



2022年12月7日

各 位

会 社 名 株 式 会 社 E d u L a b
代 表 者 名 代 表 取 締 役 社 長 兼 C E O 廣 實 学
(コード 4427 東証グロース)
問 合 せ 先 取 締 役 C F O 関 伸 彦
(TEL. 03-6625-7710)

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、2022年4月1日付「特設注意市場銘柄の指定に関するお知らせ」にて開示しておりますとおり、東京証券取引所から同年1月11日に改善報告書の提出を求められ、同年1月25日に「改善報告書」を提出していたところ、同年4月1日より特設注意市場銘柄に指定され、「特設注意市場銘柄として、改めて内部管理体制等の改善計画を開示したうえで、改善計画の開示から6か月経過後速やかにその改善計画の進捗状況について開示した場合には、改善報告書記載の改善措置の実施状況及び運用状況を記載した報告書（改善状況報告書）を提出したものとみなす」とされていました。

当社は、2022年5月19日付「「改善計画・状況報告書」の公表について」のとおり、「改善計画・状況報告書」を策定しその内容を開示しておりますが、本日添付の通り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

株式会社 EduLab
2022 年 12 月 7 日

目次

I.	改善計画・状況報告書の提出経緯	4
1.	過年度決算訂正の概要・経緯	4
(1)	特別調査委員会による調査	6
(2)	自主点検の実施	10
2.	過年度決算訂正に至った原因の分析	11
(1)	連結業績優先の経営姿勢	11
(2)	取締役会を始めとした各監督機能の課題	11
(3)	適切な会計処理及び開示に対する理解の不足	12
(4)	顧客との取引における価格（含む資産取引）の妥当性や、関係会社向けのライセンス価格の適正性の検証体制	12
(5)	社内規程等を遵守する意識及び規程違反のモニタリング体制における課題	12
(6)	内部牽制体制の不足	13
(7)	内部監査体制の拡充及び内部通報制度の活用の推進	13
(8)	経理部・監査法人・会計アドバイザー間のコミュニケーションの課題	14
II.	改善措置並びにその実施状況及び運営状況等	14
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	14
(1)	取締役会の構造改革（I. 2. (2)に対応）	14
(2)	経営責任の明確化（I. 2. (1)及び(2)に対応）	18
(3)	当社グループ役職員における会計処理に対する理解の醸成（I. 2. (3)に対応）	19
(4)	コンプライアンス意識の徹底（I. 2. (3)、(4)及び(5)に対応）	20
(5)	ガバナンス体制の強化（I. 2. (1)、(2)、(4)、(6)及び(7)に対応）	26
(6)	管理・監査体制の強化（I. 2. (2)、(4)、(6)及び(7)に対応）	31
(7)	経理部、監査法人、会計アドバイザーの連携強化（I. 2. (8)に対応）	35
2.	改善措置の実施スケジュール	36
3.	改善措置の実施状況及び運用状況に対する上場会社の評価	38

I. 改善計画・状況報告書の提出経緯

1. 過年度決算訂正の概要・経緯

当社は、2021年8月2日、当社における会計処理に関する特別調査委員会を設置し、同年10月15日、特別調査委員会の中間報告書の受領と追加調査の継続について開示しました。

調査の過程において、過年度の連結の範囲の決定について疑義が生じたため、連結の範囲を見直すこととし、当該時点において当社として必要と判断した限りにおいて自主的に会計処理を訂正し、上記中間報告書の結果及び連結範囲の見直しとあわせて、2018年9月期からの有価証券報告書等の訂正及び2021年9月期第2四半期までの開示情報について過年度の財務諸表等の訂正を行いました。

上記の過年度決算訂正を行った後、当社は、2022年2月25日付にて特別調査委員会より最終報告書を受領いたしました。これを受け、当社は、当該調査結果及び当社における自主点検の結果を踏まえ、過年度に係る下記の決算短信等について訂正のうえ公表し、再度過年度に係る下記の有価証券報告書等の訂正を行いました。

決算の再訂正による過年度決算短信及び業績への影響額は以下のとおりです。

【訂正した過年度有価証券報告書、四半期報告書及び有価証券届出書】

2018年9月期	有価証券報告書	(自 2017年10月1日 至 2018年9月30日)
2019年9月期	第1四半期報告書	(自 2018年10月1日 至 2018年12月31日)
2019年9月期	第2四半期報告書	(自 2019年1月1日 至 2019年3月31日)
2019年9月期	第3四半期報告書	(自 2019年4月1日 至 2019年6月30日)
2019年9月期	有価証券報告書	(自 2018年10月1日 至 2019年9月30日)
2020年9月期	第1四半期報告書	(自 2019年10月1日 至 2019年12月31日)
2020年9月期	第2四半期報告書	(自 2020年1月1日 至 2020年3月31日)
2020年9月期	第3四半期報告書	(自 2020年4月1日 至 2020年6月30日)
2020年9月期	有価証券報告書	(自 2019年10月1日 至 2020年9月30日)
2021年9月期	第1四半期報告書	(自 2020年10月1日 至 2020年12月31日)
2021年9月期	第2四半期報告書	(自 2021年1月1日 至 2021年3月31日)
2021年9月期	第3四半期報告書	(自 2021年4月1日 至 2021年6月30日)
(新規公開時)	有価証券届出書	(提出日：2018年12月5日)

【訂正した過年度決算短信等】

2019年9月期	決算短信	〔日本基準〕	(連結)
2020年9月期	決算短信	〔日本基準〕	(連結)
2021年9月期	第1四半期決算短信	〔日本基準〕	(連結)
2021年9月期	第2四半期決算短信	〔日本基準〕	(連結)
2021年9月期	第3四半期決算短信	〔日本基準〕	(連結)

【過年度決算短信等の訂正による連結業績への影響額】

調査結果で判明した事項に基づき生じる連結財務諸表等の修正事項の主な内容は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

会計年度	項目	訂正前	10/15 影響額	10/15 訂正後	2/28 影響額	2/28 訂正後	増減率
2016年 9月期 通期	売上高	5,154	13	5,167	△ 60	5,107	△1.2%
	営業利益	335	23	358	△ 84	273	△25.1%
	経常利益	262	17	279	△ 84	195	△32.1%
	当期 純利益 ¹	72	17	89	△ 84	5	△116.7%
	総資産	4,260	△ 5	4,255	11	4,266	0.3%
	純資産	702	△ 17	685	△ 113	571	△16.1%
2017年 9月期 通期	売上高	3,449	△ 6	3,442	△ 571	2,871	△16.6%
	営業利益	588	△ 125	463	△ 510	△ 46	—
	経常利益	532	△ 129	402	△ 510	△ 107	—
	当期 純利益 ¹	335	△ 124	211	△ 332	△ 120	—
	総資産	5,978	△ 136	5,842	△ 143	5,698	△2.4%
	純資産	1,492	△ 140	1,351	△ 445	905	△29.8%
2018年 9月期 通期	売上高	3,968	△ 118	3,849	△ 424	3,424	△10.7%
	営業利益	964	△ 275	688	△ 428	260	△44.4%
	経常利益	904	△ 279	624	△ 428	196	△47.3%
	当期 純利益 ¹	549	△ 211	337	△ 283	54	△51.5%
	総資産	7,802	△ 238	7,563	43	7,606	0.6%
	純資産	2,527	△ 355	2,171	△ 729	1,442	△28.8%
2019年 9月期 通期	売上高	6,272	△ 374	5,897	△ 227	5,670	△3.6%
	営業利益	1,462	△ 444	1,017	△ 234	783	△16.0%
	経常利益	1,190	△ 448	742	△ 234	508	△19.7%
	当期 純利益 ¹	787	△ 397	389	△ 151	237	△19.2%
	総資産	12,853	△ 541	12,312	△ 115	12,196	△0.9%
	純資産	6,792	△ 739	6,052	△ 881	5,171	△13.0%
2020年 9月期 通期	売上高	8,252	△ 203	8,048	△ 158	7,890	△1.9%
	営業利益	1,869	△ 1,076	792	△ 103	689	△5.5%
	経常利益	1,605	△ 967	637	△ 95	542	△5.9%
	当期 純利益 ¹	1,118	△ 687	431	△ 52	378	△4.7%
	総資産	16,272	△ 263	16,009	△ 213	15,795	△1.3%

会計年度	項目	訂正前	10/15 影響額	10/15 訂正後	2/28 影響額	2/28 訂正後	増減率
	純資産	8,024	△ 1,276	6,748	△ 934	5,814	△11.6%
2021年 9月期 第1 四半期	売上高	1,741	25	1,767	101	1,869	5.8%
	営業利益	△ 56	△ 462	△ 519	122	△ 396	—
	経常利益	△ 173	△ 317	△ 491	126	△ 364	—
	当期 純利益 ¹	△ 137	△ 271	△ 408	62	△ 346	—
	総資産	20,520	△ 259	20,260	302	20,562	1.5%
	純資産	13,284	△ 1,495	11,788	△ 871	10,916	△6.6%
2021年 9月期 第2 四半期	売上高	4,319	△ 51	4,267	60	4,328	1.4%
	営業利益	105	△ 918	△ 813	103	△ 710	—
	経常利益	△ 32	117	84	107	192	—
	当期 純利益 ¹	△ 63	△ 9	△ 72	5	△ 66	—
	総資産	23,290	△ 768	22,521	122	22,644	0.5%
	純資産	13,595	△ 1,267	12,327	△ 929	11,398	△6.8%
2021年 9月期 第3 四半期	売上高	—	—	7,230	98	7,328	1.4%
	営業利益	—	—	△ 575	134	△ 441	—
	経常利益	—	—	235	155	391	66.0%
	当期 純利益 ¹	—	—	△ 874	45	△ 828	—
	総資産	—	—	22,082	216	22,298	1.0%
	純資産	—	—	11,511	△ 889	10,622	△7.7%

¹親会社株主に帰属する当期純利益となります。

(1) 特別調査委員会による調査

当社は、当社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。）による 2021 年 9 月期第 3 四半期レビュー手続の過程で、あずさ監査法人から、当社及び当社連結子会社である株式会社教育測定研究所（以下「教育測定研究所」といいます。）と、その取引先である法人 A との間で行う CBT¹に関する共同事業に係る取引（以下「第一次対象取引」といいます。）について経済合理性の調査を行う必要があるとの連絡を受けました。これを受け、2021 年 8 月 2 日、当社は、当社と利害関係を有さない弁護士及び公認会計士からなる特別調査委員会を設置しました。

これを受け、2021 年 8 月 2 日、当社は、当社と利害関係を有さない弁護士及び公認会計士からなる特別調査委員会を設置して第一次対象取引に関する経済合理性や連結財務諸表への影響の有無等について調査することとし、調査期間を確保するため、同年 8 月 13 日に 2021 年 9 月期第 3 四半期報告書の提出期限の延長に係る承認申請書を関東財務局に提出し、同日、承認を受けました。

