改善措置の整備状況】

2022年6月に指名委員会規程を新設いたしました。指名委員会の構成は、取締役会の決議によって選定されますが、過半数を社外取締役としなければならない旨及び委員長は独立社外役員でなければならない旨を当該規程により定めており、改廃権者を指名委員会としているため、独立した立場から役員指名を行える体制としております。

2022年6月以後の指名委員会については新設した指名委員会規程に基づき、取締役候補者等について当社が役員規程に定める役員たる適格性を有しているか否か、コンプライアンスについての姿勢や関連当事者取引の可能性などについても面談により確認を行っており、指名委員会で十分に協議を行った上で総合的に評価し、取締役会に意見書を提出しております。併せて現体制について特定の取締役への権限集中がないことについても確認を行っており、今後も同様の運用を継続的に実施いたします。

e. 研修及び勉強会の実施

(a) コンプライアンス研修

【改善措置】

2015年第三者委員会及び特別調査委員会の調査により、コーポレート・ガバナンスの脆弱性を示す複数の事案が顕在化いたしました。これらは取締役らのコンプライアンス意識の低下を示すものと考えられるため、コンプライアンス意識を高めるための研修を継続的に実施していく必要性がありましたが、具体的な取り組みはなされず、新たな不適切な会計処理の発生という事態を招く結果となりました。

そこで、今回再発防止策として、コンプライアンスや適切な会計処理についての意識・リテラシー向上に向けたトレーニングのほか、取締役全員が、社会、取引先、従業員、株主等すべてのステークホルダーに対して責任が持てるよう、高い倫理観を醸成するため以下の内容テーマとする研修を今

後継続的に実施することといたします。

- ・取締役の法的会計的責任に関する知識(会社法、金融商品取引法など)
- ・全社的リスクマネジメントに関する知識
- ・内部監査や内部通報制度などの重要な社内制度に関する知識

また、当該取り組みを継続する観点から、コンプライアンス研修の実施については、コンプライアンス委員会主導のもと実施することといたします。

【改善措置の実施状況】

コンプライアンス研修の内容及び実施計画については、コンプライアンス委員会にて作成した実施計画に沿って研修を実施することとしております。また、研修の実効性を担保するために、運用管理についてはコンプライアンス委員会が行うものとし、適宜報告を行っております。

なお、研修内容については、コンプライアンスや適切な会計処理についての意識・リテラシー向上に向けたトレーニングのほか、取締役全員が、社会、取引先、従業員、株主等すべてのステークホルダーに対する責任意識を保ち、高い倫理観を醸成することを目的として定めております。

コンプライアンス研修はグループの全役職員を対象としており、当日出社が不可能な参加者に対してはテレビ会議での参加や研修録画をもって後日研修を受ける体制としております。研修終了後には、参加者全員の理解度を確認するため理解度テストを実施し、研修の効果測定を行っております。研修後一週間を目安に理解度テストの未実施の者には内部監査室から理解度テストの実施を促す体制としており、理解度テストの不正解項目については、該当者に対して内部監査室が改めて説明をして理解を得ることとしております。

なお、研修の実施状況や理解度テストの結果などは内部監査室からコンプライアンス委員会へ報告を行っております。コンプライアンス委員会においてはこれらの研修の実施状況を把握し、適宜取締役提言を行うなどして、コンプライアンス意識の醸成を図っております。

2022年4月から本日までに、当社で実施したコンプライアンス研修の実績は以下の通りです。

実施年月日	研修テーマ	対象者	講師/ 資料作成者	内容
2022年 7月26日	関連当事者取引について	全役職員（29名）	コンプライアンス委員	関連当事者の定義、範囲 関連当事者取引に対して 会社がとるべき対応等
2022年 8月30日	社内規程について	全役職員（27名） ※内部監査室は講師のため対象外	内部監査室	社内規程の目的、重要性 業務上重要な規程、確認 や改廃について
2022年 9月21日	コーポレート・ガバナンスについて（役員向け）	全役員（9名） ※1名は講師のため対象外	監査等委員	コーポレート・ガバナンスの概要、事例
2022年 9月22日	コーポレート・ガバナンスについて（従業員向け）	全職員（18名）	監査等委員	コーポレート・ガバナンスの概要、規制について

