2026年11月24日

各　位

会 社 名 株式会社　トーシンホールディングス
代表者名 代表取締役　　石　　田　　雅　　文
（コード：9444 東証スタンダード市場）
問合せ先 管理部長　　旭　　萌　々　子
（TEL：052－262－1122）

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11月22日付で株式会社東京証券取引所（以下「東京証券取引所」といいます。）より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、本日、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いたしました。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審査が行われ、内部管理体制等が適切に整備され、運用されていると認められた場合は、当社株式の特別注意銘柄指定は解除されることになります。

当社は、これまで、二度の第三者委員会から受領した調査報告書及び社内検証委員会から受領した検証結果報告書における指摘事項を踏まえ、2026年５月26日付「改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ」にて公表した「改善計画・状況報告書」に基づき、内部管理体制の改善に取り組んでまいりました。

そして、2026年11月20日公表の「東京地方裁判所による更生計画の認可決定、代表取締役の異動、定款の一部変更、決算期（事業年度の末日）の変更、及び、東京地方裁判所による会社更生法72条４項による決定に関するお知らせ」のとおり、当社の会社更生手続（東京地方裁判所令和８年（ミ）第４号。以下「本更生手続」といいます。）において、当社の管財人（以下「管財人」といいます。）が2026年９月９日に東京地方裁判所に提出した更生計画案について、2026年11月20日付で東京地方裁判所より更生計画を認可する旨の決定がなされ、当社の役員体制は刷新されました。また、本更生手続の開始により、会社更生法72条１項に基づき、当社の事業経営権及び財産管理処分権が管財人に専属するに至ったことから、その結果として、当社の代表取締役、取締役会並びに監査役及び監査役会は、その権限が制約されていましたが、管財人が、2026年11月20日、東京地方裁判所に対し、会社更生法72条５項に基づき、同条４項前段の規定により、同条１項の規定を当社に適用しないこととする旨の決定を求める申立てを行い、同日付で、同裁判所より、当社に対して、会社更生法72条１項の規定を適用しないこととする旨の決定がなされたことから、同日以降、代表取締役、取締役会並びに監査役及び監査役会は、当社の事業経営権及び財産管理処分権を回復しております。

当社は、新たな役員体制の下、今般整備した改善措置の運用状況を継続的に検証するとともに、ガバナンス及び内部管理体制の強化を着実に推進してまいります。

株主・投資家の皆様をはじめ関係者の皆様には、多大なるご迷惑とご心配をおかけしたことを、改めて深くお詫び申し上げるとともに、役職員一丸となって信頼の回復に努めてまいりますので、今後ともご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

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　トーシンホールディングス

目 次

Ⅰ．特別注意銘柄指定となった経緯等について 3
1．事案概要 3
(1)特別注意銘柄の指定に至った経緯の概要 3
(2)第一事案について 4
(3)第二事案について 6
(4)過年度決算訂正の実施及び当社会計監査人の意見不表明・結論不表明 9
(5)特別注意銘柄の指定 12
(6)社内検証委員会の設置及び検証結果に基づく過年度決算訂正等 13
2．原因 16
3．改善措置及びその実施状況 22
(1)創業者の退任等による抜本的な経営体制の変革 22
(2)取締役会のガバナンス機能の強化 35
(3)監査役会のガバナンス機能の強化 52
(4)内部監査機能の強化 57
(5)管理部門の強化及び業務プロセスの改善 60
(6)業務運営等のモニタリング強化 67
(7)組織風土及びコンプライアンス意識の改善 70
(8)内部通報制度の活性化 76

定義一覧

用語	定義
TSHD 又は当社	株式会社トーシンホールディングス
TSM	株式会社トーシンモバイル
TSC	トーシンコーポレーション株式会社
TSR	トーシンリゾート株式会社
当社グループ	株式会社トーシンホールディングス及びその子会社
キャリア	携帯電話の通信回線を提供する事業者
創業者	石田信文氏
創業家	創業者、創業者の配偶者である石田ゆかり氏及び創業者が代表取締役を務め、石田ゆかり氏が監査役を務める株式会社ジェットの総称

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

(1)特別注意銘柄の指定に至った経緯の概要

2024 年 12 月 13 日付「第三者委員会設置のお知らせおよび 2025 年 4 月期第 2 四半期決算発表の延期および 2025 年 4 月期半期報告書の提出期限延長の申請検討に関するお知らせ」のとおり、当社は、TSM における、キャッシュバック費用の残高に誤謬が存在する疑いがあることが判明したため、2024 年 12 月 13 日に第三者委員会を設置し、2024年12月20日付「第三者委員会の委員の選任に関するお知らせ」のとおり、2024 年 12 月 20 日に第三者委員会の委員を選任いたしました。2025 年 2 月 14 日付「第三者委員会の調査報告書受領に関するお知らせ」のとおり、当社は、2025 年 2 月 13 日、第三者委員会から調査報告書を受領し、第三者委員会による調査の結果、キャッシュバック費用について現金主義による会計処理を行っていたところ、キャッシュバック費用の支払繰り延べによる未払金額の増加によって、あるべき発生主義による会計処理と実際の会計処理の乖離が発生していた事実(以下「第一事案」といいます。)が判明いたしました。これを受けて、当社は、2025 年 2 月 14 日付「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の訂正に関するお知らせ」のとおり、2025 年 2 月 14 日に、過年度の有価証券報告書等の訂正報告書を提出するとともに過年度の決算短信の訂正を行いました。その後、2025 年 4 月 15 日付「東京証券取引所による「改善報告書」の提出請求及び「公表措置」の実施について」のとおり、株式会社東京証券取引所(以下「東京証券取引所」といいます。)より、当社に対する改善報告書の徴求及び公表措置が行われ、2025 年 5 月 16 日付「東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ」のとおり、当社は 2025 年 5 月 16 日付で改善報告書を提出いたしました [1]。

また、2025 年 5 月 9 日付「第三者委員会設置に関するお知らせ」のとおり、当時の一時会計監査人である有限責任中部総合監査法人からの指摘によって、当社の連結子会社である TSM における代理店向けの代理店精算において、財務報告用資料と実際の代理店精算用資料の 2 種類が存在しており、かつ財務報告用資料において代理店向けの端末販売等の売上高が過大計上となっており、その結果として帳簿上未回収となっている売掛金が存在している事実(以下「第二事案」といいます。)が判明したため、当社は、2025 年 5 月 9 日に、第三者委員会を設置し、2025 年 5 月 20 日付「第三者委員会の委員の選任に関するお知らせ」のとおり、2025 年 5 月 20 日に第三者委員会の委員を選任いたしました。2025 年 8 月 29 日、第三者委員会から調査報告書を受領し、第三者委員会による調査の結果、TSM において、代理店向けの端末販売等の売上高の過大計上その他不適切な会計処理が行われていたことが判明いたしました。

2025 年 10 月 31 日、当社は、第一事案及び第二事案を踏まえて、有価証券報告書等の過年度決算訂正を行いましたが、会計監査人である監査法人アリアから意見不表明又は結論不表明とされ、2025 年 11 月 22 日、東京証券取引所から、「上場会社の財務諸表等に添付される監査報告書等において意見不表明等が記載され、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ため」及び「適時開示の規定に違反し、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ため」との理由により、特別注意銘柄に指定されました。

第一事案及び第二事案の経緯及び内容については、下記(2)及び(3)記載のとおりです。また、第一事案及び第二事案発覚後の、過年度決算訂正や特別注意銘柄の指定等の状況については、下記(4)から(6)記載のとおりです。

[1] 当社が 2025 年 11 月 22 日付で特別注意銘柄に指定され、改めて内部管理体制等を改善することが求められることから、改善状況報告書の提出は不要とされております。

(2)第一事案について

① 第三者委員会の調査体制及び調査結果の概要

第一事案における第三者委員会の調査体制及び調査結果等の概要は以下のとおりです。

第一事案における第三者委員会の概要			
調査体制	委員長	中畑 章生	弁護士法人オールスター(弁護士)
	委員	星野 一郎	弁護士法人オールスター(弁護士)
	委員	矢野 直	矢野公認会計士事務所(公認会計士・税理士)
組成及び設置日	2024 年 12 月 13 日(委員選任:2024 年 12 月 20 日)		
設置目的	1. 社内調査により判明した本事案に係る事実関係調査 2. 本件に類似する事象の有無の調査 3. 再発防止策の検討・提言 4. その他、第三者委員会が必要と認めた事項		
調査対象期間	基本的な調査対象期間は 2023 年 3 月以降 必要に応じてそれ以外の期間についても調査実施		
調査期間	2024 年 12 月 20 日から 2025 年 2 月 13 日まで		
調査方法	1. 関係資料の検討 2. データ分析 3. 内部統制の検討 4. 会計処理の検討 5. デジタル・フォレンジック 6. 関係者に対するヒアリング 7. ホットラインの設置 8. アンケート調査		
調査報告書受領日	2025 年 2 月 13 日		
原因分析の概要	1. 会長の影響力と結果重視の企業風土の存在 2. 会社全体のコンプライアンス意識の不足 3. 取締役会及び監査役会の実効性欠如 4. 不十分な職務分掌の未改善 5. 内部監査室のモニタリング不足 6. 現金主義による発見の遅れと経理規程の未策定		
調査結果の概要	TSM において回線契約をエンドユーザーと締結するにあたり、キャリアからの一定のインセンティブの入金を原資とし、エンドユーザーに対し、一定の金額を回線契約等の後に口座振込の方法等で還元するという、いわゆるキャッシュバックが日常的に行われていた。キャッシュバックの支払は、企業会計原則上、本来は発生主義に基づき、エンドユーザーとその支払を約した時点で計上する必要があったにもかかわらず、経理担当取締役の関与のもと、経理財務課・営業課において、現金主義に基づき支払時に計上されていた。		
改善提言の概要	1. リーダーシップ・コミュニケーションの再考 2. コンプライアンスを徹底した経営姿勢 3. 取締役会及び監査役会の実効性確保 4. 担当取締役の職責の見直し(適切な分掌) 5. 内部監査室のモニタリング機能の向上 6. 経理規程の策定と継続的な見直し 7. 有効な内部通報制度の構築		

