



2025年9月30日

各 位

会 社 名 株式会社エルアイイーエイチ
(コード番号 5856 東証スタンダード市場)
代表者名 代表取締役社長 山口 和也
問合せ先 経理部長 金本 慶峰
(TEL. 03-6458-6913)

「改善計画・状況報告書」の公表に関するお知らせ

当社は、2025年3月27日付「特別注意銘柄の指定及び上場契約違約金の徴求に関するお知らせ」で開示しましたとおり、株式会社東京証券取引所より2025年3月27日付で特別注意銘柄に指定されました。

これを受けて当社は、特別注意銘柄の解除に向け、2025年4月25日付「改善計画の策定方針に関するお知らせ」で開示しましたとおり、内部管理体制等の抜本的な改善を目的に改善計画・改善状況報告書（以下、「改善計画書」）を作成し、東京証券取引所へ本日付で提出致しましたのでお知らせ致します。

この改善計画書は、2024年11月18日付でガバナンス委員会から受領した「調査報告書」において報告された調査結果を基本として現経営陣が作成したものであり、内部管理体制の整備及びコーポレート・ガバナンス強化の諸施策を実行し、実行状況のモニタリングを実行してまいります。

この度は、株主の皆様をはじめ投資家、市場関係者の皆様並びにお取引様その他すべてのステークホルダーの皆様にご多大なご心配とご迷惑をおかけしておりますことを深くお詫び申し上げます。

当社の役職員一丸となってこの改善計画を実行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。

改善計画・状況報告書

株式会社エルアイイーエイチ

2025 年 9 月 30 日

目次

I. 経緯	4
1. ガバナンス委員会設置の経緯	4
2. ガバナンス委員会の設置	4
3. 特別注意銘柄の指定	5
(1) 特別注意銘柄指定の内容	5
(2) 過去の調査委員会及び措置の概要	6
(3) 過去の再発防止策の概要	7
II. 原因分析	11
1. 役員のコンプライアンス意識の欠如及び役員選任基準・選任プロセスの不備	11
(1) 福村氏の長期的・過度な影響力	11
(2) 他の取締役の資質欠如と監督機能の不全	11
(3) 役員選任基準・プロセスの形骸化	12
2. 経営トップへの権限集中	15
3. 企業風土・組織体質に関するコンプライアンス上の問題	16
(1) 異論排除・追従姿勢の定着	16
(2) 取締役教育・研修不足による責任意識の希薄化	16
(3) 全社的なコンプライアンス意識の低下	17
4. 取締役会の牽制機能の欠如	18
(1) 取締役会の設計不備と実質審議の欠如	18
(2) 事務局運用上の不備（補助機能の限界）	22
5. 管理部門等に関する組織設計の不備と人材不足	23
(1) 組織設計上の不備	23
(2) 全社的な人員不足と兼務体制	24
(3) 管理部門の体制不備	25
6. グループガバナンス体制の不備	26
(1) 子会社買収・設立時における制度不備	26
(2) 子会社管理体制および親子間情報共有の不備	28
7. 利益相反取引・関連当事者取引に関する管理体制の不備	31
8. 監査等委員会の監視機能の欠如	32
(1) 監査等委員会の監視機能・責任意識の欠如	32

(2) 監査計画および監査実務の不備・形骸化.....	33
(3) 三様監査の不備	34
9. 内部監査機能の不備	35
(1) 内部監査室の独立性と人的資源の不備	35
(2) 内部監査業務自体の脆弱性.....	36
10. コンプライアンス・リスク体制の不備.....	36
(1) コンプライアンス体制の形骸化.....	36
(2) 全社的リスク管理の欠如	38
11. 内部通報制度の機能不全.....	39
(1) 内部通報制度の実効性の欠如	39
(2) 内部通報制度の設計上の問題（エスカレーションフローの問題）	39
(3) 内部通報制度の周知不足	40
III. 改善措置	41
1. 経営体制の見直し.....	41
(1) 役員の処分・責任追及.....	41
(2) 役員体制の刷新	43
(3) 役員選任プロセスと選任基準の強化.....	45
2. 経営トップへの権限集中の解消.....	47
3. 企業風土・組織体質の改善.....	50
(1) 代表取締役からのメッセージ配信	50
(2) 役員の倫理的行動基準の策定および遵守体制の整備	50
(3) 社員意識調査の実施	52
4. 取締役会・事務局の整備・運用の強化	54
(1) 規程・マニュアルの整備	54
(2) 事務局による取締役会運営の支援強化	56
(3) 取締役による牽制機能強化.....	58
(4) 取締役会の実効性評価の導入	59
5. 管理部門等に関する組織設計、人員配置、職責の明確化	61
(1) 組織設計の是正	61
(2) 人員配置と権限集中の解消.....	64
(3) 管理部門の体制整備	66
6. グループガバナンスの強化.....	69
(1) 子会社運営・管理方針の明確化.....	69

(2) 投資委員会の設置.....	71
(3) 子会社管理体制および親子間情報共有の強化.....	73
7. 利益相反・関連当事者取引の管理体制整備	75
8. 監査等委員会の実効性強化.....	77
(1) 監査等委員会の体制強化	77
(2) 監査計画・監査実務の整備.....	78
(3) 三様監査の連携強化	79
9. 内部監査機能の強化	80
(1) 内部監査室の独立性・人員配置の整備	80
(2) 内部監査業務の監査体制と範囲の整備	81
10. コンプライアンス・リスク管理の強化.....	82
(1) コンプライアンス体制の再構築.....	83
(2) リスク管理委員会の再整備と機能強化	86
11. 内部通報制度の強化.....	88
(1) 通報窓口・調査担当者選定プロセスの再整備.....	88
(2) 内部通報制度の周知徹底と利用促進.....	89
12. 外部ガバナンス委員会の活用	90
V. 改善措置の実施計画と進捗状況	91
VI. 不適正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	95

I. 経緯

1. ガバナンス委員会設置の経緯

2024年8月23日付け「代表取締役の異動（解職）及び社長交代に関するお知らせ」にて開示したとおり、代表取締役であった福村康廣氏（以下、「福村氏」という。）について、以下のような重大な問題行為（以下「本件問題行為」という。）が確認されました。

- ① 経営状況を顧みず、自身の報酬増額を一方的に増額要求したこと
- ② 福村氏の申請により、当社取締役会の承認を経ることなく、当社から福村氏の個人名義の銀行口座等へ多額の金銭が送金されたこと
- ③ 取締役会の決議を欠いたまま、多額の経費が支出されたこと
- ④ 他の取締役に対して、度重なる罵倒や暴言などパワーハラスメントと受け取られかねない言動を繰り返したこと

当社は、本件問題行為を繰り返した福村氏は、当社の代表取締役としての適格性を著しく欠くものであり、当社の意思決定及び業務執行にも著しい支障が出てきたことから、2024年8月23日付けで福村氏を代表取締役から解職しました。

その後、福村氏が当社の代表取締役であったことに加えて当社の総議決権の約4割を保有する筆頭株主であったという資本の力を背景にした言動により、当社の内部統制システム及びコーポレート・ガバナンスが限界を迎えたと判断し、本件問題行為に関する事実調査、内部統制システム及びコーポレート・ガバナンス体制の問題点の検証及び改善策の提言を受けるため、取締役会の諮問機関として外部専門家により構成されるガバナンス委員会を2024年9月11日に設置しました。

ガバナンス委員会には取締役会の諮問機関としての役割を委嘱し、下記各項目を審議、検討のうえ、取締役会に答申しました。

- ① 本件問題行為に関する事実調査（必要に応じて件外調査）、原因ならびに当社の内部統制及びコーポレート・ガバナンス体制の問題の分析
- ② 具体的な再発防止策の検討及び策定
- ③ ①の結果を踏まえた、福村氏に対する責任追及に関する提言
- ④ 取締役会が行うコーポレート・アクションに関する提言
- ⑤ その他ガバナンス委員会が必要と認め取締役会が委嘱した事項

その後2024年11月15日にガバナンス委員会より答申書（以下「ガバナンス委員会答申書」といいます。）を受領しております。

2. ガバナンス委員会の設置

今回設置したガバナンス委員会は、以下のとおりです。

委員長	神垣 清水	弁護士 日比谷総合法律事務所
委員	大下 良仁	弁護士 善国寺坂法律事務所

委員	森井 じゅん	公認会計士 森井会計事務所
組成及び設置日	2024 年 9 月 11 日	
設置目的	1. 本件問題行為に関する事実調査（必要に応じて件外調査、以下「本調査」という。）、原因並びに当社の内部統制及びコーポレート・ガバナンス体制の問題の分析 2. 具体的な再発防止策の検討及び策定 3. 1. の結果を踏まえた、福村氏に対する責任追及に関する提言 4. 取締役会が行うコーポレート・アクションに関する提言 5. その他当委員会が必要と認め取締役会が委嘱した事項	
調査対象期間	本調査の対象期間は、福村氏の経費支出の肥大化が確認された 2023 年 4 月から 2024 年 6 月まで。	
調査期間	2024 年 9 月 11 日から 2024 年 11 月 15 日まで。	
調査方法	1. 関係資料の精査 2. 社内外の関係者らに対するヒアリングの実施 3. 福村氏に対するヒアリング	
調査報告書受領日	2024 年 11 月 15 日	
原因分析の概要	1. 福村氏のコンプライアンス意識の欠如や経営者としての人格の異常性 2. 取締役会・監査等委員会の牽制不備 3. 内部監査の未実施 4. 内部通報制度の未実施 5. 印鑑の管理不徹底	
改善提案の概要	1. 福村氏の影響力の排除・経営体制の見直し 2. 指名報酬委員会の設置・社外役員の過半数化 3. 取締役会・監査等委員会等によるガバナンス機能の強化 4. 役員経費精算のルールの改善と運用の徹底 5. 企業風土の刷新に向けた役員や管理職以上の社員に対する、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス及びパワーハラスメント防止に関する研修の継続的な実施 6. 内部通報窓口の機能充実と周知徹底	

3. 特別注意銘柄の指定

(1) 特別注意銘柄指定の内容

2025 年 3 月 27 日付「特別注意銘柄の指定及び上場契約違約金の徴求に関するお知らせ」にて開示しましたとおり、2025 年 3 月 26 日に、株式会社東京証券取引所（以下、「東証」）

といいます。)より2025年3月27日から特別注意銘柄に指定されること及び上場契約違約金の徴求を受ける旨の通知を受けました。

なお、当社は東証より、「業務の適正を確保するために必要な体制が適切に構築・運用されておらず、企業行動規範の遵守すべき事項（業務の適正を確保するために必要な体制整備）の規定に違反したと認められ、かつ、同社の内部管理体制等について改善の必要性が高いと認められる」と指摘されております。

(2) 過去の調査委員会及び措置の概要

①2010年1月第三者調査委員会

2010年1月22日付「第三者調査委員会の設置に関するお知らせ」にて記載のとおり、福村氏は、当社が2004年から2005年にかけて実施した第三者割当増資に関するコンサルティング費用の支払いをめぐる、商法違反容疑により逮捕・起訴されました。

この一連の刑事事件の対象となったコンサルティング費用支払い2件を含め、当社が過去に実施した類似取引の会計処理の妥当性、コンサルティングサービスの対価性及び金額の妥当性についても検証すべきと判断し、調査の公正性及び透明性を確保するため、2010年1月22日の取締役会において第三者調査委員会を設置いたしました。

その後、当社は2010年2月12日付「第三者調査委員会の中間調査報告書の受領についてのお知らせ」にて記載のとおり、中間調査報告書を受領し、中間調査報告書の意見を踏まえ、同日付で2004年3月期から2009年3月期に係る決算短信等の訂正を行いました。

また、2010年4月22日付「東京証券取引所による「公表措置」及び「改善報告書の徴求」について」にて記載のとおり、同日付で東証より、改善報告書の徴求及び公表措置が行なわれました。

なお、2010年12月9日付「平成22年1月22日設置の第三者調査委員会の調査報告書の受領及び平成22年8月17日設置の第三者調査委員会の調査報告書受領時期についてのお知らせ」にて記載のとおり、同日付で調査報告書(最終報告)(以下、「2010年調査報告書①」といいます。)を受領いたしました。

②2010年8月第三者調査委員会

2010年8月17日付「過年度のエクイティ・ファイナンス等に関する第三者委員会設置のお知らせ」にて記載のとおり、当社は2010年6月24日付で、過年度における関連当事者取引に関して決算短信等の訂正を行いました。東証からの照会を受け、その後の調査において、2006年2月24日付「第三者割当による新株式発行に関するお知らせ」及び2007年4月27日付「自己株式の処分に関するお知らせ」に関し、東証への提出書類の一部欠落や、開示資料に記載された内容と実態との乖離、取締役会で承認内容と齟齬のある事実が十分に開示・修正されないまま手続きが進められていた可能性、決算短信等の訂正の可能性があ

ることを認識いたしました。

当社はこのような状況の中、上述2件の適時開示にかかる新株式の株式引受および自己株式の譲渡の実態や法的評価を含む調査の必要性から、調査の公正性及び透明性を確保する観点で、2010年8月17日の取締役会において第三者調査委員会を設置いたしました。

その後、2011年2月21日付「第三者調査委員会の調査報告書の受領についてのお知らせ」にて記載のとおり、同日付で調査報告書（以下、「2010年調査報告書②」といいます。）を受領し、当該報告書を踏まえた当社の検討結果等について、同日付「（訂正）平成21年3月期 決算短信等の一部訂正等に関するお知らせ」にて2009年3月期に係る決算短信等の訂正を行いました。

③2012年社内調査委員会

当社において過去（2007年から2010年にかけて）の貸付金等に関する会計処理について、一部不適切な可能性があることが判明いたしました。具体的には、当社の元取締役である今井輝彦氏および國分建一氏への貸付金、ならびにコアグリット投資事業組合への前渡金について、資産評価および貸倒引当金の計上時期等に不適切な処理の可能性を認識いたしました。

当社はこのような状況の中、会計処理の適切性およびガバナンス上の問題点を検証する必要があると判断し、公正性及び透明性を確保する観点から、外部の公認会計士を含めた社内調査委員会を、2012年2月1日付の取締役会決議により設置いたしました。

その後、2012年5月21日付「社内調査委員会の調査報告書受領についてのお知らせ」にて記載のとおり、同日付で調査報告書（以下、「2012年社内調査報告書」、2010年調査報告書①、2010年調査報告書②と総称して「過去調査報告書」といいます。）を受領しました。同報告書の内容を踏まえて検討した結果、2012年7月31日付で2007年3月期から2012年3月期までの決算短信及び、第3期（2007年3月期）から第8期（2010年3月期）までの有価証券報告書の訂正を行いました。

これらの状況から、2012年7月31日付「東京証券取引所による「公表措置」及び「改善報告書」の提出請求について」にて記載のとおり、同日付で東証より、改善報告書の徴求及び公表措置が行なわれました。

（3）過去の再発防止策の概要

当社は、各調査委員会の調査結果を受け、2010年5月26日付「東京証券取引所への改善報告書の再提出について」及び、2012年8月14日付「東京証券取引所への改善報告書の提出について」を公表しております。

これらの改善計画には再発防止策が策定されており、この両方の再発防止策を総称して「過去再発防止策」といいます。

以下では、この過去再発防止策について記載します。

2010 年改善計画に含まれる再発防止策（以下、「2010 年再発防止策」といいます。）

項目	具体的内容
①取引・契約に関わる意思決定プロセスの改善 ①対応状況	i. 「与信管理担当」の新設 ii. 子会社も含めた「マニュアル」による統一管理 iii. 大口取引の取締役会決議化 i. 2010 年 7 月より与信管理担当を決定し、運用をスタートしました。与信管理担当の主な仕事は、与信判定と滞留債権の回収になります。新規取引先については帝国データバンクの調査報告書をもとに取引を開始するか判断し、新年度には、与信限度枠（売上・仕入）を更新しております。 ii. 後述の II. 4 に記載のとおり、マニュアルはあるものの、全社での統一はできていませんでした。福村氏が代表であった時代は何事にもスピードが最重視され、マニュアルに沿って事を進めると取引開始までが遅れるため、指示があればマニュアルを無視して新規取引先と取引契約を締結するのが常態化していました。 iii. 固定資産の購入で 300 万円を超えるものについては、取締役会で決定しております。以前は、交際費は 10 万以上なら代表取締役決裁、投資案件で単発契約 1000 万円以上は取締役会決議としていました。 上述 ii と同様に、大口であっても取締役会決議を経る事なく、帝国データバンク等の企業調査資料を元に代表取締役が判断し、案件担当者に直接指示して契約締結まで進めておりました。
②監視機能 ②対応状況	i. 「コンプライアンス担当責任者の選任」及び「コンプライアンス委員会の設置」 ii. 子会社に「コンプライアンス担当責任者」の設置 iii. 毎月の委員会開催、勉強会・行動基準の策定 i. コンプライアンス担当責任者の選任はしたものの、後述の II. 10 に記載のとおり委員会は約 2 年稼働した後は開催しておりませんでした。 ii. 老松酒造株式会社のみ、後述の II. 10 に記載のとおり責任者を任命していましたが他の子会社は任命できて

	おりませんでした。 iii. 後述のⅡ. 10 に記載のとおりできておりませんでした。2010年7月より毎月子会社の担当者を招集し、勉強会を実施していましたが、担当者の負担や出張旅費の負担が大きかったため、2012年9月頃を最後に行なっておりませんでした。
③適時開示体制の強化 ③対応状況	i. 経営企画室を情報管理の中心に据える ii. 「情報管理責任者」「情報取扱責任者」の明確化 iii. TDnetなどの開示ルートの強化と記録管理 i. 開示情報を経営企画室としていたものの、組織変更により経理部で情報収集としておりました。 ii. 「情報管理責任者」「情報取扱責任者」は、両方ともに経理部長1名で担当しておりました。 iii. 情報開示基本規程を元にルール化したものの、情報取扱責任者の判断で対応したため規程が形骸化しておりました。
④内部監査・通報制度の再整備 ④対応状況	i. 「社内環境改善相談窓口」の設置（不正だけでなく職場改善含む） ii. 通報専用回線の設置、匿名性の担保 iii. 弁護士・会計士との外部連携体制の確保 i. 後述のⅢ. 11 に記載のとおり設置したものの、社内周知ができておらず、知っている人間が少なかったことから稼働できる環境ではありませんでした。 ii. 後述のⅢ. 11 に記載のとおり社外・社内ともに設置はできておりましたが、実質的な運用ができておりませんでした。 iii. フェアリンクスコンサルティング株式会社との連携を確保し通報先としての機能を確保しております。
⑤役員の質向上とモニタリング ⑤対応状況	i. 弁護士など社外専門家を講師に招いた研修 ii. チェックリストによる取締役会・監査役会の自己評価 iii. 弁護士資格を持つ常勤監査役の任命 i. 2011年10月までは実施したものの、それ以降の開催ができませんでした。 ii. チェックリストを作成していたものの、作っただけでリストを使っただけの評価をしておりませんでした。 iii. 常勤監査役・監査等委員には弁護士資格をもった人間

	を任命できておりませんでした。
--	-----------------

2012 年改善計画の再発防止策（以下、「2012 年再発防止策」といいます。）

項目	具体的内容
①ガバナンス・統制体制の強化 ①対応状況	i. 社内調査委員会の設置と独立した弁護士・会計士の参加 ii. 関連当事者取引の管理体制強化 iii. 役員への教育・監査体制の拡充 i. 後述の II. 10 に記載のとおりリスク管理委員会を設置したものの再発防止策策定後 1 年で稼働しておりませんでした。 ii. 2010 年に規程(関連当事者取引把握のためのマニュアル)を策定し、2012 年の再発防止の際に見直したものの、それ以降更新しておりませんでした。そのため、適切な活用が出来ておりませんでした。 iii. 2010 年から研修を行い、2012 年再発防止の際も継続的に行なってまいりましたが、代表取締役の指示ですぐに打ち切りとなりました。
②与信・債権管理マニュアルの制定 ②対応状況	i. 貸倒引当金の計上ルールを明文化 ii. 四半期ごとの財務状況把握・報告ルールの整備 iii. 毎月のリスク管理委員会開催、適時開示に関する勉強会・行動基準の策定 i. 2012 年に規定したものの、貸倒の事実が判明してから事後的に貸倒引当金の計上をしていました。 ii. 子会社独自のルールで報告がなされており、貸倒引当金の計上基準など統一した処理ができておりませんでした。 iii. 委員は任命したものの、代表取締役の指示で開催はできておりませんでした。そのため勉強会などは行われておりませんでした。
③情報開示体制の見直し ③対応状況	i. 各種注記や開示事項の確認フォーマットを整備 ii. 過年度の不備を監査法人と連携して訂正 i. 各種マニュアル・規程類の更新はしておりませんでした。 ii. 2012 年 8 月の時より過年度の不備の訂正はありません。

Ⅱ. 原因分析

1. 役員のコンプライアンス意識の欠如及び役員選任基準・選任プロセスの不備

(1) 福村氏の長期的・過度な影響力

過去調査報告書及びガバナンス委員会答申書において、福村氏が関与した多数の不正行為が明らかになっています。

福村氏は、2004 年の上場時から 2024 年 12 月 20 日の解任まで約 20 年間取締役を務めており、当時の筆頭株主として過半数に近い株式を保有していました。福村氏は、2004 年 10 月の上場時から代表取締役を務め、2009 年 9 月に自身の不祥事¹に関する責任を取る形で代表取締役を退任しましたが、その後も非常勤取締役として経営陣に残り続け、2012 年 6 月に再度代表取締役へ復帰しました。

福村氏は過去に様々な不祥事を引き起こし、過去調査報告書において複数回指摘されていたにも関わらず、当社の取締役会は適切な牽制や排除措置を講じることができず、社内の監視・統制体制も十分機能していませんでした。

そのため、福村氏は大株主としての影響力や長年の代表取締役経験により、実質的な影響力を維持し続けました。このことが、福村氏に対する内部からの牽制を困難にした大きな要因となりました。

その結果、当社において福村氏による本件問題行為等が日常的に発生する事態へと発展しました。特にこれらの行為が取締役会の承認を経ないまま実施されたことは、上場企業としてのコンプライアンス意識の著しい欠如と、会社の私物化そのものであると、ガバナンス委員会答申書で明確に指摘されています。

当社は、このような問題が長期にわたり継続した直接的な原因は、代表取締役自身のコンプライアンス意識の甚だしい欠如だけでなく、その問題行動を容認し、阻止できなかった取締役会および社内の監視・牽制を含む内部統制機能の不備という組織的な問題が根底にあったことも重大な要因として認識しております。

(2) 他の取締役の資質欠如と監督機能の不全

上述のとおり、福村氏が長期にわたり多数の不祥事を繰り返していたことは明らかです。過去には再発防止策により一時的に是正や牽制が図られたものの、2022 年以降は再び問題行動が顕著となり、その態様も一層深刻化しました。にもかかわらず、他の取締役は福村氏の問題行動に対して適切な牽制や是正措置を講じませんでした。後述の「4. 取締

¹ 2009 年 9 月 10 日付「支払手数料返還金に関するお知らせ」、2009 年 9 月 16 日付「特別利益の計上および業績予想の修正に関するお知らせ」をご参照ください。

役会の牽制機能の欠如」について詳細を記載しているとおり、本来であれば取締役会を開催して審議を尽くすこと、法令違反が生じた際にその是正を求めること、さらに代表取締役の解任を含めて経営上の重大な問題を是正しガバナンスを回復することなど、取締役として当然に行うべき対応が求められていました。

したがって、各取締役は、上場企業の役員として当然求められる資質や責任感、倫理観を欠き、実質的に職責を放棄していたといわざるを得ません。法令違反や取締役会の形式的運営は、取締役として到底許容されない行為です。それを黙認し、雰囲気や序列意識に流されて追認したことは、単なる不作為ではなく、結果として加担する行為と同義となり、重大な職務義務違反でした。

このような取締役の資質の欠如に加えて、福村氏の独断的な行動に対して他の役員が十分に牽制機能を発揮できなかった背景として、代表取締役に対する過度な遠慮や迎合姿勢、役員間の序列意識、問題行動への許容的な態度などがありました。これら企業風土に関する具体的な問題は、「3. 企業風土・組織体質に関するコンプライアンス上の問題」に後述いたします。

また、社外取締役についても、当社の社外取締役は、本来期待される外部からの客観的な監視や批判的視点を十分に発揮せず、福村氏から提示された情報を追認するだけにとどまっていました。不祥事など問題が生じた場合でも、積極的に情報を収集し、適切な対応や実効性のある対策を提案すべき立場にありながらそれを怠り監視責任を放棄していました。

その要因としては、社外取締役に必要な資質・経験を備えた人材を十分に選任できていなかったこと（詳細は後述の「(3) 役員選任基準・プロセスの形骸化」）に加え、社外取締役自らが主体的に情報を収集せず、監督機能を発揮できなかったことが挙げられます。こうした要因により、社外取締役はその責務を果たせず、結果として経営監視機能を著しく形骸化させる要因となりました。

以上のことから、取締役の資質や倫理観の欠如により、本来あるべき牽制・是正行動は全く発揮されず、経営監督機能が形骸化したことは、取締役としての職務放棄そのものであり重大な責任を伴うものです。最終的には代表取締役の解任に至りましたが、適時の対応を怠ったこと自体が深刻な問題であり、被害を拡大させた主因であると認識しています。

(3) 役員選任基準・プロセスの形骸化

前述の「(1) 福村氏の長期的・過度な影響力」および「(2) 他の取締役の資質欠如と監督機能の不全」の背景には、当社における役員選任基準および選任プロセスがそもそも十分に整備されておらず、適切に機能する仕組みが存在していませんでした。すなわち、福村氏の専横的な行動自体が第一の問題ですが、それに対して他の取締役が十分に牽制できな

った背景には、各取締役が上場企業の役員として当然求められるべき資質や責任感、倫理観を欠いていたこと、そのような取締役を選任し得る役員選任基準・選任プロセスの制度上の不備がありました。

① 役員選任基準の問題

役員選任基準については、2010 年再発防止策において、能力、実績、経歴、多様性等をどのように評価するかについて、明確な判断基準や客観的な指標は整備されませんでした。

また、2010 年 9 月にグループ役員服務規程が策定され、①豊かな業務経験を有すること②経営感覚が優れていること③役員にふさわしい人格、識見を有すること④指導力、統率力及び企画力に優れていることといった役員推薦の基準が定められましたが、これはあくまで推薦時の基準であり、選任時の具体的評価基準は規定されず、役員候補者の評価は主観的かつ曖昧なものとなり、恣意的な判断が入り込みやすい状態となっていました。

2025 年 5 月に、当社がガバナンス委員会の提言を踏まえ役員規程として役員選任基準を策定いたしました。

本選任基準は、役員候補者の適格性・専門性・独立性を総合的に判断するために定めるものであり、候補者はいずれも各項目を満たすことを前提とします。

なお、社内役員候補者については（i）適格性および（ii）専門性を、社外役員候補者については（i）適格性、（ii）専門性および（iii）独立性の各基準を適用いたします。

