

2022年3月31日

各 位

会 社 名 アジア開発キャピタル株式会社
代表者名 代表取締役社長 アンセム ウォン
ANSELM WONG
(コード：9318 東証第2部)
問合せ先 執行役員副社長 小杉 裕
(TEL. 03-5534-9614)

改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ

当社は、2021年8月6日付け適時開示「特設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」にてお知らせいたしましたとおり、東京証券取引所よ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たために、2021年8月7日付け「特設注意市場銘柄」に指定されました。

当社は、この事態を深く反省し、2021年10月29日付け適時開示「第三者委員会の調査報告書受領に関するお知らせ」における第三者委員会の調査結果を基に、今般の不適切な会計事案及びその他経営者、経営陣による利益相反取引、特設注意銘柄指定の一連の問題の原因分析を行い、改善策を取り纏めましたのでお知らせいたします。

当初、2021年12月1日付け適時開示「当社における内部管理体制等の改善状況及び改善計画の策定状況に関するお知らせ」にてお伝えしました通り、2021年12月中に内部管理体制等の「改善計画案」を策定し、日本取引所自主規制法人（以下、「自主規制法人」といいます。）に提出することを予定しておりました。

その後、2021年12月28日付け適時開示「(開示事項の変更) 当社における内部管理体制等の改善状況及び改善計画の策定状況に関するお知らせ」にてお伝えしました通り、関係各所との協議・調整の中で、原因分析及びそれに基づく再発防止策の検討をより詳細に行う必要があると判断したことから、2021年12月中としていた改善計画案の提出を2022年1月下旬以降に延期することといたしました。

加えて、2022年1月31日付け適時開示「(開示事項の再変更) 当社における内部管理体制等の改善状況及び改善計画の策定状況に関するお知らせ」にてお伝えしました通り、当社は、2022年1月に入り自主規制法人に改善計画案を提出した結果、さらなる原因分析と具体的な再発防止策の検討が必要であり、その対応に時間を要すると判断したため、当初予定しておりましたスケジュールを見直し、改善計画案の提出を2022年2月下旬以降に延期することといたしました。提出時期を2月下旬以降とした理由は、特設注意市場銘柄指定から1年以内に改善策実施・運用を完了するためには、今期中に改善策の実施・運用を開始する必要があり、そのためには早期の改善計画案提出が望ましい一方で、2月2日に発足する当社新経営体制のもとで実効性のある改善策の深度ある検討を行う期間を確保する必要があることも考慮したためであります。

しかしながら、2022年3月10日付け適時開示「2022年1月31日付け適時開示『(開示事項の再変更) 当社における内部管理体制等の改善状況及び改善計画の策定状況に関するお知らせ』の進捗について』」にてお伝えしました通り、2022年2月以降、社内及び外部専門家との徹底的な議論を通じた深掘り・ブラッシュアップ作業の中で、さらに時間がかかる見込みとなり、改善計画案の最終提出を2022年3月下旬以降に延期した経緯がございます。

目下、新規取引等の検討体制及びグループ会社管理体制を再構築するため、取締役会や常務会等の各種会議体の役割・運営方法や稟議フローの見直しを実施し、2022年3月以降、順次、運用を始めています。また、改善期間内に計画を実施・運用するため、管理部門従業員の採用を強化し、継続して、外部専門家の指導を受けております。具体的な改善施策は、本改善計画・状況報告書21頁から41頁の「IV. 再発防止に向けた改善施策」に記載の通り、不適切な取引及び特設注意市場銘柄指定の一連の問題の根本原因たる取締役会の機能不全、グループ会社統制、関係会社管理の不備及び、役職員の上場会社としてのコンプライアンス意識の欠如を解消し、上場企業としてあるべき適正なコーポレート・ガバナンス体制を確立するため、不正に関与した旧経

営陣、当社取締役及び監査役に対しての責任追及、コーポレート・ガバナンス体制及び組織体制の見直し・再構築、業務・制度等の整備、コンプライアンス意識の醸成等に取り組んでおります。

なお、改善の進捗状況及び計画については、42 頁から 44 頁「V. 再発防止施策に向けた改善スケジュール」に、原因と再発防止策の主な対応表は別表 1 として 45 頁から 47 頁に記載しております。

株主の皆様をはじめ、関係者の皆様に多大なご迷惑とご心配をお掛けしましたが、今後、内部管理体制の改善を図り、ステークホルダーの皆様及び社会からの信頼回復を目指し、全社一丸となって尽力して参る所存でございますので、何とぞご理解いただきますとともに、引き続きご支援を賜りたく、よろしくお願い申し上げます。

別紙：改善計画・状況報告書

改善計画・状況報告書

アジア開発キャピタル株式会社

2022年3月31日

【目次】

I. 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
① 有価証券届出書.....	1
② 有価証券報告書.....	1
③ 四半期報告書.....	1
(2) 訂正した過年度決算短信等.....	1
① 決算短信.....	1
② 四半期決算短信.....	2
(3) 訂正による業績への影響.....	2
① 連結財務諸表.....	2
② 個別財務諸表.....	6
II. 過年度決算訂正に至った経緯等.....	7
1. 過年度決算訂正に至った経緯.....	7
(1) 不適切な会計処理発覚の経緯.....	7
(2) 特別調査委員会の設置.....	7
① 設置の経緯.....	7
② 構成.....	7
③ 目的.....	8
④ 調査方法.....	8
⑤ 調査の限界に係る留保.....	9
⑥ 調査結果.....	9
2. 特設市場注意銘柄の指定.....	9
3. 類似案件の調査及び関係者の責任の評価.....	9
(1) 第三者委員会の設置.....	9
① 設置の経緯.....	9
② 構成.....	10
③ 目的.....	10
④ 調査方法.....	10
⑤ 調査の限界に係る留保.....	11
⑥ 調査結果.....	11
III. 原因分析.....	13
1. 組織管理体制全般の不備.....	13
(1) 組織の業務分掌の問題.....	13
(2) 意思決定プロセス（決裁権限）の問題.....	13
(3) 親子会社間の牽制の不備.....	14
2. 取締役会の形骸化.....	14

(1) 取締役会の運営方法の問題.....	14
① 取締役会の付議の判断基準が不明確.....	14
② 取締役会への情報提供不足.....	14
③ 旧経営者・経営陣の影響力と役員間の相互牽制機能不全.....	14
(2) 役員の適格性.....	15
① 役員選任プロセス.....	15
② リスクに対する認識不足.....	15
③ 規程・決裁プロセス等の軽視.....	15
④ 社外取締役及び監査役の適格性.....	16
3. 監査役監査における監視・監督機能不足.....	16
(1) 監査役会の監査方法の問題.....	16
(2) 内部監査室及び会計監査人との連携・情報共有不足.....	16
(3) 監査役の構成及び適格性.....	17
4. 内部監査の機能不全.....	17
(1) 内部監査軽視による不十分な内部監査体制.....	17
(2) 情報共有及び報告体制の不備.....	18
5. 管理部門による牽制機能不全.....	18
(1) 事業部門と管理部門の兼務による牽制機能不全.....	18
(2) グループ全体でのリスクチェック機能の不足.....	19
(3) 利益相反取引の把握不足.....	19
(4) 適時開示体制の不備.....	19
6. コンプライアンス意識の欠如.....	19
(1) 経営者リテラシー.....	19
(2) 役職員へのコンプライアンス意識の醸成環境の未構築.....	20
(3) 規程、制度の軽視及び理解不足.....	20
(4) 内部通報制度の形骸化.....	20
(5) リスク管理委員会・コンプライアンス委員会の機能不全.....	20
IV. 再発防止に向けた改善施策.....	21
1. 責任追及.....	21
(1) 利益相反取引への責任追及.....	21
(2) 当社取締役及び監査役への責任追及.....	21
2. コーポレート・ガバナンス体制及び組織体制の見直し・再構築.....	21
(1) 取締役会の改善.....	22
① 役員構成の見直し.....	22
② 役員選定基準の明確化.....	23
③ 取締役会議長の交代.....	24
④ 取締役会付議案件の見直し.....	24
⑤ 社外取締役・監査役への情報共有の充実.....	24

⑥ 定例取締役会の開催及び書面決議の運用方法の見直し	25
⑦ 詳細な議事録の作成	25
(2) 経営等監視委員会の設置	25
① 経営等監視委員会の役割	26
② 経営等監視委員会の開催	27
(3) 監査役会の改善	27
① 監査役の選任	27
② 監査役による監視・監督機能の強化	27
③ 監査役会の運営方法の見直し	27
④ 会計監査人及び内部監査室との連携	28
(4) 常務会の役割、運営の見直し	28
(5) 内部監査体制の強化	29
① 内部監査人員の増員	29
② 内部監査員の監査能力向上	30
③ 取締役会へのオブザーバー参加	30
④ 会計監査人・監査役との連携	31
⑤ 内部監査方法の見直し	31
(6) 組織体制の整備	32
① 兼任状況の解消	32
② 財務経理責任者の独立性の確保	32
③ 財務・経理部門の強化及び体制整備	33
④ 法務担当者の採用	33
⑤ 適時開示体制の整備	33
(7) グループ統制の整備	34
① 関係会社の役員構成の見直し	34
② 関係会社の管理体制の見直し	35
③ グループ再編・関係会社新設・買収についての協議の充実	35
3. 業務・制度等の整備	36
(1) 決裁権限表の見直し	36
(2) 稟議フローの見直し	36
(3) 稟議・決議事項のナンバリング管理	36
(4) 利益相反取引の把握及び関連当事者取引防止の強化	37
(5) 新規取引開始プロセスの見直しと既存取引の再審議	37
(6) 取引のモニタリング	38
4. コンプライアンス意識の醸成	38
(1) 企業行動指針の周知	38
(2) コンプライアンス研修の実施	39
(3) 当社及び関係会社の関連規程の整備・運用と周知の徹底	40

(4) 内部通報制度の整備	40
(5) リスク・コンプライアンス委員会の設置.....	41
V. 再発防止に向けた改善スケジュール	42
別表1 「原因と再発防止策の主な対応表」	45
別表2 「蓄電池取引を用いた資金循環取引事案及び旧経営陣による利益誘導事案の経緯」	48
1. 蓄電池取引を用いた資金循環取引について.....	48
(1) DL社による虚偽の報告・説明.....	48
(2) 取引開始時・取引期間における実態調査.....	48
① 取引開始時	48
② 取引開始後	48
(3) 特定の役員による利益相反取引	49
2. 中古遊技機取引	49
3. T7社質貸付	49
4. SAC社の売却.....	51
5. T7社・旧BT社間の業務委託契約	51

I. 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、連結子会社2社である株式会社トレードセブン（以下、「T7社」という。）、及びその子会社である株式会社TS Project（以下、「TP社」という。）が実行した蓄電池事業の取引実態に疑義があることが判明したため、弁護士及び会計士等で構成する特別調査委員会の調査結論を経て、不適切な会計処理が行われていた事実を確認いたしました。

これに伴い、当社は、2017年11月から2019年4月（2017年12月期から2019年6月期）にかけて行われた計18回の取引について、当該売上・仕入及び売掛金の計上を取り消し、回収時に差益を特別利益として認識することとし、2021年6月30日付「過年度の決算短信の訂正に関するお知らせ」、2021年7月14日付「(訂正)「過年度の決算短信の訂正に関するお知らせ」の一部訂正について」及び2021年7月21日付「(開示事項の追加) 過年度の決算短信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、決算訂正による過年度決算短信及び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 有価証券届出書

2016年3月2日提出に係る有価証券届出書

② 有価証券報告書

第98期（自2017年4月1日至2018年3月31日）

第99期（自2018年4月1日至2019年3月31日）

第100期（自2019年4月1日至2020年3月31日）

③ 四半期報告書

第98期第1四半期（自2017年4月1日至2017年6月30日）

第98期第2四半期（自2017年7月1日至2017年9月30日）

第98期第3四半期（自2017年10月1日至2017年12月31日）

第99期第1四半期（自2018年4月1日至2018年6月30日）

第99期第2四半期（自2018年7月1日至2018年9月30日）

第99期第3四半期（自2018年10月1日至2018年12月31日）

第100期第1四半期（自2019年4月1日至2019年6月30日）

第100期第2四半期（自2019年7月1日至2019年9月30日）

第100期第3四半期（自2019年10月1日至2019年12月31日）

第101期第1四半期（自2020年4月1日至2020年6月30日）

第101期第2四半期（自2020年7月1日至2020年9月30日）

第101期第3四半期（自2020年10月1日至2020年12月31日）

(2) 訂正した過年度決算短信等

① 決算短信

2018年3月期 決算短信〔日本基準〕(連結)

2019年3月期 決算短信〔日本基準〕(連結)

2020年3月期 決算短信〔日本基準〕(連結)

② 四半期決算短信

2018年3月期第1四半期 決算短信〔日本基準〕(連結)

2018年3月期第2四半期 決算短信〔日本基準〕(連結)

2018年3月期第3四半期 決算短信〔日本基準〕(連結)

2019年3月期第1四半期 決算短信〔日本基準〕(連結)

2019年3月期第2四半期 決算短信〔日本基準〕(連結)

2019年3月期第3四半期 決算短信〔日本基準〕(連結)

2020年3月期第1四半期 決算短信〔日本基準〕(連結)

2020年3月期第2四半期 決算短信〔日本基準〕(連結)

2020年3月期第3四半期 決算短信〔日本基準〕(連結)

2021年3月期第1四半期 決算短信〔日本基準〕(連結)

2021年3月期第2四半期 決算短信〔日本基準〕(連結)

2021年3月期第3四半期 決算短信〔日本基準〕(連結)

(3) 訂正による業績への影響

① 連結財務諸表

(単位：百万円)

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	影響率 (%)
第98期 2018年3月期 第1四半期	売上高	91	91	—	—
	営業利益	△79	△78	1	—
	経常利益	△97	△96	1	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△117	△152	△35	—
	総資産	3,511	3,476	△35	△1.0
	純資産	2,904	2,869	△35	△1.2
第98期 2018年3月期 第2四半期	売上高	171	171	—	—
	営業利益	△177	△174	2	—
	経常利益	△217	△215	2	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△234	△268	△33	—
	総資産	4,370	4,336	△33	△0.8

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	影響率 (%)
	純資産	4,284	4,250	△33	△0.8
第98期 2018年3月期 第3四半期	売上高	326	234	△91	△28.1
	営業利益	△312	△311	1	—
	経常利益	△706	△705	1	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△1,336	△1,371	△34	—
	総資産	3,738	3,703	△34	△0.9
	純資産	3,660	3,626	△34	△1.0
第98期 2018年3月期 通期	売上高	682	315	△367	△53.8
	営業利益	△484	△490	△5	—
	経常利益	△713	△719	△5	—
	親会社株主に帰属 する当期純利益	△1,321	△1,363	△41	—
	総資産	4,146	4,104	△41	△1.0
	純資産	3,650	3,608	△41	△1.1
第99期 2019年3月期 第1四半期	売上高	415	140	△275	△66.2
	営業利益	△141	△147	△5	—
	経常利益	△102	△108	△5	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△103	△100	2	—
	総資産	4,034	3,994	△39	△1.0
	純資産	3,527	3,487	△39	△1.1
第99期 2019年3月期 第2四半期	売上高	718	167	△550	△76.6
	営業利益	△434	△447	△13	—
	経常利益	△314	△327	△13	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△340	△337	2	—
	総資産	4,065	4,026	△38	△1.0
	純資産	3,377	3,338	△38	△1.1
第99期 2019年3月期 第3四半期	売上高	1,137	311	△826	△72.6
	営業利益	△672	△690	△17	—
	経常利益	△580	△598	△17	—

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	影響率 (%)
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△613	△607	6	—
	総資産	3,606	3,571	△35	△1.0
	純資産	3,014	2,979	△35	△1.2
第99期 2019年3月期 通期	売上高	1,630	517	△1,112	△68.2
	営業利益	△843	△868	△24	—
	経常利益	△847	△871	△24	—
	親会社株主に帰属 する当期純利益	△882	△875	7	—
	総資産	3,310	3,276	△34	△1.0
	純資産	2,698	2,664	△34	△1.3
第100期 2020年3月期 第1四半期	売上高	322	132	△190	△59.0
	営業利益	△163	△168	△5	—
	経常利益	△134	△139	△5	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△145	△140	5	—
	総資産	3,126	3,097	△29	△0.9
	純資産	2,531	2,502	△29	△1.1
第100期 2020年3月期 第2四半期	売上高	530	340	△190	△35.8
	営業利益	△325	△327	△2	—
	経常利益	△381	△384	△2	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△562	△551	11	—
	総資産	2,482	2,459	△22	△0.9
	純資産	2,099	2,076	△22	△1.1
第100期 2020年3月期 第3四半期	売上高	828	638	△190	△22.9
	営業利益	△373	△373	△0	—
	経常利益	△491	△492	△0	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△796	△782	13	—
	総資産	2,254	2,234	△20	△0.9
	純資産	1,852	1,832	△20	△1.1