実施年月日	研修テーマ	対象者	講師/ 資料作成者	内容
2022年 12月23日	不正会計について	全役職員（25名） ※1名は講師のため対象外	監査等委員	不正会計の種類と当社での不正会計の内容について
2023年 3月20日	内部通報について	全役職員（20名） ※1名は講師のため対象外	監査等委員	内部通報制度について、通報先、通報の仕方について

(b) 自社事業に関する勉強会

【改善措置】

特別調査委員会の調査期間である2020年体制となる以前の期間においては、当社主力事業である太陽光発電事業について十分な知識を持たない取締役が多数を占めていたことが、取締役会において、業務執行の監視・監督・牽制が十分に行われなかった要因のひとつと考えております。そのため取締役及び内部監査担当者に対して自社事業に関する勉強会を定期的を実施することで、当該事業に関連する重要法令等の知識及び自社事業の全体像を把握する機会を提供し、継続して知識のアップデートを行ってまいります。

【改善措置の実施状況】

取締役及び内部監査担当者に対して自社事業に関する勉強会を定期的を実施することで、当該事業に関連する重要法令等の知識及び自社事業の全体像を把握する機会を提供し、継続して知識のアップデートを行うことを目的として勉強会の実施を行っております。

2022年4月から本日までにおいて、当社で実施した勉強会の実績は以下の通りです。

実施年月日	テーマ	内容
2022年 4月14日	太陽光発電ビジネスについて	太陽光発電ビジネスの概要、手続きについて
2022年 5月20日	発電機について	非常用発電機の概要、仕様について
2022年 10月26日	O&M業務について	太陽光発電システムの保守・点検業務等について
2023年 1月26日	消毒機器OEMについて	消毒機器OEM製品の紹介 製品販売の経緯 電気用品安全法（PSE）の紹介

今後も当社事業についての勉強会は四半期毎の定例取締役会の前後に実施する予定としております。

(3) 業務提携先との関係整理

X18社は、当社と競業関係にあると同時に、当社の業務提携先であるなど、ビジネス上重要な関係性を有する取引先であります。当該取引先と健全な取引関係を維持し、取引関係を適切に整理するため、役員の兼任状況の整理や顧問契約の整理等の人的関係の整理を行う必要があると認識しております。

なお、競業関係にある先に限らず、業務提携等を行う場合において、提携先である取引先と健全な関係を保ち、当社の独立的な運営を保つことは重要であると考えております。現時点において、新たに競

業関係等にある企業と業務提携を行うなどの予定はありませんが、当社の独立的な運営を阻害するような関係に陥ることが無いよう、役員の兼任等についての方針を役員規程に定め、当該規程を踏まえて指名委員会において役員候補者の選任等を行うほか、顧問契約の締結においても委嘱する業務範囲を限定するなどの対応を今後継続してまいります。

a. 役員の兼任状況の整理

【改善措置】

2020年体制において、当社の取締役1名と執行役員3名は太陽光発電事業において競業関係にあるX18社の役職員を兼務しており、当社においても太陽光発電事業を担当しております。今後は当社が当該事業を継続していくうえで競業関係にある企業との役職員の兼務状況は解消すべきものと考えております。

そのため競業関係である企業の役員を兼務している当社の取締役は2022年11月を目途に、また、執行役員である3名についても後任を採用することとし、後任が決定し、引継ぎが完了次第兼務状況を解消いたします。