（i）適格性

- ・当社の事業を理解し、過去の経験を活かして意思決定に建設的に関与できる人材
- ・コンプライアンス意識を備え、関連法令・社内規程・社会規範を誠実に遵守できる人材
- ・高い倫理観を有し、不正行為・ハラスメントなど企業倫理に反する行動を行わない人材
- ・社内外からの信頼を損なわない模範的な言動を継続できる人材
- ・未経験の事業領域についても主体的に学び、必要に応じて専門家の助言を活用できる柔軟性と学習意欲を持つ人材

（ii）専門性

- ・当社の業界および事業領域に関して十分な知見を有する人材
- ・経営・会計・法務などの分野において、実務経験または専門的知識を有する人材
- ・コーポレート・ガバナンス体制（取締役会・監査機関等）の制度趣旨を理解し、趣旨に則った行動ができる人材
- ・内部統制や内部監査の役割を理解し、必要に応じた改善提言が可能な人材
- ・経営判断において公正性・透明性を重視し、合理的な意思決定に参画できる人材
- ・利益相反の可能性を的確に認識し、これを適切に回避・管理できる人材

- ・社外役員としての独立性の意義を理解し、経営に対する監督機能を発揮できる人材
- ・投資家・株主等のステークホルダーに対して説明責任を自覚し、誠実な対話ができる人材

(iii) 独立性

- ・社外役員として当社および当社グループとの間に、業務執行、取引、大株主関係等の利害関係を有していない人材
- ・社外役員として経営者（業務執行取締役）や大株主から独立した立場で監督機能を発揮できる人材
- ・取締役監査等委員には、当社および関係先と実質的な利害関係を持たない人材を少なくとも1名以上含める

② 役員選任プロセスの問題

役員選任プロセスについては、他の取締役からの推薦を基本としておりましたが、2024年3月以前には代表取締役が候補者を一任により選定し、取締役会は審議を行うことなくそれを形式的に承認していました。このため、選任段階での十分な資質評価や適格性の審査がなされず、代表取締役の意向に従順で、批判的な視点や自律的な判断力を欠く人物が役員として登用される傾向が続いていました。また、この時期においては、役員候補者の履歴書や職務経歴書を取得することなく、客観的な資料に基づく検討も行われていませんでした。

さらに、こうした運用に加えて、社内では代表取締役の意向に反する人事案を取締役会に推薦しづらい空気もあり、適切な議論や審査を行う環境が整備されていませんでした。この状況は、上述の「(2) 他の取締役の資質欠如と監督機能の不全」に加え、代表取締役の過度な影響力と、過去に反対意見や提案が退けられてきた経緯により萎縮や迎合が常態化していた企業風土（詳細は後述の「3. 企業風土・組織体質に関するコンプライアンス上の問題」）に起因しています。その結果、人事案の上程や異論の提示が抑制され、取締役会の審議・審査機能が失われ、役員選任プロセスの実効性が大きく低下していました。

その後、2024年12月にガバナンス委員会答申書に基づき指名報酬委員会の設置規程が制定され、2025年2月には3名の委員が選任されましたが、指名報酬委員の中に不祥事発生当時に取締役を務めていた人物が含まれていたことや、代表取締役社長が指名報酬委員となっていたことから、指名報酬委員会の実効性や信頼性を確保することが困難であると判断しました。指名報酬委員会発足当初においては、早期立ち上げを優先した結果、当時の取締役において「福村氏さえ退任すればよい」との認識にとどまり、不祥事の原因分析が不十分であったため、指名報酬委員会構成における独立性や実効性の確保という本質的課題が看過され、形式的な整備にとどまったことが原因です。特に代表取締役社長が指名報酬委員会のメンバーとなることについては、当社の過去の経緯とし

て、代表取締役社長の影響力が極めて強く、適切な役員選任プロセスが阻害されてきた事実を踏まえると、指名報酬委員会の独立性や客観性を著しく損なうため不適切であると考えました。

この経緯を踏まえ、2025年6月の役員選任に際しては指名報酬委員会を開催せず、その役割を一次的に外部諮問機関であるガバナンス委員会に付託しました。もっとも、ガバナンス委員会による選任結果も十分ではありませんでした。その主たる要因は、当社において不祥事の原因を特定の経営者の退任で解決できるものと短絡的に捉え、組織全体の体制や人材登用の課題を十分に分析できなかったことにあります。このため、権限が一部に集中する中で後継者育成や人材登用が軽視され、役員の後継者育成計画（サクセッションプラン）が未整備であったため、内部からの後継者候補は限定的なものにとどまりました。あわせて、法務・財務・リスク管理などガバナンスを重視した専門性を備えた外部人材の確保が十分に進まず、ガバナンス委員会に適切な候補者を諮問することができませんでした。その結果、役員候補者には、財務・法務・リスク管理などの専門性を備えた人材が不足し、ガバナンス委員会からも弁護士や常勤監査等委員といったガバナンス人材の不足が指摘されました。加えて、ガバナンス委員会についても、提示された候補者の中にガバナンス上の資質が十分でない者が含まれていた場合には、選任を退ける、あるいは再検討を求める責務がありましたが、この機能を十分に果たせなかった点も課題であると認識しております。

以上のことから、当社における役員選任プロセスの根本的な問題点は、代表取締役への過度な権限集中や役員選任にかかる取締役会の審議不足に起因して発生したことに加え、福村氏退任後も指名報酬委員会の適切な運営体制が十分でなかったことにありと認識しております。これにより、当社の役員選任の基準およびプロセスの整備・運用が不十分であり、適切な資質や能力を備えた役員を選任できず、取締役会に求められる実質的な監督や牽制機能を発揮できませんでした。

加えて、当社の取締役会の構成にも問題がありました。社外取締役の割合が半数以下であり、外部からの客観的な視点や独立した意見が取締役会に十分反映されにくい状況にあり、結果として監督・牽制機能の低下の一因となっていました。

なお、社外取締役が半数以下にとどまっていたのは、合理的な検討や基準に基づかない当時の経営トップによる恣意的な人選を取締役会が追認したこと、社外役員比率を制度的・組織的に確保するという仕組みが未整備であったことに起因するものと認識しております。

2. 経営トップへの権限集中

当社においては、代表取締役に、①人事・報酬の最終決定権、②取締役会への付議基準の最終解釈・運用権限（上程可否の判断、例外承認、運用細則の制定・改廃、是正指示を含

む)、③子会社の代表権、④事業開発・企画・推進が同時に集中していました。

このような①～④が一人に集中する体制は、それ自体が重大な統制上の問題であり、情報の集約と決裁の一極化を通じて、取締役会・監査等委員会の牽制機能を弱めました。

具体的な制度上・運用上の不備の詳細については、各項目において個別に記載しております。

3. 企業風土・組織体質に関するコンプライアンス上の問題

(1) 異論排除・追従姿勢の定着

ガバナンス委員会答申書に記載のとおり、福村氏によるパワーハラスメントが常態化していたことにより、多くの役職員が萎縮し、自由かつ率直に意見を述べるのが極めて困難な職場環境が形成されていました。

福村氏に対して異議を唱えたり、コンプライアンス上の問題点を指摘した役員や従業員は、過去調査報告書においても明らかなとおり、こうした問題提起を契機として、取締役については再任されない、あるいは疎まれて辞任に追い込まれる、従業員についても実質的に退職を余儀なくされるといった事態が生じていました。

このように、福村氏が批判的意見や指摘を行う者を排除する一方で、福村氏に無批判的な役員や従業員のみが組織に残る傾向がありました。役員が福村氏に追従する姿勢を強めたことで、本来役員が果たすべき経営判断に対する牽制機能が著しく弱まり、組織全体のコンプライアンス意識が低下する事態を招きました。

さらに、こうした組織風土の下、福村氏の強圧的な指示を受けた管理部門（当時の経営企画室、総務部、経理部、法務部）は、本来担うべき適合性確認・運用点検および是正に向けたエスカレーションや提言を十分に果たせませんでした。強圧的な指示と異論排除の環境により、報告経路が機能不全となり、必要な情報が適時に共有されない状況が継続し、役割の不明確さと人員不足が重なった結果、管理部門の機能が弱体化していました。（具体的内容は、後述する「4. 取締役会の牽制機能の欠如」および「5. 管理部門等に関する組織設計の不備と人材不足」に記載しています）。

この背景には、役員層を含め組織全体が福村氏の指示に無批判的に追従する環境となっており、異論や問題意識を共有・相談できるような体制が実質的に失われていたことが挙げられます。

以上のような異論排除や追従姿勢が企業風土として定着したことにより、ガバナンスおよびコンプライアンス上の深刻な問題を引き起こす結果となったと認識しております。

(2) 取締役教育・研修不足による責任意識の希薄化

当社は過去、2010 年再発防止策として、役員を対象としたコンプライアンス研修やリス

ク管理に関する教育を定期的・継続的に実施するとしていました。しかし実際には、2011年には開示基準に基づく関連当事者取引の基準、内部通報制度、内部統制システムなど様々なテーマで研修が実施されたものの、2012年は複数回研修を実施したにもかかわらず、取り上げたテーマはコーポレート・ガバナンスのみと限定的でした。その背景として、当社において研修計画を体系的に設計・企画する体制が整っておらず、役員に求められるスキルやリスクの全体像を踏まえた研修方針が十分に整理されなかったため、その結果、テーマの選定が停滞し、初年度の振り返りにとどまりました。具体的には、責任者の明確化、審査体制（法務・ガバナンス・内部監査）、年次カリキュラムと目標、教材標準、効果測定（事前・事後テスト）、専任リソースが未整備であったため、計画性と深度が担保されませんでした。さらに、2013年6月以降は福村氏がコンプライアンス研修の必要性を軽視し、実施を不要とする指示を出したことにより研修そのものが実施されなくなりました。

本来、研修は資質や責任感に課題を抱える取締役であっても、教育を通じて是正・補完し、職責や義務の理解を深めさせる仕組みであるべきでした。しかし、こうした研修テーマの偏りや非連続性によって、取締役としての職責や善管注意義務、利益相反に関する認識・理解が不十分となり、個々の取締役の責任意識の向上や実践的な理解につながりませんでした。その結果、取締役会が本来果たすべき牽制機能に対する役割理解が欠如し、形式的な判断や代表取締役への追従姿勢が助長され、役員個人が主体的に職務上の責任を認識する意識も希薄化したものと考えています。

以上のように、役員教育・研修の実効性不足によって取締役の責任意識が希薄化し、福村氏のパワーハラスメントの常態化や、それを容認する企業風土・組織体質が生じる大きな要因になったものと認識しております。（研修制度の運用や制度設計上の不備については、後述する「10. コンプライアンス・リスク体制の不備」で記載しています。）

（３）全社的なコンプライアンス意識の低下

前述の「（１）異論排除・追従姿勢の定着」および「（２）取締役教育・研修不足による責任意識の希薄化」に加え、福村氏及びそれに追従する役員が不適切な行為を繰り返していたことも、組織全体におけるコンプライアンス意識が低下した大きな要因となっていたものと考えております。

特に、福村氏をはじめとする役員が日常的にパワーハラスメントやルールを逸脱した業務運営を行い、それが社内に周知されていた結果、従業員の間には「役員がルールを守らないのだから、自分たちが守る必要はない」「問題を指摘したところで改善は期待できない」といった諦めや規範意識の喪失が広がっていました。

また、福村氏が不正な指示を管理部門（当時の経営企画室、総務部、経理部）に行い、それを実行させていたことで、従業員はコンプライアンスに関する社内ルールや法令を守るべき基準として捉える意識が徐々に薄れ、外部機関（顧問弁護士等）に問題を相談したり、

内部通報をしたりする意識自体が失われていました。

その結果、当社の内部通報制度は実質的に機能不全となり（整備、運用の不備は、後述する「11. 内部通報制度の機能不全」で記載します。）、利用されることはありませんでした。

さらに、従業員を対象としたコンプライアンス研修は一切実施されておらず、役員の不適切な行動が日常化している状況下において、従業員はコンプライアンス教育を受ける機会もなかったため、規範意識を高める契機がありませんでした。

このように、役員の不適切な行為や姿勢は組織全体に規範意識を低下させ、従業員が問題を黙認する風土を定着させました。その結果、企業としての自浄作用やコンプライアンス意識が著しく損なわれる重大な影響を与えたものと認識しております。

4. 取締役会の牽制機能の欠如

（1）取締役会の設計不備と実質審議の欠如

当社の取締役会では、実質的な審議が尽くされず、承認手続の運用も統制が欠如した状態にありました。以下、①～③の事象について事実関係と原因を明確化します。

① 決裁ルールの無視（上程されなかった案件）

福村氏の指示により、取締役会規程および職務権限決裁基準表に基づき取締役会への上程及び承認を要する案件が、承認を経ないまま執行されていました。具体的には、当社の決裁ルールでは、300 万円以上の支出については取締役会への上程・承認対象としていましたが、300 万円以上の福村氏の経費支出については、取締役会での承認を経ずに支払いが実行された複数の事例が確認されています。特に、接待交際費等の支出では、支出目的に対する記載内容が不十分なまま処理され、申請書の記載欠落や証憑不備、仮払いや現金払いの多用、さらには申請者本人による自己承認が行われるなど、承認プロセスが形骸化していました。加えて、親会社による株式取得や子会社に係る高額車両購入、広告宣伝に係る CM 出稿費用、子会社におけるエステ事業の譲受等の一部案件についても必要な承認を経ず実行されていました。これらの詳細については、「③臨時取締役会の偽装」で記載します。

本件の一次的原因は、取締役が本来設計すべきチェック機能を規程面と承認システムの双方で整備せず、統制を人的注意に過度に依存させた点にあります。まず、職務決裁権限基準表における取締役会へ上程すべき金額基準（300 万円以上等）に該当する案件を確実に取締役会上程へさせること、上程漏れを検知した際に必ず報告・記録させるエスカレーション先と期限、自己承認を排する承認権限の分離、仮払・現金払いの例外管理といった基本的な仕組みが、規程にも細則にも十分に定義されておらず、承認システムに実装されていませんでした。これにより、取締役会への上程・承認を経ない執行が起きたとしても、プロセス上で停止点が存在せず、結果として適合性確認・運用点検および是正に向けたエスカレーション及び提言機能が作動しない状態となりました。（詳細

は後述の「5.管理部門等に関する組織設計の不備と人材不足(3)管理部門の体制不備」に記載しています。)

さらに、稟議・契約・支払についての証憑の添付や差戻し履歴の保存も徹底されていなかったため、支出の正当性の事後検証も困難でした。記録の追跡性が担保されていないという事実は、単なる事務上の不備ではなく、取締役会が牽制機能の前提となる情報基盤の要件(真正性・完全性・可視性)を定めていなかったことに起因します。

特に問題なのは、代表取締役が決裁ルールに反する指示を出した局面で、他の取締役が取るべき具体的措置を講じなかった点です。他の取締役は、当該案件が付議基準(300万円以上等)を満たしていることを確認し、直ちに取締役会への付議を要求し、取締役会への上程と承認が行われるまで執行停止を求め、必要に応じて臨時取締役会の招集を要求すべきでした。また、すでに執行が行われた場合は、執行経緯の記録作成・保存、適法性・妥当性の検証、取消・撤回・損害回復・関係者の処分等の決議を行うべきでした。しかし、当時はこれらの措置が適切に実施されず、結果として取締役会としての牽制機能が働きませんでした。

②書面決議の不適切な運用(重大な瑕疵)

当社では、取締役会規程において会社法第370条に基づき書面決議が可能である旨のみを定めており、具体的な運用要件や制限は設けられていませんでした。そのため、2022年1月頃からは、事務処理の過程で「本来は取締役会で承認すべき案件である」と執行前に認識されたものについて、審議を経ずに形式的に書面決議で処理する運用が始まり、次第に常態化していきました。なお、通過見込みの高い案件は書面決議とし、反対が想定される案件については取締役会を開催せず、一部では社外取締役を欠席扱いとしたうえで議事録のみを作成する取扱いがみられました(詳細は以下「③臨時取締役会の偽装」に記載のとおり)。

書面決議の割合は2023年3月期21.1%、2024年3月期32%、2025年3月期42.3%と増加しました。

そのような状況のなか、2023年11月の福村氏への貸付案件についての書面決議において成立要件の過誤が発生しました。当該案件では、取締役会で報酬総額の枠は決定されていたものの、個々の取締役への配分は代表取締役に一任されていきました。福村氏は自らの報酬を0円と決定していたものの、その後、福村氏に資金需要が生じたため、貸付の形式により資金提供を受けようとしていました。これに対して、取締役の1名から反対意見が出されたため、全会一致の要件を満たさず書面決議は成立しないものでした。にもかかわらず、書面決議書には「全会一致で承認」と記載され、事実と異なる虚偽の記録が作成・保存されました。これは取締役会決議の適法性と正確性を著しく損なう事態です。

本件の根本には、取締役会が書面決議の統制枠組みを自ら定め、運用状況を継続的に監視し是正するという責務を尽くさなかった点にあります。具体的には、書面決議の適用要

件（緊急性・軽微性等）や禁止類型（利益相反、役員関与の資金提供、大型投資など）、全員同意の確認手続（個別同意の取得方法、反対・留保の明示、再付議義務）といった最低限の枠組みが、規程・細則として定義されておりませんでした。これにより書面決議が「定時審議の代替」として誤用される余地が広がり、取締役会の牽制機能が発揮されませんでした。

特に問題なのは、書面決議において反対が存在し全員同意の要件が欠けていた時点で、取締役が訂正・再審議を直ちに求め、臨時取締役会の招集を請求し、署名・押印を留保または拒否する等の行動を取らず、虚偽記録の作成・保管を看過した点です。これらは取締役会が書面決議に関する統制の前提（要件・手続・証跡）を決めず、違反局面での是正行動を実行しなかったことに起因するものです。

③ 臨時取締役会の偽装

2024 年頃、福村氏の指示に基づき事務局は、実際には開催されていない臨時取締役会について、開催されたものとして議事録を作成（バックデート）して、社外取締役には共有しませんでした。その対象には、親会社による株式取得（2023 年 2 月、投資額 2 億 9,000 万円）、子会社による高額車両の購入（2022 年 8 月取得価格 5,800 万円、2023 年 2 月取得価格 5,200 万円）、広告宣伝に係るテレビ CM 出稿費用（2023 年 12 月、約 1,200 万円規模）、子会社におけるエステ事業の譲受（2023 年 1 月、譲受金額 5,600 万円）などの案件が含まれています。

本件の根底にあるのは、上述の「1. 役員のコンプライアンス意識の欠如及び役員選任基準・選任プロセスの不備（2）他の取締役の資質欠如と監督機能の不全」を示した要因に加え、不正が起きにくい手順を制度として整備していなかったという設計上の問題があります。

具体的には、取締役会の開催から記録保管までの手順と責任者を明確に定めていなかったことにあります。臨時取締役会の開催に際しては、招集通知の方法・期限や説明資料の事前配付、全取締役（社外取締役を含む）への確実な到達確認、開催可否の判断権限、議事録の作成期限、確認フローといった基本事項が規程上明文化されていませんでした。違反時に差し止めや再招集を義務付ける措置も定められていなかったため、「開催していない会議の開催記録だけ整える」行為を手続面で発見・阻止ができませんでした。

記録管理についても、議事録の確認先を（欠席した取締役も含めた）全取締役とし、受領確認（到達記録）と配付期限を義務付けるといった基本ルールが存在せず、社外取締役に未回付のまま体裁のみ整った記録が保管される事態を許しました。

特に問題なのは、代表取締役の指示で事務局が体裁を整えるために虚偽の議事録を作成したにもかかわらず、他の取締役は是正のための行動（事実確認、議事録訂正の要求、臨時取締役会の招集請求、署名・押印の留保や拒否、社外取締役への情報送達の確保）を直ちに取らず、牽制機能を発揮できなかった点です。社内取締役はその不適切さを認識し

ながら是正を求めず、社外取締役は情報を遮断されていたことによってその機会を逸した状態となっていました。こうして、制度としての回付・確認ルールの不在と、現場での是正に向けたエスカレーション及び提言行動の不発が重なり、未開催にもかかわらず記録上は開催されたかのように偽装する事態が看過・継続されました。

上記①～③はいずれも、取締役会において実質的な審議が尽くされていなかったことを示しています。本来取締役は、決裁ルールに基づく案件の未上程を把握して是正を求め、議事録や書面決議に虚偽の記載があれば直ちに記録の訂正を要求し、取締役会への上程を主張すべきでした。実際には、十分な質疑・反対・留保を伴う審議が行われず、短時間での形式的承認が繰り返されているだけでなく、上記②③のように実際に取締役会が開催されず審議がなされていない事例もありました。

とりわけ、臨時取締役会の偽装に対しては、取締役は速やかに事実関係を調査し、虚偽の記録を是正するとともに、不適切な指示を行った代表取締役の責任追及（早期の解任検討を含む）を行うべきでした。最終的には解任に至ったものの、取締役会が適時の対応を取らなかったことが被害拡大の一因となりました。さらに、2012年再発防止策で導入された「取締役会チェックリスト」（2010年7月運用開始）は、「説明の十分性」「資料の十分性」「調査・検討の十分性」などにに基づき、審議状況を監査等委員（2016年の移行前は監査役）が客観的に評価し、不備があれば改善策を策定、一定基準を下回る議案は再審議する仕組みでした。ただし、現時点で確認可能な範囲では、2010年7月から2020年6月までの運用について、様式や一部の採点の痕跡は認められる一方で、評価基準・コメント・再審議指示の記録が欠落しており、適切に運用されていたかを記録に基づき検証することができておりません。なお、2020年6月以降は実際に運用されることがなく、制度は形骸化し機能を失っていました。また、同時期に整備された「取締役会開催・運営マニュアル」に定める事前の議案確認・資料配付・検討時間の確保・説明時間の確保・活発な発言の促しといった基本事項も、少なくとも2017年10月頃から遵守されていませんでした。取締役会開催・運営マニュアル、取締役会チェックリストが機能停止となった後も、審議の十分性を担保する代替的な確認手続は講じられていませんでした。

その原因は、代表取締役が短時間での処理を優先したことにより、当日差し込みや実質審議を行わない書面処理を容認した運営方針が定着したこと、取締役会への付議締切・事前配付期限のルールが徹底されず、違反時の差戻し・再上程といった運用上の措置を設けなかったこと、事務局の人員・権限が不足し、事前確認のチェック機能が手続上省略される場面が常態化したこと、取締役側でも事前確認要求や説明時間確保の要請といった権限行使を十分に行わなかったことが重層的に作用したものと認識しております。

また、取締役会で承認された案件についても、その後の進捗や実行状況を確認する仕組みがなく、必要な体制や人員が整わないまま実行されず放置された事例がありました。本来、取締役会は承認にとどまらず、実行状況を定期的に確認し、必要に応じて是正を求める義務

がありますが、当時はこうしたフォローアップ機能が働かず、承認後の執行確認・是正要求を怠っていました。

以上のとおり、各取締役は本来担うべき牽制・監督機能を果たさず、経営の適法性・妥当性を確保する役割を放棄していました。上述の「１．役員のコンプライアンス意識の欠如及び役員選任基準・選任プロセスの不備（２）他の取締役の資質欠如と監督機能の不全」のとおり資質や素養の問題も背景にあったうえで、選任後に取締役会の構成員として最低限の役割を果たさなかった点で責任は極めて重大です。取締役会の牽制機能が発揮されず、機能不全に陥ったことが、内部統制の無効化を招いた主要因であると認識しております。

（２）事務局運用上の不備（補助機能の限界）

取締役会を補佐すべき事務局（上記「（１）取締役会の設計不備と実質審議の欠如 ①～③」の事象発生当時は経営企画室の室長補佐（経理部長の兼務）が担当）も、適正な役割を十分に果たしていませんでした。なお、本項は事務局の運用上の不備（補助機能）を記載するものであり、実質審議の確保や決議の要件管理・訂正や再審議の最終責任は取締役会にあります。

本来、事務局は取締役会の運営を支える立場として、①審議資料を整理し十分な時間的余裕をもって提供すること、②付議案件の形式要件・手続の整合について事務的確認を行い、必要な修補は取締役会の判断・指示に基づき調整すること、③記録の正確性を担保することを通じて、取締役会が実質的な審議を行える環境を整える補助機能を担います。

しかしながら、人員不足と権限設計の不備（詳細は「５．管理部門等に関する組織設計の不備と人材不足」を参照）により、事務局の運用面には次のような問題がありました。

当時の事務局は他部署との兼務体制で運用され、事務局業務に専念できない状況にありました。加えて、遅延・不備資料を差し戻す等の運用ルールを制度として定めておらず、さらに兼務担当が多忙・不在の際に代替で業務を引き継ぐ要員や代替運用（バックアップ体制）も整備されていませんでした。このため、審議資料の配布ルールは「前日まで」とされていましたが、資料を検討するために必要な日数として不十分であったうえ、当該ルールを恒常的に維持できませんでした。このため、開催前日の深夜や当日提出が常態化し、取締役は事前精査の時間を確保できず、質問・議論が量的にも質的にも制約され、審議が形式化となる場面が生じました。

あわせて、記録管理についても、前段②に記載のとおり、書面決議については、事務局が定型フォーマットを修正せずに用いて必要な確認・是正を怠った結果、疑義のある意見が存在していたにもかかわらず「全会一致」と記載されたものです。意図的隠蔽とまでは言えませんが、決議の成立要件を欠く重大な瑕疵であり、内部統制上の深刻な不備と認識しています。

この結果、形式上の議事録は存在していたものの、定型文の流用や記載内容と事実との齟

齟齬が訂正されない状態が続き、記録の信頼性が低下し、監査対応時や不祥事発生時などの事後検証では添付資料・メール等との照合を要して取締役会が後から事実関係を検証することが困難となりました。なお、重要事項の適切な審議・決議および記録の齟齬を認識した際の訂正または再審議の要求は取締役の職責であることは前述の「(1) 取締役会の設計不備と実質審議の欠如」に記載のとおりです。

5. 管理部門等に関する組織設計の不備と人材不足

(1) 組織設計上の不備

一般的に、本社機能は経営企画、総務、経理、法務、IR、内部監査室といった部門によって構成され、それぞれが中期計画・予算管理、取締役会や株主総会の運営、会計処理・連結決算、契約書審査や規程整備、投資家対応、内部監査などの役割を担うものです。

当社においても、業務分掌規程上はこれらの部門が設置されており、経営企画室は予算管理や子会社管理、中期計画の策定、組織制度の見直し、新規事業の企画を、総務部は取締役会や株主総会の運営、規程管理、人事・労務を、経理部は会計処理や資金管理・税務・連結決算を、法務部は契約書審査や規程整備を、IR 部門は投資家対応を、内部監査室は監査や内部通報を所掌することとされていました。しかし実際には、この規程は実態と乖離し、運用されていない部分も多く存在していました。

経営企画室については、経理機能を所掌していたほか、内部通報制度の調査指揮やコンプライアンスマネージャーの役割を担うなど、本来の企画・子会社管理機能を超えて多様な機能を抱え込んでいました。さらに、代表取締役が室長を兼務しており、代表取締役が自ら子会社管理や予算管理を統括する体制となっていたため、部門として独立した判断を行うことは困難でした。その結果、子会社管理を含め、所掌していた業務を十分に遂行することはできず、結果として親会社としての統括・管理機能は実効性を欠いていました。