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	影響率 (%)
第100期 2020年3月期 通期	売上高	1,055	865	△190	△18.0
	営業利益	△522	△520	1	—
	経常利益	△802	△800	1	—
	親会社株主に帰属 する当期純利益	△1,116	△1,181	△64	—
	総資産	2,022	1,924	△98	△4.9
	純資産	1,539	1,441	△98	△6.4
第101期 2021年3月期 第1四半期	売上高	151	151	—	—
	営業利益	△98	△90	8	—
	経常利益	△98	△90	8	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△98	△90	8	—
	総資産	1,879	1,792	△87	△4.6
	純資産	1,438	1,350	△87	△6.1
第101期 2021年3月期 第2四半期	売上高	265	265	—	—
	営業利益	△220	△204	15	—
	経常利益	△203	△187	16	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△213	△196	16	—
	総資産	1,795	1,716	△78	△4.4
	純資産	1,333	1,255	△78	△5.9
第101期 2021年3月期 第3四半期	売上高	463	463	—	—
	営業利益	△320	△296	24	—
	経常利益	△313	△288	24	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△326	△301	24	—
	総資産	3,408	3,337	△70	△2.1
	純資産	3,218	3,147	△70	△2.2

② 個別財務諸表

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	影響率 (%)
第 98 期 2018 年 3 月期 通期	売上高	166	166	—	—
	営業利益	△447	△447	—	—
	経常利益	△624	△624	—	—
	当期純利益	△1,261	△1,333	△72	—
	総資産	4,889	4,817	△72	△1.5
	純資産	3,839	3,767	△72	△1.9
第 99 期 2019 年 3 月期 通期	売上高	152	152	—	—
	営業利益	△324	△324	—	—
	経常利益	△343	△343	—	—
	当期純利益	△478	△540	△62	—
	総資産	4,475	4,341	△134	△3.0
	純資産	3,330	3,195	△134	△4.0
第 100 期 2020 年 3 月期 通期	売上高	124	124	—	—
	営業利益	△316	△316	—	—
	経常利益	△407	△407	—	—
	当期純利益	△1,150	△1,505	△354	—
	総資産	3,163	2,675	△488	△15.4
	純資産	2,170	1,681	△488	△22.5

II. 過年度決算訂正に至った経緯等

1. 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

当社は、2021年2月以降、社内調査を進める中で、当社子会社であるT7社を通じて当社の元取締役2名が関係する複数の会社との間に不可解かつ不適切とも思われる取引が多数実在していることが確認されました。また、それらの会計処理が不適切に行われていたのではないかという新たな疑義も発覚したため、当該不適切会計処理の事実関係解明及びその原因分析、並びにそれに類似する取引の有無の調査を行う必要が生じました。

当社は、これらの全容解明のため、顧問弁護士による事実関係の確認及び法的分析を踏まえて、2021年4月9日の取締役会にて、元取締役2名が在籍していた2016年1月から2021年1月までの間で、T7社を通じて複数の会社との間に不可解かつ不適切とも思われる取引が多数実在し、架空取引のみならず、架空売上を計上した疑いに係る事実関係の調査及び本件嫌疑に係る会計処理の検証、類似事案の有無の確認、加えて、問題が発見された場合には、その原因究明及び再発防止策の提言を目的として、第三者委員会（以下、この第三者委員会を「旧第三者委員会」という。）の設置について決議し、2021年4月16日付で委員を選任いたしました。

旧第三者委員会の構成は以下のとおりです。

委員長 池田 誠（弁護士・にっぽり総合法律事務所）

委員 塩野 治夫（公認会計士・塩野治夫公認会計士事務所）

委員 古里 貴大（弁護士・にっぽり総合法律事務所）

委員 榎本 貴弘（弁護士・にっぽり総合法律事務所）

(2) 特別調査委員会の設置

① 設置の経緯

上記「(1) 不適切な会計処理発覚の経緯」のとおり、当社は、2021年4月16日に旧第三者委員会を設置いたしましたが、調査対象となる元取締役2名より、旧第三者委員会の委員の構成に関し、第三者委員会としての独立性、中立性に疑義があるとの指摘を受けたこと及び元取締役らの行為にかかる調査は現経営陣の元での当社による調査で足り、必ずしも第三者委員会による調査を要するものではないこと等を踏まえ、当社子会社であるT7社及びその子会社であるTP社が商流の一部として参加していた蓄電池の売買取引に係る会計処理の適切性についての疑義のうち、調査対象事項を、財務諸表に影響が及び、有価証券報告書等の訂正が必要となる可能性がある取引に関する事実関係の解明及び会計処理の適正性の検証等に範囲を限定することとし、2021年4月28日、旧第三者委員会を解散し、同日、新たに弁護士及び会計士6名からなる特別調査委員会（以下「特別調査委員会」という。）を設置いたしました。

② 構成

特別調査委員の構成は以下のとおりです。

委員長 奥津 泰彦（公認会計士 奥津公認会計士事務所）

委員 後藤 登（公認会計士・弁護士 日比谷通り後藤法律会計事務所）

委員 梶谷 篤（弁護士 梶谷綜合法律事務所）

（調査補助者）

塩野 治夫（公認会計士 塩野治夫公認会計士事務所）

上田 慎（弁護士 梶谷綜合法律事務所）

高巢 遵（弁護士 梶谷綜合法律事務所）

特別調査委員会の委員及び補助委員はいずれも、これまで当社及び当社の関係会社と利害関係を有しておりません。

また、特別調査委員会は、当社及び当社の関係会社との独立性を確保し、実効的な調査を図ることを目的として、下記の事項を当社との間で合意しております。

- （i）報告書の起案権限及び編集権限は当委員会に専属するものとし、当社は報告書の内容に介入することはできません。
- （ii）特別調査委員会における調査方法は特別調査委員会の合議と自由裁量によって定め、当社は特別調査委員会の調査に全面的に協力することとなっております。
- （iii）その他、特別調査委員会の運営は当委員会の合議と自由裁量によって定めます。

③ 目的

本調査の目的は以下のとおりです。

- （i）T7社及び TP社において2017年11月から2019年4月までの期間に行われたリチウムイオン蓄電池取引に関する事実関係の調査及びかかる取引に関する会計処理の適正性の検証（以下「本件」という。）
- （ii）本件が財務報告に与える影響の分析
- （iii）本件の背景及び原因の分析
- （iv）本件に関する再発防止策の提言

④ 調査方法

調査対象は以下のとおりです。

（i）関連資料の精査

当社から開示された契約関係書類、契約書、注文書、請求書等、当社、T7社及びTP社の取締役会議事録、監査報告書その他の各種書類、当社及び関係会社のPC、サーバ等に残存する関係者のメールの記録等を分析・検証。

（ii）質問状

本件に関係する個人ないし法人10名に対し、事実確認のための質問状を送付し、それぞれ回答を得ました。また、その後も各関係者に随時メール、電話等により追加質問を行い、それぞれ回答を得ました。

(iii) ヒアリング

本件に係る関係者 9 名に対しヒアリングを実施しました。

(iv) アンケート

本件当時当社の役員であった人物 10 名に、本件に関する当社取締役会での説明、報告、議論の状況、その他当社におけるガバナンス体制、コンプライアンス体制についてのアンケートを実施し、回答を得ました。

⑤ 調査の限界に係る留保

特別調査委員会は、調査目的のもと、最大限の調査を実施したものでありますが、調査は、強制的な調査権限ないし捜査権限に基づくものではなく、あくまで関係者の任意での協力が前提である点、時間的制約がある中での調査であった点及び当社が保有していた限られた資料に依拠している点等に起因する調査の限界がありました。

特別調査委員会の事実認定は、上記のとおり、限界がある中で実施した調査の結果に基づくものであって、特別調査委員会が収集した以外の資料等が存在し、新たな事実関係が発覚した場合には、本件の事実認定が変更される可能性があります。

⑥ 調査結果

特別調査委員会による調査によって、本件蓄電池取引は、蓄電池の売買取引であり、製造会社から最終消費者まで売買契約が連鎖していることを前提としておりましたが、実際には、本件蓄電池取引においては、蓄電池の現物の納品はなされておらず、かつ、資金が環流している取引（いわゆる資金循環取引）であったことが認められました。

また、特別調査委員会の調査では、当社及び T7 社の役職員が資金循環取引に対して、意図的に関与した事実は認められなかったものの、当社及び T7 社が資金循環取引を感知できなかった原因として、当社及び T7 社のガバナンスや内部統制の整備・運用状況等が十分でなかったことが挙げられました。

2. 特設市場注意銘柄の指定

2021 年 8 月 6 日付「特設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相当な影響を与える開示が適切に行われておらず、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、同年 8 月 7 日付で当社株式は特設注意市場銘柄に指定されました。

3. 類似案件の調査及び関係者の責任の評価

(1) 第三者委員会の設置

① 設置の経緯

前述の特別調査委員会による調査においては、「類似案件」の調査（件外調査）を調査対象から外した上で、当社子会社である T7 社及びその子会社である TP 社が商流の一部として参加していた蓄電池の売買取引に係る会計処理の適切性についての疑義に調査対象を限

定して調査しており、また、本件発生当時における取締役、監査役の善管注意義務違反その他関係当事者の法的責任を認定するものではありませんでした。

しかしながら、特別調査委員会の調査の結果、不適切な会計処理が認定されたことから、類似案件の有無の調査（件外調査）も実施し、また、解明された事実関係を踏まえ、現経営陣を含めた当時の取締役及び監査役ら関係者の責任の有無の評価（関係者の処分）がなされることがより適切であったとの考えから、当社は、2021年8月10日の取締役会において、改めて第三者委員会の設置を決議し、日弁連ガイドラインに準拠した追加の調査を委嘱することに決定しました。

② 構成

第三者委員会の委員の構成は以下のとおりです。

なお、当初選定した委員のうち、能勢元氏について、過去に当社と同氏が代表を務める法人との間で行っていた業務委託取引の契約期間が、一部、第三者委員会の調査対象となる事象が生じた時期と重複していることが判明したため、業務委託取引の内容は、当委員会の調査対象とは関係がなく、金額も軽微で、日本弁護士連合会「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」（2010年7月15日公表、同年12月17日最終改訂）との抵触はないといえるものの、第三者委員会の独立性、中立性に一切の疑義を生じさせないようにするため、能勢元氏は、2021年9月6日付で委員を辞任し、東海林秀樹公認会計士が同日付で委員に就任し、調査を引き継ぎました。

委員長 神垣 清水（弁護士 日比谷総合法律事務所）

委員 大下 良仁（弁護士 弁護士法人琴平総合法律事務所）

委員 東海林 秀樹（公認会計士 縁監査法人）

（調査補助者）

三田村 壮平（弁護士 弁護士法人琴平総合法律事務所）

佐々木 洋平（公認会計士 佐々木公認会計士事務所）

小嶋 良樹（公認会計士 小嶋公認会計士事務所）

③ 目的

本調査の目的（委嘱事項）は以下のとおりです。

(i) 件外調査（類似案件について不適切会計の有無等の調査）

(ii) 本件会計処理に係る原因分析と現経営陣を含む当時の取締役及び監査役の善管注意

(iii) 特別調査委員会調査報告書及び上記(i)(ii)による事実の認定及び評価を踏まえて当委員会が必要と考えるその他の提言

④ 調査方法

(i) 帳簿、書類等の精査

当社から提出を受けた定款その他の社内規程、組織体制図、取締役会議事録、決算報

告書、預金通帳、総勘定元帳等の証憑、その他の書類等の精査を行いました。

- (ii) 特別調査委員会から引き継いだ資料及び特別調査委員会が実施した関係者に対するヒアリングの録音データ及びヒアリングメモの精査

特別調査委員会に対し、特別調査委員会が取得した資料及び特別調査委員会が実施した社内外の関係者に対するヒアリングについて、ヒアリングメモ及びヒアリングの録音データの開示を要請し、ヒアリング対象者 11 名のうち、開示の承諾を得られた 6 名のヒアリングメモ及びヒアリングの録音データの開示を受け、検討を行いました。

- (iii) デジタルフォレンジック調査

関係者のうち、特に調査事項と関連があると思料された者であり、かつ、委員会において取得することができた当社元取締役兼元 T7 社代表取締役高瀬 尚彦氏（以下、「高瀬氏」という。）のメールアドレス及び当社現代表取締役社長アンセム・ウォン（以下、「アンセム」という。）メッセージデータについて、株式会社 FRONTEO に依頼してデジタルフォレンジック調査を実施しました。

- (iv) 質問状送付

関係者に対し、事実確認のため、質問状を送付し、回答書を受領しました。

- (v) ヒアリング

関係者に対し、事実確認のためヒアリングを行いました。

⑤ 調査の限界に係る留保

第三者委員会は、調査の目的を達成するために必要と認めた調査を行ったが、限られた期間で任意の調査を行ったものであります。また、関係者に対する質問状及びヒアリングも、任意に応じた者に対してのみ実施しました。したがって、今後、当委員会が収集した以外の資料が顕出されることにより第三者委員会による調査の事実認定が変更される可能性があります。

⑥ 調査結果

第三者委員会において、関係資料等の精査を行った結果、特別調査委員会が認定した本件蓄電池取引の概要等は、概ね、第三者委員会としても依拠できるものと判断されました。

特に、第三者委員会においては、当社及び T7 社の役職員が DL 社の企図した資金循環取引に対して意図的に関与した事実は認められなかったとの特別調査委員会の判断について、デジタルフォレンジック調査等の追加調査を行われました。

その結果、第三者委員会においても、当社及び T7 社の役職員が DL 社の企図した資金循環取引に対して意図的に関与した事実は認められませんでした。

また、件外調査の結果、当社において、その他、本件嫌疑に類似する事案及び本件不正会計に類似する事案はいずれも検出されませんでした。

しかしながら、調査の結果、本件及びその他の案件において、当社の経営者・経営陣が自己又は第三者の利益を図って、当社またはその子会社の不利益になる取引を行っていたことが認められました。

関係者の処分に係る提言として、

- (i) 当社代表取締役であった網屋氏、当社元取締役兼元 T7 社代表取締役であった高瀬氏及び T7 社の代表取締役社長であった谷口氏については、善管注意義務違反等が認められること。現在、彼らは当社の役職員ではないため、善管注意義務違反等により当社グループに損害が生じているのであれば、法的手続を採ることを検討すべきであること。
- (ii) 監視義務違反の事実が明らかである常勤監査役の後藤氏については、監査役として不適任であることは明白であるといわざるを得ず、少なくとも辞任等の責任をとるべきであること。
- (iii) その他の当社取締役及び後藤氏を除く監査役（第三者委員会の調査報告書受領時の現任者を含む。）については、明確な善管注意義務違反等は認めなかったが、取締役会による審議が不十分なまま決議を行っていること等については責任があるといわざるを得ず、当社において適切な処分を検討すべきであること。

がありました。

第三者委員会の調査にて判明した資金循環取引及び利益相反取引の個別事案の経緯については、別表 2「蓄電池取引を用いた資金循環取引事案及び旧経営陣による利益誘導事案の経緯」をご参照ください。

Ⅲ. 原因分析

当社は、不適切な会計事案及びその他経営者、経営陣による利益相反取引（以下、「不適切な取引」という。）、特設注意市場銘柄指定の一連の問題を深く反省するとともに、今後の改善に向けてその本質的な原因はどこにあったのか、検討・議論を進めてまいりました。

具体的には特別調査委員会・第三者委員会の報告書による指摘を改めて分析し、深掘りした結果、不適切な取引の原因は、当社グループとしてのグループ統制、関係会社管理に対する仕組みの整備が不十分であったこと、取締役会が本来発揮すべき管理、監督が機能していなかったこと、また、役職員における上場会社としてのコンプライアンス意識が欠如していたことに起因するとの認識に至っております。加えて、不十分な仕組みを利用し、経営者リテラシー、コンプライアンスを欠いた網屋氏、高瀬氏、谷口氏（以下、これら3氏を総称して「旧経営陣」という。）が、利益偏重意識のために、特に網屋氏と高瀬氏の2氏においては自身の利益のために、一連の事件を企図しておりました。以下に詳細な分析を記載いたします。なお、資金循環取引及び利益相反取引の個別事案の経緯については、別表2「蓄電池取引を用いた資金循環取引事案及び旧経営陣による利益誘導事案の経緯」をご参照ください。