【改善措置の実施状況】

当社の取締役1名と執行役員3名は太陽光発電事業において競業関係にあるX18社の役職員を兼務しており、当社においても太陽光発電事業を担当しておりました。当社が当該事業を継続していくうえで競業関係にある企業との役職員の兼務状況は解消すべきものと考え、兼任していた取締役は2022年11月25日付で退任し、執行役員の3名も同日に退任しており、現時点において、競業関係にある企業との役職員の兼務状況はすべて解消しております。

また、2022年6月に改訂した役員規程において、当社事業と競業関係にある主要株主や取引先関係者を選任する場合は、競業関係にある企業の役員等を兼務しないことを明記しており、就任の際には兼務状態が解消されていることを確認しております。

以上の取り組みにより、競業関係にある企業との役員の兼務は解消されており、新たな発生は防止される体制となっております。

b. 顧問契約の整理

【改善措置】

2020年体制移行後の2019年11月から2022年3月まで当社は、2020年体制移行前の経営者から経営を引継ぎ、いち早く社内の状況を把握し、インサイダー情報の管理を徹底することを目的として顧問契約をb1夫妻と締結しており、顧問契約に基づき、重要会議への出席・助言等を行ってまいりました。特別調査委員会の調査報告書において、b1夫妻のような影響力を有する者の重要な会議体への出席、とりわけ取締役会への出席は、議論が萎縮したり公正さを欠いたりする結果を招くものともなり得るため、アドバイスを受ける事項や場面は限定されるべきとの指摘を受けております。

当社は、当該指摘を真摯に受け止め、今後顧問契約等を締結する際は、その業務やアドバイスの内容・範囲等を明確にすることとし、顧問契約の概要について取締役会及びコンプライアンス委員会へ報告し意見を求めることといたします。

【改善措置の実施状況】

上記改善措置に記載の通り、問題となっていたb1夫妻との顧問契約については2022年3月に解除されております。

また、現在契約している顧問契約につきましては、新規エネルギー事業部門におけるマグネシウムバッテリー開発において、東京工業大学名誉教授の矢部孝氏が代表取締役を務める株式会社シーアイピーソフトと契約をしておりますが、内容及び業務範囲は非常用マグネシウムバッテリーに関する提案及び助言等に限定されており、重要な会議等には参加しておらず、その審議や決議に影響を及ぼすことはないと判断しております。他に顧問契約を締結している先はありません。

今後も顧問契約を締結する際には、その業務やアドバイスの内容・範囲等を明確にすることとし、顧問契約の概要について取締役会及びコンプライアンス委員会へ報告し意見を求めることとしております。

(4) 内部管理体制の強化

a. 規程の整備

【改善措置】

2020年体制移行後に組織運営ルールの見直しを行い、2020年5月に規程の確認を行っておりますが、今般さらなる見直しを行い、業務フローの不備に対して新たにルールを設け、妥当性・適切性の確認を実施した上で現行のルールを規程に明記するなど、2022年6月末を目途に社内規程新設・改定を行います。

新設：コンプライアンス委員会規程、関連当事者規程、指名委員会規程

改定：役員規程、取締役会規則、内部通報規程

また、規程の運用に関しても、2020年体制移行前の2019年11月より以前の当社の役職員においては、規程や決裁プロセス等の軽視に加え、規程に関する理解も不足していた結果、規程が適切に運用されていなかったことから、2020年体制移行後は規程に則った組織運営を基本と考え、現在は社内のイントラネット上にすべての規程を開示しており、日頃から規程を確認しつつ業務を行う認識の共有に努めております。

【改善措置の実施状況】

規程については2020年5月に確認を行っておりますが、更なる見直しを行い、業務フローの不備に対して新たにルールを設け、妥当性・適切性の確認を実施した上で現行のルールを規程に明記することにいたしました。2022年6月に上記改善措置に係る規程の改定及び新設を行い、2022年7月以降は、業務フロー、プロセスの変更に伴う改定を行い、2023年2月には2023年1月に実施したコンプライアンス強化週間における再確認を経て最新法令等への対応に伴う改定を行いました。

