



2025年3月25日

各 位

会社名 ENECHANGE 株式会社
代表者名 代表取締役 CEO 丸岡 智也
(コード番号：4169 東証グロース)
問合せ先 上級執行役員 CFO 篠原 雄一郎
(TEL 03-6635-1021)

東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ

当社は、2024年9月24日提出の「改善報告書」について、有価証券上場規程第505条第1項の規定に基づき、改善措置の実施状況及び運用状況を記載した「改善状況報告書」を本日、別添のとおり提出いたしましたので、お知らせいたします。

別添書類：改善状況報告書

以上

改善状況報告書

2025年3月25日

株式会社東京証券取引所
代表取締役社長 岩永 守幸 殿

ENECHANGE 株式会社
代表取締役 CEO
丸岡 智也
代表取締役 COO
曾我野 達也

2024年9月24日提出の改善報告書について、有価証券上場規程第505条第1項の規定に基づき、改善措置の実施状況及び運用状況を記載した改善状況報告書をここに提出いたします。

目次

第1. 経緯	3
1 過年度決算訂正の内容	3
(1) 訂正した過年度決算短信等	3
(2) 過年度決算短信等の訂正による業績への影響	3
2 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯	4
(1) 発覚した経緯	4
(2) 外部調査委員会の設置	4
(3) 外部調査委員会の構成	4
(4) 調査の目的	5
(5) 外部調査委員会による調査結果	5
(6) あずさ監査法人の見解	10
(7) (5) 及び (6) を踏まえた当社の見解	11
3 本件会計処理に起因する一連の問題の発生原因の分析	12
(1) 城口氏への権限集中と強烈なトップダウンカルチャー	12
(2) 業務優先の経営姿勢	12
(3) 管理部門による内部牽制機能の不足	12
(4) 取締役会及び監査役会への情報共有の不足に起因する監督機能不全	13
(5) 経営陣のコンプライアンス意識を軽視する姿勢	13
(6) 会計・法務コンプライアンス面における社内体制の脆弱性	13
(7) 会計監査人とのコミュニケーション上の課題	14
(8) 外部専門家の活用不足	14
第2. 改善報告書提出後の決算訂正	14
1 2024年11月13日の過年度決算訂正の内容	15
(1) 訂正した過年度決算短信等	15
(2) 過年度決算短信等の訂正による業績への影響	15
2 2025年1月31日の過年度決算訂正の内容	15
(1) 訂正した過年度決算短信等	16
(2) 過年度決算短信等の訂正による業績への影響	16
第3. 改善措置並びにその実施状況及び運用状況等	16
1 改善報告書記載の改善措置並びにその実施状況及び運用状況	16
(1) 責任の明確化	16
(2) 権限分散による経営トップに対する牽制機能の強化(第1.3(1)、(2)、(3)に対応)	19
(3) 取締役会及び監査役会の経営トップに対する監督機能の強化(第1.3(4)に対応)	22
(4) コンプライアンス意識の向上(第1.3(5)に対応)	25
(5) 会計機能・法務機能・内部監査機能の強化(第1.3(6)、(8)に対応)	29
(6) 会計監査人との信頼関係の構築(第1.3(7)に対応)	33

第4．本件会計処理に起因する一連の問題が投資家及び証券市場に与えた影響についての認識

39

第1. 経緯

当社は、2024年7月9日付「(訂正・数値データ訂正)「2023年12月期決算短信〔日本基準〕(連結)」の一部訂正に関するお知らせ」及び同年9月10日付「(訂正)「2023年12月期第2四半期決算短信〔日本基準〕(連結)」の一部訂正及び2023年12月期第2四半期報告書の訂正報告書の提出に関するお知らせ」にて公表いたしましたとおり、過年度決算短信等の訂正を行いました。

訂正した過年度決算短信等及び業績への影響額については、以下のとおりです。なお、2024年7月29日付「決算期(事業年度の末日)の変更及び定款一部変更に関するお知らせ」にて公表しましたとおり、当社グループの事業管理等において効率的な業務執行を図るため、また、同業他社との月次比較の利便性等を考慮し、当社の事業年度を毎年4月1日から翌年3月31日までに変更しております。

1 過年度決算訂正の内容

(1) 訂正した過年度決算短信等

① 四半期報告書

2023年12月期第2四半期(自2023年4月1日至2023年6月30日)

② 決算短信

2023年12月期第2四半期決算短信

2023年12月期決算短信

(2) 過年度決算短信等の訂正による業績への影響

(単位:千円)

期間	項目	訂正前 (a)	訂正後 (b)	影響額 (b-a)	増減率 (%)
2023年12月期 第2四半期	売上高	2,091,572	2,046,162	△45,410	△2.2%
	営業利益	△1,088,051	△1,151,138	△63,087	-
	経常利益	△1,152,600	△1,213,232	△60,632	-
	親会社株主に 帰属する四半 期純利益	△1,153,561	△1,214,093	△60,532	-
	総資産	5,618,173	5,512,635	△105,538	△1.9%
	純資産	2,285,349	2,224,817	△60,532	△2.6%
	売上高	6,625,809	4,379,001	△2,246,808	△33.9%

2023年12月期 通期	営業利益	△1,066,721	△2,125,017	△1,058,296	-
	経常利益	△1,199,141	△2,404,967	△1,205,826	-
	親会社株主に 帰属する当期 純利益	△1,247,049	△4,985,167	△3,738,118	-
	総資産	6,636,968	5,564,807	△1,072,161	△16.2%
	純資産	2,302,550	△1,479,226	△3,781,776	-

2 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯

(1) 発覚した経緯

当社は、2023年12月期より本格的に立ち上げた新規事業であるEV充電事業において、EV充電設備所有を目的とする特別目的会社であるEV充電インフラ1号合同会社（以下「本SPC」といいます。）を用いたSPCスキーム（以下「本スキーム」といいます。）を採用いたしました。本スキームにおいて、本SPCの資金は、当社グループ外の出資者による匿名組合契約を通じた出資又は社債の発行により調達する計画であったため、当社は、2023年12月期第3四半期連結会計期間までに発行された社債の引受者2者及び2023年10月の新たな社債の引受者の計3者が、本SPCの意思決定機関を実質的に支配していると判定いたしました。この判定に基づき、当社は、本SPCを非連結とする会計処理（以下「本件会計処理」といいます。）を行いました。

しかしながら、当社は、2024年2月19日、当時の会計監査人であった有限責任あずさ監査法人（以下「あずさ監査法人」といいます。）より、本スキームについての会計処理に疑義を呈する外部通報があった旨の共有を受けました。以降、当社は、当社グループが採用する会計方針及びそれに関連する会計処理、具体的には①本SPCを当社の連結範囲に含めるべきか否か、及び②本SPCの出資者が有する当社に対するプットオプションの将来的な行使に備えて引当金の計上をすべきか否かについて、あずさ監査法人との協議を継続してきました。当該協議を継続していく中で、あずさ監査法人より、当初は当社から同法人に対して本SPCの連結要否の検討に必要な情報が十分に開示されておらず、追加的に開示された情報を踏まえると、本SPCを当社の連結範囲に含めるべきであるとの結論に至った旨の連絡を受けました。これを受けて検討した結果、当社は、連結財務諸表等を可及的早期に確定させるために、あずさ監査法人の指摘を受け入れ、本SPCを当社の連結範囲に含めるための対応を行うことといたしました。

(2) 外部調査委員会の設置

当社は、あずさ監査法人から、上述の当社グループが採用する会計方針等に関する協議において、本スキームの遂行及び会計処理を行うに当たって、本SPCの連結要否の検討に必要な情報が当社取締役会等に適時かつ十分に報告又は共有がされていなかった等の内部統制上の問題点があるのではないかと指摘を受けました。

これを踏まえ、当社は、本件会計処理について、公正性を確保した調査により、前提となる事実関係を明らかにするとともに、本件会計処理の検討過程の検証、本件会計処理と類似する事案の存否、事実関係の調査及び評価、並びに内部統制上の課題を評価する必要性を認識し、2024年3月27日、独立した外部の有識者による外部調査委員会を設置し、外部調査委員会に調査を依頼することといたしました。

(3) 外部調査委員会の構成

- 委員長 中島 祐輔 (公認会計士、デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザーリー
同会社)
- 委員 白井 真 (弁護士、光和総合法律事務所)
- 委員 矢田 悠 (弁護士・公認不正検査士、ひふみ総合法律事務所)
- 委員 大久保 和孝 (公認会計士・公認不正検査士、株式会社大久保アソシエイツ)

(4) 調査の目的

当社と外部調査委員会は、調査の目的（調査範囲）について以下のとおり合意いたしました。

- ・ 本件会計処理の前提となる事実関係及び関連する事実関係の調査
- ・ 本件会計処理の検討過程の検証
- ・ 本件会計処理と類似する事案の存否及び事実関係の調査及び評価
- ・ 当社における内部統制上の問題点の検証
- ・ 改善案の策定
- ・ その他、外部調査委員会が必要と認めた事項

(5) 外部調査委員会による調査結果

外部調査委員会において調査・検証した結果は、2024年6月27日付開示の「外部調査委員会の調査報告書の公表に関するお知らせ」のとおりですが、その概要は以下のとおりです。

あずさ監査法人は、当社から受けていた説明の内容と、2024年2月以降に認識した内容との間には、大きく以下の4点につき差異があると指摘しております。

- ① 当社元代表取締役 CEO である城口洋平氏（以下「城口氏」といいます。）と、本 SPC の最大出資者との間で締結された 2023 年 10 月 18 日付金銭消費貸借契約（以下「本金銭消費貸借契約」といいます。）の存在
- ② オプション行使条件に関する出資者に対する説明内容
- ③ 本 SPC の事業計画の達成に関する見通し
- ④ 本 SPC の意思決定主体が誰であるか

具体的には、上記①から④までの各点に関して、以下の差異があるとあずさ監査法人は指摘しております。

項目	調査より前の説明内容	調査によりあずさ監査法人が認識した内容
①本金銭消費貸借契約の存在	本金銭消費貸借契約の存在について説明なし	本金銭消費貸借契約の存在等を踏まえると、当社と城口氏が本 SPC の利益の過半を得る可能性がある
②オプション行使条件	当社から「設置場所をしっかりと選定し、稼働が見込めている状態」等の説明あり（このような条件があるため社債権者が一定のリスクを負っている旨の説明あり）	一定期間後の買取は実質的な合意事項と社債権者に出資前に説明しており、行使条件は実質的にはなく、社債権者は、制約なくプットオプションを行使可能である
③本 SPC の事業計画の達成に関する見通し	本 SPC の事業計画の達成可能性は高い（そのため社債権者によるプットオプション行使の蓋然性は相対的	2023 年 12 月期の本 SPC の実績は事業計画を下回っており、2024 年 2 月に事業計画が

	に低い) 旨の説明あり	下方修正された
④本 SPC の意思決定主体	本 SPC につき実質的に支配力を有しているのは社債権者である等の説明あり	本 SPC において、社債権者が意思決定を行っている実態はなく、実質的な意思決定を行っているのは当社である

あずさ監査法人は、上記差異を踏まえ、2024 年 3 月、本 SPC を当社の子会社として連結の範囲に含めるべきとの見解に至り、当社においても同法人の指摘を受け入れ、本 SPC を連結範囲に含めることとしております。

外部調査委員会は、あずさ監査法人に上記差異が生じた背景には、当社内部における情報の伝達や取締役会等への情報共有が適切にされていなかったという内部統制上の問題が存在する可能性、当社側において本件会計処理を同法人に是認させ、あるいはその変更を回避するために意図的に特定の事実関係を伝達しなかったという経営者の誠実性の問題が存在する可能性、その他関係者間でのコミュニケーションが十分でなかった可能性等が想起されるとして、本件会計処理の検討及び成立の過程についての事実経緯を認定した上で、上記①から④までの各点に関し、当社役職員による同法人に事実誤認等を生じさせるような言動の有無及び内容並びにそれらの問題点についての検証を実施いたしました（上記（第 1. 2（4））の調査の目的のうち、本件会計処理の検討過程の検証と当社における内部統制上の問題点の検証に相当いたします。）。上記①から④までの各点における外部調査委員会の認定は以下のとおりです。

① 本金銭消費貸借契約の存在について

ア 城口氏について

城口氏は、本調査のヒアリングにおいて、大要、城口氏個人が本 SPC の最大出資者に貸付を行うことについては、担当執行役員の 1 人である当時の CFO（以下「本件担当 CFO」といいます。）や本金銭消費貸借契約を含む最大出資者との間の契約締結を担当した他の執行役員（以下「本件担当執行役員」といいます。）に対してあずさ監査法人への確認の要否も含めて然るべき確認を指示したとの認識であること、その後、本件担当 CFO から特段の指摘がなかったことや法律事務所による確認を経ていたことから特に問題がないと認識していたこと等を述べている。本調査において認められた全ての証拠の内容を慎重に総合考慮すれば、城口氏が供述のとおり認識を有していたことを否定し、これを超えて最大出資者への貸付についても本件会計処理に影響を及ぼし得るという認識を有していたと認定することまではできないとの結論に至り、城口氏が、本 SPC が当社の連結子会社と判断されることを避けるため、あずさ監査法人に対して意図的に本金銭消費貸借契約の存在を隠蔽していたとの事実は認定できない。ただし、本件担当 CFO に対して、本 SPC の最大出資者に対する城口氏の貸付に関する本件会計処理に対する影響について、あずさ監査法人に対して確認することを明示的に指示したことも認定することはできないなど、本調査において認められた諸事情に鑑みると、城口氏は、本金銭消費貸借契約の存在が本件会計処理に与える影響について、十分に確認しようとする意識が乏しかったと言わざるを得ない。

イ 本件担当 CFO について

本件担当 CFO は、本調査のヒアリングにおいて、本金銭消費貸借契約が締結された事実を認識していない旨述べている。①2023 年 3 月以降に最大出資者や法律事務所とのやり取りを直接担当していたのは本件担当執行役員であったこと、②2023 年 10 月より前の段階では、本件担当 CFO をメールの CC に含む形で城口氏による貸付について具体的にやり取りされた形跡がないこと、③2023 年 10 月より前の段階で本件担当執行役員が最大出資者に送付していた出資関連の契約書ドラフトの一式には、金銭消費貸借契約書が含まれていなかったこと、④2023 年 10 月における城口氏から本件担当執行役員に対する金銭消費

