



2022年5月20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 代表取締役社長 笠原 弘和
(コード：3647、東証スタンダード市場)
問合せ先 取締役管理部長 清見 義明
(電話：03-5781-2522)

改善計画・改善状況報告書の公表に関するお知らせ

当社は、2022年3月31日付け「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」にてお知らせしましたとおり、東京証券取引所より、当社前代表取締役社長が主体的に関与する太陽光発電所案件に関して、会計処理の適切性確保を軽視し背景事情や資金の流れを取締役会で適切に報告しないまま、収益実現の要件を満たさない状況で売上を計上するなどの不適切な会計処理を行い、2017年8月期及び2018年8月期の親会社株主に帰属する当期純利益の赤字を黒字と偽っていたこと、及び関連当事者情報の適切な把握や利益相反取引を防止するための体制構築がされていなかったことなどから、当社の内部管理体制等については改善の必要性が高いと認められたため、2022年4月1日付け「特設注意市場銘柄」に指定されました。

当社は、これに先立ちまして2022年3月16日付け「(開示事項の経過) 再発防止策に関するお知らせ」にてお知らせしましたとおり、2022年2月2日付け「(開示事項の経過) 特別調査委員会の調査報告書公表に関するお知らせ」にて公表しております特別調査委員会の調査報告書に記載された提言を真摯に受け止め、その内容を踏まえた再発防止策を策定し、経営改善に向けた取り組みを開始してはいますが、特設注意市場銘柄に指定をされる事態を招いた背景として指摘された事項を踏まえて、再発防止策で検討がなされていない事項を含め、改めて問題の原因分析を行い、再発防止策の各事項が十分であるかについての再検討を含む改善施策の再検討を行いました。

当該原因分析及び改善施策の再検討の結果を踏まえて、この度、内部管理体制等の問題を抜本的に改善し、コーポレート・ガバナンスを強化するための改善計画を取り纏めましたのでお知らせいたします。

改善計画の詳細につきましては、本改善計画・改善状況報告書の23頁から39頁の「第4 再発防止に向けた改善施策」に記載のとおりです。

当社は、特別調査委員会の最終報告の結果や再発防止に向けた提言を踏まえ、刷新した現経営体制の下で、再発防止策を継続して実施する体制を整備し、取締役会及び監査等委員会の実効性を確保するための体制変更等のガバナンス体制の見直し、業務提携先との関係整理、内部管理体制の強化等の施策に引き続き取り組んでまいります。

なお、改善の進捗状況及び今後のスケジュールについては、本改善計画・改善状況報告書の39頁の「第5 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、本改善計画・状況報告書の別表1として39頁から40頁に記載しております。

株主及び投資家の皆様をはじめ、関係者の皆様には、多大なるご迷惑とご心配をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。今後、再発防止策を着実に実行し、ガバナンス及び内部管理体制の強化を図ることにより、皆様の信頼回復と当社グループの企業価値の向上に尽力してまいりますので、今後ともご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

以 上

別紙：改善計画・改善状況報告書

改善計画・改善状況報告書

【公表版】

株式会社ジー・スリーホールディングス

2022年5月20日

※本改善計画・改善状況報告書においては、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

第1	過年度決算訂正の概要等	1
1	過年度決算訂正の概要	1
	(1) 訂正した過年度有価証券報告書等	1
	(2) 訂正した過年度決算短信等	1
	(3) 訂正による業績への影響	2
第2	過年度決算訂正に至った経緯	6
1	不適切な会計処理発覚の経緯	6
2	特別調査委員会の設置	6
	(1) 設置の経緯	6
	(2) 構成	7
	(3) 目的	7
	(4) 調査対象範囲	7
	(5) 調査結果	9
3	特別調査委員会の指摘を受けての当社の検討結果	11
	(1) 和歌山金谷案件	12
	(2) 伊勢志摩案件	12
	(3) 仙台案件 A	12
	(4) 仙台案件 B	13
	(5) 志布志案件	13
	(6) つけまつげ・永九能源案件	14
	(7) 関連当事者の開示	14
4	特設注意市場銘柄の指定	15
	(1) 第三者委員会の概要	15
	(2) 再発防止策の概要	17
第3	原因分析	17
1	会社全体としてのコンプライアンス意識の低下	17
2	コーポレート・ガバナンスの機能不全	18
	(1) 取締役会の実効性の欠如	18
	(2) 監査等委員会の実効性の欠如	19
	(3) 経営会議の機能不全	20
	(4) 任意の指名委員会の制度設計の不備	20
	(5) 役職員のリテラシー及びスキルレベルの不足	20
3	業務提携先との関係の不明瞭性	20
	(1) 利益相反関係への対応の不十分性	20
	(2) 顧問の経営関与範囲の不明確さ	21
4	内部管理体制の不十分性	21
	(1) 社内規程、業務プロセスの不備	21
	(2) 関連当事者に関する網羅的な情報の把握及び検討に係る不十分性	21
	(3) 内部通報制度の整備に係る不備	22
5	内部監査に関する不適切な状況	22

第4	再発防止に向けた改善施策	23
1	コンプライアンス委員会の設置	23
	(1) 設置・役割について	23
	(2) 開催・運用について	24
2	ガバナンス体制の見直し	25
	(1) 取締役会の見直し	25
	(2) 監査等委員会の見直し	28
	(3) 経営会議の見直し	29
	(4) 指名委員会	30
	(5) 研修及び勉強会の実施	31
3	業務提携先との関係整理	32
	(1) 役員の兼任状況の整理	33
	(2) 顧問契約の整理	33
4	内部管理体制の強化	34
	(1) 規程の整備	34
	(2) 業務プロセスの整備	34
	(3) モニタリングの実施	36
	(4) 内部通報制度の充実	36
5	内部監査体制の強化	37
	(1) 内部監査体制の見直し	37
	(2) 内部監査体制の強化	37
	(3) モニタリングの実施	38
	(4) 知見の活用	38
	(5) 三様監査の実効性の確保	38
6	責任追及	39
第5	再発防止に向けた改善スケジュール	39

第1 過年度決算訂正の概要等

1 過年度決算訂正の概要

当社は、2021年11月10日付で特別調査委員会を設置し、過去の会計処理の適切性及び類似する問題の存否等について調査を進めて参りました。2022年1月28日付で特別調査委員会より調査報告書を受領し、記載された調査結果から、連結の範囲並びに売上計上時期の適切性、売上計上要件を満たさない不適切な売上計上に関する不適切な会計処理等の事実が判明しました。

これに伴い、当社は、2022年2月18日付「過年度の有価証券報告書等の訂正報告書の提出に関するお知らせ」にて開示しました通り、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通りです。

(1) 訂正した過年度有価証券報告書等

① 有価証券報告書

第7期 (自 2016年9月1日 至 2017年8月31日)

第8期 (自 2017年9月1日 至 2018年8月31日)

第9期 (自 2018年9月1日 至 2019年8月31日)

第10期 (自 2019年9月1日 至 2020年8月31日)

② 四半期報告書

第9期 第2四半期 (自 2018年12月1日 至 2019年2月28日)

第9期 第3四半期 (自 2019年3月1日 至 2019年5月31日)

第10期 第1四半期 (自 2019年9月1日 至 2020年11月30日)

第10期 第2四半期 (自 2019年12月1日 至 2020年2月28日)

第10期 第3四半期 (自 2020年3月1日 至 2020年5月31日)

第11期 第1四半期 (自 2020年9月1日 至 2020年11月30日)

第11期 第2四半期 (自 2020年12月1日 至 2021年2月28日)

第11期 第3四半期 (自 2021年3月1日 至 2021年5月31日)

(2) 訂正した過年度決算短信等

① 決算短信

2017年8月期 決算短信 [日本基準] (連結)

2018年8月期 決算短信 [日本基準] (連結)

2019年8月期 決算短信 [日本基準] (連結)

2020年8月期 決算短信 [日本基準] (連結)

② 四半期決算短信

2019年8月期第2四半期 決算短信 [日本基準] (連結)

2019年8月期第3四半期 決算短信 [日本基準] (連結)

2020年8月期第1四半期	決算短信	[日本基準]	(連結)
2020年8月期第2四半期	決算短信	[日本基準]	(連結)
2020年8月期第3四半期	決算短信	[日本基準]	(連結)
2021年8月期第1四半期	決算短信	[日本基準]	(連結)
2021年8月期第2四半期	決算短信	[日本基準]	(連結)
2021年8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 案件毎の訂正によって生じた影響額

(単位：百万円)

会計年度	項目	訂正前	和歌山金谷	伊勢志摩	仙台A・B計	志布志	つけまつげ・永九 能源
第7期 (2017年 8月期) 通期	売上高	3,730	△80	△380	△500	-	-
	営業利益	806	△80	△160	△300	-	-
	経常利益	750	△80	△161	△300	-	-
	税前利益	737	△80	△161	△300	-	-
	当期純利益	493	△80	△160	△300	-	-
	総資産	7,418	△80	△160	200	-	-
	純資産	1,482	△80	△161	△300	-	-
第8期 (2018年 8月期) 通期	売上高	3,605	-	△3	△1,000	△80	△22
	営業利益	841	-	△8	△600	△29	△10
	経常利益	712	-	2	△600	△29	△10
	税前利益	683	80	2	△600	△29	△22
	当期純利益	439	80	-	△600	△29	△22
	総資産	9,705	-	223	△300	△56	△22
	純資産	1,881	-	△126	△900	△29	△22
第9期 (2019年 8月期) 通期	売上高	4,857	-	382	-	80	-
	営業利益	△343	-	152	200	62	25
	経常利益	△575	-	160	200	62	25
	税前利益	557	-	160	200	26	20
	当期純利益	264	-	160	200	26	20
	総資産	5,937	-	-	400	△2	△2
	純資産	1,960	-	-	△700	△2	△2

