

# 改善報告書

2024年6月13日

株式会社東京証券取引所  
代表取締役社長 岩永 守幸 殿

東京産業株式会社  
代表取締役社長 蒲原 稔

このたびの過年度決算短信及び四半期決算短信、並びに有価証券報告書及び四半期報告書の訂正の件について、有価証券上場規程第 504 条第 3 項の規定に基づき、その経緯及び改善措置を記載した改善報告書をここに提出致します。

## 目次

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 過年度決算訂正による業績への影響	4
(2) 過年度決算等を訂正するに至った経緯	6
① 発覚した経緯	6
② 外部調査委員会の構成、調査の目的、調査期間等	6
(3) 不適切な会計処理の概要	7
① 長期未収入金の回収可能性に関する検討不足	7
② 原価回収基準による会計処理への切替え及び追加工事原価の工事原価総額への反映の懈怠	8
③ 実態と異なる工事進捗率に基づく不適切な会計処理	9
④ 一次下請業者に対する前渡金管理の懈怠	10
⑤ 取引規模拡大への対応不備	10
2. 改善措置	12
(1) 不適正開示の発生原因	12
① リスク検証が十分になされなかった背景事情	12
② 今回損失が発生した案件についての内部統制不備の認識	13
(2) 再発防止に向けた改善措置（実施済みのものを含む。）	16
① 再発防止に向けた改善措置実施体制の整備	16
② 当社が十分な知見を有しないビジネスに取り組む際のリスク評価と対応の強化	16
③ 会計リテラシーを向上させる施策の実施とその徹底強化	18
④ 想定外に発生した事象の検討強化	20
(3) 改善措置の実施スケジュール	23
3. 不適切な情報開示等が投資家及び証券市場に与えた影響についての認識	24

## 1. 経緯

東京産業株式会社（以下「当社」といいます。）は、2024年1月15日付け「外部調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ」及び同年4月1日付け「外部調査委員会の最終調査報告書受領に関するお知らせ」にて公表しました通り、外部調査委員会から「中間調査報告書」及び「最終調査報告書」（以下、合わせて「調査報告書」といいます。）を受領し、同年4月15日に過年度決算の訂正を行いました。訂正した過年度決算及び当該訂正が業績に及ぼす影響額については、以下の通りです。

### （1）過年度決算訂正の内容

#### ① 訂正した過年度決算短信等

##### a. 有価証券報告書

2022年3月期（自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）

2023年3月期（自 2022年4月1日 至 2023年3月31日）

##### b. 四半期報告書

2022年3月期第1四半期（自 2021年4月1日 至 2021年6月30日）

2022年3月期第2四半期（自 2021年7月1日 至 2021年9月30日）

2022年3月期第3四半期（自 2021年10月1日 至 2021年12月31日）

2023年3月期第1四半期（自 2022年4月1日 至 2022年6月30日）

2023年3月期第2四半期（自 2022年7月1日 至 2022年9月30日）

2023年3月期第3四半期（自 2022年10月1日 至 2022年12月31日）

2024年3月期第1四半期（自 2023年4月1日 至 2023年6月30日）

2024年3月期第2四半期（自 2023年7月1日 至 2023年9月30日）

2024年3月期第3四半期（自 2023年10月1日 至 2023年12月31日）

##### c. 訂正の対象となった決算短信及び四半期決算短信

2023年3月期 決算短信（自 2022年4月1日 至 2023年3月31日）

2024年3月期 第1四半期決算短信（自 2023年4月1日 至 2023年6月30日）

第2四半期決算短信（自 2023年7月1日 至 2023年9月30日）

第3四半期決算短信（自 2023年10月1日 至 2023年12月31日）

## ② 過年度決算訂正による業績への影響

(単位：百万円)

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	増減率
第 112 期 2022 年 3 月期 第 1 四半期	売上高	13,230	12,832	△ 397	△3.0%
	営業利益	427	415	△ 11	△2.8%
	経常利益	700	689	△ 11	△1.7%
	親会社株主に帰属する 当期純利益	310	301	△ 8	△2.6%
	純資産	26,744	26,735	△ 8	△0.0%
	総資産	79,471	79,907	435	0.5%
第 112 期 2022 年 3 月期 第 2 四半期	売上高	28,857	27,402	△ 1,454	△5.0%
	営業利益	1,346	1,294	△ 51	△3.9%
	経常利益	1,595	1,543	△ 51	△3.3%
	親会社株主に帰属する 当期純利益	752	716	△ 36	△4.8%
	純資産	27,197	27,161	△ 36	△0.1%
	総資産	82,991	84,535	1,543	1.9%
第 112 期 2022 年 3 月期 第 3 四半期	売上高	42,263	38,926	△ 3,337	△7.9%
	営業利益	1,795	1,677	△ 118	△6.6%
	経常利益	2,092	1,974	△ 118	△5.6%
	親会社株主に帰属する 当期純利益	896	814	△ 82	△9.1%
	純資産	26,591	26,509	△ 82	△0.3%
	総資産	78,309	81,757	3,447	4.4%
第 112 期 2022 年 3 月期 通期	売上高	58,872	55,887	△ 2,985	△5.1%
	営業利益	2,434	2,328	△ 105	△4.3%
	経常利益	2,625	2,519	△ 105	△4.0%
	親会社株主に帰属する 当期純利益	1,219	1,145	△ 73	△6.0%
	純資産	26,868	26,795	△ 73	△0.3%
	総資産	88,261	90,901	2,639	3.0%
第 113 期 2023 年 3 月期 第 1 四半期	売上高	13,562	14,616	1,053	7.8%
	営業利益	699	737	37	5.4%
	経常利益	1,036	1,074	37	3.6%
	親会社株主に帰属する 当期純利益	658	684	26	4.0%
	純資産	27,369	27,322	△ 47	△0.2%
	総資産	84,000	85,425	1,425	1.7%
第 113 期 2023 年 3 月期 第 2 四半期	売上高	33,908	35,531	1,623	4.8%
	営業利益	1,706	△ 626	△ 2,333	—
	経常利益	2,059	△ 273	△ 2,333	—
	親会社株主に帰属する 当期純利益	1,298	△ 320	△ 1,618	—
	純資産	28,058	26,366	△ 1,692	△6.0%
	総資産	79,061	79,031	△ 29	△0.0%

第 113 期 2023 年 3 月期 第 3 四半期	売上高	48,512	50,097	1,584	3.3%
	営業利益	2,195	△ 175	△ 2,371	—
	経常利益	2,387	16	△ 2,371	△99.3%
	親会社株主に帰属する 当期純利益	1,522	△ 123	△ 1,645	—
	純資産	27,903	26,184	△ 1,718	△6.2%
	総資産	77,523	76,182	△ 1,340	△1.7%
第 113 期 2023 年 3 月期 通期	売上高	63,888	65,447	1,558	2.4%
	営業利益	3,106	723	△ 2,382	△76.7%
	経常利益	3,351	968	△ 2,382	△71.1%
	親会社株主に帰属する 当期純利益	469	△ 4,960	△ 5,430	—
	純資産	26,703	21,200	△ 5,503	△20.6%
	総資産	80,910	76,065	△ 4,844	△6.0%
第 114 期 2024 年 3 月期 第 1 四半期	売上高	13,884	13,863	△ 20	△0.1%
	営業利益	520	500	△ 20	△3.9%
	経常利益	919	899	△ 20	△2.2%
	親会社株主に帰属する 当期純利益	645	711	65	10.2%
	純資産	27,952	22,514	△ 5,437	△19.5%
	総資産	79,146	74,648	△ 4,498	△5.7%
第 114 期 2024 年 3 月期 第 2 四半期	売上高	30,694	31,377	683	2.2%
	営業利益	416	△ 2,739	△ 3,156	—
	経常利益	808	△ 2,348	△ 3,156	—
	親会社株主に帰属する 当期純利益	△ 3,150	△ 3,025	124	△3.9%
	純資産	20,663	19,061	△ 1,602	△7.8%
	総資産	72,146	74,543	2,397	3.3%
第 114 期 2024 年 3 月期 第 3 四半期	売上高	45,822	48,203	2,380	5.2%
	営業利益	△ 760	△ 3,523	△ 2,762	363.1%
	経常利益	△ 418	△ 3,181	△ 2,762	660.8%
	親会社株主に帰属する 当期純利益	△ 4,075	△ 4,549	△ 473	11.6%
	純資産	19,296	17,096	△ 2,199	△11.4%
	総資産	74,941	74,685	△ 256	△0.3%