1. 組織管理体制全般の不備

(1) 組織の業務分掌の問題

当社は、不適切な取引の発生時において、関係会社管理は、当時、企画管理部に業務分掌されておりましたが、実態として、「①各関係会社の役員を当社役員が兼務する体制であったこと」、「②制度としてレポートラインが明確になっていなかったこと」から、関係会社の管理（関係会社からの報告及び承認等）については、実質的に各関係会社を担当する特定の役職員に委ねられておりました。そのため、不適切な取引があったT7社においては、当時、当社経理部門管掌取締役で、かつT7社の代表取締役会長であった高瀬氏が管理する形となっており、組織的な管理体制が構築させておりませんでした。

また、当社では、特定の人物のスキル・能力に依存した組織運営を行っていたことから、組織業務分掌規程において、業務分掌が定められていたものの、業務分掌の見直しを怠っていたため、業務分掌と実際の業務内容が異なるケースが発生するなど、上記以外の業務分掌についても曖昧なものとなっておりました。これにより、社内の情報流通が阻害され、また部門間牽制が弱化し、不適切な取引が起こる原因となっておりました。

(2) 意思決定プロセス（決裁権限）の問題

上記「(1)組織の業務分掌の問題」に記載のとおり、関係会社についてレポートラインが不明確な問題がありました。また、当社の決裁権限表においては、各決裁項目の最終決裁者のみを規定しているため、各種申請や稟議等の承認フローも明文化されておらず、曖昧なものとなっておりました。そのため、特定の人物に依存した組織運営と合わせて、より権限が集中する状態を生み出す温床となっておりました。加えて、営業活動に対しての決裁項目や金額ベースでの決裁項目の細分化が不足しており、代表取締役社長の決裁項目が多岐にわたっていることも含め、後述する「2. 取締役会の形骸化」に繋がる要因となっておりました。

(3) 親子会社間の牽制の不備

関係会社の役員は、不適切な取引のあった当時から現在に至るまで、当社役員で占められており、また、上記「(1)組織の業務分掌の問題」に記載のとおり、不適切な取引発生当時、関係会社管理については、実質的に各関係会社を担当する特定の役職員に委ねられておりました。この結果、不適切な取引があったT7社においては、当時、当社経理部門管掌取締役であった高瀬氏が、T7社の代表取締役会長を兼任していたことで、当社による会計面に関するT7社への牽制機能が働かないばかりか、T7社における高瀬氏の裁量権が拡大する形となり、T7社を用いた不適切な取引が起こる原因となっておりました。

2. 取締役会の形骸化

(1) 取締役会の運営方法の問題

① 取締役会の付議の判断基準が不明確

当社取締役会規程では、関係会社に関する重要な事項について、決議する旨が規定され、関係会社管理規程では、親会社承認・報告事項が定められているものの、決裁権限表において、各種決議事項のうち、関係会社に関する決議事項は、関係会社の設立、関係会社に関する業務依頼のみであり、他の事項について明確な記載がない状況でありました。

また、関係会社に関する業務依頼を拡大解釈するのであれば、当該決裁権限者は代表取締役社長となっており、関係会社における親会社への承認・報告は、代表取締役社長または代表取締役社長より業務依頼を受けた者に対して実施すれば良いとの解釈も可能であり、結果、規程間の不整合から、取締役会に付議すべき議案の判断基準が不明確となっておりました。

② 取締役会への情報提供不足

当社「取締役会規程」には、議案に関する資料添付の義務付けや説明事項に関する規定はなく、担当者の裁量に委ねられておりました。このため取締役会では、循環取引であった本件蓄電池取引の際、商流や商流に位置する取引先各社の属性、企業情報、製造会社が特定できていないこと等の懸念点、本件蓄電池取引の実行や実行を前提とする融資の可否の判断及び会計処理の選択上重要な事項等についての説明が行われておらず、むしろNX社との取引であるかの様な説明がなされておりました。

取締役会における議案の審議については、議案のマイナス情報を含め、十分な情報提供を行うことが、社外役員が管理監督機能を発揮するために必要不可欠でありましたが、事業を管掌する取締役からの説明も含め、情報提供が不足しておりました。

また、関係会社の経営状況や重要な取引内容等についても、取締役会にて定期的な報告がなされておらず、社外役員は関係会社の状況をほとんど把握できない状況であったことも問題でありました。

③ 旧経営者・経営陣の影響力と役員間の相互牽制機能不全

不適切な取引が行われていた当時、当社代表取締役であった網屋氏は、当社は長年の経営不振からの脱却のため、経営改革の一貫として、筆頭株主からの要請の下、当社代表取締役社長に招聘されました。網屋氏は、当社に就任する前までの経歴と実績、また、その卓越し

たコミュニケーション能力によって、当社内の役職員から絶大な信頼を得ておりました。そのため、網屋氏の決定・方針に対して、異を唱える役職員は少なく、結果として、網屋氏が自由に権限を行使できる環境が構築されることとなってしまうことは問題でありました。

当時、当社経理部門管掌取締役で、かつT7社の代表取締役会長であった高瀬氏は、網屋氏が当社代表取締役社長就任前から代表取締役を務めていたSAC社の取締役でもあったことから、当社内においては網屋氏の右腕と認識されており、網屋氏への絶大な信頼を背景に、高瀬氏自身の人当たりの良さもあり、網屋氏と同様に役職員の信頼を得ておりました。

また、当時の当社取締役会につき、当社社外取締役だったO氏は、網屋氏の大学時代の後輩でありました。そのため、実質的に網屋氏の関係者が取締役会の半数を占める状態となっていたと考えられ、網屋氏への絶対的・盲信的な信頼や取締役会への情報提供不足等と合わせて、他の取締役からの牽制が発揮されず、十分な管理・監督機能が発揮できない状態にあったと考えております。

加えて、当該時期において、網屋氏及び高瀬氏に牽制を行っていた現当社代表取締役社長のアンセムが自身の病気・健康状態から業務執行に支障が出ていたことも、役員間の相互牽制が行われなかった要因の一つと考えております。

(2) 役員の適格性

① 役員選任プロセス

役員を選定にあたっては、業務執行取締役にて候補者を選定し、取締役会にて候補者を決定しておりますが、選定基準や選定プロセスが明確になっておらず、また、社外取締役や監査役の意見を十分に反映したものではありませんでした。網屋氏の当社代表取締役社長就任は、大株主の意向であったものの、就任するにあたって、網屋氏の個人会社であったSAC社の子会社化等の条件も鑑みれば、上場会社として異質なものであることは明らかであり、役員選任にあたって、検討不足及び選定プロセスに不備があったと考えております。

② リスクに対する認識不足

誤った会計処理及び財務報告は、株主及び一般投資家の投資判断を誤導し、直接の損害を与えかねないものであります。本件蓄電池取引については、売買取引として総額表示で売上計上するか否かによって、損益計算書等の数字は大きく異なりました。特に循環取引であった本件蓄電池取引は、2018年3月期の連結財務諸表における売上高の53.8%、2019年3月期の連結財務諸表における売上高の68.2%を占有しているため、連結財務諸表に及ぼす影響の大きさから考えれば、当社の取締役会として、本件蓄電池取引について、正確な状況等の把握を行うため、執行部門及び関係会社に対して、必要な資料を要求し、十分な検討・調査が必要であったと考えられます。

③ 規程・決裁プロセス等の軽視

T7社質貸付事案（注）において、T7社は、当社とT7社間において、1,000万円超の資金使用を行う際には当社の承認を得ることとの条件があったにもかかわらず、バックデート

にて、当時の代表取締役社長であった網屋氏の許可したものとして、T7社から株式会社BISSホールディングス（以下、「BISS社」という。後に商号を「株式会社ビートレーディング」に変更し現在に至る。）へ7億円の質貸付を実施しておりました。

しかしながら、当社の決裁権限表では、5,000万円以上の契約等に関する事項については、取締役会決裁となっていることから、当該網屋氏の行為は、社内規程違反にあたるものでありましたが、取締役会は、当該事案について言及し、網屋氏及びBISS社に対して対応を一切求めておりませんでした。また、他の一連の事案を鑑みても、当社の役職員が規程や決裁プロセス等を軽視していた、または理解が不足していたことは明白であり、一連の事案の原因の一つと考えております。

注：T7社質貸付事案の経緯については、別表2「蓄電池取引を用いた資金循環取引事案及び旧経営陣による利益誘導事案の経緯」をご参照ください。

④ 社外取締役及び監査役の適格性

経営陣の意思決定や業務執行の監督の役割を担う社外取締役及び監査役は、その役割を十分に果たしていたとは言えず、本来であれば情報提供の不足や、制度の不備、異常な取引等について、言及、意見をし、改善を求める必要がありましたが、これを実行しなかったことから、適格性に欠いていたと言わざるを得ないと考えております。

3. 監査役監査における監視・監督機能不足

(1) 監査役会の監査方法の問題

当社及びT7社の日常的な監査業務は、不適切な取引のあった当時常勤監査役である後藤氏がT7社の監査役も兼務する形で実施しておりました。後藤氏は、当社及びT7社の取締役会に出席するほか、会計監査人の報告会へ出席しており、事業を管掌していた取締役を除けば、最も情報を入手し、追及し得る立場にありましたが、本件蓄電池取引における問題について追及することが出来ておりませんでした。また、後藤氏は、監査法人が疑義を抱いていたことを認識したものの、「取引の実在性について重大な疑義は認められませんでした」との報告内容であったことから、重大な疑義があるとの認識を持つことができませんでした。

加えて、上記「2. (1) ② 取締役会への情報提供不足」に記載のとおり、取締役会において、役員への情報提供が不足しており、また、組織管理体制においても、各業務執行取締役が個別に情報を持ち、全体的な情報共有が不足していたことから、監査役は、取締役会等の会議に出席するだけでは情報収集として不十分であったと考えられ、監査役会として十全に監査を行うための体制を構築する必要がありました。

(2) 内部監査室及び会計監査人との連携・情報共有不足

監査役会は、会計監査人である監査法人の監査報告会を含め、重要な会議体への出席について、基本的に社外監査役は出席せず、常勤監査役の後藤氏のみ出席する状況でありました。結果、監査法人との面談、情報交換の場において、当社側で会計に関する専門的な知識を有するものが同席していなかったことで、会計監査に関する情報交換、意見交換が活発に行えておりませんでした。仮に監査法人と会計監査に関する情報連携が密に行えていれば、本件

蓄電池取引において、取引開始後、監査法人が取引の実在性について懸念を抱き、また、最終的な確認が完了できなかったことについて把握し、当該取引が疑義ある取引であると認識できた可能性があったと考えております。

加えて、監査役会は、内部監査室との連携も不足しており、監査法人との面談結果や内部監査の監査状況についての情報共有が十分になされておらず、結果的に監査役、内部監査室とも必要情報が不足する中で監査業務を行ってまいりました。これら監査役、会計監査人、内部監査室の連携不足及び情報共有不足は、問題を発見できなかった原因の一つと考えられます。

(3) 監査役会の構成及び適格性

上記、「(1) 監査役会の監査方法の問題」、「(2) 内部監査室及び会計監査人との連携・情報共有不足」に記載のとおり、当社の監査役会は、監査体制を構築し、十分な監査役監査を実施することが出来ていたとは言えず、広く情報収集を行い、リスク評価に応じた実行性ある監査の実施に努め、不適切な会計処理を発見し、あるいはそれを防止しようとする職責意識が低かったと言わざるを得ません。常勤監査役及び社外監査役は、本来であれば、その役割を十分に果たすため、情報提供の不足等について、取締役会や業務執行取締役に対して意見し、改善を求めるべきでありましたが、その努力を怠っていたことは、監査役としての適格性に欠いていたと言わざるを得ないと考えております。

また、監査役会を構成するメンバーのスキルについても、当時の常勤監査役及び社外監査役2名は、税務に関する専門的な知識は有しているものの、会計に関する専門的な知識は有しておらず、十分な体制ではなかったと考えられます。

4. 内部監査の機能不全

(1) 内部監査軽視による不十分な内部監査体制

当社の内部監査室は、室長1名で構成されております。T7社に対しては、2018年11月及び2019年10月において、内部監査を実施しており、その内容は、営業管理・経理管理・文書管理・J-SOXへの対応状況の確認等であり、特別調査委員会の報告書に記載のとおり、本件蓄電池取引における、より深い検討につながる内部監査は実施出来ておりませんでした。

また、J-SOXにおいて、本件蓄電池取引に係る販売プロセスは、業務プロセスの評価対象となっており、売買契約書、物品受領書、請求書、仕訳日記帳、銀行通帳入金記録等の証憑に基づき整備及び運用の評価を行い、統制は有効であるとしておりました。

内部監査室長は、蓄電池を用いた資金循環取引を主導していたDL社のHPを閲覧し、DL社がNX社と取引関係が存在すること、一方で蓄電池が商品としてラインナップされていないこと、取引上、T7社の仕入先である会社が製造会社ではないことを確認していたものの、前者については、NX社と取引関係が存在することで確認を完了し、後者においては、投資事業に関するこれまでの経験から、本件蓄電池取引スキームにおいて複数の会社に関与しているとの判断をし、蓄電池の現物が存在しない可能性を想定せず、それ以上の調査は行っておりませんでした。

内部監査にて、本件蓄電池取引において蓄電池の現物が存在しないことを発見できなかった

た原因の1つとして、内部監査人員の不足があったと考えております。内部監査室では、通常の業務監査に加えて、J-SOX 整備も行っており、室長1名で両方の業務を十分に実施するには人員体制が不足しておりました。また、限られた人員体制で内部監査を実施していたことから、内部監査に必要な会社業務全般及び職務遂行上必要な広範な専門知識を全てカバーすることが出来ておりませんでした。

(2) 情報共有及び報告体制の不備

当社の内部監査室は、当時、取締役会や監査役会に出席等は行っておらず、また、会計監査人と監査役との協議・報告の場に内部監査室は参加しておりませんでした。そのため、内部監査室は、会社における重要な契約等や、監査役監査の状況、会計監査人で把握している懸念・疑義等について、その内容を正確に把握しないまま内部監査を実施しておりました。

実際に、T7社貸付事案（注）においては、T7社がBISS社に対して合計7億円の貸付を実行したにもかかわらず、T7社内にて当該取引に係る稟議手続きや取締役会議事録等の証憑が作成されていないことを当時の当社内部監査室長（T7社監査役兼務）が発見し、その際、T7社取締役である網屋氏と当社企画管理部長としての高瀬氏に対し、これらの不備について指摘しておりました。この時、当時の内部監査室長は、当社とT7社の契約において、1,000万円超の貸付を行う際は、当社の承認を得る必要があるとの内容を把握しておりませんでした。契約内容を把握していれば、当該質貸付が1,000万円超の取引であり、当社の承認を得る必要のある取引であることから、異常な取引と認識できた可能性があったと考えております。

また、内部監査及びJ-SOXの計画や監査結果等は、内部監査室から代表取締役社長へ承認申請や報告となっていたことから、取締役会、監査役会が内部監査の状況について把握できない状況となっておりました。

注：T7社質貸付事案の経緯については、別表2「蓄電池取引を用いた資金循環取引事案及び旧経営陣による利益誘導事案の経緯」をご参照ください。

5. 管理部門による牽制機能不全

(1) 事業部門と管理部門の兼務による牽制機能不全

T7社とBISS社及びBISS社のグループ会社である株式会社ビートレーディング（以下、「旧BT社」という。後にBISS社に吸収合併されて解散。）間の業務委託契約（注）においては、短期間で実質的に同じ取引先に対するほぼ同額の入出金があり、多額・非定型的な取引であることなどから、当社経理部門は、当該業務委託契約の会計処理に係る異常性を認識すべきでありました。しかしながら、当社の経理部門は、経理部門管掌取締役がT7社の代表取締役会長であった高瀬氏であったことが大きな要因ではありますが、事業部門及び関係会社等に発揮されるべき牽制機能が十分に機能しておりませんでした。

また、当時の経理部門の職員は、高瀬氏を信頼していたこともあり、高瀬氏の指示に対して疑念を持たず、盲目的に指示を受けていた可能性があり、社内においてコンプライアンス意識を醸成できていなかったと考えております。

注：事案の経緯については、別表2「蓄電池取引を用いた資金循環取引事案及び旧経営陣

による利益誘導事案の経緯」をご参照ください。

(2) グループ全体でのリスクチェック機能の不足

当社は、本来、投資事業を営む会社であるため、様々なビジネスモデルについて想定されるリスクを検討していく必要があるにもかかわらず、コンプライアンスを無視した利益偏重意識を優先した結果、本件蓄電池取引を含め各取引が開始される際に、それぞれの取引で想定されるリスクを十分に吟味されておりませんでした。