貸借契約書の作成指示は、ダイレクトメッセージでなされており、本件担当 CFO はそのやり取りに含まれていなかったこと、⑤城口氏又は本件担当執行役員から本件担当 CFO に対して、本金銭消費貸借契約の締結について明示的に伝達された形跡がないこと、⑥その他、本件担当 CFO が本金銭消費貸借契約の締結の事実を認識していたことを明確に示す客観的事実が認められないこと等からすれば、本件担当 CFO の供述が事実と反するとまでは認定できない。ただし、本件担当 CFO は、より主体的に最大出資者との間の契約の内容等について他の担当執行役員等に確認し、その会計処理について検討し、必要に応じて必ず監査法人に確認を求める立場にあったが、その役割を果たす姿勢に乏しかったといえる。

ウ 本件担当執行役員について

本件担当執行役員は、本調査のヒアリングにおいて、本金銭消費貸借契約の存在は基本的に本件会計処理に影響しないとの認識であった旨述べている。本金銭消費貸借契約の締結が法律上又は会計上重要な問題になるという認識を本件担当執行役員が有していた可能性を示す本スキームに関する検討経過と思われるメモや Slack の投稿等も確認されているものの、そのような認識を直接的に示して裏付けるものではなく、したがって、そのような認識を本件担当執行役員が有していたと断定することはできない。ただし、そうであるとしても、本件担当執行役員は、実際に 2023 年 10 月に本金銭消費貸借契約の締結が進められるに際し、本件担当 CFO らと連携して適切な会計処理を積極的に図ろうとする姿勢が乏しかったと言わざるを得ない。

② オプション行使条件に関する出資者に対する説明内容について

ア 城口氏について

城口氏は、本調査のヒアリングにおいて、大要、本 SPC の出資者候補等に対して契約上定められたオプション行使条件とは異なる説明を行ったことはなく、また当社の役職員がそのような説明をしていたという事実も認識していなかった旨述べている。本調査において、城口氏の供述に反する客観的事実は確認されておらず、城口氏が、オプション行使条件について、必ず監査法人に対する説明と出資者に対する説明とを意図的に乖離させたり、そのような乖離を認識しながら同法人にそのことを隠蔽したりした事実は認定できない。

他方で、オプション行使条件は、当社が将来において多額のプットオプションの行使を受けるか否かを左右するものであり、本件会計処理のみならず当社の経営に重要な影響を及ぼし得るものであるところ、出資者との合意がなされた当時において、城口氏がオプション行使条件の解釈等について慎重に検討し、当社の事業メンバー間で共有を図った等の事実も認定できなかった。その結果、本件担当執行役員ら事業メンバーが出資者候補に対する説明を行う際に、オプション行使条件について、自らの説明に都合のよい、不適切な説明をすることにつながったことは否めない。

イ 本件担当 CFO について

下記（第 1. 2 (5)②ウ）で述べる本件担当執行役員から最大出資者に対するメールの CC には本件担当 CFO が含まれていたが、本件担当 CFO は、本調査のヒアリングにおいて、本件担当執行役員が最大出資者に対して契約上定められたオプション行使条件とは異なる説明の連絡をしていた事実を認識していない旨述べて、また、そのことに触れた説明資料の内容について認識がない旨供述している。①本件最大出資者とのやり取りを直接担当していたのは本件担当執行役員であったこと、②本件担当執行役員から最大出資者への上記連絡内容は、最大出資者からの多岐にわたる質問事項に対する回答の一部であったこと、③上記連絡内容について本件担当執行役員が事前に本件担当 CFO と協議等していたことも窺われないこと、④その他、本件担当 CFO が上記連絡内容を認識していたことを示す客観的事実が認められないこと等からすれば、本件担当 CFO の供述が事実と反すると認定することはできない。したがって、本件担当 CFO が、オプション行使条件について、必ず監査法人に対する説明と出資者に対する説明とを意図的に乖離させたり、そ

のような乖離を認識しながら同法人にそのことを隠蔽したりした事実は認定できない。

ウ 本件担当執行役員について

本件担当執行役員は、特定の出資者候補（後に最大出資者となる者）に対して、契約内容を説明する段階において、契約上で規定されたオプション行使条件は本 SPC を非連結とする観点から設けられたものであって、実際にはオプション行使条件にかかわらず当社が3年後に出資持分を買い取ることが実質的な合意事項であるかのような説明を、メールで行うなどしていた。

これについて、本件担当執行役員は、業務上の負荷が強まる中で、あまり考えず、とにかく交渉をクローズさせたいという気持ちが強かったために、事実と異なる上記説明をしてしまった旨述べるなどしており、当該メールにおいて、オプション行使条件について、あずさ監査法人に対してなされている説明と出資者に対する説明とを、意図的に乖離させていた事実が認められる。

③ 本 SPC の事業計画の達成に関する見通しについて

当社があずさ監査法人に対して本件会計処理について確認するために提示していた説明資料等においては、本 SPC の事業計画として、2023 年 12 月期における EV 充電機器の設置台数は 6000 台等とされており、かかる事業計画の達成可能性が高いことが、プットオプション行使の可能性が低いことの根拠とされていた。その後、2023 年 12 月期における EV 充電機器の設置台数の見込みは、実績等を踏まえて下方修正されていた。この点に関し、城口氏は、本調査のヒアリングにおいて、EV 充電機器等に関する補助金制度の変更の影響により、あずさ監査法人に説明していた事業計画の達成可能性は低下したが、そのような状況については、当社の取締役会に報告し、その資料一式をあずさ監査法人に提出している旨述べている。本調査においては、あずさ監査法人に対して提供されていた取締役会議事録等の資料において、2023 年 12 月期の EV 充電機器の設置台数の見込みが順次下方修正されていたことが認められるものの、同法人に対し、本 SPC の事業計画の見直しに繋がる情報を隠蔽しようとした形跡は認められない。したがって、城口氏らが、本 SPC の事業計画の見通しについて、あずさ監査法人に対して隠蔽したり虚偽の内容を伝えたりしようとした事実は認定できない。

他方で、あずさ監査法人が将来にわたる事業計画の達成可能性が低下していることを認識するに足りる情報が当社から提供されていたと評価できるかは別問題であり、少なくとも、上記説明資料等における同法人に対する説明の前提に変動が生じている中で、そのことが本件会計処理に与える影響について、当社が、社内で検討したり、同法人との間で協議や議論をしたりしようとしたことを示す客観的事実は見当たらなかった。

④ 本 SPC の意思決定主体が誰であるかについて

当社があずさ監査法人に対して提示していた説明資料等においては、本 SPC について「実質的に支配力を有しているのは出資者」であり、「当社の影響力の及ぶところではありません」等と説明されている。

城口氏は、本調査のヒアリングにおいて、本 SPC の事業に関する重要な事項については、当該出資者に対して、その参画段階で説明した上で合意しており、その後の状況も説明していたものと認識している旨述べている。この点については、本 SPC の各出資者も概ね同旨の供述をしているところ、本調査において、当社と各出資者との間でこれらの供述を直接的に裏付ける合意書面等の客観的な資料は見当たらなかった一方、城口氏と各出資者の間で口裏を合わせてそのような供述をしたことを示す客観的事実も見当たらず、これらの供述に反する客観的事実も認定できない。したがって、本 SPC の意思決定主体について、城口氏が、あずさ監査法人に対する説明と実態とを意図的に乖離させたり、そのような乖離を認識しながら同法人にそのことを隠蔽したりしたとは認定できない。

また、本件担当 CFO 及び本件担当執行役員についても、本調査におけるヒアリングやメールの結果を踏まえ、本 SPC の意思決定主体について、あずさ監査法人に対する説明と実態とを意図的に乖離させたり、そのような乖離を認識しながら同法人にそのことを隠蔽

したりしたとは認定できない。

上記①から④までの各点に関する、当社役職員によるあずさ監査法人に事実誤認等を生じさせるような言動の有無及び内容に関する認定を踏まえ、同法人に事実誤認等を生じさせてしまったことに関する本件会計処理の検討及び成立過程における問題点について、外部調査委員会による検討結果は以下のとおりです。

i. 内部統制の観点

- ・ 城口氏が本スキームを推進する中で、本件担当 CFO や本件担当執行役員において、本スキームの売上にかかる会計処理にマイナスの影響を及ぼし得る論点をあえて拾い上げ、あずさ監査法人に対して事前相談等を行うインセンティブが働かない状況が存在したことは、否定できない。また、あずさ監査法人との窓口とされていた本件担当 CFO が、本スキームを推進する役割を課されている状況にあり、本件担当 CFO に会計処理の観点から慎重に検討を促す役割を果たすことを期待しがたい状況となっており、また城口氏自身においてその役割を果たす意識も乏しかったことは否定できない。
- ・ 本金銭消費貸借契約について、本件担当 CFO は 2023 年 1 月下旬、仮に城口氏個人が出資者に対して本 SPC への出資のための資金を貸し付ける契約を締結する場合には、そのことが連結判定の議論に影響を及ぼし得るとの認識を有しており、そのような認識を前提に、城口氏からの質問に対して「貸付けは実際問題ない（ばれない）」と思います。」と回答する等していた。他方、城口氏は、本件担当 CFO らに対し、上記質問に先立って、「NG くらいと本気でやばいので、早急にまとめてください」、「もっと死ぬ気でやってください」、「これが崩れると本当に会社が崩れる」、「これが決着するまで土日深夜も関係ない前提で仕事してください」等、相当厳しいトーンで本スキームの推進を指示していた。

城口氏が本金銭消費貸借契約を締結することについては、取締役会において議論し、あるいは社外役員にも事前に情報提供する等により、慎重に検討されるべき性質のものであった。しかし、実際には、本金銭消費貸借契約の存在はごく限られた役職員のみにも共有されており、慎重な検討がなされておらず、また適切なチェックを働かせる仕組みも機能していなかった。

- ・ 2023 年 10 月の本金銭消費貸借契約締結に際して、城口氏又は本件担当執行役員と本件担当 CFO との間で適切なコミュニケーションが図られていれば、この点についてあずさ監査法人に事実誤認等を生じさせることを防止できた可能性が高いといえる。しかし、実際には、本件会計処理はごく限られた役職員の間でのみ検討されていたにもかかわらず、そのごく限られた役職員の間ですら、適切なコミュニケーションが図られていなかった。
- ・ 本スキームにおいて重要であるはずのオプション行使条件が曖昧なものとされ、その解釈について社内での意思統一や情報共有がなされなかったこと、またこのような問題を事前にチェックする機能が存在しなかったことが、出資者に対する不適切な説明を許す一因となったものと認められる。
- ・ 城口氏は、従前、社内でのコミュニケーション等において、最大出資者に対して過剰ともいえる配慮を示す場面等が見られ、このような城口氏と最大出資者との関係性やそれについての城口氏の認識が社内に共有されていたことが、本件担当執行役員が最大出資者に対してオプション行使条件について契約上の文言とは異なる説明をしたことの一因となった可能性がある。しかるに、当社においては、上記のような城口氏の言動を諫める立場の者がいなかったものと認められる。

ii. 経営者の誠実性・不適切な言動の観点

上記（第 1. 2（5）①～④）のとおり、城口氏について、本件会計処理に関して、あずさ監査法人に対する説明と出資者に対する説明とを意図的に乖離させたり、そのような乖離を認識しながら同法人にそのことを隠蔽したりした事実は認定できず、その点で経営者としての誠実性に欠けるとは評価できない。

他方で、本調査において判明した事実において、上場企業の連結財務諸表の作成に責任を負うべき経営者として不適切な言動が一部認められた。

すなわち、城口氏は、2022年9月にEV充電事業の各種スキームを検討している過程のSlackのチャンネルにおいて、共同事業者との間でEV充電機器の買い取りの契約を「裏で巻く」とか、「監査法人に黙って巻きたい」等とする投稿を行っていた。このような投稿は、スキームの検討過程での発言であり実行に移されていないものであったとしても、経営トップが不正を許容していると役職員が受け取る可能性のある内容であって（実際、城口氏個人による貸付について、本件担当CF0が会計上及び法律上問題となり得ることを認識しながら「実際問題ない（ばれない）」と思います。」と城口氏に回答していたのは、上記のような投稿から城口氏の姿勢を汲み取った結果である可能性も否定できない。）、このような投稿をすること自体、経営者が社内に示す姿勢として不適切と言わざるを得ない。

また、城口氏は、本調査のヒアリングにおいて、2024年2月24日に常勤監査役日岡氏からあずさ監査法人がデジタル・フォレンジックを実施する意向を有していることを聞いた後、パニック的にメールを一部削除したが、その後考え直し、社内の管理者に削除したメールを復旧させた旨述べている。このことについて、城口氏は、2024年2月28日に、社外取締役森氏から、あずさ監査法人には削除の事実を先行して説明し、反省を示すべきであるとの指摘を受けており、城口氏自身も常勤監査役日岡氏らが参加するSlackのチャンネルで反省の意を表していた。また、城口氏は、2024年3月5日、常勤監査役日岡氏に対して当該削除及び復元等の事実を常勤監査役日岡氏からあずさ監査法人に伝えてもらった方が良い旨の考えを述べていた。しかるに、城口氏は、その後、外部者による調査委員会の設置が議論されるに至っていた2024年3月18日の段階で、複数のSlackの投稿を削除し、かつ、この事実を外部調査委員会による調査において指摘されるまで外部調査委員会に報告しなかった。城口氏は、この点について、あずさ監査法人との見解の相違が決定的となる中で、更なるパニック的な反応を起こしてしまったために削除したものであること、また削除については外部調査委員会のデジタル・フォレンジック調査において自ずと明らかになると思っていたので特に自ら報告することはしなかった旨述べている。先に既に実施したメールの削除行為について狼狽のあまり突発的に行ってしまったものであった旨の説明を許容するとしても、上記Slackの投稿削除行為については、当時の状況を考慮してもなお、この段階にいたっては保身のために事実を秘匿することを強く企図した行為であると評価せざるを得ない。また、この行為を本調査により指摘されるまで報告しなかった点については、本調査がこれを看過する可能性があることを見越した不作為であったとも評価せざるを得ない。このような点から、これら一連の行為は、城口氏が当時置かれていた状況を考慮しても、上場企業の連結財務諸表の作成に責任を負うべき経営者として不適切な行為であったと言わざるを得ない。

iii. 会計監査人とのコミュニケーションの観点

本金銭消費貸借契約の存在が本件会計処理に与える影響については、城口氏らにおいて、あずさ監査法人に十分に確認しようとする意識が乏しかったと言わざるを得ない。

また、あずさ監査法人に対する本件会計処理に関する説明資料においては、本SPCの事業計画の達成可能性が高いことが、プットオプション行使の蓋然性が相対的に低いことの根拠の一つとされていた。しかるに、その後、本SPCにおけるEV充電器の設置台数の見込みが下方修正され、事業計画の達成可能性に変動が生じている中で、そのことが本件会計処理に与える影響について、当社があずさ監査法人との間で十分なコミュニケーションを図っていたとは言い難い。