② 不適切な会計処理が発生することになった経緯

第一事案について不適切な会計処理が発生することになった経緯は以下のとおりです。

時期	経緯
2019 年 10 月 1 日	改正電気通信事業法が施行され、端末割引の上限が 2 万円（税抜）とされたことにより、キャリアから設定された目標達成が一層困難な課題となる。
2022 年 7 月 31 日	営業部を担当していた TSHD の取締役の退任に伴い、当社の経理担当取締役が TSM の取締役に就任し、経理部門に加えて、営業部門についても担当（兼任）するようになった。
2023 年 3 月以降	店舗から報告されるキャッシュバック金額が増加し、徐々に預金残高が不足する可能性を踏まえ、経理財務課の事務担当者が、担当であり上長にあたる経理担当取締役に相談した。
2023 年 6 月 14 日	2023 年 5 月購入特典キャッシュバックの稟議申請を、経理担当取締役が承認するも、元代表取締役会長が却下する。 なお、経理担当取締役は、「毎月キャッシュバック支払い分について、キャリア入金よりも過剰な還元になっていない事、施策の範囲内での還元である事を経理及び内部監査にて確認しております。5 月末分支払いとなります。」とのコメントを付記していたが、元代表取締役会長は、「過剰な同一名義だろ。いい加減キャッシュバック止めろ」とのコメントを付記し、申請を却下した。
2023 年 6 月頃	経理担当取締役の関与のもと、経理財務課と営業課で、エクセルシートを用いて、毎月のキャッシュバック額を管理し、当月に支払うべきものと翌月以降に繰り延べるものを分け、毎月の支払額を調整することとなった。
2024 年 1 月以降	顧客から各店舗に対し、キャッシュバックの支払がないといったクレームが、徐々に出始めるようになった。なお、各クレーム対応は、各店舗が対応していた。
2024 年 2 月 9 日	経理担当取締役が、2024 年 2 月 9 日開催の取締役会にて、「キャッシュバック過剰でモバイル資金が枯渇。」、「キャッシュバックを必要最小限へ抑制。」等と報告する。
2024 年 9 月頃	元代表取締役会長が、経理担当取締役に対し、会社として未払となっているキャッシュバックの総額を把握し、支払義務のあるものとないものを選別する目的で、一旦キャッシュバックの支払の停止を指示する。
2024 年 10 月 6 日	会計監査人であった監査法人東海会計社に対して、匿名で、1 年以上前から 1 億円以上のキャッシュバックの未払金があり、経理担当取締役がこれを知りながら意図的に隠ぺいしたこと等を指摘する趣旨の情報提供がなされる。

③ 役員及び従業員の関与状況並びに関与の目的及び動機

経理担当取締役は、2022 年 7 月 31 日以降、経理部門に加えて、営業部門についても担当（兼任）する状態でキャッシュバックの管理・調整を主導しており、経理財務課及び営業課の従業員がこれに従事していました。

目的及び動機については、第三者委員会の調査報告書によれば、キャッシュバック金額増加により預金残高が不足する可能性から事務担当者が経理担当取締役に相談を行っていたとされております。また、経理担当取締役においては、元代表取締役会長からキャッシュバックの稟議申請を却下されたことがあり、元代表取締役会長に対するキャッシュバックの申請の承認決裁を円滑に進めるため、キャッシュバックの管理・調整を行う動機が十分にあったとされております。

④ 発覚の端緒及び端緒を把握してからの対応状況

2024 年 10 月 6 日、同年 4 月期（2023 年 5 月 1 日から 2024 年 4 月 30 日までの第 38 期）まで当社の会計監査を行っていた会計監査人である監査法人東海会計社宛てに、当社の完全子会社である TSM に 1 年以上

前から 1 億円以上のキャッシュバックの未払金があること及び当社の経理担当取締役がこれを知りながら意図的に隠ぺいしたこと等を指摘する趣旨の情報提供がなされました。

当社は、2023 年頃から、想定よりもキャリアからの入金が少ないことの原因等を継続的に調査しておりましたが、上記情報提供を受け、さらに各種調査を行い、その結果、当社が想定していた以上のキャッシュバックが現場で行われていた可能性があること及び当該キャッシュバックの一部がエンドユーザーに対して未払となっていること並びにこれらの内容が決算上適切に反映されていない可能性を認識するに至りました[2]。

そこで、当社は、2024 年 12 月 13 日付「第三者委員会設置のお知らせおよび 2025 年 4 月期第 2 四半期決算発表の延期および 2025 年 4 月期半期報告書の提出期限延長の申請検討に関するお知らせ」のとおり、店舗及び本社においてキャッシュバックに対する問い合わせ電話が継続している点や、債務の網羅性及びキャッシュバックに係る会計処理について確認する必要があるとの会計監査人の判断を受け、第三者委員会を設置して、調査を行うことを決定いたしました。また、かかる調査に時間を要することに加え、同委員会の調査結果を踏まえて、会計監査人による追加的な監査手続等が必要になることが見込まれたため、2024 年 12 月 16 日に予定していた決算発表を延期し、同日が法定提出期限である 2025 年 4 月期半期報告書についても提出期限延長の申請を検討していることを公表しました。

(3)第二事案について

① 第三者委員会の調査体制及び調査結果の概要

第二事案における第三者委員会の調査体制及び調査結果の概要は以下のとおりです。

第二事案における第三者委員会の概要			
調査体制	委員長	鈴木 智洋	鈴木・久保田法律事務所(弁護士)
	委員	久保田 理貴	鈴木・久保田法律事務所(弁護士)
	委員	矢野 直	矢野公認会計士事務所(公認会計士・税理士)
組成及び設置日	2025 年 5 月 9 日(委員選任:2025 年 5 月 20 日)		
設置目的	1. 本事案に係る事実関係調査(同種又は類似事案の有無を含む。) 2. 本事案による TSHD 連結財務諸表等への影響の検討 3. 本事案が発生した原因の分析と再発防止策の検討・提言 4. その他、第三者委員会が必要と認めた事項		
調査対象期間	2020 年 4 月期から 2025 年 4 月期第 3 四半期まで		
調査期間	2025 年 5 月 20 日から同年 8 月 28 日まで		
調査方法	1. 会計データ及び関連資料等の閲覧及び検討 2. インタビュー 3. デジタル・フォレンジック調査 4. アンケート調査 5. ホットラインの設置 6. 前回委員会による調査資料の閲覧		
調査報告書受領日	2025 年 8 月 29 日		
原因分析の概要	1. 経営トップの倫理観・誠実さを欠いた姿勢・言動 2. ガバナンスの機能不全 3. コンプライアンス意識の鈍麻・企業会計に対する理解不足 4. 組織風土 5. バックオフィスの脆弱性 6. 業務運営における透明性の欠如		
調査結果の概要	【本事案(第二事案)】		

[2] 当社は、当時、キャッシュバックに係る費用計上を現金主義で行っており、エンドユーザーに対してキャッシュバックの支払を約束した時点で発生主義による費用計上を行っておりませんでした。

	1. TSM におけるモバイル代理店委託事業の代理店精算において、経理担当取締役の関与のもと、管理部経理課において、仕訳入力時に、実際に二次代理店に提出した代理店精算書の金額に、端末代金等を上乗せして二次代理店に対する請求額を過大に計上していた(第二事案)。 【類似事案】 2. TSM において、回線契約をエンドユーザーと締結するにあたり、キャリアからの一定のインセンティブの入金を原資とし、エンドユーザーに対し、一定の金額を回線契約等の後に口座振込の方法等で還元するという、いわゆるキャッシュバックが日常的に行われていた。キャッシュバックの支払については、企業会計原則上、本来は発生主義に基づき、エンドユーザーとその支払を約した時点で計上する必要があったにもかかわらず、経理担当取締役の関与のもと、経理財務課・営業課において、現金主義に基づき支払時に計上されていた(第一事案第三者委員会の調査結果の概要と同じ)。 3. TSM におけるモバイル代理店委託事業の代理店精算において、経理担当取締役の関与のもと、管理部経理課において、①買掛金の項目の調整、②新店受託手数料の計上時期の調整、③売掛金の消込漏れが行われていた。 4. TSM における移動体通信関連事業において、経理担当取締役の関与のもと、管理部経理課において、決算期末の在庫表を調整し、実在庫以上の金額の在庫を計上していた。 5. TSM において、本来発生主義で計上すべき人材派遣費用を、経理担当取締役の関与のもと、管理部経理課において、現金主義による処理を行うことで費用を後ろ倒し計上していた。 6. TSHD グループ各社の事業年度末に未払の工事費用を計上したが、経理担当取締役の関与のもと、管理部経理課において、実際の役務提供及び支払時期は計上時期から大きく遅れており、利益及び税額を減少させることを目的とした意図的な工事費用の先行計上をしていた。 7. TSHD グループ各社の間で、経理担当取締役の関与のもと、管理部経理課において、費用や売掛金等の法人間の付替え又はセグメント間の付替えが行われていた。 8. TSHD の子会社であるトーシンリゾート株式会社と、取引先である東京システムハウス株式会社との間で、①リゾート事業におけるゴルフ場のレストランのタブレットオーダーシステムの導入に係る費用及び②ゴルフ場の予約システムの導入に係る費用に関して、経理担当取締役の関与のもと、管理部経理課において、オフバランス取引が行われていた。 9. TSHD において、経理担当取締役の関与のもと、管理部経理課において保険料に関連する長期前払費用の計上時期を操作することにより費用の計上時期を操作していた。 【新規発覚事案】 10. TSM の代理店精算において、経理担当取締役及び TSHD 創業者である石田信文の関与のもと、本来当期に計上すべき売掛金を翌期に計上することにより、当期の移動体通信関連事業の利益を減額させていた。 11. TSR において、経理担当取締役の関与及び TSHD 創業者である石田信文の関与が強く疑われる状況のもと、決算期末に翌事業年度以降に計上すべき工事費用を先行計上して利益を圧縮させていた。
提言の概要	1. 抜本的なガバナンスの改善 2. 役員選任プロセスの透明化 3. 内部統制の再構築 4. 内部監査室による監査手続の見直し

