



2026年1月29日

各 位

会 社 名 株 式 会 社 ア ク ア ラ イ ン
代表者の役職・氏名 代表取締役社長 楯 広長
(コード番号：6173 東証グロース)
問 合 せ 先 管理本部長 古関 耕造
(TEL. 03-6758-5588)

内部管理体制の整備及び運用状況等に関するお知らせ

当社株式は、2025年1月29日に特別注意銘柄に指定されておりますが、当該指定から1年が経過したことから、別添のとおり、内部管理体制の整備及び運用状況等についてお知らせいたします。

なお、当社は、2026年1月29日に内部管理体制の状況等について記載した内部管理体制確認書を東京証券取引所に提出しており、今後、当該確認書の内容に基づいて、東京証券取引所による内部管理体制等の審査が行われることとなります。

以上

内部管理体制の整備及び運用の状況等について

株式会社アクアライン

目次

I．特別注意銘柄指定となった経緯等について

- (1) 事案概要
- (2) 原因
- (3) 改善措置及びその実施状況

I. 特別注意銘柄指定となった経緯等について

(1) 事案概要

a. 不適切な会計処理が行われることになった経緯

当社において、当社が保有する暗号資産関連の取引及び水まわりサービス支援事業における取引に関して不適切な会計処理が行われていたこと（以下「本事案」という。）の経緯は、2021年8月の水まわり緊急修理サービス事業における訪問販売において不当勧誘などの不法行為を行ったことに対し、消費者庁から9か月間の業務停止の処分がなされたことを契機として、経営環境が急速に悪化し、業績が大幅に低迷、資金繰りに窮したことを発端としております。

つきましては、以下のとおり2021年当時より事案概要を記載いたします。

時期	出来事や影響
2021年8月	消費者庁による行政処分 ・水まわり緊急修理サービス事業における訪問販売において不当勧誘などの不法行為を行ったことに対し、消費者庁から9か月間の業務停止の処分がなされる。
2021年10月～11月	第三者委員会による調査 ・第三者委員会を設置して調査を実施。調査報告書によりコンプライアンス体制強化と内部統制の改善が求められる。
2021年12月～	再発防止策と「加盟店事業方式」への転換 ・第三者委員会による調査報告書に基づき以下の再発防止策を策定する。 ① コンプライアンス体制の構築・強化 ② 内部監査の機能強化 ③ 人事評価制度の見直し ④ 顧客からのクレームなどの情報共有 ⑤ 事業モデルの再考を視野に入れた改革 ・上記⑤として、加盟店事業方式（水まわりサービス支援事業：水回り修理サービスを自社で行わず、加盟店へ業務を紹介し、当社はこれら加盟店より送客サービス料を得るモデル）を開始する。
2022年8月～	業績が大幅に低迷し資金繰りに窮したことから、加盟店との利益分配やキャンセル数の調整等が開始 ・前代表取締役 大垣内剛氏の指示により、3加盟店（A社、B社、C社）との間で、利益分配やキャンセル数の調整等が、書面による合意に基づかない形で開始される。 ・A社の月次営業利益が毎月1.5百万円になるように利益配分を行い、当社の売上高を過大計上する不適切会計が始まる。
	加盟店の口座管理 ・3加盟店とは資本関係がないものの、当社が加盟店名義の銀行口座を管理していたことから、当社の資金繰りに利用するようになる。
2023年4月	預り金の偽装 ・2023年4月19日にA社から入金された140百万円をA社に対する預り金として会計処理したが、実質的に大垣内氏による個人貸付金であった。
2022年3月～ 2024年1月	暗号資産関連の不正会計 ・D社が発行した暗号資産転換可能社債を、まずA社に引き受けさせ、後日当社が買い戻す形とした。 ・実質的に当社の保有資産であったが、2022年5月期から2023年11月期において不適切な会計処理を行った。 ・2022年10月にE社より取得したFコインについて、2022年11月期から2023年8月期まで、市場価値を反映しない会計処理を行った。
2023年11月～ 2024年1月	循環取引と債権処理の不正 ・2023年11月末時点でA社への債権残高を320百万円と虚偽報告する。

	<ul style="list-style-type: none"> ・2024年1月、A社からの50百万円の未収金回収を装った循環取引を実施する。 ・A社の債権は実質的に回収困難にも関わらず、貸倒引当金を適切に計上していなかった。
2024年4月～5月	<p>不透明な資金移動</p> <ul style="list-style-type: none"> ・資金繰りが悪化したことにより、加盟店を経由した資金移動を行う。 ・2024年4月26日に大垣内剛氏からC社の口座へ30百万円が振り込まれ、同月30日にC社から当社へ40百万円が振り込まれた。このうち30百万円については、C社に対する未収入金の入金として会計処理したが、実質的に当社による大垣内氏から借入金であった。 ・2024年5月29日にA社からB社へ30百万円の入金があり、同月31日にB社から当社へ44百万円の振込みが行われた。当社はB社に対する未収入金の入金として会計処理したが、実質的にA社から当社未収入金の入金であった。
2024年6月	証券取引等監視委員会事務局開示検査課から、不適切な会計処理の疑いがある旨の指摘を受ける。
2024年7月～9月	特別調査委員会による調査
2024年9月	<p>特別調査委員会による調査報告書を受領</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大垣内氏が代表取締役役に留任することを念頭に置いた以下の具体的な再発防止策の提言を受ける。 <ol style="list-style-type: none"> ① 代表取締役を牽制するためのコンプライアンス体制の強化 ② 取引関係の適正化 ③ 契約締結フローに関する体制の整備 ④ 役職員の適正な会計処理を実施するための会計リテラシーの向上 ⑤ 人材の拡充 ⑥ トップの決意表明

b. 社内外の関係者の関与状況並びに関与者の目的及び動機

当社は本事案について特別調査委員会の調査結果・認定内容を精査し、社内外の関係者の関与状況並びに関与者の目的及び動機について、次のように認識しております。

(a) 前代表取締役社長 大垣内剛氏

大垣内氏は、本事案の中心的存在として最も直接的に関与した人物であり、事実上すべての主要な不適切会計処理が同氏の指示または承認の下で行われました。

同氏は、まず新規事業である加盟店事業の売上拡大を装うため、加盟店との取引について、自らが主導して毎月の利益配分の金額調整を行い、売上高を過大計上させました。同氏は加盟店との取引について正式な契約書を作成せず、口頭合意のまま取引を進めることを常態化させていたため、契約関係が曖昧なまま社内の管理部門や外部監査人による検証を困難にし、不正を長期間隠蔽し得る環境を作り出していました。この操作により、財務諸表上は実態以上の事業成長が示され、外部投資家や監査法人に対して当社の業績が堅調であるかのような虚偽の印象を与える結果となりました。

また、同氏は、資金繰りが悪化する中で、関連当事者取引と認識され得る自己資金の貸し付けや資金援助を、加盟店の口座を経由させることで実態を不透明化し、開示義務を免れようとしていました。これに加え、売掛債権が回収困難であるにもかかわらず、循環取引を構築することで資金が実際に回収されたかのように見せ、貸倒引当金の適切な計上を意図的に回避した事実も認められております。こうした取引は監査法人に提示される債権債務確認書にも反映され、形式的には監査を通過する仕組みが作られておりました。

さらに同氏は、暗号資産関連の投資・取引において、暗号資産転換可能社債やコインを取得しながら、これらのリスクや公正価値を正しく認識せず、あるいは意図的に過小評価する形で不適切な会計処理を行わせました。

これらの不正行為の目的及び動機は、逼迫する資金繰りを切り抜けようと奔走する中で「適正な会計処理を実施しなければならない」という意識・姿勢が根本的に欠如していたというほかありません。これらの行動は、自身の経営責任を回避しており、代表取締役として誠実に職務に向き合う姿勢が根本的に欠如していたと言わざるを得ません。

(b) 加盟店経営者

当社の3加盟店（A社、B社、C社）の経営者は、本事案の不正行為に直接的又は間接的に関与いたしました。A社は、2021年の行政処分の影響により、当社元従業員を大量に引き受けた上で新規に水回り事業を開始しました。B社及びC社は、当社元従業員が新たに立ち上げた法人であり、水回り事業に係るバックオフィスを持っています。特に、B社は行政処分について自らも責任を感じていたこと、C社はかつて所属していた会社で恩返しをしたいとの思いから、大垣内氏からの依頼については、具体的な目的等を確認・詮索等することなく応じるのが常態化していました。こうした背景から、3加盟店はそれぞれの法人名義の銀行口座を当社が管理することも容認し、不透明な資金移動に加担しておりました。

3加盟店の目的及び動機は、前述のような背景から当社との取引関係を維持し、自社にとっての利益配分を確保することであったと推測されます。大垣内氏との馴れ合い的關係も作用し、結果として不透明な取引を容認する姿勢が強まったと考えられます。

(c) 取締役会

当社の取締役会は、2021年の事案発生後、再発防止策を策定し、再発防止策に基づきコンプライアンス体制の構築・強化など改善に努めておりましたが、これらの施策は十分に実行されず、その結果、今回の不適切事案の発生を抑止することができませんでした。

その要因は、再発防止策が実現可能性の検討を欠いたまま第三者委員会の提言を踏襲したことに加え、執行部門での欠員対応や新規業務へのリソース投入により人員不足が解消されなかったことが挙げられます。さらに、経営陣が行政処分後の業績悪化への対応として資金調達を優先した結果、再発防止策やガバナンス体制への監督が十分に行われなかったものと認識しております。さらに、内部監査部門や管理部門の人材不足が継続したことにより内部管理体制の強化や全社的なコンプライアンス体制の整備が遅れ、取締役会・監査役会において十分なモニタリングや検証が行われなかったため、各取締役・各監査役が発揮すべき監視・けん制機能の不全が解消されなかったものと認識しております。

本来、取締役会は、経営の最高意思決定機関として機能すべき立場にありましたが、管理部門や他部署との情報共有や連携が十分でなかったため、取締役会事務局が口頭契約等により証票類のない取引を把握できず、結果として取締役会への上程漏れが発生していました。議案の収集にあたっては各部門へ確認を行い、管理担当取締役及び取締役会議長である大垣内氏の確認を経て議案が作成されていましたが、確認の過程においても、上程・報告が必要な議案を追加するなどの指示は行われませんでした。そのため本来取締役会で精査されるべき案件が十分に議論されず、大垣内氏の専断的な経営を追認するにとどまっておりました。

その背景には、大垣内氏への過度な依存と異議を唱えにくい組織文化があり、取締役会は短期的な業績確保を優先する姿勢を取り、不正を見逃す温床となってしまいました。

(d) 監査役会

「(c) 取締役会」で述べたとおり、本来報告されるべき事案が取締役会に上程されていないことや、報告義務が果たされていないという実態がありましたが、監査役会はこれを認識しておりませんでした。その結果、監査役会として取締役会への付議や是正を求めることができない状況が生じていました。また、監査役自身の職責に対する認識や責任感が希薄であり、積極的に社内情報を収集するなどの主体的な監査活動が行われていませんでした。そのため、本来は経営監督・牽制機能を果たすべき監査役会が、実効的な監査機能を果たすことができませんでした。

(e) 経理部門

当社の経理部門をはじめとする管理部門の職員は、大垣内氏の指示に基づき、不正な会計処理を実務的に担っておりました。具体的には、証憑を欠いたまま口頭合意の取引を処理したり、貸倒引当金を適切に計上しなかったりするなど、会計の基本原則に反する業務を遂行いたしました。

大垣内氏による不適切な指示に対し、これに従うことに躊躇を覚える職員も一部存在していたものの、当該指示内容やその問題点を認識していた職員を含め、大垣内氏によるトップダウン体制の下で、当社の資金繰りや業績への影響を懸念するあまり、社内規程や法令の遵守が損なわれている実態に対して異議を唱える者はおらず、また、内部通報窓口へ通報を行うこともありませんでした。

当社管理部門の動機は、トップの指示に従わざるを得ないという従属的な立場に加え、会計に関する知識や

リテラシーの不足による不正の看過であったと認識しております。

(f) コンプライアンス・法務室

当社は2021年事案の再発防止策として管理本部内にコンプライアンス・法務室を設置し、契約書や内部統制のチェック機能を担うべき部署でしたが、実態は契約書をチェックする局面しか所管していなかったという体制上の不備があったことに加え、大垣内氏をはじめとする経営陣や担当者が本事案の取引に係る契約書作成を不要と判断したため、その状況を同室は把握できず、契約書が存在しないまま取引が継続されておりました。

同室は、専任人員の不足や兼務体制により十分な監視を行えなかったため、口頭合意による取引や不透明な契約を是正できず、結果として不正を助長することとなりました。

(g) 監査法人

監査法人は、2024年2月期の第2四半期レビューの際に、A社との間で債権債務残高に関する認識に齟齬がある可能性を指摘しており、これに対して当社側から虚偽または一部のみの「債務確認書」を提出したことにより、これに基づき監査を実施した結果、実態の把握を誤ることとなりました。

また、大河内氏が主導した循環取引によって、債権が実際には回収不能なものも取引上は債権の回収があったかのように誤認させられたため、当社の取引の実態を確認するに至りませんでした。

c. 発覚の端緒及び端緒を把握してからの対応状況

(a) 発覚から特別調査委員会の調査報告書受領まで

本事案が発覚した端緒としましては、2024年6月における証券取引等監視委員会事務局開示検査課による調査の過程において、当社が保有する投資有価証券（暗号資産転換可能社債）及び暗号資産関連の取引及び水まわりサービス支援事業における取引に関して、過年度より不正確な会計処理が行われていた可能性があることを指摘されたことであります。

この指摘を受けて、当社では直ちに本事案の実態解明を行い、株主、投資家、お取引先等の皆様に対する説明責任を果たすために、2024年7月5日開催の臨時取締役会において特別調査委員会を設置して本事案の調査を行うことを決議し、また、これに伴い、2024年7月16日に開示予定であった2025年2月期第1四半期決算発表を延期することとしました。

特別調査委員会は、日本弁護士連合会による「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」（2010年7月15日公表・2010年12月17日改訂。以下「日弁連ガイドライン」という。）に準拠して、当社と何らの利害関係を有しない委員及び調査補助者を選任し、2024年7月5日から同年9月13日まで同委員会による調査が実施されました。2024年9月18日付で同委員会より調査報告書を受領し、記載された調査結果から、当社における不適切な会計処理等の事実が判明したため、同日付で開示した「特別調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ」にて調査報告書の内容を公表いたしました。その後、同月20日に開示した「特別調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせの一部訂正について」にて、調査報告書に記載の非開示措置を施していた箇所について、連結業績への影響額が解するよう、一部の開示を行いました。

(b) 決算発表の遅延

提出が遅延していた2025年2月期第1四半期報告書は、2024年9月30日の提出を予定しておりましたが、調査報告書の受領が当初想定の日から遅れたことに加え、財務報告に係る内部統制の評価等、決算及び開示の進捗及びそれに伴う監査等に想定以上の時間を要したことにより遅延し、予定通りの提出ができませんでした。これにより、同日付で当社株式は、株式会社東京証券取引所よりで監理銘柄（確認中）に指定されておりましたが、2024年10月10日に同四半期報告書の提出が完了したため、翌日の10月11日付で監理銘柄（確認中）の指定は解除されました。

2025年2月期半期報告書については、2024年10月15日に提出するべく準備を進めておりましたが、2025年2月期第1四半期報告書の提出が遅延した影響及び2024年2月期以前の過年度訂正報告書の提出準備中であったことから、中国財務局に提出期限延長の承認を受けたうえで、2025年1月10日にこれを提出いたしました。

(c) 会計監査人の変更

当社の2022年2月期、2023年2月期、並びに2024年2月期の有価証券報告書等に関して、重要な事項につい

て虚偽の記載があったため、2025年2月期半期報告書の期首残高等を確定するために必要な過年度の連結財務諸表の訂正が必要でしたが、2025年2月期第1四半期報告書提出時点では、訂正報告書が未提出でありました。

このため、当時の会計監査人であった監査法人やまぶきより、2025年2月期第1四半期の四半期連結財務諸表について、2024年10月10日付で結論不表明の四半期レビュー報告書を受領するとともに、2025年2月期第2四半期（中間期）の監査については受嘱に至りませんでした。

また、2022年2月期の訂正監査委託について、2022年2月期監査人の有限責任監査法人トーマツに打診いたしましたが、受嘱は難しいとの回答を受け、最終的に2024年10月31日付でHLB Meisei有限責任監査法人を選任いたしました。

(c) 訂正報告書の提出

当社の2022年2月期、2023年2月期、並びに2024年2月期の訂正報告書について、当初は2024年12月中の提出を予定しておりましたが、2022年2月期の訂正監査と並行して2025年2月期半期報告書の監査及び期中レビューを実施していたため、2025年1月10日へと延期し、同日付で2022年2月期から2024年2月期の有価証券報告書の訂正報告書、2022年2月期第2四半期から2024年2月期第3四半期の四半期報告書の訂正報告書を提出し、過年度決算の訂正を行いました。

また、2025年1月10日付で「過年度の有価証券報告書等の訂正報告書の提出及び過年度の決算短信等に係る訂正に関するお知らせ」を開示いたしました。

(d) 特別注意銘柄の指定及び課徴金の納付

こうした経緯により、当社は株式会社東京証券取引所から、当社が投資家の投資判断に深刻な影響を与える虚偽と認められる開示を行われたものであり、当社の内部管理体制等について改善の必要性が高いと認められ、2025年1月29日付で当社株式は特別注意銘柄に指定されました。2025年1月29日から原則1年間は特別注意銘柄指定期間となっております。