¹ CBT (Computer Based Testing) : コンピュータ上で実施する各種試験の形態。試験に関わる一連の作業の自動化を実現する。

その後の特別調査委員会による調査の過程において、第一次対象取引とは関連性のない、当社の連結子会社である教育測定研究所及びDoubleYard Inc.と持分法適用関連会社である関連会社Bとの間の一部取引（以下「第二次対象取引」といいます。）に関して、売上の計上の実態を伴うものであるかについての懸念が検出されたため、あずさ監査法人より、追加の調査が必要となる旨の報告を受けたことから、同年9月16日、当社はグループ間取引の売上計上の妥当性についての調査を特別調査委員会に追加委嘱するとともに、2021年9月期第3四半期報告書の提出期限の延長に係る再延長承認申請書を関東財務局に提出し、同日、同年10月15日までの延長承認を受けました。

当社は、2021年10月15日付「特別調査委員会の（中間）報告書受領及び追加調査継続に関するお知らせ」、同日付「2021年9月期第3四半期決算短信の公表、2021年9月期第3四半期報告書の提出、過年度の有価証券報告書・決算短信等の訂正および子会社の異動に関するお知らせ」にてお知らせしましたとおり、2021年10月15日時点までの暫定的な調査結果の概要をまとめた中間報告書を特別調査委員会から受領しました。中間報告書では、当社及び当社の連結子会社である教育測定研究所とその特定顧客との間の一部取引、及び調査の中であずさ監査法人の監査において検出された第一次対象取引とは関連性のない教育測定研究所と当社の関連会社との間における売上計上の実態について懸念が生じた一部取引等についての調査結果の概要が記載されていました。あわせて、当社では、過年度の連結の範囲の決定について疑義が生じたため、当社の連結の範囲を見直すこととしました。また、あずさ監査法人から、監査手続の中で、第二次対象取引とは別途、教育測定研究所について売上高の実在性及び期間帰属の根拠となる証憑の信頼性に疑義がある複数取引（特別調査委員会の最終報告書において「第三次対象取引」として述べられています。）が存在するとの指摘を受けたため、当該第三次対象取引について特別調査委員会に調査を委嘱するとともに、当該時点において当社として必要と判断した限りにおいて自主的に会計処理を訂正し、上記中間報告書の結果及び連結範囲の見直しとあわせて、2021年9月期第2四半期までの開示情報について過年度の財務諸表等の訂正を行うとともに2021年9月期第3四半期報告書を提出しました。

その後、2021年12月24日付「特別調査委員会の追加調査継続に関するお知らせ」にてお知らせしましたとおり、当社は、内部統制の一環として親密先等との間の一定規模以上の取引の会計処理について自主点検を進めておりましたが、その中で、新たに複数の取引の売上計上等に関し、過年度の会計処理を訂正する必要又はその可能性があることを認識し、会計処理の訂正範囲に与える影響が大きい類型のもの及び質的に重要な可能性があるものについては、特別調査委員会に調査を委嘱することとしました（特別調査委員会の最終報告書において「第四次対象取引」として述べられています。）。

その後、2022年2月25日、当社は、特別調査委員会より最終報告書を受領いたしました。これを受け、当社は、当該調査結果及び当社における自主点検の結果を踏まえ、2022年2月28日付にて、過年度に係る決算短信等について再訂正のうえ公表するとともに、再度過年度に係る有価証券報告書等の訂正報告書を関東財務局へ提出いたしました。各調査の概要は以下のとおりです。

<第一次対象取引>

中間報告書及び最終報告書では、当社グループと特定顧客との共同事業における第一次対象取引（テストセンター取引）について、特定顧客との間で2020年1月に締結した基本契約では、共同事業から発生する利益を双方が享受（プロフィットシェア）するとともに、損失も双方で負担（ロスシェア）することが規定されており、2020年9月期第3四半期決算時点では年間損失が見込まれていたことが判明したため、将来発生する可能性がある損失に対して遡及的に事業損失引当金の計上が必要であるとの指摘を受けま

した。また、2020年11月に締結した覚書により、当該事業から発生した損益の精算方法に当社グループによる資産の取得を織り込むこととしたことから、資産取得により、支出相当額の事業損失引当金の戻入が必要となるとの指摘を受けました。さらに、当該事業から発生した損益の精算の一環として当社グループが取得した資産については、その取得価格の算定の根拠等が十分とはいえないものも存在することから、資産計上の適否について改めて検討すべきとの指摘を受けました。

これらの指摘を踏まえて、当社は、前連結会計年度においてロスシェア相当分について事業損失引当金（流動負債）を計上するとともに、特定顧客向け売上高を減額いたしました。また、当連結会計年度において特定顧客より資産を取得する都度、事業損失引当金の取り崩しを行い、債務免除益を計上するとともに、特定顧客より取得したシステム・コンテンツ資産の取得価額のうち、43百万円部分について資産（ソフトウェア仮勘定）の減額修正を行いました。さらに、特定顧客から取得し資産計上していたシステム・コンテンツ資産合計12.7億円のうち3.8億円分について、取得時に遡って販売費及び一般管理費（研究開発費等）として費用化しました。

<第二次対象取引>

中間報告書及び最終報告書では、当社連結子会社による当社関連会社に対する売上計上の実態について懸念が生じた第二次対象取引（グループ会社間取引）について、実際に支払われた金額との対価関係が成立する役務提供が行われたと評価することは困難であり、対価関係の存在が認められ、役務の提供が行われたと評価することができる範囲まで、売上の減額を行う必要があるとの指摘を受けました。

この指摘を踏まえて、当社は、当社連結子会社が当社関連会社に対して2020年9月期に計上した1億円の売上について、6百万円の売上に減額修正し、残りは預り金として計上しました。

この他、当社においては、連結財務諸表に表示される連結業績を嵩上げすることを、企業の実態を反映した適切な会計処理及び開示という観点よりも優先して、独立当事者間では成立し難い価格又は条件等に基づく取引により当社連結グループ各社から非連結子会社又は持分法適用関連会社に対する売上を計上したこと、及び非連結子会社があるまま維持されるように連結範囲が意図的に調整されていたことがそれぞれ認められるとの指摘を受けました。

なお、中間報告書及び最終報告書では、第二次対象取引に関連する調査の中で、上記以外の複数のグループ会社間取引についても、対価の合理性が確認できない旨の指摘も受けましたが、当社は、調査の過程で、連結範囲の決定に際しては、子会社の質的重要性も踏まえて判断する必要があることを理解し、2021年10月15日に改めて連結範囲を見直しており、その結果、連結グループ内の取引として相殺消去されることとなりました。

<第三次対象取引>

最終報告書では、当社連結子会社から親密先等に対する売上高の実在性及び期間帰属の根拠となる証憑の信頼性に疑義があるとされた第三次対象取引（親密先等との取引）として、教育測定研究所が取引先へソフトウェアを販売する一方、販売先から同ソフトウェアのライセンスを受けていた取引につき、これら取引は一連の取引であったところ、セール・アンド・リースバック取引とみなされるのを避けるために契約を2つに分けていたことが判明したため、セール・アンド・リースバック取引と捉えるべきであるとの指摘を受けました。

この取引について、当社は、セール・アンド・リースバック取引であると判断し、2021年10月15日に、その売上及び2018年9月期以降の当該取引先に対するライセンスフィーの売上を取り消し、70百万円のリース資産及びリース債務を計上し、5年に亘る償却処理を行うこととしました。

また、最終報告書では、教育測定研究所が取引先から支払いを受けたプラットフォームの使用権費用につき、取引初期に近い時期の売上の方が多額になるように傾斜させていた点に関し、売上の傾斜配分計上の合理的根拠がないなどの指摘を受けました。

この取引について、当社は、上記使用権費用については、多教科PF事業への参画費用としての側面があると評価できることから、期間均等按分で売上を計上することとしました。

その他、後述の自主点検において述べております「親引けに際して締結された業務提携契約」と同様の指摘などを受けております。最終報告書で不適切な会計処理であると指摘された取引についても、特別調査委員会の調査結果を踏まえ、会計処理を訂正することとしました。

<第四次対象取引>

最終報告書では、第四次対象取引として、特定の顧客が利用するソフトウェア開発等に係る要件定義等の役務提供を行ったとして一時点で売上を計上した取引について、要件定義等の役務提供後に完成したソフトウェアを自社資産とし、特定顧客に対して当該ソフトウェアを使用するライセンスを供与し、ライセンス収益を得ていることからすれば、要件定義等の役務提供の対価としての売上計上は、実質的にはライセンス料の前受であるといった指摘を受けました。この指摘を踏まえて、当社は、要件定義等の成果物を納品した時点で一括計上していた売上を取り消して前受金とし、ソフトウェアが完成した時点より資産の償却期間に渡って均等に売上を計上することとしました。また、特別調査委員会による会計処理に関する方針を受け、調査対象となった取引の類似取引について、自主点検を実施し、会計上必要と認める訂正をいたしました。

さらに、最終報告書では、第三次対象取引及び第四次対象取引の件外調査の結果として、教育測定研究所が、広告代理店事業者との間で、教育測定研究所が取引先とともに運営するウェブサイト内で、広告代理店事業者の商品に関するWeb DMの配信等を行う業務を請け負い、2020年9月末にかかる業務を行ったとして売上を計上した取引について、実態としては、2020年9月末に配信するWeb DMのみの対価ではなく、2023年3月までに配信するWeb DM全体の対価と考えるべきといった指摘を受けました。この指摘を踏まえて、当社は、役務提供を完了していない分の対価にかかる売上を取り消し、Web DM配信の役務提供の配信実績に応じた売上を計上することとしました。

その他、最終報告書で不適切な会計処理であると指摘された取引についても、特別調査委員会の調査結果を踏まえ、会計処理を訂正することとしました。

(2) 自主点検の実施

当社は2021年10月15日に、2021年9月期第2四半期までの有価証券報告書等の訂正を行い、2021年9月期第3四半期報告書を提出したものの、これらに含まれる財務諸表等に対する監査報告書等が限定付適正意見、意見不表明又は結論不表明となったことなどを踏まえて、内部統制の一環として、親密先等との間の一定規模以上の取引等を中心とする個別取引約180件の会計処理について自主点検を実施いたしました。

2022年1月以降、当社は、かかる自主点検の客観性を高めるため、当社社外監査役の監督の下、当社と利害関係を有しない弁護士及び会計士からなる外部専門家の支援を得て自主点検を実施いたしました。

当社は、自主点検対象の範囲を必要に応じて拡大し、親密先等との間の一定規模(1,000万円)以上の取引237件に加えて、自社所有のソフトウェアに対する要件定義業務等によって売上を計上した取引145件(ただし、うち60件は上記237件の取引に含まれます。)についても、会計処理の適切性について点検を実施しました。また、親密先等の中には、当社の新規株式公開時の親引けや上場市場変更時の並行第三者割当により当社株式を引き受けた取引先等もいるため、これらの引受が、事業上の合理性や必要性を欠く不適切な会計処理に繋がっていないかについてあわせて検証いたしました。なお、これらの各取引の中でも、会計処理の訂正範囲に与える影響が大きい類型のもの及び質的に重要な可能性があるものについて、上記(1)のとおり特別調査委員会に調査を委嘱いたしました。自主点検の結果を踏まえ、当社は、実態に合致するよう売上計上方法等を見直し、以下のとおり会計処理を修正することとしました。