	5. コンプライアンス意識の改善 6. 企業風土の改善 7. 権限・職務分掌の見直し 8. 業務プロセスの透明化

② 不適切な会計処理が発生することになった経緯

第二事案(1.代理店精算での利益調整)について不適切な会計処理が発生することになった経緯は以下のとおりです。

時期	経緯
2023年5月26日	代理店精算業務を担当していた管理部経理課従業員が退職し、管理部経理課の担当従業員が引き継ぐ。
2023年6月7日	担当従業員は、経理担当取締役から、新規契約や機種変更時に販売する端末代金を調整して利益を出すように指示を受ける。
2023年6月以降	担当従業員において、新規契約や機種変更時に販売する端末代金の金額を実際の代理店精算の金額とは異なる金額として計上し、それに合わせて二次代理店との間で、実際に代理店精算が行われた代理店精算書とは異なる代理店精算書を作成するようになった。 担当従業員は、前年同期の利益水準等と比較して不自然ではない金額の利益が計上されるよう金額の調整を行っていた。
2023年12月	担当従業員は、経理担当取締役から、端末代での調整ではなく、在庫の調整により利益調整を行うように指示を受ける。
2024年1月以降	代理店精算時に端末代金の上乗せを行う利益調整の手口は行われなくなる。
2025年4月	2025年2月入社の管理部経理課に所属する従業員が売掛金の残高確認を行ったところ、二次代理店に対する売掛金について、精算が完了していないことを発見した。その後、社内調査の結果、精算用の代理店精算書と財務報告用の代理店精算書の2種類が存在していることが発覚し、当時、一時会計監査人であった有限責任中部総合監査法人に相談がなされた。
2025年4月30日	当時、一時会計監査人であった有限責任中部総合監査法人からの指摘によって、第二事案が判明した。

③ 役員及び従業員の関与状況並びに関与の目的及び動機

各事案についての役員及び従業員の関与状況は以下のとおりです。

事案	関与者	目的及び動機
第二事案1 (代理店精算での利益調整)	経理担当取締役 管理部経理課従業員	第三者委員会の調査報告書によれば、利益調整が目的であるとされております。当社といたしましては、当時の経営トップである創業者からのプレッシャーのもとで、期待された利益水準の達成及び税負担等に合わせた利益調整が行われたと考えております。
類似事案2 (キャッシュバックの調整) (第一事案と同内容)	(第一事案参照)	(第一事案参照)

事案	関与者	目的及び動機
類似事案 3 (代理店精算の調整(その他))	経理担当取締役(③売掛金の消込漏れを除く) 管理部経理課従業員	(第二事案 1 参照)
類似事案 4 (棚卸資産の水増し)	経理担当取締役 管理部経理課従業員	(第二事案 1 参照)
類似事案 5 (人材派遣費用の計上時期の調整)	経理担当取締役 管理部経理課従業員	(第二事案 1 参照)
類似事案 6 (工事費用の計上時期の調整)	経理担当取締役(一部工事除く) 管理部経理課従業員	(第二事案 1 参照)
類似事案 7 (グループ内付替え)	経理担当取締役 管理部経理課従業員	(第二事案 1 参照)
類似事案 8 (オフバランス取引)	経理担当取締役 管理部経理課従業員	(第二事案 1 参照)
類似事案 9 (資産・費用間の調整)	経理担当取締役 管理部経理課従業員	(第二事案 1 参照)
新規発覚事案 10 (代理店精算における売掛金の計上金額の調整)	元代表取締役会長 経理担当取締役 管理部経理課従業員	(第二事案 1 参照)
新規発覚事案 11 (工事費用の計上時期の調整)	経理担当取締役 管理部経理課従業員	(第二事案 1 参照)

新規発覚事案 10(代理店精算における売掛金の計上金額の調整)においては、キャッシュを動かさない利益調整として、年度末に代理店に対して端末を値引き販売して、翌年度に値引き分を上乗せして回収する方法により、不適切な会計処理が行われております。

第三者委員会の調査報告書においては、2023 年 10 月に社内ワークフロー上に残された経理担当取締役及び元代表取締役会長間のコメントという客観的証拠から、2022 年 4 月期である 2022 年 3 月及び 4 月に代理店に対して端末の値引き販売が行われていたこと、翌期の 2023 年 5 月に値引き分を上乗せして回収したことが元代表取締役会長に対して報告され、元代表取締役会長もこれに対してコメントを返していることから、これを認識していたと認定した上で、元代表取締役会長及び経理担当取締役が深く関与して行われたものであると認められると判断されております。

④ 発覚の端緒及び端緒を把握してからの対応状況

2025 年 4 月 30 日、当時、当社の一時会計監査人であった有限責任中部総合監査法人(前任会計監査人である監査法人東海会計社の辞任後に選任された一時会計監査人)からの指摘によって、第二事案が判明しました。

第二事案について、事案の解明を図るためには、独立性及び専門性を有する第三者による調査が必要であるとの有限責任中部総合監査法人からの指摘を受け、当社は、公正性を確保した調査が必要であると判断し、2025 年 5 月 9 日開催の取締役会において、外部の有識者によって構成する第三者委員会の設置を決議し、同月 20 日開催の取締役会において、第三者委員会の委員を決定し、調査に着手いたしました。

(4)過年度決算訂正の実施及び当社会計監査人の意見不表明・結論不表明

① 第一事案及び第二事案を踏まえた過年度決算訂正の実施等

2025 年 2 月 14 日、当社は第一事案の第三者委員会の調査報告書で指摘された内容を踏まえて、過年度決算訂正を行いました。

さらに、2025 年 10 月 31 日、当社は、第一事案及び第二事案の各第三者委員会の調査報告書で指摘された内容を踏まえて、過年度決算訂正を行いました。2025 年 10 月 31 日の訂正対象は以下のとおりです。

種別	対象期
訂正した有価証券報告書 (第 37 期 2023 年 4 月期及び第 38 期 2024 年 4 月期については再訂正)	第 34 期 2020 年 4 月期(自 2019 年 5 月 1 日至 2020 年 4 月 30 日) 第 35 期 2021 年 4 月期(自 2020 年 5 月 1 日至 2021 年 4 月 30 日) 第 36 期 2022 年 4 月期(自 2021 年 5 月 1 日至 2022 年 4 月 30 日) 第 37 期 2023 年 4 月期(自 2022 年 5 月 1 日至 2023 年 4 月 30 日) 第 38 期 2024 年 4 月期(自 2023 年 5 月 1 日至 2024 年 4 月 30 日)
訂正した半期報告書	第 39 期 2025 年 4 月期中間期(自 2024 年 5 月 1 日至 2024 年 10 月 31 日)
訂正した四半期報告書 (第 38 期 2024 年 4 月期第 1 四半期、第 38 期 2024 年 4 月期第 2 四半期及び第 38 期 2024 年 4 月期第 3 四半期については再訂正)	第 34 期 2020 年 4 月期第 1 四半期(自 2019 年 5 月 1 日至 2019 年 7 月 31 日) 第 34 期 2020 年 4 月期第 2 四半期(自 2019 年 8 月 1 日至 2019 年 10 月 31 日) 第 34 期 2020 年 4 月期第 3 四半期(自 2019 年 11 月 1 日至 2020 年 1 月 31 日) 第 35 期 2021 年 4 月期第 1 四半期(自 2020 年 5 月 1 日至 2020 年 7 月 31 日) 第 35 期 2021 年 4 月期第 2 四半期(自 2020 年 8 月 1 日至 2020 年 10 月 31 日) 第 35 期 2021 年 4 月期第 3 四半期(自 2020 年 11 月 1 日至 2021 年 1 月 31 日) 第 36 期 2022 年 4 月期第 1 四半期(自 2021 年 5 月 1 日至 2021 年 7 月 31 日) 第 36 期 2022 年 4 月期第 2 四半期(自 2021 年 8 月 1 日至 2021 年 10 月 31 日) 第 36 期 2022 年 4 月期第 3 四半期(自 2021 年 11 月 1 日至 2022 年 1 月 31 日) 第 37 期 2023 年 4 月期第 1 四半期(自 2022 年 5 月 1 日至 2022 年 7 月 31 日) 第 37 期 2023 年 4 月期第 2 四半期(自 2022 年 8 月 1 日至 2022 年 10 月 31 日) 第 37 期 2023 年 4 月期第 3 四半期(自 2022 年 11 月 1 日至 2023 年 1 月 31 日) 第 38 期 2024 年 4 月期第 1 四半期(自 2023 年 5 月 1 日至 2023 年 7 月 31 日) 第 38 期 2024 年 4 月期第 2 四半期(自 2023 年 8 月 1 日至 2023 年 10 月 31 日) 第 38 期 2024 年 4 月期第 3 四半期(自 2023 年 11 月 1 日至 2024 年 1 月 31 日) 第 39 期 2025 年 4 月期第 1 四半期(自 2024 年 5 月 1 日至 2024 年 7 月 31 日) 第 39 期 2025 年 4 月期第 3 四半期(自 2024 年 11 月 1 日至 2025 年 1 月 31 日)
訂正した決算短信及び四半期決算短信 (第 37 期 2023 年 4 月期決算短信〔日本基準〕(連結)、第 38 期 2024 年 4 月期第 1 四半期決算短信〔日本基準〕(連結)、第 38 期 2024 年 4 月期第 2 四半期決算短信〔日本基準〕(連結)、第 38 期 2024 年 4 月期第 3 四半期決算短信〔日本基準〕(連結)、第 38 期 2024 年 4 月期決算短信〔日本基準〕(連結)及び第 39 期 2025 年 4 月期第 1 四半期決算短信〔日本基準〕(連結)については、再訂正)	第 34 期 2020 年 4 月期第 1 四半期決算短信〔日本基準〕(連結) 第 34 期 2020 年 4 月期第 2 四半期決算短信〔日本基準〕(連結) 第 34 期 2020 年 4 月期第 3 四半期決算短信〔日本基準〕(連結) 第 34 期 2020 年 4 月期決算短信〔日本基準〕(連結) 第 35 期 2021 年 4 月期第 1 四半期決算短信〔日本基準〕(連結) 第 35 期 2021 年 4 月期第 2 四半期決算短信〔日本基準〕(連結) 第 35 期 2021 年 4 月期第 3 四半期決算短信〔日本基準〕(連結) 第 35 期 2021 年 4 月期決算短信〔日本基準〕(連結) 第 36 期 2022 年 4 月期第 1 四半期決算短信〔日本基準〕(連結) 第 36 期 2022 年 4 月期第 2 四半期決算短信〔日本基準〕(連結) 第 36 期 2022 年 4 月期第 3 四半期決算短信〔日本基準〕(連結) 第 36 期 2022 年 4 月期決算短信〔日本基準〕(連結) 第 37 期 2023 年 4 月期第 1 四半期決算短信〔日本基準〕(連結) 第 37 期 2023 年 4 月期第 2 四半期決算短信〔日本基準〕(連結) 第 37 期 2023 年 4 月期第 3 四半期決算短信〔日本基準〕(連結) 第 37 期 2023 年 4 月期決算短信〔日本基準〕(連結) 第 38 期 2024 年 4 月期第 1 四半期決算短信〔日本基準〕(連結) 第 38 期 2024 年 4 月期第 2 四半期決算短信〔日本基準〕(連結) 第 38 期 2024 年 4 月期第 3 四半期決算短信〔日本基準〕(連結) 第 38 期 2024 年 4 月期決算短信〔日本基準〕(連結) 第 39 期 2025 年 4 月期第 1 四半期決算短信〔日本基準〕(連結) 第 39 期 2025 年 4 月期第 2 四半期決算短信〔日本基準〕(連結)