2025年3月4日には、証券取引等監視委員会から内閣総理大臣及び金融庁長官に対して、金融庁設置法第20条第1項の規定に基づき、当社に対する4,206万円の課徴金納付命令を発出するよう勧告を行った旨の公表がなされ、同月12日に、金融庁長官から2025年3月11日付の審判手続開始決定通知書を受領いたしました。

これに従い、同月14日の取締役会において、当該課徴金に係る事実及び納付すべき課徴金の額を認める旨の答弁書を金融庁審判官に提出することを決議いたしました。

その後、2025年5月21日付の課徴金納付命令決定書の謄本及び納付告知書を金融庁より受領し、納付すべき課徴金の額を42,060千円及び納付期限を2025年7月22日とする旨に従い、速やかにこれを納付いたしました。これに伴い、当社は、2025年2月期第4四半期連結会計期間で当該課徴金相当額である42,060千円を課徴金引当金繰入額として特別損失に計上いたしました。

(2) 原因

当社は、本事案について特別調査委員会の調査結果・認定内容を精査し、当社として以下の原因を認識しております。

a. 経営陣のコンプライアンス意識の希薄さ・会計リテラシーの低さ

(a) 代表取締役のコンプライアンス意識の希薄さ

当社の前代表取締役 大垣内氏は、2021年に行政処分を受けたことを契機とし、A社に当社の従業員の出向先となってもらい見返りとして事務管理業務委託契約及び加盟店契約を行った際に、予め当該代理店が毎月一定額の営業利益を確保できる様に、代理店手数料の金額を締結済みの契約内容に依らずに、自らが主導して毎月の利益配分の金額調整を行った件、当社の資金繰りを繋ぐとともに、関連当事者取引と見られないような外観を作り出し、開示を回避するため、大垣内氏や代理店からの資金支援について、別の代理店を経由するなどにより資金の流れを不透明にしていた件、また、当社の業績悪化に起因して、その運転資金が枯渇したことから、資金援助と引換えにGコイン転換可能社債や暗号資産を無理に引き受けた件など本件調査事案の全てにおいて直接的又は間接的に関与しておりました。

これらの案件について、大垣内氏は当社の取締役会決議を得ずに意思決定を行い、借入取引の隠ぺい・開示回避を図る、重要書類を偽造するなどの不正行為に関与または黙認していました。規定違反だけでなく、上場企業の代表取締役として求められるコンプライアンス意識を著しく欠いていたと言わざるを得ないと認識しており、その責任は重大であると考えています。

また、当社は、2021年の事案発生を受け、再発防止策を策定し実施状況を自ら見直ししながら、再発防止に努めていくにあたって、代表取締役がリーダーシップを発揮し、全社的なコンプライアンス体制の構築・運営に尽力すべき立場にありました。しかしながら、大垣内氏は、本事案の全てにおいてその責務に反する行動を行い、結果として、当社の再発防止に向けた取り組みの実効性が損なわれ、ガバナンスの機能不全を招く事態となりました。

(b) 適正な会計処理を実施するという意識・姿勢の欠如

当社の資金繰りを改善する目的で行われた大垣内氏やA社からの入金については、資金の流れを直接的に見えにくくするため、他社を経由させる形で実施されました。その結果、本来あるべき適正な会計処理がなされず、財務の透明性が損なわれる事態となりました。このような不透明な資金移動は、大垣内氏の指示により行われ、経営陣の中でこの状況を知るものは管理担当取締役以外にありませんでした。

さらに、大垣内氏は、実態のない循環取引を主導し、杜撰な会計処理を部下に指示していました。また、当社の経営陣において、適正な会計処理をしなければならないという意識・姿勢の欠如並びに財務会計に関する基本的なリテラシーが低かったことから、そのような不適切な会計処理に疑念を抱く者はおらず、誰も是正を図ることなく、そのまま処理が進められました。その結果、適正な会計基準が守られず、不適切な会計処理が行われただけでなく、貸倒引当金についても適時かつ適切に計上されることがありませんでした。

また、当社はGコイン転換可能社債の取得に際し、関係者から「元本保証がされており、減損リスクはない」との説明を安易に信じ込み、暗号資産を適切に評価するにあたり、Gコイン転換可能社債発行体であるH社の財務状況の把握・確認が必要になるところ、それを怠り、不適切な会計処理をしてしまいました。加えて、Fコインの会計処理においても、発行者側からの説明を精査することなく、その評価損を適切に反映しないまま処理を行いました。

このように、当社の経営陣は、企業が取引内容を適切に会計処理に反映させることにより、企業外部の投資家をはじめとする利害関係者に対して、会社の財政状況や経営実態を明確に伝えるべき責任があるという基本的な認識を欠いておりました。この認識不足、すなわち財務会計に関する基本的なリテラシーが低かったことが、本事案を誘発した要因の一つであると考えております。特別調査委員会からも、当社には「適正な会計処理を実施しなければならない」という基本的な意識・姿勢が根本的に欠如しているとの厳しい指摘を受けております。

当社の経営陣（当時）は、財務の透明性を確保し、適正な財務報告を行うという企業の根本的な義務を果たすための意識が欠けていたと言わざるを得ないと認識しております。

b. 相互牽制機能の不全

当社は2021年の事案発生後、再発防止策を策定し、再発防止策に基づき再発防止に努めてまいりました。

2021年当時においても、ガバナンス上・管理体制上の問題点が指摘されており、指摘を踏まえてコンプライアンス体制の構築・強化など改善に努めていたにもかかわらず、本事案の不適切事案の発生を抑止することができませんでした。

(a) 取締役会及び監査役会の不備

① 取締役会の運用不備

取締役会の事務局であった管理本部において、当社の社内規程等の定め上、取締役会での承認あるいは報告が必要であった所管業務に係る契約や資金計画について取締役会による承認が得られていない事案、取締役会に報告が行われていない事案が存在していました。

その原因として、大垣内氏が主導した案件において、口頭契約等により証書類が作成されておらず、また、自身の営業活動に関しても、取締役会や事務局への適切な情報提供が行われなかったという、大垣内氏による手続き軽視の姿勢がありました。

加えて、そうした行為を的確に把握し、必要な社内手続に落とし込むべき社内管理体制が整備されておらず、証憑のない取引が実行され、管理部門や他部署との情報共有や連携が十分でなかったため、事務局が案件を把握できず、結果として取締役会への上程漏れが発生していました。

なお、取締役会の事務局は当時は人事総務部門が担っており、議案の収集にあたっては各部門へ確認を行い、管理担当取締役及び取締役会議長である大垣内氏の確認を経て議案が作成されていましたが、確認の過程においても、上程・報告が必要な議案を追加するなどの指示は行われませんでした。

このように、取締役会は本来の審議機能を果たすことなく、経営陣の一部の判断のみに依拠した意思決定が行われる事例が散見され、形式的かつ実効性に乏しい運営に陥っていたと認識しております。

② 職務に対する認識、責任感の希薄さ

取締役会及び監査役会は、経営の適正性を確保し、ガバナンスを強化するための中核的機関であるところ、当社においては、上記のような情報共有の不足、審議すべき事案の未上程といった運用上の問題が発生していたにもかかわらず、取締役及び監査役は、そうした状況に対する問題意識を十分に持たず、適切なタイミングでの情報上程が行われていない実情に対して、是正を促す働きかけや指摘を行っておりませんでした。

特に、口頭合意のみで契約が締結されるようなケースでは、大垣内氏によるトップダウンの意思決定が優先され、正式な合意内容が記録されないまま取引が進められ、取締役や監査役による監督が機能しない状態が常態化していたと考えております。

その原因として、大垣内氏及び管理担当取締役が、取締役会付議基準や職務権限表の内容を十分に理解していなかったこと、上記のような運用不備の状態であることに対し、大垣内氏・管理担当取締役・事務局のいずれも、適切な問題意識を持たなかったこと、他の経営陣、監査役、内部監査等へ情報提供が適切に行われず、そのような大垣内氏の行為等を把握し、取締役会等に付議するよう指摘等できなかったことなど、経営陣及び関係者には、自身の果たすべき職責に対する認識や責任感が欠如していたものと認識しております。

③ 監査役会の機能不全

監査役会については、常勤監査役が事務局の役割を担っていましたが、本来報告されるべき事案が取締役会に上程されていないことや、報告義務が果たされていないという実態について、常勤監査役を含む監査役全体が認識しておらず、監査役会で議題として取り上げられることもありませんでした。その結果、監査役会として取締役会への付議や是正を求めることができない状況が生じていました。

その原因として、監査役に対して適切な情報提供がなされておらず、大垣内氏による不適切な業務執行等に関する情報が監査役に共有されていなかったこと、②に記載のとおり、監査役自身の職責に対する認識や責任感が希薄であり、積極的に社内情報を収集するなどの主体的な監査活動が行われていなかったことが主な要因であったと考えております。

その結果として、監査役会は形式的な開催にとどまり、実効的な監査機能を果たすには至らず、機能不全に陥っていたものと認識しております。

(b) コンプライアンス委員会の不十分性

2021年12月にコンプライアンス委員会を設置し、社外取締役が委員長として就任していましたが、その活動内容において開催頻度は四半期に1回にとどまり、さらに、もともと現場スタッフのコンプライアンス上の問題点を協議する「サービスマナーコンプライアンス委員会に代わる位置付けとして設置した経緯もあり、審議

内容も加盟店に関する苦情対応や情報共有が中心でした。

また、各部門にコンプライアンスオフィサーを設置し、コンプライアンス研修ではカバーしきれない領域や事案においてコンプライアンスオフィサーが日常的に現場に教示することとしておりましたが、社外取締役が委員長であったため開催日程調整に手間取ることが多く、その開催頻度から、適時・的確に指導が行われていたか確認することは困難であり、以後のコンプライアンス研修に適切に反映することができておりませんでした。

また、現場スタッフのコンプライアンス向上のため設置された経緯もあり、当社の管理部門や経営陣に対してのコンプライアンス意識向上のための対策は行っておらず、コンプライアンス委員会の役割を状況に応じてアップデートできなかったために、当社全体のコンプライアンス上の問題を是正することができなかったと認識しております。

c. 管理部門の機能の不全

(a) 経理部門の機能不全

当社経理部門においては、大垣内氏による不適切な指示に対し、これに従うことに躊躇を覚える職員も一部存在していたものの、当該指示内容やその問題点を認識していた職員を含め、大垣内氏によるトップダウン体制の下で、当社の資金繰りや業績への影響を懸念するあまり、社内規程や法令の遵守が損なわれている実態に対して異議を唱える者はおらず、また、内部通報窓口へ通報を行うこともありませんでした。その結果、大垣内氏の意向に沿った形で不適切な会計処理が行われていたものと認識しております。

また、多額かつ重要な合意について、客観的な証跡が残されていないことや、適切な情報共有が行われていない状況がありました。そして暗号資産やそれに関連する会計処理についての十分な知識や経験を有する人材が欠如しており、また、その知識を習得しようという意識が不足していたと認識しています。

加えて、行政処分以後、経理人材の退職も続き、当社の人員が全社的に不足しておりました。当時の担当者は、増資、IR、M&A、株式関係業務等、様々な業務を1人で抱え、属人的に業務が行われておりました。また、管理担当取締役においては、属人的な業務の解消と部長クラスの指導を行うことを優先としたことから、会計知識が十分でない人材を選任してしまったこともあり、証跡の確認を徹底し、不正会計の兆候を早期に発見するためのチェック機能を発揮する体制が整っておりませんでした。

さらに、監査法人との連携においても、実際にやり取りをしていたのは経理担当従業員1名のみであり経理部内での検討が不十分であったと認識しております。

(b) コンプライアンス・法務室

2021年事案の再発防止策として管理本部内にコンプライアンス・法務室を設置していたものの、同室は契約書をチェックする局面しか所管していなかったという体制上の不備があったことに加え、大垣内氏をはじめとする経営陣や担当者のレベルで契約書作成を不要と判断し、そもそも当社と相手方との取引関係が書面等の作成により記録されていなかった、あるいは、人事・総務部長がコンプライアンス法務部長を兼務していたこともあり、人事・総務部所管の契約書についてコンプライアンス・法務室への確認フローが省略されていたなど、同室への適切な相談・情報提供がなされておりました。

また、コンプライアンス・法務室の2名は他部署を兼務しており、同時に対応する必要のあった事業の大幅見直しの状況から専任的に職務遂行できる状態になく、担当者が積極的に情報収集も行わなかったため、契約が口頭で合意されたまま進行していることに気づくことができず、その牽制機能が発揮される体制となっていなかったと考えております。

特に大垣内氏が主導した案件については、当社と相手方との間で明確な契約条項を作成しておらず、口頭による合意がなされたのみとなっているものや、口頭による合意すらなく取引関係が形成されているものが複数存在していました。このような取引関係は、大垣内氏が担当者に契約書の作成を指示したが、指示内容が不十分であったことにより契約書が作成されないまま取引が始まり、大垣内氏も自身の指示の結果を確認せずに、更に、その状況をコンプライアンス・法務室が把握することもできず、契約書が存在しないまま取引が継続されることとなっていました。

このように、情報共有が不十分であったこと、取引関係を書面で明確にするという基本的なリスク管理やコンプライアンス意識が欠如していたこと、再発防止策の体制整備が不十分であったことが原因で、当社の管理部門による相互牽制機能が十分に発揮されませんでした。

d. 取引関係の不適切さ

(a) 当社と加盟店との間の馴れ合い

調査結果報告書で記載のとおり、当社とA社との間では、代理店手数料として当社が受け取る金額や、経費として当社が支払う金額等を、代理店契約の内容や実際の送客実績などに関わらず、代表取締役同士の話し合いにより決定することで合意していました。

上記についての書面合意はなく、また金額決定に係る基準やルール等も設定されず、両者が認識できる売上等についての客観的な指標等も無い状態でした。このように、両者間の合意内容の事後的な確認ができず、当事者以外の第三者に合意内容を説明することが困難な状況で、事実上、毎月の売上高が、大垣内氏の主導で自由に決定されていました。

大垣内氏と各代理店との間での口頭合意に基づくこのような状態は、契約開始時点から始まっておりましたが、大垣内氏あるいはその指示を受けた一部の社員は、当該取引の概要や取引先との特殊な関係などの情報を、経営陣や監査役、そして監査法人に共有等することはありませんでした。また、営業活動の大半を大垣内氏に依存し、新規取引も主に大垣内氏の主導で行われている状態が継続していたこともあり、代理店との取引の詳細を確認する取締役がいなかったこと、そして、適切な会計処理であることを確認できる取締役がいなかったことから、牽制機能も適切に発揮されませんでした。

また、調査結果報告書において、当社が、複数の代理店の口座を利用して資金を迂回させる等により、当社と代理店間の実際の資金の流れを様々に偽装していたことが認定されていますが、そのような不透明な資金移動が可能だった理由として、当社が加盟店の銀行口座の管理を行い、大垣内氏が当社経理部に対して加盟店の入出金の指示を出すことができたなど、3加盟店の銀行口座を利用できていたという極めて特殊な事情が挙げられます。

なお、当社が3加盟店の銀行口座を利用できた背景として、各加盟店の銀行口座の管理業務を当社が全面的に受託していたという特殊事情がありました（A社は2021年事案にかかる行政処分の影響により、当社元従業員を大量に引き受けた上で新規に水回り事業を開始しており、またB社及びC社は当社元従業員が新たに立ち上げた法人であり、それぞれ当時、水回り事業に係るバックオフィスを有していなかったため）。

さらに、当社が加盟店（B社・C社）の口座から特に事情を説明することなく送金をした際にも、B社は行政処分について自らも責任を感じていたこと、C社はかつて所属していた会社に恩返しをしたいとの思いなどから、大垣内氏の依頼については、具体的な目的等を確認・詮索等することなく応じることが常態化していました。

このように、当社と3加盟店との間が、馴れ合い関係にあったことはもとより、当社において3加盟店の銀行口座を管理・利用し、資金の迂回的送金が可能であるといった、いわば不適切な取引の隠れ蓑に使うようなことができる特殊な関係性が、不適切な取引を続けた要因と認識しております。

(b) 資金需要からの不適切取引

当社は、H社及びE社からの強い勧めを受け、2022年7月及び2024年2月にGコイン転換可能社債を、2022年10月にFコインを、それぞれ購入しました。

H社は、2021年事案に係る行政処分の影響により当社が資金調達の一必要性に迫られる中で、関係を持つようになった先です。具体的には、大垣内氏及び当社財務・経理部長（当時）とH社の代表取締役及びH社の取締役との間でIRコンサルティングだけでなく、資金調達に関して相談をしていました。

E社は当社の資金調達先である投資ファンドの出資者であり、主にH社及びE社が出資する投資ファンドに対して転換社債型新株予約権付社債を発行するなど、資金支援を受けていました。

しかしながら、2022年1月頃、資金援助の相談をしていたH社の取締役から、いわば資金援助の見返りを求めるように、Gコイン転換可能社債の購入を強く迫られ、実際に資金調達ができたこともあり、その提案を受けざるを得ない状況にありました。

また、H社が購入を勧めてきた別の暗号資産（Fコイン）についても、購入を断ると資金援助を断られるのではないかと考えるから、発行者側からの説明を十分検証することなく、購入を決議し、結果として、本Fコインの会計処理において評価損が適切に反映されていないという不適切な会計処理を行うこととなりました。

このように、当社が資金需要に迫られたことに端を発し、当社と関係先（H社やE社等）との不健全・対等でない関係が成り立ってしまったことが、事業において必ずしも必要のない金融商品の購入や合理的でない取引、