(6) あずさ監査法人の見解

他方、当社は、あずさ監査法人から外部調査委員会の調査結果にかかる見解を示されており、当該見解は、以下のとおり、第9期(2023年12月期)有価証券報告書に添付の監査報告書の監査上の主要な検討事項として報告すべき事項にも示されております。

城口氏が連結財務諸表に重要な影響を与え得る事実を隠蔽している可能性が合理的に存在するか否かを評価するために、不正調査の専門家を関与させた上で、あずさ監査法人が外部調査委員会に要請したデジタル・フォレンジック調査の実施状況を含む調査報告書の内容を評価した。

評価の結果、あずさ監査法人は虚偽表示リスクの再評価を含む監査計画の見直しを行った。見直しにあたっては、新たに把握された以下の事実を重視した。

- ・ 城口氏から最大出資者に対する個人貸付について、取締役会及びあずさ監査法人に対して説明を行わなかったこと
- ・ オプション契約の定めにかかわらず、当社が本 SPC の社債（転換後の匿名組合出資持分）を買い取ることが合意事項である旨を本件担当執行役員が取締役会等の機関決定を経ずに最大出資者に対して伝達していたこと

外部調査委員会の調査報告書においては、上記の新たに把握された事実について、隠蔽の意図はなかったとする城口氏及び本件担当執行役員の供述は信用できるとして、これらの事実（あずさ監査法人に説明を行わなかった事実等）は意図的なものではなく、城口氏による不正は認められないと結論づけている。

しかし、あずさ監査法人は、このような調査報告書の内容を踏まえてもなお、城口氏及び本件担当執行役員の Slack の投稿やメールを削除した事実など、存在する多くの証拠に照らして城口氏及び本件担当執行役員の供述は信憑性を欠くものと判断し、以下の事実のとおり、重要な虚偽表示の原因となる不正が存在したとの認定に至った。なお、この認定に当たり、あずさ監査法人は外部の複数の法律専門家の意見を聴取した。

- ・ 城口氏が、最大出資者に対する個人貸付（本金銭消費貸借契約）が連結の範囲の判定に影響を与える可能性があることを認識した上で、本金銭消費貸借契約の発覚により本 SPC の連結が必要となることから本金銭消費貸借契約の存在を隠蔽し、あずさ監査法人がデジタル・フォレンジックの実施を勧告するまで、取締役会への報告も同法人への説明も行わなかったと認められること
- ・ 本件担当執行役員が、プットオプションの行使条件の有無やその行使可能性の程度が本 SPC の連結の範囲の判定に重要な影響を与えうることを認識した上で、最大出資者に対する説明と同様の内容をあずさ監査法人に説明することで、本 SPC の連結が必要との指摘を受ける可能性が生じることから、最大出資者に説明した内容を隠蔽し、同法人に対して意図的に異なる内容の説明を行ったと認められること

(7) (5) 及び (6) を踏まえた当社の見解

外部調査委員会の調査結果においては、本件担当執行役員において、あずさ監査法人に対してなされている説明と出資者に対する説明とを、意図的に乖離させていた事実が認められたものの、城口氏及び本件担当 CFO について、同法人に対して意図的に情報を隠蔽したり虚偽の情報を伝えたりする等の不正行為があったとまでは認定できないというものでした。他方で、あずさ監査法人からは、外部調査委員会の調査報告書の内容を踏まえてもなお、城口氏及び本件担当執行役員の Slack の投稿やメールを削除した事実など、存在する多くの証拠に照らして城口氏及び本件担当執行役員の供述は信憑性を欠くものと判断し、重要な虚偽表示の原因となる不正が存在したとの認定に至ったとしております。

このように、外部調査委員会の調査結果とあずさ監査法人の意見との間に相違が生じておりますが、当社としては、外部調査委員会は、当社と利害関係のない独立性・中立性を有する外部の専門家で構成されるとともに、公正性が確保された調査及び事実認定を行うことが担保されており、調査対象や調査方法について同法人とも協議をした上で、メールや Slack 等のデジタル・フォレンジック調査や、城口氏及び本件担当執行役員をはじめとする関係者への多数回のヒアリング調査等、約3か月にわたり詳細かつ直接的な調査を実施していることから、外部

調査委員会の調査結果を尊重しております。その上で、外部調査委員会により指摘を受けた、当社の内部統制上の不備、城口氏の上場企業の経営者としての不適切な言動、当社の会計監査人とのコミュニケーションの不十分さ等の当社の問題点について真摯に受け止めております。他方で、あずさ監査法人から上記の見解が示されるような状況に至ったことについても重く受け止めており、これら本件会計処理に起因する一連の問題が発生したことについて、同法人の見解も踏まえた抜本的な改革が必要だと考えております。

3 本件会計処理に起因する一連の問題の発生原因の分析

外部調査委員会による調査及び検証の結果、EV 充電事業の事業リスクに対応し得る態勢の不足、本件会計処理に関わった城口氏及び一部の執行役員において、あずさ監査法人との適切なコミュニケーションが不足しており、また、そのような状況について認識を共通化することができていなかったこと、株価の上昇を強く志向する一方でコンプライアンスを軽視した経営トップらの姿勢、実効性のある内部統制及びガバナンスが構築されず、本件会計処理を採用するにあたって十分な牽制・監督機能を果たすことができていなかったことが発生原因と評価されました。

上記（第1. 2（5））記載の外部調査委員会の調査結果を踏まえ、当社として、本件会計処理に起因する一連の問題の発生原因は以下のとおりであると認識しております。

（1） 城口氏への権限集中と強烈的なトップダウンカルチャー

城口氏は当社の実質的な創業経営者かつ唯一の代表取締役であり、当社の業務執行に関する権限が城口氏に集中しておりました。その影響力を踏まえると、その経営判断に対する社内からの牽制は働きにくい状況でありました。

また、会社が成長するためにチャレンジングな目標を設定し、それを達成していくことへのこだわりが強く、未達の状況が続く担当者に対して厳しく追及する傾向がありました。このような状況を目の当たりにしてきた多くの役職員は城口氏の提案や発言に異を唱えることができず、自らの指示への対応に非常に高いスピード感を求める城口氏のプレッシャーのもと、担当役員自身が持つ懸念や問題意識が十分に解決されていないまま城口氏の意向に沿うように早期の実現を図るという企業風土が醸成されておりました。

このような企業風土が、経営陣のコンプライアンスを軽視する姿勢の要因であったと認識しております。

（2） 業績優先の経営姿勢

当社では優秀な役職員の採用や中長期的な就労のためのモチベーション向上施策として積極的にストックオプションを活用しており、社内的には事業年度ごとに当社の株価を 30%以上上昇させることが CFO を含む執行役員の KPI の 1 つとして設定されておりました。継続的に前年度比 30%以上の高い売上高成長目標を掲げ、これを実現していくことで株価を継続的に上昇させることが社内では重要視されており、特に充電施設の販売時に比較的多額の売上を計上できる EV 充電事業については、高い売上目標を達成することへの期待から、城口氏からの EV 充電事業関係者に対するプレッシャーは相当程度強いものとなっておりました。

こうした経営姿勢が、上記（第1. 3（1））の企業風土を醸成する一因となったものと認識しております。

（3） 管理部門による内部牽制機能の不足

当社においては、代表取締役に牽制を及ぼすことができる執行側の社内人材の不足により、代表取締役を牽制できる役割をもった執行側の人材や部署が十分に機能しておりませんでした。本スキームを推進したい城口氏及び一部の執行役員を牽制するために EV 充電事業の事業リスクが十分に検討されているか否かという点で、社内の法務コンプライアンス部門の関与

が望まれたものの、社内の法務コンプライアンス態勢が脆弱であったため、そのような関与は行われておりませんでした。

本件においては、城口氏は、経理機能及び経営企画機能を有する CFO 室を所掌しており、この結果、城口氏及び城口氏が所掌する本件担当 CFO 及び本件担当執行役員 2 名において本スキームが検討されることとなり、他の管理部門からの牽制機能が機能しにくい状態にありました。

(4) 取締役会及び監査役会への情報共有の不足に起因する監督機能不全

当時、当社の取締役会は、城口氏以外は全員社外取締役で構成されておりました。当社においては、取締役会開催前に社外取締役及び監査役会は CFO 室からブリーフィングを受け、決議事項及び報告事項に関して CFO 室と質疑応答を行った上で取締役会に臨んでおり、これは監督機能を果たす観点から一定程度の意味はあったと考えます。

しかしながら、本金銭消費貸借契約やオプション行使条件等の会計上重要な論点となり得る事項については、取締役会及び監査役会に対して未報告ないし説明不足となり、取締役会及び監査役会が十分な監督機能を果たす機会を得ることができなかったことを踏まえると、取締役会及び監査役会に必要な情報を共有するためのプロセスの検討・構築が不十分であり、これが原因となり取締役会及び監査役会の監督機能が十分に発揮されなかったと認識しております。

ただし、取締役会及び監査役会に必要な情報が共有されない状況においても、上記（第 1.3（2））のとおり、当社にとっての EV 充電事業は 2023 年 12 月期売上目標の達成に貢献することが期待されていた点を踏まえ、EV 充電事業の事業計画の実現可能性について、本スキームの会計処理の妥当性も含め、取締役会及び監査役会にてより踏み込んだ議論を行う余地が全くなかったとまでは言えないと考えております。

(5) 経営陣のコンプライアンス意識を軽視する姿勢

当社においては、役員（常勤・非常勤取締役並びに執行役員を含む）における株価との連動性が高い報酬体系を背景に、将来的なプライム市場への上場を目標として、売上確保のために本スキームを非連結で実施するインセンティブが強く生じている状況にありました。城口氏及び一部の執行役員においては、株価の上昇を強く志向する一方でコンプライアンスを軽視する姿勢が見られ、これらが、本スキームの実施という結論優先で検討が進む方向に拍車をかけておりました。

具体的には、城口氏と本 SPC の最大の出資者との間で締結した本金銭消費貸借契約について、契約締結の際に法律事務所に当該契約内容についての相談をするに留まり、会計の専門家に対しては事前に相談していませんでした。一方、これ以前に城口氏は、城口氏個人としての SPC への出資は会社出資と同一にみなされ連結範囲の判定に影響を与えることを本件担当 CFO と議論していたことを踏まえると、俯瞰してみれば城口氏による貸付は会計実態として城口氏個人による出資と見なされ連結判定に影響を与える可能性があるということや、貸付については取締役会やあずさ監査法人へ報告する重要性に気づくことができた可能性がありましたが、これが行われなかったのは、ルールを表面的に充足すればよいとの姿勢での検討に終始する、コンプライアンス軽視の姿勢によるものであると考えております。

また、本件担当執行役員は、オプション行使条件及びその行使可能性に関して、最大出資者に対し、あずさ監査法人への説明と異なる説明を行っていた点や、城口氏及び本件担当執行役員において、本件会計処理に関連するコミュニケーションデータの削除を行い、外部調査委員会に指摘されるまで報告しなかった等、不誠実と思える対応も見られた点も、コンプライアンス軽視の表れと言わざるを得ないと考えております。

これら一連の行為から、城口氏を始め本スキームの構築に関わった経営陣において、適切な会計処理及び開示に関するリテラシーの不足、コンプライアンスを軽視する姿勢が本スキームの会計上のリスク認識が不十分となった原因であると認識しております。

(6) 会計・法務コンプライアンス面における社内体制の脆弱性

上記(第1.3(3))のとおり、当社は事業部門と管理部門のコンフリクトが生じた際にブレーキ役としての管理部門からの内部牽制機能が十分には働きにくいという構造的な問題を抱えており、加えてEV充電事業における本スキームの展開は、ビジネスとしても難易度の高い非通例的な取組みであり、各種の法令・会計基準等との関係で問題にならないよう十分な事前検討を行いつつ進めていく必要があったところ、当社においては、当時それらの検討を十分に行えるだけの社内体制の整備が不十分であり、また、そのことにも起因して本SPCスキームの構築に関わった経営陣における本スキームの会計上のリスク認識は不十分でありました。

このような、ビジネスの難易度の高さに比して、会計・法務コンプライアンス面が弱いアンバランスな状態が本件の原因の一因であったと認識しております。

(7) 会計監査人とのコミュニケーション上の課題

本SPCスキームは、新規事業にかかる複雑なスキームであることから、関係する会計基準に照らして会計処理上の論点を整理した上であずさ監査法人とコミュニケーションを取り、理解に齟齬が生じることを避けるべきでありましたが、上記(第1.3(6))のとおり、本スキームにおける会計上のリスク認識が不十分であった結果、同法人との間で適切なコミュニケーションが十分になされなかったものと認識しております。

(8) 外部専門家の活用の不足

本件会計処理については、当初外部会計専門家の起用も検討したものの、最終的には、外部専門家による包括的なサポートを得ることなく、本件担当CFOを中心にあずさ監査法人との議論を進めてきました。

この点、上記(第1.3(6))のとおり、EV充電事業における本スキームの展開は、ビジネスとしても難易度の高い非通例的な取組みである一方、各種の法令・会計基準関連のリスクについて十分に社内検討する体制が不十分であり、これを補うために本スキームを展開していくのに必要な知見の確保をすべく、外部専門家の活用をすることが考えられましたが、本スキームの会計上のリスク認識が不十分であったが故に、外部専門家の協力を得て、本SPCを連結の範囲に含めないことも含めた包括的な会計論点を整理したポジションペーパーを作成しあずさ監査法人へ共有、理解に齟齬がないことを確認すること、当社及び同法人間の会計処理にかかる議論の進捗や合意事項について整理して文書化することは十分に行われておりませんでした。

これらの事情を踏まえると、当社としては、外部専門家を活用してあずさ監査法人との合意形成を行っていくことの必要性をより早く認識した上で、同法人との合意形成をより適切に行う余地はあった可能性があります。

第2. 改善報告書提出後の決算訂正

2024年9月24日、当社は改善報告書を株式会社東京証券取引所に提出いたしましたが、2024年11月13日付「(訂正)「2023年12月期第3四半期決算短信〔日本基準〕(連結)」の一部訂正及び2023年12月期第3四半期報告書の訂正報告書の提出に関するお知らせ」、2025年1月31日付「(再訂正・数値データ訂正)「2023年12月期決算短信〔日本基準〕(連結)」の一部訂正及び2023年12月期有価証券報告書の訂正報告書の提出に関するお知らせ」にて公表いたしましたとおり、過年度決算短信等の訂正を行いました。