一方で、法務部は独立した単独部署として存在していたものの、部長職は取締役が兼務しており、2020 年以降には部としての存在自体が消滅しました。これにより社内で契約審査や規程管理を担う体制は失われ、外部弁護士への依存が常態化しました。

総務部や経理部についても、規程で定められた役割に対して体制設計そのものが不十分であり、取締役会の事務局業務についても固定的に部署が担っていたわけではありませんでした。組織変更や人員配置に応じて、経営企画室、総務部や経理部の職員が指示に基づき兼務的に対応するなど、一貫性を欠く運営が繰り返されていました。

また、業務分掌・組織体制の変遷も頻繁で一貫性を欠いていました。例えば 2008 年には経営企画に IR や子会社管理を、2012 年には経営企画にコンプライアンス室・リスク管理・経理・与信管理・IR を集中させ、2013 年には総務部に秘書機能を追加しました。2014 年から 2020 年までは法務部を設けたもののその後消滅し、2024 年には総務部自体も消滅しました。また 2014 年には福村氏専用の経営戦略室が設置され、経営戦略室長は一貫して福村

氏が務めました。一方、経営企画室の室長は、2014 年および 2016 年を除き福村氏が務めており、例外の兩年のみ常勤取締役が室長に就いております。この結果、実質的には福村氏が経営戦略室・経営企画室の両機能を長期にわたり主導しました。このように、計画性を欠いた組織改編が繰り返されたことにより、統制機能の継続的な維持ができませんでした。

このように、規程と実態の乖離、経営トップや取締役による部門長兼務、計画性のない組織改編といった設計上の問題により、本社機能（経営企画・総務・経理・法務・内部監査室）は経理部門の会計や支払に係る業務以外はほとんど業務が実施されていない状況となりました。

（２）全社的な人員不足と兼務体制

上記（１）のとおり、業務分掌規程上に定められた役割と実態が乖離していたことに加え、これらの業務を担う社員は十分に配置されず、各部門の部長職を取締役が兼務する形で運営されていました。

① 慢性的な人員不足と兼務の常態化

当社の本社機能（経営企画、総務、経理、法務、IR、内部監査室の４～６部署）は、2016 年から 2024 年頃までの間、これらの機能を担う社員は全体で１～２名にとどまり、十分な人員を確保できていませんでした。秘書や社長室のスタッフは含まれておらず、純粹に本社機能を担う人員の規模を示しています。この体制は福村氏退任後も 2025 年 2 月まで継続していました。各部門の部長職は常勤取締役が兼務する体制となっており、兼務する取締役も１～２名に限られていました。結果として、2020 年時点では以下の表のとおり、一人が２部署を兼務し、かつほとんどが一人部署となっていたため部署ごとに独立して業務を遂行したり、相互に確認・調整したりする仕組みが働かず、業務や判断が特定の人物に集中する状態となっていました。

なお、本件問題行為発生期間（2023 年 4 月～2024 年 6 月）においては、総務部、法務部が廃止され、代表取締役（福村氏）が室長を務める経営企画室、経営戦略室だけとなり、経理部と IR 部門は経営企画室に紐づけられていました。

部門名	部門長	社員	合計人数	備考
経営企画室	代表取締役	1 名	2 名	社員が経理部を兼務
経理部	—	1 名	1 名	社員が経営企画、IR を兼務
IR	—	1 名	1 名	社員が経営企画、経理を兼務
法務部	取締役	—	1 名	総務部長を兼

				務
総務部	取締役	—	1 名	法務部長を兼務
内部監査室	—	1 名	1 名	

このような体制の下では、総務部が所掌する取締役会の運営や規程管理といった外部委託できない業務についても、社内で十分に処理できず停滞する状況が生じていました。

② 専門性を有する人材の欠如

法務については専任者が存在せず、契約書や規程の審査を外部弁護士に依存していましたが、外部依存では即時の判断や日常的な検討が難しく、社内での対応は十分ではありませんでした。内部監査室についても 1 名体制あるいは兼務によって運営されており、十分な人員を確保できていませんでした。（詳細は後述の「9. 内部監査機能の不備」に記載しております。）

以上のように、慢性的な人員不足、兼務による確認機能の欠如、専門性ある人材の不在が重なったことで、当社の本社機能は、形式上は複数の部門を有していたものの、上記（1）のとおり、経理処理以外の業務がほとんど実施されていませんでした。そのため、本来第 2 線として担うべきモニタリングや是正提起、報告・エスカレーションといった役割を果たすことが困難であり、この点については次項（3）にて詳述します。

（3）管理部門の体制不備

このような体制不備のもとで、当社の管理部門（当時の総務部、経理部）は、本来第 2 線として果たすべき役割、すなわち第 1 線である事業部門や子会社のリスク管理状況をモニタリングし、問題を把握した際には是正を提起するとともに、必要に応じて監査等委員会や取締役会に報告・エスカレーションする役割を十分に果たすことができませんでした。

① 規程未整備・職責不明確

当社の業務分掌や職務権限規程が適切に更新されておらず、その時点の組織設計と整合せず、規程と実態が乖離していました。加えて、過去再発防止策により補完的に作成されていたマニュアル（関連当事者把握マニュアル、取締役会開催・運営マニュアル、コンプライアンス・マニュアル等）も限定的な範囲にとどまり、規程との関係も整理されていなかったため、稟議書等における申請書類の不備案件を差戻す、重大な不備を是正・エスカレーションするといった第 2 線としての役割が明確化されず、形式的に承認が進められていました。

② 稟議書・契約審査の形骸化

管理部門（当時の総務部、経理部）は取締役や子会社が提出する稟議書の記載内容や根拠資料の適切性・妥当性に関しても十分なチェックを行っておらず、記載内容が不足したまま承認プロセスに進むことが常態化していました。また、取締役会に提出される資料についても、記載内容が不十分あるいは不適切であってもそのまま通過させており、取締役会において必要な情報が不足した状態で審議が行われることが頻発していました。

③ 申請書類体系の不備

意思決定や支払に関する書類は稟議書に統一されており、経費精算や契約審査、人事労務関連といった異なる性質の申請も同一形式で処理されていました。そのため、案件ごとに必要とされる記載事項や添付資料が曖昧となり、内容不備が見過ごされやすい状況が生じていました。結果として、管理部門（当時の総務部、経理部）は形式的な書類確認にとどまり、実質的な判断を支える情報が不足するまま承認が進むことが常態化していた点も、体制不備の一因であったと認識しております。特に経費精算については、証憑不備や仮払いの多用、代表取締役による自己承認が行われるなどチェック機能が全く働かない事例が繰り返されており、申請体系の不備がもたらした典型例でした。

この根本原因としては、取締役会による制度設計（組織・職責・人員配置）の未整備にあり（詳細は前述の「（１）組織設計上の不備」のとおりです。）、その結果として、管理部門（当時の総務部、経理部）は、第２線としてのモニタリングや助言、エスカレーションを十分に発揮できませんでした。

加えて、役割・権限の明確化やグループ管理体制の整備が取締役会・経営陣のレベルで後回しとなったこと、前述の「（２）全社的な人材不足と兼務体制」で述べた慢性的な人員不足や兼務体制のもとで、実務的に十分なチェックを行う余力がなかったことによるものと考えております。

6. グループガバナンス体制の不備

（１）子会社買収・設立時における制度不備

当社はホールディングス会社として複数の子会社を保有し、新規の子会社設立や他社の買収を実施してきましたが、親会社としての統制基準やガバナンスの枠組みを定めた制度は存在しておらず、現時点でもこれらの制度は未整備の状態が継続しています。また、福村氏の退任後における意思決定においても、十分な審議や独立した確認・承認プロセスの確保に欠ける事例が確認され、制度不備が解消されないまま残存しています。

① 買収・設立に関する審査基準・手続きの未整備

当社では、子会社の買収・設立に際し、目的・戦略的意義の明確化、財務・法務・事業

リスクの評価、契約条件・取引スキームの妥当性検証、買収後の経営体制の整備、親会社としての関与の在り方および利益相反チェック等を包含した審査基準・手続が十分に整備・運用されていませんでした。

このため、各案件の最終判断が実務担当者や子会社代表取締役（当時、当社代表取締役であった福村氏が子会社代表取締役を兼務）に委ねられる運用となっていました。

その結果、買収先の条件や取引スキームは福村氏の主導で決定され、形式的な手続を経て取締役会に上程され、取締役会では十分な資料整備・論点整理を伴う審議が行われないうまま承認に至る事例が生じていました。

その結果、①目的・戦略的意義の検討、②財務・法務・事業リスク評価、③契約条件・スキームの妥当性検証、④買収後の経営体制整備、⑤親会社としての関与・利益相反チェックといった多面的審査が体系的に実施されていませんでした。

さらに、福村氏の代表取締役の解職（2024年8月23日）から取締役の解任（同年12月20日）までの期間に開示した2024年9月24日付「簡易株式交換によるMAGパートナーズ株式会社の完全子会社化及び新たな事業の開始に関するお知らせ」、同日付「簡易株式交換による株式会社フェニックス・エンターテインメント・ツアーズの完全子会社化及び新たな事業の開始に関するお知らせ」、ならびに解任後に開示した2025年2月14日付「持分法適用関連会社の異動(株式譲渡)および特別損失の計上に関するお知らせ」および2025年5月30日付「JADEX 福祉サービス株式会社によるフランチャイズ展開の本格開始及び障害者向け業務連携プラットフォーム開発に関するお知らせ」に関連する意思決定過程においても、上記の制度不備が解消されないまま残存していました。なお、福村氏の解職から解任までの間、当該者は取締役の地位にあったものの、取締役会等の全ての会議体には出席しておりません。

具体的には、福村体制下では代表取締役が経営企画室長を兼務していたことから、代表取締役主導で経営企画室・経営戦略室と協議のうえ素案を作成し取締役会に上程して承認を得る運用が定着していました。下岡氏に代表取締役交代後は、下岡氏が主導し、経営企画室・経営戦略室と協議の上素案を作成し、取締役会に上程して承認を得るという従前の手順を踏襲して行われていました。このように、上記の多面的審査についての議論・記録が不十分で、審議の深度が不足していたと認識しております。

② 承認プロセスにおける審議、チェック・監督機能の欠如

子会社の買収および設立時の意思決定は、当社代表取締役（当時）で子会社代表取締役を兼務していた福村氏の裁量判断が当社取締役会でそのまま承認されることが常態化していました。これは、各取締役が役割や責任を十分に認識しておらず、取締役としての職務を十分に果たしていなかったことから、相互牽制が働かない組織風土が定着していたためです。

子会社内でも代表取締役の判断を抑制する内部牽制が機能せず、役員間の議論や経営

企画室・経理部、総務部によるチェックも十分ではありませんでした。

その背景には、当社代表取締役（当時）が経営企画室長および子会社代表取締役を兼務し、情報が部門間および取締役会へ適時共有されなかったことにより、権限の分離が図られず、牽制機能が発揮されなかったため、意思決定の独立性や客観性が損なわれたことにあります。

加えて、稟議制度についても最低限の運用が整備・徹底されておらず、子会社案件が当時の経営企画室・総務部および経理部へ事前回付されるフローが存在しませんでした。経理部への共有も最終的な支払処理段階にとどまり、契約締結前・支払前の事前チェック（適法性・与信・相手方審査・契約条項レビュー等）は実質的に機能していませんでした。

このため、当社取締役会に上程される前段での論点整理・独立レビューが介在せず、審議・牽制機能の不全が恒常化していました。

③ グループ管理方針・制度の整備不備

ホールディングス体制に不可欠な子会社統制方針や買収審査の制度的枠組みは、現在に至るまで設計・整備できておりません。業務分掌規程上は経営企画室が子会社管理の主管と定められているものの、当社代表取締役（福村氏）が経営企画室長および子会社代表取締役を兼務し、案件情報が経営企画室・総務部・経理部および取締役会へ適時共有されなかったため、子会社管理の範囲・責任分担の具体化（買収設立時の審査基準・手続、買収・設立後のモニタリング基準・定期報告・是正手順、申請書類の承認フローと情報共有手順、親会社の承認事項の線引き）と運用体制の構築が進まず、実効的な統制が機能しませんでした。

この結果、グループガバナンス基本方針・子会社管理規程の制定、親会社の承認事項・報告事項の明確化、投資基準やデューデリジェンス項目・利益相反チェックの策定、部門への事前回付を前提とする稟議フロー、買収後の運営体制および定期的な業績・リスク確認の仕組みが、未整備または未運用のまま推移し、案件の事前審査とチェックが機能しない状態が継続しました。

以上のとおり、制度設計の前段階では、兼務による権限集中がグループ管理方針の具体化と制度設計を阻害し、個別案件の進行後の段階では、案件情報の未共有が審査やモニタリング等の運用を阻害し、親会社としての管理責任の明確化、取締役会での実質審議、買収後の管理体制までの一体的な設計を欠落させていました。これは、当社グループの管理体制上の重大な欠陥であると認識しています。

（２）子会社管理体制および親子間情報共有の不備

① 親会社取締役会における子会社案件の審議不備

子会社が締結する高額な契約や出資、貸付、事業譲渡などの重要案件については、単発契約は税抜の契約総額が 1,000 万円以上、継続契約は年額の見込支払額が 100 万円以上（解約しない限り継続する契約や自動更新契約を含む）の場合に親会社取締役会の承認を要するとしていたものの、実際の運用では、子会社代表取締役である福村氏の判断がそのまま親会社取締役会に上程され、親会社取締役会においては、案件内容の妥当性やリスク、関連当事者取引・利益相反取引となる可能性等の審議を実質的に経ることなく承認する運用が常態化していました。

このような審議不足の主な原因は、各取締役が牽制責任を尽くさず、結果として代表取締役の意向が優先される運営が常態化していたことにあります。詳細は、前述の「4. 取締役会の牽制機能の欠如（1）取締役会の設計不備と実質審議の欠如」において記載しています。

② 子会社内部の承認・情報共有の不備（規程未整備・実務との乖離）

子会社内部の基礎規程は未整備、または一部整備にとどまり、承認ルートや適用範囲が実務と整合していませんでした。とりわけ、稟議制度（稟議規程・職務権限決裁基準・事前回付フロー）、関連当事者・利益相反取引の管理ルールが未整備または実務と不整合のまま運用され、文書に基づく事前審査が機能していませんでした。

一部の子会社ではバックオフィス機能（経理・総務・法務等）を保有しておらず、どの案件を誰に、どの経路で事前に審査・回付すべきかが恒常的に不明確でした。このため、親会社側が会計記帳・支払処理など定型事務を実務代行する運用は存在したものの、子会社側で契約の事前レビュー、投資・与信の審査、稟議の受付・回付といった承認・情報共有の設計・運用は行われていませんでした。

報告は主として代表取締役（福村氏）個人への都度報告に依存し、審議・相互牽制が実質的に介在しませんでした。その結果、子会社内部の意思決定プロセスにおけるモニタリング、チェック機能は著しく低下していました。

③ 情報共有・管理体制の不備

親会社と子会社の間においては、②で述べた子会社内部統制の不備（稟議・承認ルート未設定や実務との不整合）に、「7. 利益相反取引・関連当事者取引に関する管理体制の不備」で述べる親会社側の組織設計・所掌の不安定化が重なり、報告先と事前回付ルートが明確化されていませんでした。

子会社担当者が起案した稟議書（支払決裁申請書）については、当社の経営企画室・総務部を経由せずに子会社代表取締役へ直接上がり、同代表の決裁のみで処理されていました。したがって、当該案件について福村氏以外の取締役および親会社の経営企画室・総務部は把握できず、実態として福村氏のみが把握する状態となっていました。

すなわち、取締役会に上程すべき金額基準（単発契約は税抜の契約総額が1,000万円以上、継続契約は年額の見込支払額が100万円以上、経費精算の300万円以上等）未満の子会社案件は当社への報告・共有の対象外とされていました。そのため、通常取引や日常的な経営・リスク情報は親会社に共有されず、適時・漏れのない情報伝達の枠組み自体が機能しませんでした。

一方、取締役会へ上程されるべき案件についても、情報共有が十分ではありませんでした。重要案件であっても子会社からの付議対象としての事前報告が本来の前提であるにもかかわらず、実務上は当社側で実行直前に検知し、処理されているものもありました。例えば、「4. 取締役会の牽制機能の欠如（1）取締役会の設計不備と実質的な審議の欠如②書面決議の不適切な運用」で詳述のとおり、通過見込みの高い案件は書面決議とされる一方、反対が想定される案件では臨時取締役会を開催せず議事録のみが作成される取扱い（偽装〔バックデート〕に該当し得るもの）が確認され、当社として子会社案件の実質的な審議が介在しない状態が常態化していました。

当社の経営企画室・総務部では、取締役会および監査等委員会に必要な情報を収集・整理・提供する役割・責任が十分に明確化されておらず、報告ルート・様式・頻度・期限および事前回付の時期、関連当事者や利益相反の即時報告といった運用ルールも未整備でした。このため、意思決定やリスク評価に不可欠な情報が上がらず、審議・監督の実効性が低下していました。もっとも、最終的に要件を管理し、記録の訂正・再審議を求める責任は取締役会および監査等委員会にあります。

さらに、当社取締役会には承認後の進捗や実行状況を確認する体制がなく、停滞・頓挫した案件を放置する事例が生じており、フォローアップ機能が欠如していました。

以上より、これらの不備の主因は、①親子間の情報伝達・リスク報告ルールの未整備、②部門横断の役割・責任の不明確さ、③運用監視の欠如にあります。

根底には「7. 利益相反取引・関連当事者取引に関する管理体制の不備」で述べる親会社側の組織設計・所掌の不安定化があり、直接の要因として②で述べた子会社側の稟議・承認ルート未設定があったと認識しております。

さらに、子会社から親会社へ報告が行われた場合であっても、当社管理部門（当時の経営企画室、総務部、経理部）はその内容を十分に精査せず、形式的に処理する場面がありました。本来であれば、提出内容に不備がある場合には差戻しや追加報告を求めるべきでしたが、そうした運用が徹底されず、結果として子会社の意思決定に対する監督・承認の仕組みが働かない状態が継続していました。この点は、「5. 管理部門等に関する組織設計の不備と人材不足（3）管理部門の体制不備」で詳述した管理部門の体制不備とも表裏一体の問題であり、情報共有体制の不備と管理部門のチェック不全が重なった結果、グループ全体の統制機能が実効性を欠く原因となっていました。

7. 利益相反取引・関連当事者取引に関する管理体制の不備

過去調査報告書の指摘事項に連なる不備として、当社では親会社・子会社間を含む関連当事者取引／利益相反取引の管理体制が十分に整備・運用されていませんでした。

当社における利益相反取引・関連当事者取引の管理には、基本的な不備が存在していました。具体的には、関連当事者の範囲を十分に把握せず、役員や親族、実質支配関係の継続的な確認が行われていなかったこと、取引を親会社や取締役会に適切に報告・回付するルートが不明確であったこと、さらに事前届出や審査・承認手続、利害関係取締役の審議除外や独立役員・外部専門家によるレビューといった制度が整備されていませんでした。結果として、関連当事者取引や利益相反取引について、取引前に十分な把握や実質的なチェック・承認プロセスが働かない状況が常態化していました。

加えて、権限分離（起案・審査・承認・記録の役割分担）と、親会社の統制手続（届出→審査→承認→利害関係取締役の除斥→記録保存（証跡化））が未整備であり、起案者が自ら審査・承認に関与しない仕組みや、定められた手順と証跡保存が制度化されていませんでした。

こうした不備を背景に、2004年から2007年にかけて、福村氏が実質的に支配する子会社を通じて不適切な取引が行われました。具体的には、第三者割当増資に関するコンサルティング費用として1,764百万円を支出しておりますが、当該支出は問題化を受けて第三者調査委員会の調査対象²となり、後に返還されています。この事例は、当社における関連当事者取引管理の不備が現実の不適切取引につながったと認識しております。

もっとも、これらの仕組みが整備・運用されなかった背景には、複数の要因がありました。第一に、当時の経営陣において、関連当事者取引の確認が有価証券報告書の開示該当性の判定およびそのための情報収集に限定されており、統制の在り方を事前審査や審議除外、独立レビューといった仕組みにまで広げる発想が不足していました。第二に、親会社と子会社の間で承認・報告事項の線引きや事前回付ルートが明確化されず、所掌と責任分担が不明確なままでした。第三に、所要の人員やノウハウが不足しており、関連当事者一覧の整備や継続的な運用監視を担える体制が構築できませんでした。こうした制度設計上・運用上の欠陥が重なり、結果として管理体制が機能不全に陥っていたものです。

この問題を契機として、当社は2010年8月に関連当事者取引の把握マニュアルを制定しました。しかし、その内容は有価証券報告書への開示手順にとどまり、関連当事者取引や利益相反取引に関する管理体制そのものは整備されず、実効的な運用には至りませんでした。その結果、当社の対応は有価証券報告書への記載のための事後的な把握・整理に限定されました。

²詳細な調査結果は2010年12月9日付「平成22年1月22日設置の第三者調査委員会の調査報告書の受領及び平成22年8月17日設置の第三者調査委員会の調査報告書受領時期についてのお知らせ」をご参照ください。

結果として、取引前の把握・審査・承認手続は制度化・運用されず、利害関係取締役の審議除外、独立役員や外部専門家による第三者レビュー、関連当事者一覧や自己申告制度、子会社を含むグループ全体での報告・申請書の承認フローおよび情報共有手順、さらには定期的な教育・モニタリング・内部監査といった仕組みも整備・運用されないままでした。

以上のように、関連当事者取引や利益相反取引に関する管理体制の未整備が、当社グループの管理体制における重大な欠陥であると認識しております。

8. 監査等委員会の監視機能の欠如

(1) 監査等委員会の監視機能・責任意識の欠如

当社の監査等委員会は、取締役会の議案を監査等委員会の議題として取り上げておらず、実際に議題となったのは監査等委員の選任や監査報告書の報告など定型的内容のみでした。さらに、監査結果や監査活動に関する報告や議論が行われた形跡もありませんでした。また、監査等委員会は定例取締役会の終了後に5分から10分程度の短時間で開催され、その内容は会計監査人のレビュー共有、次回以降の日程確認、実地監査の結果報告にほぼ限定され、開催頻度も年に数回程度にとどまっていた。

このような不十分な運用が常態化していたにもかかわらず、監査等委員はいずれも問題を指摘せず、改善措置も取られず、監視機能は発揮されていませんでした。もっとも、監査等委員会は内部統制上の問題について一定の情報に接していたことは事実であり、その把握状況には常勤監査等委員と社外監査等委員で差がありました。取締役会の牽制機能の不全（詳細は前述の「4. 取締役会の牽制機能の欠如（1）取締役会の設計不備と実質審議の欠如」に記載しています。）については、常勤・社外いずれの監査等委員も取締役会に出席していたことから議事を通じて認識し得る立場にありました。また、監査等委員会自身の運営が形式的かつ開催頻度が少なかった点についても、いずれの委員も会合に参加していたため直接認識していました。

一方で、内部監査室の人員不足や体制不備（詳細は前述の「5. 管理部門等に関する組織設計の不備と人材不足（2）全社的な人員不足と兼務体制」に記載しています。）については、常勤監査等委員が補完業務を担った経緯から把握していましたが、社外監査等委員は十分に認識していませんでした。なお、常勤監査等委員からの報告が不十分であったとしても、社外監査等委員は監督機関として必要情報を把握・確認する責務があり、この点は問題であったと認識しています。また、コンプライアンス体制の問題（詳細は前述の「3. 企業風土・組織体制に関するコンプライアンス上の問題（1）異論排除・追従姿勢の定着」に記載しています。）については、2024年6月に顕在化したパワハラ事案が報告されたことから、主として常勤監査等委員が把握していました。

なお、臨時取締役会の偽装については、社外監査等委員は調査過程で初めて把握した事案であり、適時に確認できていなかったこと自体が重大な問題であったと認識しています。

このように、監査等委員会は共通して認識できた不備についても改善を求めず、また一部の重要な不備については把握が限定的であったことから、監査機能の不全が深刻化していました。

また、常勤監査等委員は本来、取締役会以外に各種社内委員会に参加して具体的な社内情報を収集し、それを社外監査等委員へ報告する役割を負っていました。しかし実際には、コンプライアンス委員会やリスク管理委員会などその他の社内委員会は事実上休眠状態で開催されておらず、情報収集の機会に限定的でした。そのうえ常勤監査等委員がこの情報共有を怠ったことで、社外監査等委員は会社の実態や監査活動の不備を十分に把握できず、監査等委員会全体としての監視・牽制機能も低下していました。

さらに、代表取締役が独断的な運営や不適切な意思決定を行っていたにもかかわらず、監査等委員会は積極的な監視や指摘を行いませんでした。特に、過去に策定した再発防止策の実施状況を継続的に監視し、問題再発を防止するという監査等委員会の責任も果たしていませんでした。

このような監査等委員会の機能不全が生じた背景には、第一に、監査等委員自身の資質・責任認識の問題（詳細は前述の「1. 役員のコンプライアンス意識の欠如および役員選任基準・選任プロセスの不備（2）他の取締役の資質欠如と監督機能の不全」に記載のとおり）があり、環境の如何を問わず是正を図るべき立場でありながら、役割・責務の自覚および監査業務を遂行する意欲・資質が不足していたことが挙げられます。第二に、経営層の決定や意向に対して異論や指摘を行いにくい組織風土（詳細は前述の、「3 企業風土・組織体質に関するコンプライアンス上の問題」に記載のとおり）が重なり、意見表明と牽制が抑制されました。第三に、内部監査室への直接照会や稟議・契約データの閲覧権限も整備されておらず、取締役会付議前資料の事前配布や会計監査人との定例協議の運用も未整備であったため、監査等委員会は取締役会や経営層に対する監視・牽制機能を発揮できず、会社の内部統制環境の悪化を招くこととなりました。

（2）監査計画および監査実務の不備・形骸化

前述の「（1）監査等委員会の監視機能・責任意識の欠如」のように、監査等委員会が会議運営や監視機能の面で適切に機能していなかったことに加え、監査活動の実務面においても重大な欠陥がありました。

まず、監査等委員会の監査基準そのものが不十分でした。形式的には基準は存在し独立・公正の基本姿勢、重要会議への出席・資料閲覧権、会計監査人や内部監査との連携といった枠組み自体は定めていました。しかし、リスク評価に基づく年次監査計画の策定手順（監査対象の選定基準・子会社を含む範囲の明確化・四半期の見直し・取締役会への報告様式）が規定されておらず、監査証跡（監査調書）と記録の作成範囲・保存期間・管理方法が未整備で、取締役会資料の事前配布期限やエグゼクティブセッション、会計監査人・内部監査との