2019年11月より規程は社内のイントラネットにて公開し、役職員への周知を行っておりますが、さらなる規程遵守を促すべく諸規程及びルールの存在や内容について役職員への周知を徹底するため、規程に関する研修会を2022年8月30日に実施しております。社内規程の遵守状況については後述いたします内部監査室の業務監査により確認を行っております。

今後も重要規程の新設・改廃については直ちに役職員に周知する他、規程に関する研修会を少なくとも一年に1回は実施し、最新の法令等に準じているか等の確認を促すことといたします。また、内部監査室による監査等によって修正あるいは新設が必要と認められた規程等についてはさらなる改定及び新設を行ってまいります。

b. 業務プロセスの整備

(a) 関連当事者、利益相反取引の把握

【改善措置】

当社では、主力事業である太陽光発電事業において、担当取締役が競業関係であるX18社との兼務であるほか、元従業員、元顧問などその関係者が要職に占める割合が高くなっておりました。このような状況は、恣意的に案件の調整をする可能性も否定できず、利益が相反する取引となる可能性があり、筆頭株主に対しても関連当事者に関する網羅的な状況の把握が不十分な状況にありました。

上場会社においては、一般株主の利益を犠牲にして大株主や取締役自身の利益を優先させることが事実としてあってはならないのは当然として、そのような疑念を抱かれることもないよう、関連当事者取引・利益相反取引に関しては特に敏感・慎重である必要があると認識しております。

そのため、関連当事者及び利益相反の可能性のある範囲の把握について、取締役に関しては年2回、関係会社も含めた全取締役に対して調査票を配布・回収し、リスト化し、当社及び関係会社の役員の就任及び退任時に、リストのアップデートを行うとともに、筆頭株主に対しては年1回調査を行います。

また、関連当事者について誤解が生じないよう、関連当事者の範囲について改めて明確にするとともに、関連当事者取引の重要性について、研修などにより当社及び関係会社の役員に対して説明を行い、変更が生じた場合には速やかな報告を促します。なお、関連当事者取引、利益相反取引に関する研修を実施いたします。

【改善措置の実施状況】

関連当事者取引及び利益相反取引把握のためのプロセスの見直しを行いました。関連当事者及び利益相反の可能性のある範囲の把握について、取締役に関しては2月と8月の年2回、関係会社も含めた全取締役に対して調査票を配布・回収、リスト化し、当社及び関係会社の役員の就任及び退任時に、リストのアップデートを行うとともに、筆頭株主に対しては年1回調査を行っております。

なお、2022年10月にX18社と関連のある筆頭株主であるエコ・キャピタル合同会社が当社株式を全株売却したため現在関連当事者ではありませんが、これまでの経緯に鑑み、今後も監査等委員会やコンプライアンス委員会にてX18社関連の取引については注視することとしております。

2022年10月以降新たに主要株主となった株主については、調査票による調査以外に当社株式の売買や取引の状況に変更等が生じた場合には、速やかに報告いただくこととしております。

関連当事者について誤解が生じることのないこと、及び変更が生じた場合には速やかな報告を促すことを目的として、2022年7月に外部有識者による関連当事者取引及び利益相反取引に関する研修を実施いたしました。

今後も定期的に関連当事者取引に関する研修を実施いたします。

(b) 関連当事者取引・利益相反取引に関する取引ルール、プロセスの明確化

【改善措置】

前述した関連当事者取引・利益相反取引については、会社の利益になるということが厳密な手続きをもって確認されない限り、実行することがないようルールやプロセスを明確化いたします。

特に新規取引を実行する際には、取引先に関しては反社会的勢力ではないかの確認、関連当事者か否か、取引先の関係者として関連当事者がいないか、利益相反関係の有無について確認を行うことを徹底いたします。その上で当該取引の内容、取引において想定される各種リスク（投資回収リスク、信用リスク等）の洗い出しとリスクの評価、リスク回避方法の検討、会計処理等について担当部署による調査及び検討を実施し、取引可否を判断いたします。