そして不適切な会計処理をせざるを得ない状況になった原因であると認識しております。

e. 決裁フロー、プロセスの不備

(a) 契約フローの不備

当社においては、特定の加盟店との取引に関し、収益認識について書面による合意が行われておらず、その結果、不適切な会計処理が発生しました。このことを踏まえると、当社の売上の大部分を占める主要な加盟店との契約においては、たとえ軽微な事項であっても、書面による合意を取り交わすべきであったと考えております。

また、Gコイン転換可能社債の取得に関しては、少なくとも200百万円相当の資産を譲り受ける取引であり、多額かつ重要な契約であったにも関わらず、正式な書面による合意がなされていませんでした。仮に口頭で合意する場合でも、その内容を適切に記録し、証跡を残すべきであったと認識しております。

当社の規程には、こうした重要な契約に関する明確な規定がなく、その結果として口頭合意が常態化し、書面による記録が適切に残されていない状況が続いていました。

本来であれば、一定の金額以上の契約や重要な取引については、書面による正式な合意を義務付け、適切な決裁フローを整備することで、責任の所在を明確にし、経営判断の適正性を確保すべきでした。しかし、当社において、稟議規程や決裁権限表などの決裁フローは整備されていたものの、規程に沿った運用が行われていませんでした。また、契約締結に関しては、契約締結事務フローはあったものの、どのような取引について契約が必要であるかなど、契約の可否に関する基準が整っておらず、規程にそった運用が行われていませんでした。結果として、意思決定に必要な情報が経営陣へ適切に共有されないまま、正式な合意の証跡が残らない取引が常態化していました。

その結果、会計処理においても不透明な取引が発生し、不適切な処理を招く原因となったと考えております。

(b) 決裁権限の不備、不遵守

当社の決裁(職務)権限表は随時更新がされておらず、その決裁項目も当社の実態に合わせた項目に見直しが行われておりませんでした。決裁フローを適正に管理するための職務権限が明確に定められておらず、決裁プロセス自体も不透明なままであったことから、決裁権限を持たない担当者が契約締結を進めたり、規程に則らない押印作業が行われるといった問題が発生していました。

このように、当社の決裁フローや決裁プロセスには重大な不備があり、適切な統制が機能していなかったことから、契約管理の不透明性が高まり、経営判断の適正性を欠く事態を招きました。

また、社内規程を順守するという姿勢が全社的に不足していたものと認識しております。

f. 監査機能不全

(a) 監査役監査

当社の監査役監査は、監査計画に基づき監査を実施し、重要会議への出席や、代表取締役との定期的な面談、会計監査人と内部監査室(当時:現 経営監査部)との連携を行っていました。しかしながら、上記監査について実施はしていたものの、各会議での審議内容が社内規程に適合しているか、取締役会での報告・承認事項が漏れていないかといった観点での資料の検証や、実際の取引実態と会計処理の整合性の確認、内部通報の状況や未然防止の仕組みの有効性の評価といった検討が十分に行われず、前年を踏襲するだけの形式的な監査となっており、当社の実態に合わせた監査にならず監査役監査は形骸化しておりました。

2021年の第三者委員会からの指摘を受け、2022年度の監査計画において、重点監査項目として「法令違反リスク管理体制」を追加しましたが、策定したはずの再発防止策が実行されず、経営陣に対しての監査役としての職務を行っておりませんでした。

これは、当社の監査役において職務に対しての責任が欠如していた結果だと認識しております。

(b) 内部監査

① 人員不足

当社の内部監査は、内部監査規程上、会計監査、業務監査、効率性・経済性の監査、及び遵法性の監査を行うものとされており、特に遵法性の監査については、民法、会社法、労働法、租税法などの各種法令に対する適合性を確認することが求められていました。しかしながら、当社の内部監査室は、室長として正社員

1名のみが配置されているにすぎず、監査業務を適切に遂行するには十分な人員が確保されていない状況でした。

2021年の再発防止策として、内部監査室の人員を強化する方針が打ち出されていたものの、採用活動を行わずに、他部門との兼務者1名を2022年1月に社内異動により増員するとどまりました。さらに、執行部門において欠員の際や業務の立ち上げ等で急な支援要請が多々あり、他に対応できる者がいない状況であったため、当該兼務者は内部監査以外の業務を優先せざるを得ない状況であったことから、内部監査の業務は行っておらず、実態として増員となっていませんでした。また、その後も資金繰りの逼迫から採用活動を行っておらず慢性的に人員不足となっていました。

② 監査業務の不備

上記のとおり内部監査室の増員がないため、リスクベースでの監査が行われず、形だけの業務をこなすだけとなり、監査業務の質の向上を図るための取り組みや、再発防止策の実施状況を継続的に監視し、遵守状況を確認する活動も行われていませんでした。

企業内のガバナンス強化の観点からも、経営陣に対して適切な助言を行い、内部統制の改善を促す役割を果たすべきところ、実質的に内部監査にかかる専任人員が今日まで増員されず、執行部門において欠員の際や業務の立ち上げ等で急な支援要請が多々あり、他に対応できる者がいない状況であったため、上記の内部監査以外の業務を優先せざるを得ない状況であったことから、日常的なモニタリングや、リスクの早期発見・対応といった基本的な監査業務すら実施されていませんでした。

また、内部監査の独立性と専門性を確保するために、経験を有する監査担当者の採用、または外部の監査専門機関との業務委託契約を締結し、監査体制を強化すべきところ、実際には資金繰りの逼迫から採用活動や業務委託契約をするなどの施策は講じられず、内部監査機能の強化が図られることはありませんでした。

三様監査については、監査法人との打ち合わせについては四半期に1度実施しておりました。監査役会との連携については、毎月、監査役会と内部監査室で意見交換会を実施し、活動内容を報告していたものの、人員不足による業務の不十分さについては黙認されている状態でした。

このような内部監査体制の不備により、法令遵守や業務プロセスの適正性を確保するためのチェック機能が働かず、内部統制の無効化が放置されたものと認識しております。

g. 内部通報制度の不備

当社の内部通報制度は、グループ公益通報取扱規程により定められており、社内窓口は監査役及び内部監査室、社外窓口は顧問弁護士となっています。通報方法は電子メール、書面、面会であり、事実関係の調査は監査役、内部監査室、顧問弁護士において行うとされています。調査の結果、是正措置や再発防止策については内部監査室において速やかに講じるとされています。

しかし、当社の内部通報制度については、周知活動が不十分であったことに加え、通報先である内部監査室、監査役会の機能が十分に働いておらず、さらに是正措置を講じるにあたって取締役会などの重要会議に報告することが義務付けられてもいませんでした。

また、処分についても、処分を決定する機関や処分基準が明確でなかったことから、通報があったとしても適切な措置が行われる状態になく、そのことが、利用者が内部通報の利用をためらう要因になっていたと考えられます。

h. 再発防止策の未徹底

当社では、2021年の事案を受けて再発防止策を策定し、内部監査の強化やコンプライアンス体制の見直しなど、ガバナンス強化に向けた取り組みを進める方針を掲げていました。しかしながら、これらの施策は十分に実行されず、結果として、同様の問題が発生し得る状態が継続していました。その要因として、2021年の再発防止策は実質的に対応が可能かどうかの検討が行われず、第三者委員会の提言をそのまま採用する形となり、執行部門において欠員の際や業務の立ち上げ等に人員やリソースが割かれ、人員の採用が進まず、人員不足の解消ができませんでした。加えて経営陣は、再発防止策に注力するよりも、行政処分による業績の落ち込みへの対応として、事業継続に向けた資金調達に注力していた結果、再発防止策に対する意識やガバナンス体制まで監督が行き届かなかったものと考えております。

上述のとおり、内部監査部門においては、再発防止策の一環として人員を増強し、監査機能を強化することが計画されていましたが、執行部門の業務が業務の立ち上げ等で圧迫されていたことから兼務職員の形式的な異動

にとどまり、適切な人材の確保が進まず、室長1名のみの体制が続いていました。さらに、追加の監査人員を確保するための業務委託などの措置も講じられず、結果として、監査業務の質の向上や日常的なモニタリングが不十分なままとなりました。

また、管理部門やコンプライアンス部門においても、必要なリソースが不足していたことに加え、実態に合った社内規程や決裁フローの整備が不十分であったことや、レポートラインが代表取締役と監査役会であり、今回のように大垣内氏の不正を把握していた場合に代表取締役に報告するというのは難しく、十分な監視体制を構築することができず、再発防止策の運用が形骸化する事態となっていました。特に、契約管理や決裁フローの見直しなど、ガバナンスの強化が求められる領域において、適切な人員配置がなされておらず、情報共有もされない状態であり、本来実施すべき監査やチェック機能が十分に機能しない状態が続いていました。

さらに、当社のガバナンス体制にも不備があり、取締役会や監査役会といった経営監督機能が十分に機能しておらず、取締役会への報告の遅れや重要事項の未共有、監査役による実効性のある監視活動の欠如などが常態化していました。

ガバナンス体制の見直しとしては、監査体制の強化に加え、経営陣の適切な意思決定を促すための仕組みを整備する必要がありますが、当社においては、その知見や能力、人脈から事業開発・顧客営業において大垣内氏に依存していたことで、替えが効かないとの経営陣の認識があったため、積極的に大垣内氏に対して強く意見することができず、経営陣が適切なガバナンス意識を持たず、監査部門の独立性の確保や実効性のある監査の仕組みが整備されていなかったことが、再発防止策の未徹底の原因になったものと認識しております。

また、大垣内氏は、再発防止策に注力するよりも、行政処分による業績の落ち込みに対応すべく、事業開発や顧客営業に注力しており、自身の行為にガバナンス上の問題があるとの認識は持っていませんでした。また、再発防止策についても、実質的な検討を行わず、形式的な対応にとどまっていました。

他の経営陣も再発防止策の実効性を確保すべき責任を負いながらも、資金調達や業績回復を優先し、大垣内氏のガバナンス上の問題ある行為について、適切な指摘や監督を行うべきところ必要な監査機能の強化や体制整備への関与も不十分であり、人員の補充やリソース配分への対応も適切に行われていませんでした。

以上のとおり、行政処分によって資金需要や業績回復をより優先しなければならないとの危機意識が会社全体に蔓延し、経営陣を含む組織全体のコンプライアンス意識が低下しました。さらに大垣内氏は、事業開発や顧客営業等において社内で最も知見を有する人物であったため、大垣内氏による資金需要や業績回復を目的とした事業開発・顧客営業等に係る行為に対して、その問題性を誰も指摘できない風潮が定着していきました。

その結果として、事業開発や顧客営業において、大垣内氏に対して意見を述べることをためらう空気が社内に広がり、ガバナンスが機能不全に陥る状況を招いていました。

また、執行部門や監査部門は2021年の再発防止策による組織体制の変更に伴う欠員や事業の見直しなどの業務に追われ、本来取り組むべき業務が不十分となり監査や牽制機能の不全を引き起こした一因でもあったと考えております。

以上の通り、当社経営陣において、事業継続を重視するあまりガバナンス対策が軽視され、再発防止策の策定の際に実質的に運用可能かの検討が行われず、また必要となる人員の確保や適切なリソース配分も充分に行われなかった結果として、再発防止策が形だけのものになったものと考えております。

(3) 改善措置及びその実施状況

当社は、前述の「(2) 原因」に記載した個々の原因分析の項目について再発防止策を策定して履行しない限りは、本事案同様の不正がなされる懸念は払拭できず、株主をはじめとする利害関係者の納得を得ることも到底できないことから、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」という）を作成し、2025年7月29日付で東京証券取引所へ提出いたしました。改善計画書に記載した改善施策の詳細とその後の実施状況は次のとおりであります。

a. 役員体制の見直し

(a) 役員体制の刷新

【改善策】

当社では、2021年の事案を受けて再発防止策を策定し、内部監査の強化やコンプライアンス体制の見直しなど、ガバナンス強化に向けた取り組みを進める方針を掲げていました。しかしながら、これらの施策は十分に実行されず、結果として、同様の問題が発生し得る状態が継続していました。その要因として、人員不足やリソースの欠如に加え、経営陣の再発防止策に対する意識の低さ、及びガバナンス体制の不備があったものと考えております。

このため、相互牽制機能が働き、確実に改善計画を実施することができる体制に刷新し、新たなガバナンス体制の構築を行います。

なお、新体制への移行は2025年5月30日開催の定時株主総会に付議し承認されております。

体制整備完了時期	2025年4月28日	取締役会決議
	2025年5月30日	定時株主総会で承認
体制運用開始時期	2025年5月30日	
所管部署	管理本部	
施策実施頻度	—	
施策に際して整備する社内規程	—	
運用状況のモニタリング方法	—	
本施策と対応する「(2) 原因」の項目	a. (a)、b. (a) ②	

新経営陣の取締役5名のうち、社外取締役は3名を占めております。なお、役員の刷新にあたり、法務、会計知識を持つ弁護士や会計士を選任し、スキルマトリックス（詳細は「(c) 役員選任基準とプロセスの設定」参照）により各々の役割について明確にいたしました。各役員が自身の役割を理解しその知識や知見を発揮することでガバナンス強化につながるものと考えております。

なお、当時の新体制の詳細と各役員の選定理由は以下のとおりです。

現体制		新体制（予定）	
代表取締役社長	大垣内 剛	代表取締役社長	楯 広長
取締役副社長	加藤 伸克	取締役	田中 克明
取締役	谷上 淳子	社外取締役	寒川 登代志
社外取締役	小森 光嘉	社外取締役	南方 美千雄
常勤監査役	宮嶋 淳	社外取締役	勝又 祐一
社外監査役	大江 隆	常勤監査役	古関 耕造
社外監査役	石井 睦子	社外監査役	中村 隆史
		社外監査役	半田 純

新任役員の選定理由

氏名	選任理由
楯 広長	複数の企業において代表取締役を歴任するなど豊富な経営経験を有するとともに、財務会計及び資金調達・M&A等のコーポレートファイナンスにも精通しており、規律ある事業推進力を評価しております。 また、ガバナンスにおいても、複数の企業における管理部門責任者を歴任するなど豊富な経験を有しており、監督機能を発揮できる人材であると考えています。
田中 克明	法務・人事・総務等の経営管理分野における多岐にわたる実務経験を有し、社内管理体制の整備・強化・運用に適任であると判断しております。
寒川 登代志	生活関連サービス分野における新規事業立ち上げ経験が豊富で、現場と経営の両視点を併せ持つ実務家・経営者としての能力を評価しております。
南方 美千雄	会計士・税理士としてIPO支援・国際監査の経験があり、上場支援・監査役経験を活かした経営支援に期待しております。
勝又 祐一	弁護士として会社法・破産管財に精通し、社外役員としての監査・コンプライアンス対応経験も豊富であるためガバナンス体制の向上に寄与するものと評価しております。
古関 耕造	国内外の監査・上場支援・内部統制構築に通じ、会計・監査・国際業務全般の専門知見を有し、ガバナンス体制の向上に寄与するものと評価しております。
中村 隆史	弁護士として民事・企業法務の幅広い実績があり、弁護士会での活動経験からガバナンス体制の向上に寄与するものと評価しております。
半田 純	公認会計士・税理士として、法定監査やIFRS・J-SOX対応など広範な専門性を有し、企業監査に精通しており、特に監査面での助言等による活躍を期待しています。

なお、上記で選任された役員につきましては、本確認書の「a. (c) 役員選任基準とプロセスの設定」に記載の選任プロセスに則り、「b. ガバナンス委員会の設置」に記載のガバナンス委員会での審議を経て選任しております。

また、新たな役員体制として、代表取締役社長が事業を自ら主導したり、あるいは単独で営業面の実務対応を行うことを禁止し、営業部長を兼務しないことといたします。

【改善状況】

① 役員体制変更の経緯

2025年6月より、上記の新たな役員体制で再発防止に向けた改善施策を開始しておりましたが、当該対応を進めていく中心的な存在の1人である前取締役管理本部長の田中克明氏が一身上の都合により急きょ辞任することとなりました。これに伴う緊急事態に対処するため、2025年9月3日開催の取締役会において古関耕造氏が当社の常勤監査役を辞任し、管理本部長に就任する決議を行いました。

しかしながら、2025年10月24日付「(訂正)「常勤監査役の辞任に関するお知らせ」の一部訂正について」にて開示のとおり、古関耕造氏が常勤監査役を辞任した後の2025年9月10日に開催された当社のガバナンス委員会において、「後任の監査役が就任するまでの期間は、監査役としての権利義務を有することとなるため、古関耕造氏が使用人である管理本部長に就任すると、自己監査となってしまう」ことについての問題提起があり、同氏の(後任の監査役が就任するまでの期間における)管理本部長への就任は適切でないと判断し、2025年9月3日の古関耕造氏の管理本部長就任の取締役会決議は無効とし、管理本部長としての職務を停止しました。

2025年9月3日の「古関耕造氏が当社の常勤監査役を辞任し、管理本部長に就任する決議」については、勝又取締役も出席・賛成し、承認決議されましたが、その後2025年9月10日に開催された、勝又取締役が委員を兼務するガバナンス委員会においては、「法令上、古関耕造氏の管理本部長就任は問題がある」と

の、9月3日の取締役会決議とは相反する問題提起がなされました。

勝又取締役がいずれも参加していた9月3日の取締役会と9月10日のガバナンス委員会において、相反する結論となったことに違和感を感じた代表取締役社長の楯広長がその旨を検討し、重ねて社内でも検討を行っていましたが、それらの過程で勝又取締役が、「取締役会やガバナンス委員会において十分な説明が不足している当社の運営にリスクがある」と感じ、自らの判断で辞任を「一身上の都合」として決断されました。