定例会合等の実務運用ルールが欠落していました。

加えて、年間監査計画についても、監査すべき重要項目、担当者、実施時期などの基本事項、監査対象範囲も明確に規定されておらず、特にグループ会社（子会社・関連会社）を監査対象とするかどうか不明確でした。実際の計画に記載されていたのは、監査方針・監査方法・分担の大枠のみで、その分担も「常勤監査等委員」と「その他監査等委員」の区分にとどまり、例えば弁護士である監査等委員の担当領域といった具体的な割当は存在しませんでした。監査スケジュールも、計画の承認、期中の日常監査（会議出席や四半期の三様監査対応）、内部統制報告書への対応に限定されていました。具体的な不備としては、社長・取締役への定期ヒアリングや稟議書確認等の監査手続が計画化されていなかったこと、子会社・関連会社への往査について「いつ・どこを・何の目的で」実施するのかが明記されていなかったこと、年間を通じて「誰が・どの領域を・どの時期に」監査を行うのかというスケジュールが設定されていなかったこと、各監査等委員の専門性に応じた役割分担が定められていなかったことが挙げられます。

実際の監査活動では、取締役会や経営層の意思決定や業務執行の妥当性・適法性について具体的な検証が行われず、書類確認やヒアリングといった基本的な監査手続すら実施されませんでした。2022年頃からの監査等委員の活動は、最低限必要な監査等委員会の議事録（年3回）の作成と監査報告書の作成に限定されていました。これらの文書も、監査法人とのやり取りを踏まえつつ、例年用いてきた様式に必要事項を形式的に追記して取りまとめたに過ぎませんでした。監査調書や証票類といった証跡も残されず、監査報告書は具体性や根拠に欠け、形式的な内容にとどまっていました。その結果、取締役会や経営層に問題点を提起し、改善を促すという本来の役割を果たせませんでした。

さらに、監査等委員会の構成面にも問題がありました。社外監査等委員・常勤監査等委員ともに監査実務を推進する能力や知見が不足しており、ここ数年は公認会計士が在籍していませんでした。これにより、監査計画の策定、監査手法の検討、内部統制の有効性の評価など、監査活動を効果的に進めるための体制が欠けていました。

以上のとおり、監査計画や監査実務を支える基準の不備に加え、さらに社外監査等委員の関与不足という人的要素も重なり、監査等委員会による監査機能は著しく低下し、実効性は欠く状態となっていました。

（３）三様監査の不備

当社においては、監査等委員会、内部監査室、監査法人の三者が連携して監査活動を行う「三様監査」の体制が確立されていませんでした。内部監査室長は形式的に配置されていたものの、実際には内部監査業務に従事せず別業務を担っていたため、内部監査室としての実質的な機能が存在せず、結果として内部監査業務の多くを常勤監査等委員が担う状況となっていました。そのため、三者による相互補完的な監査は実施されず、実質的には常勤監査

等委員と監査法人の二者による限定的な監査体制となっていました。

四半期決算時には監査法人とのミーティング（監査法人によるレビュー業務に関する意見交換）が行われ、年度決算においても監査法人からの結果報告を受ける場は設けられていましたが、当社の監査体制自体が機能していなかったため、監査状況や監査上の不備を把握・共有することはできませんでした。その結果、監査法人からの結果報告を受け取るだけで、その内容を基にした検討や対応は行われませんでした。

また、内部監査室が不在だったため、監査等委員会・監査法人・内部監査室の三者間で監査対象や重点項目の調整は行われませんでした。

このように、内部監査の不在と監査等委員会自体の監査活動の不備、さらに監査法人との間での情報共有・連携の不足が重なった結果、三様監査としての実効性は全く発揮されていませんでした。

9. 内部監査機能の不備

（1）内部監査室の独立性と人的資源の不備

内部監査室は、2012 年改善計画に基づき、2012 年 8 月に新たに内部監査室長を採用し、それまで 1 名だった専任担当者を 2 名体制に増員しました。しかし、この体制は短期間しか維持されず、2014 年 6 月に内部監査室長が退職したため再び 1 名体制となりました。その後担当者が兼務状態となったり、内部監査に必要な専門知識や経験を持たない人材が配置される状況が続きました。ガバナンス委員会答申書でも指摘されているとおり、内部監査室長として名前が記載されている人物であっても営業部門など別業務を主に担当しており、内部監査業務は行っていませんでした。

このように内部監査室の人員や専門性が不足し、内部監査が機能不全に陥った主な原因は、経営陣が内部監査や再発防止策、内部統制を軽視し、監査対象の範囲や子会社の規模に応じた専門人材の配置を怠ったためです。また、「とりあえず人を配置すればよい」という場当たり的な対応に終始し、内部監査業務の重要性を十分認識していなかったことも要因であると認識しております。

さらに、内部監査室は代表取締役直属の組織で、内部監査結果の報告が代表取締役のみに行われる仕組みとなっていました。このため、前述の「3. 企業風土・組織体質に関するコンプライアンス上の問題」のとおり、代表取締役に異論や問題点を指摘しにくい組織風土が影響し、不備があっても適切な報告や指摘が困難な状況となっていました。

加えて、（グループ）内部監査規程自体にも具体的な監査範囲が明記されておらず、監査の対象範囲が不明確なまま運用されていました。そのため、効果的な監査が行えない状況となっていました。

なお、内部監査を実施しなくなった直接の理由は、①経営陣が適材適所の配置を行わず、内部監査の専門知識・経験を欠く人員を充てたこと、②恒常的な人員不足・兼務化によって

往査・フォローアップの実施基盤を喪失したこと、③J-SOX 対応に事実上限定していたこと（法定対応のみで足りるとの経営判断）、④監査等委員会が監査法人の支援の下で内部監査業務の一部を取りまとめる補完運用が定着し、内部監査室の実施責任が代替されたことにあります。

（２）内部監査業務自体の脆弱性

本来は内部監査室が実施すべき監査を、実際には 2022 年頃から常勤監査等委員が監査法人の支援を受けて実施する運用が常態化していました。結果として、監査等委員会が実質的に内部監査業務の一部を担う状態となり、三様監査の役割分担が曖昧化していました。これは実質的に監査等委員が内部監査業務を兼務していた状態であり、会社法上、監査機関の独立性を損なう行為であるため、違反に該当する可能性がある重大な問題でした。本来こうした内部監査体制上の問題を把握することも監査等委員の職責であるにもかかわらず、常勤監査等委員はこれを監査等委員会に報告せず、社外監査等委員もこの状況を十分に確認していなかった点、その状況を監査等委員会が放置していたことは極めて不適切であったと認識しております。

さらに、内部監査規程に監査区分が明示されておらず、対象範囲も不明確であったため、業務監査の位置付けが曖昧となり、内部監査は財務報告に係る内部統制評価（J-SOX）に限定され、その結果、J-SOX の対象外の子会社は監査されない状態となりました。これは人員配置の問題（前述の（１）内部監査室の独立性と人的資源の不備）に加え、制度面にも不備があったことを示すものです。

また、J-SOX 監査計画は前年の内容を踏襲するのみで、新たなリスクや業務環境の変化を反映した見直しが行われていませんでした。加えて、監査の内容も規程の有無や会議体の開催状況の確認にとどまり、実際の運用状況まで踏み込んだ監査は行われず、適切な監査は実施されませんでした。

こうした事態に至った原因として、前述の「（１）内部監査室の独立性と人的資源の不備」に記載のとおり（とりわけ、内部監査の知識・経験を欠く人員の配置）であり、これに内部監査規程の不備（監査区分・対象範囲の不明確）と、監査等委員会が独立性毀損の懸念を是正せず放置したこと（詳細は前述の、「８．監査等委員会の監視機能の欠如」に記載しております。）が重層的に作用して、J-SOX 限定化と運用の形骸化を固定化させたものです。

10. コンプライアンス・リスク体制の不備

（１）コンプライアンス体制の形骸化

① コンプライアンス委員会の機能不全

当社は 2010 年 7 月 6 日にコンプライアンス委員会を設置し、2013 年 6 月まで毎月開

催を継続していました。当初は常勤取締役、内部監査室、経理部門、与信管理担当者、経営企画室のコンプライアンスマネージャー（委員会事務局担当）、子会社のコンプライアンス担当責任者で構成され、ケーススタディやディスカッションを通じてコンプライアンス意識の浸透を図っていました。しかし、次第に委員会でのケーススタディやディスカッションなどの実質的な活動は形骸化し、各部署からの報告を聞くだけの場に変質しました。

その背景には、コンプライアンス委員会の役割や権限が明確に定められておらず、またコンプライアンス・マニュアル自体も運用に必要な記載が不十分でした。特に、マニュアルは理念や基本原則の提示にとどまり、委員会の運営や是正措置の仕組みといった枠組みが欠落していたため、改善や抑止につながる実効性を欠いていました。

このような運用実態により、違反行為に対する実効的な審議や是正措置が十分に行われず、委員会の機能が形骸化しました。さらに、2013年7月以降は福村氏の指示により委員会自体が開催されなくなり、実質的に活動停止状態となっています。

② コンプライアンス研修・教育の実効性不足

コンプライアンス研修は2010年11月に開始され、2013年6月まで毎月1回の頻度で役員向けに実施されていました。研修開始当初は、多様かつ実践的なテーマを取り上げていましたが、翌年度の2011年以降は取り上げるテーマが大幅に限定され、内容が単調化・形式化しました。この背景としては、研修が「改善計画への形式的対応」として運用され、実施実績（回数・出席）の確保が目的化した結果、研修開始当初に比べて参加者や運営側の関心が薄れ、実効性のあるテーマ選定や効果検証が行われませんでした。

研修テーマはコンプライアンス委員会が会社の状況やリスクの変化を踏まえて計画的に設定すべきでしたが、そうした仕組みや運用はなく、テーマ設定が場当たりの行われていました。また、欠席した役員に対しては経営企画室が研修内容の概要説明を行っていましたが、役員の理解度テストや効果検証などは一切実施されておらず、研修内容が受講者に定着しているかといった確認も行われませんでした。

このように、研修の効果検証やフィードバックを行う仕組みがなく、代表取締役がコンプライアンス教育を軽視していたことが、研修の実効性を欠く結果を招いたと考えております。

さらに、2013年7月以降、福村氏の意向により研修が中止され、実効性の乏しい形で継続されていた教育の機会すら失われたことで、役員層におけるコンプライアンス意識の低下を一層助長する結果となりました。

③ グループ行動基準およびコンプライアンスカードの周知活動の形骸化

当社は2010年7月1日に「グループ行動基準」を制定しましたが、全従業員・役員への周知が不十分で、実務上の活用や意識定着が進みませんでした。

また、周知活動の一環として 2017 年 7 月まではコンプライアンスカードを配布していましたが、その後配布を停止しています。カードの活用状況や社員・役員の認知度の確認は実施されず、周知活動は不十分でした。

その背景としては、行動基準やカード配布の本来の目的や重要性が十分認識されないまま配布のみが行われていたこと、さらに配布後のコンプライアンス意識の醸成状況を確認するアンケートや評価が行われなかったこと、経営層が積極的に推進しなかったことが挙げられます。

その後もガバナンス委員会答申書で指摘されるようなコンプライアンス違反が多数発生していることから、周知活動の効果は不十分であったと認識しております。

(2) 全社的リスク管理の欠如

① リスク管理委員会の機能不全

当社は、2010 年 9 月に制定されたリスク管理規程に基づき、同年 10 月以降、毎月 1 回の頻度でリスク管理委員会を開催していました。会議の構成メンバーは、コンプライアンス委員会と同一（常勤取締役、内部監査室、経理部門、与信管理担当者、経営企画室のコンプライアンスマネージャー、子会社のコンプライアンス担当責任者）であり、コンプライアンス委員会と同時開催されていました。議事録についても、両委員会の名称を併記して作成されていました。

この同時開催の運用の下、リスク管理委員会とコンプライアンス委員会は事務手続きの簡略化を目的として一体化され、両委員会がそれぞれのテーマや役割の違いに基づいて議論されることはありませんでした。その結果、議論の大半はコンプライアンス関連事項や地震・災害・安全衛生といった一般的テーマに終始し、当社の事業特性や経営環境に基づく固有リスク（過去の不祥事や内部統制上の脆弱性等）の特定・評価や対応策の検討はほとんど行われませんでした。

また、会議には社外の顧問弁護士や監査法人関係者も出席していましたが、会社側が設定する議題や進行が一般的テーマ中心であったため、これらの専門家の知見を当社固有のリスク分析や具体的対応策の検討に十分活用することができませんでした。

こうした状況に至った原因としては、経営層や会議参加者が再発防止策の実施を軽視していたこと、会社固有リスクの把握・管理という本来の目的を十分に理解していなかったこと、またリスク管理そのものに対する重要性の認識が希薄であったことが挙げられます。その結果、リスク管理委員会は本来の目的であるリスクの早期発見や未然防止という役割を果たすことなく、2013 年 7 月以降はコンプライアンス委員会と同時に、福村氏の指示によりリスク管理委員会も開催が中止されました。

② リスク評価基準・プロセスの未整備

当社では、2010年9月にリスク管理規程が制定されましたが、この規程には経営上の重要なリスク（潜在のおよび顕在化したリスク）を特定・評価するための具体的な評価基準や判断方法、評価手順などが明確に定められておらず、リスク管理の実務運用にあたって必要な基本的枠組みが整備されていませんでした。さらに、グループ会社全体を対象としたリスク評価や管理手順についても規程には盛り込まれておらず、グループ全体を網羅的に管理する仕組みも構築されていませんでした。

このような制度的不備に加え、前述の「①リスク管理委員会の機能不全」のとおり会議運営自体が一般的テーマに偏っていたことから、利益相反取引や不適切な投資・貸付など会社経営に重大な影響を及ぼす可能性のある固有リスクについては洗い出しや評価が行われず、実効性ある管理体制が構築されませんでした。

また、外部専門家による支援やリスク管理に関する研修の実施なども十分に行われていませんでした。この背景には、経営層がリスク管理体制の構築・運用を軽視していたため、整備が不十分なまま放置され、その結果、リスク管理体制は形骸化し、重大リスクを予防・管理する役割を果たせなかったと認識しております。

11. 内部通報制度の機能不全

（１）内部通報制度の実効性の欠如

内部通報制度は、制度として形だけは存在していたものの、社内窓口を内部監査室に設置し、社外で受理された通報も内部監査室に集約していました。ところが内部監査室に実質的に人員が配置されていなかったため、通報が代表取締役等に直接連携される事態が生じ、通報の受付・評価・調査の分離による中立性（機能的独立）が確保されませんでした。

また、内部通報制度が実際に機能しているかどうかの定期的な確認や点検も行われておらず、制度の実効性が検証されないまま放置されていたことも重大な問題でした。

原因として、経営層が不正の早期発見と是正といった内部通報制度の本旨への理解が不十分で、必要な人員配置が行われなかったこと、制度の運用状況を定期的に確認・見直しを怠ったことが挙げられます。また、内部通報制度を実効的に機能させようとする姿勢が欠け、制度を形だけ整備すれば足りるという企業風土も要因でした。

このような状況下では、特に通報内容が経営陣や管理部門（当時の経理企画室、総務部、経理部）に不利な場合に調査が公正・中立に行われる保証はなく、社員が通報をためらう環境を招いていました。

（２）内部通報制度の設計上の問題（エスカレーションフローの問題）

上述の「（１）内部通報制度の実効性の欠如」のとおり、制度が機能していないという運用面の問題がありましたが、それに加えて、制度設計自体にも不備がありました。

当社では、内部通報制度の外部通報窓口として第三者機関であるフェアリンクスコンサルティング株式会社を設置し、社外で受理された通報も内部監査室に共有していました。そのうえで、通報の評価・調査は一律に経営企画室へ移管する取扱いとしておりました。

なお、当社の体制においては、社内窓口を内部監査室に置く運用は中立性確保の観点から望ましくなく、受理・評価・調査の分離が制度上担保されない限り、「受付主体（内部監査室）」と「制度が機能しているかを監査・検証する主体（内部監査室）」が同一となるという体制上の課題がありました。

一方で、調査対象期間には内部監査室の実働人員が不在となる局面があり、経営企画室長は代表取締役が兼務していました。このため、実務上は通報が経営企画室を経由して代表取締役に直接連携され得る構造となっており、通報の受理・評価・調査の分離による中立性（機能的独立）は確保されていませんでした。この構造では、受付主体自身に係る通報や受付不備が生じた場合、受付け自身が審査当事者となるため、統制上の独立性が確保されず、客観性の担保が困難となっていました。

制度面でも、通報の受理・評価・調査・是正に関する役割と責任の線引き、通報の性質・重要度に応じた調査担当者の選定基準（利害関係者の不関与・除外を含む）、第三者窓口の独立した機能の担保、匿名性・秘密保持・不利益取扱い禁止の運用徹底が十分に明確化・制度化されていませんでした。あわせて、役員関与や利害衝突が疑われる通報を第三者による独立調査へ直行させる条件・手順が制度上定められておらず、通報窓口の独立性が実務で十分に発揮されない設計でした。

さらに、調査担当者の選定権限が経営企画室長に集中していたことから、経営企画室所管の案件（当時の室長は代表取締役が兼務）に不利な通報において調査の公平性が構造的に損なわれ得る状態にあり、経営層も内部通報制度の本旨である不正の早期発見・是正（自浄作用）および通報者保護の重要性を十分に理解・重視していませんでした。その結果、制度は形式整備にとどまっていました。

以上により、内部通報制度は本来の目的である不正の早期発見や是正および通報者保護を十分に果たせず、特に経営企画室所管の案件（室長は代表取締役が兼務）に関わる案件では公正・中立な調査への信頼が損なわれ、通報の萎縮が生じる状況となりました。

子会社においても、各社の通報は親会社の内部監査室に共有されたのち経営企画室へ移管される流れであり、受理・評価・調査の分離が制度上担保されていない点は親会社と同様でした。このため、親会社に不都合な内容の通報が適切かつ中立に調査されないリスクが存在していました。

（３）内部通報制度の周知不足

当社では、内部通報制度の存在や利用方法は、社員に十分周知されていませんでした。具体的な周知活動としては、一時期コンプライアンスカードを配布し、内部通報先を記載

していましたが、途中から配布を中止しました。それ以外には周知活動は行われておらず、継続的かつ積極的な啓発活動や研修・説明会等も実施していませんでした。

前述の「(2) 内部通報制度の設計上の問題」のとおり、内部通報制度の設計上の問題の状況であったとしても、制度自体が社員に十分周知され、認知度が高ければ、一定数の通報が行われ、制度が機能することも期待できました。しかし、実際には制度の周知が不十分であったため、多くの社員が通報窓口の存在自体を認識していない、あるいは通報方法や手続きが分からないという状況となり、通報制度の利用実績はありませんでした。その結果、内部通報制度は十分に機能しない状態が継続しています。

こうした状況となった背景としては、制度導入時に経営陣が内部通報制度を形骸的に捉えており、単に制度を整備・公表すれば十分であるとの認識にとどまっていたことが挙げられます。そのため、社員が制度を活用しやすい環境作りや、制度の理解を促す具体的な啓発活動に対する意識が低く、内部通報制度が社員に浸透しないままとなりました。

Ⅲ. 改善措置

1. 経営体制の見直し

(1) 役員の処分・責任追及

①福村氏に対する処分、責任追及

福村氏は「Ⅱ. 1」に記載のとおり、代表取締役として不適切な発言の数々と、社内規程・内部統制を無視した行為を行ってまいりました。そこで2024年8月23日の当社取締役会において、福村氏を代表取締役から解職しました。

また、2024年10月8日「当社の元代表取締役福村康廣氏に対する損害賠償請求訴訟の提起に関するお知らせ」、2024年11月18日「当社の元代表取締役福村康廣氏に対する損害賠償請求訴訟の提起に関するお知らせ2」で開示を行いましたとおり、今回社内の規程などに反して福村氏が独断で送金等を行っていた分に関しての、損害賠償請求訴訟の提起を行っております。なお、2025年4月28日「(開示事項の経過) 元代表取締役に対する損害賠償請求訴訟の判決に関するお知らせ」で開示を行いましたとおり、2024年10月8日開示の損害賠償請求訴訟は、2025年4月25日に東京地方裁判所で当社勝訴の判決言渡となっており、無断出金行為に関する損害賠償請求1億3,200万円と役員報酬の独断増額行為に関する損害賠償請求1億1,853万3,362円が全面的に認容されております。

今後、福村氏の善管注意義務違反に伴う調査費用等の損害金に対する訴訟を提起する予定です。

改善措置	①代表取締役からの解職 ②不法行為に基づく損害賠償請求訴訟の提起
------	-------------------------------------

	③善管注意義務違反に伴う損害賠償請求訴訟の提起
主管部門（検討/整備）	取締役会
整備対象規程	—
整備完了時期	①解職日：2024 年 8 月 23 日 ②訴訟の提起日：2024 年 10 月及び 11 月 ③訴訟の提起日：2025 年 11 月
運用開始時期	—
周知徹底方法	適時開示により公表
実施頻度	—
モニタリング状況	—
原因項番（参照先）	1.（1）

②その他役員に対する処分、責任追及

当社は、ガバナンス委員会答申書の内容を踏まえ、2024 年 11 月開催の取締役会において、以下のとおり役員報酬の減額等の処分を決議しました。対象者の同意を経て、次の 3 名について自主的に報酬を一部減額することとし、減額率および期間は以下のとおりです。

下岡寛 代表取締役 ：月額報酬の 20%（2024 年 12 月から 3 か月間）

福島寛夫 監査等委員である取締役 ：月額報酬の 10%（同上）

岩田篤 監査等委員である取締役 ：月額報酬の 10%（同上）

他の取締役は、最終的に福村氏を代表取締役から解職しましたが、それまでの間に重大な不祥事を抑止できず、代表取締役に対して適切な牽制や監督を行わなかった点において、善管注意義務違反または任務懈怠の疑いがあるものと認識しております。当社は、これらの役員についても法的責任を追及するかどうか検討しております。当該検討については、2025 年 12 月を目途に結論を得る予定です。

なお、2025 年 6 月 27 日付で退任した役員のうち、下岡氏、福島氏については、同年 9 月までは引継ぎ期間として在籍しておりますが、同年 10 月以降は雇用を終了する予定です。その後、福島氏については当社との間で業務委託契約を締結することや、従業員として雇用することは予定しておりません。下岡氏に関しては、同年 12 月までの業務委託契約を締結する予定ですが、当時の資料・記録の整理および要請書類の準備を主とし、当社および子会社の意思決定・事業運営には関与いたしません。

改善措置	① 役員報酬の減額措置 ② 役員責任追及の検討
------	----------------------------

主管部門（検討/整備）	取締役会
整備対象規程	－
整備完了時期	①2024 年 12 月 ②2025 年 12 月
運用開始時期	－
周知徹底方法	－
実施頻度	－
モニタリング状況	－
原因項番（参照先）	1.（2）

（２）役員体制の刷新

当社は、福村氏による不正出金などの重大事案に対し、取締役会が監督責任を果たせず、当該行為を早期に把握・是正できなかったことを真摯に受け止めています。この結果、ガバナンス機能が十分に機能していなかったことは、当社の内部管理体制上の重大な問題であり、経営体制の刷新が不可欠であると判断しています。

当社グループは、他の事業会社を買収や統合することで成長してきた経緯があり、異なる業種や企業文化を持つ会社が集まってできたホールディングス体制の企業です。このような企業集団では、形式的なガバナンス対応にとどまらず、グループ全体の多様な事業特性や組織文化を理解し、適切に調整・融合していく姿勢が経営陣に求められます。

特に当社のように事業領域が多岐にわたる場合、初めからすべての業種に精通した人材を見つけることは難しく、むしろ新しい分野や異なる企業文化を積極的に学び、吸収し、自らの判断力や統率力に反映できる資質が重要です。

こうした背景を踏まえ、当社取締役には、企業経営スキルや監督能力に加え、正義感・倫理観・誠実性・柔軟性・チームワークを備え、動じず信念を持って行動できる人格的資質が求められます。さらに、実務的な経営判断力、先見性、情報分析力、自己研鑽力を備え、変化や課題に学び続ける姿勢を持つことが重要です。当社はこれらを踏まえ、上場企業・ホールディングス経営陣としてのスキルと事業ごとの専門スキルを整理し、役員候補者の選任基準としています。

2025 年 6 月の株主総会において新役員の就任は承認されておりますが、その選任プロセスに不備があったのみならず、選任の結果として成立した現行の役員体制自体についても、社外取締役に法務面の専門家（弁護士）が不足していること、常勤監査等委員が不在であり監督実効性に弱みがあることから、体制面においてガバナンスの実効性を十分に確保できていない人員体制となっていました。

当社はこの認識を踏まえ、役員体制を全体的に見直し、ガバナンス強化と改善計画の実効性を確実に担保する体制へと再構築する方針です。取締役会全体として経営・財務・法務・リスク管理等の専門性をバランスよく備え、多様な視点が反映されることを重視し、以下の

ような体制といたします。

具体的には、代表取締役（社長）に加え、事業管掌取締役および管理管掌取締役を配置し、さらに法務の専門性を担保するため常勤弁護士を取締役として選任する方針です。監査等委員については、経験を有する常勤監査等委員に加え、監査機能の強化を目的として社外監査等委員として弁護士および会計士を選任し、独立性と専門性を確保する方針です。これにより、取締役会は合計 8 名で構成される予定です。

また、役員候補者の選定は、新たに設置した指名報酬委員会を中心に、必要に応じて外部の弁護士や会計士等の専門家をアドバイザーとして招集し、助言も得ながら総合的に審議・検討を行い、その審議内容を踏まえて取締役会が株主総会に付議します。選定過程や外部専門家の意見内容は記録・保存し、プロセスの客観性・透明性を確保します。なお、現行の指名報酬委員会には弁護士が含まれておりませんが、外部アドバイザーとして弁護士資格を有する人材を関与させることで、専門性と信頼性を強化する予定です。

役員の変更については現在検討中ですが、10 月開催予定の臨時株主総会において事業管掌取締役以外の役員の選任し、さらに 12 月末までに再度臨時株主総会を開催し、事業管掌取締役を選任することで、上記の抜本的見直しを反映した新しい役員体制を構築予定です。なお、当社は 2025 年 10 月末までに執行役員（事業統括部長）を選任予定であるため、事業管掌取締役の選任までの間も所管役員の空白は生じません。その後、2025 年 12 月末の臨時株主総会で当該執行役員を取締役に選任予定です。当該執行役員が事業統括部の日常執行・進捗管理を一元的に担い、決裁運用は現行の職務権限表・付議基準に従って実施し、月次（必要時は随時）に取締役会・監査等委員会へ報告することで監督機能の実効性を確保できることから、選任前であってもガバナンス上の妥当性を満たすものと判断しております。

改善措置	経営陣の刷新
主管部門（検討/整備）	指名報酬委員会、取締役会
整備対象規程	—
整備完了時期	2025 年 9 月 指名報酬委員会による選任 2025 年 9 月 取締役会による議案承認 2025 年 10 月 臨時株主総会決議により承認 事業統括部長（事業管掌取締役候補者）の採用 2025 年 11 月 指名報酬委員会による選任（事業管掌取締役の追加選任） 2025 年 11 月 取締役会による議案承認（事業管掌取締役の追加選任） 2025 年 12 月 臨時株主総会決議により承認（事業管掌取締役の追加選任）
運用開始時期	2025 年 12 月