会計年度	項目	訂正前	和歌山金谷	伊勢志摩	仙台A・B計	志布志	つけまつげ・永九 能源
第10期 (2020年 8月期) 通期	売上高	4,570	-	-	900	-	-
	営業利益	52	-	-	900	-	-
	経常利益	115	-	-	700	-	-
	税前利益	154	-	-	700	-	-
	当期純利益	124	-	-	700	-	-
	総資産	4,554	-	-	-	△2	△2
	純資産	2,458	-	-	-	△2	△2
第11期 (2021年 8月期) 第3四半 期	売上高	2,276	-	-	-	-	-
	営業利益	118	-	-	-	-	-
	経常利益	85	-	-	-	-	-
	税前利益	87	-	-	-	-	-
	当期純利益	64	-	-	-	-	-
	総資産	3,634	-	-	-	△2	△2
	純資産	2,521	-	-	-	△2	△2
累計	売上高	-	△80	△1	△600	-	△22
	営業利益	-	△80	△15	200	33	14
	経常利益	-	△80	0	-	33	14
	税前利益	-	-	0	-	△2	△2
	当期純利益	-	-	-	-	△2	△2

② 連結業績への影響

(単位：百万円)

期間	項目	訂正前	訂正後	影響額	増減率(%)
第7期 (2017年8月期) 第3四半期	売上高	2,149	1,689	△460	△21.4
	営業利益	268	28	△240	△89.6
	経常利益	248	7	△240	△96.9
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	166	△78	△244	-
	総資産	7,454	7,260	△194	△2.6
	純資産	1,154	909	△245	△21.3
第7期 (2017年8月期) 通期	売上高	3,730	2,770	△960	△25.7
	営業利益	806	258	△547	△68.0
	経常利益	750	201	△549	△73.1
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	493	△20	△513	-
	総資産	7,418	7,417	△1	△0.0
	純資産	1,482	966	△515	△34.8

期間	項目	訂正前	訂正後	影響額	増減率(%)
第8期 (2018年8月期) 第1四半期	売上高	498	499	0	0.2
	営業利益	△20	△21	△1	—
	経常利益	△53	△53	△0	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△44	9	53	—
	総資産	6,957	7,512	554	8.0
	純資産	1,300	840	△460	△35.4
第8期 (2018年8月期) 第2四半期	売上高	1,259	1,179	△80	△6.4
	営業利益	225	189	△36	△16.1
	経常利益	157	125	△31	△20.3
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	99	122	22	23.1
	総資産	6,990	7,470	479	6.9
	純資産	1,574	1,083	△490	△31.2
第8期 (2018年8月期) 第3四半期	売上高	1,767	1,686	△81	△4.6
	営業利益	198	157	△41	△21.0
	経常利益	112	77	△34	△30.5
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	58	79	21	36.4
	総資産	8,784	9,336	551	6.3
	純資産	1,533	1,041	△492	△32.1
第8期 (2018年8月期) 通期	売上高	3,605	2,499	△1,106	△30.7
	営業利益	841	196	△644	△76.6
	経常利益	712	78	△633	△89.0
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	439	△197	△636	—
	総資産	9,705	9,514	△190	△2.0
	純資産	1,881	764	△1,116	△59.4
第9期 (2019年8月期) 第1四半期	売上高	2,174	2,175	1	0.1
	営業利益	△157	△132	24	—
	経常利益	△189	△158	30	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△146	△122	24	—
	総資産	11,751	12,108	356	3.0
	純資産	1,517	425	△1,092	△72.0
第9期 (2019年8月期) 第2四半期	売上高	2,673	3,055	382	14.3
	営業利益	△327	△142	185	—
	経常利益	△419	△226	192	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△152	104	256	—
	総資産	11,099	11,292	192	1.7
	純資産	1,545	651	△893	△57.8

期間	項目	訂正前	訂正後	影響額	増減率(%)
第9期 (2019年8月期) 第3四半期	売上高	3,367	3,749	382	11.4
	営業利益	△336	△149	187	—
	経常利益	△484	△289	194	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△119	65	185	—
	総資産	11,100	11,209	108	1.0
	純資産	1,576	612	△964	△61.2
第9期 (2019年8月期) 通期	売上高	4,857	5,319	462	9.5
	営業利益	△343	98	441	—
	経常利益	△575	△116	458	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	264	699	434	164.2
	総資産	5,937	6,323	386	6.5
	純資産	1,960	1,244	△715	△36.5
第10期 (2020年8月期) 第1四半期	売上高	262	262	—	—
	営業利益	△140	△138	1	—
	経常利益	△179	△177	1	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△118	△136	△18	—
	総資産	5,607	5,974	366	6.5
	純資産	1,726	993	△733	△42.5
第10期 (2020年8月期) 第2四半期	売上高	635	1,535	900	141.7
	営業利益	△228	673	902	—
	経常利益	△88	613	702	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△112	594	707	—
	総資産	5,749	5,735	△13	△0.2
	純資産	2,221	2,213	△7	△0.4
第10期 (2020年8月期) 第3四半期	売上高	1,069	1,969	900	84.2
	営業利益	△251	650	902	—
	経常利益	△129	572	702	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△134	572	707	—
	総資産	5,539	5,518	△21	△0.4
	純資産	2,199	2,191	△7	△0.4
第10期 (2020年8月期) 通期	売上高	4,570	5,470	900	19.7
	営業利益	52	954	901	1,704.2
	経常利益	115	816	701	609.7
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	124	824	699	560.0
	総資産	4,554	4,543	△11	△0.3
	純資産	2,458	2,443	△15	△0.6

期間	項目	訂正前	訂正後	影響額	増減率(%)
第11期 (2021年8月期) 第1四半期	売上高	244	244	—	—
	営業利益	△66	△66	—	—
	経常利益	△89	△89	—	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△90	△90	—	—
	総資産	3,651	3,643	△8	△0.2
	純資産	2,368	2,353	△15	△0.7
第11期 (2021年8月期) 第2四半期	売上高	268	268	—	—
	営業利益	△141	△141	—	—
	経常利益	△169	△169	—	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△168	△164	3	—
	総資産	3,540	3,535	△4	△0.1
	純資産	2,290	2,277	△12	△0.5
第11期 (2021年8月期) 第3四半期	売上高	2,276	2,276	—	—
	営業利益	118	118	—	—
	経常利益	85	85	—	—
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	64	66	1	2.5
	総資産	3,634	3,636	2	0.1
	純資産	2,521	2,507	△13	△0.5

第2 過年度決算訂正に至った経緯

1 不適切な会計処理発覚の経緯

当社は、外部から、過去に当社が関東財務局長に提出した有価証券報告書及び四半期報告書に関し、一部適正性に疑義がある旨の指摘を受けました。これを受けて、2017年8月期以降の取引の売上計上時期の適正性等について検討したところ、当社が2017年8月期に計上した未稼働太陽光発電所（伊勢志摩案件、具体的内容については、「第2 過年度決算訂正に至った経緯 2 特別調査委員会の設置 (4) 調査対象範囲」に記載いたします。）の権利売却による売上280百万円（税抜き。以下、税込みと明記するもの以外はいずれも税抜き金額とする。）につき、2019年8月期に計上することが適切であった疑いが浮上し、会計処理が適切であったとは言い難い取引が存在することが判明しました。

2 特別調査委員会の設置

(1) 設置の経緯

当社は、「第2 過年度決算訂正に至った経緯 1 不適切な会計処理発覚の経緯」において記載しました通り、外部からの指摘により会計処理が適切であったとは言い難い取引の存在が判明したことについて社内で検討を行いました。その結果当社は、かかる外

部からの指摘を重く受け止め、2021年11月10日付け「特別調査委員会設置に関するお知らせ」で公表した通り、専門的かつ客観的な調査が必要であるとの判断に至ったため、以下の体制の特別調査委員会を設置することを決定しました。

(2) 構成

特別調査委員会の構成は、以下の通りです。

- 委員長 中西 和幸氏（田辺総合法律事務所 弁護士）
- 委員 寺田 昌弘氏（シティニューワ法律事務所 弁護士）
- 委員 那須 美帆子氏（PwCアドバイザー合同会社 公認会計士）

なお、特別調査委員会は日本弁護士連合会「企業不祥事における第三者委員会ガイドライン（平成22年7月15日公表、同年12月17日改訂）に準拠した第三者委員会の形式は採用していません。その理由は、委員長中西和幸氏について、2015年9月24日に当社に設置された第三者委員会の委員長として調査を委任する旨の契約を締結しており、形式上「第三者」に該当しない可能性があるため、念のため、第三者委員会の形式を採用しなかったことによります。但し、委員長中西和幸氏は、それ以外に当社との間に顧問契約その他の利害関係はなく、今回の特別調査委員会の実質は第三者委員会と同水準であると評価しております。

2015年9月24日に設置された第三者委員会の概要は「第2 過年度決算訂正に至った経緯 4 特設注意市場銘柄の指定 (1) 第三者委員会の概要」に記載されております。

(3) 目的

本調査の目的は以下の通りです。

- ① 外部から指摘・質問を受けた案件に係る事実関係の調査
- ② ①に類似する問題の存否及び事実関係の調査
- ③ ①及び②に関する組織的関与の有無
- ④ ①～③について問題のある事項と判断された場合、事実関係の原因分析及び再発防止策の提言
- ⑤ その他特別調査委員会が必要と判断した事項及びこれに関連する事項

(4) 調査対象範囲

当社は、「第2 過年度決算訂正に至った経緯 2 特別調査委員会の設置 (1) 設置の経緯」に記載の外部からの指摘の中で、以下の8案件の取引経緯等について質問を受けるなどしたため、本件8案件を調査対象としました。

また、本件8案件以外にも、取引先、取引の対象・種類等において本件8案件と類似す

る取引について調査対象としました。

① 和歌山金谷案件（対象期：2017年8月期第3四半期）

当社が、2017年5月26日、X1社との間で、同社（共同）保有のX2社の持分全部につき、その売却斡旋を旨とする業務委託契約を締結したうえ（対価80百万円）、同月31日、同契約に係る売上80百万円を計上するなどした案件であります。