2024年11月13日の訂正は、2024年12月期第3四半期決算の公表に合わせて、「第1.経緯」に記載の訂正に関連する前年同四半期の訂正を行ったものであります。

また、2025年1月31日の訂正は、あずさ監査法人が2023年12月期第3四半期報告書の訂正報告書のレビュー手続を進めていた2024年10月初旬に、あずさ監査法人より2023年12月期有

価証券報告書の記載事項の一部に誤謬が生じている可能性がある旨の指摘を受けました。このため、当社は、当該有価証券報告書の記載事項につき慎重な検討を続けておりましたが、2024年11月の「(訂正)「2023年12月期第3四半期決算短信〔日本基準〕(連結)」の一部訂正及び2023年12月期第3四半期報告書の訂正報告書の提出に関するお知らせ」提出のタイミングで、当該有価証券報告書の記載事項が誤謬である可能性が高いことを認識し、2023年12月期有価証券報告書の訂正報告書を提出した時点で誤謬であることが確定いたしました。当社は、当該誤謬以外のその他の記載事項に誤謬がないかについても慎重に検討を行い、誤謬内容が確定した2025年1月31日に、当社は、過去に公表いたしました2023年12月期決算短信の一部について再訂正を行うとともに、2023年12月期有価証券報告書の訂正報告書を提出いたしました。当該再訂正は、主には本SPCの連結化に関連した連結キャッシュ・フロー計算書上の誤謬の訂正であり、当社の経理体制が不十分であったことに起因して生じましたが、改善報告書に記載した改善策である「会計・経理機能の強化」によって再発を防止できると考えており、改善報告書に記載した改善策の修正は必要がないものと評価しております。

訂正した過年度決算短信等及び業績への影響額については、以下のとおりです。

1 2024年11月13日の過年度決算訂正の内容

(1) 訂正した過年度決算短信等

① 四半期報告書

2023年12月期第3四半期(自2023年4月1日至2023年9月30日)

② 決算短信

2023年12月期第3四半期決算短信

(2) 過年度決算短信等の訂正による業績への影響

(単位:千円)

期間	項目	訂正前 (a)	訂正後 (b)	影響額 (b-a)	増減率 (%)
2023年12月期 第3四半期	売上高	3,923,019	3,230,492	△692,526	△17.7%
	営業利益	△1,248,173	△1,545,616	△297,443	-
	経常利益	△1,336,033	△1,649,677	△313,644	-
	親会社株主に 帰属する四半 期純利益	△1,382,861	△1,696,405	△313,544	-
	総資産	6,199,984	6,577,807	377,823	6.1%
	純資産	2,152,727	1,839,183	△313,544	△14.6%

2 2025年1月31日の過年度決算訂正の内容

(1) 訂正した過年度決算短信等

① 有価証券報告書

2023年12月期有価証券報告書

② 決算短信

2023年12月期決算短信

(2) 過年度決算短信等の訂正による業績への影響

再訂正を行ったのは、連結キャッシュ・フロー計算書の内訳数値及び1株当たり純資産金額であり、連結損益計算書及び連結貸借対照表の修正はございません。

第3. 改善措置並びにその実施状況及び運用状況等

1 改善報告書記載の改善措置並びにその実施状況及び運用状況

(1) 責任の明確化

① 元代表取締役 CEO の責任の明確化

【改善報告書に記載した改善策】

ア 代表取締役 CEO 及び取締役退任

城口氏は、2024年3月28日に開催された当社第9期定時株主総会の決議によって取締役を選任され、同選任議案記載のとおり、同年7月30日に開催された第9期定時株主総会継続会終結時をもって取締役に就任（再任）する予定でしたが、外部調査委員会の調査結果等を踏まえ、当社は、本件会計処理に起因する一連の問題についての当社代表取締役 CEO としての責任の明確化の観点から、城口氏について、当社代表取締役 CEO を退任して非執行取締役となることを含め、検討をしておりました。

かかる状況下で、当社は、2024年7月頃、城口氏が城口氏個人の証券担保ローンに関連して担保として提供していた当社株式の担保評価額の下落を受けて、当該株式について市場にて強制的な売却が行われることを回避する観点から、城口氏が、競合他社から当該証券担保ローンの返済原資の貸付けを受けるとともに、当該証券担保ローンの返済後に当社株式について当該競合他社への譲渡又は担保権設定を行うこと等を検討していることを把握し、城口氏と当社の利益相反が顕在化しつつある状況にあると判断いたしました。加えて、その当時、外部調査委員会の調査報告書に記載されている一連の事象及びこれに伴う財務諸表の修正に関連して、当社は様々な未公表の重要事実を抱えており、当該事実を適切に当該競合他社に対して開示した上で当該株式譲渡等の契約を締結しない場合には、城口氏が金融商品取引法上のインサイダー取引規制に抵触する懸念もありました。当社は、上記の事情等に鑑み、城口氏に対して、当該株式譲渡等の契約の締結を差し控えるように強く要請しました。

城口氏と当社の利益相反が顕在化しつつある状況を踏まえると、城口氏が非執行取締役としての職務を適正に行うことができない可能性もあるため、当社は、従前から検討していた城口氏の責任の明確化という点に加えて、当社の今後のガバナンス体制の健全化という観点も勘案して再度検討した結果、城口氏について、当社代表取締役 CEO のみならず、当社取締役についても退任する必要があると判断するに至りました。上記の経緯を踏まえ、①金融機関など社外のステークホルダーの信頼喪失やそれに起因する事業影響、②取締役会との信頼関係喪失、③執行幹部との信頼関係の喪失

や離反の懸念等を理由として、取締役会及び監査役会より、城口氏に対して、代表取締役 CEO 及び取締役の退任を打診しました。最終的には、城口氏より、当社取締役就任を辞退する旨の申し出があり、当社は、2024年7月29日開催の取締役会にてこれを受理いたしました。

この退任に伴い、城口氏が有している第6回新株予約権の2025年3月期以降のベスティング分の行使権利、及び第8回新株予約権を行使する権利を同時に消失しております。なお、城口氏は、当社大株主として当社株式を保有しておりますが、当社は、城口氏が退任するに至った経緯を踏まえ、今後は当社と城口氏の関係は会社と一株主としての関係に留め、同氏の影響を受けることなく当社の事業及び経営を遂行していく所存であり、下記再発防止策もその前提で実行してまいります。

なお、後任の代表取締役については、2024年7月30日（第9期定時株主総会継続会開催日）から同年9月3日（臨時株主総会開催日）までは平田政善氏が代表取締役会長を務めており、また、平田氏においては、2024年9月3日以降も取締役会長として、当社の再発防止策の確実な実行に関与いたします。

イ 報酬の自主返上

上記退任に加え、当社は、結果として今般の過年度決算訂正を招いたこと、本件会計処理に起因する一連の問題に関する追加費用が生じたこと、また、大幅な経常赤字及び減損を招いたことに対する当時の城口氏の代表取締役 CEO としての経営責任についても明確化する必要があると考えております。そこで、本件会計処理に起因する一連の問題の経緯に当たる期間に取締役であった者を除く現取締役及び現社外監査役が、社外の専門家からのアドバイスを踏まえ検討を重ね、上記追加費用に比して僅少な金額ではあるものの、同種事案における報酬の自主返上の水準も考慮し、城口氏の経営責任の明確化として、以下の報酬の自主返上を要請する必要があると判断しました。これを踏まえ、城口氏から以下の報酬の自主返上の申し出があり、当社としてこれを受理いたしました。

元代表取締役 CEO 城口 洋平 月額報酬の100%（2か月）

【実施・運用状況】

ア 代表取締役 CEO 及び取締役退任について

2024年7月29日付「代表取締役の異動（退任）に関するお知らせ」にて公表のとおり、城口氏は、本定時株主総会継続会終結時をもって当社代表取締役 CEO（当時）及び当社取締役を退任しております。

なお、城口氏は、退任後も継続して当社の大株主として当社株式を保有しておりましたが、2025年2月3日付「主要株主及び主要株主である筆頭株主の異動の見込みに関するお知らせ」にて公表のとおり、ポート株式会社（以下、「ポート」といいます。）から城口氏個人に対する11.4億円の貸付けに係る債権を保全するために城口氏が所有する当社の普通株式4,842,400株に対して質権設定を行っており、ポートは城口氏から当該貸付けについて返済期日までに返済がなかったことから、当該質権を実行し、城口氏所有の当社株式4,842,400株を取得した結果、城口氏は当社主要株主に該当しなくなりました。

退任時から上記事案が実行されるまでの間も含めて改善状況報告書提出日現在に至るまで、当社と城口氏の間での契約関係や経営への関与等はありません。

イ 報酬の自主返上について

2024年9月24日付「役員報酬の自主返上に関するお知らせ」にて公表のとおり、城口氏から、月額報酬の100%（2か月）報酬の自主返上の申し出があり、同年9月30日にその全額の返納を受けております。

② 社外取締役及び監査役の報酬の自主返上

【改善報告書に記載した改善策】

当社は、当時の取締役会及び監査役会による、城口氏をはじめとする執行側への牽制・監督機能が十分に働いていなかったことも本件会計処理に起因する一連の問題の発生原因であったと認識しており、今回の事態の重大性を厳粛に受け止めるとともに、この点についての監督責任を明確化する必要があると考えております。この点、本件会計処理に起因する一連の問題の経緯に当たる期間に取締役であった者を除く現取締役及び現社外監査役が、社外の専門家からのアドバイスを踏まえ検討を重ね、以下の2023年度社外取締役及び監査役全員について、城口氏をはじめとする執行側への牽制・監督機能が不十分となった点に関して、監督責任を明確化する必要があると判断しました。これを踏まえ、以下の2023年度社外取締役及び監査役全員から以下の報酬の自主返上の申し出があり、当社としてこれを受理いたしました。

なお、上記検討結果を踏まえ、当社としては、以下の社外取締役及び監査役のうち現任の者について、本件会計処理に直接関与しておらず、また、善管注意義務違反が認められる職務怠慢があったわけでもないため、退任は不要であると考えております。

元独立社外取締役	藤田 研一	月額報酬相当額 ¹ の10% (1か月)
独立社外取締役	森 暁彦	月額報酬相当額の10% (1か月)
独立社外取締役	坊垣 佳奈	月額報酬相当額の10% (1か月)
独立社外取締役	安達 健祐	月額報酬相当額の10% (1か月)
常勤監査役 (社外)	日岡 篤史	月額報酬相当額の10% (3か月)
元監査役 (社外)	横山 敬子	月額報酬相当額の10% (1か月)
元監査役 (社外)	TAM PETER	月額報酬相当額の10% (1か月)

【実施・運用状況】

2024年9月24日付、「役員報酬の自主返上に関するお知らせ」にて公表のとおり、2023年12月期に在籍しておりました社外取締役及び監査役全員から報酬の自主返上の申し出があり、2024年10月1日までにその全額の返納を受けております。

③ 本件担当 CFO 及び本件担当執行役員の実任の明確化

【改善報告書に記載した改善策】

当社は、本件スキームの検討に関与した執行役員の実任の明確化及びそれに対する処罰に関して検討が必要と判断し、これを指名報酬委員会に委任いたしました。外部調査委員会の調査報告書受領前の2024年6月18日に開催した指名報酬委員会にて、当社独自で調査した内容をもとに、役員規定違反及び就業規則違反の有無とそれに対する役職解任を含む処分妥当性を検討しておりました。

その後、外部調査委員会の調査結果が明らかになったところで、本件担当執行役員より、あずさ監査法人に対する説明と出資者に対する説明を意図的に乖離させたこと、複数回にわたる本件会計処理に関連するコミュニケーションデータの削除などの不適切な行為があったこと、結果として本件会計処理を訂正するに至ったことなど、一連の問題に対する担当執行役員としての責任を重く受け止め、執行役員を辞退する旨の申し出がありました。これを受け、指名報酬委員会で検討していた処分と比較しても十分な対応になると判断し、2024年6月28日に取締役会として当該申し出を受理

¹ 新株予約権で付与されるインセンティブを付与時の評価額で計算した金額を含みます。

しております。

なお、本件担当 CFO につきましては、本件担当執行役員と同様の役職退任に相当すると考えておりますが、既に当社を退職しているため就業規則に基づく処分は行わないこととしております。

【実施・運用状況】

上記【改善報告書に記載した改善策】の内容から変更はございません。

- (2) 権限分散による経営トップに対する牽制機能の強化（第1.3(1)、(2)、(3)に対応）

① 代表取締役の複数名選任

【改善報告書に記載した改善策】

2024年7月29日付「代表取締役の異動（退任）に関するお知らせ」に記載のとおり、当社は、同年9月3日、臨時株主総会での承認を経て、代表取締役 CEO として丸岡智也氏、代表取締役 COO として曾我野達也氏を選任いたしました。なお、2024年7月30日に代表取締役会長に就任した平田政善氏は同年9月3日をもって代表権を返上し、非執行の取締役会長となっており、取締役会の議長にも同日の取締役会にて選任されております。これにより、経営トップに集中していた権限の分散と取締役会における経営トップに対する牽制機能の強化に向け、代表取締役を従来の1名体制から複数名選任する体制へと移行いたしました。

【実施・運用状況】

2024年7月29日付「代表取締役の異動（退任）に関するお知らせ」にて公表のとおり、当社は、同年9月3日、臨時株主総会での承認を経て、代表取締役 CEO として丸岡智也氏、代表取締役 COO として曾我野達也氏を選任いたしました。代表取締役 CEO、代表取締役 COO を2名体制とする組織変更により、これまで強い権限と意見を持った代表取締役1名だけで意思決定を行っていた体制から、代表取締役 CEO、代表取締役 COO の活発な議論を経て意思決定を行う体制へと移行いたしました。また、将来に渡り改善を維持継続するため、2025年3月24日付で組織規程を改訂し、代表取締役は複数名を基本とする記載を追加いたしました。

具体的には、以前は仔細なものから事業に大きな影響を与える内容まで、情報共有や一定の相談はあったとはいえ、方向性の大部分が前代表取締役 CEO の考えのもと決まった状態で、執行役員や各事業部に指示が行われていたことは否めません。

一方、現在は議論を必要とする議題については従来の経営執行会議、取締役会に加え、経営執行会議審議会や取締役会審議会など、各審議会を設定し運用しております。事例として、①事業提携を検討する候補先との契約内容、②執行役員に関する人事評価、③執行役員等の人事評価及び人事配置等の意思決定の場において、CEO と CFO の意見や方向性の違いがあった際も、社外取締役や CFO 等による財務面、ガバナンス面での助言を踏まえながら、両代表取締役の主張を織り込んだ企業運営を行っております。