周知徹底方法	適時開示により公表
実施頻度	－
モニタリング状況	－
原因項番（参照先）	1.（1）、（2）

（３）役員選任プロセスと選任基準の強化

①指名報酬委員会の設置・強化

当社では 2024 年 12 月にガバナンス委員会答申書に基づき指名報酬委員会規程を整備し、2025 年 2 月に指名報酬委員を選任しました。しかし、実際の委員構成は、不祥事発生当時取締役を務めていた人物が指名報酬委員として選任されるなど、指名報酬委員会の独立性・実効性を十分に確保できる構成とは言えませんでした。特に当社では特定の取締役に権限が集中することで適切な役員選任プロセスが阻害されてきた経緯があり、この観点からも上述の指名報酬委員選任は不適切であると考えております。

これらの問題を踏まえ、2025 年 9 月に指名報酬委員会を独立社外取締役のみで再構成しました。さらに、2025 年 9 月に規程を改訂し、役員候補者の審査手順や重任の再検証、社外取締役の独立性確認、サクセッションプランの機能追加等を正式に反映し、整備を完了します。

この見直しにより、役員の人事・個別報酬に関する最終決定権は代表取締役から分離し、指名報酬委員会による審査・答申と取締役会決議の二段階で決定します。具体的には、取締役の選任・解任・役位付与・役割分担は指名報酬委員会で審査のうえ答申し、その答申に基づき取締役会が最終決定します。個別報酬（固定・変動・非金銭報酬を含む）は指名報酬委員会が原案を作成し、取締役会が決定します。代表取締役に一任することはいたしません。

役員選任の手順については、取締役会で役員候補者の案を挙げ、その候補者に期待する役割や必要な能力について議論します。そのうえで指名報酬委員会に諮問し、指名報酬委員会では候補者の職務経歴・資質・倫理観等を選任基準に基づいて審査し、取締役会で示された期待との適合性を確認のうえ意見書を提出します。取締役会は指名報酬委員会の答申を最大限尊重し、答申と異なる決定を行う場合はその理由を議事録に明記します。

候補者については職務経歴書や推薦理由の提出を必須とし、指名報酬委員会において候補者本人との面談を行うとともに、他の取締役からの相互評価の結果も聴取し、これらを踏まえて指名報酬委員会で審査します。この相互評価は後述の「3. 企業風土・組織体質の改善（２）役員の倫理的行動基準の策定及び遵守体制の整備②相互点検アンケートと具体的措置」に基づき実施し、その結果を指名報酬委員会で活用します。これにより、代表取締役一任となることを防ぎ、実質的な審査を確保します。再任（重任）候補者についてはゼロベースで資質・能力を再検証します。この再検証にあたっては、新任候補者と同じの手続を踏み、面談や相互評価結果、取締役会での発言状況等を総合的に確認します。

社外取締役については、コーポレートガバナンス・コードに沿って9年を超える長期在任の場合には独立性を改めて確認することとします。独立性確認にあたっては、東証が定める独立役員要件を前提とし、利害関係の有無、取締役会での発言・監督状況、相互評価により独立した意見表明ができていないかなどを点検します。

なお、指名報酬委員会における面談プロセスは、候補者から提出された経歴・推薦理由を確認したうえで、指名報酬委員が候補者本人と面談し、資質・倫理観・役割認識等を直接確認します。その際、他の取締役による相互評価結果についても指名報酬委員が併せて聴取し、候補者評価に反映させます。その後、面談・評価結果を踏まえて指名報酬委員会で審査・答申を行い、取締役会で最終決定します。選任スケジュールは、通常、株主総会の3か月前を目途に候補者推薦を受け付け、2か月前に委員会による書類審査・面談を実施し、1か月前に取締役会で諮問・答申を経て株主総会に付議する、という流れを基本としています。

さらに、指名報酬委員会の機能として役員の後継者育成計画（サクセッションプラン）の策定・定期的な見直しを追加します。サクセッションプランにおいては、候補者プールの更新、資質や研修受講状況の確認を行うとともに、必要に応じて弁護士・会計士・経営経験者など外部人材の登用も検討します。人材育成には一定の時間を要するため、直近の2025年10月の役員選任に反映することは困難ですが、中長期的に代表取締役や主要経営幹部の後継候補を計画的に把握・育成し、2026年以降の役員選任に反映できるよう取り組みます。なおこれらの内容は2025年9月に指名報酬委員会規程の改訂に反映いたします。

これらにより、属人的な選任を排し、持続的に適材を確保できる体制を構築するとともに、取締役会と指名報酬委員会の二段階のチェックを通じて候補者を検討する仕組みを設け、代表取締役に権限が集中することを防ぎ、取締役会の実効性を高めます。

②役員選任基準の具体化・明文化

当社は2025年5月にガバナンス委員会の提言を踏まえて役員選任基準を策定しましたが、検討が不十分となった部分があったため、役員選任基準についても再度追加検討を行うこととし、2025年9月に改訂を行います。今後は、この役員選任基準に基づき、候補者の職務経歴・適格性・倫理観等を客観的に評価し、形式的承認にとどまらない厳格な運用を徹底します。再任候補についても研修受講状況や相互評価を確認し、継続的に資質を検証します。

改訂にあたっては、役員全体の専門性や独立性のバランスを確保する観点を明示的に組み込み、財務・法務・リスク管理などガバナンス分野の専門人材を必ず一定数含めることを要件化します。これにより、取締役会全体として実効的な監督機能を発揮できる体制を整備します。また、監査等委員会（3名）については、当社および関係先（子会社を含む）と実質的な利害関係を持たない独立した社外取締役を少なくとも2名以上含めること

を基準とし、従前の「1名以上」から強化します。

さらに、改訂内容の具体化として以下を追加しました。

(4) 再任基準

役員の再任に際しては、従前の在任を前提とせず、前各号に掲げる資質に加え、直近の研修受講状況および取締役会メンバーによる相互評価の結果を審査対象とし、適格性の審査手続を検証しなければならない。

(5) バランス・多様性

取締役会全体として、経営・財務・法務・リスク管理等の専門性をバランス良く備えるとともに、弁護士、公認会計士、監査等委員経験者等のガバナンス分野の専門性を有する人材を、それぞれ最低1名以上含めなければならない。さらに、取締役会の社外取締役比率については半数以上を基本とし、独立性および多様な視点を確保することを基準とする。

改善措置	①指名報酬委員会の設置・強化 ②役員選任基準の具体化・明文化
主管部門（検討/整備）	①総務部（組織再編前）、指名報酬委員会 ②総務部（組織再編前）、指名報酬委員会
整備対象規程	①指名報酬委員会規程 ②役員規程
整備完了時期	① 2025年8月 指名報酬委員会再構成(独立社外取締役のみ) 2025年9月 指名報酬委員会規程改訂（候補者審査手順・重任再検証・独立性確認・サクセッションプラン追加） ② 2025年9月 役員選任基準改訂（専門性・独立性のバランス要件、監査等委員独立社外取締役2名以上要件）
運用開始時期	①2025年9月 ②2025年9月
周知徹底方法	社内イントラネット、取締役会での説明
実施頻度	－
モニタリング状況	指名報酬委員会による審議内容・答申の記録を毎回保存し、取締役会でフォローアップ
原因項番（参照先）	1. (3)、2

2. 経営トップへの権限集中の解消

当社では、代表取締役に過度な権限が集中したことで取締役会・管理部門（当時の経営企画室、経理部、総務部）・内部監査等の統制機能が形骸化したことを重大な問題と認識し

ています。これを防止するため、兼務禁止と権限分散を基本原則とし、制度面・運用面の双方から再発防止策を講じます。

まず、兼務禁止と権限分散を徹底します。代表取締役は複数の子会社代表取締役や経営企画室長を兼務せず、子会社経営は子会社役員に委ね、経営企画は独立した本社機能として位置付けます。これらの方針は一時的な運用にとどめず、役員規程に明記し、代表取締役が複数の子会社代表取締役や子会社を統括する事業統括部（旧経営企画室）長を兼務しないことを原則とすることで制度として担保します。あわせて、代表取締役は事業管掌を担当しません。

なお、例外的対応として、事業継続上やむを得ず子会社1社の兼務が発生する予定ですが、兼務は複数社を禁止し必要性が認められる1社に限るものとし、期間は2026年3月末までの時限措置とします。兼務の目的は当面の事業継続と内部統制の立て直しに限定し、権限は日常執行に必要な範囲に限ります。なお、当該子会社の社長決裁案件については、取締役会で事後確認を行います。併せて、関係会社管理規程に基づく報告事項（財務状況、事業進捗、重要リスク・トラブル等）に基づく月次報告を義務付け、利益相反が認められる案件については代表取締役を当該議案の審議・議決から除外します。さらに、四半期ごとに継続要否を取締役会でレビューし、原則として前倒しで解消する方針とします。（本件はあくまで例外としてのみ許容するものであり、運用の詳細は「6. グループガバナンスの強化（1）子会社運営・管理方針の明確化」に記載しています。）これにより、短期的な運営の連続性を確保しつつ、権限分散と実効的な牽制を両立させます。

また、部長職についても横断的な兼務を原則禁止とし、権限と責任を明確に分散する体制とします。これについては、組織規程および職務権限規程に兼務制限のルールを定め、例外的に兼務が必要な場合には取締役会承認を必須とすることで、属人的に意思決定が集中する体制を防止します。

次に、規程に基づく役割分担の明確化を行います。職務権限規程（決裁権限表）および業務分掌規程を中心に、役割と権限の分掌を明記し、代表取締役に権限が一元化されない仕組みを制度として確立します。重要事項については取締役会付議を必須とし、形式的な承認にとどまらない実質的な審議を担保します。また、代表取締役は案件の持込み（情報提供）に限定し、交渉・条件整備・上程は事業統括部が主務として実施します。必要に応じて代表取締役は説明資料を提出しますが、審査・決裁には関与しません。事業統括部は法務・経理と連携し、必要があれば投資委員会による審査を経て、事業統括部長名義で取締役会に上程します。利益相反が認められる場合は所定の手続きを実施し、代表取締役は当該議案の審議・議決から除外します。代表取締役は今後、事業管掌を担当しません。また、部長クラス（部長・本部長相当）の人事を取締役会の付議事項とし、取締役会が最終決定します。これにより、代表取締役への人事権集中を防止します。

さらに、取締役会の実効性を確保し、代表取締役に権限が過度に集中していないことを確認します。取締役会は指名報酬委員会・監査等委員会の答申を最大限尊重するとともに、

独立社外取締役が半数以上を占める体制を維持し、代表取締役に対する実質的な牽制を機能させます。重要案件については事前配布・十分な審議を徹底し、答申と異なる決定を行う場合にはその理由を議事録に明記することで、透明性と説明責任を担保します（詳細は後述の「4. 取締役会・事務局の整備・運用の強化」に記載しています。）。なお、取締役会決議は会社法に基づき出席取締役の過半数の賛成を要し、可否同数の場合は否決となります。このため実効性を確保すべく、①独立社外取締役が議長を務め、議題設定・審議時間配分・外部助言の要請を主導します（詳細は、後述の「4. 取締役会・事務局の整備・運用の強化（1）規程・マニュアルの整備⑤議長の選任ルール」に記載のとおりです。）。②二重多数（デュアル・マジョリティ）要件として、重要案件は「出席取締役の過半数」に加え「独立社外取締役の過半数」の賛成を必須として、取締役会規程に明記いたします。

加えて、第2線・第3線の役割を前提とした組織設計を再構築します。下記「5. 管理部門等に関する組織設計、人員配置、職責の明確化」記載の組織再編後の管理本部（総務部、経理部）は代表取締役の意向から独立した立場でリスク管理・コンプライアンス補佐機能を発揮できるよう整備し、内部監査室には専任人員を配置して監査等委員会直轄とすることで、経営トップから独立した監査を可能とします（詳細は後述の「9. 内部監査機能の強化」に記載しています。）。

以上の施策により、代表取締役に権限が一極集中することを制度面・運用面から防止し、組織としての役割分担と多層的な牽制機能を確実に機能させる体制を構築します。

改善措置	①権限の分散（代表取締役の兼務禁止） ②役割の明確化（業務分掌、決裁権限の再設定）
主管部門（検討/整備）	取締役会、管理本部（総務部）
整備対象規程	役員規程、取締役会規程、組織・責任権限規程、業務分掌規程、職務権限規程
整備完了時期	①2025年10月 役員規程、組織・責任権限規程の改訂 ②2025年10月 取締役会規程、業務分掌規程、職務権限規程の改訂
運用開始時期	①2025年11月 ②2025年11月
周知徹底方法	社内イントラネット
実施頻度	－
モニタリング状況	実効性評価、監査等委員のモニタリング
原因項番（参照先）	2

3. 企業風土・組織体質の改善

(1) 代表取締役からのメッセージ配信

新たに就任した代表取締役より、四半期ごとに全社員に向けてコンプライアンスおよび経営方針に関するメッセージを配信いたします。本メッセージでは、再発防止策の進捗、企業としての将来ビジョン、経営判断における倫理的姿勢等を共有するとともに、代表取締役が「自由で率直な意見・異論を歓迎する」ことを明確に宣言いたします。これにより、組織全体でコンプライアンスの重要性を再確認し、役員・従業員が高い倫理観と責任感を持って日々の業務に取り組む風土の醸成を図ります。

改善措置	代表取締役からのメッセージ配信
主管部門（検討/整備）	代表取締役
整備対象規程	—
整備完了時期	2025 年 8 月
運用開始時期	2025 年 9 月
周知徹底方法	全社メール、社内イントラネット
実施頻度	四半期に 1 回
モニタリング状況	コンプライアンス委員会、ガバナンス委員会によるモニタリング
原因項番（参照先）	3.（1）

(2) 役員の倫理的行動基準の策定および遵守体制の整備

① 役員の倫理的行動基準の明確化

当社グループの全役員を対象に、「グループ役員服務規程」を 2025 年 6 月に改訂し、以下の役員の行動規範を明文化し、2025 年 7 月に運用を開始しております。

- ・ 法令・社内規程の厳格な遵守
- ・ 社会的責任および説明責任を果たした行動
- ・ 人格・人権の尊重、公私の区別の徹底
- ・ 贈答・接待の適正な管理
- ・ 反社会的勢力との一切の関係遮断
- ・ 正確・公正・誠実な情報開示の遂行
- ・ パワーハラスメントを含むハラスメント行為の禁止

役員は上述の行動規範の遵守について、2025 年 9 月に誓約書を提出し、違反した場合に解任、降格、報酬減額、懲戒処分等の措置が講じられることを明記します。

②相互点検アンケートと具体的措置

役員は年1回（毎年3月を目途に実施）、上述の①「グループ役員服務規程」の役員の行動規範の遵守状況に関する相互点検アンケートを実施します。本制度は新たに導入するものであり、初回は2025年度（毎年3月を目途）に実施し、その結果を2026年の役員選任から活用する予定です。

アンケートは匿名回答を基本とし、内容は「グループ役員服務規程」で明文化した役員行動規範に基づく相互点検とし、法令・社内規程の遵守、社会的責任・説明責任、公私の区別、贈答・接待の管理、反社会的勢力との関係遮断、正確・公正・誠実な情報開示、ハラスメント（パワハラを含む）防止といった項目を中心に設問を設けます。あわせて自由記載欄を設け、具体的な懸念や事例、改善提案も記入できる形を想定しています。

アンケート結果は指名報酬委員会がレビューし、重任審査および報酬の判断材料として意見書に反映します。重大な不適合が認められた場合には、改善の有無を待たず、当該役員を次回以降の役員選任に推薦しないものとします。軽微な指摘事項については、役員選任の際に実施する指名報酬委員会での面談において改めて適性を確認し、その結果を踏まえて重任の可否を判断します。なお、任期中に重大な不適合が判明した場合には、役員行動基準違反として後述の「③違反時の対応措置の具体化とマニュアルの策定」に記載の対応を取ることにします。

（本アンケートは取締役会実効性評価とは別途実施します。）。

③違反時の対応措置の具体化とマニュアルの策定

役員の行動基準違反は、「内部通報制度に基づく通報」「役員本人による自己申告」「内部監査または外部監査等による指摘」等により、違反が認知された場合、以下のプロセスを規程に明記し、対応措置を実施します。

- a. コンプライアンス委員会が違反事実の調査・確認を指示
- b. 調査結果を指名報酬委員会が審査し、報酬減額・重任拒否等の措置案を答申（重大事案については取締役会で最終決定）
- c. 措置を実施後、結果を取締役会および監査等委員会に報告
- d. 再発防止策を取締役会で協議・決定

具体的な措置として以下を規程に明記します。

- 口頭または書面による注意
- 指名報酬委員会からの改善勧告意見の提示
- 一定期間の職務停止・役割縮小
- 降格・報酬減額・懲戒処分
- 重大違反時の監査等委員会から取締役会への解任勧告または株主提案手続

また、役員による重大な違反や不祥事が発生した際の対応手順や体制を定めた「重大インシデント対応マニュアル」を新たに策定し（2025年8月策定・9月運用開始）、違反事

案が発生した際には同マニュアルに基づき、社内通報制度や外部開示対応とも迅速に連動いたします。

改善措置	①役員の倫理的行動基準の明確化 ②相互点検アンケートと具体的措置 ③違反時の対応措置の具体化とマニュアルの策定
主管部門（検討/整備）	①総務部（組織再編前） ②管理本部（総務部） ③総務部（組織再編前）、コンプライアンス委員会
整備対象規程	①グループ役員服務規程 ②－ ③重大インシデント対応マニュアル（新設）
整備完了時期	① 2025 年 6 月 規程改訂 2025 年 9 月 誓約書提出 ② 2026 年 2 月 アンケート設計 ③ 2025 年 8 月 重大インシデント対応マニュアル策定
運用開始時期	①2025 年 7 月 ②2026 年 3 月 初回実施 ③2025 年 9 月
周知徹底方法	－
実施頻度	①就任時、年 1 回誓約書更新 ②年 1 回（毎年 3 月） ③－
モニタリング状況	コンプライアンス委員会が調査・確認を実施し、その結果を取締役会へ報告
原因項番（参照先）	3.（2）

（３）社員意識調査の実施

当社は、組織風土の健全性向上とコンプライアンス意識の定着を図るため、「グループ行動基準」の改訂を 2025 年 9 月に行い、全役員・全従業員（グループ会社を含む）に周知するとともに、同年 10 月末までにコンプライアンスカードの再配布を行います。これにより、全員が最新の行動基準とカードを確実に認識・活用できる状態を整え、全社員を対象とした意識調査（匿名アンケート）を毎年 1 回実施（初回は 2025 年 12 月）し、浸透状況や課題を把握します。

アンケートの設問内容は、管理本部総務部が原案を作成し、2025 年 11 月にコンプライ

アンス委員会が最終決定いたします。

アンケートの具体的な設問には、コンプライアンス意識やハラスメントの認知度、経営層や管理職の規範遵守姿勢への信頼感、内部通報制度の認知・利用状況、自由に意見や懸念を伝えられる企業風土の醸成度、コミュニケーションの活発さ、職場での就労意欲やモチベーション、職務に対する満足度や働きやすさ、業務上の課題や問題の把握状況など、幅広い社員意識調査項目を含みます。

また自由記述欄を設け、具体的な懸念・改善提案・意見を収集します。

アンケートの実施・集計・分析の結果については翌年1月までに取締役会・コンプライアンス委員会へ報告し、同年1月を目途に必要な対応策や再発防止策を策定・実施します。

さらに、調査結果のフィードバックとして、イントラネット上で社員向けに概要と傾向を報告するとともに、翌2月を目途に代表取締役による説明会や社員向けメッセージ配信を実施し、調査結果に基づく改善方針や具体的施策を共有することで、透明性の確保と双方向の信頼関係構築を推進します。

これらを通じて、企業風土の可視化と健全化を図り、全社的な倫理意識の醸成、職場環境改善、再発防止につなげてまいります。

改善措置	①グループ行動基準の改訂 ②コンプライアンスカードの配布 ③社員意識調査の実施
主管部門（検討/整備）	管理本部（総務部）
整備対象規程	グループ行動基準
整備完了時期	①2025年9月 ②2025年10月 ③2025年11月 アンケート設問決定
運用開始時期	① 2025年9月 改訂基準の運用開始 ② 2025年10月 カード利用開始 ③ 2025年12月 初回調査実施 2026年1月 結果報告・対応策決定 2026年2月 フィードバック（メッセージ配信）
周知徹底方法	イントラネット、説明会、社員向けメッセージ配信
実施頻度	年1回
モニタリング状況	取締役会、監査等委員会、コンプライアンス委員会によるモニタリング
原因項番（参照先）	3.（3）、10（1）③

4. 取締役会・事務局の整備・運用の強化

(1) 規程・マニュアルの整備

当社では、過去に取締役会の審議が形式的となり、十分な検討を経ないまま承認に至る事例が繰り返されていました。その背景には、議案資料の不備や配布遅延、臨時取締役会や書面決議の濫用、議長を代表取締役が兼ねていたことによる議事運営の偏りなど、制度上の不備がありました。この反省を踏まえ、取締役会規程・取締役会開催・運営マニュアルを以下のとおり改訂し、明文化します。

① 議案内容の明確化

従来は議案書に目的や背景の簡略な記載しかなく、経緯や合理性、法務確認状況が明示されないまま形式的承認に流れる要因となっていました。今後は、目的・背景・経緯・合理性・妥当性・法務確認状況を必須記載項目とした統一フォーマットを導入し、取締役会開催・運営マニュアルに明記します。これにより、取締役が検討に必要な情報を欠いたまま意思決定することを防止します。

② 資料配布期限の明文化

過去には取締役会資料が前日深夜に配布され、取締役が精査や照会を行えず形式的に承認する事例がありました。これを防止するため、招集通知および資料配布は原則開催日の5営業日前までに行うことを取締役会規程に明記します。不足がある場合は前日までに補足資料を提出し、やむを得ず直前提出となる場合は社外取締役である議長または事務局の承認を要し、その経緯を次回取締役会で報告する手順を取締役会開催・運営マニュアルに定めます。さらに、関係部署にはスケジュールを事前に周知し、期限内に提出できるよう徹底することで、形式的な遅延提出を防止します。

③ 臨時取締役会の招集ルール

従来は代表取締役が専断で案件を処理し、臨時取締役会が偽装される事態がありました。今後は、定例開催を待つことで重大な損害のおそれがある場合（※）に限り、社内役員や関係部門からの連絡・情報共有を受け、社外取締役である取締役会議長が開催可否を判断し、事務局が補助して臨時取締役会を招集します。

判断にあたっては当社リスク管理マニュアルに基づき発生可能性・影響度を定量評価し、(1～5段階の) リスクスコア3（中程度）以上を目安に臨時開催を決定します。

ただし、適時開示の要否が見込まれる事項、法令又は契約上の期限が迫る重要案件、利益相反／関連当事者取引、重大なコンプライアンス疑義や経営者関与案件、取締役会専決の資金・投資等のハードトリガーに該当する場合は、スコア3未満でも臨時開催とします。また、上記に該当しない場合であっても、期限が極めて近い、実行が不可逆、法令対応が必要等の事情が併存する場合には、裁量により臨時開催が妥当と判断

します。

なお、臨時開催は最低でも開催前日までに通知・資料配布を行い、社外取締役（監査等委員を含む）が過半数以上出席して審議の客観性と透明性を担保します。臨時取締役会開催にあたっては、前回取締役会で当該案件の概要が報告されていることを原則（望ましい前提）としますが、緊急性・不可逆性・開示見込みが併存する場合には、事前ブリーフィングおよび資料の即時回付を条件に未報告でも臨時開催を可とします。

※影響度（損失額・信用毀損等）×時間制約（法令・契約期限・市場タイミング）×可逆性（実行後の回復可能性）等の複数軸で総合評価します。

④ 書面決議の制限

過去には便宜的に書面決議が濫用され、虚偽記録まで残されました。これを防ぐため、書面決議は契約や決済期限が定例取締役会と合わない場合に限定します。経営戦略・中長期計画・新規事業・子会社買収等の重要案件については一切認めません。これは、重要案件は経営全体への影響が大きく、取締役会での十分な説明・質疑・反対意見を含む実質的審議を経なければ牽制機能が働かないためです。過去には代表取締役の専断で重大案件が処理され、虚偽の書面決議記録が作成された事例もありました。この反省を踏まえ、重要案件を対象外とすることで、取締役会が本来果たすべき監督・牽制機能を担保します。

なお、書面決議を実施する際には、まず臨時取締役会の開催可否を検討します。適時開示が必要になり得る事項や重要性の高い案件は、原則として臨時取締役会で審議します。そのうえで、定例取締役会または臨時取締役会において当該案件の論点整理・質疑応答が既に尽くされていることを条件に、適時開示や対外期限との関係で日程が合致しない場合に限り、例外的に書面決議を認めます。この場合でも、反対・留保意見の記載欄、代替案の提示欄、事前質問と回答の記録を必須とし、形式的同意に偏らないよう運用します。

⑤ 議長の選任ルール

過去には代表取締役が議長を兼ね、議事運営が経営トップの意向に左右され、異論が抑制される風土を生み、取締役会の牽制機能が十分に発揮されない問題がありました。このような状況を是正し、審議の公正性を高め、社外取締役の意見が確実に反映される環境を整備するため、取締役会の議長は社外取締役から選任することを基本とします。これにより、議長が代表取締役に依存せず独立した立場で議事を進行できるため、取締役会の議事運営の中立性が担保され、牽制機能を実効的に機能させることが期待されます。この変更を制度的に担保するため、定款および取締役会規程を改訂し、議長の選任方法を明文化します。

改善措置	① 議案内容の明確化 ② 資料配布期限の明文化 ③ 臨時取締役会の招集ルール ④ 書面決議の制限 ⑤ 議長の選任ルール
主管部門（検討/整備）	管理本部（総務部）
整備対象規程	取締役会規程、定款、取締役会開催・運営マニュアル
整備完了時期	①2025 年 9 月 取締役会規程の改訂（議案内容） ②2025 年 9 月 取締役会規程の改訂（期限） ③2025 年 9 月 取締役会開催・運営マニュアルの改訂（臨時要件追加） ④2025 年 9 月 取締役会開催・運営マニュアルの改訂（書面要件追加） ⑤2025 年 10 月 取締役会規程、定款（議長変更）
運用開始時期	①2025 年 10 月 ②2025 年 10 月 ③2025 年 10 月 ④2025 年 10 月 ⑤2025 年 11 月
周知徹底方法	社内イントラネット、取締役会での説明
実施頻度	—
モニタリング状況	社外取締役レビュー会会合および監査等委員会
原因項番（参照先）	4.（1）

（２）事務局による取締役会運営の支援強化

過去には事務局が代表取締役の意向を優先し、資料の形式的な配布や議事録の形骸的な作成にとどまったため、取締役会の実質的な機能不全を助長しました。この反省を踏まえ、当社は下記「５．管理部門等に関する組織設計、人員配置、職責の明確化」記載の組織再編後の管理本部総務部を取締役会事務局とし、その責務と手順を取締役会規程および開催・運営マニュアルに明記します。事務局は、今後すべての業務を規程やマニュアルに従って遂行し、恣意性を排除します。