② 伊勢志摩案件（対象期：2017年8月期第3四半期）

伊勢志摩①発電所に関して、当社が、2017年3月30日、X3社との間で、同社に当社保有の設備ID及び電力地位を280百万円で譲渡する旨の地位譲渡契約を締結し、当時当社の100%子会社であった株式会社エコ・ボンズ（以下「ECO」といいます。）が、同年5月30日、X3社との間で、同社にECO保有の許認可等に係る地位を100百万円で譲渡する旨の許認可等に関する地位譲渡契約を締結した上、当社及びECOにおいて、同月31日、それぞれ、上記各契約に係る売上280百万円及び100百万円を計上するなどした案件であります。

③ 仙台案件A（対象期：2017年8月期）

当社が、2017年8月24日、X1社との間で、当社保有のX4社及びX5社の各持分2分の1のうちの3分の1（持分全体の6分の1）をX1社に500百万円で譲渡する旨の持分譲渡契約を締結した上、同月30日、同契約に係る売上500百万円を計上するなどした案件であります。

④ 仙台案件B（対象期：2018年8月期）

当社が、2018年8月30日、X6社との間で、当社保有のX4社及びX5社の各持分3分の1全部をX6社に1,000百万円で譲渡する旨の持分譲渡契約を締結した上、同日、同契約に係る売上1,000百万円を計上するなどした案件であります。

⑤ 志布志案件（対象期：2018年8月期第2四半期）

ECOが、志布志①発電所に関して、2018年1月29日、X7社との間で、同社にECO保有の許認可等に係る地位を80百万円で譲渡する旨の許認可等に関する地位譲渡契約を締結した上、同年2月28日、同契約に係る売上80百万円を計上するなどした案件であります。

⑥ 甲賀案件（対象期：2019年8月期第1四半期及び第2四半期）

ECOが、甲賀①発電所及び甲賀②発電所に関し、2017年1月18日、X8社との間で、同社にECO保有の甲賀①発電所に係る関連資産等（土地を除く。）を9億1241万4262円（税込み）で譲渡する旨の太陽光発電所関連資産等譲渡契約を締結し、同日、X9社との間で、

同社にECO保有の甲賀②発電所に係る関連資産等（土地を除く。）を9億8365万7326円（税込み）で譲渡する旨の太陽光発電所関連資産等譲渡契約を締結し、同年2月10日、X9社との間で、甲賀①発電所及び甲賀②発電所の設置予定地を1億6000万円で譲渡する旨の土地売買契約を締結した上、ECOにおいて、2018年5月23日上記土地売買契約に係る売上1億6000万円を計上し、ECOを吸収合併した後の当社において、同年10月31日、上記甲賀①発電所の太陽光発電所関連資産等譲渡契約に係る売上9億1241万4262円（税込み）を計上し、同年11月30日、上記甲賀②発電所の太陽光発電所関連資産等譲渡契約に係る売上9億8365万7326円（税込み）を計上するなどした案件であります。

⑦ つけまつげ案件 永九能源案件

- ・つけまつげ案件（対象期：2018年8月期）

当時当社の100%子会社であった株式会社SBY（以下「SBY」といいます。）が、2018年8月31日に合計2449万4400円（税込み）で販売したつけまつげ（a商品）3万6000個につき、同日、X10社に対する売上として2449万4400円（税込み）を計上するなどした案件であります。

- ・永九能源案件（対象期：2019年8月期第1四半期）

当社が、X11社から、その子会社である永九能源株式会社（以下「永九能源」といいます。）の株式を譲り受けるに際し、2018年10月12日、X12社との間で、同社から上記株式に係る株式譲渡契約締結に向けた支援等を得たとして業務委託契約（対価5,400万円（税込み））を締結して、同月31日、同社に5,400万円（税込み）を支払った上、同日、支払手数料として5,000万円（実際の振込金額5,400万円から消費税400万円を差し引いた金額）を計上するなどした案件であります。

⑧ 宮城川崎町案件

当社が、2019年5月24日付け地位譲渡契約に基づいてX1社等から対価700百万円で取得して保有していた宮城①発電所に係る設備ID、電力地位等につき、2021年5月12日、X13社に対価1,200百万円で譲渡した取引に関連して、2020年2月3日、X1社からX12社に200百万円が支払われ、同月4日及び同月12日、2回に分けて、同社から、X15社に80百万円が支払われるなどした案件であります。

(5) 調査結果

2022年1月28日付で特別調査委員会より受領した調査報告書にて、以下の事項を指摘されております。

① 和歌山金谷案件

X1社から当社が受領した2017年5月26日締結済み業務委託契約に基づく報酬80百万

円には経済合理性が乏しいこと、当事者間のメールのやり取りの事情から、本件業務委託契約は実体の伴わないものであった疑いが残るものであり、売上計上は不適切であったと指摘されております。

② 伊勢志摩案件

2017年5月31日時点において、当初、当社代表取締役であったa2より説明されていたX13社によるX3社への匿名組合出資等の確定した事実はなく、当社がX3社の財務及び営業又は事業の方針を決定していたというべきであり、X24社からの匿名組合出資以降もX3社は当社の子会社に該当するというべきであるから、当社及びECOのX3社に対する各売上はいずれも連結内取引として会計処理するのが相当であったと指摘されております。

③ 仙台案件A

当社からX1社への譲渡と時期を同じくして、X18社からX1社に異なる案件（X27社）の手付金が支払われており、金額が近いこと、X27社は間もなく解約されており、手付金485百万円がX18社に返還されると同時に、仙台案件A持分をX18社のグループ会社であるX28社に売却していること、解除されたX27社が135百万円で転売されたことをもって、一連の取引が2017年8月期第4四半期における当社の売上高を500百万円上乗せする目的で実行されたとの疑念を抱かざるを得ないが、関係者が上記の取引が当社での売上計上を企図した一連のものである点について否定していることから、不適切と断じることはできないものの、会計処理の修正の要否については、背景事情を踏まえ、当社にて検討する必要があると指摘されております。

④ 仙台案件B

2018年8月期における当社のX6社に対する1,000百万円の売上計上は不適切であったというほかなく、当該売上は、最終的な転売先であるC32社に譲渡され、その代金全額の回収が完了した2020年2月に計上されるのが相当であったと指摘されております。

⑤ 志布志案件

X7社に対する売上80百万円については、最終的な転売先であるX36社に譲渡され、回収された時点で初めて収益実現の要件を充足するものとして、それ以降に同売上を計上するのが相当であったと指摘されております。

⑥ つけまつげ・永九能源案件

SBYにおけるつけまつげの売上については、実体が伴わないものとして取り消すことを検討する必要があると、つけまつげの在庫については、2018年11月以降、当時X12社の

実質的経営者であったcが順次外部に売却し消失していることから、売却開始時点で在庫の費用化の検討が必要であると指摘されております。

当社が、業務委託手数料として計上した2018年10月31日にX12社に振り込んで支払った50百万円のうち、25百万円はX12社、c等を介してa2に還流しており、つけまつげの代金としてa2が一時的に個人資産から立替払いしていた25百万円の補填に充てられており、上記SBYにおけるつけまつげの売上を取り消す場合には、雑損失等としての計上を検討することになると指摘されております。

⑦ 関連当事者の開示に関する検討

当社において、a2及び現代表取締役社長のa3が代表取締役に選定された又は選定されておりますが、これらの選定はb1の意向を踏まえたものであり、また、当社の複数の太陽光発電事業案件において、仕入先及び販売先として多くの取引をX18社と行っているところ、b1は同社の会長を務めていること等から、仮にb1が当社の関連当事者に該当する場合、当社とb1関係先（b1及びb1近親者が出資し、又は役員を派遣しており、b1と関係が深いと認められる事業体をいいます。以下同じ。）との間の重要な取引が有価証券報告書における関連当事者取引注記の対象となる可能性があるため、b1関係先が当社の関連当事者に該当するか否かについて特別調査委員会において検討が実施されました。

その結果、b1は、「役員に準ずる者」（関連当事者会計基準第5項(3)⑦）に該当する可能性があり、2019年8月期を除く2017年8月から2021年8月に至る各会計年度において、b1は自らの資産管理会社であったエコ・キャピタル合同会社（以下「エコ・キャピタル」といいます。）を通じて、間接的に当社の議決権の10%以上を保有していたと思われる、b1が実質的に当社の主要株主に該当していた可能性が高いと指摘されております。さらに、b1が、当社の「役員に準ずる者」であり、実質的に当社の主要株主に該当する可能性が高いことを前提とすると、X18社及びその子会社を代表とするb1関係先が、当社の関連当事者に該当する可能性があり、当社とb1関係先との各取引（主として、太陽光発電事業に係るX18社及びその子会社との各取引）のうち重要な取引について、有価証券報告書において関連当事者取引注記として記載が必要になる可能性があるとして指摘されております。

⑧ その他案件及び類似案件調査結果

本件調査対象である甲賀案件、宮城川崎町案件及び類似案件については、会計処理を否定すべき事情があるなどの特段の指摘はございませんでした。

3 特別調査委員会の指摘を受けての当社の検討結果

本件調査が実施され、当社は、特別調査委員会から調査結果として2022年1月28日付に

て調査報告書を受領し、調査報告書に記載された調査結果から、各案件における不適切な会計処理を認識するに至りました。各案件の検討結果は以下の通りです。

(1) 和歌山金谷案件

当社が2017年8月期第3四半期にX1社に対する売上として計上していた80百万円の業務報酬については、主にa2の働きかけによって実現した、経済合理性を欠く取引であって正当な売上とはいえないものと当社取締役会は判断し、修正が必要であると判断しました。したがって、2017年8月期第3四半期の同売上高80百万円を取り消す修正を行っております。