## (2) 過年度決算等を訂正するに至った経緯

### ① 発覚した経緯

当社は、2023年9月22日、当社が関連する太陽光発電案件（以下「本発電案件」といいます。）に係る特定の仕入先に対する長期未収入金の保全措置として担保設定を受けていた受入担保資産の一部が当社の承諾なく譲渡されていた事実（以下「本発電案件判明事実」といいます。）を、当該担保設定者から伝えられました。

また、当社は、本発電案件と同一の関係者が関与する太陽光発電（メガソーラー）案件において、ID権利（太陽光発電所について取得した事業認定及び当該認定上の発電事業者の地位並びに上記発電設備に関する電力会社を相手方とする一切の権利及び地位の総称）を購入していました。

上記長期未収入金の回収可能性の評価等や、同一の関係者が関与する太陽光発電案件において当社が購入したID権利についての資産性・収益性等に関しては、本発電案件判明事実を踏まえ、改めて検討することが必要との議論を社内で行っていたところ、本発電案件判明事実について報告・情報共有をしていた当社会計監査人からも、2023年10月31日、同様の指摘を受けました。

そこで、2023年11月8日、これらの点について客観的かつ公平な視点・立場から十分かつ適切な調査を実施するため、当社とは利害関係を有しない外部の弁護士及び公認会計士を委員とする外部調査委員会を設置しました。

当社は、2024年1月15日、上記外部調査委員会により実施された調査（以下「当初調査」といいます。）について、原因分析及び再発防止策の提言を除く事実認定等の部分に係る中間調査報告書を受領しました。しかし、2024年3月期第2四半期決算の過程で、当社が元請として受注する別の太陽光発電工事請負案件において、一次下請業者が特定の太陽光発電所の建設請負工事で生じた追加の工事原価の負担等から、二次下請業者への工事代金を支払えず、工事の遂行が困難になっているという事実が確認されたことから、追加の工事原価に係る費用負担に関連する工事原価総額の見積りの合理性についての追加調査（以下、「追加調査」といいます。）が必要と判断し、同日、当初調査と同じ外部調査委員会に追加調査（以下、当初調査と合わせて「本件調査」といいます。）の委嘱を行いました。

その後、2024年3月29日に外部調査委員会より最終調査報告書を受領し、調査報告書の調査結果を踏まえ、会計監査人と協議を行い前記（1）の通り過年度決算等の訂正を行いました。

### ②外部調査委員会の構成、調査の目的、調査期間等

#### a. 外部調査委員会の構成

委員長：中原 健夫（弁護士 弁護士法人ほくと総合法律事務所）

委員：倉橋 博文（弁護士 弁護士法人ほくと総合法律事務所）

委員：井上 寅喜（公認会計士 株式会社アカウンティング・アドバイザー）

#### b. 調査目的

##### (i) 当初調査の目的

(ア) 長期未収入金の回収可能性の評価等に関する当社の管理・検討状況の調査

(イ) 長期未収入金の回収可能性の評価等に不適切性があると認められた場合、その類似事象の調査、原因の究明及び再発防止策の検討・提言

(ウ) 仕掛品に計上した太陽光発電案件において当社が購入したID権利等についての資産性・収益性等にかかる事実関係の調査等

(ii) 追加調査の目的

- (ア) 太陽光発電工事請負案件における追加工事原価に係る費用負担に関連する会計処理の適切性
- (イ) 類似する事象に関する会計処理の適切性
- (ウ) これらについて不適切な点が認められた場合の原因分析及び再発防止策の提言等

c. 調査期間

- (i) 当初調査 2023年11月8日～2024年1月14日
- (ii) 追加調査 2024年1月15日～2024年3月29日

(3) 不適切な会計処理の概要

本件調査の結果、判明した不適切な会計処理の概要は以下の通りです。

当社は、本発電案件に係る特定の仕入先に対して長期未収入金を有しておりましたが、その回収可能性に関する検討が不足しており、適時・適切に貸倒引当金の計上ができておりませんでした。

また、当社が元請として受注する別の太陽光発電工事請負案件に関して、(i) いわゆる工事進行基準を採用していたところ原価回収基準による会計処理への切替えが必要となった時期以降も切り替えができておらず、また、追加工事原価の工事原価総額への反映も適切になされていなかったこと、(ii) 実態と異なる工事進捗率に基づく不適切な会計処理がなされていたこと、及び(iii) 一次下請業者に対する前渡金の管理が適切になされていなかったこと、が判明しました。

各不適切な会計処理の内容については、以下をご参照ください。

① 長期未収入金の回収可能性に関する検討不足

当社は、2018年4月3日、特定の太陽光発電所に係るID権利を転売目的で購入し、同日、これを転売しました。しかし、当社から転売先への売却に関する契約が解除されたことを受け、2020年3月31日、当社と仕入先との間の契約も合意解除することとなりました。

当社は、上記合意解除に伴い、仕入先に対して売買代金の返還請求権を有することとなり、当該債権を担保するために、当該返還債務の連帯保証人となった会社から同社が保有する不動産等の資産に担保権の設定を受けていました。2023年3月期末において、当社は、仕入先に対し、売買代金の未返還分4,453百万円を長期未収入金として有していました。

ところが、2023年9月22日、上記担保設定者から、2023年6月23日に担保資産の一部を第三者に売却した旨の報告を受け、当社は当該事実を認知しました。当該担保資産の売却は当社に無断で行われていたものであるため、2023年9月22日まで、当社役職員においては当該担保資産の売却に関する認識も関与もありませんでした。

もっとも、当初調査により、2023年3月頃には、当社法務担当者において、一部の担保資産の売却交渉が具体化している事実、担保設定者の資金繰りが厳しく、抵当権評価以外の長期未収入金の返済が困難とする担保設定者の意向を認知していたことが確認されました。

このような事情に加え、担保設定者は、当社が別の太陽光発電（メガソーラー）案件（以下、「別件太陽光発電案件」といいます。）においてID権利を購入した取引先であり、当社がID権利を購入した後も別件太陽光発電案件事業化に向けた活動を行っておりました。当社がID権利を資金化するためには別件太陽光発電案件の事業化が必要であり、担保設定者の協力が不可欠であったことから、担保設定者の破綻や態度の悪化を招くことが想定される強引な担保処分については、実行することができませんでした。

そのため、本来であれば、2023年3月期末において、上記事実も含めて長期未収入金の回収可能性の検討にあたっては、回収不能となることを十分に考慮した会計処理を実施すべきであったと判断しております。上記当社法務担当者の認識については、当時、経理部にも共有がなされていましたが、当時は会計処

理上の検討ができていませんでした。

上記事実を踏まえ、2023年3月期末における不動産等の担保資産の評価額の検討を行う必要があったと判断し、その前提での会計処理、すなわち、2023年3月期について過年度遡及訂正を行い、長期未収入金4,453百万円のうち回収不能と見込まれた3,916百万円（修正前139百万円）を貸倒引当金として計上しました。

## ② 原価回収基準による会計処理への切替え及び追加工事原価の工事原価総額への反映の懈怠

### a. 会計処理の概要

当社は、2020年5月12日、2つのプロジェクトからなる、太陽光発電所の建設工事（以下「本請負工事」といいます。）について、同一の事業主を親会社として有する各施主よりプロジェクト毎に元請けとしてこれを受注した上、これらの工事を1社の一次下請業者へ発注しました。本請負工事は、請負契約及び発注契約が同等のいわゆるフルターンキー契約（設計から機器・資材・役務の調達、建設及び試運転までの全業務を単一の業者が一括した金額で、納期、保証、性能保証責任を負って請け負う契約のことをいい、キー（鍵）を回しさえすれば稼働できる状態で施主に引き渡すことを語源としています。）で締結されました。

しかし、これらの工事については、当初より、多額の追加費用を要することが見込まれており、当該追加費用の負担に関して、2022年7月以降において本格的に施主と一次下請業者との間で協議が開始されることとなり、8月以降は当社も含めた3社間で協議を行い、その後も交渉が継続的に進められていました。

この点、一次下請業者では、2023年3月期においても、これらの工事について総原価の見直しが行われ、多額の見積総原価の増額がなされており、2つのうち一方のプロジェクトにおいては粗利ベースで赤字見込みとなっていたため、同社は、もはや追加費用をそのまま同社において全額負担することは想定されず、当社へ負担を求めざるを得ない状況となっていました。

そのため、2023年3月期の第2四半期以降においては、一次下請業者から当社に追加費用の請求が行われる可能性が高い一方で、工事原価総額に含めるべき追加費用の金額を合理的に見積もることはできない状況でした。ただし、その金額は当社決算において重要性がある金額となりうる、という状況であったと判断しうるため、新収益認識基準が規定するところの進捗度を適切に見積るための信頼性のある情報が不足し、履行義務の充足にかかる進捗度を合理的に見積ることができない場合に該当していたものと考えています。