また、管理機能が脆弱である関係会社にて、法務・リスクチェックを行っていくことには限界があり、当社において、法務・リスクについて管理するための体制及び制度等を整備する必要でありましたが、上記「1. (1) 組織の業務分掌の問題」等に記載のとおり、業務分掌が曖昧で、手続きが不明確となっており不十分な状態となっておりました。

(3) 利益相反取引の把握不足

当社（取締役会）は、当社または関係会社の役員との間で発生していた利益相反取引（注）について、十分に把握できていない状態でありました。

原因としては、利益相反取引を把握するための仕組みが十分に機能しておらず、また、上記「1. (1) 組織の業務分掌の問題」、「1. (2) 意思決定プロセス（決裁権限）の問題」に記載の問題から、当社取締役会では、利益相反取引の対象となる取引自体を把握しきれておりませんでした。

また、SAC 社株式の売却事案（注）では、網屋氏の従姉妹の配偶者が代表を務める会社に SAC 社株式を売却しており、厳密には関連当事者取引には該当しないものの、実質的には網屋氏ないしその親族が SAC 社 株式を取得するという関連当事者取引に該当する可能性のある取引が行われておりました。

そのため、取引契約前に利益相反取引にあたるか関連当事者取引であるかを十分に把握し、適切な決裁プロセスを経る仕組みを構築する必要があると考えております。

注：利益相反取引等の各個別事案の経緯については、別表 2「蓄電池取引を用いた資金循環取引事案及び旧経営陣による利益誘導事案の経緯」をご参照ください。

(4) 適時開示体制の不備

不適切な取引の発覚以降、複数回の適時開示において開示の遅延が発生しておりました。開示の遅延が発生した主な原因として、①一連の事案等を含め、開示すべき情報が増大したこと、②当社の IR 担当者が 1 名であったことによるリソース不足、③ ①②による IR 担当者によるモニタリング漏れ、④関係会社からの適時開示情報の収集体制の不備の 4 つが挙げられ、早期に改善する必要があると考えております。

6. コンプライアンス意識の欠如

(1) 経営者リテラシー

当社は、長年の経営不振から慢性的な赤字状態にあったため、営業利益への意識はもちろんありましたが、当時の経営陣は、売上高を大きく見せたいため、純額表示（ネット）取引

よりも、売上高が大きい総額表示（グロス）取引での新規取引を模索していたものと思われる。

実際に、中古遊技機取引に関しては、当初グロス取引として計上をしていたものをアスカ監査法人からの指摘を受け、ネット取引として計上した経緯があり、本件蓄電池取引は、そのスキームからネット取引ではなく、グロス取引として計上できる新規取引案件であったことが、リスクを十分に吟味せず実行に移した要因であったと考えられ、当時の経営陣は、法令・コンプライアンス遵守の意識が欠けていたと思われる。

(2) 役職員へのコンプライアンス意識の醸成環境の未構築

不適切な取引を実施できた背景として、当社は、旧経営陣のもと、コンプライアンス意識が醸成されない環境下であったため、コンプライアンスに関する提言や積極的な改善行動が行われておらず、役職員のコンプライアンス意識が醸成されなかったことがあると考えられます。

(3) 規程、制度の軽視及び理解不足

上記「2 (2) ②規程・決裁プロセス等の軽視」に記載のとおり、当社の役員が規程や決裁プロセス等を軽視していた、または理解が不足していたことは明白であります。また、取引のプロセス上、当然のことながら、当社の職員も取引の契約等には関与しており、役員同様、規程や決裁プロセス等を軽視していた、または理解が不足していたと考えられ、不適切な取引の発生原因の一つと考えられます。

(4) 内部通報制度の形骸化

当社では、外部通報先、匿名通報、通報者の保護等を定めた内部通報制度に関する規程は整備していたものの、役職員に対してこの制度の存在意義等を積極的に周知していなかったため、役職員において、不適切な行為に疑念を持った者がいたとしても、それを行動に移すことに意識が向かなかった可能性があったと思われる。実際に内部通報制度導入後、これまでに通報された実績がなかったことから周知が不足していたと考えられます。

(5) リスク管理委員会・コンプライアンス委員会の機能不全

当社では、リスク管理委員会をリスク管理の全社的な推進及びリスク管理に必要な情報の共有化を図るため設置しておりましたが、活動内容は、J-SOX に対応するために年1回開催し、リスク管理シートを各部門で作成し、取締役会に報告するのみでありました。

また、コンプライアンス委員会についても、役職員に対するコンプライアンス意識の啓蒙及び法令違反・規程等の違反行為があった場合の事実関係の調査、原因の究明、再発防止策の策定を目的としておりましたが、年1回のコンプライアンス研修を実施しているのみでありました。両委員会とも設置の目的を十分には果たしておらず、当社のリスク管理及びコンプライアンス意識の醸成に寄与していなかったことは、一連の事案の一つの原因であったと考えております。

IV. 再発防止に向けた改善施策

当社は、不適切な取引及び特設注意市場銘柄指定の一連の問題を深く反省するとともに、今後二度と同様の事案が起らないよう原因分析に基づき、これらの根本原因たる取締役会の機能不全、グループ統制、関係会社管理の不備及び、役職員の上場会社としてのコンプライアンス意識の欠如を解消し、上場企業としてあるべき適正なコーポレート・ガバナンス体制を確立するため、再発防止策を以下のとおり策定いたしました。

また、「Ⅲ. 原因分析」にて記載いたしました個々の原因と以下に記載いたします。個々の再発防止策との対応関係につきましては、【別表1「原因と再発防止策の主な対応表」】をご参照ください。

1. 責任追及

(1) 利益相反取引への責任追及

当社は、一連の利益相反取引について、旧経営陣である網屋氏、高瀬氏及び谷口氏に対して、損害額に応じた損害賠償を請求するべく、弁護士事務所と協議を行い、2022年2月15日付で、損害賠償請求訴訟を提起いたしました。本提訴は、特別調査委員会報告書及び第三者委員会報告書が認定した各事実及び各義務違反を前提としつつ、現時点で発生している主要な損害について、被告らの責任を追及するため、損害賠償金 282,505,173 円の支払いを求めるものです。

(2) 当社取締役及び監査役への責任追及

当社取締役及び監査役について一連の事案当時より、直近まで、当社役員であったのは、現代表取締役社長であるアンセムと常勤監査役の後藤氏、社外監査役である村島氏の3名となります。

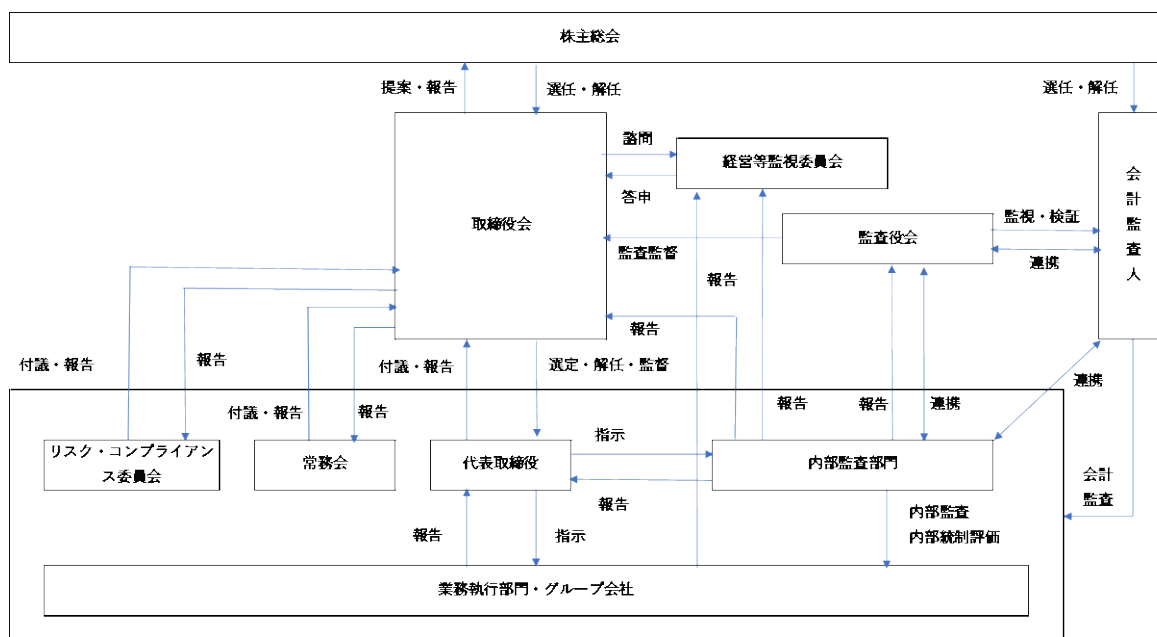
現代表取締役社長であるアンセムについては、自らの申し出により、月額報酬の20%減額を実施（2021年8月～2022年7月までの1年間）しております。

また、常勤監査役の後藤氏は、2022年1月5日付で辞任しており、村島氏については、2022年2月2日開催の定時株主総会で退任いたしました。

2. コーポレート・ガバナンス体制及び組織体制の見直し・再構築

当社では、原因分析の「Ⅲ. 1. 組織管理体制全般の不備及びⅢ. 2. 取締役会の形骸化」に記載のとおり、グループ統制、関係会社管理の不備により業務分掌と実態が乖離する状況が発生しておりました。その結果、取締役会の形骸化等により本来発揮すべき管理監督機能が十全に発揮出来ていない状況にありました。そのため、今般、再発防止策を策定し、実行していくにあたり、第三者によるチェック・モニタリングが実施でき、組織において牽制機能が有効となる体制を構築するため、会議体の新設や会議体の役割、運営方法の見直しを図るとともに、当社の組織体制及び業務分掌の見直しを実施し、併せて兼任状況の解消や部門人員強化等を行うことで、当社グループのコーポレート・ガバナンス体制の整備・再構築を行ってまいります。

新たなコーポレート・ガバナンス体制図は以下のとおりです。個別の施策については、各項目をご参照ください。



(1) 取締役会の改善

① 役員構成の見直し

「Ⅲ. 2. 取締役会の形骸化」におけるに記載のとおり、旧経営体制においては、役員間の相互牽制が効かず、また、取締役会への情報共有が不足しており、加えて、情報が不足していることについて、業務執行取締役及び執行部門に対して、社外役員等から意見がなされおらず、改善がなされなかったため、実質的に取締役会が形骸化した状態となっております。

「1. (2) 当社取締役及び監査役への責任追及」に記載のとおり、当社取締役及び監査役について一連の事案当時より、直近まで、当社役員であったのは、現代表取締役社長であるアンセムと常勤監査役の後藤氏、社外監査役である村島氏の3名であり、それ以外の役員は、既に辞任または退任しております。

しかしながら、当社では、更なる取締役会の牽制機能及び事業運営能力強化のため、2022年2月2日に開催した定時株主総会において、取締役6名（うち3名が社外取締役）、監査役3名（うち1名は常勤監査役）の体制に移行いたしました。

代表取締役社長は、2020年12月の代表取締役社長就任以来、社内の規律、統治を率先して進めてきたアンセム・ウォンが引き続き務め、そのほかに投資案件の発掘や営業活動等、事業活動の推進役を担う取締役の木内、財務・経理をはじめとした管理部門を管掌する取締役の徐が新たに就任いたしました。

また、社外取締役には、当社グループの主たる事業である投資事業、証券事業について、専門的な知識と豊富な経験を有している横井が社外取締役として継続するとともに、公認会計士及び税理士の資格を有し、会社財務の専門的な知見と経験を有している山田と弁護士の資格を有し、法務の専門的な知見と経験を有している池田の2名を新たに社外取締役として

選任いたしました。

これら候補者の選定にあたっては、選定基準として、特別調査委員会の提言に基づいて行いました。選定の手続きとしては、まずは当社代表取締役社長のアンセムと当社執行役員が面談を実施し、新任候補者だけではなく現任役員である代表取締役社長のアンセム、社外取締役の横井、社外監査役の松田を含め、2021年12月22日の取締役会にて新任候補者について個別に審議し、当時の社外取締役、監査役の意見を踏まえ、正式な候補者として選定しております。また、同取締役会では、続投する代表取締役社長のアンセム、社外取締役の横井、社外監査役の松田の適格性についても、新任候補者と同様に個別に審議を行っております。

なお、常勤監査役については、2022年1月5日付で常勤監査役であった後藤氏が辞任したことに伴い、監査役の欠員が生じております。そのため、同日中に東京地裁へ仮監査役選任申立を行うとともに、適任者の選定も同時に進めつつ、2022年2月14日の取締役会において、公認会計士の福田裕氏を常勤監査役候補者として選定しました。福田裕氏の選定理由は、準大手監査法人でのパートナーとしての豊富な経験を有していることから、公正な経営監視機能としての監査を行っていただけると判断したためです。

その後、東京地裁において仮監査役の候補者が見つからない状態が続いており、当社としては常勤監査役不在の状態を早急に解消させることが急務であると考え、2022年3月14日付で、当社代表取締役アンセムが利害関係人として、東京地裁に対して福田氏を仮監査役として推薦し、株主総会にて選任されるまでの間、仮監査役に就いていただくべく手続きを進めております。

② 役員選定基準の明確化

当社においては、「Ⅲ. 2. (2) ① 役員選任プロセス」における記載のとおり、これまで役員の選任プロセス及び選任基準が不明確となっております。

これを改善するため、役員の選任プロセスについては、後述する「(2) 経営等監視委員会」に諮問し、当該委員会の答申に基づき、取締役会で役員候補者を決定するプロセスとします。

また、役員の選定基準については、代表取締役、社内取締役、社外取締役、常勤監査役、社外監査役、それぞれに必要な資質が異なってくるため、選定基準も詳細な設定を検討しております。整備については、2022年4月中旬までを目途に、役員規程に明文化し、明確にするとともに、経営等監視委員会が必要に応じて選定基準の見直しを行っていくこととします。

なお、上記「① 役員構成の見直し」に記載のとおり2022年2月2日の役員の見直しについては、規程の全面的な見直しを図る中で実施いたしました。これは早期に新しい役員体制を敷き、内部管理体制の改善を進めていく必要があると思料したためで、規程化前であるものの、役員構成の見直しを優先いたしました。その際の役員の選定基準については、

- (i) 多様な観点からの活発な議論を通じ、監督機能を発揮するためには、その構成において、社内・社外の割合や各役員の属性・専門性等のバランスが取れていること
- (ii) 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することができる経験豊かな社外役員、特に会計基準や不正事例などに精通する公認会計士等財務会計の専門家の登用

(iii) 経理・会計に熟知した者で、業務執行役を兼任しない経理担当取締役を選任という特別調査委員会及び第三者委員会の提言に基づき選定を行っております。

③ 取締役会議長の交代

より牽制機能を強化するため、2022年2月14日の取締役会において社外取締役を議長とすることについての審議を行い、議長を社外取締役とすること及び議長を社外取締役とするために定款の一部変更することについての決議を行うとともに、同日「定款一部変更に関するお知らせ」を開示いたしました。取締役会の中心である議長を社外取締役が担うことで、執行部門が設定した議題だけでなく、株主保護など外部の視点から重要なテーマに焦点が当てられると考えております。

なお、定款変更までの期間においては、取締役会冒頭に代表取締役社長のアンセムより、社外取締役を議長に指名する運用とし、議長は、社外取締役3名がローテーションする形としております。この運用を2022年3月25日の取締役会より本格的に実施を開始いたしました。

④ 取締役会付議案件の見直し

当社においては、「Ⅲ. 2. 取締役会の形骸化」に記載のとおり、本来であれば当社取締役会にて審議・決議すべき事案が、取締役会議案として上程されておりました。そのため、取締役会付議議案について、後述する「3. (1) 決裁権限表の見直し」の決裁権限表と併せて見直しを実施し、及び後述する「3. (2) 稟議フローの見直し」に記載の稟議フローに基づき運用してまいります。また、関係会社の主要な決裁については、今後、当社の承認を得るものとし、当社取締役会にて承認、または社長決裁事項など当社取締役会で承認しない関係会社承認事項については、決裁権限表に基づき関係会社で承認した内容を親会社報告事項と併せて取締役会に報告するものといたします。

加えて、取締役会付議議案のうち、新取引、イレギュラーな取引、投資案件、損益営業額が大きい取引、利益相反取引、関連当事者取引については、後述する「(2) 経営等監視委員会」に事前に諮問し、答申を受けることといたします。特に、イレギュラーな取引、損益営業額が大きい取引については、その定義を明確にいたします。

なお、取締役会付議議案の見直し及び関連規程、プロセスの整備については、2022年4月末を目途に整備を完了させる予定です。

⑤ 社外取締役・監査役への情報共有の充実

社外取締役、監査役への情報提供不足が、不適切な取引の原因の一つであることから、情報提供の充実のため、取締役会開催の3日前までに出席者に議案及び添付資料を配布するとともに、別途後述する「(2) 経営等監視委員会」において、社外取締役及び監査役に対して議案の説明を実施いたします。