取り消した売上高に当たる当該80百万円の取り扱いについては、当社2022年8月期会計監査人と協議の結果、業務委託契約の目的であった契約が解除されたにもかかわらず、取得した利益であることから、負債ではなく利益として計上することが妥当であると判断しました。また、80百万円は当社決算において重要であり、臨時かつ巨額の収入に該当するため、当該金員が入金された2018年8月期第1四半期の特別利益として処理することとしました。

(2) 伊勢志摩案件

当社は、調査の過程において明らかになった当時の背景事情(当社による全面的な資金負担、他の出資者の不在等)を踏まえ、調査結果が妥当であると判断し、X3社を連結子会社として会計処理を行うこととしました。

これにより、訂正後の連結財務諸表においては、2017年8月期第3四半期以降、X3社を連結の範囲に含め、連結グループ内の取引を消去するとともに、X25社に匿名組合出資持分を売却した2019年8月期第2四半期に、X3社を連結の範囲から除外し、同時期に売上高及び売上原価を計上する修正を行っております。

(3) 仙台案件A

当社は、特別調査委員会からの会計処理の修正の要否については、背景事情を踏まえ検討する必要があるとの指摘について、当社2022年8月期会計監査人と協議した結果、本件が、太陽光発電SPCの持分を譲渡するに際して、真に譲渡するのであれば、当然行われるべき地上権の登記といった確実な権利の確保の手続きが行われておらず、かつ、当社、X1社、X18社といった関係の深い企業間での取引であることから、形式的にのみ持分を移動させた取引の外観を有するため、売上の実態が認められないものとして会計処理をするべき取引であった、との結論に至りました。

以上の理由により、仙台案件Aにつきましては、2017年8月期第4四半期の売上高500百万円及び売上原価200百万円を取り消し、原価部分をたな卸資産(営業投資有価証券)に再計上する修正を行っております。なお、当該取引は、最終的には、仙台案件Bの代

金回収完了時である2020年8月期第2四半期に純額にて売上計上しております。

(4) 仙台案件B

当社は、当該調査結果を受けて、調査委員会の指摘どおり、当初売上計上時には、対価要件を満たさず売上計上の要件を満たしていなかったものと判断しました。

したがって、当社が2018年8月期第4四半期に計上した売上高1,000百万円及び売上原価400百万円を取り消し、原価部分をたな卸資産（営業投資有価証券）として再計上する修正を行っております。関連して、2019年8月期第4四半期に未回収であった売掛金に対して設定した貸倒引当金については対象となる債権がなくなったため、計上を取り消す修正を行っております。

本件持分は、2020年8月期第2四半期において、当社の譲渡先であったX6社より、第三者であるC32社に売却されており、X6社が当該取引から得た資金により当社は残代金の全額を回収しました。当社は、当該代金回収に伴い不確実性が無くなった時点で対価要件を満たすと考え、収益認識を行っております。なお、当該取引は従前売上高と売上原価をグロスアップする処理を行っていましたが、有価証券の売却であるという形式を重視し、販売益の純額のみで売上計上に修正しております。

(5) 志布志案件

志布志案件については、調査の結果、X7社の持分がX1社、X18社、X35社と転売されていったものの、その間、一貫してX7社には追加の資金投入がなされず、ECOが計上した80百万円の地位譲渡に係る売上代金を支払う能力がなかった旨が認定されております。

当社は、志布志案件の対価の成立を検討する上では、X7社そのものの資力というよりは、現実には買主（X7社の親会社）であるX1社の資力や支払い意思が問題となると考えました。当時、X1社と商談を行っていたのはa2のみであり、譲渡時点において、X1社が支払を行わない可能性があることや、X7社に資金が投入されないまま出資持分が転々と譲渡される可能性があることなど、X1社に支払意思がない（又は支払意思がない可能性がある）ことを当時の役職員は詳細を把握しておらず、把握していた者がいるとすればa2のみであったものと考えられます。X7社自体の支払能力そのものは根本ではないと当社は考えますが、X7社の買主に支払意思がなかった可能性は否定できません。かかる状況から、仙台案件Bと同様に、対価の成立・流入を充足しないままに売上計上が行われた可能性があるものと考えております。

当該債権は2019年8月期第4四半期において、X37社がX36社へ行った200百万円の匿名組合出資を原資に回収されておりますが、かかる出資が行われた背景には、2019年5月に地権者との土地利用に関する契約がようやくまとまったことも影響したものと考えられます。つまり、本案件については、対価の成立・流入の充足もさることながら、太陽光発電事業の事業化において欠かせない土地の確保ができていなかった、又は十

分でなく事業化のための条件が十分整っていなかったのではないかと、という問題があります。このことから本案件についても、仙台案件Aなどと同様に、関係の深い仲間内だからこそ成立し得た取引に過ぎなかったのではないかと疑念が残るところであります。これら2つの点から総合的に見て、本案件は売上計上の可否について慎重に判断されてしかるべき取引であり、2018年8月期における売上計上は不適切であったものと判断しております。

以上から、本案件については2018年8月期第2四半期のEC0における売上高80百万円を取り消し、土地利用の契約がまとまり、X36社から対価を受領した2019年8月期第4四半期において収益認識することとしました。

(6) つけまつげ・永九能源案件

当社は、調査結果に基づき、本件取引はもっぱらSBYの売上を嵩増しするためにa2が企図したものであり、不適切な取引である点については疑いが無いものと判断しております。

そこで、本案件については、まず、2018年8月期第4四半期において、SBYにおいて、売上高約22百万円を取り消し、X10社に移転した、たな卸資産12百万円については、対価の受領見込がないため移転時点で滅失扱いとして特別損失（不正関連損失）を計上いたします。

2019年8月期第1四半期において実質的に当社からSBYに移動した金員約25百万円については、当社で計上したX12社に対する手数料を25百万円減額すると共に、当該金員については返還を予定していないため当社及びSBYでそれぞれ特別損失及び特別利益として処理いたします。

(7) 関連当事者の開示

① b1の「役員に準ずる者」への該当可能性

「役員に準ずる者」とは、相談役、顧問、執行役員その他これらに類する者であって、その会社内における地位や職務等からみて実質的に会社の経営に強い影響を及ぼしていると思われる者であると理解しております。

b1は顧問契約に基づき、取締役会や経営会議、各事業部門の会議に出席し、経営者としての豊富な知見、事業分野における見識を活かし、各会議体に対して、顧問としての立場にて相談に応じ、助言しておりました。この点について、当社は経営者としての同氏の知見を活用する観点から発言を求めていたところではありますが、特別調査委員会が指摘する、顧問が会社の「経営に強い影響を及ぼしている状況」に該当する可能性は否定できないところあります。

当社は、特別調査委員会の指摘を真摯に受け止め、2020年8月期から2021年8月期にかけて、b1が当社の「役員に準ずる者」であったものと判断しております。なお、当社

顧問であるb1及びその妻から、当社との顧問契約を解除し、その職務を辞したい旨の申し出があり、2022年3月2日付で当該契約を解除いたしました。

② b1及びb1関係先の関連当事者該当性について

当社は、調査報告書を受けて、改めてb1及びb1関係先の関連当事者該当性について検討を行いました。その結果、自己の計算において株式を保有しているか否か等に不明確な部分は残るとしても、b1がX18社をはじめとするb1関係先について、実体として重要な影響力を有していることは事実であり、エコ・キャピタルを通じて当社株式を間接的に保有しているとみなすことが妥当であると考えられることから、投資家保護のために積極的に情報開示を行うという観点からすると、これらの者を実質的に当社の関連当事者に該当するものとして取り扱うべきである、との結論に至りました。

したがって、b1及びb1関係先は「ある当事者が他の当事者を支配しているか、または、他の当事者の財務上及び業務上の意思決定に対して重要な影響力を有している場合の当事者等」という関連当事者の主たる定義にあてはまることから、当社の関連当事者に該当するものとして開示を行うことといたしました。当該方針に従い、明確に特別調査委員会により「開示は不要である」とされた2019年8月期（b1及びb1関係先が当社の株式を所有していないため）を除き、開示を要する重要な関連当事者取引については注記開示を行っております。

4 特設注意市場銘柄の指定

2022年3月31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深刻な影響を与える虚偽と認められる開示が行われたものであり、当社の内部管理体制等について改善の必要性が高いと認められることから、同年4月1日付で当社株式は特設注意市場銘柄に指定されました。

なお、東京証券取引所より、「2015年にも太陽光発電所案件の取引に関して不適切な売上計上が発覚し、第三者委員会の調査報告書の提言に基づき2015年11月2日及び2016年1月29日に再発防止策を開示したものの、再発防止策が適切に実施されていなかった」との指摘を受けておりますが、その再発防止策等の概要は以下の通りであります。

(1) 第三者委員会の概要

① 経緯

当社（当時の社名株式会社コネクトホールディングス）の取締役会において、連結子会社であるECOによる香川県仲多度郡琴平町の太陽光発電事業案件につき株式会社タイズコーポレーションを起点とした循環の状態になっていることが確認され、当社会計監査人である2015年8月期会計監査人より当該事象が解明されない限りは2015年8月

期に係る監査意見を表明できないと報告されたことを受け、当社は、株主、取引先、その他のステークホルダーに対する説明責任を果たすことを目的として、2015年9月24日付「第三者委員会の設置に関するお知らせ」を公表し、当社と利害関係を有しない中立・公平な外部の専門家から構成される第三者委員会を設置しました。

② 構成

- 委員長 中西 和幸氏（田辺総合法律事務所 弁護士）
- 委員 松山 昌司氏（松山公認会計士事務所 公認会計士）
- 委員 河江 健史氏（河江健史会計事務所 公認会計士）