<要件定義等>

特定の顧客が利用するソフトウェアの開発に際して、当該ソフトウェアの開発から運用までのプロジェクト策定、その後の開発、機能追加及び動作検証作業等(以下「要件定義等取引」といいます。)について、(1)特別調査委員会による調査<第四次対象取引>のとおり、特別調査委員会による要件定義等取引の経緯や会計処理に関する整理の内容に基づき、自主点検にて個別案件の会計上必要と認める修正内容を整理しました。この要件定義等取引は、受託契約に基づきソフトウェアの仕様書等を成果物として納品することで一括して売上を計上し、当該ソフトウェアについては要件定義書に記載された仕様等を反映した上で、自社で所有する前提で当社グループが開発し、開発後は特定の顧客に対して利用ライセンスを付与するという取引スキームが前提となっていました。

当社としては、このような受託契約の実態は、成果物の納品だけではなくその後のソフトウェア開発及びサービスの提供の開始が対価の期待値に含まれているとし、後における取引先に対する利用許諾見込み期間(あるいはライセンス付与見込期間)に亘って、売上を分割計上することが、より実態に合致していると判断し、一括売上を取り消し、サービス提供期間に亘って売上を繰延計上するなどいたしました。その結果、2016年9月期から2021年9月期まで合計で、売上高が約1,144百万円減少するとともに、2021年9月期末で前受金残高として約888百万円を計上しております。

<親引けに際して締結された業務提携契約>

特定の株主に対する第三者割増当増資等に際して、将来の一定期間に係る受注金額に関する合意を含んだ業務提携基本契約の締結を行っている取引先に対して、教育事業固有のコンサルティング業務やプラットフォーム運營業務等の提供を行いました。親引けに際して締結した業務提携契約において定められた将来の一定期間における受注金額(枠)を前提に、各年度分の「枠」として定められた金額を消化し、売上計上することを業績目標として達成することを主たる目的の一つとして、複数の個別取引契約(子契約)の契約金額が決定され、当該年度末に向けて締結するといった事象が認められまし

た。

これらの取引については、取引毎に締結された契約に基づき売上を計上するのではなく、当該個々の取引が起因する業務提携契約に定められた受注金額及び契約期間を踏まえて、役務提供期間にわたって月次で按分して売上を計上することがより実態に合致していると判断し、取引毎に計上した売上を取り消し、業務提携契約の期間・金額に応じて按分計上するよう訂正いたしました。その結果、2018年9月期から2021年9月期まで合計で、売上高が約445百万円減少するとともに、2021年9月期末で前受金残高として約337百万円を計上しております。

なお、このような親引けに際して締結された業務提携契約を前提とした取引は、特別調査委員会の第三次対象取引にも含まれており、特別調査委員会においても上記訂正方針について不合理ではないと結論付けております。

< 検収書受領前の売上計上 >

当社がサービスを提供後、取引先から検収を受ける前に売上を計上した取引等が確認されたため、検収日にあわせて売上計上時期を修正するなどいたしました。その結果、2016年9月期から2021年9月期まで合計で、その結果、売上高が約68百万円減少するとともに、前受金残高として約52百万円を計上しております。

2. 過年度決算訂正に至った原因の分析

特別調査委員会の最終報告書では、各事案によって異なる側面はあるものの、大要、予算達成に向けられたプレッシャーの下で、適切な会計処理や開示よりも業績達成が優先されていたこと、子会社・関連会社及び親密先との取引において価格決定や計上時期に融通が効く状況が存する中で、内部統制が有効に機能していなかったことが大きな要因と考えられるとの指摘がありました。

当社では、特別調査委員会の最終報告書において指摘された原因分析及び改善方策を受け、過年度決算訂正の原因となった問題点の分析とこれを防止する方策について検討を行いました。この結果、下記のような原因があったと認識し、これらを監視・モニタリングして未然に防止する内部統制について、特に以下の点において課題があったと考えております。

(1) 連結業績優先の経営姿勢

最終報告書において、当社の通期末である9月末や、第2四半期末である3月末までにおける売上計上を意識した取引が見られ、前代表取締役が事業部門に対しては、予算達成上重要な案件や重要な取引先に関する案件についてはステップインし、事細かに指示を与えていたことが窺われ、その程度は担当者によって異なるものの、担当者としては、そのような指示に対して少なからずプレッシャーを感じていたこと、これに親密先との間で取引の金額や時期について融通が利きやすい環境にある当社グループ特有の事情の下、かかるプレッシャーが売上計上という目的に基づいて形式を整える取引を選択させ、又は売上の金額や売上計上の時期の妥当性に疑義を生じさせる取引を行わせる一因となった可能性が指摘されております。

(2) 取締役会を始めとした各監督機能の課題

当社取締役会は、構成メンバーにおける社内取締役の比率が14名中12名と高くなっており、さらに社内取締役の多くは、グループ会社における会議体のメンバーと重複しており、グループ会社間やグループ会社と親密先との取引に関して、本来そ

れぞれ別会社としての認識や監督する立場として意思決定が十分に出来ていなかった可能性があったと考えております。また、社内取締役の数が多くことで相対的に社外取締役の比率が低くなり、議案についての社外取締役の影響力が低下していたことや、社内取締役の中にも当社取締役会における議論に積極的に参加しないまま議案を承認する者が多くなるなどの問題点もあったと考えております。

また、役職員においても、規程に対する理解が不足しており、重要な契約内容について取締役会上程前に十分な議論、検証がされていなかったことや、適時適切なタイミングで上程されていなかったこと、配布される説明資料において取引の全体像等を理解する上で必要となる十分な情報が開示されていなかったこと及びそもそも上程されていない場合があったことなどが問題であったと認識しております。例えば、非連結子会社及び関係会社とのグループ間取引が関連当事者取引であるとの認識が不十分であり、関連当事者取引管理規程通りの運用が出来ていなかったことが発覚しております。

また、取締役の指名・報酬等に関する手続きの客観性・透明性を高めるために、社外取締役を中心とした指名・報酬委員会の設置を検討する等、ガバナンスの強化に向けた議論が不十分であったことを認識しております。

(3) 適切な会計処理及び開示に対する理解の不足

今回の調査で検収日と納品日に即した適切な会計処理がなされていない取引等が複数検出されております。事業部門では、顧客との契約に基づいて適切な会計処理を正確に行うために、受注稟議や発注稟議等、各種稟議を適切なタイミングとプロセスに則って運用しなければならないという認識が十分浸透せず、上長及び担当取締役についても、誤った日付が記された検収書が添付された売上報告稟議を承認してまいりました。また、経理部から会計上の指摘を受けた取引についても、これを迂回するような取引が事業部で進められたことがセール・アンド・リースバック取引で検知されております。また、役職員の会計に対する知識、理解力が不足しており、この状況を改善するための取り組みがなされていなかったことも要因の一つであったと認識しております。

(4) 顧客との取引における価格（含む資産取引）の妥当性や、関係会社向けのライセンス価格の適正性の検証体制

調査報告書において、親密先や関連当事者取引において、第三者との取引と同水準の価格設定や取得する資産の価値に対する第三者評価を取得する等、適切なプロセスを経ずに取引が行われており、その算定根拠等が不十分であったことが判明しました。また、一部の親密先や関連当事者取引については対価に見合う役務提供があったとは認められず、売上の減額を行う必要があるとの指摘を受けました。

このように、当社グループにおいては、長年にわたって取引関係のある親密先やグループ会社間の取引が多く、通常の第三者との取引と異なるプロセスのもとで、財・サービスの価格などの条件が決定されているケースが散見されました。かかる商習慣が全社的に当たり前になっていたこと、また、こうした環境の下で会計上疑義が生じ得る取引を未然に抑止・防止するために本来あるべき内部統制機能が十分に機能していなかったことも今般の過年度決算訂正を行うに至る原因になったと考えております。

(5) 社内規程等を遵守する意識及び規程違反のモニタリング体制における課題

社内規程等を遵守する意識が不十分であり、また規程違反についてのモニタリング

の手法が十分でなかったと考えております。特に契約締結に際して日付のバックデートを行うことに対する問題意識が十分でなかったこと等が、今回の過年度決算訂正の大きな原因の一つとなったと考えております。また、職務権限規程などの理解が不十分且つ規程遵守の意識が弱く、適切に取締役会や経営戦略会議への上程ができていなかったこと、取引を行う前に契約を締結するという意識に欠け、適切な対応が取れていなかったこと、取締役会回避のための意図的な契約の分割等を検知する仕組み等の十分なモニタリング体制が経理部及び法務部で構築されていなかったことを認識しております。

(6) 内部牽制体制の不足

最終報告書において、連結範囲の決定、予算策定、予実管理等のプロセスにおけるCEOへの権限集中とCFOによる牽制機能の不足が財務報告にかかる内部統制が十分に機能しない遠因であった可能性が指摘されております。また、経理部門において、取引の実態を把握する姿勢の不足及び監査法人からの指摘を受けないようにする意識が優先すること等による経理部門による統制の不十分性と経理部門内における牽制体制の不足が、経理統制の脆弱化を招く要因になったことが指摘されております。さらに、管理部門において総務部門と経理部門との連携不足があったことが、CBT共同事業基本契約やセール・アンド・リースバック取引を適切に会計処理できなかった理由となったことが指摘されております。

指摘を踏まえ、当社においては、事業部門において新規事業の構築や契約の締結をする場合、法律的・会計的論点を早期に洗い出して検証するプロセスが十分に構築されていなかったと考えております。事業部から申請される、稟議内容を精査する体制が不足し、会計上重要な影響を与えるため取締役会等の会議体に上程すべき基本契約等の締結について、当該契約等取引金額が記載されていなかったため、付議基準への該当性につき形式的な判断で見落とされていたほか、経理を中心とした管理部門による内容の検証が不十分であり、取引条件の合理性を確認できていなかった等の問題があり、社内において十分な牽制機能が働いていなかったと考えております。

(7) 内部監査体制の拡充及び内部通報制度の活用の推進

内部監査体制については、過去より専担者による内部監査を行っていましたが、今回の不祥事の内容を踏まえると、会社の事業の特質や経営環境を踏まえたリスク評価とそれに対応した手続が十分ではなかったと考えております。したがって、内部監査について体制の強化が必要であると考えております。また、当社では内部通報制度を設けており、これまで通報実績もあったものの、この度の特別調査委員会による調査の対象となっている一連の取引等については特段の通報が寄せられなかったことを踏まえ、内部通報制度の周知徹底や活用の啓蒙について不足がなかったか見直しを行う必要があると認識しております。