	第 39 期 2025 年 4 月期第 3 四半期決算短信〔日本基準〕(連結)

2025 年 10 月 31 日、当社は、上記過年度決算訂正を反映した第 39 期 2025 年 4 月期有価証券報告書を提出いたしました。その後も、当社は、2025 年 12 月 15 日、第 40 期 2026 年 4 月期半期報告書及び第 40 期 2026 年 4 月期第 1 四半期決算短信及び第 2 四半期決算短信を提出し、2026 年 3 月 16 日、第 40 期 2026 年 4 月期第 3 四半期決算短信を提出いたしました。

② 当社会計監査人の意見不表明・結論不表明の状況

2025 年 10 月 31 日、会計監査人である監査法人アリアは、上記過年度決算訂正を行った有価証券報告書等について意見不表明又は結論不表明といたしました。その後も、監査法人アリアは、2025 年 12 月 15 日、第 40 期 2026 年 4 月期半期報告書及び第 40 期 2026 年 4 月期第 1 四半期決算短信について結論不表明とし、2026 年 3 月 16 日、第 40 期 2026 年 4 月期第 3 四半期決算短信について結論不表明といたしました。

2025 年 10 月 31 日、同年 12 月 15 日及び 2026 年 3 月 16 日に監査法人アリアが意見不表明・結論不表明とした有価証券報告書等は以下のとおりです。

種別	対象期
有価証券報告書	第 34 期 2020 年 4 月期(自 2019 年 5 月 1 日至 2020 年 4 月 30 日) 第 35 期 2021 年 4 月期(自 2020 年 5 月 1 日至 2021 年 4 月 30 日) 第 36 期 2022 年 4 月期(自 2021 年 5 月 1 日至 2022 年 4 月 30 日) 第 37 期 2023 年 4 月期(自 2022 年 5 月 1 日至 2023 年 4 月 30 日) 第 38 期 2024 年 4 月期(自 2023 年 5 月 1 日至 2024 年 4 月 30 日) 第 39 期 2025 年 4 月期(自 2024 年 5 月 1 日至 2025 年 4 月 30 日)
半期報告書	第 39 期 2025 年 4 月期(自 2024 年 5 月 1 日至 2024 年 10 月 31 日) 第 40 期 2026 年 4 月期(自 2025 年 5 月 1 日至 2025 年 10 月 31 日)
四半期報告書	第 34 期 2020 年 4 月期第 1 四半期(自 2019 年 5 月 1 日至 2019 年 7 月 31 日) 第 34 期 2020 年 4 月期第 2 四半期(自 2019 年 8 月 1 日至 2019 年 10 月 31 日) 第 34 期 2020 年 4 月期第 3 四半期(自 2019 年 11 月 1 日至 2020 年 1 月 31 日) 第 35 期 2021 年 4 月期第 1 四半期(自 2020 年 5 月 1 日至 2020 年 7 月 31 日) 第 35 期 2021 年 4 月期第 2 四半期(自 2020 年 8 月 1 日至 2020 年 10 月 31 日) 第 35 期 2021 年 4 月期第 3 四半期(自 2020 年 11 月 1 日至 2021 年 1 月 31 日) 第 36 期 2022 年 4 月期第 1 四半期(自 2021 年 5 月 1 日至 2021 年 7 月 31 日) 第 36 期 2022 年 4 月期第 2 四半期(自 2021 年 8 月 1 日至 2021 年 10 月 31 日) 第 36 期 2022 年 4 月期第 3 四半期(自 2021 年 11 月 1 日至 2022 年 1 月 31 日) 第 37 期 2023 年 4 月期第 1 四半期(自 2022 年 5 月 1 日至 2022 年 7 月 31 日) 第 37 期 2023 年 4 月期第 2 四半期(自 2022 年 8 月 1 日至 2022 年 10 月 31 日) 第 37 期 2023 年 4 月期第 3 四半期(自 2022 年 11 月 1 日至 2023 年 1 月 31 日) 第 38 期 2024 年 4 月期第 1 四半期(自 2023 年 5 月 1 日至 2023 年 7 月 31 日) 第 38 期 2024 年 4 月期第 2 四半期(自 2023 年 8 月 1 日至 2023 年 10 月 31 日) 第 38 期 2024 年 4 月期第 3 四半期(自 2023 年 11 月 1 日至 2024 年 1 月 31 日)
決算短信及び四半期決算短信	第 39 期 2025 年 4 月期第 1 四半期決算短信〔日本基準〕(連結) 第 39 期 2025 年 4 月期第 3 四半期決算短信〔日本基準〕(連結) 第 40 期 2026 年 4 月期第 1 四半期決算短信〔日本基準〕(連結) 第 40 期 2026 年 4 月期第 3 四半期決算短信〔日本基準〕(連結)
内部統制報告書	第 39 期 2025 年 4 月期(自 2024 年 5 月 1 日至 2025 年 4 月 30 日) ※内部統制監査報告書における意見不表明

監査法人アリアによる意見不表明・結論不表明の理由の要旨は以下のとおりです[3]。

意見不表明・結論不表明の理由	背景事情として指摘された事項
① 各財務諸表に重要かつ広範な影響を及ぼす可能性があり、訂正処理の正確性や網羅性に関する十分かつ適切な監査証拠を入手できなかったこと	• 当社が第二事案第三者委員会から創業者の倫理観・誠実さを欠いた姿勢や言動について指摘を受けたこと
	• 当社において創業者の処遇を含めた再発防止策の策定と実行が未了であったこと
	• 当社において訂正処理の正確性・網羅性についての自主的な検証が未了であったこと
② 継続企業の前提に重要な疑義を生じさせる状況が存在し、経営者が継続企業を前提として連結財務諸表を作成することの適切性に関する十分かつ適切な監査証拠を入手できなかったこと	• 当社において不適切会計による決算訂正を受け借入契約のコベナンツへの抵触が生じていたこと
	• 当社において資金繰りが悪化し借入金の返済猶予を取引金融機関に要請する事態が生じていたこと
	• 当社において金融機関の支援の前提となる第二事案第三者委員会の指摘・提言を踏まえた実効性のある再発防止策の策定が未了であったこと

(5)特別注意銘柄の指定

2025 年 11 月 22 日、当社は、東京証券取引所により、日本取引所自主規制法人の審査結果に基づき、特別注意銘柄に指定されました。なお、当社は併せて上場契約違約金 1,440 万円の徴求も受けております。

指定理由については、以下の 2 点とされております。

- ✓ 上場会社の財務諸表等に添付される監査報告書等において意見不表明等が記載され、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ため(有価証券上場規程第 503 条第 1 項第 2 号 b 及び c)
- ✓ 適時開示の規定に違反し、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ため(有価証券上場規程第 503 条第 1 項第 3 号)

指定理由の詳細としては、元代表取締役会長である創業者の倫理観・誠実性の欠如等により、当社は全社的なガバナンスの機能不全に陥り、長期間にわたり複数の不適切会計が行われた結果、投資者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が行われたものであり、また、投資者が適切な投資判断を行うにあたっての前提となる有価証券報告書等の財務諸表等に添付される監査報告書等の監査意見等が意見不表

[3] 2025 年 10 月 25 日、改善措置の一環として、第二事案において第三者委員会から倫理観・誠実さを欠いた姿勢や言動について指摘を受けた創業者が当社及び当社グループの全ての役員から退任しておりますが、2025 年 12 月 15 日付の第 40 期 2026 年 4 月期半期報告書及び第 40 期 2026 年 4 月期第 1 四半期決算短信のレビュー報告書では、実効性ある再発防止策の実行や過年度決算の訂正処理の正確性や網羅性についての自主的な検証が未了であり、上表の状況が継続しているとして結論不表明となりました。また、2026 年 3 月 16 日付第 40 期 2026 年 4 月期第 3 四半期決算短信のレビュー報告書では、①当社では、決算や内部統制・ガバナンス等を専門的及び客観的な見地から検証し、過年度有価証券報告書等に関する問題の有無等を明確にするために社内検証委員会を設置し、過年度決算の訂正処理の正確性や網羅性についての自主的な検証を進めているものの、2026 年 3 月 16 日時点でも、会社の検証作業は終了していないこと、②当社では、第 40 期 2026 年 4 月期第 3 四半期連結累計期間において、不適切会計による決算訂正を受け借入契約のコベナンツに抵触することとなった上、資金繰りが悪化し借入金の返済猶予を取引金融機関に要請する事態が継続していること、③大株主による株主権行使の動向から、上場維持に向けた内部管理体制の改善を推し進めている現経営体制を継続的に維持できるか不透明な状況となっていること等が指摘され、結論不表明となりました。

明等となったものであり、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たことによるものとされております。