勝又取締役の辞任については、取締役会における説明や、取締役会の資料など、古関耕造氏の常勤監査役辞任及び管理本部長就任に関する会社側からの情報提供が詳細でなかったことにより、選任された取締役の機能を十分に発揮いただけなかった点があったことは否めない（ただし、虚偽の情報を伝えたり、質問機会を遮断する等の、情報の隠蔽に繋がるような行為は一切行っていない）ものの、当社が特別注意銘柄に指定された後の2025年5月に弁護士として会社法・破産管財に精通し社外取締役候補者とした勝又取締役については、当社の役員選任基準・プロセスに不十分な点があったことから、残念な結果となりました。

その後、2025年11月28日に臨時株主総会を開催し、監査役として2名を選任（うち1名は常勤）しております。また勝又取締役の後任として小野健晴社外取締役を選任し、ガバナンス委員にも選任いたしました。加えて、同日開催の取締役会において、古関耕造氏を管理本部長に選任いたしました。

さらに、2026年1月14日の取締役会において、立原正文氏を事業企画本部長に選任いたしました。

なお、現在の経営体制の詳細と各役員の選任理由は以下のとおりです。

前体制		新体制	
代表取締役社長	楯 広長	代表取締役社長	楯 広長
取締役	田中 克明	社外取締役	寒川 登代志
社外取締役	寒川 登代志	社外取締役	南方 美千雄
社外取締役	南方 美千雄	社外取締役	小野 健晴
社外取締役	勝又 祐一	常勤社外監査役	齊藤 隆之
常勤監査役	古関 耕造	社外監査役	中村 隆史
社外監査役	中村 隆史	社外監査役	半田 純
社外監査役	半田 純	社外監査役	佐藤 ゆかり

新任役員の選任理由

氏名	選任理由
小野 健晴	長年に亘り、弁護士として、企業再建、企業法務一般に関与された経験があり、中小企業のガバナンスに対して十分な知見と経験を有しており、また企業ガバナンスの意識も高く当社のガバナンス体制の強化を行えるものと評価しております。
齊藤 隆之	三菱商事に勤務していた経験を踏まえ、過去には5社の社外取締役及び7社において非常勤の監査役を務めてきております。現在は虎ノ門総合会計株式会社において取締役として企業統治や会計の実務に精通しており、常勤監査役としての稼働にも問題は無いと判断しております。
佐藤 ゆかり	エコノミストとして様々な政策提言や、過去には衆議院議員として経済産業政策や郵政・デジタル政策を担当しております。現在も上場会社において取締役監査等委員を務めており、当社のガバナンス体制の強化及び内部統制・コンプライアンスの推進に対する知見と経験を有しているものと評価しております。

② 代表取締役社長の営業部長兼務について

2025年6月以降の新たな役員体制の構築にあたり、代表取締役社長が事業運営を自ら主導すること、または単独で営業面の実務対応を行うことを抑制する観点から、営業部長職を兼務しない方針としました。

しかしながら、当時は事業企画本部を管掌する役員について、適任者が社内外に存在しなかったことから、2026年1月まで代表取締役社長の楯が同本部の管掌を暫定的に兼任しておりました。その後、2026年

1月に事業企画本部長候補者が入社し、2026年1月14日開催の取締役会において、同氏を事業企画本部長として選任いたしました。今後、取締役への選任については、これまでの役員選任における課題を踏まえ、上場企業の役員として求められる適性や職務遂行能力を慎重に見極めたうえで、次の定時株主総会において付議する方針です。

③ 役員選任基準・プロセスについて

2025年11月以降に選任しました役員については、上場企業における取締役・監査役や管理系部門の従業員としての経験や、比較的大規模な事務所で法務アドバイザー等としての豊富な勤務経験を重視して、当社の取締役・監査役として求められる分野の知見に適した選任を行っております。

しかしながら、上記の勝又取締役も含め、当社が2025年7月29日付で「改善計画・改善状況報告書」を開示した後に、選任された取締役・監査役が結果として3名の辞任に至ってしまった事実を鑑みれば、上場企業における取締役・監査役や管理系部門の従業員としての経験の有無や、特別注意銘柄に指定されているという特殊な環境下にある当社の取締役・監査役として求められる分野の知見や業務負荷に適した選任を必ずしも行えていなかったという意味で、当社の役員選任基準・プロセスに不十分な点があったと認識しております。今後は、これまでの運営を反省し、取締役会における説明や資料など十分な情報提供につとめる一方で、本確認書のa.(c)に記載の通り、役員選任基準及びプロセスを改善してまいります。また、当社の役員規程についても、変更を行う方針です。

(b) 取締役刷新後の大垣内氏及び加藤氏の処遇

【改善策】

取締役刷新後の大垣内氏と加藤氏は、以下の通りの処遇とすることといたしました。

両名に対しては、それぞれの不適切な行為の事実関係を踏まえ、当社として社内調査を実施し、2024年10月10日付で公表した「再発防止策の策定及び経営責任の明確化に関するお知らせ」及び「j. 責任追及」に記載のとおり、月額報酬の自主返納等の社内処分を行ったうえで、2025年5月30日の定時株主総会において、両名とも取締役を退任しております。

一方で、役員体制の刷新を進める中で、当社の事業継続や取引先対応、業務引継ぎの円滑な実施といった観点から、両名の知見や関係性の活用が必要となることが想定されたことから、『両名について、経営への影響を排除しつつ、限定的かつ厳格的な統制のもとで当社への関与を認めることの是非』について、ガバナンス委員会に諮問することといたしました。

上記を受け、2025年6月13日及び2025年6月16日に開催されたガバナンス委員会において、両名の処分後の再関与案について審議・検討が行われ、以下のような総括的見解が示されました。また、2025年7月28日に開催された同委員会において、両名のモニタリング体制等に関する最終案の妥当性についても確認が行われ、引き続き運用の実効性確保が求められる旨の意見が示されました。

- ・両名の限定的関与は、業務内容を明確に特定し、裁量を伴わない範囲に限定すること。
- ・当該業務の遂行状況については、可視化とモニタリングを徹底し、報告体制を整備すること。
- ・大垣内氏の報酬・契約条件等は、他の外部委託のバランスにおいて合理的であること。
- ・両名は意思決定・経営判断には一切関与させず、統制・監督体制のもとで運用すること。

当該見解を踏まえ、当社としては、再発防止体制の構築と事業継続上の必要性を総合的に勘案し、大垣内氏は業務委託契約に基づき引継ぎを完了するまでの半年間、加藤氏は従業員である間、社内の意思決定や経営判断には一切関与させず、厳格な監視・統制体制のもとで、当社業務に限定的に関与させる方針を採ることとしました。具体的な内容は、以下に記載のとおりです。

① 大垣内氏の退任及び業務委託契約について

大垣内氏は、当社の主力事業である水まわりサービス支援事業において中心的な役割を担ってきており、既存加盟店との関係維持や事業運営に関する知見・ネットワークが当社にとって一定の重要性を有している一方、社内統制上の課題から、引き続き社内人材として活動させることは困難と判断し、代表取締役退任後は、2025年8月から半年間限定の業務委託契約により関与させることといたしました。

同氏への委託業務は、①当社経営陣の紹介を含む加盟店等への引継ぎ支援、②加盟店向けの水まわり商

品・水まわりサービスに関する技術・売上向上・接客マナーに関する研修の実施、③その他これらに付随する業務に限定し、業務ごとに代表取締役が書面で都度依頼する形といたします。

業務の実施にあたっては、当社指定の役職員の同席、資料の加盟店営業部長の事前承認を義務付けることとし、また大垣内氏からの月次の業務報告を受け、管理本部がモニタリング報告書を作成し、代表取締役とともに両資料の内容を確認いたします。そのうえで、モニタリング報告書を取締役会およびガバナンス委員会への報告し、業務執行状況の透明性と監視体制の強化を図ってまいります。

業務委託契約に関する諸条件（報酬水準、裁量排除等）は他の外部委託と比較して不当な有利性が生じないよう適正に設定し、1日あたりの単価50,000円、或いは半日あたりの単価25,000円（消費税別）と定め、契約更新は行わない方針です。

なお、将来的に同氏を役員候補者としてすることや、社内人材として登用する予定も一切ありません。

② 加藤氏の退任及び従業員登用について

加藤氏については、不適切行為への関与が認められた一方、水まわりサービス支援事業における購買実務や加盟店対応などにおいて有用な業務知見を有していることから、他の社内・社外人材との比較検討のうえ、アライアンス事業部の担当部長として登用いたしました。

業務遂行にあたっては、意思決定からの完全な排除、権限の限定、経営層との接点遮断を徹底する運用体制とし、契約・支払等については管理本部による確認と決裁者の承認を必須とします。仕入・発注についても、管理本部承認済の予算内に限定する等、全社共通の統制ルールを適用しております。

また、業務状況については事業企画本部長が日常的に監督し、月次面談により確認した結果を取締役会及びガバナンス委員会へ報告する体制を構築しています。さらに、内部監査及び監査役監査の対象とし、形式にとどまらない多面的なモニタリングを実施いたします。

具体的には、以下のモニタリング体制を整備しております。

- ・事業企画本部長による毎月の定期面談と面談記録の作成・保管
- ・事業企画本部長及び管理本部による契約・支払・仕入業務の都度確認
- ・内部監査部門による定期監査（年1回以上）、及び監査役監査の対象とすることによる外部視点の介入
- ・月次での業務報告内容を取締役会・ガバナンス委員会に共有し、異常兆候・逸脱行動の有無を第三者的視点からも検証
- ・上記モニタリング体制の妥当性については、2025年7月28日のガバナンス委員会において、正式に議題化し、今後も継続的に協議・検証を実施する

加藤氏についても、大垣内氏同様、将来的に役員候補者とする予定はありません。

【改善状況】

① 大垣内氏との業務委託契約について

改善計画を策定した当時（2025年7月時点）、大垣内氏が担当していた取引先については、取引先情報や業務内容の詳細について、同氏から聴取を行ったうえで引継ぎが不可欠であると想定しておりましたので、【改善策】に記載の委託業務を行って頂く前提で、大垣内氏との業務委託契約を締結いたしました。しかし、その後、当社の加盟店営業部の各担当者へ業務引継ぎに係る聴取を行った結果、必要な情報はすでに社内で把握されており、大垣内氏からの引継ぎを受けなくても業務遂行に支障がないことが確認されました。このため、当初想定していた大垣内氏への具体的な業務委託は不要であるとの判断に至りました。加えて、2025年5月に加盟店であったA社、同年10月にB社との取引を解消し、過去の慣習に基づく取引を全面的に見直したことにより、「①当社経営陣の紹介を含む加盟店等への引継ぎ支援」業務の依頼を行う必要がありませんでした。

また、契約開始後、できる限り同氏の影響が事業へ及ばないよう考慮し、営業会議や加盟店会議等への参加を控えてもらったため、当初予定していた「②加盟店向けの水まわり商品・水まわりサービスに関する技術・売上向上・接客マナーに関する研修の実施」も行いませんでした。

最終的には、同年10月に2案件の訴訟関連に関して弁護士による聴取への協力を依頼したのみとなりました。本依頼は、前社長として取引関係のヒアリングを行う必要があることから、代表取締役の楯より電話及びチャットツールで依頼をし、弁護士事務所へ代表取締役社長との同行を求めたものです。その同行

状況は代表取締役社長が日報として記録し、取締役会及びガバナンス委員会にて報告しております。なお、本依頼は委託業務の範囲には該当しないと判断したため、大垣内氏から月次の業務報告は不要とし、実施していません。同じく、委託業務は発生していないとの理由から、モニタリング報告書は作成していません。

上記の結果、予定よりも早期に業務委託契約を終了することになり、2025年11月30日を以って契約終了となりました。

② 加藤氏の従業員登用について

加藤氏は、決裁権限の無いアライアンス事業部の担当部長として常勤を継続しております。業務状況は事業企画本部長が日常的に監督し、月次面談により確認した結果を2025年12月のガバナンス委員会へ報告しております。

なお、大垣内氏と同様に、できる限り加藤氏の影響が事業へ及ばないよう考慮し、業務の割当について自制的な運用を行う目的から、契約・支払・仕入に関する業務には同氏を関与させておりません。従って、当該業務に関する都度の確認も行っておりません。

加藤氏は入社以来、水まわりサービス支援事業に長く従事し、社内業務を幅広く把握している人材であることから、現在は主に利用提携先へのフォローや現場実務に関する助言を担当しております。具体的には、当社が進める加盟店向け材料販売の停止に際し、加盟店の業務に支障が生じないよう、事業企画本部長から加藤氏に対して影響事項や代替手段に関する相談・聴取を行っております。その過程で、倉庫運営や発送業務に関する知見を活かし、実務的な助言を提供するなど、事業運営を実務面から支える役割を担っております。

なお、加藤氏へのモニタリングにつきましては、内部監査担当者が稟議書及び支払申請について全件確認を行い、起案者、合議者、決裁者のいずれの立場においても加藤氏が含まれていないことを確認しております。監査役によるモニタリングについては、加藤氏の業務内容が契約・支払・仕入等に関与していないことに加え、内部監査によるモニタリングが既に実施されていることから、必要性は低いと判断し、実施していません。

(c) 役員選任基準とプロセスの設定

【改善策】

当社の経営陣は、再発防止策に対する意識の低さや財務会計に関する基本的なリテラシーの低さ、主体的に情報収集を行わなかったことから、ガバナンス体制の不備を招き、取締役として、監査役としてのその資質に問題があったものと考えております。

このため、新たな役員体制を構築するにあたっては、適切な業務や、監視機能を発揮させるための資質を持つ人材を選任する必要があると認識しております。

2025年5月30日の役員体制の刷新に伴い、当社の現在の課題を解決すべく役員選任基準を設定、役員選任プロセスの見直しを行い、役員選任基準と選任プロセスを記載した役員規程を新設し2025年5月より運用を開始しております。

体 制 整 備 完 了 時 期	2025年4月	ガバナンス委員会で選任基準策定
	2025年4月	選任案の提案
	2025年5月	役員規程の制定
体 制 運 用 開 始 時 期	2025年4月	役員選任基準
	2025年5月	役員規程
所 管 部 署	管理本部	
施 策 実 施 頻 度	—	
施策に際して整備する社内規程	役員規程	
運用状況のモニタリング方法	—	
本施策と対応する「(2) 原因」の項目	b. (a) ②	

選任プロセスについては、役員選任の公正・客観的なプロセスの実現と取締役会の監督機能強化を目的として、以下に記載するガバナンス委員会での審議を経て、候補者の選定及び取締役会への提案を行っています。ガバナンス委員会では、候補者の経験、スキル、人格、独立性等を多角的に評価し、企業の持続的成長及び中長期的な企業価値の向上に資する人材を選任することとしております。

具体的な選任プロセスは以下のとおりです。

選任プロセス

- ① 管理部門からの役員候補者の推薦
- ② ガバナンス委員会による役員候補者の面談、質疑
 - ・必要とされる人材要件の確認(スキルマトリックス含む)
 - ・役員選任基準を満たしているかの確認
 - ・候補者の適格性に対する議論・検討
- ③ 取締役会への選任案の報告・提案
- ④ 取締役会での決議
- ⑤ 株主総会での承認

役員選任基準

取締役・監査役それぞれの構成において、専門性・性別・年齢・経歴等のバランスに配慮し、社外役員の選任にあたっては、会社の実情にあわせた監督機能の強化を適切に考慮すること

- ① 共通事項
 - ・ガバナンス体制の強化及び内部統制・コンプライアンスの推進に対して、誠実に取り組む姿勢を有すること
 - ・上場企業の役員としての責任感を持ち、自己に与えられた使命を理解し改善に資する行動ができること
 - ・会社の事業や理念に対する理解、または理解する柔軟性を有していること
 - ・職務に当たる十分な時間・労力を確保できること
 - ・必要に応じて他の取締役の判断に意見・異議を唱えることができる素質があること
- ② 社内取締役候補者
 - ・経営または事業運営における経験・実績を有し、意思決定に寄与できること
 - ・社内の実情や事業課題を的確に捉えたうえで、取締役会での議論に貢献できること
 - ・協調性と自律性を持ち、チームとしての取締役会運営に参画できること
 - ・中長期的な視点で企業価値の向上に貢献できる資質を有すること
 - ・経営責任を担う者としての自覚と、誠実に職務に向き合う姿勢を有すること
- ③ 社外取締役候補者
 - ・経営・法律・財務等の分野における知見や経験を活かし、独立した視点で監督・助言ができること
 - ・公正な意思決定に資する客観性と、建設的な意見発信が可能な対話力を有すること
 - ・会社との関係性を適切に保ちつつ、取締役会に多様な視点をもたらせること
- ④ 監査役
 - ・財務・法務・経営管理等の分野における十分な知見と経験を有していること
 - ・経営からの独立性を保持し、適切な監督・監査を遂行できること
 - ・監査役会としての機能を果たすにあたり、他の監査役と協働できる協調性があること

【改善状況】

2025年6月以降の新たな役員体制の構築にあたり、上記の改善計画に則り、2025年4月にガバナンス委員会において選任基準を策定し、この役員選任基準と選任プロセスを記載した役員規程を新設して、2025年5月より運用を開始しております。しかしながら、本確認書の「(a) 役員体制の刷新 【改善状況】 ③ 役員選任基準・プロセスについて」に記載しました通り、この役員選任基準・プロセスに不十分な点があったため、3名もの辞任に至ってしまったことを認識しております。今後、以下のとおり役員選任基準及びプロセスを改善し、これに伴い、当社の役員規程についても改訂を行う方針です。