(8) 経理部・監査法人・会計アドバイザー間のコミュニケーションの課題

連結範囲の決定時等においては、経理部・監査法人・会計アドバイザーの三者間におけるコミュニケーションに課題があったと認識しております。主な要因としては、経理担当者から会計アドバイザーへの照会内容が記録として残らずブラックボックス化していたこと、経理担当者が監査法人と会計方針について協議する際に、案件の全体像を開示せずに説明したことに加え、経理担当者・監査法人・会計アドバイザーと会計方針上の合意した事項についての整理ペーパーを整備していなかったこと等があると考えております。

II. 改善措置並びにその実施状況及び運営状況等

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) 取締役会の構造改革（I. 2 (2)に対応）

(ア) 社外取締役の拡充

【改善計画・状況報告書に記載した改善策】

これまでの社内取締役の比率が高かったことを見直し、2021年12月23日の定時株主総会において、社内取締役の数を12名から4名に減らし、社外取締役の数を2名から4名に増やすことで、社外取締役比率を半数に変更しております。また、今後のガバナンス体制及び内部統制の体制を早期に再構築し、世代交代を行うことによって事業活動を再度軌道に乗せることを目的に、旧代表取締役であった3名を当社代表取締役として再任せず、新たに廣實学を代表取締役に選定いたしました。その後、下記にも記載の通り、指名・報酬委員会を設置したうえで、2022年3月29日の臨時株主総会で新たに取締役を選任し、引き続き社外取締役比率を半数とする新たな経営体制に移行しております。

【実施・運用状況】

2022年5月9日付で旧代表取締役であった高村が辞任し、2022年9月30日付で取締役副社長兼COO兼経営戦略室長である本多が辞任した為、現在は社内取締役2名、社外取締役4名の経営体制となっております。

また、下記にも記載しておりますが、2022年12月22日開催の定時株主総会で承認された場合、当社は監査等委員会設置会社へ移行し、社内取締役が4名、社外取締役が3名となります。なお、監査等委員は全員社外取締役となる予定です。社内取締役が過半数となりますが、社内取締役4名のうち2名、社外取締役の3名のうち1名は、新たに外部から取締役として選任することで、新経営体制を構築してまいります。外部からの取締役候補者3名につきましては、2022年7月29日開催の取締役会で決議した株式会社増進会ホールディングスとの資本業務提携契約締結に基づいて、同社から推薦を受け、当社の指名・報酬委員会が、下記にも記載しておりますプロセスを経て、当社の取締役選定基準を基に新たな取締役候補者として選任しました。また、社外取締役候補者については、独立社外取締役としての要件を充たすことを確認しております。

(イ) 指名・報酬委員会の設置

【改善計画・状況報告書に記載した改善策】

取締役の指名・報酬等に関する手続きの客観性・透明性を確保するために、指名・報酬委員会の設置について2022年1月26日の取締役会において決議し、2022年3月29日の臨時株主総会において、この指名・報酬委員会の答申を得た上で取締役候補を提案しました。また、その報酬額についても、同委員会の答申を得たものとする運用にしております。なお、高村・関の両名においては、特別調査委員会の調査報告書において、不適切な会計処理への関与又はCFOとしての役割が果たせていなかったとの指摘がなされておりますが、指名・報酬委員会の答申においては、両名は当社の再生において他者では代替が利かないものであり、新体制での経営が軌道に乗るまでの期間について新経営陣を支えていくことが今回の不適切会計処理問題の責任の取り方の一つであるとの見解が示されておりました。

【実施・運用状況】

2022年9月6日開催の取締役会にて、指名・報酬委員会による選定スケジュールとプロセスにつき報告を行い、以下のとおり、指名・報酬委員会を開催しました。

	開催日	参加者
第1回	2022年9月16日	今村委員長（社外取締役）、藤井委員（社外取締役）、廣實委員（当社代表取締役）
第2回	2022年10月5日	今村委員長（社外取締役）、藤井委員（社外取締役）、廣實委員（当社代表取締役）
第3回	2022年10月14日	今村委員長（社外取締役）、藤井委員（社外取締役）、廣實委員（当社代表取締役）
第4回	2022年10月28日	今村委員長（社外取締役）、藤井委員（社外取締役）、廣實委員（当社代表取締役）
第5回	2022年11月7日	今村委員長（社外取締役）、藤井委員（社外取締役）、廣實委員（当社代表取締役）
第6回	2022年11月21日	今村委員長（社外取締役）、藤井委員（社外取締役）、廣實委員（当社代表取締役）

まずは取締役選定基準を設定しました。監査等委員会設置会社に移行するにあたり、全ての取締役に求められる前提要件を決め、そのうえで、取締役会及び監査等委員会の役割並びに業務執行取締役、独立社外取締役を含む非業務執行取締役又は監査等委員のそれぞれの役割やスキル・マトリクスとの連動性を意識し決めました。

社外取締役に求められる要件は、

- ・当社グループ全体を俯瞰し、本質的な課題やリスクを把握する能力等を有すること
 - ・客観的・独立的な立場や少数株主をはじめとする多様なステークホルダーの視点から、問題解決志向の意見・提言や適切な監督ができること
 - ・当社と経営陣・支配株主等との利益相反を適切に監督・監査できること
- 上記に加え、当社業務に十分な時間を振り向けることが可能であるかも判断基準として、他の上場会社の役員との兼務状況なども勘案しております。

業務執行取締役に求められる要件は、

- ・当社グループを巡る業界動向・関連諸規制、当社グループのビジネスモデル、各々の専門分野における豊富な経験・知識を有し研鑽を積んでいること

- ・全社的視点の下、効果的な戦略遂行能力・組織運営能力、適切な判断力をもって、活力ある形で経営・事業を牽引・統制できること
- ・基本の徹底と変化への対応を自ら実践し、社員の目標となる資質を有すること

監査等委員である取締役求められる要件は、

- ・当社グループの組織、事業、業務プロセス等に精通し、社内から情報を適切に収集したうえで、客観的な経営の監督や実効性の高い監査ができること

以上の当社の取締役選定基準を充たした候補者を選任し、以下の取締役候補者を2022年11月25日開催の取締役会に上程し、指名・報酬委員会の答申を踏まえ、決定いたしました。

株主総会で承認されたのちの新たな経営体制とスキル・マトリクスは以下のとおりです。

株主総会で承認されたのちの経営体制とスキル・マトリクス

氏名	地位	特に専門性を発揮できる領域および経験									属性		
		企業経営	経営戦略 (企画・立案)	教育業界の知見 (技術・事業・市場)	サービス・テクノロジー開発 (ソフトウェア・AI)	マーケティング戦略・営業	海外事業・国際ビジネス	財務会計 ファイナンス・M&A	人材マネジメント	ESG・リスク管理	性別	年齢	在任年数
廣貫学	取締役	●	●	●		●	●	●	●		男性	48	2年
西田紀子	取締役	●		●	●				●		女性	47	新任 (2年10ヶ月)
川瀬晴夫	取締役		●		●			●	●	●	男性	58	新任
清水仁	取締役	●	●			●			●	●	男性	62	新任
泉谷智	社外取締役 (監査等委員)							●	●	●	男性	57	新任
清水恵	社外取締役 (監査等委員)		●					●	●	●	女性	54	新任 (監査役：7年)
小柴美樹	社外取締役 (監査等委員)		●					●		●	女性	54	新任 (監査役：4年)

※2022年12月22日時点。
括弧内は、グループ会社での役員または当社監査役の在任期間も含めた年数となります。

(ウ)さらなる新経営体制への移行

【改善計画・状況報告書に記載した改善策】

上記のとおり、指名・報酬委員会の答申を受けて新経営体制をスタートさせておりますが、当社としては、ガバナンス体制のさらなる強化を図るべく 2022 年 9 月を目標に更なる新経営体制を構築したいと考えております。なお、高村については 2022 年 5 月 9 日付で取締役を退任し、今後、当社の顧問として必要な範囲内で新経営陣をサポートすることとなりました。

また、株主構成としては高村ら当社創業者が、当社株式の 3 分の 1 超を保有しております。創業者からは、今後は保有する当社株式の譲渡についても検討中である旨報告を受けており、当社の経営体制への影響を勘案しながら決定してまいります。

【実施・運用状況】

2022 年 7 月 29 日開催の取締役会において株式会社増進会ホールディングスとの資本業務提携を決議いたしました。それに伴い、高村ら当社創業メンバーが保有する当社株式のうち、総議決権数に対する議決権比率 30.05%に相当する株式を同社の完全子会社である株式会社 ZE1 へ譲渡し、実行されました。この実行に伴い、2022 年 9 月 30 日時点の高村氏の総議決権の数に対する議決権比率は 4.82%、松田氏の総議決権の数に対する議決権比率は 4.80%、林氏の総議決権の数に対する議決権比率は 2.37%、曾我氏の総議決権の数に対する議決権比率は 1.92%となっております。

新経営体制の構築については、当初 2022 年 9 月を予定しておりましたが、新たな大株主である株式会社増進会ホールディングスとも協議のうえ、同年 12 月 22 日に開催する予定の定時株主総会に向けて、ガバナンス体制の強化を図るべく協議をしてまいりました。

なお、ガバナンス体制の在り方については、引き続き株式会社増進会ホールディングスと協議を続けてまいります。

(2) 経営責任の明確化（I. 2. (1)及び(2)に対応）

【改善計画・状況報告書に記載した改善策】

当社は今回の一連の会計処理問題を厳粛に受け止め、経営責任を明確にするため、2022年3月24日の取締役会において、関係役員（役員の職から退任後の者を含みます。）に対し、報酬の一部返上及び月額給与の一部返金の勧告を決議したところ、該当者より下記の通り一部返上及び返金の申し出がありました。

対象者と内容は下記の通りです。

前代表取締役による報酬の一部返上

氏名	処分時の役職	前役職	自主返上の内容
高村 淳一	取締役	代表取締役社長兼 CEO	月額報酬3ヶ月分の20%相当額を自主返上（2022年1月より報酬の65%以上の減額をすでに行っており、それに加えて月額報酬3ヶ月分の20%相当額を自主返上するもの）
松田 浩史	取締役	代表取締役副社長兼 ESG 担当兼社長室長	月額報酬3ヶ月分の20%相当額を自主返上（2022年1月より報酬の40%以上の減額をすでに行っており、それに加えて月額報酬3ヶ月分の20%相当額を自主返上するもの）
関 伸彦	取締役 CFO	代表取締役副社長兼 CFO	月額報酬3ヶ月分の20%相当額を自主返上（2022年1月より報酬の40%以上の減額をすでに行っており、それに加えて月額報酬3ヶ月分の20%相当額を自主返上するもの）

前取締役による月額給与の一部返金

前取締役4名
（前取締役副社長3名及び前常務取締役1名）

月額給与3ヶ月分の5%相当額を返金（役員の職からの退任に伴い、2022年1月より取締役時代の役員報酬の35%以上の減額をすでに行っており、それに加えて月額給与3ヶ月分の5%相当額を自主返金するもの。）

【実施・運用状況】

改善計画・状況報告書に記載のとおり、上記7名全員を対象に2022年4月～6月の3ヶ月間の報酬・給与支給時に上記金額を控除する形で実施いたしました。

社員として当社の事業を支える業務を担っていた高村と松田は、2022年12月末日をもって予定の業務を終了し、当社を退社する方向で両者と協議をしております。また、関は、上記で記載しました資本業務提携契約の中で、株主総会の終結時をもって、当社の取締役を退任し、一定の引継ぎ期間を経て当社を退社する方向で協議をしております。