また、経営等監視委員会において、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いたします。

取締役会開催3日前までの議案の送付については、2022年2月2日の取締役会より運用

を開始しております。

なお、経営等監視委員会での議案の説明について、経営等監視委員会発足以前の2022年1月末までは、管理部IR・総務担当より社外役員及び監査役に対して、取締役会議案及び添付資料をEメールに送付後、必要に応じて、管理部IR・総務担当がメールにて社外役員及び監査役より質疑応答を受け対応しております。

また、監査役は、経営等監視委員会発足までの期間において、暫定的な措置として、2022年1月14日及び1月28日開催の取締役会の前に監査役会を開催し、監査役間にて取締役会議案について事前協議を行った上で取締役会に参加しております。

加えて、当該議案の配布や議事録作成等のルール及び運営事務等、取締役会開催に係る事項について定めた取締役会運営マニュアルを、2022年4月末までに策定し、運用していくことといたします。

⑥ 定例取締役会の開催及び書面決議の運用方法の見直し

不適切な取引の原因の一つとして、取締役会及び社外取締役、監査役への情報提供不足等による牽制機能の阻害が挙げられることから、定例取締役会の開催について、社外取締役、監査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、2022年1月から12月までの1年間の開催スケジュールを事前に設定し、出席者が全員出席できるよう努めます。

具体的には、十分に審議時間を確保するため、毎月第2、第4金曜日のスケジュールを確保し、第2金曜日については、上程する議案の有無などを確認の上、議案がない場合には、取締役会を開催しない運用を2021年12月より開始しております。

また、書面決議の実施についても、事前に取締役会で審議した内容等、実施要件を規程等に定め、取締役会にて十分な審議が行われていないものについては、書面決議を実施できない運用といたします。書面決議の実施要件の規定化については、2022年4月末までを目途に実施する予定です。

⑦ 詳細な議事録の作成

取締役会、監査役会、その他の経営に関わる重要な会議を対象に詳細な議事録を作成するとともに、添付資料を合わせて保管いたします。

なお、取締役会及び監査役会は2021年9月15日より、常務会は2022年2月21日より詳細な議事録の作成を実施しております。

(2) 経営等監視委員会の設置

「Ⅲ. 2. 取締役会の形骸化」に記載のとおり、取締役会にて役員間の相互牽制機能不全が起こっていたことを受け、新たに経営等監視委員会を設置いたします。

経営等監視委員会は、社外取締役及び監査役への情報共有の充実を図り、かつ社外取締役及び監査役の取締役会及び業務執行取締役への牽制機能、経営のチェック機能を最大限強化し、また、社外役員及び監査役の持つ高度な専門知識、豊富な知識・経験を活用し、新規取引等のリスクの洗い出しを行うことを目的として、独立社外役員が過半数以上を占め、社外

取締役、監査役で構成される経営等監視委員会を新たに2022年2月に設置し、運用を開始いたしました。

具体的なプロセスとしては、2月14日の取締役会において、経営等監視委員会の設置について決議し、2月25日より正式に活動を開始しております。同委員会の詳細な運営事項等については、同委員会内でも協議、審議を行い、経営等監視委員会規程を4月中旬に整備し、本格稼働を開始する予定です。

① 経営等監視委員会の役割

当社の取締役会の構成は、業務執行取締役3名、社外取締役3名であり、業務執行取締役が議決権の半数を占めていることから、社外取締役、監査役で構成される経営等監視委員会にて、審議し、答申することで、前述のとおり、取締役会及び業務執行取締役への牽制機能、経営のチェック機能を最大限強化できるものと考えております。

具体的には、高度な専門知識、豊富な知識・経験を持つ社外取締役及び監査役による新規取引等のリスクの洗い出し及び取締役会及び業務執行取締役への牽制のため、経営等監視委員会は、以下の内容について、取締役会からの諮問を受け、審議し、答申するものとします。

(i) グループにおける新取引、イレギュラーな取引、投資案件及び損益影響額の大きい取引、利益相反取引、関連当事者取引

(ii) 当社及び関係会社の取締役・監査役の選定

(iii) その他、取締役会が必要と認める事項

(i) については、前述のとおり、高度な専門知識、豊富な知識・経験を持つ社外取締役及び監査役による取引リスクの洗い出しや不適切な取引の防止し、取締役会及び業務執行取締役への牽制機能、経営のチェック機能を最大化することを目的としております。

(ii) については、「Ⅲ. 2. (2) ① 役員選任プロセス」に記載の役員の選定プロセスの問題解決及びコーポレートガバナンス・コード上で求められている任意の諮問委員会の設置による指名・報酬などに関する独立社外取締役の関与・助言への対応を踏まえ、指名報酬委員会の機能を経営等監視委員会が担うことを想定しております。

(iii) については、(i) 以外の事項において、社外役員や監査役の知見等を活用したリスクの検証等が必要な事項を想定しております。

また、上記(i)に記載の取引の定義、基準についても経営等監視委員会、取締役会で審議の上、決定する予定です。

加えて、社外役員及び監査役への情報共有強化のため、以下の内容について、業務執行取締役、各部門、内部監査室より報告及び説明を受けるものとします。

(i) 取締役会上程議案（審議対象以外）

(ii) 内部監査の実施状況

(iii) 内部統制の整備、運用状況

(iv) 経営リスク及びコンプライアンスの整備・管理状況

(v) 特設注意市場銘柄解除に向けた内部管理体制の改善・強化にかかる諸施策の進捗状況及び結果並びに外部専門家からの意見

なお、必要に応じて、経営等監視委員会は、各部門及び関係会社の役員及び従業員から、

直接、報告、ヒアリング・資料請求を行い、業務執行取締役の業務執行等について調査し、取締役会に対して、意見書を提出できるものとします。

提出された意見書については、取締役会で最大限配慮し、対応等を適切に行うものとして、当該内容については、規定化を検討してまいります。

② 経営等監視委員会の開催

経営等監視委員会は、定例取締役会の前に開催するものとします。また、審議すべき事案の発生時及び必要に応じて、別途不定期で開催するものとし、取締役会上程議案や審議すべき事案の資料については、開催の3日前までに委員に配布することとします。加えて、当該経営等監視委員会の事務局は、監査役会の事務局も担う内部監査室が担うことといたします。

(3) 監査役会の改善

① 監査役の選任

上記「2. (1) ① 役員構成の見直し」に記載のとおり、2022年2月2日に開催した定時株主総会において、取締役6名（うち3名が社外取締役）、監査役3名（うち1名は常勤監査役）の体制に移行いたしました。

新たな社外監査役である中山氏は、公認会計士及び税理士の資格を有し、会社財務等の専門的な知見に加え、豊富な経験（会計監査・IT監査・IPO・ICO・第三者委員会の業務等）を有していることから、公正な経営監視機能としての監査を行っていただけると判断しております。

また、継続する松田氏については、税理士の資格を有し、税務の専門的な知見と経験を有していることから、公正な経営監視機能としての監査を行っていただけると判断しております。

常勤監査役については、「2. (1) ① 役員構成の見直し」に記載のとおりです。

② 監査役による監視・監督機能の強化

常勤監査役は、業務監査において、より深く業務執行の意思決定プロセスのモニタリングを行うなど実効的な監査体制を確立することを目的として、稟議書や契約書の確認、取締役会、リスク・コンプライアンス委員会、常務会等の重要な会議体に参加するとともに、常勤監査役及び社外監査役は、定期的に当社代表取締役社長、各部門、内部監査室、会計監査人及び関係会社役員と適宜ヒアリングあるいは面談を重ね、必要に応じて別途社内調査を行います。また、内部監査室からの報告及び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いたします。

なお、常勤監査役不在の期間の対応については、社外監査役と内部監査室で協議を行っており、社外監査役及び内部監査室で常勤監査役の業務を分担して担当しております。

また、常勤監査役就任後、速やかに上記の内容も含め、特設注意市場銘柄解除のための再発防止策の実施及び整備状況についてのモニタリング等を重点監査方針・項目とした監査役監査計画を策定し、監査役監査を実施してまいります。

③ 監査役会の運営方法の見直し

監査役会に内部監査室を監査役会事務局として出席させ、三様監査の観点から内部監査室との連携強化を図ってまいります。内部監査結果の報告は、代表取締役のみならず監査役会、取締役会、経営等監視委員会にも報告するものとします。また、内部監査室は、内部監査計画に基づく実施状況について定例の監査役会で報告するほか、常勤監査役及び必要に応じて社外監査役と内部監査の状況について適宜協議を行い、協議録を作成するとともに、当該協議結果についても監査役会で報告するものとしたします。内部監査室との協議の中で、問題があると認識した書類・帳票等については、常勤監査役主導のもと、監査役会の開催までに事実確認を済ませておくこととします。

加えて、関係会社監査役は、当社の定例監査役会において、毎月関係会社の監査役監査状況について報告するものとしたします。

④ 会計監査人及び内部監査室との連携

三様監査の観点から、監査役と会計監査人との間で活発な議論が行われるようにすることを目的として、四半期ごとに、四半期・年度決算の概要、会計面でのリスク認識や監査上の論点について協議する場を設け、全監査役が出席するものとしたします。また、当該協議の場には、内部監査室も同席し、監査の連携を図ってまいります。

加えて、上記に記載のとおり、内部監査室を監査役会事務局とし、監査役会において、内部監査室から月次で活動状況の報告を受け、また、適宜、必要に応じて情報交換を行うことによって、内部監査室との監査論点の事前共有や監査実施事項にかかる活発な議論を行うこととしたします。

2022年3月31日時点の会計監査人及び内部監査室との連携状況は以下のとおりです。

(三様監査)

実施日	実施者	実施方法	実施内容
2021年 12月10日	監査法人アリア・常勤監査役・内部監査室長	面談	内部統制全般の打合せ
2021年 12月16日	内部監査室長	現地調査	ワンアジア証券が利用している証券総合システムの監査のため、内部監査室は監査法人アリアと共に日本電子計算を訪問し監査記録の確認とヒアリングを実施
2022年 1月25日	監査法人アリア・社外監査役2名・内部監査室長	面談	102期の監査計画及びKAMについて

(4) 常務会の役割、運営の見直し

不適切な取引を受け、既存の重要な会議体である常務会について、同会議体の役割の見直しを実施いたします。「Ⅲ. 1. (1) 組織の業務分掌の問題」に記載のとおり、関係会社の管

理や関係会社からの報告内容及び承認等については、実質的に各関係会社を担当する特定の役職員に委ねられておりました。また、当社では特定の人物のスキル・能力に依存した組織運営を行っていたことから、これまで関係会社の業績や経営状況について、個別に取締役が確認し、状況等を把握しており、レポートラインが不明確なことから、会議体としての報告の場もございませんでした。

一方で常務会は、代表取締役社長を議長として、常勤取締役、執行役員で構成され、オブザーバーとして常勤監査役、内部監査室長が出席しておりますが、その役割としては、投資委員会としての性質が強く、日常の業務執行状況の確認や関係会社の経営状況等の確認など経営管理の役割は担っておりませんでした。

これを見直し、常務会にて、グループの経営状況を把握していく形といたします。具体的には、常務会にて、売上及び営業利益の予算、見通し、実績を重要経営目標として各項目の進捗状況報告、事業計画の確認と見直し要否の検討、経営課題への対処方針、取締役会上程議案・報告事項の内容を議論いたします。また、常務会の開催については、毎月第2、第4金曜日の取締役会の開催に合わせ、取締役会の3日前までに役員へ議案を送付できるよう開催するものとし、2022年2月2日より実施しております。

なお、経営等監視委員会に諮問される議案についても、事前に常務会にて審議いたします。また、経営等監視委員会より差し戻された議案については、再度内容について検討・調査等を行っていくものとします。

また、役員間の牽制を高め、コーポレート・ガバナンスの実効性を強化することを目的として、2022年2月21日より議長については、代表取締役社長から管理部管掌役員に変更しております。

上記の見直し、運用については、2月21日より実施しておりますが、関連する規程の整備については、4月中旬を目途に完了する予定であります。

加えて、後述する「3. (1) 決裁権限表の見直し」の中で、現在の決議機関である常務会の権限の縮小の検討も含め見直しを行ってまいります。

(5) 内部監査体制の強化

① 内部監査人員の増員

当社の内部監査室は、本件の一連の不適切な会計処理が行われた期間から現在に至るまで一貫して1名体制となっております。こうした体制のもと、内部監査室は、モニタリングに加え、財務報告に係る内部統制の構築・評価作業を統括する業務も担っていたことから、当然ながらリソースの不足により内部監査として十分なモニタリング機能を発揮できる体制ではありませんでした。このため、内部監査の充実が緊急性の高い課題であることから、外部専門家を活用し、監査体制の強化を図るとともに、新規に内部監査人員の採用を実施し、新たに内部監査人員を2名増員いたします。2名の採用時期については、遅くとも2022年4月末までに採用する計画であります。

なお、3月31日現在、2月末に1名着任済みで、4月1日に1名入社予定となっております。以前より現内部監査室長は諸般の事情で退職の意向があり、この度、十分な内部監査経験を有する人材が4月1日に入社することとなったので、この者を後任の内部監査室長と

する予定です。また、この後任の採用をもって現内部監査室長は 2022 年 4 月末日を最終出社日として退職する予定です。これにより、また 1 名の欠員が生じるため、4 月中に追加で 1 名採用する予定であります。仮に 2022 年 4 月末時点までに採用ができない場合においても、引き続き採用活動を進めるとともに、内部監査業務については、外部専門家を活用し、問題なく実施できるものと考えております。

② 内部監査員の監査能力向上

内部監査員の監査能力向上のため、内部監査担当者は、外部セミナーへの参加等を通じ自らの監査能力の向上を図るものとし、当社はその費用負担をする等、経済的支援を行ってまいります。

また、上記「① 内部監査人員の増員」に記載の外部専門家の活用において、外部専門家とともにグループ内部監査に同行し、OJT の中で内部監査のノウハウについて指導を受けるとともに、外部専門家による OJT を踏まえた研修により監査能力の向上を図ってまいります。

なお、研修、セミナー等への参加については、人員の採用なども踏まえ、本格的な実施については 2022 年 3 月以降といたしました。

現在実施及び予定しております研修は以下のとおりです。

実施日 (予定日)	内容	対象	講師
2022 年 3 月 1 日 (実施済)	With コロナ・After コロナの働き方と実務上の留意点ビデオ	内部監査室員	森・濱田松本法律事務所
2022 年 3 月 18 日 (実施済)	改正公益者通報者保護法	内部監査室員	顧問弁護士
2022 年 3 月 28 日 (実施済)	内部監査ビデオ閲覧	内部監査室員	放送大学・内部監査協会
2022 年 4 月 28 日 予定	関連当事者取引	内部監査室長	社外取締役
2022 年 5 月 予定	関連当事者取引講義	内部監査室員	内部監査室長
2022 年 6 月 予定	東京都労働セミナー（東京都主催）	全職員	内部監査室員
2022 年 7 月 予定	IT セキュリティ	内部監査室員	常勤監査役
2022 年 8 月 予定	内部統制と J-Sox	全職員	内部監査室長

③ 取締役会へのオブザーバー参加

取締役会での指摘や懸案を直ちに監査に反映し、そのフォローを容易にすることを目的として、取締役会にオブザーバーとして内部監査室を参加させる運用を 2021 年 8 月 10 日の取締役会より実施しております。

また、2022 年 4 月からの定時取締役会において、内部監査の結果報告を内部監査室長より行うことといたします。

④ 会計監査人・監査役との連携

「2. (3) ③ 監査役会の運営方法の見直し」及び「2. (3) ④ 会計監査人及び内部監査室との連携」に記載のとおり、内部監査室が、監査役会事務局を担い、監査役との連携を強化するとともに、三様監査の観点から会計監査人と監査役との協議の場にも出席し、情報共有、連携を行ってまいります。また、内部監査室長は監査役と懸念事項や社内状況及び営業状況について相互の情報共有を行うとともに、以下の業務を行うことで改善点を是正するためのフィードバックを役職員に対して実施、体制を整備してまいります。

- (i) 統制環境、リスクの評価と対応、統制活動などの基本的要素で構成される全社統制のチェックリストに基づく、取締役会や監査役会の議事録の参照や関係者へのヒアリング
- (ii) 各部門が作成した業務フロー図及び RCM 又は業務記述書等に基づき、実務の作業に対してポイントとなる作業(キーコントロール)の証跡確認を行い、業務の整備評価及び運用評価
- (iii) 全社統制のチェックリストや業務フロー図等について、内部監査室による確認だけでなく、会計監査人にも運用評価を実施する前に全社統制のチェックリストや業務フロー図に記載された統制の整備状況についての確認
- (iv) 監査後に改善したほうが良いと思われる内容が監査法人又は内部監査室から指摘された場合、各部門で対処方法を検討・修正