また、今後、関連当事者取引や利益相反取引に該当する可能性のある取引を行う場合は、前述の第三者機関であるコンプライアンス委員会による意見を聴取したうえで、取締役会での慎重な審議を行うことといたします。

【改善措置の実施状況】

関連当事者取引、利益相反取引については、その取引ルールやプロセスを明確化するために関連当事者管理規程を2022年6月に新設いたしました。

また、新規取引を行う際の業務フローについて見直しを行い、取引先に関して反社会的勢力ではないかの確認、関連当事者か否か、取引先の関係者として関連当事者がいないか、利益相反関係の有無について確認を行い、コンプライアンス委員会の意見を聴取した上で取引を行うこととしております。

なお、コンプライアンス委員会では、取引の合理性や妥当性について確認を行うため、添付資料や説明内容に疑問がある場合は追加での資料提出や説明を求めることとしており、関連当事者取引、利益相反取引について慎重に審議を行っております。

また、既存の関連当事者取引についても、内部監査室を通じてリスクの洗い出しを改めて実施し、2022年8月開催のコンプライアンス委員会で取引の継続についての再審議を行いました。厳密には関連当事者取引ではないものの、今後は取引を解消することが望ましいと思われる取引についても現時点においてすべての取引を終了しており、継続して取引しているものではありません。

今後も関連当事者取引や利益相反取引に該当する可能性のある取引は明らかな合理性を有するものの等を除き極力回避するとともに、発生した場合においても年に1回は継続取引についてコンプライアンス委員会での審議を行い、契約更新の必要性等について厳格なモニタリングを継続してまいります。

c. モニタリングの実施

【改善措置】

前述の規程や業務プロセスの運用を徹底するために内部監査室によるモニタリングを実施し、運用状況の確認を行います。特に関連当事者取引及び利益相反取引となる可能性がある契約や取引については内部監査の重点監査対象に位置付け、監査を実施いたします。

内部監査の実施状況は定期的に報告を行うほか、監査の過程で問題が検出された場合には、直ちに、監査等委員会、取締役会、会計監査人及びコンプライアンス委員会に報告をすることといたします。

す。また内部監査室長は重要会議へ出席することで、会議での指摘や懸案を直ちに監査に反映いたします。

また、監査等委員会は業務執行の意思決定プロセスをモニタリングするとともに、取締役、内部監査室へのヒアリングあるいは面談を定期的に行い、懸案事項のみならず社内動向、営業活動等についても独自に情報を収集できる体制を構築いたします。

さらに、内部監査室は、当社グループ各社の契約書、稟議書、支払書類等を確認し、監査等委員会でモニタリングの状況を報告することとし、監査等委員会がグループ全体の動向についても状況を把握できる体制を構築いたします。

【改善措置の実施状況】

規程やプロセスによる運用を徹底するため、内部監査室によるモニタリングを実施しております。モニタリングは2022年8月分より実施しており、申請書や契約書等の内容についての妥当性や合理性、根拠資料の有無、意思決定プロセスの適切性などの確認を行っております。現時点において重要な不備に該当する事項はありませんが、軽微な不備などが発見された場合は、内部監査室から該当部署へ改善指示を行い不備の改善に努めることとしております。

また、モニタリング内容については監査等委員会、コンプライアンス委員会、取締役会及び経営会議に報告を行っており、規程やプロセス自体の見直しについても随時検討を行っております。

d. 内部通報制度の充実

【改善措置】

2015年第三者委員会の提言を受け、通報先について役職員に定期的に通知を行っており、社内通報先は代表取締役、社外通報先は監査等委員会とし、それぞれが窓口となっております。しかし、通報窓口が多いと匿名性の確保や迅速な対応に支障が生じる危険があるため、今回再発防止策においては、通報先について社内通報先を内部監査室長、社外通報先を監査等委員もしくはコンプライアンス委員である弁護士に変更を行い、通報ルートを明確にし、匿名性を確保するとともに通報者に不利益とならない十分な配慮を施して、内部通報制度の充実を図ることにより、不正等に関する情報の早期把握に努めてまいります。