したがって、2023年3月期第2四半期以降においては、工事進行基準による会計処理はもはや適切ではなく、原価回収基準での会計処理へ切り替えを行うことが必要でした。

また、追加費用については、客観的には、フルターンキー契約での本請負工事に関する元請契約の工事範囲に対し実質的に契約範囲を拡大させるものではない、すなわち当初の契約範囲に含まれた工事内容に関する費用であり、既存の元請契約に対する「契約変更」という観点から、工事原価総額に含める形で会計処理することが必要でした。

### b. 関係者の認識

この点、当社再生可能エネルギー事業部（以下「事業部」といいます。）担当者は、当該追加費用について、追加費用（本請負工事において契約上予定されている工事等ではあるが想定以上に発生した費用）に該当するものであると判断できるだけの前提となる事実の認識を有していたものの、そのような前提での会計処理が必要との認識はなく、当社経理部に対しても、当時、十分な情報提供を行っていませんでした。

当社経理部についても、一次下請業者での追加費用の発生とその金額感、追加費用に関して施主側との間で交渉が続けていることが共有されていましたが、当時の当社経理部としては、追加費用に関し金額に



についての交渉が難航している点については認識していながら、増額金額が固まれば、当社と施主側及び当社と一次下請業者との間で別途追加工事としての覚書等を締結し、それを踏まえて会計処理を行う、すなわち、別途の覚書等を締結した場合には、追加費用部分を含める形で、工事進行基準で会計処理を行えばよい、という認識しか持ち合わせていませんでした。

また、2023年7月には、当社監査室の内部監査において、当該追加費用について事後精算に対する懸念事項（減額、交渉決裂）及び「工事進行基準に合わせて売上計上すべきもの」との一定の指摘はなされているものの、過年度の決算処理の訂正が必要となる可能性がある事象との認識はなく、同年9月に、同内部監査報告書の共有を受けた常勤監査等委員においても過年度の決算処理の訂正が必要となる可能性がある事象との認識はありませんでした。

### ③ 実態と異なる工事進捗率に基づく不適切な会計処理

#### a. 会計処理の概要

当社経理部は、当社社内決裁資料及び四半期ごとの本請負工事の進捗率が記載された進捗表（以下「本請負工事進行基準進捗表」といいます。）から本請負工事の進捗状況を把握し、会計処理を行っていました。

本請負工事進行基準進捗表は、特定の当社事業部担当者により作成され、当社事業部及び当社営業支援室に在籍する複数名の当社職員が本請負工事進行基準進捗表に添付されている四半期ごとの本請負工事の進捗率が記載された一次下請業者の社印の印影のある進捗表（以下「一次下請名義進捗表」といいます。）の内容との整合性を確認した上で、当社経理部に回覧していました。

もっとも、一次下請名義進捗表は、当社事業部担当者が月次の定例会議で一次下請業者から取得した資料等を基に、本請負工事の進捗率を算出及び記載し、一次下請業者に送付していました。その後、一次下請業者は、当社事業部担当者から送付された一次下請名義進捗表に記載されている内容を確認した上で、社印を押印した上で、当社事業部担当者に返送していました。

このような状況のもと、当社事業部担当者は、2022年3月期第1四半期（2021年6月）、第2四半期（2021年9月）及び同第3四半期（2021年12月）のモジュールに関する進捗率について、モジュールが据付どころか現場への納品すらされていないという状況にあったにもかかわらず、一次下請業者から口頭で手配が完了していると報告を受けていた分につき、納品・据付が完了しているものとみなして、実態としての進捗率に基づかない数値によって進捗率の計算を行い、一次下請名義進捗表及び本請負工事進行基準進捗表の作成を行いました。そのため、当該進捗率が当社における工事進行基準の適用の基礎資料として用いられ、実態にそぐわない不適切な会計処理がなされるに至りました。

#### b. 関係者の認識

当社事業部担当者が本請負工事の現場にモジュールが据え付けられていないことを認識しつつも、一次下請業者から口頭で手配が完了していると報告を受けていた分につき納品・据付が完了しているものとみなして進捗率を計算した目的は、実際にモジュールが据え付けられる前に自ら起案したモジュールの据付分という名目の請求書に基づき、施主側が当社に対して一定の金額を先行して支払い、当社も一次下請業者に対して同様の名目で一定の金額を先行して支払っていたことを踏まえ、このような金銭の支払いがなされている事実との整合性を取るためというものでした。同担当者は、当社経理部が本請負工事進行基準進捗表を工事進行基準の適用の基礎資料として用いていることも認識していたものの、当該進捗表上の進捗率が実態とは乖離した数値とした場合に適切でない会計処理がなされる可能性までは深く考えていませんでした。

当社事業部担当者より本請負工事進行基準進捗表の回覧を受けた同事業部の上席者（管理職）は、モジュールの据付が完了していないことを認識していたものの、一次下請名義進捗表の記入を一次下請業者ではなく当社事業部担当者が行っていたことを認識していなかったこと、進捗率に整合する分のモジュール

は本請負工事の現場に納品はされているのだらうと思っていたこと等の事情から、本請負工事進行基準進捗表上のモジュールの項目の進捗率の記載について、特段違和感を覚えることはありませんでした。

また、当社が現場に派遣している監理技術者の管理部門である営業支援室においては、一次下請名義進捗表の記入を一次下請業者ではなく当社事業部担当者が行っていたこと、一次下請名義進捗表及び本請負工事進行基準進捗表上の機器費欄のモジュールの項目において、モジュールの据付のみならず現場への納品も完了していないにもかかわらず進捗率が計算されていることのいずれも認識していなかったこと等の事情から、特段違和感を覚えることはありませんでした。

以上のように、実態と異なる工事進捗率に基づき会計処理は行われましたが、故意による不正な売上計上の意図が窺われるような事実関係は認められておりません。

#### ④ 一次下請業者に対する前渡金管理の懈怠

当社は、一次下請業者の資金需要などの要請もあり、本請負工事に関して複数回にわたり前渡金を支払っており、2023年9月末時点で、本請負工事に関する一次下請業者への前渡金として6,057,639千円を有していました。

しかし、一次下請業者は、2023年9月頃から資金繰り上の問題でその下請業者に対して工事代金等の支払遅延を生じさせるなど、2024年3月期第2四半期には、本請負工事を継続して行うことが困難な状況となっていました。

当社は、2023年11月に、一次下請業者の当社に対する別の太陽光発電所の建設工事案件に関する債権が第三者に譲渡されていたことを知り、一次下請業者と協議した結果、同社の資金繰りとの関係上、同社が本請負工事を継続して行うことは困難であることが判明したため、同社から別の下請業者への発注の検討を進めました。

2024年3月期第3四半期には、このような理由から工事体制が変更となり、他の下請業者での取り纏めに変わったことにより、当該前渡金残額については、もはや一次下請業者側での工事や資材調達に用いられるものとはいえなくなったため、前渡金（将来、財又はサービスの提供を受けるための前渡額（費用性資産））としての計上は適切ではありませんでした。2023年3月期第2四半期において一次下請業者が追加費用を全額負担することが想定されなくなった状況を会社として正しく認識されていれば、それ以降の前渡金は増額した工事総原価（追加工事）の支払いに充当されるべきものとして、前渡金ではなく工事原価として処理されるべきところ、それ以降の前渡金が追加工事に使用されている実態を十分に把握できておらず、また、本体工事契約と追加工事とは別個の契約であるとの認識のもと、本体工事の前渡金としたまま会計処理を行いました。

#### ⑤ 取引規模拡大への対応不備

2012年7月のFIT制度（固定価格買取制度）開始以降、事業用太陽光発電の認定が拡大しはじめ、当社においても、2016年頃から太陽光発電所の建設計画を工事業者に紹介することによる手数料ビジネスとしてID権利売買に関する太陽光発電関連取引を始めていきました。

2017年1月には、太陽光発電設備の設備認定において割り付けられた設備IDを顧客に紹介する事による紹介手数料を得る契約を初めて受注し、2017年には9月までにID権利紹介手数料案件は3件となりましたが、これらはいずれも当社が仲介という形での紹介案件であり、手数料としての金額規模は1千万円台でした。

しかし、顧客より当社において資金の立替払いをして欲しいとの依頼（ID権利の名義変更には一定の時間を要することから、ID権利名義変更前にID権利所有者に対し多額のID権利代金を支払う事を避けたい）を受け、当社の立場は、従前の仲介から、ID権利売買契約に関わる当事者に変化しました。