なお、業務改善に関する役職員へのフィードバックについては、2023年3月期の内部監査を通じて改善すべき事項がないかの確認を行った後、2022年6月に行うことを想定しております。

⑤ 内部監査方法の見直し

直近における内部監査計画については、改善計画の実施・進捗の確認を最重要項目とし、重点的に監査を実施してまいります。加えて、重点拠点においては業務マニュアルの確認を行うとともに、後述する「3. (6)取引モニタリング」に記載しております稟議書の全件チェックや新規取引等の一定期間のモニタリングの実施及び規程について業務フローとの乖離がないか等を含め定期的な見直しを行うなど、内部監査強化を図ってまいります。なお、現状、内部監査機能は本社以外にもワンアジア証券株式会社に内部監査室を設置しておりますが、関係会社の内部監査結果はすべて当社の内部監査室に報告をあげるよう親子間の連携を密にし、当社グループとして内部監査業務の強化を図ってまいります。また、リスクアプローチによる分析を行い、分析結果に従った監査項目の重要性を鑑み、全部門を一律に同様の監査をするのではなく、限られたリソースをリスクの高い部門又は業務に集中的に配分できるような仕組みを構築してまいります。

改善計画の実施・進捗の確認も含めた内部監査については、2023年3月期の内部監査として実施を予定しており、2022年4月に内部監査計画書を立案、2022年5月に内部監査を実施し、監査結果として改善が必要な事項については改善を促し、2022年7月のフォローアップ監査にて、改善状況を再度確認する予定であります。

加えて、これまで内部監査及びJ-SOXの計画や監査結果等は、内部監査室から代表取締役

社長へ承認申請や報告を行うこととしておりましたが、今後においては、計画や監査結果等について、代表取締役社長だけでなく、取締役会、監査役会、並びに経営等監視委員会へも定例の各会議体で報告し、経営陣がより内部監査結果等について共有・把握する事で、適切な指示等が行える体制を構築してまいります。各会議体への報告は、2022年4月より実施する予定です。

また、特に監査役会とは、「④ 会計監査人・監査役との連携」に記載のとおり、内部監査室で監査役事務局を担い、より連携を密にしてまいります。

(6) 組織体制の整備

① 兼任状況の解消

不適切な取引の発生原因として、特定の役員が、事業部門及び管理部門並びに関係会社の役員を兼務し、重要な情報及び権限が当該役員に集中した結果、社内の情報流通が阻害され、部門間牽制が弱化したことが要因として挙げられます。当社では、これに対応するため、2022年2月2日開催の定時株主総会にて経営体制を新体制に移行し、新任の業務執行取締役である徐が管理部門を管掌し、管理部門の管理職が事業部門及び関係会社の取締役を兼務する状況を解消いたしました。

② 財務経理責任者の独立性の確保

不適切な取引発生時においては、当社管理部門管掌取締役であった高瀬氏が、T7社の代表取締役を兼任していたことから、会計面に関する当社によるT7社への牽制が機能していなかったことは、不適切会計事案の発生原因の一つであったと考えております。これを改善するため、当社では、上記、「①兼任状況の解消」項目に記載のとおり、高瀬氏が取締役を退任して以降、執行役員が管掌しておりました管理部門を、新任の業務執行取締役である徐が管掌し、事業部門及び関係会社の取締役を兼任しないものとなりました。

また、社外取締役、社外監査役にそれぞれ会計士資格を持つ者が就任したことにより、経営等監視委員会を通して、情報共有を強化することで、専門的な知見からの財務・会計に関する牽制をかけてまいります。

なお、管理部門の管掌について、第三者委員会からの提言にある「業務を執行している取締役を兼任していない経理・会計に熟知した者を経理担当取締役（CFO）の選任」を踏まえて、新役員の選定を進めてまいりましたが、上記の提言を満たすと判断できる人物の選定が進まない中で、これ以上の役員の見直しの遅れは、全体的な内部管理体制の再構築の遅れに繋がると判断したことから、財務・経理に精通したリーダーを登用することを前提に、当社の内情と現状をよく理解している徐を社外取締役から、常勤の管理部管掌取締役として選任しております。

しかしながら、上記のとおり、第三者委員会からの提言を満たすものではなく、当社としても提言にある経理・会計に熟知したCFOという役職の必要性を理解しており、継続してCFOとなる人材の登用または招聘を検討したいと考えております。なお、CFOを登用または招聘した際には、徐は事業部門を管掌する予定です。

③ 財務・経理部門の強化及び体制整備

不適切な取引の発覚以降、財務経理の透明性の強化のため、一時的に経理財務機能を外部にアウトソーシングしておりましたが、新体制への移行にあたり、財務経理機能の内製化及び強化を実施いたします。具体的には、管理部門において、財務経理に精通したリーダーを財務担当、経理担当としてそれぞれ1名、合計2名を採用し、配置いたします。採用時期については、遅くとも2022年4月末までに上記2名のリーダーと担当2名、合計4名の採用を完了させる計画です。なお、2022年3月31日時点において、2名の採用は済んでおり、不足の2名の採用についても4月中の採用について目途が立っているため、計画通りの体制となる予定です。万が一、2022年4月末時点までに増員ができなかった場合においても継続して採用活動を進めるとともに、当該業務については、一部、継続して外部へアウトソーシングすることを検討しております。

また、外部専門家を講師とした勉強会の開催、外部セミナーへの参加など、経理部門として必要な会計知識を向上していくための施策を講じてまいります。なお、具体的な計画については、財務経理部門員採用中のため、採用の完了時期も踏まえて計画を策定中です。

加えて、経理規程・連結決算規程及び業務マニュアルの整備及び見直しを行うことにより、会計処理の基準等を明確にいたします。今後、その運用状況を内部監査室が内部監査時に、規程やマニュアル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、現場調査によって継続的に確認することで、運用の徹底を図ります。具体的な見直し内容については、規程及びJ-SOXの見直し及び整備を通じて、会計処理の基準等で不明瞭なものがなかったかなど確認していくことを想定しております。

関連する規程の整備については、4月中を目途に完了させる予定であります。

④ 法務担当者の採用

「Ⅲ. 5. (2) グループ全体でのリスクチェック機能の不足」に記載のとおり、グループとしての法務・リスクチェック体制が不足していたと考えております。これを改善するため、前述のとおり経営等監視委員会にてリスク等について審議いたしますが、これとは別に当社内において、法務・リスク対応する体制の整備として、法務関連の知識と経験を有する担当者1名を新たに2022年3月に採用いたしました。

なお、法務・リスクチェックについては、後述する「3. (2) 稟議フローの見直し」に記載のとおり、稟議フロー及び取引先の信用調査等のフローを整備し、2022年3月14日より運用を開始しております。

⑤ 適時開示体制の整備

今後、再発防止のコーポレート・ガバナンスの改善と合わせて、ステークホルダーの皆様適切に情報を提供していく体制を構築するため、組織体制の見直し、並びに適時開示体制の整備を実施いたします。

具体的には、組織体制の見直し及び、適時開示の業務分掌について整理並びに担当人員を強化し、これまでIR担当者1名であった体制から、IR・総務（法務・適時開示含む）担当として、上記「④ 法務担当者の採用」に記載の1名に加えて、もう1名担当者を増員し、

3名体制として、IR、適時開示、法務及び各種会議体の事務局を担う体制に変更いたしました。また、適時開示規程を整備し、規程内に適時開示対象となる事象（報告事項）について適時開示要件のリストを定め、適時開示に該当する内容の把握及び役割分担等について明確化し、IR・総務担当において、適時開示規則や適時開示規程についての読み合わせや適時開示に関する外部セミナー（下記記載）を受講し、内容の理解を深めてまいります。加えて、グループ全役職員に対して、適時開示に関する研修を実施するとともに、関係会社に対して、適時開示対象となる事象（報告事項）について、定期的に周知徹底を行い、また、レポートラインを明確化することで、適時開示が必要となる事象が発生した際には、関係会社より当社IR・総務担当に早期に報告が上がる体制を構築し、運用していくことといたします。

なお、体制及び規程の改定等含め、2022年4月中に整備を完了し、運用を開始する予定です。

実施日 (予定日)	内容	講師・主催者
2022年3月25日 (実施済)	適時開示セミナー（新任者編・実務編）	東証・適時開示セミナー
2022年4月予定	これだけは知っておきたいIR担当者の一年間	プロネクサス社主催
2022年5月予定	開示担当者のための「ディスクロージャー制度」の概要・ポイント	プロネクサス社主催
2022年6月予定	不適正開示の未然防止について	東証・適時開示セミナー
2022年7月予定	グループ全体における実効的な不祥事・危機への対応及び管理体制について	東証・適時開示セミナー
2022年8月予定	昨今の企業不祥事・リモート環境を踏まえたコンプライアンス	東京都

(7) グループ統制の整備

① 関係会社の役員構成の見直し

「Ⅲ. 1. (3) 親子会社間の牽制の不備」に記載のとおり、各関係会社において、担当する特定の役員に権限が集中し、また当社の関係会社管理体制の不備から、担当する特定の役員が関係会社を利用して不適切な取引等が行える環境にありました。これを改善するため、関係会社については、主要な子会社であるアジアインベストメントファンド株式会社及びワシントン証券株式会社以外の関係会社については、原則、代表取締役社長1名と非業務執行取締役（当社社外取締役）1名の2名体制とし、事業部門と管理部門の牽制の観点から、当社管理部門管掌役員は取締役の兼務を禁止といたします。

「原則」としているのは、海外関係会社において、現地の法令等に基づき3名以上の役員が必要となるケースなどがあるためです。

当社の主要な子会社であるアジアインベストメントファンド株式会社については、特に重要な子会社であることから、役員構成については、当社と同様に、業務執行取締役3名、非業務執行取締役3名（当社の独立役員2名含む）、監査役3名の役員構成を検討しております。

また、当社の子会社であるワンアジア証券株式会社は、証券会社であるため、業種柄、親会社からの制約を受けてはならない（独立性を担保する必要がある）との指導を監督官庁である関東財務局から受けておりますので、役員人事について、当社取締役会の決議対象から除外しております。

なお、関係会社の役員人事についても、経営等監視委員会で審議するものとします。

上記記載の取締役会及び監査役を廃止し、代表取締役社長1名と非業務執行取締役（当社社外取締役）1名の2名体制とすることについて、2022年2月14日の取締役会にて承認し、2022年4月末までを目途に順次新たな体制に移行する予定であります。

なお、2022年3月末時点において、T7社、アジアインベストメントファンド株式会社、株式会社AGパワーソリューションズの3社以外については、新体制への移行が完了いたしました。T7社については、現在事業活動を行っておらず、当社に吸収合併を予定しているため、役員見直しの対象外としております。アジアインベストメントファンド株式会社、株式会社AGパワーソリューションズの2社については、一部役員について、新たな人材の登用または招聘を検討しており、その候補者については経営等監視委員会での審議の上で選定いたします。

② 関係会社の管理体制の見直し

関係会社については、上記「①関係会社の役員構成の見直し」に記載のとおり、取締役会及び監査役を廃止し、代表取締役社長1名、社外取締役（当社社外取締役）1名の体制への変更に伴い、原則、主要な決裁については当社の承認を得るものとします。また当社社長決裁事項など当社取締役会で承認しない関係会社承認事項については、決裁権限表に基づき関係会社で承認した内容を親会社報告事項と合わせて当社取締役会に報告するものいたします。併せて、当社と同様に、経営等監視委員会にて、審議すべき事案に該当するものについては、当該委員会で審議し、答申の上、当社取締役会にて決議するものいたします。

なお、承認事項については、別途監査役会及び経営等監視委員会へも承認した内容を報告するものいたします。

また、関係会社が親会社に承認を得るべき事項、報告すべき事項を含め、関係会社管理については、事業統括部が主管するものとし、関係会社管理規程において、承認・報告プロセスなど手続きも含めて明確化いたします。なお、承認プロセスについては、後述の「3. (2) 稟議フローの見直し」に記載の稟議フローと同様のフローを想定しております。

これら規程及びプロセスの整備を、2022年4月を目途に完了させ、2022年5月より運用を開始いたします。

③ グループ再編・関係会社新設・買収についての協議の充実

当社では、不適切な取引で明らかとなった、関係会社の管理不備を解消するため、関係会社の統廃合について検討を行いました。

検討の結果、T7社及びマレーシアの孫会社である Cleath Energy Malaysia Sdn. Bhd. については、統廃合することを3月25日開催の取締役会で決議いたしました。

また、網屋氏が代表取締役を務めていた SAC 社が関与していた利益相反取引等を踏まえ、

関係会社新設、買収については、信用調査やデューデリジェンス等、第三者機関を使った調査や協議の充実を図り、経営判断をしていく体制を構築いたします。

なお、企業買収や出資など、新規の投資案件については、経営等監視委員会にて審議し、答申の上、当社取締役会にて決議してまいります。

3. 業務・制度等の整備

(1) 決裁権限表の見直し

「Ⅲ. 1. (2) 意思決定プロセス（決裁権限）の問題」に記載のとおり、①最終決裁者のみの記載のため承認フローが不明確、②営業活動に関する決裁事項や金額基準等の問題、③代表取締役社長への権限の集中を踏まえ、決裁権限表の見直しを実施してまいります。

具体的には、各決裁項目について、起案、1次承認、2次承認、最終承認、報告（情報共有）について、明確に定めるとともに、決裁項目の過不足及び金額基準の見直しを2022年4月中旬までを目途に実施いたします。

(2) 稟議フローの見直し

上記「(1) 決裁権限表の見直し」と合わせて、曖昧であった稟議フローについても定めてまいります。具体的な稟議フローとしては、①所属部門の部門長による1次承認、②管理部門による稟議内容の確認とリスト化及び決裁権限表に基づく仕分け（部門決裁、社長決裁、会議体での決議、取締役会決議）、③仕分けに基づく最終承認者または会議体による承認・決議、といたしました。

稟議フローに管理部門での確認・仕分けを含めることで、牽制機能を働かせ、不適切な決裁を防止するとともに、適切な決裁権限に基づく決裁を実施いたします。

稟議フローの整備は、契約のリーガルチェックや取引先の信用調査等のフローの整備と併せて整備を行い、2022年3月14日より運用を開始しております。

また、決裁手続きについての勉強会、研修会を、規程の見直し後、規程に関する勉強会、研修会と併せて各部署及び関係会社にて実施し、役職員の能力の向上を図るとともに運用の徹底を図ります。

(3) 稟議・決議事項のナンバリング管理

T7社質貸付事案(注)においては、バックデートにて当時の代表取締役社長の承認を受け、取引を実施しており、問題点として、代表取締役社長の決裁権限を超えた決裁であったこと、バックデートの承認であったことが挙げられます。これに対応するため、「(2) 稟議フローの見直し」に記載の稟議フローにて、決裁基準に準じた決裁を受けることとし、バックデート対策として、稟議・決議事項については一覧表と附番を導入し、2022年3月22日よりナンバリング管理を開始いたしました。また、後述する「(6) 取引モニタリング」項目に記載のとおり、内部監査にて稟議・決議事項については全件チェックを行うこととします。

注：利益相反取引等の各個別事案の経緯については、別表2「蓄電池取引を用いた資金循環取引事案及び旧経営陣による利益誘導事案の経緯」をご参照ください。

(4) 利益相反取引の把握及び関連当事者取引防止の強化

当社は、「Ⅲ. 5. (3) 利益相反取引の把握不足」に記載のとおり、当社または関係会社の役員との間で発生しておりました利益相反取引を十分に把握できていない状態にありました。これに対応し、原則として、利益相反取引、関連当事者取引については行わないものいたします。また、不適切な関連当事者取引や利益相反取引を防止するため、新規に取引を行う先については、取引の承認を行うに際して、取引内容、条件、実在性や取引先の信用力などの調査とは別に、取引開始の経緯及び当該取引先との取引を開始するにあたって、関与する当社役員及び子会社役員（役員等の関連当事者含む）と取引先との取引・契約関係がないかについても確認を行ってまいります。なお、関連当事者取引を検討する場合には、申請にあたってその取引の必要性、妥当性及び合理性についても言及の上、経営等監視委員会及び当社取締役会にて適切な取引であるかを審議してまいります。