① 事前対応（開催前支援）

総務部（事務局）は、提出された議案が統一フォーマットに沿って記載されているかを確認し、不備があれば修正や追加提出を求めます。さらに、法務担当者が会社法やその他関連法令および社内規程に照らして問題がないかを確認し、総務部とともにダブル

チェックを行うことで、形式的処理を防止します。

② 事後対応（開催後支援）

取締役会終了後は、議事録を原則 2 週間以内に作成し、その後 1 週間以内に全取締役へ回覧して確認を得るプロセスを設けます。議事録には、審議の経緯、各取締役の発言状況、反対意見や懸念事項を詳細に記録し、形式的な結論のみにとどまらない充実した内容とすることを徹底します。

議事録の草案は、全取締役向けに設定されたグループメールを通じて一斉送信し、特定取締役への通知漏れや情報遮断を防止します。修正事項ややり取りはメール上で記録に残し、透明性を確保します。

また、決議事項一覧表を整備し、決議日・案件内容・所管部署・進捗状況・次回報告予定を記録し、毎月の取締役会に提示します。進捗がない場合も「進捗なし」と明記することで、形式的放置を防止します。

さらに、書面決議や臨時取締役会についても、管理本部総務部（事務局）が議事録を作成・提出し、全取締役が出席者・審議内容・賛否・成立要件の充足状況を確認する責務を負う仕組みを導入します。これにより、書面決議や臨時取締役会についても全員が意思決定過程を把握できる体制とします。

改善措置	① 議案フォーマット作成 ② 議事録作成体制の変更 ③ 議案一覧
主管部門（検討/整備）	管理本部（総務部）
整備対象規程	取締役会開催・運営マニュアル
整備完了時期	①2025 年 9 月 ②2025 年 9 月 取締役会開催・運営マニュアル（議事録） ③2025 年 9 月 議案一覧の作成
運用開始時期	①2025 年 10 月 ②2025 年 10 月 ③2025 年 10 月
周知徹底方法	社内イントラネット
実施頻度	①－ ②－ ③毎月
モニタリング状況	社外取締役レビュー会会合および監査等委員会
原因項番（参照先）	4.（2）

（３）取締役による牽制機能強化

過去には取締役自身が善管注意義務・忠実義務を十分に履行せず、配布資料を精査せず承認に流れる、議事録を漫然と承認するなど、牽制機能を果たせない状況が常態化していました。この反省を踏まえ、取締役の責務を以下のとおり明確化し、規程・マニュアルに明文化します。

① 事前対応（審議前）

取締役は、資料を精読し、不十分であれば補足資料や追加説明を求めることは本来当然の義務ですが、過去に十分に行われなかったため、取締役会開催・運営マニュアルに明文化します。

また、各取締役に対して稟議書・社内会議資料・承認経緯記録を社内ポータルやクラウドストレージを通じて常時閲覧可能な体制とします。取締役は疑義を認識した場合、自ら照会し、事務局を通じて補足資料や追加説明を受けることを必須とし、形式的承認を防止します。

② 事後対応（審議後）

取締役は、事務局が作成する議事録草案（原則２週間以内に作成）を受領したのち、形式的に承認するのではなく、精査し、必要に応じてコメントや修正意見を返すこととします（一次確認）。この確認プロセスは原則１週間以内とし、やり取りを記録に残すことで透明性を担保します。

さらに、社外取締役のみで構成されるレビュー会合を取締役会開催後すぐに開催し、「取締役会チェックリスト」に基づいて審議状況进行评估します。取締役会チェックリストの適用対象は定時取締役会および臨時取締役会とし、書面決議は対象外とします（当社の書面決議は既に取締役会で実質審議を終えた事項の最終決裁手続に限定しており、審議段階でチェックリストを実施済みであるため、二重評価を避ける趣旨です）。

取締役会チェックリストの評価・確認の対象は、資料配布時期・内容の妥当性、審議時間、発言状況、反対意見や懸念の提示、進捗報告の有無、出席状況および決議内容・賛否等の「記録化の前提事項」の確認などです。

議事録の正確性・成立要件の充足については、取締役会チェックリストでは確認できませんが、事務局が一次確認の反映を踏まえて議事録を確定させた後、レビュー会合において別途、完成・押印済の議事録を提示し、最終確認を行います（二次確認）。二次確認では、前回の取締役会・書面決議・臨時取締役会の議事録を再確認し、当該運用が適法かつ適正であったこと、およびその事実が議事録等に正確に記録されていることを確認します。

評価結果および議事録再確認の内容は記録として保存し、次回取締役会に報告して改善策を協議・反映します。これにより、牽制機能の形骸化を防止し、取締役会の実効性を確保します。このレビュー会合は、審議内容の記憶が新しいうちに検証を行うことで、

意思決定過程の不備を速やかに洗い出すことを目的とします。

なお、取締役会チェックリストのモニタリングについては、監査等委員会によって四半期に1回、直近四半期に開催された取締役会を対象として、取締役会チェックリストに基づく審議状況の評価結果を事後検証するとともに、各回の議事録の再確認および決議事項一覧表（進捗／条件履行状況）の点検を行います。不備を認めた場合は事務局へ是正指示を出し、必要に応じて臨時取締役会での再審議を勧告します。

これらの内容は取締役会開催・運営マニュアルに記載いたします。

改善措置	① 社内クラウドストレージの作成（説明含む） ② 取締役会チェックリストの作成 ③ 社外取締役レビュー会合の実施
主管部門（検討/整備）	管理本部（総務部）
整備対象規程	取締役会開催・運営マニュアル
整備完了時期	①2025年10月 クラウドストレージ導入 ②2025年10月 取締役会チェックリストの見直し ③2025年10月 取締役会開催・運営マニュアル（レビュー会）
運用開始時期	①2025年11月 ②2025年10月 ③2025年10月
周知徹底方法	社内イントラネット
実施頻度	①－ ②－ ③毎月
モニタリング状況	監査等委員会による四半期のモニタリング
原因項番（参照先）	4.（1）

（４）取締役会の実効性評価の導入

当社では、取締役会が実効的に機能しているかを検証するため、年1回、外部専門機関を通じたアンケート調査を実施し、その結果に基づき、その結果を社外取締役レビュー会合に提供します。

具体的な流れは以下のとおりです。

① アンケート設計・配布

外部信託機関を通じて、当社の実情に応じたアンケート様式を作成・配布します。当該設問には、当社独自の評価観点を追加反映することで、汎用的なフォーマットに依存せず、当社固有の課題や改善点を把握できる構成とします。なお、本アンケートは社外

取締役レビュー会合において実施し、その場で社外取締役による確認と議論を行います。

② 分析と報告

アンケート回収後、外部信託機関にて集計・分析を行い、その結果を社外取締役レビュー会合に提供します。外部機関の分析には、一般的な水準や他社比較も含まれます。

③ 評価と助言（答申）

社外取締役レビュー会合において、外部機関の分析結果を踏まえ、取締役会運営上の課題（例えば議論の質・情報提供の適時性・社外取締役との連携等）を洗い出し、改善の方向性・対策について協議します。

④ 対応策の決定と開示

取締役会は、社外取締役レビュー会合での議論を踏まえて対応方針・改善計画を策定し、取締役会での正式な審議・承認を経て、内容を開示いたします。これにより、株主やステークホルダーに対する説明責任の履行と、継続的なガバナンス向上の姿勢を明確化します。

⑤ 評価結果の活用と次年度への反映

承認された改善計画の進捗は、取締役会事務局が管理し、定期的に取り締役に報告されます。次回の実効性評価では、その実施状況も評価項目に組み入れ、継続的改善の循環を確保します。

なお、評価対象には、取締役会事務局の会議運営（資料準備、配布時期、議事録の正確性）などの事務局機能も含め、全体としての意思決定の健全性を確認する構成といたします。

改善措置	取締役会実効性評価の導入
主管部門（検討/整備）	取締役会、管理本部（総務部）
整備対象規程	—
整備完了時期	2026 年 1 月 アンケート設計
運用開始時期	2026 年 3 月 初回アンケート実施、分析、評価
周知徹底方法	適時開示にて公表
実施頻度	年に 1 回（事業年度末）
モニタリング状況	社外取締役レビュー会合による評価・助言、取締役会による改善計画の策定・進捗確認
原因項番（参照先）	4.（1）、（2）

5. 管理部門等に関する組織設計、人員配置、職責の明確化

(1) 組織設計の是正

当社はこれまで、業務分掌規程上は経営企画室、総務部、経理部、法務部、内部監査室といった本社機能を整備していたものの、実態は規程と運用が乖離しており、部門長を取締役や代表取締役が兼務するなど、組織としての独立性やチェック機能が十分に確保されていませんでした。その結果、各部門が本来担うべき役割を果たせず、親会社としての統制機能も実効性を欠く状況が長期間続いていました。

この不備を是正するため、今後は本社の基本構造を「管理本部（総務部・経理部）」「事業統括部」「内部監査室」の三本柱に再編します。

管理本部は、規程整備、法務・契約審査（必要に応じ外部専門家と連携）、人事労務・総務、情報管理、資金管理・決算・開示といった横断機能を統括し、承認フローの運用管理を担います。

従来の経営企画室は廃止し、その機能を事業統括部に移管することで、企画・予算管理・子会社モニタリングを一体的に担い、事業統制とグループ全体の業績管理を強化します。

内部監査室は監査等委員会の直轄とし、執行部門から独立した立場で監査・検証を行います。

あわせて、部長クラスの兼務を禁止し、代表取締役がいずれかの本部・部門を兼務することも認めないこととします。これにより、業務や決裁が一部の人物に集中し、独立性やクロスチェック機能が形骸化することを防止します。各部門には専任の責任者を配置し、専任者が自らの責任範囲で判断・監督を行うことを徹底します。

また、当社は国際的に一般に認められる三線モデルの考え方にに基づき、組織の役割を再定義します。すなわち、第1線を事業部門・子会社、第2線を管理本部（総務部・経理部）と位置付け、下記「(3) 管理部門の体制整備」に記載のとおり日常的な管理・モニタリング・是正提起を担わせます。そして第3線を内部監査室とし、監査等委員会の直轄のもとで独立した監査を行います。これにより、事業執行・管理監督・独立監査という三つの役割を明確に区分し、従来曖昧であった責任の所在を整理します。

なお、重要な申請や契約、投資案件などについては、クロスチェックの仕組みを導入します。事業統括部が事業性や収益性を確認し、総務部（法務）が契約の適法性や規程適合性を確認し、経理部が会計処理や資金繰りへの影響を確認するなど、複数の部門がそれぞれの専門性に基づき審査を行います。いずれかの部門が不備や疑義を指摘した場合には、そのまま承認プロセスに進めることはせず差し戻しを行い、必要な修正を経て再度審査を行います。審査の記録は必ず残し、誰がどの観点で確認したのかを明確にすることで、後日の検証も可能とします。

上記の基本方針に基づき、具体的な組織設計と役割を示します。

① 事業統括部（1線の統括）

事業統括部は、毎月、子会社の事業計画や業績、進捗状況を把握・整理し、子会社代表取締役からの報告を取りまとめて親会社取締役会に上程します。単なる情報取得にとどまらず、関係会社管理規程に基づく報告事項（財務状況、事業進捗、重要リスク・トラブル等）を毎月収集し、整理・一次分析したうえで、取締役会に上程する役割を担っています。

分析に際しては、収支計画や進捗の妥当性を確認し、不足や不備があれば子会社へ差戻し、重大なリスクが判明した場合には取締役会にエスカレーションします。その後も、是正状況を追跡し、必要に応じて改善計画の提出を求めます。

また、事業統括部と管理部門の役割分担については、事業統括部が業績や進捗の把握・整理を行い、管理本部（総務部（人事、法務）、経理部）が契約内容や資金繰り・労務リスクといった専門リスクを精査するという形で明確にしています。これにより、部門設計上の役割分担が不明確になることなく、チェック機能を制度として組み込んだ子会社管理を実施します。

② 管理本部（2線のチェック機能）

法務、財務・経理、人事の各機能を通じて、承認フローの形式確認にとどまらず、契約内容の法務リスク、資金繰りや収支計画、債権債務の状況、人員体制や労務リスクといった観点から子会社の実情に応じた検討を行います。

また、全国に展開する子会社の稟議書・契約・支出等の社内承認フローについては、電子承認システムを導入し、親会社の管理本部が内容を確認・把握できるプロセスを設けます。

承認自体は職務権限規程に基づいて権限者が行うものとし、親会社の管理本部はリスクや不備の有無を事前に確認する役割を担います。これにより、リアルタイムに意思決定内容を把握できる環境が整い、リスクの早期発見、内容の妥当性確認、手続きや意思決定の履歴を後から確認できる体制とします。

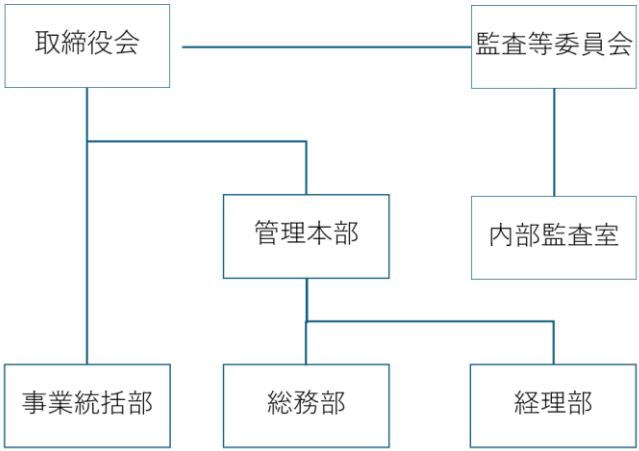
なお、本施策は、2025年9月より段階的に運用を開始し、同年12月までにすべての子会社での体制移行を完了する予定です。運用開始にあたっては、事業統括部および総務部が各子会社との調整・支援を行い、円滑な移行を支援します。

③ 内部監査室（3線の独立監査）

業務監査の一環として子会社も対象とし、管理状況をモニタリングするとともに、指摘事項については改善が完了するまでフォローアップを行います。詳細は後述の「9. 内部監査機能の強化」に記載のとおりです。

これらの再編は単なる体制変更にとどまらず、業務分掌規程および職務権限規程の全面的な改訂を伴うものです。新しい組織構造を規程上明確に位置付け、各部門の責任と役割、承認権限、兼務禁止の原則、クロスチェックの仕組みを組織・責任権限規程および職務権限規程に反映します。これにより部門の役割を明確化し、兼務禁止によって独立性を確保し、クロスチェックによって相互牽制を制度化し、三線モデルに基づく役割分担を規程に明記することで、従来の問題を根本から是正し、親会社としての本社機能を安定的かつ持続的に発揮できる組織基盤を整備します。

なお、改訂後は、全社説明会や子会社向けの周知を通じて理解を徹底し、規程と実態が再び乖離することのないよう、定期的な見直し・改訂の仕組みを整備します。



改善措置	①組織再編 ②規程の変更（兼務禁止、業務分掌明確化）
主管部門（検討/整備）	管理本部（総務部）
整備対象規程	業務分掌規程、組織・責任権限規程
整備完了時期	①2025年10月 組織変更の実施 ②2025年10月 規程の変更
運用開始時期	①2025年10月 ②2025年10月
周知徹底方法	社内イントラネット
実施頻度	規程の見直しは年に1回
モニタリング状況	内部監査室および監査等委員によるモニタリング
原因項番（参照先）	5.（1）

（２）人員配置と権限集中の解消

当社では、経理・総務・法務・人事・内部監査といった本社機能に必要な人員が十分に配置されず、統制機能が限定的なものにとどまっていました。今後はこの不備を是正するため、必要人員を明確に定義し、計画的に専任人材を配置します。

具体的には、経理部に３名、総務部に５名、管理本部長に１名、内部監査室に３名、事業統括部に４名を整備し、2025年12月末までに体制を完成させることを目標とします。総務部は人事機能を含めた体制とし、労務コンプライアンスや人員計画の策定を担います。また、法務については契約審査や規程整備に従事した経験者を専任で配置し、日常的な契約確認や内部規程整備を社内に対応可能とします。これにより、従来外部弁護士に依存せざるを得なかった部分についても、社内で迅速な一次対応が可能となります。一方で、法的助言や高度な専門判断が必要な場面については、引き続き外部弁護士を活用し、役割を明確に分担します。

経理部については、３名体制により単体・連結決算、税務、資金管理を安定的に遂行できるようにし、監査法人や取引所対応も余裕を持って対応可能とします。内部監査室は３名体制とし、業務監査・J-SOX評価・内部通報対応を継続的に実施できる能力を備える体制に拡充します。必要に応じて外部専門家とも連携し、実効的な三線モデルを運用します。

さらに、事業統括部については、従来の経営企画機能を移管し、部長１名とスタッフ３名程度を配置して４名体制とします。特に、グループ子会社ごとに担当者を割り当て、各子会社の業績モニタリング、重要案件の取りまとめ、リスク・コンプライアンス情報の一次把握を担わせます。事業統括部は、子会社から親会社への情報共有の窓口として機能し、各社からの報告・照会を一元的に受け付け、関係部門へ適切に展開します。これにより、子会社ごとの報告を親会社内で一本化し、情報の偏りや属人的対応を防止します。担当者は、月次で子会社から提出される「親会社承認・報告事項チェックリスト」を用いて関連資料を確認し、疑義や不備があれば総務部・経理部・内部監査室に連携することで、親会社としてのモニタリングとリスク管理を確実に実施します。最終判断は、関係会社管理規程・職務権限表等の基準およびリスク管理委員会・取締役会等の会議体に帰属させ、事業統括部長によるダブルチェックと統一様式の運用により、属人的運用を排除します。

また、各部門の人員構成については、部長クラスに加えて、日常業務を担う一般職（役職を持たないスタッフ）を配置し、部としての業務を安定的に遂行できる体制とします。現時点では経理部門業務を外部に委託していませんが、今後は決算期の繁忙時における負荷を軽減するため、第２四半期および年度末において会計事務所へ連結決算業務等を委託する予定です。これにより、専門性と業務処理能力を補完しつつ、限られた人員であっても精度の高い財務報告を継続的に実現できるように努めます。

加えて、経理以外の管理業務についても、必要に応じて外部専門家を活用します。例えば、法務については社内専任人材を基本としつつ、紛争案件やM&A案件など高度な専門判断が必要な場合には外部弁護士を活用します。人事労務についても、就業規則改定や社

会保険対応など専門性の高い論点については社会保険労務士など外部専門家と連携します。これにより、専任人材による日常業務対応と外部専門家による補完を組み合わせ、安定的かつ確実に管理本部（総務部、経理部）の機能を発揮できる体制を整えます。

なお、アウトソーシングは専門性の補完や繁忙期対応を目的とするものであり、将来的には人員の充足や経験の蓄積に応じて、可能な範囲で内製化を進める方針です。これにより、外部専門家の知見を活用しつつ、最終的には社内で持続的に管理機能を発揮できる体制を確立します。

以上のように、各部門には必要数の専任人材を配置し、実務経験や専門性を持った人材によって本社機能を安定的に運営します。これにより、業務や決裁の集中を防ぎ、各部門が独立して責任を果たせる仕組みを確立するとともに、親会社としての統制機能を確実に発揮できる体制とします。

部門	役職・担当	現状 人員 数	変更 後 人員 数	増減 数	備考
経理部門	部長（総務と兼務）	1名	1名	+ 1 名	兼務解消、 人員見直し
	一般職	1名	2名	+ 1 名	人事異動も しくは新規 採用
経理部門計	計	2名	3名	+ 2 名	
総務部門	部長（経理と兼務）	1名	1名	+ 1 名	兼務解消、 人員見直し
	一般職（法務担当）	0名	1名	+ 1 名	人事異動も しくは新規 採用
	一般職（人事担当）	0名	1名	+ 1 名	人事異動も しくは新規 採用
	一般職（総務担当）	1名	2名	+ 1 名	人事異動も しくは新規 採用
総務部門計	計	1名	5名	+ 4 名	

事業統括部 (旧経営企画室)	部長	0 名	1 名	+ 1 名	人事異動も しくは新規 採用
	一般職	3 名	3 名	—	人事異動も しくは新規 採用
事業統括部	計	3 名	4 名	+ 1 名	
内部監査室	室長	1 名	1 名	± 0 名	人員見直し (一般職へ の異動)、新 規採用
	一般職	0 名	2 名	+ 2 名	人事異動も しくは新規 採用
内部監査室計	計	1 名	3 名	+ 2 名	

改善措置	①人員配置 (内部監査以外) ②人員配置 (内部監査)
主管部門 (検討/整備)	管理本部 (総務部)
整備対象規程	—
整備完了時期	①2025 年 11 月 (内部監査以外) ②2025 年 11 月 (内部監査)
運用開始時期	①2025 年 12 月 ②2025 年 12 月
周知徹底方法	—
実施頻度	—
モニタリング状況	内部監査室のモニタリング
原因項番 (参照先)	5. (2)

(3) 管理部門の体制整備

当社の管理部門 (当時の総務部、経理部) が第 2 線としての役割を果たさず、稟議書や契約書の確認を形式的に行ったまま承認に進め、取締役会資料が不十分なまま審議に至るなど、重大な不備の原因となっていました。今後は、このような体制不備を防止するため、

管理本部（総務部、経理部）の責任を明確化し、制度と運用を一体で強化します。

① 規程の整備と職責の明文化

業務分掌規程および職務権限規程を改訂し、管理本部（総務部、経理部）が果たすべき責任を明確にします。不備のある稟議や契約については承認を進めず差戻しを行う義務、重大な不備や違反を把握した場合には是正の提起やエスカレーションを行う義務、確認結果を証跡として保存する義務を明文化し、形式的な処理に陥らない仕組みとします。

具体的には、稟議・契約・証跡は管理本部が電子承認システム（案件データベース）および共有ストレージで一元管理（台帳管理含む）し、リスク情報を追記して現状把握と期限管理を行います。

不備発見時の対応は、①差戻し（起案者および所属部長への通知、承認完了まで執行不可）、②管理本部長による重大性判定と措置決定、③横展開（全社注意喚起）、④取締役会への報告の各段階を順次履行します。

② 稟議書・契約審査の実効性向上

稟議書の様式を見直し、目的・背景、判断根拠、リスク評価、関連規程との整合性を必須記載項目とします。見積書、契約ドラフト、与信根拠資料などの添付を義務化し、不足がある場合は必ず差戻し、補正後に再審査を行います。これにより、承認者や取締役会が実質的な判断に必要な情報を過不足なく得られる体制を整えます。

③ 申請書類体系の整備と関連規程の改訂

原因分析で明らかになったとおり、当社では経費精算や人事労務関連の申請様式が十分に整備されておらず、契約審査については申請の仕組み自体が存在しませんでした。そのため、意思決定や支払に必要な情報が文書化されず、内容不備が見過ごされる事態が常態化していました。今後は、稟議書一本化の運用を改め、経費精算、契約審査、人事労務関連など目的ごとに申請書を新設し、それぞれに必須項目と添付資料を定めます。これにより、案件の性質に応じた適切な審査が可能となります。さらに、職務権限規程をはじめとする関連規程も、この新たな申請体系に整合するよう順次見直し、制度と実務の乖離を解消します。

役員経費精算については専用の経費精算基準を制定し、承認ルートの独立性確保、証憑要件の強化、現金精算禁止や仮払い原則禁止、代表取締役経費の二段階承認、四半期単位での執行状況のモニタリングを導入します。これにより役員経費の透明性とチェック機能を確保し、私的利用や不適切な支出を防止します。

④ 電子承認フローの導入と証跡管理

承認プロセスを電子ワークフローシステムに統合し、起案者による申請、上長の一次

確認、総務部門による規程適合性チェック、決裁者による最終承認という流れを標準化します。支払は必ず稟議書・経費精算書等の申請書、または取締役会承認済み案件に限定し、例外を排除します。承認・差戻し・再提出の履歴は全てシステムに記録し、最終的には内部監査室が事後的に確認を行います。これにより、形式的な承認や不透明な処理を防止します。

⑤ 教育・周知と定着化

規程改訂後には関係部署および子会社を対象に説明会を実施し、差戻し基準やチェック観点を周知徹底します。さらに、年1回以上の研修や理解度確認を行い、制度が形骸化しないよう教育・訓練を継続的にを行います。これにより、管理本部（総務部、経理部）の職責が日常業務として定着することを確保します。

制度の運用実態については、内部監査室が稟議書等の申請書類を随時モニタリングし、あわせて年1回以上の業務監査を実施します。部門別チェックリストに基づき手続の適合性を検証するとともに、指摘事項には是正期限を設定してフォローアップします。併せて、管理本部は年1回のセルフレビューを行い、関連規程との整合性の点検および電子承認システム上との突合を通じて、記録と実務の一致を確認します。これらに基づく本改善策の実施状況・進捗は管理本部が取りまとめ、施策ごとのオーナー・期限・成果物を明示したうえで、毎月、取締役会へ報告します。

改善措置	① 規程の整備と職責の明文化 ② 稟議書・契約審査の実効性向上 ③ 申請書類体系の整備と関連規程の改訂 ④ 電子承認システムの導入と証跡管理 ⑤ 教育・周知と定着化
主管部門（検討/整備）	管理本部（総務部）
整備対象規程	業務分掌規程、職務権限規程、稟議規程、役員経費精算基準
整備完了時期	①2025年10月 業務分掌規程、職務権限規程の改訂 ②2025年10月 稟議規程の改訂 ③2025年10月～12月 関連規程の改訂 ④2025年10月 電子承認システムの導入 2025年9月 役員経費精算基準の新設 ⑤2025年12月 説明会の実施
運用開始時期	①2025年11月 ②2025年11月 ③2026年1月

	④2025 年 11 月 2025 年 10 月 役員経費精算基準の運用 ⑤2025 年 12 月
周知徹底方法	社内イントラネット
実施頻度	—
モニタリング状況	内部監査室によるモニタリング、年に 1 回の管理本部によるセルフレビュー
原因項番（参照先）	5.（3）

6. グループガバナンスの強化

（1）子会社運営・管理方針の明確化

当社は、グループにおける子会社の管理体制を十分に整備・運用できておらず、その結果、親会社による適切な関与や承認を経ないまま、子会社での業務運営や重要な意思決定が進められる状況が生じていました。特に、親会社代表取締役が子会社の代表取締役を兼務していた状況において、業務運営上の判断がその人物に集中し、親会社側でも子会社側でもチェック・監督機能が実質的に働かない状態となっていたことが、問題であったと認識しております。

また、子会社での重要な意思決定に関して、親会社との情報共有が適時に行われず、親会社がある内容を事前に把握できないまま、書面決議という審議を欠いた形式的対応が継続的に発生していました。これは、グループ全体として子会社管理に関する基本的な方針や判断基準が明確に定められておらず、管理運用の前提となる考え方が統一されていなかったことが原因と考えております。

こうした状況を受けて、当社は、グループ各社に対する親会社の関与・承認・管理の基本的な考え方を明文化した「グループガバナンス基本方針」を新たに策定いたします。本方針は、「関係会社管理規程」との整合性を踏まえつつ、子会社管理に関する制度や判断の基礎となる基本的な方針を定めます。とりわけ、設計・監督（ポリシー・基準・モニタリング）は親会社で統一し、日々の運用は各社の規模・事業特性・リスク水準に応じて最適化するという原則を明記します。