また、その他の前取締役4名の内、1名は2022年4月末日にて退社、残り3名は社員として当社の事業を支える業務を担っておりましたが、2名については2022年12月末日をもって予定の業務を終了し、当社を退社する方向で協議をしております。残り1名については、当社の顧客や事業への影響を慎重に見極めながら、今後判断して参る所存です。

なお、当社は、個人株主1名から「株主代表訴訟に係る提訴請求書」（以下、提訴請求書という）を受領しました。これを受け、当社監査役は、提訴請求書に記載された責任原因に基づき、上記7名を含む提訴請求の対象とされた取締役（元取締役を含む）（以下、対象取締役という）に対して、取締役としての任務懈怠を理由とする損害賠償を求める訴訟を提起するかについて調査・検討を行うこととし、当社及び対象取締役と利害関係を有しない弁護士に本件調査の補助業務を依頼し、その助言も得ながら検討した結果、以下の理由から、当社として対象取締役に對する責任追及を提起しないこととしました。

- ① 最終報告書で指摘された会計処理のうち、取締役の任務懈怠が認められる可能性があるのはごく一部であり、当該任務懈怠と相当因果関係の認められる損害額は、本件調査費用等の一部に限定されると考えられること。
- ② 責任追及の訴えを提起した場合、訴訟遂行のために当社に人的コストが発生するほか、相当額の訴訟費用・弁護士費用を要するが、回収可能な金額と比べて当社が実際に得られる経済的利益は少ないものになると予想されること。
- ③ 当社は、最終報告書を公表して以降、経営体制を一新し、特別調査委員会の提言を踏まえて再発防止策の取り組みを進めているところであり、責任追及訴訟の提起や当該訴訟が長期間継続することにより当社のレピュテーションの更なる悪化が懸念されること。

(3) 当社グループ役職員における会計処理に対する理解の醸成（I. 2. (3)に対応）

【改善計画・状況報告書に記載した改善策】

当社は、役職員に対する研修を強化し、会計処理に対する役職員の理解を醸成することとしております。会計上の疑義を生じた案件についてケーススタディ化し、経理知識と経理手続きの重要性について、経営層に対する定期的な研修（最低半年に1回）を実施し、事例共有を行うとともに、類似の事態が発生する予兆を捉え、速やかに情報の共有を行い、再発を防ぐ体制を整えます。上記研修は、まずは役員向けに2022年2月22日にケーススタディ研修として実施いたしました。実施した結果、受講者からは「基本に立ち返ることが如何に重要であるか分かった」「値段と期間帰属が一意に決まることが原則であり、それがビジネスモデルや取引先との関係、契約などによって歪められてはならないことを学んだ」「講義形式の他にディスカッション方式も導入し、繰り返し研修を実施してほしい」等の感想が寄せられました。同様の研修は今後、半年に1回開催する予定です。同じく、一般社員研修を2022年4月27日に実施し、受講者からは「自社で起こった実案件の問題点が整理されており、今後行うべきことが明確になった」「契約締結前に経理、総務へ相談することの重要性を改めて感じた」「引き継ぎ案件は、前任者が締結したものを自動更新している契約書がベースになっていることも多いが、一度基本に立ち戻り、正しい姿に整えていくことが必要だと感じた」等の感想が寄せられ、こちらも半年に1回開催の予定です。第1回目の講師は社内の有資格者が実施しましたが、今後は社外の関連資格を保有するアドバイザーの何れかの者又はその組み合わせにて行うことを想定しております。

【実施・運用状況】

第2回目役員向け研修として、以下のとおり2022年8月26日に実施いたしました。また、これまでの研修は国内を優先的に行ってまいりましたが、海外子会社の研修についても2023年3月に実施するために、現在研修内容や実施方法について検討しております。

[第2回役員向けケーススタディ研修]

開催方法	オンライン形式（業務等で参加出来ない場合は、動画コンテンツを共有）
開催日	2022年8月26日
受講者	14名（国内グループ3社の役員・執行役員）
受講率	100%
所管部署	内部統制推進室
講師	当社取締役 CFO
講義内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ケース①要件定義 ・ケース②押込み販売 ・ケース③契約書分割

第2回目研修では、第1回目の研修で行ったように、会計上の疑義を生じた案件について今回新たに3つをケーススタディ化しました。第2回ではより学習を定着させるため、学習後すぐに少人数のチームに分かれて討議を行いました。実施した結果、受講者からは「講義に加えて、討議することによってより理解が深まると感じた」「以前のいろいろな疑問が解決できた」「今回のような研修は、役員だけではなく、中間マネジメント層、一般社員層にまで広げて実施した方が良い」等の感想が寄せられました。

第2回目一般社員向けのケーススタディ研修を2022年10月21日に下記のとおり実施いたしました。

[第2回一般社員向けケーススタディ研修]

開催方法	オンライン形式（業務等で参加出来ない場合は、動画コンテンツを共有）
開催日	2022年10月21日
受講者	国内グループ3社の社員 201名
受講率	100%
所管部署	内部統制推進室
講師	当社経理本部長（2022年9月1日入社）
講義内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ケース①要件定義 ・ケース②押込み販売 ・ケース③契約書分割

受講者からは、「業務としてどこまで対応するかについては契約の記載を確認して進めていく必要があると改めて感じた」「これまで監査で何が問題とされたのか具体的な説明が無く、気をつけようがないと感じていたが、今回その部分が具体的に説明され、対策についても例示が有ったので非常に良かった」といった評価する感想があった一方で、「内容はとても重要で知っておかなければいけないのは理解できるが、内容が難しく、あまり理解できなかった」「用語等の基礎知識もなく、経営や営業にも携わっていない為、内容は難しかった」といった声もあり、今後の社員向けの研修では役職別や部門別で行う等の研修内容のさらなる充実を図ってまいります。

(4) コンプライアンス意識の徹底（I. 2. (3)、(4)及び(5)に対応）

(ア) 全社的な役職員に対するコンプライアンス研修の充実

【改善計画・状況報告書に記載した改善策】

これまで当社はコンプライアンスに関わる研修を年に1度行ってまいりましたが、今後はこれに内部統制や、規程の理解促進を主題としたものを取り入れ、内容の充実化を図るとともに、年間を通じて必要な研修を複数回実施してまいります。

① 内部統制の理解促進

2022年1月より全社の役職員を対象とした「J-SOX法と内部統制の理解」を目的としたe-Learning研修を実施しております。この研修は年に1度、継続的に実施してまいります。

② 規程の理解促進

2022年4月26日に規程の理解促進を目的として、全社の役職員を対象に当社の法務部長が講師となり実施しました。この研修は半年に1度、継続的に実施してまいります。なお、上記に加えて、規程の内容に基づき業務に合わせた部門別研修や職位に応じて対象者を絞った形での研修も実施してまいります。

【実施・運用状況】

- ① 改善計画・状況報告書に記載のとおり、内部統制推進室が所管部署となり、2022年1月にe-Learningを実施し、次回は下記のとおり2023年1月の実施を予定しております。海外子会社についても上記にも記載のとおり、2023年3月に実施するために、現在研修内容や実施方法について検討しております。

[実施予定内容 2023年1月]

開催方法	e-Learning
開催日	(仮) 2023年1月中旬～下旬
受講対象者	(仮) 国内グループ3社の役員・職員
所管部署	総務人事本部
講師	外部講師
講義内容	(仮) J-SOX法と内部統制の理解

- ② 当初は規程の理解促進の為の研修を半年に1度実施する予定でしたが、規程に対する理解をより深める為、規程が改定される度に役員(社内)・職員に対して規程改定研修を実施することとし、以下のとおり実施しております。

[実施内容 2022年7月]

開催方法	オンライン形式(業務等で参加出来ない場合は、動画コンテンツを共有)
開催日	2022年7月7日・8日
受講対象者	215名(国内グループ3社の役員・職員)
受講率	100%
所管部署	総務人事本部
講師	当社法務部長
講義内容	「職務権限規程の(別表)職務権限基準表」 新たな職務権限基準表を周知したとともに、改めて社内の申請フローの説明を行いました。

[実施内容 2022年8月]

開催方法	オンライン形式(業務等で参加出来ない場合は、動画コンテンツを共有)
開催日	2022年8月16日
受講対象者	213名(国内グループ3社の役員・職員)
受講率	100%
所管部署	総務人事本部
講師	当社法務部長
講義内容	「関連当事者取引管理規程」 社員には業務上、関連当事者取引と関わりを持たない者も多くいますが、関連当事者の定義や内容についても説明を行いました。

[実施内容 2022年9月]

開催方法	オンライン形式(業務等で参加出来ない場合は、動画コンテンツを共有)
開催日	2022年9月13日
受講対象者	213名(国内グループ3社の役員・執行役員)
受講率	100%
所管部署	総務人事本部
講師	当社法務部長
講義内容	「情報システム管理規程・内部統制規程・経理規程・原価計算規程」

	改定・変更された各規程における個別説明を行い、情報管理の正しい取り扱い方法等、実務運用に向けた各個人への規程関連知識の定着とスキル向上につながるよう説明を行いました。
--	---

[実施内容 2022年10月]

開催方法	オンライン形式（業務等で参加出来ない場合は、動画コンテンツを共有）
開催日	2022年9月13日
受講対象者	210名（国内グループ3社の役員（社内）・職員
受講率	100%
所管部署	総務人事本部
講師	当社法務部長・当社内部監査室長・当社人事部長・当社総務部長
講義内容	内部通報規程・育児介護休業規程・内部監査規程・稟議規程 改定・変更された各規程における個別説明を行い、特に内部通報に対する意識の向上や内部監査の重要性を認識してもらうよう説明を行いました。

なお、改善計画・状況報告書に記載のとおり、規程の内容に基づき業務に合わせた部門別研修や職位に応じて対象者を絞った形での研修も実施してまいります。

(イ)階層別の意識向上・醸成の機会設定

【改善計画・状況報告書に記載した改善策】

コンプライアンス意識向上・醸成の礎として、当社代表取締役社長からグループ社員全員に対して、内部統制の重要性に関するメッセージを半期毎に発信することにしており、今年に入ってから2021年9月期決算発表後の2022年3月7日に、会計処理問題に関する一連の経緯の共有と、内部統制の強化が会社として重要な課題であることをメッセージとして発信いたしました。その後、2022年9月期第1四半期決算発表を開示したことと、特設注意市場銘柄に指定されたことを踏まえ、2022年4月8日に改めて全社集会を実施しております。全社集会では、これまでに実施した再発防止策として、監督と執行の分離を目的に取締役会の構造改革を行ったこと等を共有するとともに、今後さらに再発防止策に取り組み、内部統制の強化を図ることの重要性を伝えております。その上で、階層別に意識向上・醸成の機会を設けることとします。