③ 目的

- ・ECOの営業取引に関する事実関係及び問題点の調査分析
- ・上記取引が問題ある取引と判断された場合には、その指摘と原因究明、及び再発防止策に関する提言

③ 調査対象

ECOにおいて2015年8月期に売上計上予定であった以下の案件

- ・宮城県仙台市青葉区の太陽光発電所事業案件
- ・千葉県八街市の太陽光発電所事業案件
- ・兵庫県淡路市の太陽光発電所事業案件
- ・千葉県印西市の太陽光発電所事業案件
- ・千葉県香取市の太陽光発電所事業案件
- ・香川県仲多度郡琴平町の太陽光発電事業案件
- ・岩手県一ノ関市他の合計14の太陽光発電事業案件

ECOにおける上記以外の案件

- ・兵庫県三田市の太陽光発電事業案件

④ 調査結果

- ・香取市及び琴平町の案件について、2015年8月期における収益認識を行わず、マージン相当額を前受金処理し、発電事業者たるエンドユーザーへの販売が登記簿謄本等で確認できた時点で収益認識を行う会計処理が妥当である。
- ・仙台市青葉区の案件について、八街市の案件と同様にマージン相当額について純額で売上計上する処理が、取引実態を表すものであると考えられる。
- ・岩手県一ノ関市他の合計14の案件について、販売及び仕入の両面において取引が会計的に完了したものであることは困難であることから、出金・入金は仮払金・仮

受金と処理すべきであり、パネル代金の過払92百万円は少なくとも合理的な理由なく相手方からの返金がなされていないため、個別に引当金の検証をする必要があり、造成工事代金の184百万円は評価の妥当性、資産性の有無の検証が必要である。

(2) 再発防止策の概要

当社は、第三者委員会の調査結果を受け、2015年11月2日付「経営改革委員会の設置、並びに第三者委員会の調査報告書に基づく再発防止策の概要の策定に関するお知らせ」を公表し、以下の再発防止策を策定しております。

- ① 経営改革委員会の設置
- ② コーポレート・ガバナンスの回復
- ③ 内部統制システムの再構築
- ④ ECOにおけるビジネスの再検討

第3 原因分析

特別調査委員会の調査によって、a2自身が主体的に関与する太陽光発電所案件に関して、会計処理の適切性確保を軽視し、背景事情や資金の流れを取締役会で適切に報告しないまま、収益認識の要件を満たさない状況で売上を計上するなどの不適切な会計処理を行っていたことが明らかになりました。当該不適切な会計処理等の修正を含む決算内容の訂正を実施した結果、2017年8月期及び2018年8月期の親会社株主に帰属する当期純利益の赤字を黒字に偽っていたことなどが判明しました。

現状では、2019年11月にa3が代表取締役役に就任し、上場会社としてあるべき取締役会資料の余裕をもった共有、取締役会における深度ある議論を実施するなどコーポレート・ガバナンスの改善に努め、内部監査部門の体制が整備及び運用の両面において改善されているなど、特別調査委員会の調査報告書においてコーポレート・ガバナンス体制が改善しつつあるとの評価もいただいておりますが、当社が将来にわたり、経営者が暴走するなどしてこのような不適切な事案を二度と起こさないよう、以下に詳細な原因の分析を記載いたします。

1 会社全体としてのコンプライアンス意識の低下

当社は、過去に実施された第三者委員会及び特別調査委員会の調査報告書による指摘を改めて分析し、不適切な会計処理を行っていたことの根本的な原因は、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たこと、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事業に対する知識不足等に起因する遠慮に近い姿勢や心情が相俟って、全体として適切な会計処理を実施することや会計処理の適切性確保につながる社内体制の構築や継続的な運

用を含む会社全体のコンプライアンスに対する意識が低下し、第三者委員会の調査の結果を踏まえて当社が過去に作成した再発防止策を緩和・変容させ、形骸化させたことにあると認識しております。

なお、会社全体のコンプライアンス意識の低下に至る過程をより詳細に分析すると、以下のように当社の太陽光発電事業がいわば聖域化されていったことがあったものと考えております。

- ・前回調査を受けた再発防止策であるa2が当社及びECOの代表取締役を辞任して、当社の取締役社長として職務に専念し、当社グループ全体の事業推進を図りつつも経営の監督側のみに立ち、太陽光事業に関する業務の執行を行わないという枠組みが、a2の営業力・人脈を生かした収益獲得を優先するために短期間で変容し、a2を当社の代表取締役として再度選定したこと。
- ・太陽光発電事業について、当社とECOで担当すべき事業内容の観点から区分する必要性が意識されていたにも関わらず、結局のところ業務の遂行においては豊富な知識・経験を有するa2の意見や着想が必要であったことから、次第に両者の役割分担が不明瞭となり、a2がECOを含む当社グループにおける太陽光発電事業全体を主体的に取り仕切るようになったこと。
- ・当社グループにおける太陽光発電事業の案件の大半が、a2が自らの営業力・人脈を生かして獲得してきた案件であり、取引予定先との具体的な取引条件の決定等の各案件の成否を左右する重要な局面では、a2に取引条件の交渉等を任さざるを得ないケースが多く、多くの案件について、その全体像や取引条件の設定根拠、人脈等をa2のみが把握しているという聖域化が生じていたこと。さらに、他の役職員が有する知識・経験・人脈は限られており、当該格差により、他の役職員は、より一層a2に対して太陽光発電事業の進捗状況や取引条件の設定根拠等について口を挟めない状況にあったこと。
- ・a2の直轄部署として事業戦略室が当社に設置され、a2及び当該事業戦略室が主体となって太陽光発電事業に注力するようになり、a2がECOの従業員に直接指揮命令を行うケースも見られるなど、a2の意向が強く働く組織形態の導入・運用がなされ、当該状況が監査等委員において一定程度容認されていたこと。

2 コーポレート・ガバナンスの機能不全

(1) 取締役会の実効性の欠如

当社の取締役会の開催について、2017年8月から2019年8月期までは年間約30回と頻繁に開催されており、決算月である8月が近くなると、例年取締役会の回数が増える傾向にありました。2018年8月までは会社法第370条に基づく書面決議も相当数実施されており、契約相手の意向確認が不十分であったために対面での取締役会で継続審議となった案件について、同日中に書面決議で承認されたというケース、取締役会当日に議案の具体

的な内容が変更されたケース、議案の内容が精査できておらず判断材料がないこと等を理由に取締役会への上程を一旦中止したものの、その4日後に当該中止を取りやめて上程をしたケースがあるなど、「審議項目数や開催頻度を適切に設定する」との再発防止策が適切に実施されていたとは言い難く、取締役会を軽視する姿勢があったと認識しております。上述のように、当社の取締役会の開催頻度が多く、招集後に議案が追加変更されるなど、取締役会に先だって議案について十分な検討を行うことは困難な状況でありました。取締役会には、取引先の信用力等についてのチェックリスト等が提出されていたものの、信用調査報告書すら提出されていないケースがあるなど、取締役会に上程される資料は、必ずしも充実しているとは言い難く、監査等委員から取締役会の資料が多少雑であるとの苦言が呈されている状況でありました。

また、経営会議が十分に機能していない結果、事前に十分整理されていない多数の事項が取締役に上程され、その結果、報告事項だけで長時間が浪費され、決議事項については、論点についての議論が深まらないままに、審議を簡略、かつ短時間で終了せざるを得ないケースが多く、「取締役会の資料が会日に十分に先だって配布されるようにする」「取締役会の資料以外にも、必要に応じて十分な情報が提供されるようにして、審議時間を十分に確保する」という当社が策定した再発防止策が十分に実効性をもって実施されている状況とは言い難いものであったと認識しております。

例を挙げると、和歌山金谷事件では、当社社外取締役が業務委託手数料の金額等に疑問を呈し、伊勢志摩案件でも、社外取締役が収益計上時期について質問を投げかけていたにも関わらず、こうした質問・疑問に対して丁寧な説明がなされたとはいえ、質問・疑問を呈していた社外取締役からもそれ以上の問題提起はされなかったため、取締役会での活発な議論に発展することはありませんでした。このように、当社では、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と認識しております。

(2) 監査等委員会の実効性の欠如

取締役会の運営が上述の「(1) 取締役会の実効性の欠如」に記載の通り不適切なものであったため、監査等委員会においても同様に、事前に取締役会上程議案について十分な審議や検討を行うことができず、実効性を欠く状況となっております。

また、当社の監査等委員は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にありました。加えて、後述の「5 内部監査に関する不適切な状況」に記載の通り、内部監査の体制も不十分であったため、内部監査室とのコミュニケーションにより情報を得る等の補完的な手段を取ることも困難な状況となっております。

その結果、監査等委員会は、X1社との取引や売上計上時期に疑義が存在する等の、不適切な会計処理の防止や是正に向けた活動の端緒となるべき報告を受けていたにも関わらず、問題を十分に認識することができなかつたため、個々の取引の実在性が否定できない

こと等を理由に事実関係の詳細な確認調査の実施までは要しないと結論付けるなど、十分に機能を果たしたとは言えない結果を招くこととなりました。

このように当社の監査等委員会の実効性についても、十分に発揮されていない状況であったと認識しております。

(3) 経営会議の機能不全

当社の職務権限規程上、取締役会から委譲された事項について経営会議に職務権限が与えられており、経営会議において、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ことが期待されておりました。しかしながら、経営会議での検討は不十分であり、中には経営会議を通らずに取締役会に上程される事項もある等、経営会議は十分に機能していない状況にあったと認識しております。

(4) 任意の指名委員会の制度設計の不備

当社では、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が、指名委員会に関する規程等が適切に整備されていなかったことから、あるべき職責を果たすというよりは、実質的には旧経営陣から提示された役員人事案を追認するだけの組織となっていたと認識しております。

(5) 役職員のリテラシー及びスキルレベルの不足

当社では、経営トップの業績追及の姿勢等に他の役員職員も迎合してしまっており、パブリックカンパニーである上場会社の役職員として当然保持するべきリテラシーが不足していると言わざるを得ない状況にあったと認識しております。また、当社の主力事業である太陽光発電事業に関する知識・経験が特定の役職員以外の役職員では不足しており、当社の役職員としてのスキルレベルが十分とは言えない状況にあったと認識しております。