具体的には、役員選任の適正性を確保するため、選任基準を見直し、従来は候補者推薦時に明確な基準が存在していませんでしたが、上場企業における取締役・監査役または管理系部門の従業員としての経験、さらには比較的大規模な事務所における法務アドバイザー等としての豊富な実務経験を重視するなど、当社の取締役・監査役として求められる知見に適合する定性的な基準を新たに設定する方針です。

役員選任に際しては、従前から用いているチェックシートに基づき候補者の適格性を検討しておりますが、今後は以下の観点を新たにチェック項目として追加する予定です。

- 精神面も含めた健康状態の確認
- 当社が特別注意銘柄であることに関する十分な理解およびリスク認識
- 社外役員としての役割・担当業務への理解
- コーポレートガバナンス・コードの独立役員に関する条項を精読し、求められる役割・責務について適切な認識を持つことを要請

なお、選任プロセス自体については、現行の手続を維持し変更は行っておりません。

また、役員規程については、2026年2月までに改訂を行い、同年3月より施行する予定であります。

b. ガバナンス委員会の設置

【改善策】

当社が継続的に会社全体のコンプライアンス意識を保ち、再発防止策を継続して実施する体制を維持するためには、取締役会で決議された重要な意思決定を第三者的な目線から監視するとともに、再発防止策の進捗及び実効性を監視する機関を設けることが有益であると判断しました。これに伴い、係る機能を果たすべき機関として、ガバナンス委員会を2025年4月より新設し、活動を開始しております。

ガバナンス委員会は、取締役及び取締役会の諮問機関としての役割に加え、取締役会から独立した第三者的・継続的な提言機関としての性質を併せ持ち、以下のような機能を担っております。

- ・ 役員の適格性評価及び選任案の検討を通じた、取締役会の独立性・有効性の強化
- ・ 関連当事者取引や利益相反取引の妥当性に関する意見表明
- ・ 監査状況の確認と経営の適正性の確保
- ・ 経営監査部・コンプライアンス法務室との連携による、再発防止策の実施状況及び研修結果への助言
- ・ 株主総会に提出される取締役の選任・解任議案の内容・手続の確認
- ・ 当社及び子会社に関する重要な人事案件・ガバナンス事項についての審議と提言

今後も、ガバナンス委員会を中心に、第三者的視点による継続的な監視・助言機能を活用しながら、ガバナンス体制の強化と再発防止策の実効性向上に努めてまいります。

なお、2024年11月に再発防止策の一環として設立した「内部統制・コンプライアンス委員会」については、引き続き、社内各部門における業務運用・規程遵守状況の確認及び改善指導等を通じて、実務現場に対する第2線の牽制・統制機能を担う組織として機能させてまいります。

一方、ガバナンス委員会は、弁護士・公認会計士等の社外有識者を含む第三者的・独立的な機関として、取締役会の諮問機関としての助言にとどまらず、取締役会決議に基づく重要事項や再発防止策の進捗・実効性について監視・評価を行う第3線の機関として運営いたします。

当社は、これら両委員会の機能を統合するのではなく、それぞれの役割と視点の違いを踏まえた三線モデルに基づく機能的分担を維持することにより、内部統制及びガバナンス体制の実効性を一層強化してまいります。

(a) 構成・役割

ガバナンス委員会は、取締役会から独立した第三者機関として設置され、社外取締役、弁護士、公認会計士などの外部有識者の3名以上で構成し、公正かつ客観的な立場から審議を行います。

なお、2025年5月30日開催予定の定時株主総会までは、当時現任であった社外取締役については、今後の体制との整合性等を踏まえ、唯一の社外取締役であった小森氏が、不正会計時の取締役であることを理由に不適格であると固辞されたことから、選任は見送ることとし、外部有識者2名による体制にて運営しておりました。定時株主総会后、取締役会決議により取締役の勝又祐一弁護士がガバナンス委員に選任し、外部有識者2名及び社外取締役1名（弁護士 安藤拓郎、公認会計士 黒川雄二、弁護士 勝又祐一）という体制になっておりま

す。

また、ガバナンス委員会は、透明性の高い経営を目指し、コーポレートガバナンス体制の継続的改善を促すため、以下の役割を担います。

・取締役選任・解任の審議

株主総会に提出する取締役の選任及び解任について審議し取締役会へ提言を行い、適切な人事方針の策定を支援する。

・コーポレートガバナンスの強化

コーポレートガバナンスの枠組みを継続的に見直し、コンプライアンス体制やリスク管理体制の適切性を検証し、改善策を取締役に提言する。

・コンプライアンスとリスク管理の監視

取締役会で決議された重要な事項の実行状況を第三者的な視点で監視するとともに、会社全体のコンプライアンス意識向上のための施策を審議し、取締役会に報告する。

・再発防止策の実効性の担保

過去の問題の再発防止策の進捗や実効性を確認し、適切な是正措置を提言する。

(b) 開催・運用

ガバナンス委員会は原則1ヵ月に1回開催するものとし、事務局をコンプライアンス・法務室といたします。

毎回の議題として、コンプライアンス遵守状況の評価、モニタリングの実施状況の検証、問題点や不備に対する是正措置の確認、再発防止策の進捗及び実効性の検討と提言の策定に加え、加盟店からの苦情対応や情報共有の状況についても確認し、必要な改善策を検討します。また、コンプライアンス研修の計画及び実施状況についても評価を行います。

なお、四半期ごとに、当社が直面するリスクについて検証を実施し、潜在的な課題の特定や対策の必要性について議論を行います。また、年に1回、役員の選任に関する審議を行い、適切な人事方針を検討するとともに、取締役会の実効性について総合的な評価結果をもとに取締役会の運営改善に向けた提言を行う予定です。

また、随時、関連当事者取引や利益相反取引に該当する(可能性含む)取引が発生する前に、その適正性を審査し、公正かつ透明性の高い意思決定が行われるよう取締役会に提言します。

これにより、経営の透明性と健全性を高め、持続的なガバナンスの強化を図ります。

体制整備完了時期 2025年4月8日

体制運用開始時期 2025年4月8日

所管部署 コンプライアンス・法務室

施策実施頻度 毎月1回

施策に際して整備する社内規程 ガバナンス委員会規程

運用状況のモニタリング方法 取締役会に毎月報告し、内部監査でモニタリングを行います。

本施策と対応する「(2) 原因」の項目 b. (a) ②、c. (b)、h.

【改善状況】

ガバナンス委員会は、原則として月1回開催しておりますが、緊急性の高い案件が発生した場合には、速やかに臨時委員会を招集し審議を行っております。2025年4月のガバナンス委員会設置以来、本確認書提出日までに計16回開催され、外部有識者のガバナンス委員2名がすべてのガバナンス委員会に出席しております。また、ガバナンス委員である社外取締役が5回出席しております。

なお、2025年10月2日に社外取締役 勝又祐一氏弁護士の前任によりガバナンス委員も辞任することとなり、一時的に外部有識者2名のみの体制となりましたが、2025年11月28日の臨時株主総会において社外取締役に選任された小野健晴弁護士を同年12月15日の取締役会にてガバナンス委員会に選任したことにより、外部有識者2名と社外取締役1名の3名体制となっております。

毎回の議題としては、改善計画書の再発防止策の進捗及び実効性の検討と評価を行っております。加えて、役員候補選定に関する協議・提言や、事業進捗および訴訟等の進捗について報告を受けております。

運用状況のモニタリングとしましては、ガバナンス委員会の審議内容を取締役に毎月報告するとともに、

内部監査担当者がその招集から議案、決議要件、議事録を監査しております。

この取り組みを進めていた中で、結果として3名の役員が辞任に至った事実を当社では重く受け止めており、ガバナンス委員会が果たすべき監督機能および助言機能が十分に発揮されていたか、また委員会の運営方法やコミュニケーションの在り方に改善の余地がなかったかについて、課題認識を有しております。

当社としては、ガバナンス委員会の機能の有効性を一層高めるため、ガバナンス委員と役員とのコミュニケーション強化を行っております。

特に、3名の役員が辞任に至る過程において、ガバナンス委員会と役員との間で、重要情報の共有が遅れたり、共有内容が十分でなかったことにより、認識の齟齬や意思決定プロセスに支障が生じた場面があったと認識しております。当社では、この点を重大な課題として受け止め、現在、ガバナンス委員会において代表取締役社長が必要な事項について十分な説明を行い、認識の共有を図る取り組みを継続的に実施しております。また、毎月のガバナンス委員会開催時のほか、臨時の際もコミュニケーション機会を確保し、委員会の監督機能が円滑に発揮される体制の強化を進めております。

c. 相互牽制機能の強化

【改善策】

(a) 取締役会及び監査役会に係る規程類の見直し

これまで、取締役会及び監査役会において、本来付議・報告すべき事項が経営陣の一部の判断で処理されるなど、適切な決議プロセスを経ない事例が散見され、会議体としての機能が形骸化していた状況がありました。

この状況を是正するため、2025年8月までに取締役会規程及び監査役会規程を見直し、付議・報告すべき事項を明確化・明文化するとともに、社外取締役に対し、会議開催の3営業日前までに事前説明及び必要な情報をメール等で提供する体制とし、十分な情報に基づいた審議が行われるよう、情報共有の徹底を図ります。

(b) 取締役会及び監査役会の実効性向上に向けた運用強化策

上記(a)の規程見直しに加えて、「d. 管理部門の強化」「f. 決裁権限や決裁プロセスの見直し」「g. 役職員のコンプライアンス意識、会計リテラシーの向上」と連動する形で、会議体運営の適正化と実効性向上を図り、以下の対応を行います。

① 年間スケジュールの共有と情報連携の強化

今年は2025年6月6日に送付した会議体の年間開催スケジュールは、毎年6月初旬にメールで全社に共有し、関連部署が事前に議案準備を行えるよう、会議日程の早期周知を徹底します。

各部門と連携し、議案の事前調整・資料提出を迅速に行えるよう情報収集体制を強化します。

② 稟議案件のチェック体制の強化

2025年8月より、すべての稟議案件について、稟議起案後、次の段階に設定している人事・総務部担当者が「職務権限規程別表」を用いた確認を実施し、取締役会で決議または報告が必要な稟議案件か、社長・部長決裁の稟議案件か、などを稟議起案の段階で確認します。加えて、管理部門内でダブルチェック体制を敷き、特定の担当者に業務が集中しないように運用を見直します。

③ 取締役会の実効性確保に向けた取組

内部監査部門は、2025年5月30日より取締役会及び監査役会に出席し、会議運営のモニタリングを実施するほか、取締役会の実効性評価も行います。また、取締役会における実効性評価の実施にあたっては、内部監査部門がアンケート設計や調査実務等を補助し、評価に資する情報提供を行います。

具体的には、事業年度末において、議題設定・内容の妥当性、各取締役の審議・発言への貢献度、情報提供・資料配布のタイミング、経営監督機能全体の有効性等の観点から、取締役会出席者に対してアンケート調査を実施して、当該アンケートの回答を通じて課題を可視化し、今後の改善に活用します。

これらを通じて、取締役会の形骸化を防止し、継続的な運営改善を図ってまいります。

体制整備完了時期 2025年8月

体制運用開始時期 2025年9月

所管部署 管理本部(取締役会)及び常勤監査役(監査役会)

施 策 実 施 頻 度	毎月1回
施 策 に 際 し て 整 備 す る 社 内 規 程	取締役会規程、監査役会規程、取締役会付議・報告チェックリスト、取締役会実効性評価アンケート
運 用 状 況 の モ ニ タ リ ン グ 方 法	内部監査部門による毎月のモニタリング、年1回の取締役会の実効性評価の実施
本施策と対応する「(2) 原因」の項目	b. (a) ①、c. (b)、h.

【改善状況】

(a) 取締役会及び監査役会に係る規程類の見直し

2025年8月に取締役会規程を改訂、同年10月に監査役会規程の改訂を行い、各会議体で付議・報告すべき事項を明確化・明文化いたしました。なお、監査役会規程の改訂につきましては、当初予定していた改善計画の完了時期より遅延する結果となりました。これは、同年8月に前取締役管理本部長が退任したことに伴い、その後任体制の検討過程において、常勤監査役の人事対応に関連する検討・協議に時間を要したことによるものです。

取締役会規程につきましては、2025年8月より運用を開始し、社外取締役に対し、会議開催の3営業日前までに事前説明および必要な情報をメール等で提供する体制となっておりますが、報告者または議案提案者からの資料の共有が遅れている場合、やむを得ず会日の直前に資料を送ることがあります。これは主に、四半期決算における監査法人の最終意見や決算関連数値の確定に時間を要していることに起因しております。その他の決議・報告事項につきましては、期限内に必要な情報を事前提供しております。

なお、本見直しに際して整備する書類として挙げております「取締役会付議・報告チェックリスト」は、他の改善施策を優先的に対応していたため作成が遅延しておりましたが、2026年1月中に作成を完了し、同月より人事総務部での運用を開始しております。

(b) 取締役会及び監査役会の実効性向上に向けた運用強化策

① 年間スケジュールの共有と情報連携の強化

定時取締役会は、2025年6月6日に送付した会議体の年間開催スケジュールに従い、開催されております。会議日程の早期周知により、関連部署が事前に議案準備を行える体制になったため、各部門が連携し、議案の事前調整や資料提出を迅速に行えるようになっております。

② 稟議案件のチェック体制の強化

2025年8月より、稟議書ワークフローシステム（サイボウズ）を通じて起案された稟議案件について、人事・総務部担当者が決議または報告が必要な事案かのチェックを行っております。なお、2025年11月まで管理本部長が不在であったため、管理本部長就任以前は管理部門内でのダブルチェックが未実施となっておりましたが、現在は、稟議書ワークフローシステム（サイボウズ）を通じて管理本部長によるダブルチェックが実施されております。

③ 取締役会の実効性確保に向けた取組

内部監査部門は、2025年5月30日より全ての取締役会及び監査役会に出席し、会議運営のモニタリングを実施しております。

【今後の対応】

なお、取締役会における実効性評価の実施にあたり整備する書類として挙げております「取締役会実効性評価アンケート」が、事業年度末に実施予定としておりました関係で未作成となっております。

2026年2月中に作成し、事業年度末において実効性評価アンケートを実施する予定であります。

d. 管理部門の強化

【改善策】

(a) 組織体制の変更

人的リソースの不足に対応するために組織体制の見直しを行い、業務の効率化と専門性の強化を図るため、役割や業務の再編成を行います。

具体的には、優先すべき管理部門及び各事業部の管理機能業務にリソースを集中させることで、組織全体の効率と効果を高めるとともに、人材の採用を進め、外部パートナーとの連携強化も視野に入れ、短期的及び中長期的な人員補充を行います。

新たな人材の採用にあたっては、適切なスキルと倫理観を備えた人材を選定し、組織内の役割を再編成することで、効果的な運営体制を確立します。

具体的な管理部門の人材拡充状況は以下のとおりで、社内異動、新規採用、業務委託等による不足人員の確保を行っております。

部門名	従前	2025年7月 現在	必要人材	不足数	備考
社長室 (IR担当)	0名	1名	1名	0名	2024年11月に1名新規採用しました。
財務経理部	5名	3名 (うち、1名兼務)	6名	3名	新規採用しましたが、退職が続き人員が減少しました。現在不足人員は業務委託で対応しております。8月までに不足人員の採用完了予定です。
人事・総務部	4名 (1名兼務)	6名(うち、アルバイト1名)	5名	0名	5月に兼務解消により減員したものの4月・6月に社内異動にて人員補充しました。
コンプライアンス・ 法務室	2名 (2名兼務)	1名	2名	1名	2024年11月と2025年4月に社内異動で兼務状態を解消。2025年5月に代表取締役役に異動した為1名減となりました。
経営監査部	1名	1名	2名	1名	2024年11月に1名異動で増員したものの、2025年4月に他部署に異動で現在1名体制です。今年度は業務委託により人材補充しておりますが、並行して採用活動は行っております。

体制整備完了時期 2025年8月

体制運用開始時期 2025年9月

所管部署 管理本部

施策実施頻度 ー

施策に際して整備する社内規程 ー

運用状況のモニタリング方法 経営監査部による業務監査、重要会議体への状況報告

本施策と対応する「(2)原因」の項目 c. (a)(b)、f. (b)

【改善状況】

2025年11月までに、社長室(IR担当)及び財務経理部、人事総務部につきましては、不足人員を充足致しました。コンプライアンス・法務室及び経営監査部は、2025年内には人員充足が叶いませんでしたが、2026年1月より各1名を採用し、不足人員の補充が完了致しました。

具体的な管理部門の人材拡充状況は以下のとおりであります。

部門名	従前	2026年1月 現在	必要人材	不足数	備考
社長室 (IR担当)	0名	1名	1名	0名	2024年11月に1名新規採用しました。
財務経理部	5名	6名 (うち、アルバイト1名)	6名	0名	2025年10月までに不足人員の採用を完了しました。
人事・総務部	4名 (1名兼務)	5名	5名	0名	5月に兼務解消により減員したものの4月・6月に社内異動にて人員補充しました。
コンプライアンス・ 法務室	2名 (2名兼務)	2名	2名	0名	2024年11月と2025年4月に社内異動で兼務状態を解消。2025年5月に代表取締役役に異動した為1名減となりました。 新規採用により1月15日に1名が入社し、充足いたしました。
経営監査部	1名	2名	2名	0名	2024年11月に1名異動で増員したものの、2025年4月に他部署へ異動し1名体制となったため、業務委託により人材補充しました。新規採用により1月13日に1名が入社し、充足いたしました。

(b) コンプライアンス・法務部門の活性化

【改善策】

上記の組織体制変更に伴い、コンプライアンス・法務室の人員を増強し、兼務ではなく専従で1名以上配置とすることで、コンプライアンス及び法務業務に専念できる環境を整備します。さらに、2025年5月に就任した新役員の社外取締役及び社外監査役（弁護士・公認会計士等）との連携を強化し、7月からは専門的な知見を活用できる体制を構築します。