① 役員としての責務の再認識と法令等改正にキャッチアップする機会

社内役員を対象として、他社における内部統制の整備や強化について役員等の豊富な実務経験を有する方を講師として招き会社法・投資家からの期待といった観点で、取締役に求められる責務を再認識する機会を設けます。2022年4月27日に初回を実施しました。

また法令等の改正点についてもアップデートする機会として、社内役員、幹部職員28名を対象に2021年6月のコーポレートガバナンスコード改訂の要点解説（有識者による講話）を2022年2月15日に実施しました。上記に加え、社外役員の知見のアップデートに向けた施策を具体化します。

② 職員間の討議

役職員（特に事業企画や営業の上位職者）にケーススタディに基づく研修を実施いたします。研修参加者を少人数のグループに分け、担当業務に類似したリスクが潜在しないか等を討議し、コンプライアンス意識醸成の機会とします。現在2022年7月頃の実施に向け内容の検討を進めております。

③ スモールミーティングの実施

社員との距離感を縮め、帰属意識の向上や必要な情報が経営層に伝わりやすい組織の醸成に取り組むことを目的に、代表取締役社長とグループ内の従業員との少人数ベースでのコミュニケーションの場を設けることとし、2022年1月から2月21日にかけて対象者約200人に実施しました。その結果、現場の人手が足りないことや、稟議等の手続き・マニュアルの整備不足、人材育成の体制の不足等の課題を特定し、その対応策を策定いたしました。また、4月からは当社子会社の教育測定研究所の代表取締役がこのスモールミーティングを引き継ぎ、従業員との少人数ベースでのミーティングを開始しております。今後は、こういったスモールミーティングを当社及び教育測定研究所それぞれにおいて毎年実施することを計画しております。

【実施・運用状況】

内部統制の重要性に関するメッセージにつきましては、期初のタイミングである2022年10月3日に全社集会を実施しており、その中で、当社代表取締役から改めてコンプライアンス及び内部統制強化の重要性について言及しております。また、同日、子会社である教育測定研究所の代表取締役より、この春から実施してきたスモールミーティングの内容をまとめた結果について、全社集会でフィードバックを行った際にも内部統制の重要性につ

いて言及いたしました。さらに、2022年11月11日に、全社集会を実施し、代表取締役よりこれまでに実施した研修等の再発防止策の振り返りを行うとともに、全役職員が一体となって継続的に再発防止策に取り組むことが、内部統制の強化を図る為に重要であることを伝えております。

- ① 2022年7月8日に内部統制の理解促進に向けた研修を以下のとおり、社内役員を対象に実施いたしました。

開催方法	オンライン形式（業務等で参加出来ない場合は、動画コンテンツを共有）
開催日	2022年7月8日
受講対象者	国内グループ3社の役員（社内）11名
受講率	100%
所管部署	内部統制推進室
講師	当社内部統制推進室
講義内容	「会社法・J-SOX法における内部統制システム構築/内部統制報告書制度における評価と文書化」 役員に対して会社法を始めとした各種法制度の守備範囲や違反となる場合の基準等を学び、内部統制に対する意識向上を図ることが出来るよう実施しました。

社外役員の知見アップデートにつきましては、これまでの再発防止策に対する役員研修は社内役員が中心でしたが、それらの一部を社外役員にも拡げて実施することにしました。また、新たに就任される役員に対しては、当社についての理解を深めて頂くために、各事業部から事業についての説明会を実施することとし、2023年9月期の研修を以下のとおり策定しました。

実施予定	受講対象者	概要	受講方法
2023年1月	新規就任役員	事業部説明会	オンライン
2023年1月	全役員	コンプライアンス研修	e-learning
2023年1月	全役員	内部統制に対する理解に対する理解強化研修	e-learning
2023年2月	全役員	インサイダー取引規制研修	e-learning

- ② 当初、2022年7月頃の実施に向け内容の検討を進めておりましたが、(3)当社グループ役員における会計処理に対する理解の醸成、でも記載しましたとおり、実際のケーススタディを学習した後速やかに討議を行った方が、より議論や理解が深まると考え、第2回目役員向け研修に合わせて、2022年8月26日に職員間の討議を実施いたしました。
- ③ 下記(5)(カ) 予算策定及び予実管理のプロセスにおけるコミュニケーションの改善、でも記載しておりますが、これまで旧経営陣と事業部の担当者間でのコミュニケーションが取れていなかったことが、重大な経営課題であると考え、当社代表取締役が第1回スモールミーティングを実施いたしました。事業部の担当者とマネジメントの対話を通じて、より幅広い視点や多様な意見を集約する機会が必要であるとの想いを持つようになり、当社の代表取締役だけではなく、第2回目のスモールミーティングは当社中核子会社である教育測定研究所代表取締役が、国内グループ3社の社員179名を対象に以下のとおり実施いたしました。

[第2回スモールミーティング実施概要]

開催方法	本社およびオンライン形式
開催日	2022年4月14日～2022年7月7日
参加対象者	国内グループ3社・職員179名（事業部長及び管理部門の部長以上除く） 参加率100%
所管部署	総務部・人事部
実施者	教育測定研究所代表取締役

上記を実施した中で、改善計画・状況報告書にも記載しました課題である、組織や体制の不足に対する改善策の対応については「スモールミーティングや全社集会によって会社が少しわかりやすくなってきた。今後も継続して欲しい」といった声がありました。一方で、人材育成体制の不足の課題においては「リソースは増えてきているが、採用しても指導や研修が十分に行えていない」といったような声も出ております。このような意見を踏まえ、人事部と内部統制推進室を中心に年間の研修スケジュールを策定する等の対応を現在行っております。

これらの活動を一過性で終わらせることなく、さらなる改善活動を続けていくため、2022年11月22日より当社の代表取締役が第3回目のスモールミーティングを実施しております。海外子会社については、2023年3月に実施するべく、海外子会社の社長が実施する等も含め、実施方法について現在検討しております。

[第3回スモールミーティング実施概要]

開催方法	本社およびオンライン形式
開催日	2022年11月22日～2023年2月下旬
参加対象者	グループ5社・職員185名（事業部長、管理部門の部長以上除く）
所管部署	総務部・人事部
実施者	当社代表取締役

(5) ガバナンス体制の強化（I. 2. (1)、(2)、(4)、(6)及び(7)に対応）

(ア)取締役会による監督機能強化

【改善計画・状況報告書に記載した改善策】

① 上程案件に関する事前説明の機会増

これまでは取締役会に向けて事前に資料の共有を行い、質問を受けたときに対応するのみでしたが、今後はより本質的な討議や意見交換が行われるよう、2022年1月17日より、取締役会の約2週間前を目処として、社内役員向けにすべての上程議案に関する事前説明会の実施を総務人事部が取りまとめる形で、新たに開始しました。また社外役員に対しては、従来は取締役会の4営業日前までに資料を共有しておりましたが、十分な検討時間を確保するため、今後は原則1週間前までに資料を共有するよう改善し、上程議案に関する質疑応答の機会を事前に設けることにより、取締役会での議論をより充実したものと出来るよう運用いたします。

② 関連当事者取引の監視強化

当社は、非連結子会社及び関連会社との取引等の関連当事者取引に問題があったと認識し、連結範囲を見直して原則的に全ての子会社を連結しました。関連当事者間取引については、事前のスクリーニングの強化による検出及び契約の内容とその適切性の確認が必要であると認識しており、経理・財務・法務等の管理部門が契約締結前に事業部と協議を行い、取引の内容確認・実態把握を行い、会計処理方針を確認した上で、取締役会に諮るよう、プロセスを変更いたしました。

③ 親密先との取引の監視強化

親密先との取引の中で、親契約があり一体として見られるような取引、セット取引、押し込み販売等が確認されたことを踏まえ、これらを早期に発見するために法務的、経理的な観点からの監視体制の強化を実施いたしました。具体的には、上記のような懸念が想定される各取引については、その内容を経理部及び法務部で詳細に把握した上で、成果物の確認、役務提供義務の完了の確認等を徹底しております。

【実施・運用状況】

- ① 改善計画・状況報告書に記載しましたとおり、社内役員向けに上程議案に関する事前説明会の実施を総務人事本部が取りまとめる形で運用しております。一方で、社外役員に対しては、取締役会の事務局である総務人事本部は、各取締役が議事について事前に確認し意見形成ができるように、原則として取締役会1週間前までに所定の方法にて議案に関する情報の提供を行いました。しかし、一部の資料については期限内に提供ができていない場合もありました。原因として、事業部で、上程すべき事項に対して認識の遅れが見受けられました。そこで、週に1回開催されているグループ経営会議等での上程事項の確認を事前に行うことで、事業部門が早期に取締役会に上程すべき事項であることを確認出来るようプロセスを2022年12月より変更するよういたしました。また、取締役会事務局である総務人事本部から、これまで各事業部門に対して、期限厳守を求めるメール配信を行ってまいりましたが、今後は経営会議の場で総務人事本部長から定期的に期限厳守の周知徹底を発信する等の督促活動の頻度を上げてまいります。なお、議案について漏れないよう、総務人事本部より、2022年11月より毎月職務権限基準表及び上程用のひな型もメール配信の際に添付することとしております。さらに、2022年12月20日に取締役

会規程に関する研修を全役職員を対象に実施する予定としており、議案の上程に遅延や漏れがないようさらなる運営の強化を行ってまいります。

但し、上記以外の理由で資料が期限内に提供できない原因として、取引先等との交渉を直前まで行っていることがありました。これらは、相手方の状況にも影響があることから、交渉に係る議案の資料の提出期限については、柔軟に対応することで、より実態と合わせた運用を上記の記載と合わせて2022年12月より開始いたします。

- ② 関連当事者取引を適切に捕捉することができるように、2022年6月頃から総務人事本部において再度関連当事者の定義を見直すこととし、外部アドバイザーの助言も受けながら、2022年7月に関連当事者リストを新たに更新しました。その後、2022年7月21日開催の取締役会にて関連当事者取引管理規程の改定を決議し、2022年8月16日より、これまでの管理部門の事前確認に加え、社内の稟議や決済などの申請や承認に業務で使用しているワークフローシステムに、法務部が更新された関連当事者を取引先基本情報に新たに関連当事者情報として登録し、当該取引先が関連当事者取引に該当することを明示するようにしました。

さらに、取引の内容について、原則経理部や法務部が取引の必要性や取引条件の妥当性を検討した見解書を以下のとおり作成しております。

- i. 事業の合理性基準
- ii. 取引条件の妥当性
- iii. 当社グループの利益への合致性基準
- iv. コンプライアンス適合性基準
- v. 適切な財務報告への準拠性基準

- ③ 上記関連当事者取引と同じく、親密先についても事前取引を感知できるよう2022年8月16日より、ワークフローシステムにも登録を行い、2022年9月30日時点のものに親密先リストの更新を行い2022年11月18日開催の取締役会に報告しました。並行して、2022年8月16日より、経理部として整理すべきであると判断した取引の内容について会計上の論点を整理し、ポジションペーパーを以下のとおり作成しております。