本方針では、以下の事項を柱として明文化する予定です。

- 親会社の管理責任と子会社の経営自律性との適切なバランスに関する基本原則
- 子会社が親会社に報告・承認すべき事項の基本的な範囲と判断基準
- 子会社取締役会および業務執行に対する親会社の関与に関する考え方
- 子会社役員構成、決裁権限、利益相反管理に関する方針
- グループ全体に共通するコンプライアンスおよびリスク管理の枠組み

あわせて、決裁権限の運用に関しては、関係会社管理規程および職務権限表に基づき、

定型・少額の取引は子会社決裁とし親会社は事後確認、重要・高リスクの案件（大型投資、M&A、資金調達・担保提供、関連当事者取引、重大コンプライアンス事案等）については親会社の事前承認を必須とする二層の運用基準を設定します。

これまで、親会社代表取締役の権限が過度に集中し、子会社代表取締役も兼務する体制が敷かれた結果、チェック・監督機能が失われていました。新体制においてはこの兼務の在り方を抜本的に見直し、親会社代表取締役による子会社代表取締役の兼務については、複数社での兼務は禁止とし、経営効率や事業運営上の必要性を踏まえ、1社に限り兼務を認めるものとします。ただし、この場合であっても取締役会の承認を必須とし、さらに独立性を確保する観点から、社外取締役の派遣や承認プロセスの強化等の補完措置を講じ、権限の過度な集中を防止します。なお、この兼務は時限的な措置であり2026年3月には兼務状態を解消いたします。兼務の対象は老松酒造株式会社であり、同社は地方拠点に所在して経営人材の供給に限られる一方、内部人材の一部は福村体制下で子会社役員として在任していた経緯からガバナンス適格性に課題があるため、現時点では登用を見送っています。以上の事情に鑑み、適切な人材の選任が可能となるまでの例外的・時限的措置として本社役員が監督します。兼務期間中は、権限を日常執行（定型の仕入・経費・更新契約等）に限定し、当該子会社の社長決裁案件については親会社取締役会で事後確認を行います。利益相反に該当する場合は代表取締役を当該議案の審議・議決から除外し、月次で財務状況・事業進捗・重大リスクの報告を義務付けるとともに、四半期ごとに取締役会で継続要否をレビューします。

また、親会社監査等委員が子会社監査役を兼務する体制についても、新体制において導入を検討しており、取締役会とは独立した立場から業務執行や意思決定プロセスを監視する仕組みとすることを目指します。

グループガバナンス基本方針は、2025年8月末までに事業統括部（旧経営企画室）が中心となって策定しておりますが、今回の改善計画の内容を踏まえ、必要な追加修正を行ったうえで2025年10月に改訂版を取締役会にて決定いたします。なお、管理部門の方針の統一については、2025年10月取締役会の決定をもって確定し、子会社は2026年1月末日までに適用を完了する予定です。改訂後は、グループ全体の管理責任者や子会社役員を対象とした説明会を2025年10月中に実施し、方針の背景や目的、適用範囲について周知します。

併せて、関係会社管理規程についても、グループガバナンス基本方針との整合性を確保するだけでなく、親会社の承認事項および報告事項の定義の見直しを行い、制度の位置付けや適用範囲を明確化いたします。本規程の見直しは、2025年9月末を目途に実施いたします。策定した基本方針および規程が形骸化しないよう、内部監査室が定期的に遵守状況を確認し、必要に応じて是正指導を行う体制を構築します。

さらに、現在の子会社管理が十分でない状況を是正し、グループ全体の健全性と効率性を高める観点から、子会社の統廃合・再編を検討しております。検討状況の進捗に応じて、

各子会社の管理機能の配置は (i) 子会社内に管理機能を保持し親会社が設計・監督するモデル、(ii) 子会社は現場の最小限事務に限定し管理業務を親会社へ委託するモデルの二類型で運用し、各社の規模・事業特性に応じて適用を判断いたします。いずれの場合も親会社の基準・手続き・モニタリングを統一して適用します。

改善措置	子会社管理方針および規程見直し
主管部門（検討/整備）	事業統括部（旧経営企画室）、内部監査室、管理本部（総務部）
整備対象規程	グループガバナンス基本方針（新設）、関係会社管理規程
整備完了時期	2025 年 10 月 グループガバナンス基本方針 2025 年 9 月 関係会社管理規程改訂
運用開始時期	2025 年 11 月 新方針・改訂規程の運用開始 2025 年 10 月以降 子会社統廃合・管理体制再検討
周知徹底方法	グループ全体の管理責任者および子会社役員を対象とした説明会の開催
実施頻度	年 1 回
モニタリング状況	内部監査室によるモニタリング、取締役会への報告
原因項番（参照先）	6.（1）③

（２）投資委員会の設置

① 投資委員会の目的

投資委員会は、子会社の買収・設立および投資案件を取締役会に上程する前に多面的に検証し、取締役会での審議を実質化することを目的として設置します。最終的な意思決定機関は取締役会ですが、投資委員会が当社における子会社買収・設立・投資案件の審査制度そのものとして機能することで、属人的な判断に依存することを防止します。

投資委員会の対象を買収・設立・投資案件に限定するのは、これらがグループ全体の財務状況や経営方針に重大な影響を与えるためであり、日常的な子会社運営の監督については「（３）子会社管理体制および親子間情報共有の強化」により対応します。

② 委員会の構成

投資委員会は、親会社の主要部門（事業統括・管理本部）を所管する部門長全員（事業統括部長、管理本部長、経理部長、総務部長）で構成します。さらに、社外取締役（取締役である監査等委員を含む）2 名以上を必ず参加させ、案件の性質に応じて M&A、法務、会計等の外部専門家を招聘し、専門性と独立性を制度的に確保します。必要に応じて内部監査室も加わり、リスク観点から助言します。

③ 審査の対象と項目

投資委員会が審査するのは以下の事項です。

- ・ 事業目的と戦略的意義（中期経営計画との整合性を基準とする）
- ・ 収支計画（前提条件・感度分析に基づき、損益分岐点を確認する）
- ・ 財務・法務・事業リスク（資金繰り、債権債務、法令遵守を含む）
- ・ 契約条件・スキームの適正性（契約審査チェックリストを基準とする）
- ・ 関係法令との適合性
- ・ 親会社としての管理体制（責任所在、子会社から親会社への報告ルート、内部監査室の関与、主要リスク管理方法、親会社における管理可能性（第2線の専門知見・体制・データアクセス・監査実施可能性）を必須確認事項とする。）
- ・ 利益相反の有無（関連当事者規程に基づく）

単に書面が整っているか否かではなく、実質的妥当性を審査基準とします。

④ 審査の方法と意思決定の流れ

不備や不足がある場合には補足資料や再検討を義務付けます。補足説明や再検討を求める案件とは、収支計画の前提条件の明確化や契約条件の細部調整など、補足資料や修正により短期間で整備可能な不備を指し、補足・修正が完了するまで取締役会への上程を保留します。

一方で、上記③の各審査観点に照らし、実質的合理性・妥当性を欠くと判断される案件については、取締役会への上程を見送り、案件の再構築を求めます。また、全ての案件について、撤退条件や代替案を事前に設定することを必須項目とし、審査の対象とします。撤退条件・代替案は、具体的なトリガーと閾値（例：売上計画比△30%が2四半期連続、当初計画+30%超の追加投資、重大コンプライアンス違反等）を事前に定義し、当該条件に該当する場合は、縮小・停止、再構築、撤退・売却の順で段階的措置を講じ、所定期限までに対応案を提示します。代替案はスコープ縮小、価格改定、提携・外注、スキーム見直し、売却・統合を基本類型として事前に準備します。これにより、事業が計画通りに進まなかった場合にも、あらかじめ定めた基準に基づき迅速に見直しや撤退判断を行うことが可能となります。審査過程と結論はすべて文書化し、取締役会に報告するとともに、監査等委員会や内部監査室が後日追跡可能な状態を確保します。

⑤ フォローアップと取締役会との関係

取締役会は投資委員会の審査結果を参考にし、その意見を踏まえて最終的な決定を行います。投資委員会が付した条件や指摘事項については、事業統括部が承認後のフォローアップを行い、その進捗や是正状況を取締役に報告します。これにより、案件が承認後に停滞・頓挫することなく、継続的にモニタリングされる仕組みを確立します。

⑥ 形骸化防止とスケジュール

投資委員会の審査記録はすべて保存され、監査等委員会が記録を確認し、内部監査室が運用実態をモニタリングすることで適正を検証します。これにより、委員会の存在が形骸化することを防ぎます。

投資委員会規程は 2025 年 9 月末までに制定し、同年 10 月以降の新規案件から適用を開始します。

なお、投資委員会はグループ全体に重大な影響を及ぼし得る重要案件の意思決定管理（新規・重要変更・撤退／売却を含む）を担います。日常的な子会社管理は下記の「（３）子会社管理体制および親子間情報共有の強化」に基づき別途モニタリングします。

改善措置	投資委員会規程の整備
主管部門（検討/整備）	管理本部（総務部）
整備対象規程	投資委員会規程
整備完了時期	2025 年 9 月
運用開始時期	2025 年 10 月
周知徹底方法	社内イントラネット
実施頻度	－
モニタリング状況	取締役会、監査等委員会によるモニタリング
原因項番（参照先）	6.（１）①、②、（２）③

（３）子会社管理体制および親子間情報共有の強化

当社では、子会社の日常的な経営活動や意思決定の監督が不十分であり、親会社の承認や報告を経ないまま業務が進められる事例がありました。これは、稟議・承認ルートの未整備や、子会社が経理・法務・総務といったバックオフィス機能を十分に備えていなかったこと、さらには親会社が審議を十分に行わず書面決議で承認を行うにとどまり実質的な監督を行えていなかったことに起因しています。

今後は、子会社管理においても、事業統括部が一次把握、管理本部（総務部、経理部）がリスク精査、内部監査室が独立監査を担う三線体制を適用します（詳細は前述の「５．管理部門等に関する組織設計、人員配置、職責の明確化」に記載しています）。そのうえで、以下の施策を講じ、日常的な子会社管理を実効的に行います。

① 電子承認フローの導入

全国の子会社の稟議書・契約・支出等については、全件を電子承認システムにより親会社へ回付し、親会社管理本部（総務部、経理部）が内容を確認できる仕組みを構築します。承認権限は職務権限規程に基づき子会社の権限者が行うものとしますが、親会社

管理本部は事前にリスクや不備の有無を確認する役割を担います。これにより、親会社側でもリアルタイムに意思決定内容を把握でき、リスクの早期発見、内容の妥当性確認、意思決定履歴の保存が可能となります。本施策は2025年9月から段階的に導入し、同年12月までに全子会社へ展開します。

② 定期報告の仕組み（関係会社管理規程に基づく）

子会社からは、関係会社管理規程に定める報告事項（財務状況、事業の進捗状況、重要なリスクやトラブル等）親会社承認・報告チェックリストに基づき実施します。毎月親会社の取締役会へ報告させます。これにより、親会社取締役会が子会社の経営実態を定例的に把握し、必要な議論につなげられる体制を確立します。

③ 分析・差戻し・エスカレーション

提出された定期報告や電子承認フローによる情報は、事業統括部にて一次集約し、管理本部（総務部）が全件について基本レビュー（様式・必須項目・数値整合・証跡リンク）を実施します。契約条件・会計処理・税務・法令適合等の専門論点については、所管部門（法務・経理等）が必ず専門レビューを実施します。不備や疑義があれば差戻し・追加報告を求め、補正後に再提出させます。差戻しや指摘事項は全て記録・管理し、是正状況を追跡します。重大なリスクや管理体制の不備が判明した場合には、速やかに取締役会にエスカレーションし、審議・対応を仰ぎます。これにより、取締役会承認後の案件についても、毎月の報告と差戻し・エスカレーションのプロセスを通じて継続的にフォローアップできる体制を確立します。

④ 規程整備と決裁権限の見直し

関連会社管理規程を改訂し、親会社の承認事項に加え、子会社が親会社に報告すべき事項（財務状況、事業進捗、重要リスク、トラブル、訴訟案件等）を拡充し、報告頻度・様式・責任者を明確化します。あわせて、子会社の職務権限規程や稟議・契約フローを棚卸し、親会社規程と整合させます。その際、決裁権限の基準や承認ルートを見直し、重要な契約・投資は必ず親会社取締役会に上程されるよう明文化します。

このように、三線モデルを基盤とし、電子承認システムによるリアルタイム把握と、関係会社管理規程に基づく定期報告を組み合わせることで、単なる形式的な確認にとどまらず、実質的なリスク検討と妥当性判断を行う日常的な子会社管理を実現します。

改善措置	①電子承認システムの導入 ②関係会社管理規程の改訂 ③電子承認システムについての説明会
------	---

	④子会社規程の整備
主管部門（検討/整備）	事業統括部、管理本部（総務部）
整備対象規程	関連会社管理規程（改訂）、子会社規程（整備・改訂）、親会社承認・報告事項チェックリスト（改訂）
整備完了時期	①2025年10月～12月 電子承認システム導入（子会社ごとに順次整備） ②2025年9月 関連会社管理規程改訂 ③2025年10月～12月 電子承認システム導入後すぐ ④2025年10月～12月 子会社規程の整備（改定含む）（子会社ごとに順次整備）
運用開始時期	①2025年11月～2026年1月 （子会社ごとに順次運用） ②2025年10月 ③2025年11月～2026年1月 （子会社ごとに順次運用） ④2025年11月～2026年1月 （子会社ごとに順次運用）
周知徹底方法	親会社による各子会社向け説明会、グループイントラネット掲載
実施頻度	－
モニタリング状況	取締役会での報告、内部監査室のモニタリング
原因項番（参照先）	6.（2）

7. 利益相反・関連当事者取引の管理体制整備

当社グループでは過去、親会社から子会社に兼務していた取締役が、自身が関与する案件について双方の取締役会で議決に参加し、利益相反取引・関連当事者取引における客観性とチェック・監督機能が失われる事態が発生しました。さらに、2010年に制定した関連当事者取引マニュアルは有価証券報告書への開示に限定された内容であり、実効的な管理制度や審査手続きはそもそも存在していませんでした。

当時は親会社代表取締役の権限が過度に集中しており、その結果として子会社代表取締役も兼務する体制が敷かれていましたが、本来はこうした利益相反リスクを踏まえて関連当事者取引の管理体制を強化すべきであったにもかかわらず、制度整備が放置されていたことが重大な問題でした。

この反省を踏まえ、新体制では、関連当事者取引に関する管理プロセスを以下のとおり整備します。

①関連当事者の把握

親会社管理本部（総務部、経理部）は、取締役に対しては年2回以上、主要株主に対しては年1回以上、関連当事者取引に関する調査票を収集し、関連当事者リストを作

成・更新します。これにより、関連当事者取引を網羅的に把握し、実効性のある管理を行います。調査票では、役員・主要株主・その近親者、役員やその親族が経営・出資する法人、主要取引先や関係会社との兼任・利害関係の有無、取引の目的・条件・金額などを確認します。

関連当事者としては、親会社および子会社の役員・主要株主、その近親者、役員が経営に関与する法人、さらにそれらが支配する会社等を含め、利害関係の発生可能性が高い関係者も申告・管理対象とします。これにより、網羅的かつ実効的な関連当事者の把握を行います。

このリストに基づき、関連当事者取引に該当する可能性のある案件を抽出します。

②第三者による審査

抽出された案件は、完全に外部有識者で構成されるガバナンス委員会に案件発生の都度諮問し、必ず事前審査を受ける仕組みとします。ガバナンス委員会は、取引の合理性・妥当性、利害関係者の範囲を確認し、ガバナンス委員に含まれる弁護士・会計士等の外部有識者の専門的知見を踏まえて、審査の客観性と専門性を担保します。具体的には、取引金額や条件が市場慣行や第三者取引条件と比較して適正か、当社や株主に不利益を与えないか、利益相反のおそれがないか、金融商品取引法や取引所規則に基づき開示が必要な重要取引に該当するかといった観点を審議し、その可否や条件の妥当性について取締役会に答申します。

③利害関係人の除外と取締役会承認

ガバナンス委員会の答申を踏まえ、親会社取締役会に上程し、最終的な承認を得ます。当該案件に直接関与する役員は「特別利害関係人」として議決から除外し、その事実を議事録に記録します。事業執行に関与しない社外取締役や監査役は利害関係人には該当しません。

④モニタリングと報告

関連当事者取引の運用状況や審査・除外手続きの適正性については、監査等委員会に定期的に報告し、内部監査室も重要会議体への参加を通じて実際のプロセスが機能しているかを確認します。モニタリングは四半期ごとに実施し、関連当事者取引リストに記載された対象取引について全件を確認し、取引先・金額・契約条件などを照合して運用状況を把握します。その結果は取締役会に報告され、必要に応じて是正提言や改善指導を行うことで、制度の実効性を確保します。

また、これらの運用ルールや利害関係人の判断基準については、2025年9月までに「関連当事者取引管理規程」を新設し、制度として明文化します。さらに、規程制定に合わせ

て、2025 年 12 月末までに継続している全取引先について関連当事者取引を精査し、取引条件や承認手続きの適正性を確認します。その結果については取締役会に報告し、必要に応じて是正措置や再発防止策に反映します。

改善措置	関連当事者取引の管理体制整備
主管部門（検討/整備）	管理本部（総務部）
整備対象規程	関連当事者取引管理規程（新設）、取締役会開催・運営マニュアル
整備完了時期	2025 年 9 月 関連当事者取引管理規程 2025 年 10 月 関連当事者リスト作成 2025 年 9 月 取締役会開催・運営マニュアル改訂 2025 年 12 月 過去取引の精査
運用開始時期	2025 年 10 月 審査フロー開始 2025 年 11 月 関連当事者リストによる把握 2025 年 10 月 手続き運用の開始 2025 年 12 月 過去取引の再審査
周知徹底方法	社内イントラネット
実施頻度	関連当事者リスト更新：年 1 回 ガバナンス委員会審査：案件発生ごと
モニタリング状況	監査等委員会と内部監査室のモニタリング
原因項番（参照先）	7.

8. 監査等委員会の実効性強化

（1）監査等委員会の体制強化

当社は、2025 年 10 月末までに臨時株主総会を開催し、監査等委員会を経験豊富な常勤監査等委員 1 名、弁護士資格を有する社外監査等委員 1 名、公認会計士資格を有する社外監査等委員 1 名の計 3 名体制とします。これにより、財務・法務・リスク管理等の専門知識を網羅し、グループ全体を対象とした監査を実施できる基盤を整備します。

また、親子会社間の連携強化の一環として、親会社の監査等委員が子会社の監査役を務める形を検討しています。新たな体制となった際には、子会社の情報を適時把握し、親会社監査等委員会との間で連携を強化することで、独立性を保持しつつ、グループ全体で一貫した監査体制を確立することを想定しています。

監査等委員会は、取締役会に上程される全ての議案について、事前にその内容を精査し、法令・定款・社内規程との適合性および潜在的リスクを確認し、不備があれば取締役会事務局に対して修正や補足資料の提出を求めます。要求は取締役会開催の 3 営業日前までに

行い、その内容は取締役会事務局が管理リストに記録し、対応状況を監査等委員会に報告するものとします。

さらに、監査等委員会は内部監査室に対して監査の実施状況や結果の報告を求め、課題や改善提案を把握します。常勤監査等委員は、後述の「(2) 監査計画・監査実務の整備」の監査内容を報告するとともに、社内会議や各種委員会に参加して情報収集を行い、その内容を適時社外監査等委員に共有します。

監査等委員会は、これらの情報を集約し取りまとめた質問や指摘事項を取締役会場で提示し、審議の活性化を図ります。

また、常勤監査等委員が監査業務に専念できるよう、2025 年 9 月末までに内部監査業務など他業務を兼務しないことを明文化します。会社法上当然禁止されている事項ではありますが、あえて規程に明記することで社内への周知徹底と再発防止を図ります。

これらの取組により、監査等委員会は取締役会での議論を活性化させるとともに、経営陣に対する監視・牽制機能を確実に発揮できる体制を整えます。

改善措置	①監査等委員会の体制変更（1（2）と連動） ②監査等委員会規程の改訂
主管部門（検討/整備）	監査等委員会
整備対象規程	監査等委員会規程
整備完了時期	①2025 年 10 月 臨時株主総会決議により体制変更完了 ②2025 年 9 月 監査等委員会規程改訂（兼務禁止の明文化）
運用開始時期	①2025 年 10 月 ②2025 年 9 月
周知徹底方法	社内イントラネット
実施頻度	－
モニタリング状況	－
原因項番（参照先）	8.（1）

（2）監査計画・監査実務の整備

監査等委員会は、監査活動を計画的かつ実効性をもって行うため、2025 年 9 月末までに社外監査等委員も関与し監査計画を策定し、グループ全体を対象として重点的に監査すべき項目とその担当者・実施時期・監査手法を明確に定めます。重点監査項目は毎年見直し、内部監査室からの情報や過去の指摘事項、リスク評価結果を踏まえて決定します。監査計画は年次で策定し、重大なリスクや経営環境の変化が生じた場合には適宜見直すこととし、柔軟かつ実効性のある計画運営を行います。

監査等委員会は、常勤監査等委員と社外監査等委員が役割を分担しつつ緊密に連携し、

いずれか一方に任せきりとならない体制を整えます。主要子会社を含めた監査対象をグループ全体に広げ、重要性の高い子会社については毎年実地訪問を行い、それ以外の子会社についてもリスクベースで定期的に対象とします。また、監査役設置会社の子会社については当該子会社の監査役との定期的な報告・情報交換を通じて連携し、監査の実効性を確保します。さらに内部監査室とも監査計画・結果を共有し、相互にレビューすることで、グループ全体の監査の一貫性を担保します。

監査の実施にあたっては、監査対象部門や子会社に対して実地訪問を行い、現場での実態を直接確認します。また、部門長や子会社の役員、他の取締役へのヒアリングを実施し、業務状況や課題、潜在的リスクを多角的に把握します。これにより、書面や資料だけでは得られない情報を収集し、監査の精度を高めます。併せて契約書や証憑などのエビデンスを収集し、監査の過程や結果については証拠と証跡を必ず残し、必要に応じて作成する報告書や取締役会への報告資料には根拠を明記します。

監査の結果、改善が必要と認められた事項については、随時取締役会に報告し、改善勧告を行います。改善状況については次回委員会で必ず確認し、未了の場合は期限を設定して経営陣に再報告を義務付けます。必要に応じて取締役会へ報告し、改善の定着状況を継続的にフォローアップします。

これら一連のプロセスを通じて、監査計画の策定から実施・記録・改善・フォローまでを制度的に定着させ、組織全体のガバナンスと内部統制の実効性を向上させます。

改善措置	監査計画・監査実務の整備
主管部門（検討/整備）	監査等委員会
整備対象規程	—
整備完了時期	2025 年 9 月
運用開始時期	2025 年 9 月
周知徹底方法	—
実施頻度	監査計画策定：年 1 回、実地訪問・フォロー：随時
モニタリング状況	監査等委員会における改善状況確認、取締役会への随時報告
原因項番（参照先）	8.（2）

（3）三様監査の連携強化

当社は、監査等委員会、内部監査室、監査法人の三者による連携体制を 2025 年 11 月末までに再構築します。

監査等委員会は、全ての監査等委員が参加のうえ、内部監査室および監査法人と四半期ごとに情報交換会を実施し、監査計画や監査結果、リスク案件、改善状況などを共有します。重要な指摘や不備を発見した場合には、定例会を待たずに都度情報を共有し、迅速な

対応につなげます。

監査計画については事前に監査法人にも共有し、不備や懸念点があった場合は適宜相談します。また、この情報交換の場では、会社側からも監査の実施状況や把握している課題を積極的に説明し、監査法人と認識を一致させることで、指摘事項の早期発見と対応につなげます。情報交換会での議論内容や改善事項は議事メモとして記録し、社内でフォローアップを行い、その状況を監査法人にも共有して確認を受けます。

なお、内部監査室は専任体制を整え、四半期ごとの情報交換会や必要に応じた都度のレビューに必ず参加し、自らの監査結果や把握した課題を監査等委員会および監査法人に直接共有します。

改善措置	三様監査の連携強化
主管部門（検討/整備）	監査等委員会、内部監査室
整備対象規程	—
整備完了時期	2025 年 11 月
運用開始時期	2025 年 11 月
周知徹底方法	—
実施頻度	—
モニタリング状況	取締役会、監査等委員会で報告
原因項番（参照先）	8.（3）

9. 内部監査機能の強化

（1）内部監査室の独立性・人員配置の整備

内部監査室が独立して機能し、効果的な監査を行えるよう、組織体制・人員・専門性を具体的に強化します。

内部監査室は、2025 年 10 月に従来の代表取締役直轄から監査等委員会直属の組織に移し、監査の独立性を確保しました。あわせて、監査等委員会および取締役会の双方に直接報告を行うダブルレポートラインを導入します。これにより、監査結果や改善状況が代表取締役の意向に左右されず、監査結果や改善状況を経営層全体で共有し、必要な対応を迅速に検討できる体制とします。

内部監査室の人員体制は専任 3 名とし、そのうち室長は監査の実務経験を有する者を任命します。現時点では暫定的に室長を充てていますが、並行して新規採用活動を進めており、2025 年 11 月までに外部からの専門人材を含む新体制を整備します。内部監査室職員は定期的に内部監査研修を受講し、最新の監査手法や関連法令・規程の改正点に関する知識を更新します。

改善措置	内部監査室の独立性・人員配置の整備
主管部門（検討/整備）	内部監査室
整備対象規程	内部監査規程
整備完了時期	2025 年 9 月 内部監査規程の改訂 2025 年 11 月 外部専門人材を含む新体制
運用開始時期	2025 年 10 月 2025 年 12 月
周知徹底方法	社内イントラネットでの周知
実施頻度	－
モニタリング状況	取締役会、監査等委員会への報告
原因項番（参照先）	9.（1）

（２）内部監査業務の監査体制と範囲の整備

内部監査室は長期間にわたり、財務報告に係る内部統制評価（J-SOX）のみに監査を限定し、業務監査を実施していませんでした。そのため、J-SOX の対象外となる子会社や業務は監査されず、また J-SOX の範囲内でも規程・法令遵守やリスク管理状況が確認されない状態が続きました。これらの不備を是正するため、2025 年 9 月末までに内部監査規程を改訂します。改訂にあたっては、監査区分（J-SOX 監査、業務監査）および対象範囲（親会社・子会社・関連会社を含む）を明確に定義し、監査等委員が内部監査を兼務しないことを明文化します。

J-SOX 監査計画は前年踏襲をやめ、監査計画の策定にあたり外部の専門家（公認会計士）の助言を受け、監査対象と重点的に検証すべき領域を明確にし、2025 年 7 月に策定しました。計画に基づき、書面確認に加えて現場での実査を行い、実際の運用状況を確認します。