これに伴い当社は過去において余り実績の無い、数十億円規模の資金立替を行うようになり、また、本発電案件に至るまで、契約金額も数十億円単位で増えていきましたが、取引の管理体制は仲介取引時から大きく変わっておりませんでした。

また、太陽光発電所建設請負工事については、FIT 制度が開始された 2012 年を皮切りに、本請負工事を受注した 2020 年まで、ほぼ毎年複数件の工事受注実績があります。その中には、本請負工事の対象となった請負工事同様、顧客による事業実施が概ね決定した後、工事資金手当ての段階において、金融機関からのファイナンスを工事業者の企業規模では受けられず、当社が元請けとして工事を遂行した経緯のものがありました。

太陽光発電所建設請負工事につきましては、2012 年から 2020 年まで工事を行った平均発電容量が約 3,160kW であったのに対し、本請負工事案件の対象となった太陽光発電所の発電容量は 165,000kW と約 52 倍の大きさとなり、それに伴う建設工事の規模についても従前の当社実績を大幅に超えたものとなりました。太陽光発電所建設請負工事においても、取引規模拡大の一方、取引の管理体制は下請工事業者が中心であったことから、結果的に下請工事業者に過度に依存した取引となっているにも関わらず、その認識や対応は不十分となっております。

上記のような、当社が取引主体となる一方、仕入先・下請先に対し当社が資金立替等を行う取引においては、金額規模に応じた、顧客、仕入先の信用リスク、プロジェクトリスク、法的リスクなどを十分に検討の上、介在可否を取引主体として判断すべきでしたが、そのようなリスク評価ができておりませんでした。以上のことから、その認識や対応に不備があったという点において、本発電案件及び本請負工事ともに、当社管理体制では対応の難しい、金額・工事規模ともに過大な取引であったと考えられます。

## 2. 改善措置

### (1) 不適正開示の発生原因

#### ① リスク検証が十分になされなかった背景事情

本発電案件及び本請負工事（以下、合わせて「本件」といいます。）においては、後述の2.（1）②b.に記載のとおり、リスク検証が十分になされておりませんでした。その背景事情には、以下に記載する特殊性があると考えています。

##### a. 既に合意された取引に介在したこと

本発電案件は、それまで仲介形式で行っていた取引を当社が当事者となって売買を行う取引形態へと移行して取り組んだ初期の案件であり、基本的な取引スキームは顧客と仕入先との間で既に概ね合意されているものでした。

また、本請負工事も、同様に顧客と仕入先との間で取引スキームについては既に概ね合意されているものでした。

後述2.（1）②b.に記載のとおり、本件については上記の決定に至る過程で、十分なリスク検証はできていなかったと認識しております。その背景には、本件が既に顧客と仕入先との間で合意された取引へ介在したものであったという特殊性から、案件に内包されるリスクや取引条件に関する精緻な検討が難しい上、事後的に介在した当社からの要求に応じて取引条件を変更するハードルも高いという状況にある中で、安易に、先行する取引当事者やこれまでの取引実績等に依拠してしまった点があったものと考えています。

##### b. 取引リスクが過小評価となっていた（規模に応じた取引リスクの見直しを行っていなかった）こと

本件は、金額・工事規模ともに、当社において取扱いの少ない、非常に規模の大きな案件でした。特に本請負工事については、2012年から2020年まで工事を行った平均発電容量の50倍以上の発電容量の太陽光発電所の建設工事であり、これまで取り扱った中で最大規模でした。当社は同様の顧客・仕入先の実績として比較的規模の小さい案件を繰り返し取扱い、徐々に大きな案件を取り扱うようになりました。

このように規模が変化すると、顧客、仕入先の信用リスク、プロジェクトリスク、法的リスクなどのリスク評価を今まで以上により慎重に実施すべきところ、過去の実績案件についてはトラブル無く完了していたため、本件についても最終的には問題なく完了できるという認識で、取引に関するリスクについて規模に応じた見直しを行っておらず、例えば本請負工事では、一次下請の信用リスクについて工事規模の拡大に応じた見直しを行わないなど、結果的に取引に関するリスクを過小評価した面があったものと考えています。

##### c. 当社が十分な知見を有しないビジネスであったこと

本発電案件は、従前では仲介という形で手数料収入を得る取引形態であったところ、当社が当事者となって売買を行う取引形態へと移行して間もなく取り組んだ案件であり、このような新しい取引形態に内包されるリスクについて十分な知見を有しておりませんでした。そのため、例えば、仕入先の信用リスク（地位譲渡契約解除時の仕入先のID代金返還能力）に関して、連帯保証人兼担保設定者の代金返還余力までは分析できていませんでした。

また、当社は、建設工事（機械・機器設備据付工事やプラント設備工事、発電設備、建築工事）については多数の請負実績があり、こうした建設工事に付随する基礎工事についても請負実績があったものの、本請負工事のような造成工事（山を切り拓き、切土や盛土を行い土地の形状を変えるような土木工事）の実績は乏しいものであり、過去の太陽光発電所建設請負工事は、ゴルフ場跡地など、開発済みの土地に対する建設工事を中心であり本請負工事と同様の造成工事は不要のものでした。そのため、本請負工事のよ

うな造成工事において求められる地盤調査の重要性や、近隣住民への事前工事説明の実施や同意取得、天候が工事進捗に与える影響、使用する重機の配置等については、当社として十分な知見を有しておらず、こうした要因を踏まえた見積りの精査を行う体制・能力を欠いたことで、適切なりスク評価ができていませんでした。

## ② 今回損失が発生した案件についての内部統制不備の認識

### a. 統制環境の不備

当初調査において対象となった長期未収入金に対する貸倒引当金の見積りについては、当社としても慎重に検討を進めていたとの認識でしたが、仕入先に対して生じた金銭債権であるという点で通常取引では生じない特殊なことであったことから、より高い感度をもって情報の収集及び分析を行うべきところ、十分に実施できておりませんでした。具体的には、少なくとも、2023年3月頃に当社法務担当者において、一部の担保資産の売却交渉が具体化している事実、担保設定者の資金繰りが厳しく、担保物件の資金化以外長期未収入金の返済が困難であるとする担保設定者の意向を認知した以降において、当該法務担当者や事業部担当者は、このような担保設定者の説明がどの程度信憑性のあるものかを精査するとともに、担保資産が無断で譲渡されていないか、それまでのように年1回の取得だけでなく適宜登記簿謄本を取得してチェックを行うべきでしたが、そのような対応が取締役会において協議された後においても、具体的な対応策の実施、フォローができておりませんでした。また、情報共有を受けた経理部においても、このような状況における未収入金の担保評価額の算定に際しては、1.(3)①記載のとおり担保設定者の破綻や態度の悪化を招きかねない強引な担保処分が難しかったという状況にも鑑み、担保設定者が資金繰りに窮している実態や、担保価値算定の根拠である対象物件収益について最新の状況を踏まえた検討を行うべきであり、さらに、早期に会計監査人にも情報共有のうえ、相談等を行うべきでしたが、そのような対応がとれていませんでした。

以上に加え、当社の受入担保資産に関する情報収集及び担保評価は、以下のような点において不十分なものであったと認識しています。

- ・担保評価は、特段の事情がない限り、2023年1月までは年1回の頻度でしか見直しを行っていなかった。
- ・不動産登記や法人登記は、担保資産の無断売却が判明するまでは、担保取得時のみ取得し、その後の担保評価時には取得していなかった。
- ・先順位担保の被担保債権額の把握は、担保設定者に対するヒアリングに依拠しており、定期的に、当該先順位担保の被担保債権の主たる債務者の決算書を入手し、ヒアリング結果と比較する等の対応まではしていなかった。
- ・担保として合同会社の持分に質権の設定を受けている状況下であるにもかかわらず、合同会社の決算書を定期的には取得していなかった。
- ・担保評価について、評価の確認主体が経理部なのか、法務部なのか、担当が曖昧であったため、引当にあたっての最新情報へのアップデートが抜け落ちていた。

また、本請負工事で発生した追加費用についても、1.(3)② a. 記載の状況に鑑み、2023年3月期第2四半期以降においては、事業部担当者は、当該追加費用について工事原価総額に含める形での処理が必要となることを前提として経理部にも情報提供を行うことや、仮に具体的な会計処理の内容まではわからなくても会計上の影響が生じうることを想定して、詳細な事実関係（特に当該追加費用にかかる工事は本体工事に含まれている部分であるとして施主側から主張されており、追加費用の全額回収が不可能となる蓋然性が高いこと）の共有を経理部と行うべきでしたが、そのような対応ができていませんでした。経理部においても、2022年9月には、一次下請業者での追加費用の発生とその金額感、追加費用に関して施主側との間で交渉を続けていることは共有されていたため、事業部担当者に対してより詳細に事実関係を確認するなどして、当該追加費用は本請負工事の契約変更か追加工事のいずれに関するものか、また、