② 最高財務責任者（CFO）は上級執行役員とする

【改善報告書に記載した改善策】

上記（第1.3(3)）のとおり、代表取締役 CEO が CFO 室を所掌する上級執行役員を兼務していたため執行役員 CFO 及び CFO 室は代表取締役 CEO のレポートライン下にあったため、管理部門からの内部牽制機能が十分に果たせておりませんでした。これを是正するため当社は、2024年7月30日付で最高財務責任者（CFO）を執行役員から上級執行役員として CFO 室を所掌する体制とし、これに合わせて同年9月3日開催

の取締役会において執行役員規程を改訂いたしました。

これにより、当社では、経営上の重要事項につき議論を行う経営執行会議における稟議承認は上級執行役員全員の合意が必須であるため、最高財務責任者（CFO）を上級執行役員とすることで、経営における日々の意思決定において、上級執行役員である最高経営責任者（CEO）、最高執行責任者（COO）と同等の権限を付与し、両者に対し牽制ができる体制といたしました。

現在、最高経営責任者（CEO）に加えて最高執行責任者（COO）が取締役の地位にある一方で最高財務責任者（CFO）は取締役の地位にありませんが、これは上記（第3. 1（2）①）に記載のとおり代表取締役を複数名としつつも、コーポレートガバナンス報告書に記載のとおり社外取締役が過半数を占める取締役会であることは不可欠との考えに基づくものとなります。最高財務責任者（CFO）による最高経営責任者（CEO）及び最高執行責任者（COO）に対する牽制は、上級執行役員の地位と下記（第3. 1（2）③）に記載の身分的独立性の確保によって機能するものと考えておりますが、今後、最高財務責任者（CFO）が職責を果たすうえで必要となる場合には地位の見直しを検討するとともに当社に適したガバナンス体制を検討いたします。

なお、2024年9月3日の臨時株主総会終結をもって代表取締役CEOに就任することに伴い丸岡智也氏が最高財務責任者（CFO）を退任し、当該臨時株主総会終結後の臨時取締役会において篠原雄一郎氏を最高財務責任者（CFO）に任命いたしました。篠原雄一郎氏は、大学卒業後、投資ファンドにてVC/PE投資を手掛けたのちユーラスエナジーホールディングスや東京ガスにて再生可能エネルギー関連事業の事業開発、M&Aや財務・経理業務等に従事し2019年に当社へ入社してからは再生エネルギー関連事業を統括した経験から、エネルギー領域、財務経理、資金調達に関する知見をもとに、最高財務責任者（CFO）として財務戦略を牽引し、執行側の取締役に対する適切な牽制機能の役割を担う人材には適格であると判断しております。

【実施・運用状況】

管理部門からの内部牽制機能強化のため、当社は、最高財務責任者（CFO）が執行役員であったところを上級執行役員へと地位を見直し、CFO室の所掌をCEOからCFOとすることでCFO室のCEOからの独立性を高める体制としております。また、これに合わせて2024年9月3日開催の取締役会において執行役員規程を改訂いたしました。これにより当社では、経営上の重要事項につき議論を行う経営執行会議における稟議承認は上級執行役員全員の合意が必須であるところ、経営における日々の意思決定において、上級執行役員である最高経営責任者（CEO）、最高執行責任者（COO）と同等の権限を最高財務責任者（CFO）が有することで、両者に対し同等の立場から牽制ができる体制といたしました。

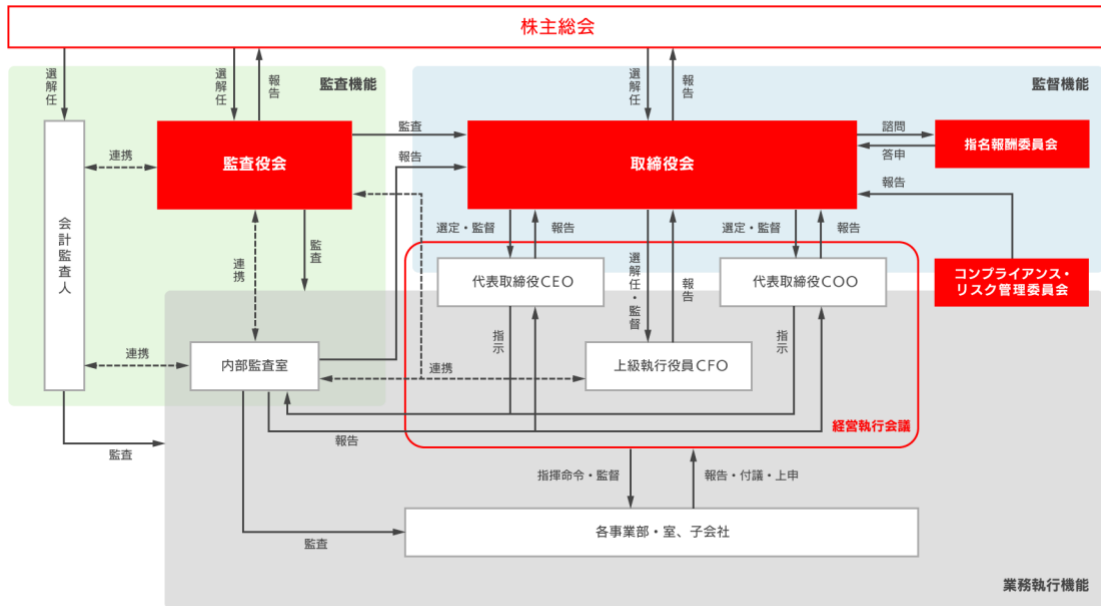
具体的な事例として、最高財務責任者（CFO）は経営執行会議、経営執行会議審議会、CEO、COOそれぞれと実施している定例ミーティング等の場において、CEO、COOそれぞれに対して事業全体の予実等に関してコストの見直しや事業計画の見直し、減損の可能性の議論について細かな点まで指摘しております。また、新規事業の開始を検討する審議においても計画見直しについての更なる検討を指摘するとともに、当該事業の独立した採算性を管理することの重要性を指摘、投資の効果測定の方法についても再検討を指示するなど、牽制機能を果たすべく行動しております。

さらに、外部専門家とともに、当社予算作成の前提となる財務データや、事業計画作成に向けた各管理項目の点検、その他全体の予算感からの指摘等を常時実施しております。その結果、各事業部のデータの正確性や統一性を指摘し、全体の経費削減にも一定程度寄与するなど、改善状況報告書提出現在ではすべての予算策定が完了していないものの、財務規律を持った事業運営に貢献しております。

このように、最高財務責任者（CFO）による執行側の取締役への牽制は適切に機能する体制を構築できたものと評価しており、改善状況報告書提出日現在では、最高財務責任者（CFO）の地位を更に見直す必要はないと判断しております。今後の最高財務責任者（CFO）の地位の見直しの有無については、半期ごとに実施をする多面評価の結果等も踏

まえ、指名報酬委員会で評価を行うとともに、取締役会においても牽制機能の評価を適切に実施してまいります。

なお、改善状況報告書提出日現在の体制図は以下のとおりです。



③ CFOの身分的独立性の確保

【改善報告書に記載した改善策】

従来、CFOは執行役員であり所掌する上級執行役員の直属の部下として配置されておりました。その任命においては指名報酬委員会にて議論され、取締役会にて決議されておりましたが、その評価においては、CFO室を所掌する城口氏が執行役員CFOの評価を行っており、指名報酬委員会及び取締役会に報告のみとなっていたことから、自身の処遇への影響を懸念し牽制機能が十分に発揮できない状況を作る一因となっていた可能性があります。これを是正するため、上級執行役員CFOの任命及び人事評価は、独立社外取締役が半数であり、独立社外取締役を委員長とする指名報酬委員会が積極的に関与することとした役員規程等の改訂を9月3日に開催された取締役会にて決議いたしました。これにより、上級執行役員CFOが代表取締役CEOや代表取締役COOに対して適切に意見する際の自身の処遇に不適切に反映される懸念をなくし、財務会計面の牽制機能を発揮することを担保しております。

また、この指名報酬委員会の権限を適切に機能させていくために、下記(第3.1(4)④)に記載しております、多面評価の導入などと合わせて、人事室で人事情報をとりまとめ、指名報酬委員会へ独自に報告いたします。

なお、篠原雄一郎氏の最高財務責任者(CFO)への任命は、規程改訂以前になされたため、従前の規程に則り指名報酬委員会にて議論され、取締役会にて決議がなされておりますが、上記(第3.1(2)②)のとおり、最高財務責任者(CFO)としての能力は十分であると判断しております。

【実施・運用状況】

上級執行役員CFOが代表取締役CEOや代表取締役COOに対して適切に意見する際の自身の処遇に不適切に反映される懸念をなくし、財務会計面の牽制機能を発揮できるよう、上級執行役員CFOの任命及び人事評価は、独立社外取締役が半数であり、独立社外取締役を委員長とする指名報酬委員会が積極的に関与することといたしました。これについての指名報酬委員会規程の改訂を2024年9月3日に開催された取締役会にて決議してお

ります。また、CFO の評価については、多面評価の導入について、2024 年 9 月の指名報酬委員会にて審議を行い、導入することといたしました。また、2025 年 3 月の取締役会において、多面評価を取り入れることの評価規程の反映を決議予定です。さらに、2024 年 11 月から CFO は常勤監査役と月次の定例会議、また 2025 年 3 月から監査役会と四半期毎の定例会議を開始しております。これらの会議体の中で CFO から代表取締役の業務執行に関して、対応是非を検討するに資する意見や事案などについて意見交換することを可能とすることで監査役及び監査役会との連携を強めることとし、CFO の牽制・独立性の実効性を強化する取り組みを実施しております。また、CFO は代表取締役 CEO 及び COO とそれぞれに週次の定例会議を実施する中で、内部統制や財務会計面の牽制機能を発揮できる場を確保しております。

多面評価の導入においては、2025 年 1 月に CFO の多面評価を実施いたしました。CFO に対して代表取締役、管轄外執行役員、部下の複数が評価者となり、リーダーシップ発揮状況をポジティブ・ネガティブ両面の観点から評価する項目や、経営人材に求められる能力の発揮状況を測定する項目等から評価を実施いたしました。多面評価の結果は 2025 年 2 月の指名報酬委員会に人事室より報告され、指名報酬委員会での議論を反映した 2025 年 3 月期における CFO の評価を取締役に人事室より報告しております。

(3) 取締役会及び監査役会の経営トップに対する監督機能の強化（第 1. 3 (4) に対応）

① 取締役会へのレポートラインの複数化

【改善報告書に記載した改善策】

従来、取締役会及びコンプライアンス・リスク管理委員会については、各事業及び機能の責任者である執行役員及び室長（以下「各責任者」といいます。）が参加しておらず、常に CEO 及び CFO の 2 者のみから社外役員への説明がなされており、取締役及び監査役から、各責任者に対する具体的実態の確認のための質疑や議論が行われておりませんでした。これを是正するため、権限分散と社外役員に対して必要な社内の情報が複数の執行役員から適時適切に到達するよう、取締役会及びコンプライアンス・リスク管理委員会について、2024 年 9 月 27 日の取締役会、同月 30 日のコンプライアンス・リスク管理委員会より各責任者から直接報告、議論を行う運用を開始いたします。

【実施・運用状況】

上記【改善報告書に記載した改善策】のとおり、コンプライアンス・リスク管理委員会は、代表取締役 CEO、代表取締役 COO、取締役会長、上級執行役員、事業部及び室の各責任者、監査役会、内部監査室長とし、委員長を代表取締役 CEO として、四半期ごとの開催を原則としております。

従来、コンプライアンス・リスク管理委員会では、法改正に伴う事業リスクとクレームやインシデント事案の報告、退職率、退職理由、エンゲージメントサーベイの変化とその対応などの労務リスクを報告しておりました。これに対して、2024 年 9 月 30 日、コンプライアンス・リスク管理委員会の役割として「リスクアセスメントの導入と対応策のモニタリング」を追加し、同委員会は、リスク管理体制の検証や関連当事者等取引についての検証及びコンプライアンス教育の立案を行うだけでなく、再発防止策の監視・提言を行うことを主な目的とする組織となっております。なお、リスクアセスメントの導入によりリスクマップが確定したのは 2025 年 2 月 7 日であり、次回（同年 5 月 23 日開催予定）のコンプライアンス・リスク管理委員会にて初回の「リスクアセスメント対応策のモニタリング」を予定しております。

次の表のとおり、2024 年 9 月 27 日の取締役会、同月 30 日のコンプライアンス・リスク管理委員会より各責任者から直接報告、議論を行う運用を開始しております。

開催日	会議体の種別	説明事項	説明者
2024年9月27日	取締役会	EV インフラ補助金に係る申請状況等	執行役員兼 EV 充電サービス事業部長
		ポジションペーパーガイドライン策定について	法務室長
		2025年3月期内部監査計画及び内部監査室長選任について	
		システム管理規程の改訂について	
		2024年9月20日付指名報酬委員会の実施報告	人事室長
2024年9月30日	コンプライアンス・リスク管理委員会(定時)	構成員及び委員長 リスクマップの作成及びリスクアセスメント実施 各種定期報告	法務室長 人事室長 人事室マネージャー 常勤監査役
2024年11月8日	取締役会	第8回新株予約権の取得及び消却に関する報告	法務室マネージャー
		2024年9月30日付コンプライアンス・リスク管理委員会の実施報告	法務室長
		改善報告書の進捗状況について	
2024年11月22日	コンプライアンス・リスク管理委員会(定時)	再発防止策の進捗報告 リスクアセスメントの進捗報告 各種定期報告	法務室長 法務室マネージャー 人事室長 人事室マネージャー
2024年12月4日	コンプライアンス・リスク管理委員会(臨時)	パートナー企業との協議を要する事案 長時間労働に対する対応 社員の退職・休職状況	執行役員兼法人ビジネス副事業部長 人事室長
2024年12月20日	取締役会	組織変更について	執行役員兼エネルギークラウド事業副事業部長
		社員貸付等について	人事室長
		各子会社の定款変更(事業年度変更)について	法務室マネージャー
		改善報告書の進捗状況について	法務室長
		2024年12月13日付指名報酬委員会の実施報告	人事室長

		2024年11月22日付及び同年12月4日付コンプライアンス・リスク管理委員会の実施報告	法務室長
2025年1月17日	取締役会	各種規程改訂について	法務室マネージャー
		内部監査規程改訂について 第10期(2025年3月期) 内部監査計画修正について	内部監査室長
2025年2月7日	コンプライアンス・リスク管理委員会 (定時)	再発防止策の進捗報告 リスクアセスメントの進捗報告 各種定期報告 社員の退職・休職状況 社員アンケート(Wevox)結果 内部通報(対象期間:2024年11月22日~2025年2月6日)	法務室長 法務室マネージャー 人事室長 人事室マネージャー