(6)社内検証委員会の設置及び検証結果に基づく過年度決算訂正等

① 社内検証委員会の設置に至った経緯

2025 年 12 月 15 日、当社は、監査法人アリア及び外部機関とも協議の上で、取締役会決議により、調査委員会の設置を決定いたしました。

当社は、上記のとおり、当社の会計監査人である監査法人アリアから、2026 年 4 月期第 1 四半期決算短信の四半期連結財務諸表及び 2026 年 4 月期半期報告書の中間連結財務諸表について結論を表明しない旨の期中レビュー報告書を受領し、実効性ある再発防止策の実行や過年度決算の訂正処理の正確性や網羅性についての自主的な検証が未了であり、これらについて監査手続を完了できない状況であったと指摘を受けました。当社は、専門家を再度招聘し、外部機関と問題解決に向けての議論を重ねてまいりましたが結論に至らず、同中間連結会計期間においても、同様の状況が継続していたことから、今一度、当社の決算・内部統制・ガバナンス等を専門的及び客観的な見地から検証し、過年度有価証券報告書等に関する問題の有無等を明確にするために、調査委員会を設置することとしたものです。

2026 年 1 月 9 日、当社は、当社会計監査人である監査法人アリア及び外部機関とも協議の上で、委員選定を進め、委嘱内容にも鑑みて、正式な名称を「社内検証委員会」として、取締役会決議により、選任する委員を決定いたしました。社内検証委員会の構成は以下のとおりです。

委員長	井上 寅喜 (公認会計士 株式会社アカウンティング・アドバイザリー 代表取締役社長)
委員	大橋 大輔 (公認会計士 同社 ディレクター)
委員	平井 太 (弁護士 同社 ディレクター)

また、委嘱内容につきましては、監査法人アリア及び外部機関の指摘も踏まえ、以下の内容を社内検証委員会に委嘱することといたしました。

(1)過年度有価証券報告書の訂正報告書等に関する検証
(2)内部統制・ガバナンス体制に関する検証
(3)携帯電話事業におけるキャッシュバックに関する契約上及び法令上の問題の有無に関する検証

② 社内検証委員会の検証結果受領

2026 年 4 月 30 日、当社は、社内検証委員会から検証結果報告書の提出を受けました。上記委嘱事項のうち、社内検証委員会から内部統制・ガバナンス体制に関する検証結果として、以下の 3 項目に関する指摘を受けました。

(1)業務プロセスにおける問題点(キャッシュバック管理、代理店精算、役員経費処理)
(2)三様監査における問題点(監査役監査及び内部監査)
(3)経営陣における問題点(創業者の影響力の排除、子会社株主総会の開催等に関する運用の整理・明確化、TSHD 取締役兼子会社監査役による軽率な行動)

社内検証委員会からは、(1)業務プロセスにおける問題点において、キャッシュバック管理、代理店精算及び役員経費処理に係る各業務プロセスには、管理方法の曖昧性、業務の複雑性・属人性、証憑確認の不十分性等の問題があり、業務プロセスの透明性及び牽制機能をさらに高める必要があるとの指摘を受けました。また、(2)三様監査における問題点において、従前の監査役監査及び内部監査が経営上の問題や本社管理部門におけるリスクを十分に把握・検証するものとなっておらず、経営陣及び本社機能に対する牽制機能が十分に発揮されていなかったとの指摘を受けました。そして、(3)経営陣における問題点において、創業者の「当社に対する影響力を排除するとともに、役員らによる不適切な指示・言動を根絶することが当社のガバナンスの再構築に当たって重要であると考えた。」との指摘を受けており、当社としては改めて各問題点の重要性を

認識し、取り組むことといたしました。当社は、各第三者委員会の調査結果等を踏まえて改善措置を立案しておりましたが、2026 年 4 月 30 日付の社内検証委員会の検証結果報告書における指摘事項を真摯に受け止め、これに対応する改善措置をさらに追加することといたしました。

③ 会社更生手続開始の申立て及び開始決定

2026 年 5 月 8 日、当社は、東京地方裁判所に会社更生法に基づく更生手続開始の申立てを行い、同日、同裁判所より、更生手続開始の決定を受けました。

当社としては、元代表取締役会長である創業者の影響力の排除をはじめ、内部管理体制等の改善を図ってまいりました。併せて、2025年8月以降、取引金融機関14行との間で、弁済期が到来した有利子負債につき、弁済期の猶予に係る協議を進めてまいりましたが、監査意見等が意見不表明等となった状態にあることや、株式会社ジェットによる名古屋地方裁判所に対する臨時株主総会招集許可申立て及び同裁判所による招集許可決定により、内部管理体制の改善を進めてきた経営陣に変更が生じる可能性が生じたこと等から、取引金融機関との事業再生計画案は成立未了であり、有利子負債につき支払不能のおそれが続いた状況にありました。当社は、こうした経営上の混乱に一刻も早く終止符を打ち、引き続き元代表取締役会長の影響力を排除して内部管理体制の改善を進めるべく、東京地方裁判所に更生手続開始の申立てをし、更生手続開始の決定を受けたものです。

④ 改善計画・状況報告書の公表

2026 年 5 月 26 日、当社は、改善計画・状況報告書を公表いたしました。

同改善計画・状況報告書については、当社として、社内検証委員会の検証結果はもとより、様々なステークホルダーからの指摘事項を真摯に受け止め、会社更生手続において元代表取締役会長の影響力を排除して内部管理体制の改善を進めることを盛り込んだものです。

⑤ 第 39 期 2025 年 4 月期有価証券報告書の訂正報告書の提出

2026 年 7 月 31 日、当社は、社内検証委員会の検証結果を踏まえて、監査法人アリア及び外部機関とも協議の上で、第 39 期 2025 年 4 月期有価証券報告書の訂正報告書を提出いたしました。なお、会計監査人との協議により、下記の第 40 期 2026 年 4 月期有価証券報告書において、過年度決算訂正を期首残高に反映した上で第 40 期 2026 年 4 月期有価証券報告書に対して監査意見の表明を行うこととなったため、同訂正報告書には会計監査人の監査報告書は付されておりません。

⑥ 過年度決算訂正を反映した第 40 期 2026 年 4 月期有価証券報告書の提出

2026 年 7 月 31 日、当社は、第 40 期 2026 年 4 月期有価証券報告書を提出いたしました。同有価証券報告書においては、上記⑤記載の過年度決算訂正を期首残高に反映しております。

当社の会計監査人である監査法人アリアは、当社が 2026 年 7 月 31 日に提出した第 39 期 2025 年 4 月期有価証券報告書の訂正報告書等を踏まえて、監査の結果、第 40 期 2026 年 4 月期有価証券報告書について、過年度決算の訂正に必要なデータ・証憑が十分に残されていなかったことを理由に、2025 年 4 月期の損益計算書は社内検証委員会の検証対象外とされたことから、比較情報である 2025 年 4 月期の訂正関連利益等について十分かつ適切な監査証拠を入手できなかったものの、その影響は前年度の損益計算書項目に限定され、2026 年 4 月期の財務諸表数値には影響せず広範性もないと判断された旨の理由から、限定付適正意見を表明しました。

なお、監査法人アリアは、会社法監査における監査意見では無限定適正意見を表明しました。

⑦ 第 41 期有価証券報告書の提出及び無限定適正意見

2026 年 9 月 24 日、当社は、第 41 期（自 2026 年 5 月 1 日至 2026 年 5 月 8 日）有価証券報告書を提出いたしました。

当社の会計監査人である監査法人アリアは、監査の結果、第 41 期有価証券報告書について、無限定適正意見を表明しました。

上記のとおり、特別注意銘柄の指定理由の 1 つは、「上場会社の財務諸表等に添付される監査報告書等において意見不表明等が記載され、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ため」であったところ、直前期の有価証券報告書における監査報告書で無限定適正意見が表明されており、当社において、正確な財務諸表を作成し公表できることが確認されております。

2. 原因

第一事案及び第二事案の発生原因及び背景について、各第三者委員会及び社内検証委員会の調査結果及び認定内容を精査し、当社として以下の原因を認識しております。

① 創業者の影響力と結果重視の企業風土の存在

A. TSHD 創業者である石田信文（以下、単に「創業者」ということがあります。）は、長きにわたり当社グループの経営の中心に携わっており、会社を発展・拡大させてきた実績があり、第一事案及び第二事案の発生当時においても社内で強力なリーダーシップを発揮しておりました。しかし、その反面、強力なリーダーシップは、創業者の売上・利益追求を強く推し進める姿勢・言動と相まって、従業員だけでなく、他の役員に対しても創業者に対する従属的な気質及び日常的なプレッシャーを生じさせ、その結果として、TSHD の役職員が、社内での決裁や業務のあらゆる場面において、自由な意見表明や議論をすることが困難な風土が形成され、創業者に率直な意見を述べることは難しい状況となっておりました。

B. 第一事案発生の背景には、以下の外部的な要因が少なからず存在しました。すなわち、TSM の属する移動体通信関連業界は、キャリア施策のもとで絶えず他社代理店との競争環境にあり、主な商材である携帯電話端末や通信プランでの差別化は難しく、独自商品もキャリアによって販売が制限されておりました。また、各店舗は営業成績によりキャリアから評価され、これに応じてキャリアから支払われるインセンティブ金額等の指標となるランクが付与される一方で、評価項目は多岐にわたっておりました。そのため、キャリアからの収入となるインセンティブ収入を高く保つためには、様々な指標で高い水準の評価及びランクを獲得する必要があることから、店舗での業務量は増加傾向にありました。2019 年の電気通信事業法改正を受け、環境がさらに厳しくなっていた状況下において、移動体通信関連業界において、第一事案において問題となったキャッシュバックを施策として利用することは、ごく一般的に行われておりました。

すなわち、会社をはじめとする各代理店は、各店舗のランク次第では、他の競合代理店に契約が変更される可能性もあるため、会社は、キャリアからのプレッシャーを常に受けつつ、法律を遵守しながらもランクを維持向上することで一定の利益を上げなければならないという状況に置かれておりました。