収益認識基準の適用への影響などについて慎重に検討を行うべきでしたが、当該追加費用についてもいずれは本体工事とは別の契約として黒字確保した形で成立するであろうという安易な想定のもと、そのような対応ができていませんでした。

これらは、決算業務に従事する役職員及び本件に関与した役職員において会計リテラシーが不足しており、財務報告に及ぼす影響を十分に検討することができていなかったことに起因するものと考えています。

#### b. リスクの評価と対応の不備

2. (1) ① a. に記載のとおり、本発電案件は、従前、仲介という形で手数料収入を得る取引形態であった ID の権利売買について、当社が当事者となる取引形態へと移行して取り組んだ初期の案件であり、本請負工事案件は、取引形態としては従前から取り組んでいたものの、取引規模が今まで請け負ってきた案件と比較して格段に大きいものでした。

当社では、「取引限度に関する規定」に基づき、個別案件の実施は金額等に応じて経営会議である本部長会（※）、代表取締役社長（以下、『社長』といいます。）等の決裁を経て行われております。本件はともに本部長会決裁を経て実施が決定されております。本来、当該決裁過程において営業部門が経理部及び法務部にアドバイスを受けリスク評価を行い、顧客、仕入先の信用リスク、プロジェクトリスク、法的リスク評価などのリスク検証を今まで以上により慎重に実施すべきところでしたがこれが十分になされておらず、本部長会においても、大規模案件で生じるリスクの可能性及びその影響度について、リスク評価が不十分な状態で介在可能と判断し決裁していた点に問題があったと考えています。

なお、具体的にリスク検討の不備があったと認識している主な点は以下のとおりです。

(i) 本発電案件では、稟議時に、「検収・支払条件は顧客への権利移転確認後のためリスクは無いと判断」との説明がなされており、支払後に売買契約が解除に至る可能性及びそれを踏まえた信用先の信用リスク（地位譲渡契約解除時の仕入先の ID 代金返還能力）について、十分に検討されていたとはいえない状況でした。すなわち、契約解除に至る可能性については、当時本発電案件の設置場所となる自治体が検討中の条例がもたらす影響について検討されておらず、また、信用リスクについては、担保設定者より連帯保証を事前に取得していたものの、担保設定者の代金返還余力までは分析できておらず、信用リスクが顕在化する蓋然性の評価を十分に行うには至っておりませんでした。

(ii) 本請負工事では、案件採上げ時に、仕入先の信用調査会社のデータは確認しており、本来はその内容を十分に精査の上で仕入先の信用リスク（案件規模・期間に対する仕入先の完工能力、体力等）を適切に考慮して介在可否を判断すべきでしたが、過去の取引実績（本請負工事と比較すると規模は小さいものの、複数の取引が大きな問題もなく終了）などから、本件でも仕入先の信用リスクは問題ないと判断しておりました。また、専門的な知見を有する人員による見積り精査も行っておりませんでした。

（※）「本部長会」は業務執行機関であり、原則毎週 1 回開催し、社長が議長を務め、メンバーは本部長（取締役を含む）及び相談役から構成され、オブザーバーとして常勤監査等委員が出席し、重要な経営方針や経営課題について審議しており、業務執行に係わる方針等の決定を行うとともに、取締役会への上程議案について事前に内容等の精査・審議を実施。

#### c. 情報と伝達の不備

本来、受注案件（原契約）について追加費用が発生する際は、営業部門において仕入工事原価の増額による取引限度変更伺い（稟議にあたっては経理部を含めた関係部の審査が必要であり、決裁者は本部長会）の起案が必要であり、経理部への情報伝達の体制としては構築されておりました。

しかし、本請負工事では、追加工事相当分の契約金額の増額について、事業部において会計リテラシーが不足していたこともあり、顧客の応諾を得られなかったという状況において、原契約の金額自体は変更せず、原契約での支払条件のみを変更する（前倒しする）との稟議決裁が行われ、結果的に経理部を含め

た関係部の審査が不要となっております。

かかる状況において、経理部においてはこれを追加費用の処理として認識せず、追加費用を本請負工事の前渡金として処理しました。

また、2023年7月に実施された内部監査で当該追加費用に関する指摘がなされた際にも、その時点では、監査室においても当該追加費用の扱いについて別契約と考えていたことから、過年度決算処理の訂正が必要になるとは認識しておらず、経理部や会計監査人に対して単に内部監査報告書を共有するに留まっていた。

常勤監査等委員は、監査室の内部監査報告書により追加費用発生の可能性は認識していましたが、金額交渉中の段階であったため、追加費用額の決定時に処理すればよいと考え、特に監査等委員会へ報告していませんでした。

#### d. 業務プロセスにおける不備（建設請負工事プロセスにおける整備状況及び運用状況の不備）

いわゆる工事進行基準による会計処理を行うにあたり、対象となる工事案件の進捗率を算定する際に考慮すべき発生原価を正確に把握するためには、下請工事業者から入手した進捗表が正確かどうかについて営業部門担当者及び監理技術者が実際の工事の進捗状況を正しく把握した上で営業部門から経理部へ回付すべきところ、事業部担当者や経理部担当者は手続きに沿って進捗表等の資料確認は行っていたものの、現場の実態までは確認しておらず、確認に係る統制も適切に整備されておりました。

また、いわゆる工事進行基準による会計処理を適用するか検討する際、四半期毎に工事進行基準判定報告を用いて適用の要否を経理部で検討しておりましたが、当時の経理部は、追加費用に関し金額についての交渉が難航している点については認識していながら、金額が固まれば当社と施主側及び当社と一次下請業者との間で別途追加工事としての覚書等を締結し、それを踏まえて追加費用部分を含める形で工事進行基準で会計処理を行えばよいものと認識しており、特に会計監査人等に確認を行う必要性まで考えが至りませんでした。このように工事原価総額の見積りの妥当性に係る会計リテラシーが不足していたため誤った判定を行い、統制が適切に運用されておりました。

## (2) 再発防止に向けた改善措置（実施済みのものを含む。）

### ① 再発防止に向けた改善措置実施体制の整備

#### a. リスク管理の体制整備（2.（1）② a, b, c, d に対応）

従前、当社においてはリスク管理を統括する責任者や部署が不明確でした。今回の再発防止に向けた改善措置実施にあたり企画・管理部門の管掌役員をリスク管理担当役員とする選任を2024年6月末までに行います。全社的な財政状況及び経営に影響を与え得るリスク状況について発生時、及び発生後も解消まで定時取締役会において報告するとともに、新設するリスク評価会議（リスク評価会議については、2.（2）② b. 及び2.（2）④ a. にて詳述）の事務局を経理部とする、リスク管理の体制整備を2024年7月末までに行います。

リスク管理担当役員を企画・管理部門の管掌役員とする理由は、当社においてリスク面で牽制する立場の部門である経理・企画・法務の管掌役員であり、かつ収益責任を負っていないためです。

なお、全体的な改善措置の進捗状況は、改善措置の実施部門（総務人事部及び経理部）が作成した工程表に基づき、監査室が毎月取り纏め、評価を行い、取締役会及び監査等委員会に報告を行います。進捗や実施内容に問題が生じる恐れがある場合は、取締役会において対応策を協議します。

なお、2025年3月期の内部監査計画については作成済みですが、2024年7月に就任予定の会計監査人と協議の上、本改善報告書記載事項を反映し2024年8月末までに改訂を行います。

#### b. 現在の経理部の体制及び役割強化、外部専門家の活用（2.（1）② b に対応）

現在の経理部は金融機関対応を行う財務課5名、決算・税務・会計士監査対応を行う主計課4名、営業取引に関する会計面での対応を行う営業会計課9名、取引に関する稟議書類の受付審査を行う審査課3名の4課制21名の体制となっています。

上記（2）① a. のリスク評価会議の事務局及び案件スクリーニング実行部門の担当としては経理部審査課、モニタリング実行部門としては経理部営業会計課が担当しますが、改善措置実施の余力を創出すべく、それぞれ2024年7月より採用活動に着手し、2024年9月までに、中途採用による各1名の人員増強を検討しています。また、税務・会計における助言を受けるため、新たに税理士と2024年2月から契約を行っており、適時適切に経理面での助言を受けられる体制を整えております。