② 経営執行会議及びコンプライアンス・リスク管理委員会での議論項目と粒度の見直し

【改善報告書に記載した改善策】

従来のコンプライアンス・リスク管理委員会では、法改正に伴う事業リスクとクレームやインシデント事案の報告、退職率、退職理由、エンゲージメントサーベイの変化とその対応などの労務リスクについては定常議案として毎回報告及び議論が行われておりましたが、会計、財務に関するリスクについて、定常議案として設定していませんでした。これを是正するため、法務及び会計・経理上のリスクを含む重要なリスク要因への対応について、リスク要因の分析やレポートを客観的かつ精緻にしておくために、すべての事業、機能におけるリスクの洗い出しを行うリスクアセスメントを2024年10月11日の社内説明会を起点に同年12月31日までに法務室及び内部監査室が主管し実施いたします。リスクアセスメントの具体的内容としては、外部の専門家を活用し各責任者へのヒアリングを実施し、今まで作成されてこなかったリスクマップを新たに作成いたします。これにより、各責任者から統一された粒度での報告事項を基に上記に記載のとおり議論を継続することで、適切なリスク管理を徹底してまいります。

また経営執行会議における議論項目とその粒度について、旧来厳密に統一されていなかったリスク報告に関する審議フォーマットをCFO室及び再発防止策検討プロジェクトにおけるリスクアセスメントを通じたリスクマップをもとに見直しを行います。現段階のオペレーションリスクのほか、事業戦略に起因するリスク等について経営執行会議での議論を詳細にしていくことで、上記に記載されている取締役会、監査役会との間の各種会議体における議論において会社全体でリスク認識を共有し、経営課題と一体的に取り組める体制にすることで取締役会及び監査役会の監督機能をより一層強化いたします。

【実施・運用状況】

コンプライアンス・リスク管理委員会では、従来、会計・財務に関するリスクを定常議案として設定していませんでしたが、リスク管理の強化を目的として、同委員会の付議事項を見直し、「リスクアセスメントの導入と対応策のモニタリング」の実施を追加するとともに、同委員会の事務局を法務室が担当するよう2024年9月3日付でコンプ

ライアンス規程を改訂しております。

その上で、2024年10月11日には代表取締役CEO、代表取締役COO、及び全執行役員を対象としたリスクアセスメント説明会を行いました。同年10月から11月にかけて、全事業部・室を対象にリスクアセスメントのヒアリングを実施し、太陽グラントソントン・アドバイザーズ株式会社所属の外部専門家の協力のもと、全社的なリスクの洗い出しを行いました。これにより、予算・計画管理の不備、政策・法規制対応の課題、不適切な意思決定、アクセス管理の脆弱性、内部管理体制の不備といった組織・ガバナンス上のリスクが浮き彫りとなり、加えて、これまで認識できていなかった新たなリスクも特定するに至っております。

さらに、2024年12月に、リスクアセスメントのヒアリング内容からリスクマップを策定し、全社的なリスクの重要度を評価しております。そして、それらの内容をもとに、代表取締役CEO、代表取締役COO、全執行役員を対象とした説明会を実施し、リスクの共有を行っております。また、リスクマップで特に重要とされたリスク項目（上場廃止リスク、予実管理、内部統制、営業管理など）については、各部門責任者との協議を経て、経営執行会議で議論し、対応施策及び実施スケジュールを策定しております。その後、2025年2月7日のコンプライアンス・リスク管理委員会、及び同月13日の取締役会において報告いたしました。

今後は、コンプライアンス・リスク管理委員会において、少なくとも四半期に一度の定例会議の場で、これまでに策定された重要なリスク対応施策が適切に実行されているかをモニタリングしていくことで、リスクマップを活用した継続的なリスク管理に取り組んでまいります。その上で、年間を通じた統制活動の結果を踏まえてリスクシナリオの影響度を再評価し、統制活動の内容を再検討したり、また新たなリスクシナリオが想定される場合はリスクマップに新規に追加したりする等、毎年リスクマップを見直すため、2025年3月24日付で、再度コンプライアンス規程を改訂いたしました。

経営執行会議における議論項目とその粒度の統一は、太陽グラントソントン・アドバイザーズ株式会社所属の外部専門家とともに経営執行会議において使用する稟議書を見直すことで対応しております。具体的には、稟議金額や予実への影響、リスク・リターン等の従来の確認に加え、リスクマップに応じた事業部の認識しているリスクとそれに対応する法務・内部監査等からの所見等を記載する稟議書へ改訂しております。2025年1月6日の経営執行会議より、各事業部で認識しているリスクと、それらの対応について説明を要する新たな稟議書を使用しております。また、経営執行会議で使用する新たな稟議書については、取締役会及び監査役会にも報告しております。

(4) コンプライアンス意識の向上（第1.3(5)に対応）

① コンプライアンスの基本的な考え方や指針の明文化（行動憲章の改訂）

【改善報告書に記載した改善策】

正しい行動を促す企業風土を醸成するため、2020年8月20日に定めた当社の行動憲章を見直し、従来記載していた「法令順守」、「人権の尊重」など10の原則に加え、「適正な会計」、「適切なガバナンスと健全な経営」という要素を追加し12の原則として改めて明文化し、2024年9月3日に発足した新取締役会において全員の賛成をもって決議いたしました。

見直し後の行動規範においては、法令順守とそのため適正なガバナンス・内部統制、また開かれた企業風土の重要性を全面に押し出しており、加えてそうした考え方を経営トップからすべての役職員に浸透させていくために下記（第3.1(4)④）に記載の体系的かつ継続的な研修プログラムを策定し、実行してまいります。

【実施・運用状況】

当社は、上記【改善報告書に記載した改善策】のとおり、2024年9月3日、ENECHANGEグループにおける「企業行動憲章」の改訂をいたしました。また、当社ホー

ムページにも明示し、関係法令、国際ルール及びその精神を遵守しつつ、高い倫理観をもって社会的責任を果たすべく行動してまいります。

また、今般の「企業行動憲章」改訂に伴い、2024年12月6日実施の内部統制に関する全社研修において、「企業行動憲章」の改訂及び内容についての説明を行うなど、正しい行動を促す企業風土の醸成に取り組んでおります。今後も、継続的な周知活動や研修を実施することで、経営トップから全社員への浸透を図るとともに、浸透状況については、企業行動憲章の内容理解を確認する設問を含んだコンプライアンスサーベイを、毎年11月に継続してまいります。

② 人事評価制度の改善（体制整備）

【改善報告書に記載した改善策】

2024年9月3日の新経営体制発足と同時に代表取締役 CEO 直属のプロジェクトとして役職員すべてを対象とした報酬体系、評価指標など人事評価制度の抜本的改革のためのプロジェクトを正式に発足いたしました。代表取締役 CEO 丸岡氏をプロジェクトオーナーとした人事室長以下、人事室の3名を中心としたこのプロジェクトでは、信託型ストックオプションを中心とした株価連動の報酬比率の見直しや、役職員の評価指標に売上や利益などの目標達成率を中心とした事業成果に関する定量指標のみならず、役職者としての資質や行動を上司、部下、同僚から多面的に評価される多面評価を取り入れるなど、人事評価制度を改善し、2026年3月期から新人事評価制度の運用開始を予定しております。

【実施・運用状況】

代表取締役 CEO をプロジェクトオーナーとし、人事室長以下、人事室の3名を中心とした人事評価制度の改革プロジェクトでは、信託型ストックオプションを中心とした、役職者ほど株価連動の強い報酬比率だったものを見直し、今回、役職員全ての賞与形態を現金化することを決定いたしました。一方、上場会社として株主価値を向上させる経営にコミットすることを目的として、過度に株価を意識した経営にならないことに最大限留意しながら、適切な株式報酬の在り方を検討しており、2026年3月期中に新たな株式報酬を導入予定です。

また、新たな人事評価制度においては、役職員の評価指標に売上や利益などの目標達成率を基にした定量評価指標だけでなく、多面的な能力や評価、人間関係などを重視するため、2025年1月に全上級執行役員に対して多面評価を実施いたしました。具体的には、上司、同僚、部下といった複数方向からリーダーシップ発揮状況をポジティブ・ネガティブ両面の観点から評価する項目や、経営人材に求められる能力の発揮状況を測定する項目等から評価を実施しております。2026年3月期からは、特定のリーダーからの評価のみに偏らないよう、また適材適所な人員配置を行えるような仕組みとして、多面評価を上級執行役員だけでなく全執行役員まで対象を拡大して導入してまいります。

これら新たな人事制度での変更点については、対象者に十分な説明を行った上で、2026年3月期より全ての運用を開始する計画です。

③ 内部通報制度の実効性の向上（体制整備）

【改善報告書に記載した改善策】

当社の内部通報制度は、顧問弁護士や監査役へ役職員全員が直接通報することができ、かつ、役職員全員が見ることができる社内イントラへの掲示がされており、その実効性については調査報告書においても直接的な原因として指摘されたものではなく、当社としても本件会計処理に起因する一連の問題の原因ではないと考えております。しかし、再発防止策の検討の過程において、従来の従業員に対する内部通報制度の周知は、ハラスメントを中心としたものとなっており、適切な会計処理や開示を含

むその他のコンプライアンスにかかる事項も内部通報の対象であるという周知は十分になされていなかったことから、内部通報制度の周知に関し改善事項があるものと判断に至りました。これを是正するため、従来以上に制度を周知及び浸透させることに焦点を当てた取組みを法務室が主管し、人事室の研修担当と連携を取りながら行います。具体的には、通報者が不利益を被らないために保護する仕組みがある制度であること、通報の方法や対応を2024年9月20日開催の全社集会にて改めて周知いたしました。今後は下記（第3.1(4)⑤）に記載のコンプライアンスサーベイの実施により、内部通報制度の浸透状況を把握した上で、法務室が主管し、研修や全社集会で少なくとも半年に1回具体的に説明するなどによって、信頼される内部通報制度として周知及び浸透させてまいります。

【実施・運用状況】

上記【改善報告書に記載した改善策】のとおり、当社は、2024年9月20日の全社集会において、内部通報制度の活用に関する説明を実施いたしました。内部通報制度が積極的に活用されることにより、当社は、経済的打撃や社会的評価の毀損を最小限に抑えたり早期回復に繋げることができるのみならず、法令遵守の推進や組織の自浄作用の向上に寄与し、ステークホルダーや顧客、市場からの信頼の獲得にも資することが期待できることなど、内部通報制度の意義についての説明や、常勤監査役を起点に取締役会まで報告されるレポートラインについての説明、公益通報者保護法に則り通報者の情報は適切に管理され不利益な扱いを受けないこと、内部通報を行う際の窓口案内が掲載されている社内ポータルサイトの再周知等を説明しております。

また、改善状況報告書提出日現在において内部通報の実績はまだありませんが、2024年11月に実施をしたコンプライアンスサーベイの結果からは内部通報制度の認知度は93%でありました。この結果を受け、内部通報制度の理解をさらに浸透させるため、2025年2月より、月に1回、Slackbot（社内チャットツールの自動配信機能）を活用して内部通報制度について全社員に対して周知するとともに、2025年3月に再度、内部通報の対象となる行為や内部通報制度への信頼性を含む、内部通報制度への認知度を図るためのアンケートを実施したところ、結果は100%となりました。

不正の早期発見と是正に取り組むための信頼される内部通報制度となるよう、今後も研修や全社集会で少なくとも半年に1回具体的な説明を継続するとともに、入社時のオンボーディング研修においても内部通報制度についての説明を実施してまいります。また、内部通報制度の周知及び浸透に向けたそれら取組みを今後も継続していきけるよう、2025年3月24日付で、コンプライアンス研修ガイドラインを新たに作成いたしました。

④ 体系的かつ継続的な研修プログラムの実施（教育研修）

【改善報告書に記載した改善策】

代表取締役、上級執行役員、執行役員のコンプライアンス意識の変革及び会計リテラシーの醸成・浸透を目的として、内部統制、財務報告・開示等に関する研修を実施いたします。具体的な研修計画は2024年10月30日までに人事室が主導し、法務室との協議の上外部専門家のアドバイスを受け策定予定ですが、実効性のある研修プログラムとするために、研修内容は画一的なものではなく所属部門や職位に応じた内容とすること、体系的かつ継続的に実施すること、効果測定を行うことなどが必要であると考えております。

【実施・運用状況】

取締役会長、上級執行役員、執行役員のコンプライアンス意識の変革及び会計リテラシーの醸成・浸透を目的として、内部統制、財務報告・開示等に関する研修を実施しております。経営の根幹を担う代表取締役、上級執行役員、執行役員については、全社員向けコンプライアンス研修に加えて、経営層にとって重要な内容に焦点を当てた実践的な研修を追加的に実施しております。コンプライアンス教育については、法令違反によ

る不祥事やリスク回避の観点、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定期的な研修を行うため、事業年度ごとにコンプライアンス・リスク年間計画を策定し、当該計画に基づいて研修等の運用を行なっております。

改善状況報告書提出日現在までの研修実施状況は以下のとおりですが、代表取締役、上級執行役員、執行役員向けの研修については、2026年3月期も同様の頻度で研修を実施する予定です。また、今後も適宜適切な研修を継続するため、2025年3月24日付で、コンプライアンス研修ガイドラインを新たに作成いたしました。

実施日	研修テーマ	講師	実施対象者	参加人数 (参加率)
2025年1月20日～ 2025年1月31日	役員向けコンプライアンス・ガバナンス研修① ～経営者の役割・責任とは何か 会社法の基礎を学ぶ研修～	太陽グラント ソントン・アドバイザーズ 株式会社	取締役会長、上級執行役員、執行役員 11人	11人 (100%)
2025年2月7日	役員向けコンプライアンス・ガバナンス研修② ～不正事例によるケーススタディ～	太陽グラント ソントン・アドバイザーズ 株式会社	取締役会長、上級執行役員、執行役員 11人	11人 (100%)
2025年2月20日～ 3月5日	役員向けコンプライアンス・ガバナンス研修③ ～事業リスクの判断において法律・会計・税制等の面で、多くの要検討事項があることを理解する研修～	太陽グラント ソントン・アドバイザーズ 株式会社	取締役会長、上級執行役員、執行役員 11人	11人 (100%)
2025年3月6日～24日	適時開示についての研修 ～適時開示セミナー実務編（実務概要）～	教材： 株式会社東京証券取引所配布コンテンツ	取締役会長、上級執行役員、執行役員 9人	9人 (100%)
2025年3月6日～24日	適時開示についての研修 ～適時開示セミナー実務編（ケーススタディ）～	教材： 株式会社東京証券取引所配布コンテンツ	取締役会長、上級執行役員、執行役員 9人	9人 (100%)
2025年3月6日～24日	適時開示についての研修 ～不適正開示の未然防止について～	教材： 株式会社東京証券取引所配布コンテンツ	取締役会長、上級執行役員、執行役員 9人	9人 (100%)