【改善措置の実施状況】

内部通報先については社内通報先を内部監査室長、社外通報先を監査等委員に変更し、内部通報制度の的確な整備・運用を実施することで表面化しないコンプライアンス違反を把握し、公正かつ厳正な処分を行うことは社内の規範意識を育むためには特に重要であると考え、法令遵守に向けた自浄作用確保のため、内部通報規程を2022年6月に改定いたしました。

また、内部通報制度の周知のためイントラネットや掲示板などによる掲示を行っており、2023年3月には、より内部通報制度への理解を深めるため内部通報制度に関する研修を実施しております。

今後も内部通報制度に関する研修を一年に1回開催することとし、グループ全体で内部通報制度を徹底周知し、適切な運用に努めてまいります。

(5) 内部監査体制の強化

a. 内部監査体制の見直し

【改善措置】

内部監査室の人員不足を解消するために、常勤の内部監査室員を配置し、内部監査室の増員を行います。さらに内部監査体制強化のため、外部のコンサルタントに内部監査項目の見直しに関する指導を仰ぎ、実際に現場での内部監査業務のサポートを通じて、知識の強化やノウハウの蓄積を行います。

また、監査等委員は全員非常勤となっているため、監査等委員が会社情報を適時適切に入手することができるよう監査等委員会補助者を内部監査室とするとともに、内部監査部門を監査等委員会の直属組織とし、執行部門からの独立性を確保いたします。

【改善状況の実施状況】

内部監査室の執行部門からの独立性を確保するため、2022年4月に内部監査部門を監査等委員会の直属組織といたしました。また、監査等委員が会社情報を適時適切に入手することができるよう監査等委員会補助者を内部監査室とすることを規程上に明記いたしました。

また、内部監査室の人員不足を解消するため2022年6月1日に常勤の内部監査部員を配属し、1名から2名に増員を行いました。さらに2022年9月には常勤の内部監査室員1名を追加採用し、3名体制といたしました。

b. 内部監査体制の強化

【改善措置】

当社の内部監査室は金融商品取引法上の内部統制報告制度における財務報告の信頼性を確保するための内部統制の評価及び報告に関する業務(J-SOX対応業務)のみの実施にとどまり、経営管理全般を対象にした内部監査を実施していませんでした。今後はJ-SOX対応業務のみならず、業務監査についても適切に実施することとします。

【改善措置の実施状況】

監査の実施に際しては、リスクの所在に応じた効果的かつ効率的な監査を実行するために、前述の「(4) 内部管理体制の強化 c. モニタリングの実施」に記載のモニタリングにより社内動向を把握し、関連当事者取引及び利益相反取引となる取引等の有無、新規事業や新規取引などに対するリスクなどを考慮したうえで、監査対象部署及び監査対象項目を特定し、内部監査方針や内部監査計画を2022年8月に策定いたしました。

具体的な監査の実施においては、内部監査計画に従い、業務監査調書を作成し、根拠となるエビデンスの確認及び担当者へのヒアリングを実施することなどにより、規程やマニュアルに従った業務が実施されているかを確認しております。不備がある場合には改善を該当部署に求めるとともに、監査調書を作成し、取締役会、監査等委員会及びコンプライアンス委員会へ報告を行っております。

さらに、監査結果に対するフォローアップを確実に実施するため対象部署への改善を書面で通知するとともに改善状況を後日確認することとし、改善に向けた対応が確実に実施されていることを確認し、改善指示の実効性を担保しております。

c. モニタリングの実施

【改善措置】

内部監査室は、上記「(4) 内部管理体制の強化 c. モニタリングの実施」に記載のモニタリングに加えて、以下を実施することで実効的な内部監査体制を確立いたします。