- i. 取引の内容
- ii. 会計処理の論点
- iii. 採用する会計処理
- iv. 採用する会計処理の選択根拠
- v. 監査法人の見解

さらに、今後は親密先に対する売上高、定期的に比率分析を実施、異常値を検出する、モニタリングプロセスを2022年10月より導入し、利益率についても2022年12月より開始し更なる監視強化を図っていく予定です。

(イ)社内規程の整備・改訂及び業務フローの見直し

【改善計画・状況報告書に記載した改善策】

ガバナンス体制の実効性を高めることを目的として、2022年3月8日より他社事例にも詳しい公認会計士などの有資格者の助言等も得ながら社内規程及び業務フローの点検を開始し、主要規程については、2022年5月までに整備・改訂を行います。また、事業部門において新規事業の構築や契約の締結をする際に、管理部門の関与の度合いを高め、法律的・会計的論点を早期に洗い出すプロセスを構築してまいります。特に親密先との取引や関連当事者取引においては、第三者との取引と同水準の価格設定や取得する資産の価値に対する第三者評価を可及的に取得すること等により、これらの取引における取引価格が市場価格に見合ったものかどうかを確認する体制を構築いたします。

【実施・運用状況】

改善計画・状況報告書に記載のとおり、2022年5月に職務権限規程や会議運営規程等の規程の見直しと共に、契約書確認や決済基準金額の承認ルート等の業務フローの見直しを開始しました。これを受け、業務への導入時期に応じて2022年6月以降の取締役会にて順次規程の改定を行っております。さらに、再発防止策の実行にあたり、継続的に見直して関連する規程の改定も行っております。なお、今後も運用の見直しに合わせて適宜規程の改定を行っていく予定です。

体制につきましては、管理部門の関与度を高める為に、2022年6月23日開催の取締役会にて職務権限基準表等の改定を行い、法律的・会計的論点を早期に洗い出すプロセスを構築するため受注に関する契約書の事前確認申請に従来の法務部に加えて新たに経理部を追加する等体制を強化し、7月11日から運用を開始しております。また、2022年7月21日開催の取締役会で関連当事者取引管理規程を改定の上、取引の実施にあたってはその内容について、上記に記載のとおり、原則経理部や法務部が取引の必要性や取引条件の妥当性を検討した見解書を作成し取締役会に提出するなどの社内の適切な手続きを行うために業務フローを明確にし、8月16日に社内研修にて全社員に規程の内容を周知した上で、運用を開始し、重要な関連当事者取引の捕捉をより強化する体制といたしました。

(ウ)稟議の承認フローの見直しとモニタリング強化

【改善計画・状況報告書に記載した改善策】

前項の施策を踏まえ、稟議の承認フローについて2022年6月を目途に改善します。具体的には稟議受付ステップの担当者を増員し、手続き上のミスや意図的な稟議の分割等を防止する等のモニタリング体制を強化し、実効性のあるガバナンス体制の構築に継続的に取り組んでまいります。

【実施・運用状況】

稟議受付ステップ担当の増員については、2022年1月から稟議申請の決裁事項の確認を行う担当者を総務部1名から法務部を加えた2名体制とし引き続き、運用しております。

また、上記、(イ)社内規程の整備・改訂及び業務フローの見直し、でも記載しましたとおり、2022年6月開催の取締役会にて規程の改定を行った後、ワークフローシステムへの反映を行い7月11日より運用を開始しております。また、システム反映と同じタイミングで、内部監査室も新たに申請される受注稟議と契約決裁稟議を中心として契約日付・決裁金額基準・取引先との関係性等の申請内容と承認ルートに齟齬がないかを日次でデータチェックするようにしました。

さらにモニタリングプロセスを強化するため、2022年11月より、下記、(6)(ウ)内

部監査体制の見直し、で記載しております内部統制進捗会議の場でこれらの確認結果を内部監査室長から代表取締役及び常勤監査役等に週次で報告する体制としております。

(エ)内部通報制度の周知徹底

【改善計画・状況報告書に記載した改善策】

内部通報制度の活用を 2022 年 1 月より定期的に（3 か月に 1 回）社内へ電子メールにより周知することとし、今年は 1 月 31 日と 4 月 1 日に実施しております。その上で、利用状況と通報を受けた会社の対応状況については、通報者保護に配慮しつつ社内内で共有します。

【実施・運用状況】

改善計画・状況報告書に記載のとおり、2022 年 1 月より四半期に 1 度社内の役職員へ電子メールにより周知を行うこととし、以下のとおり配信を行っております。

配信日時	所管部署
2022 年 7 月 1 日	内部統制推進室
2022 年 10 月 3 日	総務部

また、2022 年 6 月 1 日施行の改正公益通報者保護法に従い、2022 年 9 月 22 日開催の取締役会にて、公益通報者の範囲に、退職者を新たに追加し内部通報ができる対象を増やすと同時に、通報者に不利益が生じることを禁止し、より通報者に配慮した形で内部通報規程を改定しました。さらに、役員等が関与する通報については、社内の相談窓口を総務部・常勤監査役から常勤監査役のみに変更し、より通報しやすい体制といたしました。通報窓口への通報手段は以下のとおりです。

【社内窓口】

- 1) 総務部：メール
- 2) 常勤監査役：メール

【社外窓口】

フェアリンクスコンサルティング株式会社：電話、郵送、メール、Web

これらの内容は、上記（4）（エ）全社的な役職員に対するコンプライアンス研修の充実、でも記載しましたとおり、研修等を通じて引き続き内部通報制度の周知徹底を図っております。

以上の改善策を講じたことにより、社内外の通報窓口を社内に周知した 2022 年 1 月以降、ハラスメント関係や労務関係等の通報が 10 件入っており、利用者の声を拾う機会が増えていると認識しております。なお、これまでの通報内容はいずれも重大なものはありませんが、それぞれの窓口への通報対応は適宜、適切に進めています。

(オ)社内規程の周知徹底

【改善計画・状況報告書に記載した改善策】

一連の不適切な会計処理の一因となった社内規定違反の防止のため、また、今後導入予定の追加の内部統制に伴い改訂される予定の社内規程について、役職員に十分な説明をした上で周知いたします。これまで入社時及び規程改訂時に周知していた他、全社員が常時閲覧可能な状態にしておりましたが、上記に記載しました規程の理解促進のための研修を実施し、社内の周知及び理解を徹底いたします。

【実施・運用状況】

上記(4)(エ)全社的な役職員に対するコンプライアンス研修の充実、でも記載しました通り、規程改定の都度、当社の法務部長が講師となり研修を実施しております。

(カ)予算策定及び予実管理のプロセスにおけるコミュニケーションの改善

【改善計画・状況報告書に記載した改善策】

当社グループは、予算達成が困難な状況に陥った場合に過剰な予算達成プレッシャーが生じないように、予算策定及び予実管理のプロセスにおけるコミュニケーションの改善等をする必要があると考えております。具体的には、財務企画部が中心となって予算の策定時に会計処理方法も検討した上でプロジェクトレベルに落とし込み、遅れていた BI ツールによる進捗確認を開始し、月次で各プロジェクトの進捗のフィードバックをボトムアップで的確に補足する仕組みを導入することにより、事業部と管理部門間のコミュニケーションの改善を図ることを予定しております。既存のシステムの拡充の準備を進めており、7～8月中の運用開始を目指しております。

【実施・運用状況】

予算達成プレッシャーが生じないように、予算策定時の2022年6月より各部門からのボトムアップを中心として、主管部署である財務企画部と代表取締役及び取締役 CFO との対話を重ねて策定する体制に変更しました。例えば、これまではマネジメントが単独でビジネス的な裏付けが十分でないビジネス構想が先に決められていたことや、事業責任者や事業部長が具体的な施策に落とし込むのに十分な時間がなく、現場への指示を出しきれず、現場が知らない情報が予算に織り込まれることがある等、現場に予算達成に向けた過度な負荷がかかることがありました。現在はそのようなことがなくなったことに加え、事業部毎に予算会議を設定し、過去の実績との比較をしつつ、各事業部がボトムアップで自分達が達成する予算・施策・年間計画を作成した上で、マネジメントと議論して決めていくプロセスが変わったことで、各部門が当事者意識を持って予算に対しての責任や納得感を持って事業に取り組むことが出来るようになりました。一層の改善に向け、2022年9月より財務企画部から常勤監査役に対して、予算について（会議が実施されない時期等を除いて）原則週に1度予算策定状況を報告の上、懸念事項があれば常勤監査役より直接各部門にヒアリング等を行い、第三者から見ても予算策定プロセスに問題がない旨の確認が出来る体制を構築しております。加えて、2022年10月より、常勤監査役が各部門の予算会議にも出席しております。

また、予算管理においては、当初2022年8月頃に BI ツールの運用を予定しておりましたが、精度の向上等のために当初想定していたより時間がかかっております。そのため、まずは2022年8月より経理部から、子会社を含めた各事業部門が翌月初のタイミングでの実績を適時に捕捉出来るように予算との差異を早期に把握できるようにすることで、予算未達の場合に対応策が取れる体制を構築しました。引き続き、財務企画部が主体となり、プロジェクト別の予算や見通しの明細データを取り込んで、エクセルに出力し独自に分析

が可能な BI ツールを活用した実績の進捗確認の体制を整備し、2023 年 3 月にはより効率的に予算管理ができるようにする予定です。

(キ) CFO 等内部牽制機能の強化

【改善計画・状況報告書に記載した改善策】

2022 年 3 月、内部牽制機能を強化するために、経理機能及び予実管理機能等の内部牽制機能を CEO から独立させ、CFO 等の管理系取締役の元に集中するよう管理部門における体制を変更しました。

【実施・運用状況】

改善計画・状況報告書に記載のとおり、既に体制の変更を行い運用しております。さらに、2022 年 6 月 23 日取締役会において職務権限規定の別表職務権限基準表の改定を決議しました。CFO の権限規定においても金融機関との取引口座の開設・廃止等一部変更し、CEO が保有していた金融機関取引承認権限の一部を CFO に移管しております。さらに、重要な取引については CFO の承認も必要とする等の形に変更しております。

なお、取締役 CFO の関は、上記（２）経営責任の明確化、でも記載しましたとおり、2022 年 12 月開催の株主総会の終結時をもって、当社の取締役を退任し一定の引継ぎ期間を経て当社を退社する方向で協議をしております。

(6) 管理・監査体制の強化（I. 2. (2)、(4)、(6)及び(7)に対応）

(ア)管理部門のスタッフ増強

【改善計画・状況報告書に記載した改善策】

管理体制の強化を目的として、管理部門（総務人事、財務企画、経理の各本部）及び内部監査室の人員について、2021 年 12 月末時点で 20 名であったところ、2022 年 9 月までに 29 名とすることを目標に人員増強を行います。当社は、内部統制の再構築を最重要の課題と捉え、2022 年 1 月に内部統制の専門スタッフを採用し、専門的な知見を取り入れながら最適な体制を構築すべく、内部統制推進室を設置しました。内部統制推進室は、当初は管理部門との連携が必要になることを想定して総務人事本部内の部署としておりましたが、よりトップ自らが内部統制に責任を持つ体制とするため、2022 年 4 月に社長直下の部署とするよう組織変更を行いました。また、2022 年 3 月には、下記の通り、管理部門のスタッフの増強に向けた具体的な人員計画を策定しており、今後の体制を整えてまいります。