### ② 当社が十分な知見を有しないビジネスに取り組む際のリスク評価と対応の強化

#### a. 取り組むべきでない案件の明確化（2.（1）② a, b, c に対応）

今回損失が発生した経緯を踏まえ、現時点では、今後金額に関わらず、以下に該当する案件は取り組まないことを検討しており、最終的には、6月下旬開催予定の取締役会の決議を経て、決定致します（ただし、すでに進行中の案件については、リスク評価会議のモニタリング対象とした上で、2026年9月予定の完了時まで継続致します。）。取り組むべきでない案件の明確化については2024年5月より検討着手し、本部長会においてリスク管理担当役員に就任予定の役員が趣旨背景等を説明周知し、2024年6月下旬の取締役会において審議・決議した上で、社内規定である「商品取引規定」に反映させ、社長名で社内報知の上、2.（2）③ d. にて後述する講習会においても改めて説明致します。

- ・太陽光発電案件のID権利のような客観的なマーケット価格がない無形資産の売買取引。
- ・既に当事者間で概ね合意されている取引に事後的に介入し、当社が元請けとして十分な管理体制が構築できない取引若しくは取引条件について交渉ができない取引。
- ・造成工事の金額が、発注予定先の見積金額のうち諸経費を除いた金額の50%以上を占める案件（なお、「50%」という基準は、本請負工事の価格構成を踏まえて設定したものです。）。



b. リスク評価会議の新設（2.（1）② a, b, c に対応）

2024年5月から整備検討に着手し、2024年8月より、多様化したビジネスモデルや案件を、事前にスクリーニングする組織としてリスク評価会議を組成し、その検討結果を本部長会に上申します。

リスク評価会議では、全ての大口取引（1案件10億円以上（子会社は3億円以上））を対象として、新規案件採り上げ時においてその取引の留意点審議を行うとともに、採り上げ後の案件モニタリングを実施します。

営業部門は上記に該当する案件を進める場合、まずリスク評価会議に諮ります。リスク評価会議の責任者は、リスク管理担当役員とし、リスク管理担当役員により十分審議されたという判断がなされた段階で、本部長会への付議を受け付けるルールとします。

リスク評価会議の構成員は、案件（新規及びモニタリング対象）を担当する営業部門のほか、企画・管理部門である経理部、法務部、企画部の部課長とし、原則1回/月開催します。営業部門は自部門で作成した案件の内容及びリスク検討についての資料を説明し、経理部は与信・会計・税務のリスク、法務部は取引形態・契約に係るリスク、企画部は当社の事業戦略に照らした案件の採り上げ意義、また類似案件での経験豊富な社内人材はプロジェクトリスクの観点から、営業部門が作成したリスク検討資料の十分性について審議を行います。リスク評価会議の審議において外部専門家の意見が必要と判断された場合、次回リスク評価会議までに契約先の会計士・税理士・弁護士のほか、当該案件に対し知見あるコンサルタントよりアドバイスを頂きます。リスク評価会議が実施されることにより、従前は、営業部門が洗い出したリスクを各部の担当者が個別に確認していた（洗い出されたリスクそのものの十分性は確認していなかった）ものを、今後は、営業部門が行ったリスクの洗い出しそのものが十分であるのかとの観点も含め、リスク評価会議において各部メンバーによって審議されることとなります。

リスク評価会議での審議内容及び外部専門家の意見（もしあれば）を議事録として文書化しリスク検証とその対応策が見える化した上で、対象案件を本部長会へ付議する際に添付する事をルール化致します。

新規にリスク評価会議に関する社内規定を整備することで、リスク評価会議を正式な会議体の位置付けとし、社内規定を2024年6月末までに整備した上で、社内掲示板にて社内に通達します。

c. 本部長会、取締役会における議論の活性化（2.（1）② a, b, c に対応）

経営レベルでの議論を深化させるために、まず執行側である本部長会での議論を活性化させます。

従来、個別案件の決裁は本部長会において行っていますが、議案数が多くかつリスクに関する十分な情報提供ができていなかったため、必要十分な議論ができていませんでした。

リスク関連情報に関しては、今後、上記2.（2）② b.のリスク評価会議を通じて見える化することで本部長会での議論を深化させます。

2.（2）① a.に記載の通り、今回、新たにリスク管理担当役員（本部長会メンバー）を明確化することにより、本部長会においてリスクに関する深度ある議論が可能になると考えています。加えて、本部長会への付議案件をリスクが高い案件、真に検討が必要なもの、議論が必要なものに絞り込み、議論に充てる時間に裕度を持たせるため、裁量限度の見直し等により低リスク案件の権限移譲を進めてまいります。これらも2024年5月より検討を開始し、2024年7月末までに社内規定を整備し制度化致します。

具体的には、社内規定の「取引限度に関する規定施行細則」を改訂し、新規案件採り上げ時の社長、本部長による決裁限度額の引上げを行うとともに、案件採り上げ後の条件変更についても、本部長、本店部長、支店長の決裁限度額引上げを行います。

また、従前、取締役会では議案の確定が開催日の直前となることが多く、議案に係る討議資料の提出期限も定められていなかったため、議案の早期連絡ができていなかったことから、取締役会において深度ある議論ができていませんでした。

今後は取締役会議論の活性化を行うため、取締役会開催の1週間前までに、取締役会事務局である総務人事部が取締役に議案及び討議資料を送付することとします。

その他、取締役会では書面による決議も行ってまいりましたが、議論活性化の観点から、Webによる

出席も考慮しつつ、開催スケジュールに鑑み可能な限り臨時取締役会で対応することとし、その場合の臨時取締役会議案及び討議資料は、開催の1週間前を目途に送付します。この運用は2024年7月より開始致します。

なお、本件に関しては外部調査委員会の調査報告書の提言を踏まえて、2024年5月より準備を開始し、2024年7月の本部長会及び取締役会において、振り返りを実施します。

- (i) 想定外に発生した事象に関して、なぜ事前に防げなかったのか、又は、なぜより早期に発見できなかったのかについて、改めてその発生の原因の検討
- (ii) 想定外の事象が発生した後において、当社として講じておくべき、より適切な対応策があったのではないかという観点から、改めて問題点の検討
- (iii) 振り返り内容を踏まえた本改善報告書に記載の改善措置について十分性の確認（不十分であった場合、改善措置の更新）

振り返りの結果については、監査等委員会においてもその妥当性について確認を行います。その上で、外部専門家（弁護士）に対しても妥当性が十分かどうか確認を行います。

### ③ 会計リテラシーを向上させる施策の実施とその徹底強化

#### a. 会計リテラシー向上を目的とした研修（2.（1）② a, c, dに対応）

当社が十分な知見を有していないビジネスにおいて、

- (i) 未収入金や仕掛品について情報収集や評価が不十分であったこと
- (ii) 当社が元請となる工事請負案件について工事原価総額に影響を与え得る追加費用の適切な伝達及び検討が不十分であったこと

を踏まえ、会計リテラシーを向上させる施策の一環として、総務人事部が主体となり研修を実施致します。研修の内容も一般的な既製の会計研修ではなく、公認会計士による、本件調査に係る以下の内容を盛り込んだ研修内容にて行う予定とします。

- ・どのような案件（事象）の場合に経理関係リスクが生じるのか
- ・特に想定外の事象が発生した際に注意すべきポイント
- ・貸倒引当金の見積、担保評価と回収可能性
- ・決算の重要性

研修対象者は、全営業部門の役職員、管理・企画本部の役職員、監査室及び常勤監査等委員とします。経理部・監査室・常勤監査等委員に対する研修内容は営業部門と比べより専門的な内容とする予定です。

研修方法はWEB視聴とし、1回1時間程度のものを3パート（合計3時間程度）対象者が受講することとし、対象者全員が受講することを必須とします。受講状況は総務人事部にて確認を行い、研修がより実効性があるものにするために、研修後に各部署単位で研修内容と自身の実務を照らし合わせた意見交換（ディスカッション）を行い、そのディスカッションレポートを各部署から総務人事部に提出するものとします。

実施時期及び研修内容詳細については、講師と当社オリジナルの会計リテラシーに的を絞った研修教材を作成中ではありますが、2024年5月より検討に着手し、2024年7月末までにはWEB視聴開始し、8月末に完了します。

なお、全役職員の会計リテラシー向上に資する知識の定着を図るため、同様の研修を1年後の2025年7月に実施し、以後についても会計に係る知識向上を目的とした研修を、毎年実施していきます。