⑤ 定期的な意識調査の実施（教育、研修）

【改善報告書に記載した改善策】

社内コンプライアンス意識の定着度や醸成状況を把握し、その結果を踏まえてコンプライアンスプログラムを改善するため、2024年12月末までに初回のコンプライアンスサーベイを実施し、以後も年に1度、法務室が主管し定期的実施いたします。

【実施・運用状況】

社内コンプライアンス意識の定着度や醸成状況を把握するため、2024年11月、上級

執行役員、執行役員、全社員に対して、「組織風土に関する設問」、「意識・コミュニケーションに関する設問」、「規制・体制・手続き等の整備状況に関する設問」の3つのカテゴリからなるコンプライアンスサーベイを実施し、全員から回答を回収しております。

コンプライアンスサーベイにより把握した課題については、対応策を、研修、継続的な発信・周知、ヒアリング、コミュニケーション施策、各部門別対応、採用に分類した上で人事室が実行してまいります。なお、コンプライアンスサーベイは年に一度継続的に実施することで、過去に把握した課題の解消状況も観測してまいります。

なお、初回のコンプライアンスサーベイの結果を受けて策定したコンプライアンスプログラムの下で実施する、全社員向けのコンプライアンス研修の改善状況報告書提出日現在までの実施状況は以下のとおりです。また、2026年3月期も同様の頻度で研修を実施する予定です。

実施日	研修テーマ (内容)	講師	実施 対象者	参加人数 (参加率)	理解度テスト 状況
2024年12月6日	コンプライアンス・ガバナンス研修① ～内部統制の意義と必要性、行動憲章について 上場企業の責任について 内部通報制度について ～	太陽グラントソントン・アドバイザーズ株式会社/法務室	全社員 339人	339人 (100%)	100%
2024年12月25日～2025年1月17日	コンプライアンス・ガバナンス研修② ～内部統制の具体例・事例～	太陽グラントソントン・アドバイザーズ株式会社/法務室	全社員 336人	336人 (100%)	100%
2025年2月10日～3月9日	インサイダー取引防止研修 (eラーニング)	ソフトバンク株式会社	全社員 350人	350名 (100%)	100%

全社員向けのコンプライアンス研修では、研修のテーマごとに、理解度テストを実施しており、理解度テストは理解度を測るだけでなく、コンプライアンス意識の理解度を把握することを目的とし、その結果から、コンプライアンス意識に対する課題を把握し、対策へと繋げるための自由記述のアンケートも実施しております。

今後も、社員のコンプライアンス意識の醸成を促すため、研修計画に則り、研修を継続してまいります。また、今後も適宜適切な研修を継続するため、2025年3月24日付で、コンプライアンス研修ガイドラインを新たに作成いたしました。

(5) 会計機能・法務機能・内部監査機能の強化 (第1.3(6)、(8)に対応)

① 会計・経理機能の強化

【改善報告書に記載した改善策】

会計処理の検討やリスクアセスメントで抽出されたリスクや課題の改善状況のモニ

タリングを行うために、新規人材の採用により必要な経理リソースの増強を図るとともに、既存の経理リソースを含め継続的な教育研修を行ってまいります。CFO室の人員増強については、2024年12月末までを目途に正社員・契約社員計7名の現体制に加えてさらに2名以上を採用すべく選考を進めております。

加えて、ポジションペーパーについて、金額的重要性が高まっている取引や契約内容が変更となっている取引の有無をCFO室、法務室及び事業部門双方が四半期に1度確認するとともに、グループ会社の設立やグループ会社との取引条件の決定に際しては、CFO室、法務室及び事業部門で会計処理や契約関係を整理し、その共通認識に基づいたポジションペーパーを作成することといたしました。作成したポジションペーパーは、CFO及び法務責任者がレビューをした後、代表取締役CEOが承認を行い、会計処理の妥当性を確認する態勢を整備し、さらに、複雑性又は専門性の高い論点については外部専門家の助言や見解を求めることといたしました。既にのれん評価や固定資産減損評価等の重要論点についてはポジションペーパーを作成済みですが、今後の新たな検討事項が発生した際に作成漏れが生じないようにするため、また、統一の作成基準に基づいて作成要否を決定するために、ポジションペーパーの作成に関する運用ルールをポジションペーパー作成ガイドラインとして策定しており、9月27日の取締役会にて決議し同日よりガイドラインを基準としたポジションペーパーの整理を進める予定です。なお、作成基準に照らして重要性がないと判定され、ポジションペーパーを作成しない場合であっても、当社としての見解を示すことが望ましい事項については、決算時に作成する検討資料等で、当社の見解を文書化することに努めてまいります。

【実施・運用状況】

CFO室の経理財務の対応力増強のため、米国公認会計士の資格を有する経理経験者1名と経理事務経験者1名の合計2名を追加採用し、CFO室に配属いたしました。一方で2024年10月に2名が退職したため、現状も7名体制となっております。当社はCFO室の人員が充足されるまでは、一部経理業務については外部業者への業務委託量を調整（従来からの委託業者に加え、公認会計士1名に追加で委託）することで対応しております。一方で、適切な財務管理の執行に向け、日々の経理実務の遂行能力の充実に図り、かつ決算や会計監査人とのコミュニケーションの実施や前広に財務リスクに対応していくCFO室業務の冗長性を確保するため、要職者については2025年4月末までを目標に1名の増員を、その他のメンバー2名についても同年6月末までの採用を目指し、当社にとって最適な社内経理体制の構築に努めてまいります。

また、改善状況報告書提出日現在までの会計・経理関連の研修の実施状況については、以下のとおりです。なお、2026年3月期も年4回の会計・経理関係の研修を実施予定であり、今後も継続的に開催することで、社内経理メンバーの会計・経理に関するナレッジの強化を図ってまいります。

実施日	研修テーマ	講師等	実施対象者	参加人数 (参加率)
2024年12月16日～27日	取引所市場における適時開示と実務上の留意点	株式会社プロネクサスのオンデマンド研修	CFO室（経理担当）5人	5人（100%）
2025年2月12日～28日	会社法・金商法・市場ルールの基本知識とコーポレートアクションへの適用実務	株式会社プロネクサスのオンデマンド研修	CFO室（経理担当）5人	5人（100%）
2025年2月19日	会計監査のマインドセット	さつきアドバイザー株式会社	CFO室（経理担当）5人	5人（100%）

2025年3月4日	会計監査対応の実務・トピック	さつきアドバイザー株式会社	CF0室（経理担当）5人	5人（100%）
-----------	----------------	---------------	--------------	----------

ポジションペーパーの作成については、2024年9月27日に太陽グラントソントン・アドバイザーズ株式会社所属の外部専門家の指摘も参考にポジションペーパー作成ガイドラインを策定し、会計上の見積、会計方針、連結財務諸表作成のための基本となる事項などの会計処理、注記事項などの開示、又は当社の見解を示す必要がある事故や不祥事などの特殊な事象であり、かつ、金額的又は質的重要性がある事項、会計監査人との協議により作成が必要と認められる事項、のみならず、重要性がないと判定されポジションペーパーを作成しない場合であっても、当社としての見解を示すことが望ましい事項については、決算時に作成する検討資料等で、当社の見解を文書化することに努めることとしております。また、金額的重要性が高まっている取引や契約内容の変更の有無を四半期ごとに確認し、必要に応じてCF0及び法務室と協議しております。具体的には、四半期決算の過程で経理部門が①当該期以前までにおいて重要性が高まっている主要論点ごとに対象の取引を確認して②当該期に新規で行われた取引のうち金額的・質的重要性の高い取引（例：固定資産取得取引等）の分析を実施し、重要な変更が確認された場合にはポジションペーパーを作成し、適切な会計処理を行う体制を整え、同年10月より運用を開始しております。さらに、グループ会社の設立やグループ会社との取引条件の決定に際しては、財務・法務部門が共同で会計処理や契約関係を整理し、取引の独立性確保を念頭に適正性を評価しております。必要に応じて外部専門家の意見を取得し、取引開始前には会計監査人と協議の上で適切な会計処理を確定するとともに、契約書のドラフト段階から法務室がチェックする運用を同年10月より開始しております。新たに作成をしたポジションペーパーについては、CF0及び法務室がレビューをした後、代表取締役CEOが承認を行い、会計処理の妥当性を確認した後、各ポジションペーパーにチェック付けを行っております。なお、複雑性又は専門性の高い論点については業務委託の公認会計士に關与していただき検討及びポジションペーパーの作成を行っております。これまでのポジションペーパー等の作成状況は以下のとおりです。

作成日	論点・テーマ
2024年10月30日	子会社の欠損金の取り扱いに関する当社見解
2024年11月7日	24年Q3_継続企業の前提（GC）に関する当社見解
2024年11月7日	24年Q3_固定資産の減損判定に関する当社見解
2024年11月7日	23年Q3（訂正）_固定資産の減損判定に関する当社見解
2024年11月13日	23年Q3（訂正）_継続企業の前提（GC）に関する当社見解
2025年1月15日	23年Q4_固定資産の減損判定の事後判明事実の有無に関する当社見解
2025年1月17日	23年12月期（訂正）内部統制報告書の訂正要否に関する当社見解
2025年1月27日	信託S0に関する当社見解
2025年1月27日	23年12月期訂正報告書提出に伴う課徴金の追加引当要否に関する当社見解
2025年1月29日	訴訟事案に関する当社見解
2025年1月30日	24年Q4_固定資産の減損判定に関する当社見解

2025年2月5日	キャッシュ・フロー計算書の要否についての当社見解
2025年2月13日	24年Q4_継続企業の前提（GC）に関する当社見解

② 法務コンプライアンス機能の強化

【改善報告書に記載した改善策】

法務室は2023年12月末日時点で専属専任の正社員1名、契約社員1名だった体制から、2024年9月24日現在で専属専任の正社員4名、契約社員1名体制としております。

この体制において、今まで契約書のレビューを中心業務としており、SPC検討などの新規事業立ち上げなどの重要プロジェクトへのアサインがされておりました。これを是正するため、法務室の役割を社内の重要なプロジェクトに立ち上げ時からアサインし、主要論点に常に関与できるように、法務室の機能及び役割を従前の契約書レビューのみならず重要プロジェクトへ関与するよう見直し、法務室が関与すべき範囲及び権限を明確化した上で、2024年9月3日の臨時取締役会においてコンプライアンス規程を改訂し、コンプライアンス・リスク管理委員会の事務局を法務室が担当することとなりました。更に、同改訂により、同委員会の役割として「リスクアセスメントの導入と対応策のモニタリング」が追加されることとなりましたので、今後は同委員会がコンプライアンスリスク及びビジネスリスクを網羅的に把握し、当該リスクの発現可能性を低減させる効果的な統制活動の実施を適切にモニタリングすることができるように、2024年11月22日開催予定の同委員会から運営を法務室が適切に担ってまいります。

【実施・運用状況】

法務室はリスクの適切なモニタリング体制を構築するため、リスクコンプライアンス事案が懸念される事案発生時の早期関与が実施されております。具体的には、事案発生当初からSlackチャンネルに加わり、コンプライアンス・リスク管理委員会や関係部署とのリアルタイムな情報共有を促進しております。

再発防止策の実効性に関しては、法務室がその実施状況及び内容を確認し、その結果を四半期ごとにコンプライアンス・リスク管理委員会に報告しております。また、当社全体のリスク管理やコンプライアンス意識の醸成状況についても、コンプライアンス・リスク管理委員会で注視するとともに、内部監査室も再発防止策の実効性を監査した上で、必要に応じて助言や提言を行っております。

また、法務室は同委員会の運営事務局として、外部専門家の協力を得ながら各部門へのヒアリングを実施し、各部門におけるリスクシナリオを作成いたしました。2025年2月7日開催の委員会では、リスクマップの確定を報告し、その内容を同年2月13日開催の定時取締役会にも共有しております。

今後は、確定したリスクマップに基づき、各部門が再発防止策を実施していくこととなりますが、法務室が各部門の対応状況をモニタリングし、Slack等を活用して発生事案やリスク情報の集約・整理を行いながら、リスク管理の精度向上を図ってまいります。また、次回（2025年5月23日予定）の委員会では、各部門責任者に対し、進捗報告を求めるとともに、リスク低減のための統制活動が適切に機能しているかを評価し、必要な改善策の提案を予定しております。

③ 内部監査機能の強化

【改善報告書に記載した改善策】

従前、内部監査室長を CFO 室の社員の兼任となっており、直接的な原因としては指摘されておりましたが、内部監査室長の立場から本問題の原因となった検討過程を客観的に監査できなかった可能性があった状況を是正するため、内部監査の独立性及び実効性を確保するため、2024 年 12 月末までを目途に新規人材の採用又は社内人材の登用により専任の内部監査室長を配置いたします。また、三様監査における定期的な情報共有と意見交換のみならず、内部監査の過程で不正の兆候等を検知した場合等には、監査役会へ報告することを内部監査規程に定めます。さらに、内部監査室長の人事評価は、監査役会の同意を経て確定することといたします。

【実施・運用状況】

内部監査室長の選任については、2025 年 1 月 1 日付で専任の内部監査室長を配置し業務を開始しております。着任した内部監査室長は、上場準備企業及びグロース上場企業において、内部監査機能の立ち上げと責任者としての実績を有するとともに、経営管理部門のマネージャーとして内部統制を前提とした経営の考え方を実践してきた点を重視し採用いたしました。新任の内部監査室長は着任時より、取締役会や経営執行会議等の重要会議へ出席し、モニタリングを通じてガバナンス体制における課題を指摘し、改善提案をするなど積極的に参加しております。また、両代表取締役、常勤監査役、上級執行役員 CFO と隔週で定例会議を実施し、連携を図っております。

内部監査規程の改訂については、上記【改善報告書に記載した改善策】に記載のとおり、内部監査の過程で不正の兆候等を検知した場合等には、監査役会へ報告することを明文した改訂内部監査規程を 2025 年 1 月 17 日取締役会に上程し、承認可決され、即日施行しております。