外部専門家は監査計画の立案段階から参画し、重点監査項目の設定、監査手法の妥当性確認、報告書の内容レビューを行い、その結果は監査等委員会に報告します。監査内容は外部の専門家によるレビューを受け、専門性と網羅性を担保します。J-SOX 監査の結果は、半期ごとに中間報告として取締役会および監査等委員会に報告します。

業務監査計画は、2025 年 9 月末までに策定し、全社を対象として J-SOX の範囲外となった子会社・業務も含めて実施します。計画は内部監査室が立案し、監査等委員会の承認を得て実行します。監査終了後、各部署・子会社の実査完了から 1 か月以内に報告書を作成し、取締役会および監査等委員会に報告します。

業務監査の実施にあたっては、事前にリスクや関連資料を収集したうえで、子会社を含む監査対象部門に対して実地訪問を行い、必要に応じて部門長や子会社役員へのヒアリングを実施します。さらに、決裁文書をサンプリングで確認し、意思決定プロセスや規程運

用の妥当性を検証します。なお、決裁文書（稟議書）については、内部監査室の人員が3名に拡充する2025年12月を目途に全件モニタリングを行う体制へ移行する予定です。

内部監査室は必要に応じて取締役会やリスク管理委員会、ガバナンス委員会などの重要会議体にオブザーバーとして参加し、意思決定や議論の実態をモニタリングします。監査の過程や結果は必ず記録・保存し、これに基づき監査報告書を作成して取締役会および監査等委員会に直接報告します。

監査やモニタリングで指摘された事項については、改善が完了するまで内部監査室がフォローアップを行い、取締役会や監査等委員会へ報告し、改善が確実に行われているかを確認します。改善が不十分な場合は、期限を設定して再報告を義務付け、取締役会決議による改善措置を実施します。

改善措置	①内部監査規程の改訂 ②J-SOX 監査計画 ③業務監査計画
主管部門（検討/整備）	内部監査室
整備対象規程	内部監査規程
整備完了時期	①2025年9月 ②2025年7月 ③2025年9月
運用開始時期	①2025年9月 ②2025年7月 ③2025年9月
周知徹底方法	—
実施頻度	②J-SOX 監査：年次計画に基づき実施、半期ごとに中間報告 ③業務監査：年次計画に基づき実施
モニタリング状況	取締役会、監査等委員会へ報告
原因項番（参照先）	9.（2）

10. コンプライアンス・リスク管理の強化

当社は、過去に法令遵守や内部統制に関する意識・仕組みが不十分であったため、ガバナンス上の重大な不備を招いてきました。この反省を踏まえ、グループ全体の法令遵守・倫理行動の徹底および経営上の重要リスクの管理を制度として定着させるため、コンプライアンス体制とリスク管理体制を強化します。

① リスク管理委員会

リスク管理委員会の目的は、事業特性や経営環境に基づき、経営上・事業運営上の重要

リスクを特定・評価し、対応策を検討・モニタリングすることです。対象となるリスクには、投資・貸付・事業環境の変動、内部統制上の脆弱性などが含まれます。委員会で決定された対応方針やモニタリング結果は取締役会に報告され、全社的なリスク管理に反映されます。

② コンプライアンス委員会

コンプライアンス委員会の目的は、法令遵守や倫理行動を徹底し、コンプライアンス・リスクに関する施策や教育を推進することです。具体的には、内部通報対応、ハラスメント防止、社内規程の運用などを扱い、研修制度や内部通報制度と連動させることで、役員・従業員のコンプライアンス意識を継続的に高める仕組みを整備します。

(1) コンプライアンス体制の再構築

①コンプライアンス委員会の再構築

当社は、グループ全体における法令遵守体制の確立と維持、違反の未然防止および迅速な対応を目的として、2025 年 7 月末までに親会社および全子会社を対象とするコンプライアンス委員会を再設置し、定期運営を再開しました。

コンプライアンス委員会は、グループ全体の法令遵守体制を監督し、違反やリスク案件への対応方針、関連規程の改定、研修計画など重要なコンプライアンス事項を審議し、取締役会やガバナンス委員会に報告・提言します。

また、「コンプライアンス基本規程」を 2025 年 9 月にさらに改訂し、コンプライアンス委員会の構成を、常勤取締役（監査等委員を含む）、内部監査室、委員会事務局（管理本部）、各子会社で選任された子会社コンプライアンス担当責任者（全子会社から各 1 名）、コンプライアンス担当役員を基本とし、弁護士資格または公認会計士資格を有する社外取締役（監査等委員を含む）いずれかが参加することを明文化します。これにより法務・会計両面の専門的観点から審議の質を高めます。さらに、特定分野の専門知識が必要な案件については、必要に応じて外部専門家（弁護士、会計士、技術専門家等）から助言を受けられる体制を維持します。

構成員を更新したコンプライアンス委員会ではまず、コンプライアンス委員会の年間計画と、コンプライアンス研修の年間計画を 9 月までに策定します。その後各四半期の定例会では研修計画の進捗確認と、四半期中に発生したコンプライアンス違反（疑いを含む）などの追加案件の審議を行います。決定事項は実施責任者を明確化し、次回委員会までに進捗を報告させます。

過去には月 1 回開催していたものの、代表取締役の意向により途中で運営が中断し、開催時も報告のみにとどまる形式的な運営が常態化していました。この反省を踏まえ、今後は四半期ごとに開催し、各回の審議テーマや事前準備を充実させ、内部通報案件やコンプ

ライアンス・リスク対応状況など実務的テーマの審議に加え、他社不祥事を題材に当社に置き換えて検討するケーススタディやディスカッションを取り入れることで、審議の深度と実効性を確保します。

なお、重大案件（例えば重大なコンプライアンス違反や緊急案件）については、総務部または内部監査室が情報を受付窓口として取りまとめ、コンプライアンス委員会の委員長が招集の可否を判断し、事務局が招集通知を発出する仕組みを整備します。そのうえで、コンプライアンス委員会での審議結果を取締役会に報告し、取締役会で最終的な判断を行います。また、それ以外の案件についても、コンプライアンス委員会の委員長および事務局が必要に応じて書面やオンラインで随時情報共有を行い、迅速な対応が可能な体制を維持します。

コンプライアンス委員会は、実案件（コンプライアンス違反や、緊急案件）がない場合でも、四半期ごとに定期レビュー（内部通報受付・処理状況、研修の実施状況や結果、重点分野の法令遵守確認）およびテーマ型審議（過去事案のケーススタディ、他社の重大不祥事例を題材とした自社対応シナリオ検討等）を実施します。これにより、委員会参加者のコンプライアンス意識と判断力を高め、常に最新のリスク認識を共有できる体制を維持します。

コンプライアンス委員会事務局は会議準備および子会社からの事前報告・資料回収を行い、議事録を作成・配布します。重大なコンプライアンス違反やグループ全体に影響する案件が発生した場合は、速やかに取締役会にも報告・連携し、必要な改善措置を全社的に実施します。また、コンプライアンス委員会運営の実効性を担保するため、コンプライアンス委員会運用マニュアルを2025年9月までに新たに作成し、開催手続・審議事項・フォローアップ方法を明文化します。

改善措置	①コンプライアンス委員会の再開 ②コンプライアンス基本規程の改訂
主管部門（検討/整備）	管理本部（総務部）
整備対象規程	コンプライアンス基本規程、コンプライアンス委員会運用マニュアル
整備完了時期	①2025年7月 コンプライアンス委員会の再設置 ②2025年9月 コンプライアンス基本規程の改訂、コンプライアンス委員会運用マニュアルの新設
運用開始時期	①2025年7月 ②2025年9月
周知徹底方法	社内イントラネット
実施頻度	定例会：四半期毎、臨時会：重大コンプライアンス違反・緊急案件発生時

モニタリング状況	取締役会への報告
原因項番（参照先）	10.（1）①

②コンプライアンス研修の実施

当社は、役員および全従業員の法令遵守意識と行動規範理解を高めるため、2025 年 5 月よりコンプライアンス研修を開始しました。初年度は月 1 回以上の開催を基本とします。研修計画は前述の「①コンプライアンス委員会の再構築」に基づき、コンプライアンス委員会で策定し、テーマは法令遵守、利益相反防止、ハラスメント防止、社内規程の運用、内部通報制度など当社の重要分野を中心に設定します。実施にあたってはケーススタディを取り入れ、受講者が主体的に考え、意見を交わせる場とします。

初年度は毎月実施し、運営はコンプライアンス担当役員および事務局（管理本部）が統括します。翌年度以降は四半期ごとに開催し、同様に委員会で策定された計画に基づいて実施します。

研修後には理解度テストやアンケートを実施し、結果を基に効果や浸透度を評価します。基準未達者には再テストや補講研修を義務付け、単なる出席に終わらせない教育運営を行います。実施状況と評価結果は四半期ごとにコンプライアンス委員会で確認し、必要な改善指示や次回以降のテーマ修正を行います。重要な指摘や改善提案があった場合には、取締役会やガバナンス委員会に共有します。

なお、今までの研修の実績は以下のとおりです。

日程	対象者	研修内容	講師・媒体
2025 年 4 月 16 日 11 時 00 分～(済)	全従業員	コンプライアンス・ハラスメント 研修	プロアクト法律事務所 田中伸英弁護士
2025 年 4 月 16 日 11 時 00 分～(済)	全役員	役員に求められるガバナンスの基 礎	プロアクト法律事務所 岩渕恵理弁護士
2025 年 5 月 Web 研修(済)	全役職員	日本取引所自主規制法人 上場会 社向け不祥事予防・対策セミナー 開示規制違反事例から考えるコー ポレート・ガバナンス	株式会社プロネクサス 執行 役員 谷口 義幸氏 E ラーニング
2025 年 6 月(済)	全取締役	CG コードの内容と当社の履行状 況	プロアクト法律事務所 弁護士
2025 年 7 月(済)	全取締役・管 理部門	不正防止のための「内部統制シス テムの実効性の向上」	東京証券取引所上場会社向け 動画セミナー

今後の研修の予定は 9 月のコンプライアンス委員会で決定し、実施を行います。

改善措置	コンプライアンス研修の実施
主管部門（検討/整備）	管理本部（総務部）

整備対象規程	－
整備完了時期	2025 年 5 月
運用開始時期	2025 年 5 月
周知徹底方法	社内イントラネット
実施頻度	月 1 回
モニタリング状況	コンプライアンス委員会、ガバナンス委員会によるモニタリング
原因項番（参照先）	10.（1）②

（２）リスク管理委員会の再整備と機能強化

①グループ全体を対象としたリスク管理委員会の再整備

当社は、グループ全体に影響を及ぼす経営上の重要リスクを早期に発見し、その発生を未然に防止することを目的として、リスク管理委員会を設置します。リスク管理委員会は、会社固有のリスク（事業特性、経営構造、内部統制上の脆弱性等を含む）を網羅的に洗い出し、影響度・発生可能性に基づいて評価し、対応策を策定するとともに、その実施状況と効果をモニタリングします。評価結果および対応策は取締役会に報告し、取締役会の意思決定を経て全社に反映させます。

当社は、従来のリスク管理委員会がコンプライアンス委員会と混同され、一般的テーマに終始して固有リスクを特定・評価できなかった反省から、2025 年 10 月までにリスク管理委員会を再設置します。リスク管理委員会はコンプライアンス委員会と明確に分離し、グループ全体を対象とした独立した会議体として、毎月開催します。

まず、リスク管理委員会の役割は、事業運営上（各子会社の事業リスクを含む）・経営上の重要リスク（投資・貸付・事業環境の変動、内部統制上の脆弱性など）の特定・評価・対応策を担い、その進捗をモニタリングすることです。コンプライアンス委員会とは別建てで運営し、混同が生じないようにします。そのうえで、リスク管理委員会において役割や運用方法を明確化した「リスク管理委員会運用マニュアル」を策定し、さらにリスクの洗い出し・評価・対応策の検討手順を定めた「リスク管理マニュアル」を整備することで、制度として定着させます。なお、日々のリスクは毎月開催のリスク管理委員会で一元的に収集・評価・モニタリングし、重大事案は即時に取締役会へエスカレーション、その他の事案は月次で集約報告します。これにより、取締役会は重要リスクと対応方針の意思決定に専念できる体制とします。

リスク管理委員会の委員（評価・最終判断の主体）の構成は、常勤取締役（監査等委員を含む）、内部監査室、委員会事務局（管理本部）、コンプライアンス担当役員を基本とし、弁護士資格または公認会計士資格を有する社外取締役（監査等委員を含む）いずれかが参加します。これにより法務・会計両面の専門的観点から審議の質を高めます。

一方で、管理部門、事業統括部および子会社コンプライアンス担当責任者は、各事業・子会社のリスクオーナー・出席者として毎回リスク管理委員会に参加し、自らのリスク状況を報告・説明する立場とします。

これにより、リスクオーナーとしての責任を明確化するとともに、リスク管理委員会が独立した立場から妥当性を検証（評価）できる体制を確保します。さらに、特定分野の専門知識が必要な案件については、当社は必要に応じて外部専門家（弁護士、会計士、技術専門家等）から助言を受けられる体制を維持します。

当社は、2025 年 9 月までにリスク管理規程の改訂及びリスク管理委員会運用マニュアル及びリスク管理マニュアルを新設し、リスク管理委員会の構成、開催頻度、外部専門家の活用、リスクの洗い出し・評価・対応策の検討手順、取締役会への報告義務などを明文化します。

改善措置	①リスク管理規程の改訂 ②リスク管理マニュアルの新設 ③リスク管理委員会の再開 ④リスク管理委員会運用マニュアルの新設
主管部門（検討/整備）	管理本部（総務部）
整備対象規程	リスク管理規程、リスク管理マニュアル、リスク委員会運用マニュアル
整備完了時期	①2025 年 9 月 ②2025 年 9 月 ③2025 年 10 月 ④2025 年 9 月
運用開始時期	①2025 年 9 月 ②2025 年 9 月 ③2025 年 10 月 ④2025 年 10 月
周知徹底方法	社内イントラネット
実施頻度	毎月
モニタリング状況	取締役会、監査等委員会によるモニタリング
原因項番（参照先）	10.（2）①

② リスク評価プロセスの整備

当社は、年次の全社的評価と毎月の運用に基づく日々の管理を組み合わせ、リスク管理委員会でリスクの特定（洗い出し）、評価、対応方針の決定、モニタリングといったプロセスを継続的に運用します。

年次の全社的評価については2025年10月に、事業概要・適用法令・業界特性・外部環境を踏まえリスク管理委員会で仮設定した主要リスクを整理し、翌期の重点管理領域として取締役会に報告・反映いたします。

日々の管理については、各部門・子会社のリスクオーナーからの月次報告を起点に、内部監査・監査等委員会の指摘、事故・通報・苦情などから、リスク管理委員会で評価・対応方針を定めます。重大事案は即時に取締役会へ、その他は月次で集約報告し、四半期ごとに総括レビューを行います。評価・最終判断は委員が行い、リスクオーナーは毎回参加して事実説明・意見陳述に参画いたします。

管理本部は第2線として委員会の事務局を務め、①月次報告の受領・集約、②評価基準・閾値の適用確認と整合性チェック、③臨時付議・トリガー該当性の事前整理、④議事運営・議事録作成を担います。個別リスクの実務対応はリスクオーナー、最終判断は委員会が行います。

評価基準や詳細な評価手順については、2025年9月までに策定するリスク管理マニュアルに記載します。

改善措置	リスク評価プロセスの整備
主管部門（検討/整備）	リスク管理委員会（事務局：管理本部（総務部））
整備対象規程	リスク管理マニュアル
整備完了時期	2025年9月
運用開始時期	2025年10月
周知徹底方法	社内イントラネット
実施頻度	全社的リスク洗い出し：毎年1回、モニタリング：毎月
モニタリング状況	リスク管理委員会によるモニタリング、取締役会、監査等委員会への報告
原因項番（参照先）	10.（2）②

11. 内部通報制度の強化

（1）通報窓口・調査担当者選定プロセスの再整備

当社では、これまで社内通報窓口を内部監査室に設置していましたが、人員不足により担当者が不在となり、通報の受付ができない状態が生じました。さらに、内部監査室は内部通報制度が適切に機能しているかを監査する立場にあり、自ら通報窓口を兼務すると監査の独立性や客観性が損なわれるおそれがあります。

これらの問題を解消するため、社内通報窓口を内部監査室から総務部へ改め、総務部を事務局として通報を一元管理します。

外部通報窓口は引き続き存続し、外部通報の一次受付は第三者機関が担い、その受付

と同時に基本情報（案件 ID、受付日時、緊急度、ステータス）は自動的に監査等委員会にも同時共有される仕組み（ダブルレポート）とします。

社内からの通報については、総務部は事務局として受付記録の管理・初動整理を担い、通報の基本情報を監査等委員会に即時共有し、総務部と監査等委員会が並行して把握できるようにします。

なお、総務部自体が通報対象となるケースでは、外部通報窓口から監査等委員会のみで通報される体制とし、当該通報について総務部が内容を確認できないようにすることで、中立性と独立性を確保します。

監査等委員会は、通報内容を精査し、調査を実施するか否かを決定するとともに、調査が必要と判断した場合は、案件の性質や必要な専門性に応じて調査担当者を選定します。具体的には、内部監査室、監査等委員（特に社外監査等委員）、あるいは外部の弁護士・公認会計士など、独立性が確保された専門家を選定します。調査担当者の選定にあたっては、利害関係のある役員や社員を必ず外し、中立性と客観性を確保します。

また、調査の過程では、通報者の氏名や連絡先など本人を特定できる情報を第三者に開示せず、保存・管理を限定された担当者のみが行うなど、通報者が特定されたり不利益を受けたりしないよう保護措置を徹底します。

これらの体制整備の内容は、2025 年 9 月末までに「内部通報制度運用規程」の改訂に反映します。

改善措置	通報窓口・調査担当者選定プロセスの再整備
主管部門（検討/整備）	管理本部（総務部）、監査等委員会
整備対象規程	内部通報制度運用規程
整備完了時期	2025 年 9 月
運用開始時期	2025 年 9 月
周知徹底方法	社内イントラネット、役員・社員向け説明会
実施頻度	—
モニタリング状況	通報内容の記録と監査等委員会への回付
原因項番（参照先）	11.（1）

（2）内部通報制度の周知徹底と利用促進

当社は、内部通報制度を適切に活用できる環境を整えるため、制度の利用方法、通報手順、通報者保護措置を具体的に記載した「内部通報ガイドライン」を 2025 年 9 月までに整備します。整備したガイドラインは当社グループ全体に配布し、周知徹底を図ります。

また、年 1 回以上の定期研修会を開催し、従業員の制度理解度を高めます。加えて、

社内ポスターの掲示、イントラネットへの掲載、定期的な代表取締役のメッセージ発信により制度の認知度向上と利用促進を図り、その効果について、グループ全体を対象としたアンケート（前述の「3. 企業風土・組織体質の改善（3）社員意識調査の実施」に記載のとおり）で確認します。認知度や利用意欲に課題がある場合は、周知方法や研修内容を見直します。

改善措置	内部通報制度の周知徹底と利用促進
主管部門（検討/整備）	管理本部（総務部）
整備対象規程	内部通報ガイドライン（新設）
整備完了時期	2025 年 9 月
運用開始時期	2025 年 9 月
周知徹底方法	社内イントラネット、社内ポスター掲示、役員・社員向け説明会、代表取締役メッセージ発信、ガイドラインの全社配布
実施頻度	年 1 回以上
モニタリング状況	取締役会、監査等委員会によるモニタリング
原因項番（参照先）	11.（2）

12. 外部ガバナンス委員会の活用

当社は、過去に策定された再発防止策が徹底されず、改善計画の実施が形骸化した反省から、再発防止策を確実に実行するために、外部の視点を取り入れた監督体制を強化します。

2024 年 9 月 11 日付「ガバナンス委員会設置のお知らせ」にお知らせのとおり、当社は、問題行為の原因究明および再発防止に関する提言を得るため、取締役会の諮問機関として、外部専門家で構成するガバナンス委員会を設置しました。

ガバナンス委員会は、関連当事者取引・利益相反取引に関する第三者的な審査・助言を主な役割とし、再発防止策の実施状況について補完的に監視し、進捗や実効性を確認して、必要に応じ改善提言を行います。

なお、当社の新体制に移行するに伴い、ガバナンス委員会の委員も変更いたします。

これにより、取締役会は外部の独立した視点からの助言を受け、自らの責任で改善施策を検討・決定し、実施状況を継続的に確認する体制を確保します。

改善措置	外部ガバナンス委員会の活用
主管部門（検討/整備）	ガバナンス委員会、管理本部（総務部）
整備対象規程	ガバナンス委員会規程

整備完了時期	2025 年 10 月（役割の限定、運用方法の見直しを反映）
運用開始時期	2025 年 10 月
周知徹底方法	—
実施頻度	毎月
モニタリング状況	再発防止策の進捗状況および実効性を補完的に確認し、必要に応じて取締役会へ改善提言
原因項番（参照先）	—

V. 改善措置の実施計画と進捗状況

→：検討・整備 ◎：実施・完了 ⇨：運用

改善措置項目	2025 年					2026 年		
	8 月 以 前	9 月	10 月	11 月	12 月	1 月	2 月	3 月
1. 経営体制の見直し								
(1) 役員の処分・責任追及								
福村氏に対する処分、責任追及								
① 代表取締役からの解職	◎							
② 不法行為に基づく損害賠償請求訴訟の提起	◎							
③ 善管注意義務違反に伴う損害賠償請求訴訟の提起	→	→	→	◎				
その他役員に対する処分、責任追及								
① 役員報酬の減額措置	◎							
② 役員責任追及の検討	→	→	→	→	◎			
(2) 役員体制の刷新								
経営陣の刷新	→	→	→	→	◎	⇨	⇨	⇨
(3) 役員選任プロセスと選任基準の強化								
① 指名報酬委員会の設置・強化	→	◎	⇨	⇨	⇨	⇨	⇨	⇨

②役員選任基準の具体化・明文化	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(4)再任基準	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(5)バランス・多様性	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
2. 経営トップへの権限集中の解消								
①権限の分散	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②役割の明確化	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
3. 企業風土・組織体質の改善								
(1)代表取締役からのメッセージ配信	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(2)役員の倫理的行動基準の策定および遵守体制の整備								
①役員の倫理的行動基準の明確化	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②相互点検アンケートと具体的措置	→	→	→	→	→	→	→	◎
③違反時の対応措置の具体化とマニュアルの策定	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(3)社員意識調査の実施								
①グループ行動基準の改訂	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②コンプライアンスカードの配布	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
③社員意識調査の実施	→	→	→	→	◎	⇒	⇒	⇒
4. 取締役会・事務局の整備・運用の強化								
(1)規程・マニュアルの整備								
①議案内容の明確化	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②資料配布期限の明文化	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
③臨時取締役会の招集ルール	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
④書面決議の制限	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
⑤議長の選任ルール	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(2)事務局による取締役会運営の支援強化								
①議案フォーマット作成	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒

②議事録作成体制の変更	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
③議案一覧	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(3)取締役による牽制機能強化								
①社内クラウドストレージの作成	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②取締役会チェックリストの作成	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
③社外取締役レビュー会合の実施	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(4)取締役会の実効性評価の導入	→	→	→	→	→	→	→	◎
5. 管理部門等に関する組織設計、 人員配置、職責の明確化								
(1)組織設計の是正								
①組織再編	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②規程の変更	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(2)人員配置と権限集中の解消								
①人員配置（内部監査以外）	→	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒
②人員配置（内部監査）	→	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒
(3)管理部門の体制整備								
①規程の整備と職責の明文化	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②稟議書・契約審査の実効性向上	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
③申請書類体系の整備と関連規程の改訂	→	→	→	→	◎	⇒	⇒	⇒
④電子承認システムの導入と証跡管理	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
⑤教育・周知と定着化	→	→	→	→	◎	⇒	⇒	⇒
6. グループガバナンスの強化								
(1)子会社運営・管理方針の明確化	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(2)投資委員会の設置	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(3)子会社管理体制および親子間 情報共有の強化								
①電子承認システムの導入	→	→	→	→	◎	⇒	⇒	⇒
②関係会社管理規程の改訂	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
③電子承認システムについての	→	→	→	→	◎	⇒	⇒	⇒

説明会								
④子会社規程の整備	→	→	→	→	◎	⇒	⇒	⇒
7. 利益相反・関連当事者取引の 管理体制整備								
関連当事者取引管理規程	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
関連当事者リスト		→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
取締役会開催・運営マニュアル	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
過去取引の再審査	→	→	→	→	◎	⇒	⇒	⇒
8. 監査等委員会の実効性強化								
(1)監査等委員会の体制強化								
①監査等委員会の体制変更	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②監査等委員会規程の改訂	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(2)監査計画・監査実務の整備	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(3)三様監査の連携強化	→	→	→	◎			⇒	
9. 内部監査機能の強化								
(1)内部監査室の独立性・人員配置 の整備								
内部監査規程の改訂	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
外部専門人材を含む新体制	→	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒
(2)内部監査業務の監査体制と範 囲の整備								
①内部監査規程の改訂	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②J-SOX 監査計画	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
③業務監査計画	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
10. コンプライアンス・リスク 管理の強化								
(1)コンプライアンス体制の再構 築								
コンプライアンス委員会の再構 築								
①コンプライアンス委員会の再 開	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②コンプライアンス基本規程の 改訂	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
コンプライアンス研修の実施	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒

(2)リスク管理委員会の再整備と機能強化								
グループ全体を対象としたリスク管理委員会の再整備								
①リスク管理規程の改訂	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②リスク管理マニュアルの新設	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
③リスク管理委員会の再開	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
④リスク管理委員会運用マニュアルの新設	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
リスク評価プロセスの整備	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
1 1. 内部通報制度の強化								
(1)通報窓口・調査担当者選定プロセスの再整備	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(2)内部通報制度の周知徹底と利用促進	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
1 2. 外部ガバナンス委員会の活用								
外部ガバナンス委員会の活用	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒

VI. 不適正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

当社は、業務の適正性を確保するために必要な内部管理体制が十分に構築されず、その運用も適切でなかったことに加え、経営体制・役員選任プロセスの形骸化、取締役会および監査等委員会の牽制機能不全、グループガバナンスや管理部門の統制機能不足、企業風土・コンプライアンス意識の低下など、組織全体の統治機能に広範な不備がありました。これらの結果、当社は日本取引所自主規制法人より、内部管理体制等に関して重大な改善の必要がある旨の指摘を受けています。

こうした不適正な情報開示および統治機能の不備は、株主・投資家の皆様のみならず、証券市場全体の信頼性にも影響を及ぼすおそれがあり、当社としてはその社会的責任の重大さを厳粛に受け止めています。特に、情報の正確性と透明性が企業評価の根幹である中で、本件が市場の健全な価格形成や投資判断に与えた影響を真摯に反省しております。

当社は、株主・投資家の皆様をはじめとした関係各位に多大なご迷惑とご心配をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。現在、新経営陣のもと、外部有識者の助言を受けながら、経営体制・内部統制・ガバナンス全般の抜本的見直しと再発防止策の確実な実行を進めております。今後も全社を挙げて継続的かつ実効性のある改善を図り、信頼回復に全力で取り組んでまいります。

以上。