3 業務提携先との関係の不明瞭性

(1) 利益相反関係への対応の不十分性

当社では、主力事業である太陽光発電事業において、X18社との取引が存在する一方で、X18社の現役取締役や元従業員、元顧問が、当社の取締役や執行役員などの要職を占める割合が高く、特にa15は、当社とX18社の両者の太陽光発電事業を担う業務執行取締役であります。

当社とX18社はともに太陽光発電事業を主力事業としており、競業関係にあるため、当社とX18社との間の取引について、例えば、収益性の高い発電所はX18社で取得し、収益性の低い発電所については当社で取得するといった恣意的な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ると認識しております。

(2) 顧問の経営関与範囲の不明確さ

2019年11月から2022年3月まで当社では、顧問であるb1夫妻が取締役会や経営会議等に出席をしていました。経済産業省が2017年3月31日に公表した「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」において、会社経営や株主に対し責任を負わない立場から社長・CEOの選解任や経営に不当な影響力を行使するような事態が生じる場合があると指摘されているように、近時上場会社に対しては、顧問・相談役等の株主総会で選任されていない者が取締役会に出席して影響を及ぼすべきではないという社会的な要請があるところ、実質的に筆頭株主であるb1夫妻が当社取締役会に同席することが、当社の取締役会構成メンバーがb1の意向によって就任していることも相俟って、取締役会の審議を萎縮させ、また公平さを欠く結果となったりする可能性が否定できない状況にあったと認識しております。

4 内部管理体制の不十分性

(1) 社内規程、業務プロセスの不備

当社では、職務分掌規程が各部署に割り当てられた職務分掌事項を規定しておりますが、2020年5月19日に改定されるまで、経営管理本部や内部監査室の職務分掌事項を規定していた一方で、事業本部の職務分掌事項を規定しておらず、太陽光発電事業の開始にあたっては職務分掌規程をはじめとする社内規程や業務プロセスの変更が実施されておりませんでした。

その結果、a2による業務執行の範囲が拡大し、前回調査を受けた再発防止策である経営の監督と業務執行の分離の形骸化、太陽光発電事業の聖域化につながったと認識しております。

(2) 関連当事者に関する網羅的な情報の把握及び検討に係る不十分性

当社は、関連当事者取引につき適切に捕捉するため、決算期ごとに「当社グループと関連当事者との取引に関する調査表」を作成し、当社筆頭株主のエコ・キャピタルにも記載を求め、提示を受けておりました。しかしながら、当社筆頭株主グループは資本関係が頻繁に変動しているなどの事情から、関連当事者の定義に当てはめて実質的に検討することが非常に困難であり、客観的なエビデンスに基づかずに推測に基づき関連当事者として取り扱うことは難しいという判断も相俟って、b1関係先の代表的な法人であるX18社についての実質的な検討を行わずに形式的には直ちに関連当事者に該当するものではないとの判断が2015年8月期の決算時より引き継がれてきたという経緯があり、関連当事者に関する網羅的な情報の把握及び検討が不十分な状況にあったと認識しております。

(3) 内部通報制度の整備に係る不備

第三者委員会の調査期間の当社では内部通報制度は存在していたものの、通報先がどこにあるかについて役職員への周知・徹底が不十分であり、通報先すら役職員の認識が曖昧では内部通報制度を設けている意味も乏しいと言わざるを得ない状況でありました。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おこなっており、内部通報の実績もあるなど当社の内部通報制度の十分性・実効性について現在では一定程度の評価はできるものと考えております。しかしながら、通報先について、社内通報先が代表取締役、社外通報窓口は監査等委員会それぞれの事務所となっていることから、通報窓口が多く匿名性の確保や迅速な対応に支障が生じる危険があり、また、結果として多くの不適切事案に対して内部通報がなされなかったということから、当社の内部通報制度の体制には一層の改善の余地があると認識しております。

5 内部監査に関する不適切な状況

当社では、公認会計士であるa14及びa17との間で業務委託契約を締結し、内部監査を委託しておりましたが、両者ともに非常勤でありました。両者は、決算・財務報告に係る内部統制を整備するとともに、監査等委員会から委嘱された事項として、稟議書や重要な契約書、出金記録簿等の閲覧や検証を行い、契約締結プロセスが適正に実施されているかの確認をおこなっておりました。

その一方で、両者は公認会計士であり、当社の人手が不足していたこともあり、規程やルールの整備を行う中で、チェックを行いながら、内部監査室が大幅に手直しを行ったり、内部監査業務を担当しながら被監査業務であるはずの経理業務の補助を行ったり、役員から会計処理等の相談を受けたりしておりました。

内部監査室2名はこのような状況を問題視し、主に管理部門を統括していたa1も管理部門のスタッフの力量不足を感じていたため、内部監査を担当する者が被監査部門の業務を実施することを防止するべく、a17を内部統制室所属として、被監査業務サイドで内部統制の構築・整備を行う役割とし、a14を被監査業務より独立した内部監査担当とする配置の転換を決定し、当社は、2017年8月決算に係る年度初めの2016年12月より組織変更を実施しております。係る役割分担に基づき、2019年8月決算期までa17は、事業部門からの日常的な相談に応じ、規程・会計処理ルールの整備や、業務フローの改善、業務資料の整備等の業務を行い、必要に応じて会計処理等のアドバイスや監査法人による監査への対応を行う一方で、a14は、事業部からの問い合わせがあった場合に、内部監査部門として是認し得るか否かの観点から対応を行っておりました。しかしながら、両者の役割やスタンスの色分けについて、一般に役職員は、まずは話しやすいa17に相談し、重要で白黒はつきりさせる必要があるものは、敷居が高いa14に相談するといったように、漠然としかとらえておらず、また、実際のところ、経理部で処理をしきれないテクニカルな会計処理等について、結局はa14が経理部の処理を大幅に修正せざるを得ないなど、被監査業

務の作業を実質的に実施しているという場面があったのも事実であります。

このように、内部監査室長が常勤ではなく非常勤であったことに加えて、内部監査業務を担当しながら当社役職員からの依頼で被監査業務を担当せざるを得ず、監査部門と被監査部門の業務を同一人物が実施するいわゆる自己監査が行われている場面もあり、常勤の内部監査室員がいないという状況では内部監査業務に割く十分な執務時間が確保できていなかったことを含め、内部監査部門における不適切な状況が生じていたと認識しております。

なお、上述の内部監査部門の不適切性に関しては、体制整備を含め内部監査を適切に整備・運用をしてこなかった当社経営サイドの問題が大きかったと考えており、a14は、太陽光案件における掛け取引の危険性について早くから指摘し、仙台案件Bの売上計上については取引先の情報が不十分である点や入金状況から見て慎重に検討すべきと訴え、また、a2の聖域化等を問題視し、直ちにa2を代表取締役等の重要な役職から外すようにa1及び監査等委員に提言を行うなど内部監査という枠にとらわれず、当社のコーポレート・ガバナンスに寄与してきたと認識しております。

第4 再発防止に向けた改善施策

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

また、個々の原因と以下そ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 コンプライアンス委員会の設置

今般の不適切な会計処理を行っていたことの根本的な原因は、「第3 原因分析」に記載いたしましたとおり、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、第三者委員会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、形骸化させたことにあると認識しております。

係る状況の再発を防止する観点から、独立社外役員及び外部有識者から構成され、第三者性があり、取締役会を諮問する機能を持つコンプライアンス委員会の設置及び運用は今回再発防止策を策定し実行する上で最重要施策としております。

(1) 設置・役割について

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、再発防止策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、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、係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、後述いたします「4 内部管理体制の強化（3）モニタリングの実施」及び「5 内部監査体制の強化（3）モニタリングの実施」で当社が実施しているモニタリング及び実施する予定であるモニタリングの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。そのうえで、収集した問題点・不備等の是正措置や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。

なお、今般の再発防止策の実効性に関しては、まず、内部監査室が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、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います。当該審議の結果については、半年に一回取締役会に報告書を提出いたします。

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は、2022年6月末までに新たにコンプライアンス委員会規程を制定し整備することといたします。これらの活動を通じて継続的なコンプライアンス意識の醸成に取り組んでまいります。

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、顧問弁護士1名、外部有識者1名（公認会計士）により構成することとし、委員の中から委員会の互選により委員長を選任いたします。また、コンプライアンス委員会の委員である監査等委員をコンプライアンス担当役員に指名いたします。なお、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、現在選任を行っており、2022年6月に就任予定としております。

（2）開催・運用について

コンプライアンス委員会は1ヵ月に1回以上開催するものとし、事務局を内部監査室といたします。

毎回の議案としてコンプライアンス遵守状況の評価、モニタリングの実施状況の評価、問題点・不備等に対する是正措置、再発防止策の進捗及び実効性についての提言の作成、コンプライアンス研修の計画・実施の状況の確認を行います。

同委員会は、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、内部監査室で事業年度毎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た後、コンプライアンス委員会で審議し、承認することといたします。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については、コンプライアンス委員会の事務局が当該計画に基づいて運用いたします。

コンプライアンス担当役員はコンプライアンス実施計画に基づき、内部監査室への諸施策の実施指示及び監督、研修やモニタリング実施内容等の必要に応じた実施計画の見直しを行い、その内容をコンプライアンス委員会へ報告いたします。同委員会は当該報告に基づき実施計画の修正の適否を検討し承認いたします。

また、1年に1回コンプライアンス強化週間を設け、上場会社の一員としての役職員のあるべきコンプライアンス意識及びリテラシーの向上に資するための対策を講じつつ、恒常的な周知活動を継続してまいります。