内部監査室長の人事評価においては、人事評価規程（2025 年 1 月 17 日改訂）第 11 条 2 項「（抜粋）内部監査室長の人事評価に係る査定については、前項に定めるもののほか、監査役会の同意を得るものとする。」の規程に従い、2025 年 3 月期第 5 四半期の評価から、①常勤監査役が評価者である代表取締役 CEO から評価結果を受領、あわせて代表取締役 CEO へ個別でヒアリングをした内容、②常勤監査役、社外監査役が被評価者である内部監査室長から評価結果についてのヒアリングを実施した内容、①②について監査役会での協議を経て、最終的な評価とすることを予定しております。

(6) 会計監査人との信頼関係の構築（第 1. 3（7）に対応）

① 会計監査人との連携強化

【改善報告書に記載した改善策】

当社の会計処理にかかる方針を策定する際は、外部専門家への相談を行ってまいりましたが、ポジションペーパーの作成基準や、審議を行うために関与すべき組織や会議体についての基準が曖昧であったため、職務権限細則に審議に関与すべき組織の明示と、それを前提とした社内のワークフローと審議書の改訂を行い、当社としての判断とその論拠についてポジションペーパーを作成した上で、会計監査人と協議いたします。

また、当社が会計監査人とその会計処理にかかる方針について協議する際には、案件の全体像を提示して説明することを上記（第 3. 1（5）①）に記載のポジションペーパーガイドラインに明記しルール化したうえで徹底いたします。

【実施・運用状況】

会計監査人とのコミュニケーション不足の解消に向けて、2024 年 9 月 3 日開催の臨時株主総会をもって、当社の正式な会計監査人として選任した監査法人アヴァンティアとは Slack を活用して随時、円滑な情報共有及びコミュニケーション図るとともに、必要

時にはミーティングも開催しております。

職務権限細則について、従来は協議部署が明確でなかったことに加え、起案者から承認者までの承認ルートが明確に定められていなかったため、承認ルートを明示した職務権限細則へ2025年2月25日に改訂いたしました。

また、ポジションペーパーの作成基準について、基準が曖昧であったため、職務権限細則の重要な会計方針・会計基準の決定・変更の項目において、重要性がないものに関しては報告事項とし、事前に会計監査人との協議を必要とする旨の記載を追加した上で、CFO室が起案者となり取締役会で決議する旨を明記いたしました。加えて、社内のワークフローの変更と議案が会計監査人にも関係する場合、会計監査人の確認有無を記載する項目を追加した審議書へ改訂いたしました。

なお、当社の会計処理にかかる方針を策定する際は、当社としての判断とその論拠についてポジションペーパーを作成するもの以外も含め、当社におけるすべての会計処理方針について会計監査人と協議いたします。

② 三様監査の連携強化

【改善報告書に記載した改善策】

従来、会計監査人から監査役会への報告の場として、四半期毎の監査結果報告会を実施しており、その場に内部監査室も参加し、三様監査協議会として三様監査連携を実施しておりました。しかしながら、2023年12月期において会計監査人から監査役への報告は行われておりましたが、当該報告会に他業務と兼任の内部監査室長が参加できない、又は、その報告内容についても形式的なものとなっており、監査役あるいは内部監査室からの積極的な意見交換が出来ておらず、三様監査の実効性については課題があったと考えております。今後は、上記(第3.1(5)③)に記載のとおり、専属専任の内部監査室長の配置を前提に、引き続き監査役、内部監査部門、会計監査人による三様監査協議会を少なくとも四半期毎に開催し、内部監査の結果報告など、従来不足していた監査役あるいは内部監査室からの報告事項・協議事項等の議題を充実させ、適時・適切な情報共有と意見交換を2024年9月26日開催予定の第2四半期報告の会議より実施いたします。

【実施・運用状況】

i. 三様監査協議会

三様監査協議会につきましては、過去も四半期毎の監査報告のタイミングに合わせて開催を実施しておりました。もっとも、従前は、内部監査室長は出席したとしても定型的な質問をするに留まっており、2025年1月に専任の内部監査室長が着任したことに伴い、2025年2月20日開催の三様監査協議会より、業務監査、内部統制監査及び特命監査の進捗共有及び重要なコーポレートアクションによる評価範囲の検討など情報共有と意見交換を行うことといたしました。

この三様監査の連携強化については、2025年3月19日付で内部監査規程及び監査役監査規程に反映するよう改訂しており、今後もより一層の連携強化に努めたいと考えております。開催時期、主なアジェンダは以下のとおりです。

実施日	テーマ	参加者
2024年9月26日	【監査法人アヴァンティア】 1. FY25 半期決算レビュー結果報告 2. FY25 監査計画報告 【監査役会】 1. 監査役監査報告 FY 25 監査役監査計画の共有	会計監査人：5名 当社： 常勤監査役、監査役（社外）2名、代表取締役 CEO、上級執行役員 CFO、CFO室経理マネージャー、内部監査室長（兼務）

	<p>【内部監査室】 1. 内部監査進捗報告 採用状況/計画の状況等</p>	
2024年11月25日	<p>【監査法人アヴァンティア】 1. FY25 3Q 決算レビュー結果報告 2. FY25 4Q/5Q に向けた主要監査論点/課題等</p> <p>【監査役会】 1. 監査役監査報告 / 再発防止策の進捗状況の監査 / 認識しているリスクや課題等</p> <p>【内部監査室】 1. 内部監査進捗報告 / 内部監査室長の採用等</p>	<p>会計監査人：3名</p> <p>当社： 常勤監査役、監査役（社外）2名、上級執行役員 CFO、CFO 室経理マネージャー、内部監査室長（兼務）</p>
2025年2月20日	<p>【監査法人アヴァンティア】 1. FY25 4Q 決算レビュー結果報告 2. FY25 5Q に向けた主要監査論点/課題等</p> <p>【監査役会】 1. 監査役監査報告 / 再発防止策の進捗状況の監査 / 認識しているリスクや課題等</p> <p>【内部監査室】 1. 内部監査進捗報告（通常監査 / 特別監査 / 内部統制（J-SOX）監査など）</p>	<p>会計監査人：2名</p> <p>当社： 常勤監査役、監査役（社外）2名、上級執行役員 CFO、内部監査室長（専任）、業務委託者2名</p>

ii. 情報共有と意見交換

2024年9月26日開催予定の第2四半期報告の会議より開始しております。

三様監査の連携をより充実させるための取り組みとして、二者連携による情報共有と意見交換の場を新たに設けたことで、各監査が事前に状況や課題を深く認識できるようになり、監査業務の精度と効率が向上しました。

さらに、二者間のコミュニケーションが活発化したことで、三様監査の場においても事前情報を踏まえた深い議論が展開され、従来以上に連携が強化されました。その結果、本質的で有効性の高い意見交換が実現し、監査全体の質の向上にもつながっております。

これまでの取り組みは以下となります。

① 監査役-監査法人

主に四半期毎の監査期間中に進捗報告会を開催しております。

頻度については、各四半期の決算プロセス内において2回程度実施しており、監査役や監査法人の要望に応じて追加等を協議しております。

出席者については、常勤監査役の参加を必須とし、必要に応じ任意でその他の監査役も参加しております。監査法人においてはパートナー他担当マネージャー、当社からは CFO、経理マネージャーの実務責任者クラスが参加し、監査役に対してより粒度の高い説明や報告ができるようにしております。

基本的なテーマについては、各進捗報告会の実施時点での決算の進捗状況、対応の遅れや体制不足等の問題は発生していないか、各四半期末においての個別の会計論点の認識や、監査法人と当社経理との間で協議の状況等が以下のとおり監査役に報告されております。

実施日	テーマ	参加者
2024年8月30日	第2四半期決算進捗状況	会計監査人：3名 当社：常勤監査役、監査役（社外）、上級執行役員 CFO、CFO 室 経理マネージャー
2024年9月9日	第2四半期決算進捗状況_2回目	会計監査人：3名 当社：常勤監査役、上級執行役員 CFO、CFO 室 経理マネージャー
2024年10月10日	第3四半期決算進捗状況	会計監査人：3名 当社：常勤監査役、上級執行役員 CFO、CFO 室 経理マネージャー
2024年11月10日	第3四半期決算進捗状況_2回目	会計監査人：2名 当社：常勤監査役、監査役（社外）2名、上級執行役員 CFO、CFO 室 経理マネージャー
2025年1月31日	第4四半期決算進捗状況	会計監査人：2名 当社：常勤監査役、上級執行役員 CFO、CFO 室 経理マネージャー
2025年2月10日	第4四半期決算進捗状況_2回目	会計監査人：2名 当社：常勤監査役、監査役（社外1名）、上級執行役員 CFO、CFO 室 経理マネージャー

② 監査役-内部監査室

監査役監査及び内部監査の相互の実効性を高める目的にて、情報共有会を隔週で開催しております。これにより、各々の監査業務の精度が向上するとともに、取締役会への連携や議論にも活かされております。例えば、内部監査室が現行の評価制度に関する課題を監査役会で共有したことで、監査役が取締役会においてその課題を指摘し、議論を深める契機となりました。このような連携を通じて、監査役が経営の意思決定に対してより実効性のある意見を述べることができる環境が整い、監査機能の強化にもつながっております。

その他、経営執行会議等の重要会議において取り上げられた議案も含めて、以下のとおり、情報の共有や議題の検討を行っております。

実施日	テーマ	参加者
2024年12月13日	内部監査室長と常勤監査役による情報共有会 ・監査役-内部監査室の情報共有会の今後の進め方 ・内部監査業務委託開始後の印象や感想の共有 ・内部監査室と経営陣との連携方法	常勤監査役 内部監査（専任）
2025年1月17日	内部監査室長と常勤監査役による情	常勤監査役

	<p>報共有会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コーポレートアクションに伴う内部統制基本計画変更可能性 ・コンプライアンス・サーベイ結果に対する対応検討 ・監査役と社内役職者とのミーティング共有 ・取締役会議論事項の共有 ・再発防止策実行進捗確認状況の共有 	内部監査室長（専任）
2025年1月27日	<p>内部監査室長と監査役会による情報共有会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・内部情報統制 ・重要なコーポレートアクションにおける影響範囲の検討 	<p>監査役会：常勤監査役、監査役、監査役</p> <p>内部監査室長（専任）</p>
2025年1月31日	<p>内部監査室長と常勤監査役による情報共有会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・常勤監査役との共有会における定常議案の共有 ・情報管理統制 ・三様監査のスケジュール確認及び過去の実施状況確認 ・前内部監査室長（兼任）の評価実施指針 	<p>常勤監査役</p> <p>内部監査室長（専任）</p>
2025年2月12日	<p>内部監査室長と監査役会による情報共有会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・常勤監査役との共有会における定常議案の共有 ・会計監査人-内部監査室共有会における議論内容及び課題の共有 ・コンプライアンス・リスク管理委員会の運用 ・役員評価制度の課題 ・新組織の検討とその課題についての議論 ・経理体制の強化について議論 	<p>監査役会：常勤監査役、監査役2名</p> <p>内部監査室長（専任）</p>
2025年2月14日	<p>内部監査室長と常勤監査役による情報共有会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新人制度変更における検討状況と課題議論 ・重要会議体のあり方に関する議論 ・来期内部監査室の体制に関する議論 ・三様監査の議案及びスケジュールの確認 	<p>常勤監査役</p> <p>内部監査室長（専任）</p>
2025年2月28日	<p>内部監査室長と常勤監査役による情報共有会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・常勤監査役との共有会における定常議案の共有 ・特命監査依頼における内容と課題の共有 ・内部通報制度に関する共有と議論 ・監査役と役職員との面談における情報共有 	<p>常勤監査役</p> <p>内部監査室長（専任）</p>

	・新会社設立に関する内部統制課題について議論	
2025年3月14日	内部監査室長と常勤監査役による情報共有会 ・常勤監査役との共有会における定常議案の共有 ・再発防止策の実行に関する事項の確認と協議 ・特命監査における状況と課題の報告 ・監査役及びCFOとの面談内容の共有 ・取締役会書面決議内容に関する協議 ・新組織及び新人事制度に関する協議	常勤監査役 内部監査室長（専任）
2025年3月19日	内部監査室長と監査役会による情報共有会 ・常勤監査役との共有会における定常議案の共有 ・特命監査における内容の詳細共有 ・エンゲージメントサーベイの結果の共有と協議 ・内部監査によるモニタリングの在り方についての協議	監査役会：常勤監査役、監査役2名 内部監査室長（専任）

③ 内部監査室-監査法人

内部統制に関する監査の進捗確認をし、課題を共有する目的で報告会を必要に応じて実施しております。

実施日	テーマ	参加者
2024年12月6日	全社統制、業務プロセス及びIT統制のスケジュール調整	会計監査人：2名 当社：内部監査人（専任）、CFO室経理マネージャー、業務委託者5名
2024年12月24日	運用評価及び不備対応の実施方針共有	会計監査人：3名 当社：内部監査人（専任）、業務委託者1名
2024年12月25日	IT統制の実施方針及びスケジュールの確認共有	会計監査人：2名 当社：内部監査室長（兼任）内部監査人（専任）、業務委託者2名
2025年1月14日	全社統制、業務プロセス及びIT統制の進捗確認	会計監査人：4名 当社：内部監査室長（専任）、業務委託者3名
2025年2月6日	全社統制、業務プロセスの進捗確認	会計監査人：3名 当社：内部監査室長（専任）、業務委託者5名
2025年2月10日	IT統制の進捗確認	会計監査人：2名 当社：内部監査室長（専任）、業

		務委託者 2 名
2025 年 2 月 20 日	全社統制、業務プロセスの進捗確認	会計監査人：2 名 当社：内部監査室長（専任）、業務委託者 1 名 CFO 室経理マネージャー、経理社員
2025 年 3 月 6 日	IT 統制の進捗及び課題共有 全社統制、業務プロセス及び IT 統制の進捗確認	会計監査人：3 名 当社：内部監査室長（専任）、業務委託者 5 名
2025 年 3 月 18 日	内部統制評価範囲変更における方針協議	会計監査人：2 名 当社：内部監査室長（専任）、業務委託者 2 名

第 4．本件会計処理に起因する一連の問題が投資家及び証券市場に与えた影響についての認識

このたびの本件会計処理に起因する一連の問題により、過年度決算短信等を訂正いたしましたことについて、株主様、投資家の皆様、お取引先様をはじめ関係者の皆様に多大なるご迷惑とご心配をおかけいたしましたことを、深くお詫び申し上げます。

当社は、このような事態を繰り返すことのないよう、改善報告書記載の再発防止策を実施し、運用してまいりました。今後も全社一丸となりまして継続的に再発防止策に取り組み、信頼の回復と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お願い申し上げます。

以 上