- ・重要会議への臨場、意思決定プロセスの確認
- ・社内規程の見直し及び周知状況の確認
- ・社内規程遵守状況についてのヒアリング
- ・各部門責任者との面談、問題点の検討
- ・以上のレポートニング、改善指示

【改善措置の実施状況】

各項目のモニタリング実施状況は以下の通りです。

- ・重要会議への臨場、意思決定プロセスの確認
重要会議へオブザーバー参加し、検討及び協議内容について確認し、業務執行の意思決定プロセスについて問題がなかったか確認をしております。
- ・社内規程の見直し及び周知状況の確認
見直しを実施後その改定内容を確認し、イントラネットにて社内告知が適切になされていることを確認しております。
- ・社内規程遵守状況についてのヒアリング
内部監査時に、社内規程の遵守状況について、面談によるヒアリング及び書面の視認、現場調査によって確認を行っております。
- ・各部門責任者との面談、問題点の検討
内部監査時に、部門責任者へのヒアリングを実施しております。そこで問題点の洗い出しや共有を行っております。
- ・以上のレポートニング、改善指示
上記項目については、内部監査報告書等により改善指示を行い、前述の「(4) 内部監査体制の強化 b. 内部監査体制の強化」と同様に各会議体へ報告を行っております。

d. 知見の活用

【改善措置】

特別調査委員会の調査期間の当社の取締役会及び監査等委員会の場においては、非常勤の監査等委員に対して十分に情報が提供されず、監査等委員会の牽制機能が十分に発揮されない場面がありました。監査等委員に対する情報提供と相互の緊密な意見交換は重要であると認識し、内部監査室に

よるモニタリングの実施状況や社内情報の把握、重要会議の出席等により監査等委員に対して必要十分な情報提供を適時・適切に行うことといたします。

監査等委員会に対する報告環境を整備することにより、許容できないコンプライアンスリスクのある意思決定や社内施策を未然に察知して防止する、あるいは業務執行側に対して十分な根拠のある説明を求める等、監査等委員会に期待されている牽制機能を十分発揮できる環境整備を行います。

【改善措置の実施状況】

前述の「(2) ガバナンス体制の見直し b. 監査等委員会の見直し」に記載の通り監査体制の見直しや後述の「(5) 内部監査体制の強化 e. 三様監査の実効性の確保」に記載の通り、内部監査室及び会計監査人との連携強化により、社内情報の把握が安易になり、監査等委員会に期待されている牽制機能を十分発揮できる体制としました。

また、監査等委員会や監査法人からの意見等は、内部監査室及び常勤監査等委員が現場へフィードバックを行う体制としております。

さらに第三者的な立場のコンプライアンス委員会や業務委託先を含む有識者からの意見についても同様に現場へのフィードバックを行うこととしており、多角的に知見の活用に務めております。

e. 三様監査の実効性の確保

【改善措置】

情報共有を十分に行うため、監査等委員会は、内部監査室との間で毎月1回のミーティングを実施し、内部監査の実施状況や実施結果について取り纏めた資料をもとに内部監査室からの報告を受け、内部監査の実施状況に関して懸念が生じた場合には追加の内部監査を要請するとともに取締役会及び会計監査人に対して当該状況を報告いたします。また、監査等委員は、決算時において会計監査人から報告された決算事項に対して、どのような経緯で決算処理が行われたのかを経営陣に対してヒアリングを行うなど独自に調査を行い、会計監査人と協議を行うとともに、協議結果については取締役会で報告いたします。これらの施策により会計監査人・監査等委員会・内部監査室の三者で課題や会計リスク情報を共有し、会計監査人が会計処理上の問題点を早期に把握できるようにするなど三者間での連携及び情報交換を行ってまいります。

【改善措置の実施状況】

監査等委員会と内部監査室との連携を密にすることで、監査等委員が社内動向や営業活動等を積極的に把握し、機動的に必要な是正を促せる体制を構築しております。

今後も会計監査人・監査等委員会・内部監査室の三者で原則として四半期に一度協議を行い、内部統制上の課題や会計上の問題点等を共有し、三者が内部統制上、会計処理上の問題点を適時・適切に把握できるようにするなど三者間での連携及び情報交換を行います。