このような状況下において、モバイル直営事業では、キャリアの店舗のランクを維持向上するために、キャッシュバック等の施策を活用して回線契約を増やすことが経営上の最優先事項の一つでした。そのため、TSM 営業課の各キャリアの担当者（統括）や各店舗の店長は、目標達成に対して、キャリアからだけではなく、経営トップである創業者からも強いプレッシャーを受けておりました。たとえば、2024 年 8 月頃までは、店長は、店舗の目標について日曜日時点で未達であった場合、翌日月曜日に創業者から本社に呼び出されることもありました。また、キャッシュバック金額が増加した 2023 年 3 月頃以降は、キャッシュバックの支払申請について、いかに創業者の承認決裁を得るかという点においても、特に経理担当取締役が強いプレッシャーを受けるようになっておりました。例として、2024 年 10 月度の TSM 月次決算数値について、経理担当取締役がワークフロー上で決裁を申請した際、上記の未払キャッシュバックの精算の影響もあり、TSM の業況が悪化し営業利益が赤字となっていたことから、「君がやってくれたおかげで赤字だな」等の発言が創業者からなされたこともありました。

また、他の取締役及び監査役も、創業者の発言や方針に異議を唱える等の行動をほとんど行っておらず、創業者の強力なリーダーシップのもと、会社としての意思決定が行われていたことは否定できません。

C. 営利企業たる株式会社において、利益追求を目的として強いリーダーシップのもと各種の意思決定を行ってきた創業者の姿勢は、必ずしも全てが否定されるものではないと考えております。しかし、創業者自らが利益追求を強力に推し進め、強く指導した結果として、役員・従業員らにおける創業者に対する従属的な気質、日常的なプレッシャーが生じ、これが、本件の各場面において、個人あるいは組織としての適切な意思決定や行動選択に誤りや躊躇を生じさせたという点で、第一事案の不適切な会計処理発生の要因の一つとなったことは否定できません。経理担当取締役以外にも、統括担当者や店長は、上記のキャリアからのプレッシャーに加え、統括担当者にあっては営業会議等での創業者からのプレッシャーを、店長にあっては店長会議での統括担当者からのプレッシャーを、重層的に受ける形となり、そのプレッシャーが非常に大きかったであろうと考えております。実際、このようなプレッシャーを受けて、過去に

は、TSM において、キャリアの施策の範囲外のイレギュラーなキャッシュバックや値引きが、店長レベルの決裁で行われていた例もございました。

D. そして、創業者、役員及び従業員が、それぞれキャリア及び上長から一定のプレッシャーを受けた結果として、社内での決裁や業務において、とかく結果のみが重視されがちで、意思決定の過程における社内ルールや手続遵守等が軽視され、利益追求のための上長からの強い指導に対して忌憚のない発言をすることが困難な風土が形成されてしまっておりました。これが、第一事案に至る各過程で各人が適切な関与や意思決定ができず、結果として長期間にわたるキャッシュバックの不適切な管理・調整を許してしまった要因の一つであったと考えております。

② 創業者の経営トップとしての倫理観・誠実さを欠いた姿勢・言動

上記①と異なり、第二事案については、第一事案のような外部的な要因は存在しませんでした。創業者である石田信文は、高度な倫理観を持つべき上場企業である TSHD のトップであるにもかかわらず、第二事案における企業会計上の不正行為に重要な関与がありました。創業者は、当該不正行為について「節税の範囲内だと思った。」旨述べておりますが、当該不正行為は会計上、税務上共に認められる行為ではなく、「節税」とは明らかに評価できない行為であることに鑑みれば、仮に主導したのは経理担当取締役だったとしても、これを制止することなく、むしろ取引先も巻き込んで当該不正行為に及んだ創業者のコンプライアンス意識は欠如していたと言わざるを得ないものと考えております。その上、創業者は検証結果報告書に不適切な会計処理事案の少なくとも一部については主導した可能性が高いと記載されているとおり、自ら不正行為に加担していたにもかかわらず、経理担当取締役が行った行為であるとして、自らに非がないかのような発言をしており、自らの責任を自覚していないその態度は、経営トップとしての倫理観・誠実さを欠いていると考えております。

また、創業者は、短期間で二度にわたり第三者委員会が設置されるという当社グループにとって経営上の重大な局面にあることを認識しながらも、第二事案に係る第三者委員会からの私用デバイスの提供要請を拒絶するという態度を示しております。当社グループの再生を考えるのであれば、当該第三者委員会の調査には全面的に協力すべきところ、創業者の上記の態度は経営トップとしてあるべき姿から大きくかけ離れていると言わざるを得ません。

その他にも、2025 年に実施された国税庁による税務調査において、2021 年に創業者に対して支給された役員退職慰労金について、退職金認定を否認され、TSHD において追加の納税負担が数億円生じております。役員退職慰労金の支給が TSHD 取締役会決議に従い第 35 期定時株主総会に上程され、同株主総会において株主の賛同を得て支給されたものであるとしても、上記のキャッシュアウトが少数株主にとっても極めて不利益なものであることや創業者が TSHD の代表取締役会長兼社長（当時）という経営トップの立場にあったことに鑑みれば、少数株主を含むステークホルダーに対して合理的な説明を速やかに実施するとともに、自らの責任の在り方や再発防止策の検討を行うべきであったにもかかわらず、これらを実施しませんでした。

以上のとおり、創業者の姿勢・言動は、上場会社において求められる高度な倫理観や備えるべき誠実性を欠いていたと言わざるを得ません。そして、経営トップである創業者の姿勢・言動が、当社グループ全体におけるコンプライアンス意識の欠如やガバナンス機能の実効性欠如等に大きく影響しているものと考えております。

③ 会社全体におけるコンプライアンス意識の不足

TSM においては、第一事案に係る第三者委員会による調査前から、エンドユーザーへのキャッシュバックの不適切な処理、端末値引、あるいは不正契約が認識されており、調査及び関係者の処分等が行われておりました。これらは、いずれも第一事案に係る第三者委員会による調査時には既に是正が完了しているか、又は、是正若しくは再発防止に向けて対応を行っておりましたが、その背景には、上記のキャリアや創業者によるプレッシャーに加え、そもそも、各従業員及び役員が、コンプライアンスに反したり会社の利益を損なうような手法を用いるという判断を自制できなかったことが挙げられます。

TSM においては、社内のキャッシュバックや端末値引等に対する限度額等のルールが明確に定められていない社内環境であったこともあり、キャリアが決定する各店舗のランクを維持向上するという目的を優先するあまり、コンプライアンスや会社の利益を確保するという意識が鈍麻していたことは否定できません。

また、第二事案において発覚した利益調整に関する行為についても、経理担当取締役が日常的に社内資料や決算資料の調整や改ざんを指示していたために、当該行為が会社内で当然に行われているものであるという誤った理解を生み、経理担当取締役が関与する部署の一部の従業員において、社内資料や決算資料の調整や改ざんが不正行為であると認識していなかった等、創業者や経理担当取締役のコンプライアンス意識の不足が従業員にも伝播し、その結果、会社全体としてコンプライアンス意識が不足している状態となっておりました。

④ 取締役会及び監査役会によるガバナンス機能の実効性欠如

A. 役員によるガバナンスの重要性の認識の欠如及び役員選任プロセスの不透明性

取締役会及び監査役会において、役員がガバナンスの重要性を明確に認識できておらず、取締役や監査役の人選や、役員に求められる人材について、議論や検討が十分になされておりませんでした。特に、社外役員は経営陣から独立した立場で経営を監督すべき立場であるため、経営陣からの独立性や専門性等を考慮して選任すべきであるにもかかわらず、その人選は、創業者の個人的な関係に基づいておりました。その結果、社外役員による経営陣の監督が消極的なものにとどまり、社外役員によるガバナンスは機能していませんでした。また、社内役員については、TSHD における業務経験や各役割に必要とされるスキル等を考慮して人選されていたものの、第一事案及び第二事案の発生当時においては、一部の社内役員については、創業者との個人的な関係や親族関係にあることが重視されており、ガバナンス上の問題については十分に意識されておりませんでした。

このように、ガバナンス機能を主体的に発揮できる人材が役員におらず、取締役会及び監査役会が企業統治の中核機関として本来求められる役割を果たせておりませんでした。

B. 取締役会

TSHD では毎月 1 回開催され、各事業の利益状況等について報告されておりましたが、各会議は短時間であり、通常 30 分程度、長くても 1 時間程度で終了しておりました。これは、従前、取締役会の議題が基本的には創業者の単独の意思によって決定され、取締役会に上程されていたため、取締役会での審議においても、創業者の主導により、役員間での十分な議論が行われないままに決議されることが常態化していたことが原因の一つであると考えております。また、TSHD の取締役会においては、通常、取締役会の会議資料は当日配布され、役員が事前に議題を検討する十分な時間を確保できておりませんでした。そして、第一事案に係る改善報告書の提出前においては、取締役会の議事録は、事前に作成された議事録に各役員が押印することで作成しており、取締役会における議論の状況は記載されておりませんでした。

また、モバイル直営事業については、各店舗のランクや利益状況が話題になることはあったものの、各店舗におけるキャッシュバック等を含む営業戦略やリスク管理等が積極的な検討の対象となることはほとんどありませんでした。

C. 監査役会

TSHD では、監査役会は、取締役会後に開催され、内部監査の結果等について報告されておりました。

しかしながら、監査役会では、従前からの運用を踏襲し続けていたため、内部監査室とともに現場に赴き実務監査は行ってはいたものの、モバイル直営事業の直営店の店舗及びリゾート事業のゴルフ場と店舗の業務監査のみに限定された内部監査の結果報告を受けることが主であり、上記以外の監査役の活動実態はほとんどありませんでした。

取締役会及び監査役会ともに、それぞれの役割を発揮し、経営課題に対してより主体的に関与していれば、第一事案及び第二事案に係る不適切会計をより早い段階で解決できていた可能性は十分にあったと考えております。

⑤ 内部統制の不備

A. 不適切な職務分掌

2022 年 7 月に TSHD のモバイル事業担当の取締役が退任し、後任として、TSM の役員でもあった、TSHD の経理担当取締役がモバイル事業も担当することになりました。同取締役は、TSM を含むグループ全体の経理担当取締役でありながら、2024 年 7 月末に至るまで、TSM の取締役として、キャリアからの高ランク獲得への責任を負うこととなり、キャッシュバック施策の実行担当者の立場となりました。一方で、同取締役は、グループ全体の経理担当取締役として、店舗からの購入特典申請の内容を確認・調査した上で、支払承認に回すべき立場でもありました。特に、グループ全体の経理担当取締役が TSM の営業部担当取締役を兼任するようになって以降の期間においては、本来あるべきキャッシュバックの実行額に対して、経理担当取締役による手続及び内容等の確認という機能が十分に果たされない状況が生じておりました。このような状況は、約 2 年にわたって改善されず、かつ、改善についての問題提起や特段の検討もなされておりませんでした。