	2021年6月	2021年12月	2022年5月	必要採用数	2022年9月目標
経理部	6	5	4	3	7
財務企画部	3	2	2	1	3
総務部	3	4	3	2	5
法務部	2	2	2	1	3
人事部	2	3	4	1	5
広報・IR部	1	1	1	0	1
総務人事本部付	1	2	2	0	2
内部統制推進室	0	0	1	0	1
内部監査室	1	1	1	1	2
計	19	20	20	9	29

【実施・運用状況】

2022年11月末時点における人員体制は以下のとおりです。

	2022年5月	必要採用数	2022年9月目標	2022年9月実績	2022年11月
経理部	4	3	7	5	5
財務企画部	2	1	3	3	2
総務部	3	2	5	4	5
法務部	2	1	3	2	3
人事部	4	1	5	4	4
広報・IR部	1	0	1	1	1
総務人事本部付	2	0	2	0	1
内部統制推進室	1	0	1	2	2
内部監査室	1	1	2	2	2
計	20	9	29	23	25

採用活動を行った結果、改善計画・状況報告書に記載しました計画に沿って2022年9月末までに当初の20名から29名とすることを目標に計画通り9名採用することができました。しかしながら、退職者も複数名出たことにより2022年11月末時点では不足しております。引き続き当社の事業や組織体制の状況を鑑みながら採用活動に取り組んでまいります。

(イ)内部牽制体制の再構築

【改善計画・状況報告書に記載した改善策】

経理部の業務のチェック体制を再構築するため、経理メンバーのレポーティングラインと評価ラインを整理し、より事業部から独立した立場からのチェックを可能とする体制を構築いたします。また、経理メンバーによる取引の実態把握を徹底するとともに、経理のシニアメンバーの関与の早期化、会計処理方法の早期検討の徹底、予算策定時に収益認識基準及び資産計上基準の確認を行う等、会計的分析の徹底を行います。これらを実現するため、経理のシニアメンバーを拡充いたします。

【実施・運用状況】

職務権限規程の改定により2022年7月11日より、新規または契約内容変更の契約書について、経理部による内容確認を新たな業務フローに加えました。その後、2022年8月24日開催の取締役会にて経理規程を改定し、上記内容を確認する際には、必要に応じてゴジションペーパーを作成し、同ペーパーに検討結果を記載の上、稟議に添付することになりました。

関連当事者取引や親密先の取引については、上記(5)(ア)取締役会による監督機能強化、にも記載したとおり、これまで以上に注視し内容を確認しております。また、予算策定時の売上の計上方法等において会計的に問題がないかの確認も2022年9月から経理部門も関与することで確認体制を強化しております。

並行して、経理部内での業務の管理体制を整理とともに、経理の管理職以上のメンバーを拡充するため、採用活動を進めた結果9月1日に経理本部長が入社しました。これまでの体制では、会計方針に関して何か相談があった場合、経理部の特定の役職員が相談窓口となって対応をしておりましたが、新たな窓口を経理部共用メールアドレスにし2022年9月にイントラネットにも明示、周知することで属人的な相談をなくすよう体制の変更をおこなっております。また、検討プロセスにおいても上記のように業務フローを変更し、事業部から独立した立場でのチェックを行っております。さらに、下記(7)経理部、監査法人、会計アドバイザーの連携強化でも記載しておりますが、これらの社内による会計方針についての相談内容は全て外部アドバイザーにも共有し、より客観的に判断する体制を構築しました。

一方で、2022年9月期末の売上計上プロセスに関して、取引内容については概ね合意出来ていたものの、契約の最終条件が整わなかったため、契約が未締結のまま進行していた一部のイレギュラーな取引について、取引の実態に則して売上を計上したものの、その事実を証する証拠が不十分であった事案が発見されました。本件は、会計上の問題は無いものの、内部統制の整備状況及び運用状況に不備があったと認識しております。これらの再発防止策として、マニュアルや規程に記載されていないイレギュラーな取引における承認フローの統制を強化するとともに、マニュアルへの記載を新たに追加することとし、2022年12月中に完了させる予定です。

(ウ)内部監査体制の見直し

【改善計画・状況報告書に記載した改善策】

内部監査室の内部監査の計画と手続きを見直し、これを行うために監査業務の経験があるスタッフを増員するため、2022年2月から採用活動を始め、2022年7月より、上場企業での経理及び内部監査の経験者が入社する予定です。リスク評価にあたっては、内部監査室のメンバーが社内重要会議への出席機会を拓けるなど、リスクを特定、分析、評価するために必要な体制を構築してまいります。

【実施・運用状況】

内部監査体制は、採用活動の結果、改善計画・状況報告書に記載した入社予定者とは別の人材になりますが、大手金融機関で25年以上内部監査の業務を経験した後、事業会社での内部監査室長経験者が2022年7月1日に入社し体制を拡大しております。また、並行してJ-SOXを含む2022年9月末の内部統制の有効性確認に向けた整備・運用評価を2022年6月より外部のコンサルティング会社の支援を仰いで実施いたしました。

2022年9月期の内部監査計画について、2022年7月21日開催の取締役会において進捗状況を報告しております。また、リスク評価体制については以下のとおり一部対象を拡げ下記の重要会議に出席しております。

会議名	主な出席者	頻度	旧	新	出席率
グループ経営会議	国内グループ幹部社員	週次	—	○	100%
システム管理委員会	CIO・システム本部長・担当事業部門・常勤監査役等	四半期	—	○	50% (注)
内部統制進捗確認会議	代表取締役・取締役 CFO・監査役、内部統制推進室長等	週次	—	○	100%
リスク管理委員会	社内取締役・常勤監査役・内部監査室	四半期	○	○	100%
コンプライアンス委員会	社内取締役・常勤監査役・内部監査室	四半期	○	○	100%
管理部門会議	管理部門の管理職（部長）以上	隔週	○	○	100%
グループ監査連絡会	常勤監査役、内部監査室、子会社監査役	月次	○	○	100%
三様監査ミーティング	常勤監査役、会計監査人、内部監査室	四半期	○	○	100%

(注) 監査スケジュールの都合により出席できませんでしたが、後日資料等の共有を受け内容を確認しております。

その後、リスクアプローチに基づいて監査項目を見直した結果、従前はリスクに応じた監査項目ではなく、すべての監査項目が一律となっていました。そのため、リスク評価結果に応じた新たな項目の追加・見直しと、対応が不十分であった海外子会社においても、監査対象を追加した内部監査計画書を新たに作成し2022年9月22日開催の取締役会で報告しております。改めて見直した内部監査の状況等については、内部監査室長から毎月取締役会に報告し、2022年11月18日開催の取締役会において、2022年9月期の内部監査計画の指摘事項の結果とフォローアップ監査の状況を報告しております。

また、2023年9月期の内部監査計画についても、前期に引き続き最終報告書で挙げられた発生原因を重要なリスクとし、これに対応して当社が策定した再発防止策を重要な監査対象と捉えた内部監査計画書も報告しております。

(エ) 監査役、内部監査、会計監査人の連携強化

【改善計画・状況報告書に記載した改善策】

前項の内部監査体制の見直しを通じて、内部監査室によるリスク評価において、監査役会・会計監査人と意見や情報の交換を強化するなど、より緊密な連携体制を構築します。これまでも行ってきた常勤監査役、内部監査室、会計監査人との三様監査ミーティングは、2022年4月に決定した一時会計監査人との間でも継続して行います。また、従前から行っているグループ監査連絡会（常勤監査役、内部監査室、子会社監査役）に加え、2022年4月より監査役会、内部監査室及び内部統制推進室、執行側とで内部統制進捗確認会議を週次で開催しており、社外監査役を含めた拡大内部統制進捗確認会議は、本改善計画書の開示日時時点で既に1回実施して本再発防止策を見据えた活発な意見交換を行っております。

監査役会は三者間の連携の状況を把握し、その充実を図るために今後も積極的に行動してまいります。

【実施・運用状況】

上記、(ウ) 内部監査体制の見直し、でも記載しましたとおり、内部監査室や監査役等の定例会議を実施し意見交換が出来るよう、引き続き運用を行っております。

(7) 経理部、監査法人、会計アドバイザーの連携強化（I. 2. (8) に対応）

【改善計画・状況報告書に記載した改善策】

経理担当者が会計アドバイザーに相談の上、会社としての経理方針を策定する際は、その論拠についてポジションペーパーとして書面に残すことに加え、経理担当者が監査法人と会計方針について協議する際には案件の全体像を開示して説明することを徹底すること、また経理担当者、監査法人、会計アドバイザーの間で会計方針上の合意事項について整理して書面化し、会計上の解釈に疑義を生じないための体制を構築し、2022年3月より運用を開始しております。

【実施・運用状況】

改善計画・状況報告書に記載した運用に加え、2022年4月より、内部統制進捗確認会議を立ち上げ、内部統制推進室が所管となって、代表取締役や取締役 CFO、常勤監査役および内部監査室、経理部門も含めて、内部統制の改善活動の進捗や監査法人との協議内容を週次で報告することで、会社の現在抱えている課題や進捗について議論しております。

また、改善計画・状況報告書に記載のとおり、経理担当者、監査法人、会計アドバイザーの間で会計方針上の合意事項について整理して書面化し、会計上の解釈に疑義を生じないための体制を既に構築し、現在も当社と会計アドバイザーが相談した内容は全て監査法人にも共有し、さらに、監査法人と当社の打ち合わせには認識に齟齬がないよう会計アドバイザーも同席する形で運用しております。

3. 改善措置の実施状況及び運用状況に対する上場会社の評価

当社は、この度の不適切な会計処理により過年度の決算を訂正するとともに、決算発表及び有価証券報告書等の開示書類の提出を遅延させたことにより、株主様をはじめ当社関係者の皆様に多大なるご迷惑とご心配をお掛けいたしましたこと改めて深くお詫び申し上げますとともに深く反省しております。当社は、今後このような事態を二度と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全役職員一丸となって実施し、運用してまいりました。役職員の意識改革やコンプライアンス意識の向上など、当社としては、その成果は着実に表れてきていると評価しております。一方で、2022年9月期末の売上計上プロセスに関して、一部のイレギュラーな取引について、内部統制の整備状況及び運用状況に不備が見つかっており、改善すべき事項があると認識しております。また、未了である海外子会社の役職員への研修等の改善事項や、現在実施している第3回スモールミーティング、また、取締役会構成・監査等委員会設置会社への移行等、2022年12月22日開催予定の定時株主総会において実施すべき事項もございますので、今後も継続的に改善措置の実施・運用を図ってまいります。当社は、今後とも上場企業にふさわしい内部統制の構築とガバナンスの強化を図り、信頼の回復と企業価値の向上に引き続き努めてまいります。

以上