また、関連当事者の把握については、管理部門にて、年1回、関連当事者に関する会計基準について会計監査人に確認の上、関係会社も含めた全役員に対して、調査票を配布、回収し、リスト化するとともに、当社及び関係会社の役員の選任退任時に、リストのアップデートを行うとともに、調査票を送付し、都度関連当事者リストの修正を行ってまいります。なお、役員が調査票に回答するにあたり、原因分析のとおり、厳密には関連当事者取引には該当しないものの、関連当事者取引に該当する可能性のある取引が行われていたことを受け、報告漏れ等が起きないように、また、関連当事者について誤解が生じないように、関連当事者の範囲について明確に認識できる表等を添付するとともに、関連当事者取引の重要性について、研修なども含めて対象者に対して説明を行い、変更が生じた場合には速やかに連絡するよう依頼いたします。なお、利益相反取引、関連当事者取引に関する研修については、4月中に実施を予定しております。

加えて、取引先と関与する役員等との取引、契約関係について、調査票の記載にあたり、虚偽の回答を行っていることが判明した場合には、新設する懲罰規程に照らし合わせて、経営等監視委員会にて審議を行い、取締役会で処分を決定することを検討しております。

規程及びフローの整備については2022年4月中を目途に整備し、運用を開始いたします。

(5) 新規取引開始プロセスの見直しと既存取引の再審議

循環取引が発覚した蓄電池取引のように、本来、取引開始に際して十分な調査を実施すべきところ（取引内容の正確な把握、想定されるリスク等の網羅的な洗い出し及びリスクに対する適正な評価の実施、会計処理や契約上の論点の検討に怠りがないか、社内手続きの遺漏はないかなど）、当時、これらを十分に調査することなく、取引が進められておりました。今後は、このような事象が発生しないよう、新規投資案件や新規事業、もしくは新しい形態の取引の開始にあたっては、上記、「2. (6) ④ 法務担当者の採用」及び上記「(2) 稟議フローの見直し」に記載のとおり、フローの見直しを行い、当該取引の内容、関係会社の属性と信用リスク、取引において想定される各種リスク（事業リスク、財務リスク、会計リスク、法的リスク等）の洗い出しとリスクの評価、リスク回避方法の検討、会計処理方針等について、社内で検討を行い、整備する決裁プロセスに基づき、経営等監視委員会にて専門性を有する第三者視点からの審議（取引実態を適切に分析し、法律上及び会計上の問題点等につき十分

な検討を実施)し、事業の取組みの可否を決定いたします。また、会計監査人に対しても、これらの経緯を全て報告した上で、予め会計処理の方針を協議することといたします。

また、現在実施している既存取引についても、経営等監視委員会において、リスクの洗い出しなどを再度実施し、取引の継続についての再審議をいたします。既存取引の再審議については、2022年2月14日の正式な発足を前に「プレ経営等監視委員会」として、2022年1月より実施を開始しております。上記「2.(7)② 関係会社管理体制の見直し」に記載のとおり、経営等監視委員会委員である社外取締役が子会社の取締役を兼務いたしますので、この社外取締役が2022年4月から5月にかけて、子会社の既存取引のモニタリングを行い、2022年5月末までの経営等監視委員会にてこれを報告することによって、審議を完了させる予定です。

なお、第三者委員会報告書に記載のある利益相反取引等、問題のあった取引に関しては、現在全て取引を終了しており、継続して取引しているものはございません。

(6) 取引のモニタリング

新規取引等については、取引開始後、一定期間、内部監査及び監査役監査の重点監査対象に位置付け、監査を実施いたします。内部監査室及び監査役は、疑義を有した場合、追加の調査を自ら又は関連部署に指示して行うものとします。検出事項があれば、直ちに、代表取締役、監査役会、取締役会、経営等監視委員会、会計監査人に報告いたします。

また、稟議フローの見直しを行う中で、稟議については全て内部監査室に共有しチェックを行い、チェック結果を取締役会、監査役会、経営等監視委員会へ報告するとともに、重要な稟議については、監査役にて別途確認することといたします。

規程及びフローの整備については2022年4月末までを目途に整備し、運用してまいります。

4. コンプライアンス意識の醸成

今回の不適切な取引を鑑み、経営陣が今回の循環取引や利益相反取引などの不適切行為の発生原因を正しく理解した上で、コンプライアンスを徹底した経営を行うことを宣言することが必須であり、当社グループの全役職員向けに対してコンプライアンス意識向上並びに今後の研修等の重要性を伝えた上で、下記の施策を実施する予定としております。なお、研修等の実施については、改善計画及びコーポレート・ガバナンスの再構築を主体的に担う、管理部門及び内部監査室にて企画・立案・実行を行い、実施状況について、常務会、経営等監視委員会、取締役会に管理部門管掌役員より報告し、必要に応じて、指示等を仰ぐものといたします。

(1) 企業行動指針の周知

不適切な取引を実施できた背景として、旧経営陣のもと、コンプライアンス意識が醸成されない環境下であったため、コンプライアンスに関する提言や積極的な改善行動が行われておりませんでした。

今後の再発防止を徹底する観点から、現経営陣はコンプライアンスを経営上の最重要テーマとして位置付け、倫理規程の整備、コンプライアンス違反等を行った場合に適用する懲罰

規程等を整備するほか、法令・規程等の遵守のみならず、パブリックカンパニーとして、投資家や市場関係者に対する説明責任も常に意識して行動するため、「企業行動指針」の見直しを実施するとともに、「企業行動指針」を全役職員に説明、同時に携帯カード形式での「企業行動指針」が記載されたカードの配布や社内掲示板で常時掲示を 2022 年 3 月末までに実施し、周知いたしました。今後も引き続き、コンプライアンス研修や週次の定例会などにおいて、定期的に周知徹底を行ってまいります。

(2) コンプライアンス研修の実施

全役職員を対象として、コンプライアンスや内部統制に関する研修や e ラーニング・テストを継続的に実施し、年度ごとに重点テーマを設けて役職員向けのコンプライアンスや内部統制、規程に関する研修等を実施いたします。直近 1 年間については、役職員のコンプライアンス意識醸成のため、毎月開催するものとし、当該研修の中で、テスト形式で理解度チェックを行い、浸透状況を確認してまいります。次年度以降については、浸透状況を加味して、研修計画を策定するものといたします。

現時点において実施または実施を予定している研修は以下のとおりです。

実施日 (予定日)	内容	対象	講師
2021 年 11 月 22 日 (実施済)	会社法上のコーポレート・ガバナンス	役職員	社外取締役
2021 年 12 月 24 日 (実施済)	不正会計事例と対策方法について	役員	顧問弁護士
2022 年 1 月 26 日 (実施済)	特設注意市場銘柄の指定について	職員	社外取締役
2022 年 2 月 25 日 (実施済)	特設注意市場銘柄の指定について	役員	社外取締役
2022 年 3 月 18 日 (実施済)	改正公益者通報者保護法	職員	顧問弁護士
2022 年 4 月 28 日 予定	関連当事者取引	役員	社外取締役
2022 年 4 月 予定	新規規程の職員向け研修(1)	職員	内部監査室
2022 年 5 月 予定	新規規程の職員向け研修 (2)	職員	内部監査室
2022 年 6 月 予定	新規規程の役員向け研修	役員	内部監査室
2022 年 7 月 予定	開示事項	役員・職員	管理部 IR・総務担当
2022 年 8 月 予定	内部統制と J-SOX	役員・職員	内部監査室
2022 年 9 月 予定	ハラスメント	役員・職員	顧問弁護士

なお、研修等の実施については、前述のとおり、改善計画及びコーポレート・ガバナンスの再構築を主体的に担う、管理部門及び内部監査室にて企画・立案・実行し、実施状況について、常務会、経営等監視委員会、取締役会に管理部門管掌役員より報告し、必要に応じて、

指示を仰ぐものとします。

また、各部門において、部門が関与する規程の読み合わせによる制度理解の促進や、外部セミナー参加者による部門内へのセミナー情報のフィードバックなどを行い、必要に応じて部門にて業務チェックリストなども作成、運用することで、コンプライアンス意識の向上や業務の効率化を図ってまいります。

(3) 当社及び関係会社の関連規程の整備・運用と周知の徹底

今回発覚した不適切な取引を受けて、取締役会規程、決裁権限、経理規程、棚卸管理規程、職務権限規程、外部業者等の選定の決定基準に関する規程、販売管理規程、職務権限規程、関係会社管理規程等、業務を進める上で必要な規程類を検討し直し、既存の規程については早期見直し、また新設が必要な規程については、規程内容を経営監視委員会等で精査を行った後、取締役会の承認を得て、整備を進めることといたします。各改善施策に記載の規程類の改定・新設も含め、諸規程の見直しを当社については2022年4月末、関係会社についても2022年4月末までを目途として、実施してまいります。

また、「Ⅲ. 6. (3) 規程、制度の軽視及び理解不足」に記載のとおり、当社の役職員において、規程や決裁プロセス等について軽視または理解が不足していたことが一連の事案における原因の一つと考えておりますため、他の改善項目に記載の当社及び関係会社の規程の整備と合わせて、規程見直し後、規程に関する勉強会、研修会を各部署及び関係会社にて実施し、規程を遵守した運用の徹底を図ります。加えて、イントラネット上に規程を開示し、全ての役職員が規程を閲覧できる状況にいたします。

さらに、週次の定例会などにおいて、役職員への情報の周知等を行い、役職員間での情報共有の強化を図ってまいります。

内部監査室においては、改定後の社内規程を確認し、さらに社内告知が適切になされていることを確認いたします。また、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し、内部監査報告書として、代表取締役社長、取締役会、監査役会、並びに経営等監視委員会に定期的に報告を行ってまいります。

(4) 内部通報制度の整備

外部通報先、匿名通報、通報者の保護等を定めた内部通報制度に関する規程は整備していたものの、役職員に対してこの制度の存在意義等を積極的に周知していなかったため、役職員において、規程違反やコンプライアンス違反などの不適切行為に疑念を持った者がいたとしても、それを行動に移すことに意識が向かなかった可能性があったと思われます。

今回当社グループで発生した不祥事等を踏まえ、不適切行為に疑念を持った場合などにおいて、内部通報制度を利用することについての説明会を開催し、合わせて通報先窓口（社内窓口：常勤監査役、社外窓口：顧問弁護士）の案内も掲示及び配布することで、内部通報制度の告知を徹底することといたします。

また、規程についても、通報のあった際のエスカレーション、対応等を含めた見直しを2022年4月までに実施いたします。

(5) リスク・コンプライアンス委員会の設置

既存のリスク管理委員会及びコンプライアンス委員会を統合し、新たにリスク・コンプライアンス委員会を設置いたします。

これまで、リスク管理委員会については、年1回の開催状況であり、コンプライアンス委員会についても、その活動は、年1回、外部有識者からのコンプライアンス研修に終始しており、各委員会に求める必要十分な機能を果たしておりませんでした。

新たに設置するリスク・コンプライアンス委員会は、コンプライアンス体制の構築、維持及び向上を図り、当社グループ内で発生するあらゆるリスクを予防、管理し又、発生したリスクに対して適切な対応が可能になるよう、当社グループ全体のリスク管理する会議体として、管理部門管掌取締役を委員長とし、代表取締役社長、業務執行取締役、常勤監査役、部門長、内部監査室長及び外部有識者で構成され、議案に応じて関係会社取締役等をオブザーバーとして招集できるものとします。

リスク・コンプライアンス委員会は四半期に1度の開催とし、全社的なリスクの把握や当該リスクへの対処方針や取組み、有事の際の危機管理体制プロセスの整備を行うとともに、当社グループのコンプライアンス体制の構築、維持及び向上を図るための施策（コンプライアンス管理に係る重要な事項等）についての調査、企画及び立案、評価を行ってまいります。

実施時期については、関係規程を2022年4月中までに整備し、運用についても2022年4月より開始してまいります。

V. 再発防止に向けた改善スケジュール

「IV. 再発防止に向けた改善施策」の主なスケジュールは下記のとおりです。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。

◎：実施/完了

→：運用期間

---→：検討/整備期間

改善措置	2022年					
	3月	4月	5月	6月	7月	8月
1. 責任追及						
(1) 利益相反取引への責任追及						→
(2) 当社取締役及び監査役への責任追及	◎					
2. コーポレート・ガバナンス体制及び組織体制の見直し・再構築						
(1) 取締役会の改善						
① 役員構成の見直し	◎					
② 役員選定基準の明確化	---→	---→	→	→	→	→
③ 取締役会議長の交代	---→	→	→	→	→	→
④ 取締役会付議案件の見直し	---→	---→	→	→	→	→
⑤ 社外取締役・監査役への情報共有の充実	---→	---→	→	→	→	→
⑥ 定例取締役会の開催及び書面決議の運用方法の見直し	---→	---→	→	→	→	→
⑦ 詳細な議事録の作成	◎	→	→	→	→	→
(2) 経営等監視委員会の設置						
① 経営等監視委員会の役割	---→	---→	→	→	→	→
② 経営等監視委員会の開催	◎	→	→	→	→	→
(3) 監査役会の改善						
① 監査役の選任	---→	---→	→			
② 監査役による監視・監督機能の強化	---→	---→	→	→	→	→
③ 監査役会の運営方法の見直し	---→	---→	→	→	→	→

改善措置	2022年					
	3月	4月	5月	6月	7月	8月
④ 会計監査人及び内部監査室との連携						
(4) 常務会の役割、運営の見直し	----->	----->	----->	----->	----->	----->
(5) 内部監査体制の強化						
① 内部監査人員の増員	----->	----->	----->	----->	----->	----->
② 内部監査員の監査能力向上						
③ 取締役会へのオブザーバー参加	◎					
④ 会計監査人・監査役との連携						
⑤ 内部監査方法の見直し	----->	----->	----->	----->	----->	----->
(6) 組織体制の整備						
① 兼任状況の解消	◎					
② 財務経理責任者の独立性の確保	◎					
③ 財務・経理部門の強化及び体制整備	----->	----->	----->	----->	----->	----->
④ 法務担当者の採用	◎					
⑤ 適時開示体制の整備	----->	----->	----->	----->	----->	----->
(7) グループ統制の整備						
① 関係会社の役員構成の見直し	----->	----->	----->	----->	----->	----->
② 関係会社の管理体制の見直し	----->	----->	----->	----->	----->	----->
③ グループ再編・関係会社新設・買収について協議の充実	◎					
3. 業務・制度等の整備						
(1) 決裁権限表の見直し	----->	----->	----->	----->	----->	----->
(2) 稟議フローの見直し	◎					
(3) 稟議・決議事項のナンバリング管理	◎					
(4) 利益相反取引の把握及び関連当事者取引防止の強化	----->	----->	----->	----->	----->	----->

改善措置	2022年					
	3月	4月	5月	6月	7月	8月
(5) 新規取引開始プロセスの見直しと既存取引の再審議			→	→	→	→
(6) 取引のモニタリング			→	→	→	→
4. コンプライアンス意識の醸成						
(1) 企業行動指針の周知	◎	→	→	→	→	→
(2) コンプライアンス研修の実施	◎	→	→	→	→	→
(3) 当社及び関係会社の関連規程の整備・運用と周知の徹底			→	→	→	→
(4) 内部通報制度の整備			→	→	→	→
(5) リスク・コンプライアンス委員会の設置			→	→	→	→

別表1 「原因と再発防止策の主な対応表」

Ⅲ. 原因分析		Ⅳ. 再発防止に向けた改善施策	
No.	項目	No.	項目
1.	組織管理体制全般の不備		
1. (1)	組織の業務分掌の問題	2	コーポレート・ガバナンス体制及び組織体制の見直し・再構築
		2. (1) ④	取締役会付議案件の見直し
		2. (4)	常務会の役割、運営の見直し
		2. (6) ①	兼任状況の解消
		2. (7) ②	関係会社の管理体制の見直し
		3. (1)	決裁権限表の見直し
1. (2)	意思決定プロセス（決裁権限）の問題	4. (3)	当社及び関係会社の関連規程の整備・運用と周知の徹底
		3. (1)	決裁権限表の見直し
1. (3)	親子会社間の牽制の不備	3. (2)	稟議フローの見直し
		2. (7) ①	関係会社の役員構成の見直し
		2. (7) ②	関係会社の管理体制の見直し
2. (7) ③	グループ再編・関係会社新設・買収についての協議の充実	2. (7) ③	グループ再編・関係会社新設・買収についての協議の充実
2.	取締役会の形骸化		
2. (1)	取締役会の運営方法の問題		
2. (1) ①	取締役会の付議の判断基準が不明確	2. (1) ④	取締役会付議案件の見直し
2. (1) ②	取締役会への情報提供不足	2. (1) ⑤	社外取締役・監査役への情報共有の充実
		2. (1) ⑥	定例取締役会の開催及び書面決議の運用方法の見直し
2. (1) ③	旧経営者・経営陣の影響力と役員間の相互牽制機能不全	2. (1) ③	取締役会議長の交代
		2. (1) ⑦	詳細な議事録の作成
		2. (2)	経営等監視委員会の設置
2. (2)	役員の適格性		
2. (2) ①	役員選任プロセス	1. (2)	当社取締役及び監査役への責任追及
		2. (1) ①	役員構成の見直し
		2. (1) ②	役員選定基準の明確化
2. (2) ②	リスクに対する認識不足	2. (1) ①	役員構成の見直し
		2. (1) ②	役員選定基準の明確化