これらの活動を通じて当社グループにおけるコンプライアンスの推進・強化を図ってまいります。

2 ガバナンス体制の見直し

(1) 取締役会の見直し

① 取締役の構成変更

当社は2015年10月の第三者委員会の提言を受け、当時の取締役及び監査役3名は辞任し、2016年11月に監査等委員会設置会社へ移行しております。また、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しておりますが、2022年1月の特別調査委員会の結果を受け、監査等委員の松山昌司氏、本間周平氏は2022年5月20日の臨時株主総会をもって辞任し、退任いたしました。なお、取締役の松本隆氏(以下、松本といたします。)は一身上の都合により、2022年4月末に辞任しております。これらの状況を受け、当社は2022年5月20日の臨時株主総会において、監査等委員である取締役を含め、新たな取締役3名を選任しております。

2022年5月20日の臨時株主総会で新たに監査等委員となった幸富成氏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おります。同じく監査等委員となった横山友之氏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おります。また常勤取締役となった清見義明氏は再生可能エネルギー事業分野に関係の深いスキルを有するとともに管理及び財務等の経験も有しております。

特別調査委員会の調査期間当時の当社の取締役の中には企業経営に精通した社外取締役が不在であったことから、今般は、経営、法務、会計に関する知見を有する社外取締役を選任することとし、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した。臨時株主総会にて新たに選任された3名の新任取締役が加わることで、取締役会の審議のより一層の活性化、意思決定の質の向上や監督機能の実効性が期待でき、当

社の内部管理体制の改善に資するものと考えております。

なお、現在の取締役及び監査等委員は、任意の指名委員会からの意見書を基に選任されております。

② プロセスと基準の明確化

取締役会を実効的な会議体とするために、今後選任する取締役については、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及び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を選任することといたします。

なお、2016年10月より取締役の選任については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、株主総会の決議によるものとしており、再任可否についても当該委員会が面談を実施し、評価を行うものとしております。この選任プロセスについては今後も継続して実施いたします。

また、当社代表取締役を含むすべての役員が、コンプライアンスを第一に考えることを徹底し、以下の資質を有する人材である必要があるものと考えており、当該資質を有する候補者を選任する旨を役員規程に明記をいたします。

- ・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
- ・当社及び子会社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

さらに、役員を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、今後は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いたします。また、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・牽制体制も強化いたします。

③ 運用見直し

- ・開催頻度の見直し

不適切な取引に至った原因のひとつとして、取締役会及び社外取締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ております。社外を含む取締役に事前に十分な情報提供を行い、取締役会前に議案内容を検討する余裕を確保することは、適切な取

取締役会運営を支える基本的な事項であることから、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、出席者が全員出席できる環境の確保に努めております。当該施策は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

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。取締役会の議事運営の中心である議長を社外取締役が担うことで、執行部門が設定した議題だけでなく、一般株主保護などの視点から重要なテーマについても焦点が当てられると考えており、2022年5月以降の取締役会では独立社外役員の川崎修一弁護士が議長を務め、今後も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、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は、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、答申を受けることとしております。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

第三者委員会の調査期間当時の当社取締役会では、特に2015年8月期の取締役会は開催38回のうち25回の書面決議を行うなどしており、重要案件においても書面決議を行っていたことは取締役会の監督機能を骨抜きにするものでした。

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。今後の取り組みとしては、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、緊急案件で役員が一堂に会することが困難な場合に限るなど、書面決議を許容する場面を限定するほか、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。

書面決議の実施要件については取締役会規程に記載することとし、2022年6月末を目途に実施する予定であります。

④ 情報共有の徹底

2019年11月以前の当社取締役会では、急な承認要請や事後承認も多く、資料や決議内容についても要点の詳細さを欠き、もしくは包括的な内容となっているなど、社外取締役への情報提供が不十分であったため審議が十分に行われることなく決議がされた事実もありました。

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おります。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対し報告することにより社外取締役への情報提供が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。

(2) 監査等委員会の見直し

① 監査等委員の構成変更

監査等委員会の実効性の向上のため、企業経営に精通する社外取締役を含んだ構成とするため、2022年4月14日付け「(開示事項の経過) 監査等委員である取締役の辞任及び後任人事に関するお知らせ」に記載のとおり新たに監査等委員2名を選任しております。当該2名は独立役員であり、各種スキルを有する社外取締役を含め取締役会についてスキルバランスを考慮した構成とするべく選任しており、取締役会の意思決定や監督機能の実効性向上に寄与するものであります。

2022年6月からは常勤の内部監査室員からの情報共有がなされることにより、監査等委員会の実効性が高まると判断しておりますが、取締役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、常勤の監査等委員の選任についても検討してまいります。

② 運用の見直し

実効性の高い監査等委員会とするため、それまで取締役会実施後に行われていた監査等委員会を2019年11月より取締役会実施前に行うこととしました。これにより、監査等委員会で十分に議論をした後、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、今後も継続してそのような対応といたします。

また、当社の監査等委員が全員非常勤であっただけでなく、内部監査部門に関わる者も非常勤であったことから業務執行取締役との情報格差が生じておりましたが、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、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いたしました。さらに、監査等委員会の補助者を内部監査室とし、内部監査部門を2022年6月から常勤の室員を配置することで監査等委員会への十分な情報共有体制を確保いたします。

(3) 経営会議の見直し

① 付議、報告事項の見直し

2019年11月より以前は、経営会議での検討が不十分であり、中には経営会議を通らずに取締役会に上程される事案もあるなど、経営会議が有効に機能していなかったため、一度に多数の事案が取締役に上程され、報告事項だけで長時間を費やすなど、決議事項の論点についての審議が十分に行われておりませんでした。

これを是正するため、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といたしました。経営会議については2019年11月より原則として毎週1回開催しております。経営会議では、取締役会に上程される議案の事前審議を行った上での取締役会上程議案・報告事項、売上及び営業利益の予測及び実績を重要な経営目標とした各項目の進捗状況の報告、事業計画の確認と見直し要否の検討、経営課題への対処方針等を議論しております。

② 審議の充実

2019年11月より以前の当社経営会議は、常勤取締役2名、子会社の役員3名が参加しておりましたが、事業に対する経験や知識の面においてa2に匹敵し得るスキルを有する者がいなかったことに加え、事案に対する説明や資料提供も十分でなかったことから、実質的に、経営会議はa2が報告を受けて指示を行うのみの場となっており、会議の

目的である取締役会に上程すべき事項の絞り込みや論点整理を目的とした活発な議論は行われず、形骸化しておりました。また、経営会議に社外取締役等が参加しておらず、社外取締役の知見や指摘を業務執行の適正化に活かすことができておりませんでした。

2019年11月以降は、経営会議を意味のあるものにしたとのa3の意向から、社外取締役ではなかったものの業務執行に携わらない松本が経営会議に参加し、客観的な立場を取りつつも、活発な審議を誘発すべく率先して自らの企業経営に関する経験を踏まえた意見を述べるなどした結果、それを呼び水として会議自体が活気を帯びるといった改善が見られました。

また、それ以前のような経営会議の形骸化を防止するため、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こととしており、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。

これらの取り組みの結果、2019年11月以降の経営会議においては、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っております。

以上のように、経営会議における審議の充実に向けた取り組みが一定程度奏功する一方で、2020年11月に常勤取締役であったa16が退任したことに伴い、常勤者が代表取締役であるa3 1名のみ状態となり、常勤取締役による相互牽制が働いていない状況であるという問題が生じていました。

当社は、当該問題を改善し、常勤取締役による相互牽制を働かせるため、2022年5月20日に、2022年4月14日付け「(開示事項の経過)監査等委員である取締役の辞任及び後任人事に関するお知らせ」に記載のとおり常勤の取締役を1名増員いたしました。

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、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。

(4) 指名委員会

① 指名委員会の設置

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の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。

② 規程等の新設

指名委員会の構成は、その過半数を独立社外取締役とし、同委員会の意見については、取締役会へ報告することとなっておりますが、これまではルールが明文化されておりませんでした。今後は、運用ルールを明確化し、より実効性を高めるため、2022年6月末までに指名委員会の規程を新設いたします。指名委員会の委員長は独立社外取締役とし、新設する規程に基づき、取締役候補者等と面談等を行い、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ことといたします。

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、独立社外取締役が過半数を占める指名委員会が、独立した第三者的な立場から、個別の取締役の指名が合理的な根拠を有しており、権限集中の結果ではない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。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。

(5) 研修及び勉強会の実施

① コンプライアンス研修

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があると考えております。

そこで、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

当面のコンプライアンス研修の実施予定は以下のとおりであります。

実施日 (予定日)	内容	対象	講師
2022年7月予定	関連当事者取引	役員	コンプライアンス委員
2022年8月予定	社内規程について	役職員	内部監査室
2022年9月予定	会社法上のコーポレート・ガバナンス	役職員	社外取締役
2022年12月予定	不正会計事例と対策方法について	役員	監査等委員
2023年3月予定	内部通報制度について	役職員	内部通報先

また、日本取引所自主規制法人が開催する上場会社の役員等を対象とした上場会社セミナーなど外部の研修を積極的に利用し、年1回を目安に参加いたします。

なお、上記の研修は理解度チェックを実施し、取締役会及びコンプライアンス委員会へ実施状況や理解度チェックの結果を報告することといたします。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、適宜取締役に提言を行うなどして、コンプライアンス意識の醸成を図ってまいります。

② 自社事業に関する勉強会

特別調査委員会の調査期間当時は、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。

2022年4月には太陽光発電事業についての勉強会を行っておりますが、その他事業も含めて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ことといたします。

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、X18社のような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、

役員兼任等についての方針を役員規程に定め、当該規定を踏まえ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。

(1) 役員兼任状況の整理

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員兼任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であるa15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。

(2) 顧問契約の整理

2019年11月から2022年3月まで当社は、前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目的として顧問契約をb1夫妻と締結しておりました。b1夫妻は顧問契約に基づき、取締役会や経営会議、各事業部門の会議に出席し、経営者としての豊富な知見、事業分野における見識を活かし、各会議体に対して、顧問としての立場にて相談に応じ、助言しておりました。