2022年4月から本日現在までにおいて当社と会計監査人が実施したミーティングの実績は以下の通りです。

実施年月日	テーマ	参加者
2022年4月13日	2022年8月期第2四半期決算報告書に関するレビュー報告及び意見交換	監査等委員会 内部監査室 会計監査人

2022年7月13日	<ul style="list-style-type: none"> ・2022年8月期第3四半期決算報告書に関するレビュー報告及び意見交換 ・監査等委員会の監査状況（指摘事項、懸念事項など）について ・2022年8月期第3四半期についての定型の確認事項について 	監査等委員会 内部監査室 会計監査人
2022年10月25日	<ul style="list-style-type: none"> ・第12期（2022年8月期）監査結果に関する報告及び意見交換 ・監査等委員会・内部監査人からの確認 	監査等委員会 内部監査室 会計監査人
2022年12月23日	<ul style="list-style-type: none"> ・監査計画等概要の説明及び意見交換 ・監査等委員会から第13期監査等委員会監査計画の説明及び意見交換 ・内部監査室から内部監査計画の説明及び意見交換 	監査等委員会 内部監査室 会計監査人
2023年1月13日	2023年8月期第1四半期決算報告書に関するレビュー報告及び意見交換	監査等委員会 内部監査室 会計監査人

（6）責任追及

【改善措置】

当社は、責任の所在の明確化も再発防止の一環をなすものと考え、不適切な会計処理に関与した役員への責任追及や社内処分を行います。

【改善措置の実施状況】

当社は、責任の所在の明確化も再発防止の一環をなすものと考え、不適切な会計処理に関与した役員への責任追及や社内処分を実施することとしております。客観性・中立性を可能な限り担保するため、2022年2月に顧問弁護士へ本件不適切会計に関係した役職員等への責任の有無及び具体的な処分についての検討を依頼し、顧問弁護士からの提言に基づき、当社は、2022年7月13日開催の監査等委員会及び2022年7月15日開催の取締役会において、本件不適切会計に関与した当社元取締役である3名に対して、当社役員としての善管注意義務違反に基づく損害賠償請求を行い、会計監査人であった2名に対して会計監査人としての善管注意義務違反に基づく損害賠償請求を行うことを決定し、2022年10月11日に提訴いたしました。

今後の訴訟の状況につきましては、必要に応じて開示いたします。

（7）今後について

当社は、2022年2月18日に実施した過年度決算訂正及びその背景となった内部管理体制等に関する問題を受けて、2022年4月1日に東京証券取引所より特設注意市場銘柄指定を受けております。

当社は内部管理体制について認められた問題に対応すべく、特設注意市場銘柄指定に先立つ2022年3月16日付けで公表した「（開示事項の経過）再発防止策に関するお知らせ」及び特設注意市場銘柄指定を受けて2022年5月20日付けで公表した「改善計画・改善状況報告書の公表に関するお知らせ」の別紙である改善計画・改善状況報告書に記載しております「再発防止に向けた改善施策」を計画通りに実施し、内部管理体制の改善に向けた取り組みは一定程度の成果を上げているものと考え、本日、内部管

理体制確認書を東京証券取引所に提出しております。今後、内部管理体制確認書の提出を受けた東京証券取引所による確認・審査等が実施されることが想定されますが、当社としては、これらに適切に対応し、特設注意市場銘柄指定の解除を目指してまいります。

また、特設注意市場銘柄指定解除の如何に関わらず、引き続き当社のコンプライアンス・内部管理体制の状況を評価し、必要に応じて更なる改善・強化に向けた取り組みを継続することは当社の責務であると考えており、株主・投資家その他のステークホルダーからの信頼回復を目指して適切な企業運営に努めてまいります。

以 上