Ⅲ. 原因分析		Ⅳ. 再発防止に向けた改善施策	
No.	項目	No.	項目
2. (2) ③	規程・決裁プロセス等の軽視	3. (3)	稟議・決議事項のナンバリング管理
2. (2) ④	社外取締役及び監査役の適格性	2. (1) ①	役員構成の見直し
		2. (1) ②	役員選定基準の明確化
3.	監査役監査における監視・監督機能不足		
3. (1)	監査役会の監査方法の問題	2. (3) ②	監査役による監視・監督機能の強化
		2. (3) ③	監査役会の運営方法の見直し
3. (2)	内部監査室及び会計監査人との連携・情報共有不足	2. (3) ④	会計監査人及び内部監査室との連携
3. (3)	監査役の構成及び適格性	2. (3) ①	監査役の選任
4.	内部監査の機能不全		
4. (1)	内部監査軽視による不十分な内部監査体制	2. (5) ①	内部監査人員の増員
		2. (5) ②	内部監査員の監査能力向上
4. (2)	情報共有及び報告体制の不備	2. (5) ③	取締役会へのオブザーバー参加
		2. (5) ④	会計監査人・監査役との連携
		2. (5) ⑤	内部監査方法の見直し
5.	管理部門による牽制機能不全		
5. (1)	事業部門と管理部門の兼務による牽制機能不全	2. (6) ①	兼任状況の解消
		2. (6) ②	財務経理責任者の独立性の確保
		2. (6) ③	財務・経理部門の強化及び体制整備
5. (2)	グループ全体でのリスクチェック機能の不足	2. (6) ④	法務担当者の採用
		3. (5)	新規取引開始プロセスの見直しと既存取引の再審議
5. (3)	利益相反取引の把握不足	1. (1)	利益相反取引への責任追及
		3. (4)	利益相反取引の把握及び関連当事者取引防止の強化
		3. (6)	取引のモニタリング
5. (4)	適時開示体制の不備	2. (6) ⑤	適時開示体制の整備
6.	コンプライアンス意識の欠如		
6. (1)	経営者リテラシー	4. (1)	企業行動指針の周知
		4. (2)	コンプライアンス研修の実施
6. (2)	役職員へのコンプライアンス意識の醸成環境の未構築	4. (1)	企業行動指針の周知
		4. (2)	コンプライアンス研修の実施
6. (3)	規程、制度の軽視及び理解不足	4. (3)	当社及び関係会社の関連規程の整備・運用と周知の徹底

Ⅲ. 原因分析		Ⅳ. 再発防止に向けた改善施策	
No.	項目	No.	項目
6. (4)	内部通報制度の形骸化	4. (4)	内部通報制度の整備
6. (5)	リスク管理委員会・コンプライアンス委員会の機能不全	4. (5)	リスク・コンプライアンス委員会の設置

別表2 「蓄電池取引を用いた資金循環取引事案及び旧経営陣による利益誘導事案の経緯」

1. 蓄電池取引を用いた資金循環取引について

(1) DL社による虚偽の報告・説明

DL社は、取引開始時において、NX社とのスキームの提案書、他社取引事例、帝国データバンクのDL社の調査報告書等をT7社の旧役員（高瀬氏、谷口氏）に提示し、あたかも現実に蓄電池の製造、売買が存在するかのような説明を行っていました。

高瀬氏は、DL社に対して、蓄電池製造会社の特定を依頼し、また、NX社に対する蓄電池取引の直接確認を申し出たが、前者の依頼については、製造会社が取引によって変動し特定できないという理由で、後者の申出に対しては、NX社との取引に支障が出るおそれがある等の理由で、いずれも断られたとの証言を特別調査委員会の調査において発言しております。

当時、具体的に誰から、どのような説明を受けたのか、高瀬氏に再確認することはできないものの、グループウェアに登録されている当時のスケジュールにおいて、高瀬氏がDL社へ訪問していたことは確認できており、また、その1年後の商流変更をする際に、網屋氏及び高瀬氏より融資というスキームでの参加の勧誘を受けた外部投資家に対して、DL社を訪問した旨の説明をメールに記載していることから、実際にDL社からの説明を受けた可能性は高いと考えられます。

仮に、その説明において、取引実態の無い資金循環取引である旨の説明があったのであれば、そもそも取引を拒否した可能性が高いと考えられます。

(2) 取引開始時・取引期間における実態調査

① 取引開始時

本件蓄電池取引時において、事前に、外部専門家へ取組スキームについての相談や契約書のリーガルチェックを、取引先については反社チェック、信用調査の取得、リスクの洗い出し等を行う必要がありますが、本取引について検討した社内外への手続き等の証跡は残されていないため、高瀬氏、谷口氏の両名のみで本件取引について検討し、判断した可能性が高いと考えられます。

また、当社取締役会には、本件取引を開始するにあたり、本件取引に関する各種資料（通常、新規契約の検討において必要と考えられる取引先の会社情報や信用情報、取引契約書、取引リスクについての必要情報や資料）は提供されておらず、単に「信用できる取引先である」といった説明に終始しておりました。

この結果、DL社とNX社との取引契約、蓄電池の製造会社や蓄電池の現物の存在を確認しないまま、取引を開始しておりました。

② 取引開始後

取引開始後、2018年2月上旬に網屋氏と高瀬氏に対して、アスカ監査法人から、取引が実在するかについての確認の必要性を告げられておりましたが、他の役員を含め社内にはほとんど共有されておらず、取締役会、監査役に対してもその旨の報告はされておりませ

んでした。また当時、本件に対するアスカ監査法人への対応は、高瀬氏が行っており、特別委員会報告書 P47 に記載のとおり、アスカ監査法人が行った一連の監査内容とその監査結果については、網屋氏と高瀬氏のみで報告されておりました。そのため、当社経営陣は「2018 年第 3 四半期レビューメモ及び期末決算に向けての検討事項（2018 年 3 月 9 日付）」資料を用いたレビュー結果報告会にて、初めて本件取引についてアスカ監査法人が疑義を抱いていたことを認識したものの、「取引の実在性について重大な疑義は認められませんでした」との報告内容であったことから、重大な疑義があるとの認識を持ちませんでした。

(3) 特定の役員による利益相反取引

本件蓄電池取引の取引拡大と投資資金の一部回収を目的として、T7 社の 100%子会社として、TP 社を 2018 年 10 月に設立し、11 月 15 日に TP 社と DL 社の間で「売買基本契約書」を締結していましたが、この商流変更に合わせて、T7 社からの発注先（前入金支払先）を、本件蓄電池取引を紹介した BISS 社のグループ会社である KS 社から、DL 社の関係者が取締役を務める T0 社に、高瀬氏が主導して変更し、T0 社より高瀬氏の個人会社である NI 社に対し、T0 社が得る利益の一部を営業代行手数料として支払うよう取り決めておりました。この高瀬氏の行為は、当社グループの利益と反するもので、不適切であり、大変遺憾であります。

2. 中古遊技機取引

網屋氏及び高瀬氏は、T7 社の中古遊技機取引において、SAC 社（注）が本中古遊技機取引の紹介者かつ仕入先である DW 社から顧問報酬を得ておりました。さらに、その顧問報酬の一部について、SAC 社から NI 社に業務委託報酬として支払われておりました。なお、第三者委員会の調査報告によれば、SAC 社が DW 社から得ていた顧問報酬は、SAC 社が DW 社に対し行った役務提供の対価ではなく、中古遊技機取引において生じる利益の分配でありました。

このように、網屋氏・高瀬氏は、中古遊技機取引によって生じる利益の一部を、当社・T7 社に秘匿して収受しておりました。

注：SAC 社は、当初網屋氏個人が株式を 100%保有していた会社で、網屋氏が代表取締役に就いており、高瀬氏も同社の取締役に就いておりました。網屋氏が当社の代表取締役に就任する前の 2015 年 12 月 15 日に一時的に当社の完全子会社としていたものの、2017 年 2 月 28 日付けで網屋氏の縁故者が代表者に就いている法人に譲渡いたしました。譲渡の経緯については、後述「4. SAC 社の売却」をご参照ください。

3. T7 社質貸付

当社は、2015 年 9 月、当社の代表取締役社長に就任する前の網屋氏より BISS 社のファクタリング事業に対する投融資についての提案を受け、DD を実施するなど検討を進めておりました。そのような中、当社筆頭株主からの要請の下、網屋氏を 2016 年 1 月 27 日の臨時株主総会決議により当社取締役に選任し、同日に代表取締役社長に選定することとなりました。

その後、BISS社に対して投融資を行うのではなく、BISS社の子会社であるT7社の株式を引き受ける形でT7社を持分法で関連会社化することとしました。同時に、リスク分散の図れる小口の質事業展開を目的とする事業資金として、T7社に対して7億円の融資を実行することを、同年3月11日に開催した当社取締役会で決議いたしました。

しかし、当社から融資を受けた直後にT7社は、BISS社に対し、BISS社の子会社の株式を質草（担保）とする7億円の質貸付を実施していました。質貸付とは、期限に利息を支払い続ける限り、流質期限が更新され続けるため、債権者として貸付元金の請求ができないという性質があります。また利息が支払われなかった場合には、T7社は質草であるBISS社の子会社株式の名義変更を行うことによって当該会社を取得できるという思惑だったようですが、利息が支払えないような状況となった企業の価値は限りなく0円に近いものとなるので、本契約は実質的には無担保融資であると考えられることから、取引条件として異質なものでありました。

当社は2016年3月11日に開催した取締役会で、T7社に対し、小口の質事業展開を目的とする資金として7億円の貸付承認をしております。しかしながら、網屋氏自身は同年3月10日付でT7社取締役に就任していることの報告もなく、同取締役会では議長として進行を行っており、かつ取締役としての議決権を行使していたことが事後で判明いたしました。

加えて、本貸付の金銭消費貸借契約書においては、「一時に1,000万円を超えて使用する場合は、事前に当社の承諾を書面にて求めなければならない」という条件となっているにもかかわらず、当社がT7社へ貸付をした当日、同年3月16日と同月20日の2回に分けて、T7社は、当社の承諾を得ることなく、BISS社に対し、合計7億円の質貸付を実施しておりました。

後日、T7社の監査役がBISS社に対して合計7億円の貸付を実行したにもかかわらず、T7社内にて当該取引に係る稟議手続きや取締役会議事録等の証憑が作成されていないことを把握し、当時、T7社取締役としての網屋氏と当社企画管理部長としての高瀬氏に対し、これらの不備について指摘したものの、決裁条件に準拠した取引ではないことについては指摘できておりませんでした。仮に当該監査役が本貸付契約の内容を把握していれば、当該取引について疑念を持ち、対応できた可能性があります。

なお、T7社監査役（当社内部監査室長を兼務）から指摘を受けた網屋氏は、1,000万円超の用途の場合に使用する承認申請フォーマット「質預かりによる貸付許可申請書」の作成を指示し、T7社が当社に対して「質預かりによる貸付許可申請書」にて許可申請を行い、これに対して当社代表取締役社長としての網屋氏自身がT7社へ「質預かりによる貸付許可書」を発行することで「当社の承諾を得た」という手続きを経たこととし、バックデートで合計7億円の証憑を整えておりました。T7社は、その後も同じ手続きでBISS社への追加貸付を実施しておりました。

また、網屋氏は、SAC社とBISS社・旧BT社間で顧問契約を締結している利害関係人であることも当社に報告しないまま当該取引を実行し、かつ顧問報酬を継続して収受しておりました。第三者委員会の調査結果において、この顧問報酬は、T7社からの資金調達（質貸付）に対する成功報酬であった可能性も指摘されております。

以上のように、本件質貸付は網屋氏主導で行われており、当社取締役会開催の前日に T7 社取締役役に就任していたにもかかわらずその旨を報告していない点、独断で 1,000 万円超の質貸付の許可を承認した点、SAC 社を介して本件の成功報酬と思われる顧問報酬を得ていた点から、網屋氏の背任性は強いと考えております。

4. SAC 社の売却

当社は長年の経営不振の状況から、経営改革の一貫として、投資銀行・金融業界出身で、衆議院議員の経歴を持つ網屋氏を、清廉潔白でリーダーシップを取れる新しい経営者として、筆頭株主からの要請の下、当社代表取締役社長として招聘しました。

代表取締役社長就任後、網屋氏からの要請により、「①網屋氏が代表を務める SAC 社の代表取締役を兼任できること」、「②網屋氏が当社代表取締役社長を退任する際に網屋氏本人が同価格で SAC 社の株式を買い戻せること」を条件として、2015 年 11 月 27 日に開催した当社取締役会にて SAC 社の株式を 100 万円で取得して完全子会社化することを決議いたしました。なお、当該決議を行うにあたっては、第三者による株価算定を実施しておりました。

その後、2016 年に SAC 社譲渡の話が挙がり、2017 年 2 月 17 日付けで網屋氏の縁故者が代表者に就いている法人に 100 万円で売却をいたしました。なお、この売却にあたっては、改めて第三者による株価算定を実施せず、当社取締役会で決議しておりました。

また、第三者委員会の調査結果に記載のとおり、取締役会議事録においては、網屋氏及び高瀬氏は、特別利害関係人に該当するため決議に参加しなかったと記載されているものの、実際は網屋氏が議長として議事を進行しておりました。

加えて、第三者委員会の調査において、網屋氏が SAC 社の売却先の会社と、網屋氏の子供に SAC 社の株式を譲渡する条件を交渉している内容のメールが発見されております。

本件については、前述②の条件のとおり、網屋氏が代表取締役社長を退任する際に、同価格で網屋氏に売却するとのオプションがございました。しかし実際には退任のタイミングでの売却はなく、かつ網屋氏本人が買い戻すのではなく網屋氏が指定した第三者の法人への売却であるため、オプションの条件を満たしていないにもかかわらず根拠となる資料を提示せずに当社取締役会での承認を取り付けておりました。

5. T7 社・旧 BT 社間の業務委託契約

2016 年 3 月 14 日付で T7 社を持分適用会社化するにあたり、外部業者に依頼していた DD 報告書を同年 3 月 4 日に受領していたしました。この報告書にて、「T7 社創業者（2016 年 1 月に死亡）による粉飾決算があること」、「当該不正を反映すると T7 社は債務超過となること」、「但し、100%親会社である BISS 社が債権債務の相殺などを行うことにより、BISS 社の負担で債務超過を解消する予定であること」が記されておりました。この DD 報告書は同年 3 月 11 日に開催された当社取締役会の資料として取締役会メンバーへ回付されていたものの、当該議案において、債務超過が解消されているか否かについて確認した旨の記録は残されておらず、当該決議事項の適時開示においても、T7 社の概要において B/S の記載はなされておりました。

その後、当社は2017年4月3日付でT7社の第三者割当増資の引受けを行い子会社化いたしました。それに先んじて、2017年4月1日に、T7社は旧BT社との間でシステム構築及びシステム運用に関するコンサルティング業務並びに広告戦略及びブランディングに関するコンサルティング業務についての業務委託契約を締結しておりました。その契約内容は、2017年4月1日から2023年3月31日までの6年間、総額3,600万円(=50万円×72ヵ月)を一括前払いするというものでした。但し、本契約を締結することについては、T7社取締役会で審議・検討された形跡はなく、当社取締役会においても網屋氏・高瀬氏を除いて、当該契約の存在自体を把握している者はありませんでした。

2017年5月12日、T7社は旧BT社に対し、上記の契約に基づく3,600万円の支払いを当社の承認を得ないまま実行しておりました。

また、第三者委員会の調査において、本業務委託取引は、T7社のBISS社に対する未収入金を回収するために締結された実態の伴わない契約であった可能性が高いものと判断されております。

なお、本業務委託契約については、2021年3月末にT7社の清算を実施するため、財務内容の精査を実施する中で、不透明な資金支出であるとして、2018年3月期において、T7社の特別損失とする過年度の決算内容の修正を実施しております。

本業務委託契約の当事者は、BISS社側の社員としてT7社の代表取締役社長を務めていた谷口氏と、当時の当社企画管理部長でありT7社の次期代表取締役会長として就任予定であった高瀬氏、そして当社代表取締役社長であった網屋氏の3名により独断で契約されたものであり、当社グループに損害を与える行為であるとの認識をしております。

本業務委託契約は、上記前述のとおり、T7社の取締役会にて審議・検討された形跡はなく、当社取締役会にも報告はありませんでした。