また、2025年8月より、すべての契約書についてコンプライアンス・法務室がチェックを行う体制を構築するとともに、契約の締結に関する決裁フローにおいては、コンプライアンス・法務室の確認を必須とすることで、口頭合意のまま契約が進行することを防止します。詳細については、以下「f. 決裁権限や決裁プロセスの見直し (a) 契約フローの見直し」に記載のとおりです。

さらに、コンプライアンス・法務室の業務範囲を拡充し、上記契約書の確認業務にとどまらず、事業部門及び関連部署からの法務・コンプライアンスに関する相談を積極的に受け付ける体制を2025年7月末までに整備します。あわせて、業務内容や相談窓口の詳細については、業務分掌や社内イントラネット等を通じて2025年7月に全社員に周知し、契約書確認及び相談受付の体制を明確化します。

あわせて、情報共有の強化を目的に、コンプライアンス・法務室と各部署が適時かつ定期的に情報を共有できる体制を構築します。具体的には、2025年7月末までに社内報告制度を整備・強化し、各部門に対し2025年8月から月1回の頻度でリスク・課題を報告する「部門報告会」（運営主体：コンプライアンス・法務室）を設け、その内容を取りまとめたガバナンス委員会に報告・共有する体制を整備いたします。

これにより、リスク情報の報告とフィードバックのループを定常化し、リスク感度の向上とインシデントの早期発見・全社共有を実現する運用を図ってまいります。

体制整備完了時期 2025年7月

体制運用開始時期 2025年8月

所管部署 管理本部

施策実施頻度 ー

施策に際して整備する社内規程 職務権限規程・職務権限表

【改善状況】

① コンプライアンス・法務室の人員増強

「(a) 組織体制の変更」に記載しましたとおり、2024年11月と2025年4月に社内異動によって兼務状態を解消しましたが、うち1名が2025年5月に代表取締役社長に異動したため1名体制となっておりました。その後、2026年1月に新規採用により1名が入社し、不足人員は充足いたしました。

② 社外取締役及び社外監査役（弁護士・公認会計士等）との連携を強化

2025年5月に就任した社外取締役の勝又祐一弁護士及び社外監査役の半田純会計士、中村隆史弁護士との連携強化を想定し、同年7月から専門的な知見を活用するべく連絡手段を複数設け、電話やEメール、携帯電話のショートメール、都度訪問等により相談等をしやすい体制を整備して、活用しております。

2025年10月に勝又社外取締役が辞任され、同年11月に後任の社外取締役として小野健晴弁護士が就任されるまでの間は、顧問弁護士への相談を行う等で対応しておりました。

また、社内のワークフローにおいて、決裁終了後の稟議書の回覧者に社外役員を設定することで情報共有を自動化し、これらについても専門家からの知見を得られる環境を整備しております。

③ 契約の締結に関する決裁フロー

2025年8月より、契約締結稟議ワークフローの承認ステップにコンプライアンス・法務室を設定することで、ワークフローがコンプライアンス・法務室を自動的に経由し、すべての契約締結に関してチェックを行うことができる体制を構築しております。各部署からコンプライアンス・法務室へ事前に相談を受けた相談内容等があれば、その内容に応じて関連部署に確認を行ったうえで稟議書を確認するようにしております。チェックに関しては、稟議書に添付された資料及び信用調査の有無、契約書であればリーガルチェック前後の相違点の有無、法的問題の有無等に注意して確認しております。

④ コンプライアンス・法務室の業務範囲の拡充

上記契約書の確認業務にとどまらず、事業部門および関連部署からの法務・コンプライアンスに関する相談を積極的に受け付けるべく、コンプライアンス・法務室における日常的法律相談の受付窓口を設置いたしました。これとともに、コンプライアンス研修を実施し、社員の会計・法務リテラシー向上を図りつつ、研修の受講率および理解度（修了テストの正解率）の管理を行っております。

⑤ コンプライアンス・法務室の業務内容や相談窓口の周知

2025年7月及び12月に、社内イントラネット等を通じてコンプライアンス・法務室の業務内容や相談窓口の案内を全社員に周知し、契約書確認および相談受付の体制を明確化しております。コンプライアンス・法務に関する相談は、平均月5～10件程度で、契約書関連の相談が中心となっております。

⑥ コンプライアンス・法務室と各部署の定期的な情報共有

コンプライアンス・法務室が運営主体となって開催する「部門報告会」は、2025年8月から毎月実施しております。部門報告会は社内の全部署を対象として、各部署のリスク・課題の報告や協議を行い、その内容を取りまとめてガバナンス委員会に報告・共有しております。確認書提出日現在、「部門報告会」をきっかけにガバナンス委員会で査問に至るような重要なリスクや課題は発生しておりません。

(c) 経理部門の強化

【改善策】

経理部門における会計処理の知識・経験不足や、適切な情報共有・チェック体制の未整備といった課題を踏まえ、以下の対策を講じます。

経理部門における人材については、「(a) 組織体制の変更」のとおり社内異動により2025年3月に1名増員し、同年4月に経理部長クラスの人材を1名採用し、計2名の増員を実施しました。しかしその後退職が続き、現在は3名となっております。加えて、2025年5月をもって、会計仕訳等の記帳業務を委託していた外部の事務代行業者との契約を終了したこともあり、人的リソースの不足が顕著化しております。一方、2024年12月から会計処理全般を税理士法人に依頼し、同法人へ一部の業務を依頼しておりましたが、社内人員の減少や、事務代行業者との契約終了に伴い、現在はその委託業務の範囲を拡大することで、当面の業務執行体制を維持しております。今後は、外部委託による支援と並行して社内人材の再構築にも注力し、2025年8月末を目途に新たに3名の採用を進め、6名体制への回復を図る予定です。

また、経理部員における教育を強化するため、既存の経理担当者に対する研修を年に2回実施することとし、特に、最新の会計基準やリスク管理について、専門的な知見を活用するため会計専門家との連携の強化を行います。2024年12月から業務委託を行なっている公認会計士に当該業務を依頼し、実務能力の向上を図っております。

また、経理部門のチェック機能を強化するため、2025年7月より証跡管理及び情報共有の徹底を図ります。多額かつ重要な合意については、客観的な証跡を確実に残すことを義務化し、決裁プロセス(特に取引先の債権債務、貸倒、貸付、借入、資産評価など)を同年8月より文書化し、制度として明文化いたします。あわせて、これらの承認・記録・証跡管理を一元的に行う経理DXの推進を図るため、請求書受領システムは2025年4月から導入しており、請求書発行システムは2025年8月から導入予定で進めております。また、2025年7月より承認プロセスの電子化を開始し、証跡の真正性・時系列性を担保しながら、業務の効率性とガバナンスの強化を両立させます。さらに、経理部門だけでなく、関係部署(経営監査部、コンプライアンス・法務室など)との適切な情報共有についても、d.(b)に記載の社内報告制度(部門報告会の設置及びガバナンス委員会への連携体制)を活用することとし、リスクの早期把握が可能となる体制を2025年7月までに構築いたします。具体的には、経理部門におけるリスクや課題を、d.(b)に記載の月1回の部門報告会を通じてコンプライアンス・法務室に報告し、同室が取りまとめた内容がガバナンス委員会に共有される仕組みに参画することで、経理分野における潜在的なリスクの早期検知と是正の促進につなげてまいります。

なお、経理部門と監査法人の定期的な意見交換を実施し、監査法人との連携を強化、監査法人からの指摘事項については記録を残すとともに取締役会へも報告を行い、迅速に対応できる体制を同年7月までに構築いたします。これにより、経理部門が果たすべき役割を十分に遂行できる環境を整え、会計処理の適正性を確保していきます。

体制整備完了時期	2025年7月
体制運用開始時期	2025年7月
所管部署	管理本部
施策実施頻度	研修 年2回 監査法人との連携 四半期に1回
施策に際して整備する社内規程	決裁権限表、経理規程の見直し 決算マニュアル、事務フローの策定
運用状況のモニタリング方法	経営監査部による業務監査
本施策と対応する「(2) 原因」の項目	c.(a)

【改善状況】

① 財務経理部の人員増強

「(a) 組織体制の変更」に記載しましたとおり、不足人員数3名について、2025年9月までに1名の新規採用及び2名の社内異動を実施いたしました。また、同年10月に財務経理部長1名の選任により、不足人員の採用を完了しました。

② 経理部員における教育の強化

経理担当者に対して、定期的にeラーニング研修を実施するほか、OJT研修を実施しております。

eラーニング研修は、株式会社LegalOn Technologiesが提供する「Legal Learning」を視聴し、研修に付随して行われるテストを受検し正答率が100%になることで修了としております。OJT研修では、経理業務を委託している株式会社ブレインの公認会計士が講師を務める経理スキルアップ研修を実施しております。

③ 会計専門家との連携

最新の会計基準やリスク管理について、専門的な知見を得るべく、2024年12月より業務委託先の公認会計士に経理に関する研修講師業務を依頼し、経理担当者の実務能力の向上を図っております。

④ 経理部門のチェック機能強化

経理処理の証跡管理および情報共有の徹底を図るため、及び承認・記録・証跡管理を一元的に行う経理DXの推進を図るため、2025年4月より請求書受領システム（BillOne）を、2025年8月より請求書発行システム（マネーフォワード）を導入し、クラウドシステム上に客観的な証跡を残すことを徹底しております。また、取引額が1,000万円以上の多額かつ重要な取引は取締役会決議としており、取締役会決議事項に関する資料を経理部門に共有することとしております。

また、決裁プロセス（特に取引先の債権債務、貸倒、貸付、借入、資産評価など）を同年8月より文書化し、制度として明文化いたしました。現在はこれに従い、監査法人とも連携のうえ、四半期毎に評価の実施や引当等を行っており、問題なく運用されております。

⑤ 承認プロセスの電子化

2025年7月より導入した稟議書ワークフローシステム（サイボウズ）を利用して、稟議申請・承認フローを運用しております。これにより、各承認行為について、誰が・いつ・どの内容を確認し承認したかといった証跡が自動的に記録され、改ざん困難な形で保存されております。また、承認の順番や処理日時がシステム上で正確に管理されるため、時系列の整合性が確保されております。

⑥ 社内報告制度（部門報告会の設置およびガバナンス委員会への連携体制）の活用

2025年8月より毎月開催されている「部門報告会」において、経理部門におけるリスク・課題についてコンプライアンス・法務室に報告を行っております。部門報告会での報告事項は、コンプライアンス・法務室を通じてガバナンス委員会に共有される仕組みとなっております。本確認書提出日現在、ガバナンス委員会において問題視すべきリスクや特筆すべき事象は発生しておりません。

⑦ 経理部門と監査法人との連携強化

2025年7月より、四半期毎のレビュー報告時に経理部門と監査法人との意見交換を実施しております。監査法人からは、不適切な会計処理の是正に関する指導をはじめ、四半期決算に関するレビューにおいて指摘事項を受領しており、これらの指摘に対する改善対応を優先的に進めております。

e. 取引関係の適正化

【改善策】

(a) 3加盟店の口座管理の解消

本事案のような他社の口座管理は、当社と他社との間で、不適切な循環取引などの会計上の不正の温床となり、ひいては法律上及び会計上のリスクが生じ得ることを認識しております。これらのリスクを解消するために、改善報告書の作成と同時に上記口座管理の運用を終了させるため、当該加盟店との口座管理の解消を進め、1社は2024年7月末に、もう1社は2025年5月に終了いたしました。そして最後の1社は同年7月に完了いたしました。

(b) 加盟店との契約の見直し

加盟店との契約は存在したものの、キャンセルの取り扱いにおいて、代表取締役同士、口頭で調整を行うなど、明文化されていないやりとりが存在しておりました。そのため恣意的な利益調整など不適切な会計につな

がるきっかけとなっておりました。

それらの口頭合意や明文化されていないやりとり等を解消するとともに、各代理店との取引条件の透明性を確保するため、キャンセル時の取扱い、媒介件数の算定、証憑・請求方法等を明文化のうえ契約書に反映した雛形を元に、その他詳細条件を加盟店と確認をしつつ契約の巻き直しをおこなっており、2025年9月までに全取引先との巻き直しを予定しております。さらに、加盟店との取引における契約締結・請求処理等の実務運用に関しては、以下「f. (b) 決裁権限、決裁プロセス、事務フローの見直し」において記載する運用プロセスの標準化とモニタリングの強化を実施することにより、2025年10月までに全加盟店との取引関係の適正化を図ります。

なお、上記の巻き直し対応を進めている中で、2025年7月2日付で公表した「主要取引先との取引停止に関するお知らせ」のとおり、A社との「水まわりサービス支援事業」における加盟店取引については、2025年7月31日をもって停止することとなりました。

(c) H社等との関係性の適正化

当社が資金需要に迫られたことに端を発し、当社と関係先（H社やE社等）との不健全・対等でない関係が成り立ってしまったことが、事業において必ずしも必要のない金融商品の購入や合理的でない取引及び不適切な会計処理をせざるを得ない状況になった一因であると認識しております。

こうした状況を踏まえ、たとえ資金繰りに窮するなかにあっても、資金援助を受けたことや株主であることを理由として不合理な取引を行うことのないよう、資金援助先や株主の関係会社との個別の取引について、立場にとらわれることなく、そもそもその取引をすべきか、取引条件における有利・不利の有無、会計処理上の影響等を慎重に審議するための体制を整備しております。具体的には、2025年7月以降、H社やE社のような関係先との新規または継続取引については、新たに規程の整備を行う「関連当事者等管理規程」に基づき、金額の多寡を問わず、必ずガバナンス委員会の答申を経たうえで、取締役会で決議することとし、不合理な取引が再び発生することのないよう、取締役会やガバナンス委員会にて監視する仕組みを整えております（詳細は下記「(d) 関連当事者、利益相反取引等の制限」参照）。

なお、Gコイン転換可能社債の償還期日が2027年3月となっており、その償還をもってH社とE社との契約上の関係を解消する予定です。これにより、両社との関係性に起因する不適切な取引発生リスクを遮断し、再発防止を徹底してまいります。

(d) 関連当事者、利益相反取引等の制限

取引の透明性を確保し、公正な意思決定を行うため、当社は関連当事者等管理規程を2025年7月に新たに制定し、関連当事者が関与する取引が適切に管理される仕組みを構築いたします。当社の場合、資金援助先や株主の関係会社との取引によって不健全な関係が構築されてしまったこともあり、関連当事者等管理規程には、資金援助先や株主の関係会社等も含めて記載することとします。

まず、関連当事者に関する情報の把握体制を強化するため、従来は年1回実施していた関連当事者に関するアンケート調査を年2回に増やし、関連当事者のリストを定期的に作成・更新する体制を整備します。これにより、組織内外の関係性をより正確かつタイムリーに把握し、迅速かつ適切な対応を行えるようにします。

また、取引実行前の事前チェック体制の強化として、稟議書に当該取引の紹介経緯及び検討・実行に至るまでの経緯を記載させ、関連当事者に該当するか否か、利益相反取引の可能性の有無を管理本部が確認をし、これらを踏まえ、関連当事者等が関与する可能性がある取引については、第三者的な立場にあるガバナンス委員会において事前に審査・意見を求め、その答申を経て、刷新された取締役会において最終的な判断を行うプロセスとします。

さらに、これらの制度運用については、経営監査部によるモニタリングや、監査役会による検証を定期的の実施し、運用状況や課題について継続的な改善を図ってまいります。

体 制 整 備 完 了 時 期 (a) 2025年5月

(b) 2025年9月

(c) 2025年7月

(d) 2025年7月

体 制 運 用 開 始 時 期 (a) -

	(b) 2025年10月
	(c) 2025年 7 月 ガバナンス委員会からの答申
	(d) 2025年 7 月
所 管 部 署	管理本部
施 策 実 施 頻 度	－
施 策 に 際 し て 整 備 す る 社 内 規 程	関連当事者等管理規程
運 用 状 況 の モ ニ タ リ ン グ 方 法	ガバナンス委員会による確認
本施策と対応する「(2) 原因」の項目	－

【改善状況】

(a) 3 加盟店の口座管理の解消

改善策に記載の通り、2025年 7 月までに対応が完了しております。

(b) 加盟店との契約の見直し

2025年 9 月までに全加盟店との取引基本契約の巻き直しを完了いたしました。本確認書提出日現在、新たに定めた雛形に基づき適切に代理店契約を締結し、当該条件に沿って通常営業を開始している加盟店は 3 社となっております。加盟店とのリレーションシップマネジメントは、主に加盟店営業部長の谷上が担当し、これを代表取締役社長の楯がサポートしております。

なお、今回の不適切事案に関連した 3 加盟店と当社との関係は、現在、以下の通りとなっております。

A社	2025 年 7 月に水回り事業に関する取引の解消に伴い、当社より同社へ出向していた社員の帰任を図り、新たな取引先である有限会社アド・ネットワークへ出向させました。アド・ネットワーク社との取引により A 社との取引の 8 割程度は確保できております。 なお、滞留債権があり、その回収を引き続き管理してまいります。債権回収の滞りなどの事態が発生した時には法的対応を取る可能性があります。
C社	取引基本契約の巻き直しを行った後、現在も取引を継続しております。 取引関係は良好に推移しており、滞留債権はありません。
B社	ロイヤリティなどの未回収が多額であるため、様々な交渉を行いました。先方には事態解決の意思が見られないため、2025 年 8 月より送客を停止し、同年 10 月 15 日に取引契約の解除を行いました。 これに伴い売掛金の回収のため、同年 10 月 24 日に仮差押え執行の申し立てを行い、10 月 31 日に同社の第三債務者に対する仮差押え手続きを行いました。仮差押の結果、不当な営業権譲渡等の行為が確認されたことから、当社としては、第三者破産申立を含む法的措置の検討・実行に向けた対応を進めております。