特別調査委員会の調査報告書においては、業務提携先の者が取締役会など重要会議に出席すること自体をもって、明らかに問題があるとはいえない、とする一方で、近時、上場会社に対しては、顧問・相談役等の株主総会で選任されていない者が取締役会に出席してその審議や決議に影響を及ぼすべきでないという要請がある、とされております。

加えて、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、議論が委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。なお、冒頭記載の顧問契約については2022年3月に解約をしております。

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判断しております。

4 内部管理体制の強化

(1) 規程の整備

第三者委員会の調査期間当時の当社では各種内部規程が軽視され、規程とは異なる決裁権限の運用がなされるなど、規程が有名無実化しており、特に関連会社管理規程が有効に整備されておりました。

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、2019年11月より以前の当社の役職員において、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、規程が適切に運用されておりました。

現在は社内のイントラネット上に全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っておりますが、諸規定及びルールが存在や内容について役職員への周知を徹底し、さらなる規程遵守を促すべく規程に関する研修会を1年に一回に実施し、最新の法令等に準じているか等の確認を促します。また、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います。

(2) 業務プロセスの整備

① 関連当事者、利益相反取引の把握

当社では、主力事業である太陽光発電事業において、担当取締役であるa15がX18社との兼務であるほか、元従業員、元顧問などX18社関係者が要職に占める割合が高くなっております。

当社とX18社はともに太陽光発電事業を主力事業としており、競業関係にあるため、当社とX18社との間の取引について、例えば、収益性の高い発電所はX18社で取得し、収益性の低い発電所については当社で取得するといった恣意的な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ることを認識しております。

また、「第3 原因分析 4 内部管理体制の不十分性 (2) 関連当事者に関する網羅的な情報の把握」に記載のとおり、筆頭株主に関する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。このことから、関連当事者取引・利益相反取引及びそれに該当しない取引でも、実質的に会社との利益が相反する可能性のある取引に関しても把握することは極めて重要で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、リスト化するとともに、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。

なお、筆頭株主であるエコ・キャピタルに対して、関連当事者調査票の提出を依頼し、提出された調査表に基づき関係先についても調査を行っておりましたが、2022年3月にb1より、関係先に変更が生じた場合には速やかに報告を行う旨の確約を書面にて頂いております。

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については、前述のとおり2022年7月中に実施を予定しております。

② 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

①で記載した関連当事者取引・利益相反取引については、その取引を実行することが一般株主等の利益を犠牲にせず、かつ、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、取引先に関しては登記簿謄本の確認及び反社会的勢力でないかの確認、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。

さらに、既存取引についても、コンプライアンス委員会において、内部監査室を通じてリスクの洗い出しを改めて実施し、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8月を目途に実施するほか、今後は契約の更新時にも再審議を行うこととします。なお、特別調査委員会で指摘のあった取引については現時点で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。

(3) モニタリングの実施

上記規程やプロセスによる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。特に以下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。内部監査室が疑義を有した場合、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。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。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。

・ 契約、取引について

契約内容や取引及び支払についての妥当性、合理性についての根拠資料の有無やその内容について問題がないかなどの観点から契約書、稟議書、支払書類等を日常的に確認することといたします。

・ 関連当事者、利益相反について

関連当事者取引や利益相反取引について、リストによる該当者の検出を行っているか、取引のリスクの評価や審議が十分であるかなどを関連証憑や経営会議及び取締役会等の議事録を確認することといたします。

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、懸念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。

(4) 内部通報制度の充実

第三者委員会の調査期間の当社では、内部通報制度は存在していたものの、通報先がどこにあるかについて役職員の認識が不十分でありました。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おこなっており、通報先は社内通報先が代表取締役、社外通報窓口は監査等委員会それぞれの事務所となっております。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、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、通報ルートを確立し、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

る情報の早期把握に努めてまいります。

また、今後は内部通報制度に関する研修を1年に1回開催すること及び内部通報先を社内に掲示するなど周知徹底を行うとともにグループ全体で内部通報制度を周知し、適切な運用に努めてまいります。

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月末までを目途に改定いたします。

5 内部監査体制の強化

(1) 内部監査体制の見直し

「第3 原因分析 5 内部監査に関する不適切な状況」に記載のとおり、内部監査室長が常勤ではなく非常勤であったことに加えて、内部監査業務を担当しながら当社役職員からの依頼で被監査業務を担当せざるを得ず、監査部門と被監査部門の業務を同一人物が実施するいわゆる自己監査が行われていた場面もあり、常勤の内部監査室員がいない状況から内部監査業務に割く十分な執務時間が確保できなかったことも含め、内部監査部門における不適切な状況が生じていたと認識しております。そこで、内部監査室の人員不足を解消するために、2022年6月1日に内部監査部門に常勤の内部監査部員を配属し、内部監査室を1名から2名に増員を行います。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う予定であります。

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、2022年4月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した。監査等委員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いたします。

(2) 内部監査体制の強化

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おりませんでした。今後はJ-SOX対応業務のみならず、業務監査についても実施することとします。

監査の実施に際しては、リスクの所在に応じた重点的監査を実行するために、後述するモニタリングにより稟議書や契約書、支払い等のモニタリングから社内動向を把握し、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、監査方針や監査

計画を策定いたします。

具体的な監査の実施においては、内部監査計画に従い、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、不備がある場合には改善を該当部署に求めるとともに取締役会及び監査等委員会及びコンプライアンス委員会へ報告いたします。

(3) モニタリングの実施

内部監査室は、上記「4 内部管理体制の強化 (3)モニタリングの実施」に記載のモニタリングに加えて、各部門の責任者等と面談を行い、各部門の活動状況を把握し、問題点を吸い上げるほか、重要会議への臨場等を通じて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いたします。

社内規程については、予定している見直しを実施したのち、その改定内容を確認し、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、年間を通して実施される内部監査時に、社内規程の遵守状況について、面談によるヒアリングおよび書面の視認、現場調査によって確認し、内部監査報告書として各会議体へ報告を行います。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、改善指示の実行性を担保いたします。また、監査結果及びフォローアップについては取締役会、監査等委員会及びコンプライアンス委員会へ報告することといたします。

(4) 知見の活用

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。

(5) 三様監査の実効性の確保

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することといたします。また、決算時において会計監査人から報告された事項に対して、どのような経緯で会計監査人から指摘された決算処理が行われたのか独自に調査し、経営陣に対してヒアリングを行うなどして、会計監査人と情報を共有し、協議を行うとともに、協議結果について取締役会で報告を行います。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。

6 責任追及

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職員への責任追及や社内処分を行う方針であります。客観的な判断を行うべく、法的責任の有無の判定を外部法律事務所へ2022年2月9日付で委任しております。具体的な対応につきましては、決定次第、改めて公表させていただきます。

第5 再発防止に向けた改善スケジュール

「第4 再発防止に向けた改善施策」の主なスケジュールは別表2のとおりであります。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。

以 上

別表1 「原因と再発防止策の主な対応表」

原因		再発防止策	
項番	項目	項番	項目
1.	会社全体としてのコンプライアンス意識の低下	1.	コンプライアンス委員会の設置
		1.(1)	設置・役割について
		1.(2)	開催・運用について
		2.(5)②	自社事業に関する勉強会
2.	コーポレート・ガバナンスの機能不全	2.	ガバナンス体制の見直し
2.(1)	取締役会の実効性の欠如	2.(1)①	取締役の構成変更
		2.(1)②	プロセスと基準の明確化
		2.(1)③	運用見直し
		2.(1)④	情報共有の徹底
2.(2)	監査等委員会の実効性の欠如	2.(2)①	監査等委員の構成変更
		2.(2)②	運用の見直し

2. (3)	経営会議の機能不全	2. (3) ①	付議、報告事項の見直し
		2. (3) ②	審議の充実
2. (4)	任意の指名委員会の制度設計の不備	2. (4) ①	指名委員会の設置
		2. (4) ②	規程等の新設
2. (5)	役職員のリテラシー不足及びスキルレベルの不足	2. (5) ①	コンプライアンス研修
3.	業務提携先との関係の不明瞭性	3.	業務提携先との関係整備
3. (1)	利益相反関係への対応の不十分性	3. (1)	役員の兼任状況の整理
3. (2)	顧問の経営関与範囲の不明確さ	3. (2)	顧問契約の整理
4.	内部管理体制の不十分性	4.	内部管理体制の強化
4. (1)	社内規定、業務プロセスの不備	4. (1)	規程の整備
		4. (2) ②	関連当事者・利益相反取引に関する規取引ルール、プロセスの明確化
4. (2)	関連当事者に関する網羅的な情報の把握の不十分性	4. (2) ①	関連当事者、利益相反取引の把握
4. (3)	内部通報制度の整備に係る不備	4. (4)	内部通報制度の充実
5.	内部監査に関する不適切な状況	5.	内部監査体制の強化
		5. (1)	内部監査体制の見直し
		5. (2)	内部監査体制の強化
		5. (3)	モニタリングの実施
		5. (4)	知見の活用
		5. (5)	三様監査の実効性の確保

別表2「再発防止策の整備スケジュール」

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

◎：実施/完了 →：運用期間 - -▶：検討/整備期間

再発防止策	2022年										2023年		
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
1. コンプライアンス委員会の設置													
(1) 設置・役割について		- -▶	◎										
(2) 開催・運用について			◎	→									
2. ガバナンス体制の見直し													
(1) 取締役会の見直し													
①取締役の構成変更		◎											
②プロセスと基準の明確化	- -▶	- -▶	◎										
③運用見直し													
開催頻度の見直し	◎												
議長を社外取締役とすること	◎	→											
付議議案やプロセスの見直し	◎												
PDCA	◎	→											
書面決議について		- -▶	◎	→									
④情報共有の徹底	◎	→											
(2) 監査等委員会の見直し													
①監査等委員の構成変更		◎											
②運用の見直し		- -▶	◎	→									
(3) 経営会議の見直し													
①付議、報告事項の見直し	◎												
②審議の充実	◎	→											