一時的な兼任は人員配置上やむをえなかったとしても、本来兼任すべきではない役職を一人の取締役が担当することで、取締役相互の監視が働かない状態を長期間継続させてしまったことは、第一事案及び第二事案に係る不適切会計の要因の一つであると認識しております。

また、このような不適切な職務分掌を招いてしまった原因として、創業者の強力なリーダーシップのもと、創業者に権限が集中し、役員の職務分掌が適切に行われておらず、かつ職務分掌に関する社内規程等も軽視されており、適時にアップデートされていなかったために、各役員の担当すべき役割が曖昧となり、役員間の牽制・相互監視が十分になされていなかったことも強く反省すべき点であると認識しております。

B. 内部統制の整備・運用上の不備

決算財務報告プロセスに係る内部統制では、仕訳の承認について、承認タイミング・頻度・遅延時の代替手続についてのルールが定まっておらず、これにより、本来、日次・月次で行うべき仕訳承認が期末に一括承認される運用が恒常化しており、不適切な仕訳の早期発見を可能とする仕組みを構築することができておりませんでした。また、経理担当者が自己起票及び自己承認を行うという例外的な運用につき、記録・承認・頻度管理も行っていなかったため、例外的な運用を行った仕訳を事後的に確認することができず、それゆえ、仕訳処理に係る牽制機能の実効性が失われておりました。

業務プロセスに係る内部統制についても、第二事案に関連する代理店精算について、代理店精算業務の実態といわゆる J-SOX3 点セット（内部統制に必要とされる業務記述書、フローチャート、リスクコントロールマトリックス（RCM）の 3 点セット）との対応が複雑な代理店精算の業務フローと連動しておらず、虚偽記載が発生するリスクに関する見直しを行っておりませんでした。上記のような内部統制の整備・運用上の不備が、第一事案及び第二事案に係る不適切会計の要因の一つであると同時に、その発覚を遅らせた原因の一つであると認識しております。

⑥ 内部監査室によるモニタリング不足及び内部通報制度の不備

内部監査機能については、TSHD では内部監査室が担っておりましたが、同室は、2024 年 2 月から同年 9 月までの間に 2 名体制であった時期を除き、少なくとも 2023 年 4 月以降は、従業員 1 名で構成されておりました。また、内部監査手続においては、業務監査、会計監査及び組織・制度監査等網羅的に実施すべきところ、会計監査及び組織・制度監査は実施しておらず、業務監査もモバイル直営事業の直営店とリゾート事業のゴルフ場及び店舗についてチェックリストに基づく監査を実施するにとどまり、不動産事業やモバイル代理店委託事業に対する業務監査及び本社機能への内部監査は実施できていなかった

ため、監査範囲が限定的でありました。そして、チェックリストの項目は、店舗在庫や現金の管理状況等の業務に関するものから、各拠点の清掃状況まで、様々でありましたが、内部監査室は、事前に定められたチェックリストの項目を確認することが主眼となっておりました。そのため、チェックリストに記載のない TSM におけるキャッシュバック支払額の増加等の事象については把握できておらず、各拠点での調査も実施できていませんでした。また、チェックリストの項目に係る内部監査についても、その方法やルールを明文で定めていなかったため、内部監査の基準は一律でなく、属人的なものとなっておりました。

当社グループ会社には、「トーシンアラーム」と呼ばれる内部通報制度が存在し、役職員全員が見ることができる社内イントラネットへの掲示により周知がなされておりましたが、過去 5 年間において実際に役職員から通報がなされたことは稀でした。また、通報窓口として内部監査室及び社長室を設けておりましたが、経営幹部と近い部署が窓口となっており、加えて外部に独立した窓口等は設けていなかったことから、従業員が通報窓口へ連絡することに少なからず躊躇や迷いがあった可能性もあります。内部通報窓口が機能不全に陥っていたことが、第一事案及び第二事案に係る不適切会計に起因する一連の問題の発覚を遅らせた一つの原因であったと認識しております。

⑦ バックオフィス機能の脆弱性

当社グループのバックオフィス機能は TSHD が担っておりましたが、担当する従業員は 15 名程度であり、必要となる業務量に比して、人手不足の状況が続いておりました。これにより、バックオフィス機能を担当する従業員は当該従業員の能力を超える業務分担を強いられることとなり、その結果、業務上の誤りが生じやすい環境となっておりました。

⑧ 現金主義によるキャッシュバック支払繰り延べ発見の遅れと TSM における経理規程の未策定

上記のとおり、会社は、キャッシュバックに係る会計処理について、支払時に費用計上する、いわゆる現金主義によっておりました。加えて、キャッシュバック支払額及び支払時期の管理・調整が行われていたこともあり、キャッシュバックに係る未払債務が網羅的に集計されないという問題が生じておりました。すなわち、キャッシュバックの費用計上が現金主義によって会計処理されていたため、本来認識すべき期間に費用認識されず、これにより、キャッシュバックの支払金額及び支払時期の調整等が容易に実施される状況を生み、第一事案に係る不適切な会計処理の発見を困難にしていたと認識しております。この点、TSM ではそもそも経理規程が策定されておらず、会計処理に関するルールがありませんでした。そのため、2023 年 3 月以降キャッシュバック件数・発生額が増加した状況下においても、TSM では、従来の現金主義による会計処理を踏襲するのみでした。

こうした状況が続いた結果、検証結果報告書に指摘されているとおり、「短期的に回線契約が解約される等の一定の条件に該当するため支払保留」するとして支払わなかった支払保留分については、以降、顧客から不払に係るクレームが来た場合にはこれを支払う方針（すなわち、このようなクレームが来ない限りはこれを支払わない方針）とされ、約 45 百万円ないし約 47 百万円の未払額が生じました。

TSM においては財務報告の適正性を確保すべく、経理規程を策定し、環境の変化に合わせて継続的に見直すという意識が不足していたものと認識しています。

⑨ 業務運営の不透明性

A. 業務ツールの問題

代理店精算業務や在庫管理等、当社の業務の多くは Excel ファイル等のツールを用いて行われているところ、代理店精算業務等複雑な業務においては、手入力で管理することにより誤りが混入しやすく、第二事案に係る不適切会計が生じた要因の一つであると認識しております。

B. 業務上のルールの未作成

当社においては、業務上のマニュアル等を作成しておらず、特に代理店精算業務に関するノウハウは属人的なものでありました。その上、明文のマニュアルがないことから、代理店精算業務の引継ぎについても口頭で行われ、正確な引継ぎが実施できておりませんでした。これにより、代理店精算業務の統一的な運用が確立されず、多くの誤謬を生み出す原因となっていたと認識しております。

上記の他、キャッシュバックに関する方針や承認・管理手続等が未整備であったこと、TSHD の人件費負担割合に応じて変動する各子会社の業務委託費用の見直しに関する基準が設けられていなかったことや連結財務諸表の作成プロセスが明文化されていなかったこと等、業務上のルールが存在しないことから、不適切な会計処理を行うことが容易な状況を作り出してしまっていたと認識しております。

C. 業務上のコミュニケーション方法の不適切性

当社の役職員の業務上のコミュニケーションは、役職員個人の私用デバイスを用いて行われていたため、当社の認識の及ばないところで、業務上の連絡を行うことが可能となっておりました。そのため、当社において、役職員による不正行為に関する連絡が行われていたとしても、これを捕捉することが難しく、役職員等の不正行為を防止しにくい環境であったと認識しております。

また、創業者からの指示は口頭によって行われ、取引先との重要な連絡についても電話でのやりとりのみでいずれも記録化されていない等、事後的な検証が困難な状況であったことも、不適切な会計処理の発覚を遅らせた原因の一つであると認識しております。

D. 仕訳起票の承認時期

上記のとおり、本来、日次・月次で行うべき仕訳承認が期末に一括承認される運用が恒常化していたため、仕訳の修正についても期末直前に行うこととなり、その結果、不正確・不透明な利益調整が行われる状況となっておりました。

E. 債権管理の仕組みの不存在

当社グループにおいては、長期滞留債権を管理する仕組みが構築されておらず、債権回収の責任者も定めていなかったため、長期間にわたり未回収の売掛金が存在したとしても、見過ごしてしまうリスクのある状況となっておりました。

3. 改善措置及びその実施状況

【改善策】には、2026 年 5 月 26 日開示の「改善計画・状況報告書」における「2. 改善措置」「(2)再発防止に向けた改善措置(実施済みのものを含む。)」を記載し、【改善状況】には改善策の実施状況を記載し、【今後の対応について】には今後の改善策の運用方針等を記載しております。

当社といたしましては、今後の 2027 年 10 月期においても、引き続きガバナンス及び内部管理体制の強化を着実に推進してまいります。

(1)創業者の退任等による抜本的な経営体制の変革

① 第一事案を受けた創業者の社長辞任及び権限縮小

【改善策】

第一事案を受けて、2025 年 7 月をもって、TSHD の代表取締役会長兼社長であった石田信文は、社長の地位を辞任し、代表権を持つ会長に就任いたしました。これに伴い、取締役石田雅文が TSHD において、新たに代表権を持つ社長に就任し、当社グループ会社においても代表取締役に就任いたしました。これにより、TSHD は、石田信文と石田雅文の代表取締役 2 名の体制となりました。

また、TSHD 及び TSM を含む当社グループ会社において、特定の者に権限及び影響力が集中することを防止するために、2025 年 9 月、取締役会規程及び職務権限規程の改訂を行い、重要事項の決定は、取締役会決議事項とするとともに、各役職の決裁基準を明確化して、創業者である石田信文の単独決裁事項を撤廃し、権限縮小による影響力低減を行い、2025 年 10 月より当該規程に基づく運用を開始いたしました。

第一事案を受けた際の体制としては、創業者である石田信文は、当社グループの借入先である銀行との折衝や不動産事業の統括を引き続き行う必要があったため、代表権を保持し続け、当社グループの既存事業に関する営業・販売等に関する事業責任者として職責を担うものの、将来的にはこれらの役割は新社長に引き継いでいく予定としておりました。