(c) H社等との関係性の適正化

2025年 7 月に新たに制定した「関連当事者等管理規程」に基づき、資金援助先や株主の関係会社との個別の取引については、金額の多寡を問わず、必ずガバナンス委員会の答申を経たうえで、取締役会で決議することとしております。

前述の【改善策】に記載のとおり、Gコイン転換可能社債の償還期日が2027年 3 月となっておりますので、その償還をもってH社とE社との契約上の関係を解消する予定であり、万が一、期日までに債権が償還されない場合には、訴訟手続きを行うことを想定しております。

本確認書提出日現在、H社及びE社とは特に接触はしていません。

(d) 関連当事者、利益相反取引等の制限

関連当事者、利益相反取引等につきましては、2025年 7 月に新たに制定した「関連当事者等管理規程」に基づく運用を開始しております。

関連当事者に関するアンケート調査につきましては、2025年11月28日付で簡易な関連当事者調査を実施いたしました。関連当事者リストは未作成となっておりますので、2025年11月に就任した新役員を含めて、早急に行う予定です。

なお、経営監査部の内部監査において、関連当事者取引及び利益相反取引に関するモニタリングを行っており、モニタリング結果及び改善提案を取締役会にて報告しております。モニタリングの具体的な手法としましては、以下のことを行っております。

- 関連当事者の把握
- 取引発生の検知および取引内容の確認
- 関連当事者が意思決定（稟議書の決裁）に関与していないかの確認
- 取引の妥当性の確認
- ガバナンス委員会への報告、取締役会での承認の確認

監査役会による検証につきましては、各監査役が稟議書ワークフローシステム（サイボウズ）で当該申請の確認を行っているほか、年2回の関連当事者に関するアンケート調査の実施結果を確認しております。

【今後の対応】

関連当事者リストの作成と運用が未実施となっておりますので、2026年1月中に詳細な関連当事者調査を実施し、2026年1月末までにその結果を関連当事者リストとして取り纏めていく予定であります。

f. 決裁権限や決裁プロセスの見直し

【改善策】

(a) 契約フローの見直し

当社においては、多額かつ重要な契約であったにも関わらず、正式な書面による合意がなされておらず、口頭のみで合意されていたもの、合意の有無が確認できないものが多く存在していました。多額かつ重要な契約に係る合意を行うにあたっては、その過程を適切に記録し、証跡を残すべきであったものの、当社の規程にはこうした重要な契約に関する明確な規定がありませんでした。

上記を踏まえ2025年4月より、契約に関する手続全般の整備を進めており、契約書作成の決裁権限を明確化することに加え、契約起案から審査、決裁、締結、管理に至る手続きについても、原則としてコンプライアンス・法務室を経由するプロセスを義務付けることとします。同室が契約書作成の要否を判断し、適切なリーガルチェックを行うとともに、財務経理部との連携による会計処理の適正化、社長室との連携による適時・適切な情報開示を徹底します。

また、制度変更後において、口頭契約や証憑・証跡のない契約が確認された場合には、契約書の締結等により証跡が確認できるまで、当該取引や支払等を実行しない運用といたします。これは、制度の形骸化を防ぎ、契約リスクを未然に回避するための実効的な措置として位置づけております。

なお、上記の見直しにあたっては、規程の改訂等に一定の時間を要する見込みであるため、2025年3月より暫定的なフローによって既に運用を開始しておりますが、2025年7月までに、諸規程の改定とあわせ、正式な運用を開始する予定です。

(b) 決裁権限、決裁プロセス、事務フローの見直し

前述（a）の契約フローだけでなく、当社の事務全般において、決裁フローを適正に管理するための職務権限が不明確であり、決裁プロセス自体も不透明な状況が続いていました。このため、適切なリスク管理が行われず、契約内容や会計処理に関する適時・適切な対応が困難となる事例が発生していました。これらの課題を解決するため、2025年8月までに、当社の事務全般に係る決裁権限の見直し及び決裁プロセスや事務フローの明確化を図るとともに、職務権限表や業務分掌規程等の修正を行います。

具体的には、取引開始から支払い、売上計上に至る一連の申請に関する事務フローについて、相互牽制が機能するよう「職務権限表」や「業務分掌規程」を修正するとともに、「事務フローの手順書」を作成し、各部門の役割や必要書類を明確にすることで、適切な事務処理体制を構築します。

(c) 運用の徹底

上記「(a) 契約フローの見直し」及び「(b) 決裁権限、決裁プロセス、事務フローの見直し」について、その実効性を確保するためには、全従業員への周知徹底と、現場での運用の定着が不可欠であると認識しております。

そのため、制度変更後には、新たに策定された規程やフローの内容について、関連部署を対象とした実務に即した研修を2025年9月から実施し、ルールの理解と遵守を促進いたします。

また、契約締結フローや稟議フローの遵守状況については、内部監査機能を担う経営監査部が継続的にモニタリングを実施し、適正な運用の継続を促すとともに、重大な指摘事項については取締役会、監査役会及びガバナンス委員会に報告いたします。

加えて、こうしたモニタリング結果を一過性の対応にとどめず、制度の形骸化を防止するため、経営監査部による一連のモニタリング結果や重大な指摘事項を、毎月のガバナンス委員会に報告・共有するとともに、その内容を経営陣及び各部門長向けにイントラネット上で定期的に発信し、社内全体に注意喚起と再徹底を図る運用を行います。これにより、是正事項の速やかな対応と、未然防止への意識の継続を促進いたします。

併せて、社内イントラネット等を活用し、改定内容や遵守すべき手続きについて、分かりやすく可視化・共有する仕組みを2025年9月までに整備します。

体 制 整 備 完 了 時 期	(a) 2025年3月 (b) 2025年8月 (c) —
-----------------	-------------------------------------

体 制 運 用 開 始 時 期	(a) 2025年4月 (b) 2025年9月 (c) 2025年9月
-----------------	---

所 管 部 署	管理本部
施 策 実 施 頻 度	—

施 策 に 際 し て 整 備 す る 社 内 規 程	職務権限表、業務分掌規程、その他関連規程、事務フローの策定
-----------------------------	-------------------------------

運 用 状 況 の モ ニ タ リ ン グ 方 法	経営監査部による業務監査を実施します。
---------------------------	---------------------

本施策と対応する「(2) 原因」の項目	e. (a) (b)
---------------------	------------

【改善状況】

(a) 契約フローの見直し

2025年7月に「契約締結手続規程」を制定し、本確認書「d. (b) コンプライアンス・法務部門の活性化【改善状況】③ 契約の締結に関する決裁フロー」に記載のとおり、2025年7月より稟議書ワークフローシステム（サイボウズ）を利用して、契約起案から審査、決裁、締結、管理に至る手続きをコンプライアンス・法務室を経由する運用を開始しております。

関係部署の連携状況としましては、通常の契約締結においては、起案部門がサイボウズで稟議申請をし、法務部門による承認を経て、財務経理部員が合議などのフローに設定されております。

重要な契約（取引金額1,000万円以上など）においては、社長室長が陪席する取締役会で決議することとなっております。

(b) 決裁権限、決裁プロセス、事務フローの見直し

2025年6月の組織変更に伴い、業務分掌規程の改定を行いました、その後、2025年8月より「職務権限規程」「稟議規程」「稟議書兼報告書取扱基準」を改定し、ワークフローシステムを利用した稟議書の運用を開始しております。また、各部門の役割や必要書類を明確にした「事務フローの手順書」を作成し、これに従い運用を行っております。

(c) 運用の徹底

契約フローの実効性の確保及び現場での運用の定着を促進するため、2025年9月に契約締結フローや稟議フロー変更後の内容について、関連部署を対象とした実務に即した研修を実施いたしました。

また、経営監査部が運用状況のモニタリングを実施し、イントラネット上で定期的に発信し、社内全体に注意喚起と再徹底を図る運用を行っております。具体的には、「【モニタリング結果】 契約締結フローおよび稟議フローの遵守状況について」というメールを2025年9月30日に経営陣および各部門長向けに送信しました。また、2025年10月27日及び31日には、モニタリング結果と注意喚起を社内イントラ（サイボウズ掲示板）に掲示いたしました。

なお、本確認書提出日現在、取締役会、監査役会およびガバナンス委員会に報告を要するような重大な指摘事項は検出されておられません。

g. 役職員のコンプライアンス意識、会計リテラシーの向上

(a) トップメッセージの発信

【改善策】

当社では、2021年の再発防止策において、コンプライアンスの重要性を強調するメッセージを発信し、法令遵守を最優先事項とする意識の徹底を図りました。具体的には、2022年1月以降、当社代表取締役社長から全従業員に対し、過去の問題点や今後の体制・方向性について定期的にメッセージを発信しておりました。

しかしながら、再び同様の事態が発生したことを受け、新たな経営陣のもとでコンプライアンスを最重要視する姿勢を改めて明確にし、全社的な意識改革を進める必要があると考えております。現在、再発防止策として、2024年10月より毎月1回代表取締役社長からのメッセージ配信しておりますが、今後は、新たな経営陣からのメッセージ発信を四半期に1回を目途に定期的を実施し、全従業員に対してコンプライアンス意識の向上を促します。また、重要な案件が発生した場合には、迅速に経営陣からのメッセージを発信し、必要な対応や方針を周知することで、組織全体の透明性を高め、適切な行動がとれる環境を整えます。

体制整備完了時期 —

体制運用開始時期 2025年6月

所管部署 管理本部

施策実施頻度 四半期に1回

施策に際して整備する社内規程 —

運用状況のモニタリング方法 取締役会及び監査役会で確認を行います。

本施策と対応する「(2) 原因」の項目 a. (a)

【改善状況】

改善計画では、全従業員に対してコンプライアンス意識の向上を促すことを目的として、新たな経営陣からのメッセージ発信を四半期に1回を目途に定期的を実施することとしておりましたが、2025年6月より、毎月1回、取締役会終了後に行う夕礼において、代表取締役社長の楯から従業員に対して今月のトピックスやコンプライアンス等に関する講話を行っております。

(b) 研修の実施

【改善策】

本件事案を通じて、当社全体における法務・会計リテラシーの低下、コンプライアンス意識の希薄化、上場企業としての自覚不足、及び適切な開示の未実施といった課題が浮き彫りとなりました。

なお、2021年の再発防止策に関連して、当社では以下の研修を実施してきました。

サービススタッフ向け研修 (2021年11月より継続実施中)

・eラーニングシステムを活用したWEB研修

第1回：コンプライアンス研修（特定商取引法①）

第2回：コンプライアンス研修（特定商取引法②）

第3回：コンプライアンス研修（個人情報保護）

・2022年2月：匠法律事務所の吉川弁護士を講師に迎え、コンプライアンス研修を実施

しかしながら、2022年以降の研修は継続的に実施されておらず、施策として不十分であったため、これを是正するために、年間のコンプライアンス研修計画を決定し、以下の項目について定期的に研修を実施すること

といたしました。

研修項目：コンプライアンス教育研修・法務研修・会計知識の教育研修・適時開示研修

実施状況：

開催日	テーマ	講師	受講対象者
2024年12月・ 2025年1月	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 向けセミナー動画視聴	役員及び部門長
	コンプライアンス研修「コンプライアンス 概論研修」	Legal Learning研修動画視聴	役員向け
	コンプライアンス研修「コンプライアンス 概論研修」	Legal Learning研修動画視聴	従業員全員
	会計知識研修	Legal Learning研修動画視聴	管理職及び管理部門
	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 向け動画セミナー視聴	管理職及び管理部門
2025年2月	内部統制研修	Legal Learning研修動画視聴	役職員全員
	契約リスク研修	Legal Learning研修動画視聴	管理職及び管理部門
	適時開示研修	東京証券取引所 動画セミ ナー受講	管理職及び管理部門
	中堅・新興企業における効果的な内部管 理体制構築に向けた実務上の留意点	東京証券取引所 上場会社 向け動画セミナー視聴	管理職及び管理部門
2025年3月	業務上の不正行為とペナルティ研修	Legal Learning研修動画視聴	役職員全員
	契約に関する基礎研修	Legal Learning研修動画視聴	管理職及び管理部門
2025年4月	インサイダー取引防止研修	Legal Learning研修動画視聴	役職員全員
	適時開示研修	東京証券取引所 動画セミ ナー受講	管理職及び管理部門
2025年5月	内部通報制度に関する研修	Legal Learning研修動画視聴	役職員全員

以後、各再発防止策の施策の実施に伴い、研修計画について、全社員向け、役員向けの研修を分け、ガバナンス委員会の助言を得て見直しを実施する予定です。

なお、研修の実施結果については、取締役会及びガバナンス委員会に報告し、研修の受講状況や効果を定期的にモニタリングするとともに、従業員の理解度を測るテストの実施や、アンケートを通じたフィードバックの収集を行い、研修内容の改善につなげていきます

体制整備完了時期 2025年7月 研修計画の見直し
 体制運用開始時期 2024年12月 従前の研修
 2025年8月 計画見直し後の研修の実施
 所管部署 コンプライアンス・法務室
 施策実施頻度 月1回
 施策に際して整備する社内規程 コンプライアンス規程
 運用状況のモニタリング方法 取締役会、ガバナンス委員会で確認を行います。
 本施策と対応する「(2)原因」の項目 a. (b)、c. (b)

【改善状況】

法務・会計に関するリテラシー及びコンプライアンス意識、上場企業としての自覚、さらには適切な情報開示等について、当社は全社的な知識水準と意識の向上を図ることを目的として、従前に行われた研修を見直し、2025年7月までに年間のコンプライアンス研修計画と研修項目を決定しました。

2025年8月より新たな計画のもと、以下の研修および理解度確認テストを実施しております。

なお、2025年12月末時点での研修受講率は100%となっております。

研修項目：役員オンラインセミナー・コンプライアンス全般研修・法務研修・会計知識研修・適時開示研修
実施状況：

開催日	テーマ	講師	受講対象者
2025年 8 月	広告に関する法令の全体像	Legal Learning研修動画視聴	全従業員
	契約に関する基礎研修②「契約書とは」 / 「契約の種類」	Legal Learning研修動画視聴	全従業員
	上場会社に対する上場管理の実際 上場会社と自主規制法人	東京証券取引所 上場会社 向けセミナー動画視聴	取締役・監査役
2025年 9 月	景品表示法の表示規制	Legal Learning研修動画視聴	全従業員
2025年10月	SNSリテラシー	Legal Learning研修動画視聴	全従業員
	契約に関する基礎研修④「契約書の保管・管理」	Legal Learning研修動画視聴	全従業員
	開示規制違反事例から考えるコーポレート・ガバナンス	東京証券取引所 上場会社 向けセミナー動画視聴	取締役・監査役
2025年11月	営業秘密	Legal Learning研修動画視聴	全従業員
	契約に関する基礎研修⑤「契約審査の進め方」 / 「契約締結の進め方」	Legal Learning研修動画視聴	全従業員
2025年12月	情報漏えい防止	Legal Learning研修動画視聴	全従業員
	契約に関する基礎研修⑥「契約と印鑑の基本」	Legal Learning研修動画視聴	全従業員
	昨今の企業不祥事・リモート環境を踏まえたコンプライアンス	東京証券取引所 上場会社 向けセミナー動画視聴	取締役・監査役

上記の研修実施結果につきましては、2025年 8 月18日及び 9 月16日、11月14日の取締役会にて報告を行い、2025年 8 月13日及び 9 月10日、10月 8 日のガバナンス委員会にて報告を行っております。

h. 監査体制の強化

(a) 監査役監査

【改善策】

当社は、監査役監査の体制を強化することにより、監査の実効性を確保し、企業ガバナンスの向上を図るため、以下の施策を実施しております。

まずは、体制の変更として「a. 役員体制の見直し (a)役員体制の刷新」に記載の通り、監査役を刷新いたしました。新たな常勤監査役は公認会計士であるため、その知見を活かし形骸化していた監査体制の立て直しを図るべく、監査計画の見直しをはじめ、監査役による監査業務全体についての根本的な見直しを実施いたします。

① モニタリング体制の強化

2026年 2 月期の監査計画において、部門長(特に管理部門)とのヒアリングを2025年 9 月より定期的に実施し、再発防止策の実施状況の確認をいたします。

また、常勤監査役が日常的に稟議書等のモニタリングを実施し、コンプライアンス・法務室に指摘事項を共有することで、他部署での類似事案の未然防止を図ります。さらに、コンプライアンス・法務室との連携を一層強化し、取締役会等における重要な意思決定プロセスに関する法令違反リスクの状況を適切に監視し、リスクの早期把握と適切な対応を推進いたします。

なお、常勤監査役による稟議書等の日常的モニタリングのため、2025年 6 月より、常勤監査役に社内ファイルサーバーへのアクセス権限を付与し、契約書、稟議書、監査報告書などの電子化された重要資料などを閲覧可能としております。

また、2025年 8 月までに社外からアクセス可能な稟議書ワークフローシステムの経路（決裁後の確認欄）に常勤監査役、非常勤監査役ともに追加することで、随時ワークフローで起案・決裁された稟議書を確認