#### b. 役員研修の実施（2.（1）② bに対応）

取締役は役員として自らが負う、会社やステークホルダーに対する責任を理解するために研修を受講し、よりコーポレートガバナンスを強化してまいります。

役員研修としては2018年2月より総務人事部が主体となり、年に2回、外部講師を招聘し、1時間程度

の研修を実施しております。その研修はコーポレートガバナンス・コード原則 4-14. に対応した取締役・監査等委員向けのトレーニングとして実施し、執行役員も同研修に参加しております。過去 3 年間の研修テーマとしては、以下の通りとなっております。

- ・ 2022 年 3 月 28 日 会社法と金融商品取引法
- ・ 2022 年 4 月 25 日 気候関連の情報開示要請 (TCFD 対応セミナー)
- ・ 2023 年 4 月 24 日 ハラスメント防止対策
- ・ 2023 年 5 月 12 日 人的資本をめぐる潮流と企業の対応 (情報開示と実践に関する政府検討状況について)
- ・ 2024 年 3 月 25 日 コーポレートガバナンス・コードへの対応 (CG 改革の最近の動向と企業への要請を踏まえて)

今後は、本件が生じたことにも鑑み、コーポレートガバナンスの向上及びリスク管理の徹底を強化するため、特にその様なテーマを取上げてまいります。今回は、外部講師による取締役の義務と責任についての研修を 2024 年 7 月に実施します。

c. リスクマネジメント研修 (2. (1) ② b に対応)

マネジメントレベルのリスク認識の強化を図る目的で、業務執行取締役及び執行役員、管理職を対象としたリスクマネジメント研修を総務人事部が主体となり実施します。

リスクマネジメント研修は、以下の内容にて行う予定としています。

- ・ リスクマネジメントとは何かその全体像を理解する。
- ・ リスクの洗い出しから優先順位の付け方を理解する
- ・ 優先順位の高いリスクについて想定されるシナリオ作りから目標設定、実行までの流れを理解する。

研修方法は e ラーニングとし、受講時間は 1 時間程度で、対象者全員が受講することを必須とします。受講状況は総務人事部にて確認を行い、研修がより実効性があるものにするために、研修後に受講者が研修を振り返り、自社における体制や取組みへの改善点を洗い出し、ワークシートに記載し、そのワークシートを各部署から総務人事部に提出するものとします。

実施時期は、上記 a. 「会計リテラシー向上を目的とした研修」終了後に行なうこととし、2024 年 8 月実施予定とします。

なお、マネジメントレベルのリスク認識強化について定着を図るため、同様の研修を 1 年後の 2025 年 8 月に実施し、以後についてもリスクマネジメントに関する研修を、毎年実施していきます。

d. 会計に影響を及ぼす情報の取扱等に関する講習会 (2. (1) ② a, b, c に対応)

営業部門から経理部へ適時・適切な情報提供が行われていなかったことを踏まえ、経理部から営業部門の役職員に対し社内講習会を 2024 年 5 月より検討に着手し、2024 年 9 月までに実施します。

講習会の実施方法は、録画による WEB 視聴とし、営業部門の全役職員が受講することとし、受講状況は経理部にて確認を行います。

来年以降も、本講習会については、上記 2. (2) ③ a. 記載の会計リテラシー向上を目的とした研修と合わせて継続して実施します。

なお、本講習会にて 2. (2) ②c. に記載の本部長会・取締役会にて総括された想定外に発生した事象の経緯と今後の対応策を合わせて周知します。また、今後留意すべき事象が発生した場合においても、本部長会・取締役会にて総括された内容・経緯について適宜講習会等で周知します。

上記 a~d の受講状況については、完了後、総務人事部長から本部長会に報告を上げることとします。

#### ④ 想定外に発生した事象の検討強化

##### a. モニタリングの強化と本部長会への報告（2.（1）② cに対応）

本請負工事について、本来追加費用が発生する際は、営業部門において契約損益の変更に関する社内稟議（稟議にあたっては経理部含めた関係部の審査が必要であり、決裁者は本部長会）の起案が必要であり、情報伝達の体制としては構築されておりましたが、2.（1）② c.に記載のとおり、本請負工事では、これが適切に機能していませんでした。

今後は、リスク評価会議におけるモニタリングにおいて、取引限度伺い（若しくは取引限度変更伺い）で記載したリスクについて、起案した営業部門と経理部だけでなく、法務部、企画部が一同に会し審議することにより、より多角的な視点での検討を行うことで問題点の発見ができるようになると考えています。モニタリングの審議内容を毎月本部長会・取締役会に報告し、そこでも審議の充分性について確認を行います。モニタリングについては、リスク評価会議事務局である経理部によって2024年5月より制度化検討に着手し、2024年8月より運用を開始します。（なお、本請負工事のように、前渡金が発生する案件は以下に記載のとおり、モニタリング対象案件となるため、今後、2.（1）② c.に記載の処理と同様の処理（取引限度変更伺いが出されず原契約の変更処理として処理）がなされるリスクはなくなるものと認識しております。）。

モニタリングの対象案件については、上述2.（2）② b.のリスク評価会議による審議を経て受注に至った案件以外についても、納期若しくは工事完了が受注から1年超となる案件及び同一取引先に対して売掛金・買掛金のほか前渡金や貸付金等、複数の種類の債権債務が発生している案件、案件採り上げ以降信用力が悪化したと判断される取引先が関与する案件等、リスク管理担当役員がモニタリングを必要と認める案件は、事後的に発生する状況の変化やリスクの顕在化等想定外に発生した事象を早期に発見できるよう、契約締結後においても、案件終了時までリスク評価会議が継続してモニタリングを行います（案件進捗状況確認及び納期、金額、損益、リスクなどに当初予定から変更になったものは無いかについての精査）。具体的には、経理部審査課が取引限度伺い又は取引限度変更伺いを受け付けた段階で、上記条件に合致する案件があれば経理部長に報告し、リスク管理担当役員との協議を経て、モニタリング対象とするか否か決定致します。モニタリング対象案件選定の妥当性は監査室が確認します。

2.（2）② b.に記載の通り、モニタリングを含めたリスク評価会議（営業部門及び企画・管理部門の部課長）で審議した内容は、リスク管理担当役員が月次で本部長会、取締役会へ報告することと致します。これにより、従来、所管営業本部長レベルであった想定外に発生した事象への対応が、全社として組織的に検討・実施されます。想定外の事象が発生した場合、当該案件を扱う営業本部長がその旨を報告し、本部長会にて方針（対応方針、リソース投入、撤退判断等）を決定し、取締役会に発生事象、決定の内容及び経過の報告を行うことで、属人化を回避しリスクを極小化致します。

監査室はモニタリングの実施状況及び想定外の事象が発生した際の当社としての対応状況についても監査対象とします。

なお、監査室が内部監査においてリスク兆候を感知した場合は、リスク管理担当役員に情報連携を行います。リスク管理担当役員は必要に応じ経理部に対しリスク評価会議で審議するよう指示を行い、当該案件のモニタリングを行います。

また、監査室は、内部監査においてリスク兆候を感知した場合、内部監査報告書のみならず都度常勤監査等委員へ情報連携し、常勤監査等委員は取得した当該内容について監査等委員会での共有を徹底し、適宜社外取締役である監査等委員の助言を得るように致します。常勤監査等委員と社外取締役である監査等委員は、月1回の定例監査等委員会（定例取締役会と同日）若しくは臨時監査等委員会で議案に入れるなどし、情報を共有します。常勤監査等委員が緊急だと判断すればメールやSNSにより即時共有します。

##### b. 適切な債権評価のための統制の強化（2.（1）② dに対応）

上記2.（1）② a.記載のとおり、当社は、本発電案件においては、担保設定者の説明の信憑性を精査するとともに、担保資産の無断譲渡等、担保資産の価値を毀損する行為が行われていないか、担保資産に

関する登記簿謄本や会社の決算書等を取得してチェックを行う等、受入担保資産等の適切な評価のために必要な情報を収集し、適切な頻度で担保評価を行うべきでしたが対応ができておりませんでした。

上記を踏まえ、現時点において、担保資産に関連する登記簿（不動産登記、会社登記）の月次取得、担保評価の実施頻度の増加（年1回から2回への増加）といった対応は既に実施しておりますが、不備を網羅的に解消するには至っていないことから、引き続き調査報告書で指摘された観点も含め、不備内容を改めて精査したうえでの見直しを2024年9月末までに実施します。

また、当社は営業取引における債権保全・回収の観点から担保物件の設定を行うことは稀であり、これまで担保価値評価に関する社内規定は整備していませんでした。今後は、公正な担保価値評価を行えるよう、新たに経理部が社内規定として担保価値評価に関する社内規定を整備し、その中で公的な評価情報を入手可能な担保のみについて評価を認めることを定めます。

なお、担保価値評価に関する社内規定のポイントは以下の通りです。

- ・担保の種類は土地のみとする。
- ・担保の評価は客観的な市場価格や鑑定評価に基づく。
- ・担保取得にあたっては、土地の登記事項証明書、その他登記事項が明らかになる書類など必要書類を徴求する。

これに加え、債権先の信用状況が悪化した際の取り扱いを定めた規定として、報告・処理・決裁に関する手続きを定めた「滞債権処理規定」、債権先から決済猶予を求められた際の報告・処理・決裁に関する手続きを定めた「決済猶予等に関する処理規定」は整備されていたものの、貸倒引当金設定・検討の手続きに関しては経理部内の「決算マニュアル」の一項目として「貸倒引当金の計算」（以下※）を定めているのみであり、社内規定として十分な整備がなされておらず、結果として債権先の状況に応じた実効性のある対応ができていませんでした。

※「貸倒引当金の計算」（抜粋）

- ・各得意先残高を一般債権、貸倒懸念債権、破産更生債権等に区分する。
- ・一般債権については、過去3年間の貸倒実績率を算定し、当期末一般債権に対して適用する。
- ・貸倒懸念債権については、原則として、1年超未回収の債権金額に対して50%の引当金設定を行うが、実質的破綻の場合は100%引当金設定を行う。
- ・破産更生債権等については、原則として、その債権金額（その債権に担保又は保証が付されている場合、債権額から担保の処分見込額及び保証による回収見込額を減額した債権金額）を対象に100%の引当金設定を行う。

については、今後、担保価値評価とあわせ、従来経理部内マニュアルとしていた貸倒引当金設定に関する手続きについても、規定として、いずれも2024年5月に整備検討に着手し、2024年9月末までに整備してまいります。これにより、債権先の状況に応じた、より適時適切な債権評価対応ができるものと考えております。

更に、リスク評価会議において、通常の債権債務に加え、貸付金が発生している案件についても、案件終了時までモニタリングを継続することにより、当該貸付金について債権先の財務状況に応じた貸倒引当計上の検討が可能となります。

c. 建設請負工事の進行基準判定報告の整備と運用の強化徹底（2.（1）② dに対応）

・工事進行基準判定報告の信頼性確保

工事案件の進捗率を算定する際に考慮すべき発生原価を正確に把握するための強化策として、請負工事の進捗率が記載された進捗表（以下「工事進行基準進捗管理表」といいます。）の作成過程を2024年7月より、社内規定「工事契約に関する取扱細則」を更新することで明確化します。

従来、2.（1）② d.記載の通り、事業部担当者や経理部担当者は手続きに沿って進捗表等の資料確認は行っていたものの、現場の実態までは確認しておらず、確認に係る統制も適切に整備されておりませんでした。

今後は定期工程会議（現場によって異なるものの週次から隔週で開催される工事進捗状況や課題、対策

などを共有する建設現場での会議)の際に、営業部門が作成した工事進行基準進捗管理表の記載内容について、定期工程会議における報告内容及び現場での進捗状況と一致しているかどうかを定期工程会議の出席者(営業部門担当者、監理技術者、下請工事業者、(出席していれば)顧客)による確認を監理技術者が徹底することとし、確認の結果として出席者は工事進行基準進捗管理表に捺印又はサインを行います。出席者の確認が行われているかどうかについては、営業部門のほか、監理技術者が所属する営業支援室においても確認を実施します。

また、四半期毎に営業部門から経理部へ提出する工事進行基準判定報告に、工事進行基準進捗管理表と定期工程会議の議事録を添付する運用とし、工事進行基準判定報告に添付された工事進行基準進捗管理表や議事録の内容と代金支払(予定)の状況に矛盾が生じている場合など、経理部の確認も必要と認められる場合には実際に工事現場へ確認に行く統制も整備致します。

- ・工事進行基準判定報告のチェック項目の細分化

建設請負工事プロセスの運用状況の不備についても、2024年6月より、従前より四半期毎に営業部門が作成している工事進行基準判定報告において、いわゆる工事進行基準による会計処理の適用の可否を判定するための確認項目としていた工事原価を信頼性をもって見積ることができるかについて、「追加費用について合理的に見積ることができるか」「当社決算において重要な金額となるか」「下請企業から当社に実際に請求が行われることが確実であるか」「下請企業から当社に実際に請求が行われる可能性が高いか」といった項目へ細分化することで、統制を強化致します。

d. 適切な人材のアサインと人員の増員他(2.(1)② bに対応)

リスク評価会議で行う検討・審議に際しては検討・審議対象案件を経理部が事前にリスク管理担当役員に報告の上、リスク管理担当役員はアドバイスを求める案件特性に応じた類似案件での経験が豊富な社内人材をアサインします。また、リスク評価会議の検討・審議において外部専門家の意見が必要と判断された場合、次回リスク評価会議までに契約先の会計士・税理士・弁護士のほか、対象案件に対し知見あるコンサルタントよりアドバイスを頂きます。案件の特性によりリスクが様々であることが想定されるため、当社が利用実績のある複数の外部専門家に対して、迅速に相談や利用ができるよう会員登録を行っております。

また監査室においては、新たにリスク評価会議の検討実施状況を監査対象とすることに加え、改善措置実施の進捗状況も、監査対象としたため、業務増加に対応すべく2024年10月に専任者1名増員を予定しております(現状、専任者3名体制から4名体制に変更となります)。

想定外に発生した事象への対応強化策として、従前は事象が発生した段階での顧問弁護士活用が主であったところ、今後はモニタリングにおいてリスクが顕在する兆候が認められた段階で、当該案件に対し知見あるコンサルタントを起用します。

(3) 改善措置の実施スケジュール

---> : 検討・整備期間      → : 運用期間

再発防止策の項目	2024年									
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
①再発防止に向けた改善措置実施体制の整備										
a-1.リスク管理の体制整備 (リスク管理担当役員の選任)			○選任	→						
a-2.リスク管理の体制整備 (内部監査計画の改定)				○着手	○改訂	→				
b-1.現在の経理部の体制及び役割強化、外部専門家の活用 (体制及び役割強化)		○着手	--->				○運用開始	→		
b-2.現在の経理部の体制及び役割強化、外部専門家の活用 (外部専門家の活用)	○運用開始済	→								
②当社が十分な知見を有しないビジネスに取り組む際のリスク評価と対応の強化										
a.取り組むべきでない案件の明確化		○着手	--->		○運用開始	→				
b.リスク評価会議の新設		○着手	--->		○運用開始	→				
c-1.本部長会、取締役会における議論の活性化 (社内規定改訂)		○着手	--->		○運用開始	→				
c-2.本部長会、取締役会における議論の活性化 (本部長会・取締役会による振り返り)				○実施	→					
③会計リテラシーを向上させる施策の実施とその徹底強化 ※a~dの受講状況については完了後、総務人事部長から本部長会に報告を行う										
a.会計リテラシー向上を目的とした研修		○着手	--->		○実施(第1回目)	○実施(第2・3回目)	→			
b.役員研修の実施	○運用開始済	→			○実施	→				
c.リスクマネジメント研修		○着手	--->		○実施	→				
d.会計に影響を及ぼす情報の取扱いに関する講習会		○着手	--->			○実施	→			
④想定外に発生した事象の検討強化										
a.モニタリングの強化と本部長会への報告		○着手	--->		○運用開始	→				
b-1.適切な債権評価のための統制の強化 (月次による情報収集、不備内容の精査)	○運用開始済	→							○見直し完了	→
b-2.適切な債権評価のための統制の強化 (経理部規定改訂)		○着手	--->				○運用開始	→		
c-1.建設請負工事の進行基準判定報告の整備と運用の強化徹底 (チェック項目の細分化)			○運用開始	→						
c-2.建設請負工事の進行基準判定報告の整備と運用の強化徹底 (説明内容と現場での進捗状況一致確認)				○運用開始	→					
d.適切な人材のアサインと人員の増員他					○リスク評価会議組成に合わせ運用開始	→				
						○監査室増員	→			

### 3. 不適切な情報開示等が投資家及び証券市場に与えた影響についての認識

このたびの不適切な会計処理により、過年度決算等を訂正致しましたことについて、株主さま、投資家の皆さま、その他全てのステークホルダーの皆さまに、多大なるご迷惑とご心配をおかけしておりますことを深くお詫び申し上げます。

当社は、2024年4月15日付「外部調査委員会からの調査報告書を受けた再発防止策等のお知らせ」及び本報告書にて公表の再発防止策を着実に実行し、信頼回復に全力で取り組んでまいります。何卒ご理解を賜りますようお願い申し上げます。

以 上