することが可能な体制を整えます。

② 三様監査の実効性向上

前より監査法人・経営監査部（当社における内部監査部門）・監査役による三様監査ミーティングを四半期ごとに実施していましたが、監査結果の共有やリスクの共有は行われていなかったことから、2025年7月より四半期ごとに経営監査部と常勤・非常勤監査役との「情報共有会」を設け、監査結果や業務の進捗状況、リスク情報等の情報共有を実施することとし、各主体が独立性を保ちつつも、横断的にリスクを認識し、より実効性のある監査を実施できる体制といたします。なお、本情報共有会は監査法人との三様監査ミーティングとは別に、社内の監査機能間の連携強化を目的としたものであり、監査法人は出席いたしません。

③ 非常勤監査役への情報共有

常勤監査役と非常勤監査役が密に連携を取り、監査機能の強化を図ります。特に、非常勤監査役は日常的な業務に直接関与しないため、情報へのアクセスに制限が生じやすいという課題があります。この課題を解決するため、2025年7月以降、四半期ごとに開催する「情報共有会」や定例の監査役会、随時のメール報告等を通じて、経営監査部より「モニタリング結果」「業務監査の結果」「J-SOX監査の結果」「各事業の進捗状況」「リスク評価情報」等の監査に必要な情報を提供するとともに、常勤監査役からも日常的に得た重要な情報や指摘事項を共有する体制を構築しております。

また、経営監査部は、情報共有の過程で得られた監査役の意見を監査実務に反映させ、監査の実効性向上に活かすよう努めてまいります。

また、①で記載のとおり、社外からアクセス可能な稟議書ワークフローシステムの経路（決裁後の確認欄）に非常勤監査役を追加し、外部からでも随時稟議書を確認することが可能な体制としております。

この体制により、法令違反リスクやガバナンス上の問題が発生した場合には、迅速に非常勤監査役とも情報共有を行い、必要な対応を協議できる環境を整備しています。

体制整備完了時期	2025年6月	体制の変更
体制運用開始時期	①2025年9月	モニタリングの強化
	②2025年7月	三様監査
	③2025年7月	非常勤監査役への情報共有
	2025年7月	情報共有会
所管部署	監査役会及び経営監査部	
施策実施頻度	毎月	
施策に際して整備する社内規程	—	
運用状況のモニタリング方法	取締役会への報告	
本施策と対応する「(2)原因」の項目	f. (a)	

【改善状況】

改善計画策定時の監査役会から常勤監査役及び社外監査役1名の辞任を経て、2025年11月より現行の監査役会体制となっております。2025年11月の新たな監査役の選任にあたっては、上場企業における取締役・監査役や管理系部門の従業員としての経験や、比較的大規模な事務所での法務アドバイザー等としての豊富な勤務経験を重視し（役員規程は今後見直し予定）、適任と認められる候補者を慎重に検討いたしました。現行体制の監査役会は、企業統治・会計・法務・内部統制・政策領域にわたる多様な専門性を有する4名で構成されており、監査役会として多面的かつ高度で実効性のある監査機能を発揮できる体制となっております。

① モニタリング体制の強化

2025年7月より、常勤監査役が各部門の責任者へのヒアリングを定期的に行い、再発防止策の運用状況の確認を行っております。なお、事業企画本部長へのヒアリングは、代表取締役社長の楯が2026年1月

まで暫定的に兼任していたため、楯に対して実施しておりました。今後は、新任の立原氏に対して行ってまいります。管理本部長へのヒアリングは、2025年8月～11月の間は管理本部長が不在であったことから、この間のヒアリングは実施できておりませんが、12月以降は古閑管理本部長に対して実施しております。

また、2025年8月までに、稟議書ワークフローシステム（サイボウズ）の経路（決裁後の回覧ルート）に常勤監査役及び非常勤監査役を追加し、社外からアクセス可能な環境を整備いたしました。これにより、同年9月より監査役が日常的に稟議書等のモニタリングを実施しております。また、常勤監査役に社内ファイルサーバーへのアクセス権限を付与し、契約書、稟議書、監査報告書などの電子化された重要資料などを閲覧可能としております。これらの書類は、稟議書ワークフローシステム（サイボウズ）を通じて常勤監査役へ回付されるため、常勤監査役はすべての契約書、稟議書および監査報告書について確認しております。

また、コンプライアンス・法務室との連携強化の一環として、稟議書のモニタリング過程や重要な会議体において、法令違反リスクと思われる懸念事項や指摘事項等があればコンプライアンス・法務室と共有することとしていますが、現状そうした事項は発生しておりません。2025年7月の霞が関事務所への移転により常勤監査役とコンプライアンス・法務室が同じフロアで業務を行うようになったため、平素から社内において対面で協議する機会が増えておりますので、稟議承認の過程等で懸念点などは解消できております。

② 三様監査の実効性向上

2025年7月より、経営監査部と常勤・非常勤監査役との「情報共有会」を、監査役会終了後に開催しております。改善計画策定当初は四半期ごとの開催としておりましたが、再発防止策の実施状況を適時に把握するとともに情報連携を密にするため、現在は月次で開催しております。

また、状況に応じて経営監査部の実施している監査手続きに参加して、監査状況の理解に努めております。情報共有会の議事録は経営監査部により作成保管されております。

③ 非常勤監査役への情報共有

前述「① モニタリング体制の強化」に記載の通り、非常勤監査役にも稟議書ワークフローシステム（サイボウズ）にアクセス可能な環境を整備し、稟議書等のモニタリングができるようにしております。

また、常勤監査役からも日常的に得た重要な情報や指摘事項を共有できるよう、社内チャットツール（LINE WORKS）にチャットグループを作成し、必要な情報の即時的な共有・連絡を実施しております。

(b) 内部監査

【改善策】

① 増員の実施

2021年の再発防止策として、内部監査を担う経営監査部の人員を強化する方針が打ち出されており、2022年2月1日に1名増員をしているものの、増員1名は他部署と兼務の為、実質的には1名体制となっており、その後の採用活動や兼務状況の解消は進まず、追加の監査人員を確保するための具体的な措置は講じられておりませんでした。

今年度は業務委託により人材補充しておりますが、並行して採用活動を行い、来年度に向けて2026年3月迄に常勤の内部監査業務に専従する部員を2名体制とする予定です。

② 監査体制の強化

・監査計画の見直し

当社の内部監査部門は、これまでコンプライアンス委員会への参加、稟議書や値引依頼書のチェック、業務監査の実施を行ってまいりましたが、リスクベースでの監査が行われず、形だけの業務をこなすだけとなり、監査業務の質の向上を図るための取り組みや、再発防止策の実施状況を継続的に監視し、遵守状況を確認する活動を行っておりませんでした。

また、本事案においても、主に暗号資産取引や口頭取引が監査対象となっていなかったなど、監査計画の策定も不十分であったことが明らかとなっております。

これを踏まえ、2025年7月末までに、監査対象や範囲、重点監査項目の見直しを含む新たな監査計画を策定し、2026年2月期から実施する予定です。監査計画の策定にあたっては、外部の監査専門機関と業務委託契約を締結し、専門的な助言を受けながら、当社のリスク特性を踏まえたリスクベースの監査体系へと見直しを進めております。

・レポートラインの変更

当時の内部監査部門では、大垣内氏のコンプライアンス意識の希薄さをカバーし、牽制機能を働かせるための十分な体制が整っていなかったことから、2024年11月より内部監査のレポートラインについても見直しを行い、これまで代表取締役及び監査役会に報告されていたものを、取締役会及び監査役会に報告する形に2024年11月より変更しました。

これにより、経営トップを含む不正・リスクについても、取締役会が直接把握できる体制となり、取締役会の牽制機能強化にもつながるものと考えております。

・内部監査部門長の選定・教育体制の変更

現在の権限規程においては、部長（等級）の採用・解雇に関する決裁権限は定められているものの、人事異動に伴う部門長（部長職）への任命や配置変更に関する明確な定めがなく、任命権限が不明確な状況となっております。

特に経営監査部に関しては、その職務の性質上、経営陣（執行部門）からの独立性を確保することが極めて重要であり、また、監査業務の実効性を維持・強化するためには、当該部門の責任者の人事が特定の個人の裁量に左右されることなく、ガバナンス上の観点から適正に管理される必要があると考えています。

今後は、経営監査部の部門長の任命・解任については、取締役会の決議事項として明確に権限規程に位置付けることとし、8月までに決裁権限表を改訂いたします。

また、監査体制の強化にあたっては、経営監査部員自身が最新の知識やスキルを継続的に習得していくことが不可欠であり、特に、リスクマネジメント、内部統制、ITシステム、サステナビリティなど、監査対象の拡大に対応するための専門性が求められます。

そのため、2025年7月より、外部の監査専門機関より内部監査の実務的なノウハウのレクチャーを受け、又eラーニングの研修を受講することで、経営監査部人員の実務能力及び専門性の強化を図ってまいります。

③ モニタリングの強化

「f. (c) 運用の徹底」に記載のとおり、契約締結フローや稟議フローの遵守状況については、経営監査部が2025年8月より日常的にモニタリングを実施し、運用状況を確認します。

モニタリング結果は、取締役会、監査役会、ガバナンス委員会への報告を行い、必要に応じて是正措置や業務改善の提言を行うことで、継続的な内部統制の強化を図ります。

体 制 整 備 完 了 時 期	①2025年6月
	②2025年7月 監査計画の見直し
	2024年11月 レポートラインの変更
	2025年6月 経営監査部人員の選定
	2025年8月 決裁権限表の改訂
	③2025年7月
体 制 運 用 開 始 時 期	①2026年3月
	②2025年7月 監査計画の見直し
	2024年11月 レポートラインの変更
	2025年6月 経営監査部人員の選定
	2025年8月 決裁権限表の改訂
	③2025年8月
所 管 部 署	経営監査部

施策実施頻度

施策に際して整備する社内規程 内部監査規程、決裁権限表

運用状況のモニタリング方法 取締役会及び監査役会への報告(毎月)、チェックリストでの確認

本施策と対応する「(2)原因」の項目 f. (b)

【改善状況】

① 増員の実施

2025年6月に業務委託により1名を補充したものの、直雇用での採用が未達成であったため、2026年1月まで1名欠員の状態が続いておりました。同年1月13日に新規採用により1名の入社に至ったため、常勤の内部監査業務に専従する部員は2名体制となりました。

② 監査体制の強化

・監査計画の見直し

特別注意銘柄指定および前期に判明した内部統制上の不備を踏まえ、内部監査計画そのものの見直しを改善計画の一環として位置付け、内部監査の実効性向上を目的とした計画の修正を行いました。

従来の定型的・網羅的な監査から、経営上の重要リスクおよび上場維持に直結する領域に資源を重点配分する方針としております。

内部監査計画の見直しにあたっては、特別注意銘柄指定の状況を踏まえて監査項目・重点監査項目を再整理し、以下の通りといたしました。

- 特別注意銘柄指定後の解除に向けた取組みの進捗状況
- 事業計画（中期計画）の遂行状況（事業収支改善/資金繰りの安定化）
- 上場維持基準の適合に向けた計画及び改善期間入りの取り組み状況（流通株式時価総額、純資産基準）
- 適時開示体制の整備・運用状況
- 前期に識別された内部統制不備（全社統制・決算財務報告プロセス）のフォローアップ

これにより、重要だが未監査となっていた領域を明確化しました。

・内部監査部門長の選定・教育体制の変更

経営監査部の部門長の任命・解任については、取締役会の決議事項として明確に権限規程に位置付けることとし、2025年8月に決裁権限表を改訂しております。

監査体制の強化にあたり、経営監査部員が実務能力を向上することを目的として、最新の知識やスキルを身に付けるべく、定期的に研修を受講しております。

受講状況は、以下の通りであります。

受講日	テーマ	講師
2025年8月31日	コーポレート・ガバナンス研修	Legal Learning研修動画視聴
	リスクマネジメント研修	Legal Learning研修動画視聴
	「取締役（監査役）委任契約」基礎講座	Legal Learning研修動画視聴
	【判例解説】会社法：取締役の説明義務と一括回答	Legal Learning研修動画視聴
2025年9月29日	全企業必見！反社チェックと関係遮断の実務対応【入門編】	Legal Learning研修動画視聴
	反社対策	Legal Learning研修動画視聴
	ビジネスと人権	Legal Learning研修動画視聴
2025年10月30日	【法改正ステーション#30】2025年の法改正&法務的注目ワードを総チェック！	Legal Learning研修動画視聴
	リスク管理の基本解説！役職員が絡むリスクの管理法と企業カルチャー醸成術	Legal Learning研修動画視聴

受講日	テーマ	講師
2025年11月30日	ハラスメント研修（役員・管理職向け）	Legal Learning研修動画視聴
2025年11月30日	調達・購買部門のための独占禁止法・下請法・フリーランス法	Legal Learning研修動画視聴
2025年11月30日	下請法	Legal Learning研修動画視聴
2026年1月5日	独占禁止法の全体像	Legal Learning研修動画視聴
2026年1月5日	贈収賄防止	Legal Learning研修動画視聴
2026年1月5日	CSR	Legal Learning研修動画視聴

③ モニタリングの強化

経営監査部では、2026年2月期の内部監査計画に基づき、2025年8月より重点項目監査及び部門別監査に加え、以下の事項に関するモニタリングを実施し、運用状況を確認しており、日常的なモニタリングから重点項目監査及び部門別監査を組み合わせ、改善状況を継続的に確認しております。

- ・取締役会・監査役会・ガバナンス委員会運営モニタリング
- ・契約書承認プロセスモニタリング
- ・稟議決裁プロセスモニタリング
- ・支払承認プロセスモニタリング
- ・銀行送金承認プロセスモニタリング
- ・関連当事者・利益相反取引プロセスモニタリング
- ・加盟店との債権債務モニタリング
- ・改善計画・改善状況報告書対応状況モニタリング
- ・2026年2月期四半期決算の進捗状況モニタリング

モニタリング結果は、取締役会、監査役会、ガバナンス委員会へ報告を行うとともに、従業員に向けて是正措置や業務改善の提言を行っております。

契約締結フロー及び稟議フローの運用状況モニタリングの結果の発信については、「f. 決裁権限や決裁プロセスの見直し【改善状況】(c) 運用の徹底」に記載のとおりであります。

i. 内部通報制度の活性化

【改善策】

当社の内部通報制度については、①制度そのものの周知活動が不十分であったこと、②通報先である経営監査部や監査役会の機能が十分に働いていなかったこと、③是正措置を講じるにあたって取締役会などの重要会議への報告が義務付けられていなかったことから、十分に機能しておりませんでした。

これらの課題を踏まえ、2025年8月までに、内部通報制度の運用・体制を抜本的に見直す予定です。

具体的には、通報しやすい環境整備として、通報受付後の実態調査、是正措置、再発防止策の検討に至る一連の対応プロセスについて、取締役会、監査役会、ガバナンス委員会への報告を徹底し、社内全体の課題として組織的に取り組む運用体制を整備いたします。

あわせて、処分の決定については、役員に関してはガバナンス委員会の答申を受けて取締役会で決定する仕組みとし、社員については就業規則に則り、所定の手続きにより適正に処分を行う体制といたします。

これらの体制整備により、処分の決定主体や判断基準の明確化を図り、制度全体の実効性を高めてまいります。

また、制度の活用促進を図るため、内部通報制度の社内周知活動として、1年に1回全社員向け研修を実施するほか、社内イントラネットやポスター等による恒常的な掲示を2025年9月までに実施し、継続的な制度理解の浸透を図ります。

体制整備完了時期 2025年8月

体制運用開始時期 2025年9月

所管部署 経営監査部

施策実施頻度 年に1回

施策に際して整備する社内規程 グループ公益通報取扱規程

運用状況のモニタリング方法
本施策と対応する「(2) 原因」の項目

【改善状況】

内部通報制度の運用・体制の抜本的な見直しに伴い、2025年9月に内部通報制度の規程である「グループ公益通報取扱規程」を改定いたしました。役員体制の変更及び社内の組織変更に伴い、社内通報先の監査役と経営監査部の連絡先を変更しております。外部通報先は、ダイヤル・サービス株式会社が運営する「マモリナ・コンプライアンスホットライン」に変更しております。

通報受付後の実態調査、是正措置、再発防止策の検討に至る一連の対応プロセスについては、取締役会、監査役会、ガバナンス委員会への報告を徹底し、社内全体の課題として組織的に取り組むこととしております。

処分の決定については、役員に関してはガバナンス委員会の答申を受けて取締役会で決定する仕組みとし、社員については就業規則に則り、所定の手続きにより適正に処分を行う体制といたしました。

また、見直し後の内部通報制度の社内周知活動として、2025年10月27日に全社員向けにメール発信を行い、社内イントラネット（サイボウズ掲示板）への掲示やポスターを社内掲示いたしました。また、全社員に社外窓口携帯カードを配布しております。従前より1年に1回実施しておりました全社員向け研修も、引き続き実施してまいります。

なお、2025年10月14日に1件、同年11月6日に1件の計2件の内部通報があり、各会議体で次のとおり、報告が行われております。

報告会議体	2025年10月14日の通報 についての報告日	2025年11月6日の通報 についての報告日
内部統制・コンプライアンス委員会	2025年11月7日	2026年1月8日
ガバナンス委員会	2025年11月10日	2026年1月8日
取締役会	2026年1月14日	2026年1月14日
監査役会	2026年1月14日	2026年1月14日

j. 責任追及

【改善策】

当社は、責任の所在の明確化も再発防止の一環をなすものと考え、2024年10月10日付「再発防止策の策定及び経営責任の明確化に関するお知らせ」にお知らせのとおり不適切な会計処理に関与した役職員への社内処分を行いました。

代表取締役社長 大垣内 剛 月額報酬を50%自主返納（6ヶ月）

取締役副社長 加藤 伸克 月額報酬を20%自主返納（6ヶ月）

【改善状況】

上記の処分は完了しており、該当事項はありません。