新社長である石田雅文は、当社グループの事業全般を統括するとともに、創業者である石田信文に代わって、当社グループ全体に関わるガバナンス及びコンプライアンスについても全体を掌握し、統括するものといたしました。

なお、新社長である石田雅文は、第一事案及び第二事案を通して不適切な会計処理に対する関与はなく、また、当社における取締役としての経験に加えて、他社においてマネージャー職として、店舗におけるコンプライアンスやガバナンス推進に取り組んだ経験もあることから、上記役割を担うために十分な知見と経験を有していると判断いたしました。

改善措置	創業者の社長辞任及び権限縮小
主管部門	―
整備対象	―
整備完了時期	2025 年 7 月:創業者の社長辞任 2025 年 10 月:改訂した各規程の運用開始
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	適時開示、社内イントラネット上の掲載等
実施頻度	―
原因項番(参照先)	2. ①②

【改善状況】

A. 創業者の当社及び当社グループ全ての取締役辞任

上記【改善策】のとおり、2025 年 7 月より、当社の代表取締役会長兼社長であった石田信文が社長を辞任するとともに、石田雅文が代表取締役社長に就任したことで、当社は、石田信文会長と石田雅文社長の代表取締役 2 名の体制になりました。

しかしながら、下記②【改善策】に記載のとおり、その後新たに発覚した第二事案につき、第三者委員会から、石田信文が不適切な会計処理に関与しており、このような不適切な会計処理が発生した根源的な原因は、創業者の倫理観や誠実性を欠いた姿勢・言動にあるとの指摘を受けました。これを契機として、新たな経営体制に移行すべく、石田信文は、2025 年 10 月 7 日付「代表取締役の異動(辞任)に関するお知らせ」にて公表のとおり、2025 年 10 月 25 日をもって当社の代表取締役会長及び取締役並びに当社グループ会社の代表取締役及び取締役を辞任し、当社及び当社グループの全ての役員から退任いたしました。これにより、石田信文が当社の役員として業務執行に関与することはなくなったため、業務執行の観点において、創業者による影響力は排除されたものと認識しております。

また、下記②【改善策】に記載のとおり、創業者が当社在職中に手掛けた案件の推進や築いてきた取引先との関係性の維持等は、少なくとも一定期間は当社の事業継続に不可欠と考え、創業者から当社の事業継続及び業務の引継ぎに必要な範囲で営業上の協力を得るために、2025 年 11 月、当社は、創業者が代表取締役を務める株式会社ジェットとの間で、不動産事業における不動産情報の取得及び提供、モバイル事業におけるキャリア等との折衝の支援業務、その他の創業者の業務の引継ぎを委託することを内容とする業務委託契約を締結いたしました。なお、同業務委託契約における委託業務範囲は、情報取得等の支援業務及び引継ぎ業務のみに限定され、創業者は当社の業務執行に関する決裁・承認権限を有しないこととされたため、委託期間においても創業者が当社の業務執行に関する決裁に関与することはありませんでした。その後、同業務委託契約に基づく委託業務以外の当社の業務執行に対する創業者の影響力を明確に排除すべく、当社において同業務委託契約の改定について検討していたところ、2025 年 12 月 12 日、株式会社ジェットから、一切の事前連絡なく、一方的に、当社に対し、同業務委託契約の解約申入れがあり、これにより当社と株式会社ジェットとの間の業務委託契約は終了いたしました。これにより、創業者は、当社における役員や従業員の地位は有していない上に、業務委託等の契約関係も解消され、当社の事業には全く関与しないこととなりました。

なお、石田雅文は、2026 年 5 月 28 日開催の当社の株主である株式会社ジェットの招集による臨時株主総会において、取締役の解任が可決されたため、当社の代表取締役社長及び取締役を退任いたしました。

B. 取締役会規程及び職務権限規程の改訂と創業者の決裁権限

上記【改善策】のとおり、当社は、2025 年 9 月、取締役会規程及び職務権限規程の改訂を行い、重要事項の決定は、取締役会決議事項とするとともに、各役職の決裁基準を明確化して、創業者の単独決裁事項を撤廃し、権限縮小による影響力削減を行い、2025 年 10 月から当該規程に基づく運用を開始いたしました。その後、下記②【改善策】に記載のとおり、創業者は 2025 年 10 月 25 日をもって当社及び当社グループの全ての取締役を退任したため、同日以降、創業者は当社及び当社グループに係る決裁権限を有しておりません。

【今後の対応について】

該当なし。

② 第二事案を受けた創業者の退任による抜本的な経営体制の変革、及び、DIP 型更生手続の開始による抜本的な経営改革路線の存続

【改善策】

第一事案の発生を受けて、上記①のとおり、創業者である石田信文は社長を辞任しましたが、その後に明らかとなった第二事案において、第三者委員会から、不適切な会計処理に関与していたとの指摘を受けました。 その上で、第二事案の第三者委員会からは、不適切な会計処理が発生した根源的な原因は、創業者の倫理観や誠実性を欠いた姿勢・言動にあり、これがガバナンスの機能不全等の根幹にあるとの厳しい指摘を受けました。 当社としては、第二事案の第三者委員会からの指摘を真摯に受け止め、当社における適切なガバナンス体制を構築して、健全な企業経営を実現していくためには、抜本的な経営体制の変革が必要で

あると強く決意いたしました。すなわち、今般明らかとなった不適切な会計処理を契機として、当社の健全かつ永続的な成長を図るため、新たな経営体制に移行することが不可欠であると判断いたしました。

これにより、創業者は、2025 年 10 月 7 日付「代表取締役の異動(辞任)に関するお知らせ」にて公表のとおり、2025 年 10 月 25 日をもって当社の代表取締役会長及び取締役並びに当社グループ会社の代表取締役及び取締役を辞任し、当社及び当社グループの全ての役員から退任いたしました。創業者の代表取締役会長及び取締役からの退任により、こうした当社の役員としての業務執行への関与がなくなったため、第三者委員会で指摘された直接的原因に対する必要な措置が実施できたものと認識しております。他方、株式会社ジェットによる当社に対する臨時株主総会招集請求(議案として取締役石田雅文の解任及び新たな取締役の選任を求めるもの)など、創業者が実質的な大株主としての影響力を公然又は隠然と行使する途はなお残されていることから、こうした手段によるものを含め、創業者の影響力の排除を図ってまいります。なお、当社に更生手続が開始された結果、たとえその後の株主総会決議により取締役の交代が生じた場合においても、会社更生法上、管財人に事業の経営並びに財産の管理及び処分をする権限が専属するものとされており(会社更生法第 72 条第 1 項)、取締役にはその権限がないことから、創業者が株主総会による取締役の選解任等を通じて実質的な大株主としての影響力を行使することは、実質的な制約を受けた状態にあります。

なお、創業者が、当社在職中に手掛けた案件の推進、築いてきた取引先との関係性の維持等は、少なくとも一定期間は当社の事業継続に不可欠と考えられたため、創業者から当社の事業継続及び業務の引継ぎに必要な範囲で営業上の協力を得るために、2025 年 11 月、当社は、創業者が代表取締役を務める株式会社ジェットとの間で、不動産事業における不動産情報の取得及び提供、モバイル事業におけるキャリア等との折衝の支援業務、その他の創業者の業務の引継ぎを委託することを内容とする業務委託契約を締結いたしました。同業務委託契約における委託業務範囲は、情報取得等の支援業務及び引継ぎ業務のみに限定されており、創業者は当社の業務執行に関する決裁・承認権限を有しないこととされました。その後、2025 年 12 月 12 日、株式会社ジェットから、一切の事前連絡なく、一方的に、当社に対し、同業務委託契約の解約申入れがあり、これにより当社と株式会社ジェットとの間の業務委託契約は終了いたしました。同業務委託契約に基づき、株式会社ジェットにより実際に提供された業務は、契約締結時に期待していた内容ではなかったため、当社から業務委託契約の継続を求める必要性はないと考え、株式会社ジェットに対して解除理由等の確認は行っておりません。

同業務委託契約の終了により、創業者は、当社における役員や従業員の地位は有していない上に、業務委託等の契約関係も解消され、当社の事業には全く関与しないこととなりました。

また、創業者の配偶者である石田ゆかり氏は引き続き取締役として在任しておりますが、創業者による影響力排除等の観点から、2026 年 1 月 9 日の取締役会において財務担当業務執行取締役及び管理部長(財務担当)の職を解職しており、引き続き管掌事項を持たない取締役としては在任するものの、具体的な業務執行は担わない体制といたしました。

なお、更生手続開始後は、当社の事業経営権及び財産管理処分権は管財人石田雅文及び管財人粟田口太郎の両管財人に専属することから(会社更生法第 72 条第 1 項)、石田ゆかり氏を含む取締役は、現在、事業経営権及び財産管理処分権を有しない立場にあります。

改善措置	創業者の当社代表取締役会長及び取締役並びに当社グループ会社の代表取締役及び取締役の退任並びに創業者の配偶者である石田ゆかり氏の財務担当業務執行取締役及び管理部長(財務担当)の職からの解職並びに更生手続開始決定による石田ゆかり氏を含む取締役の事業経営権及び財産管理処分権の停止
主管部門	―
整備対象	―
整備完了時期	創業者につき、2025 年 10 月 25 日 石田ゆかり氏につき、2026 年 1 月 9 日 更生手続開始決定につき、2026 年 5 月
運用開始時期	整備完了時期を参照

周知徹底方法	適時開示、社内イントラネット上の掲載等
実施頻度	―
原因項番(参照先)	2. ①②

なお、2025 年 12 月 30 日、当社は、当社の株主である株式会社ジェットから、会社法第 297 条第 1 項に基づく臨時株主総会招集の請求を受けております。当該請求において、株式会社ジェットは、当社代表取締役社長の石田雅文の解任及び 1 名の取締役選任を目的とする臨時株主総会の招集を請求し、さらに、2026 年 1 月 23 日付で、名古屋地方裁判所に対して、同内容を目的とする株主総会招集許可申立てを行いました。その結果、同年 3 月 31 日付「(経過開示)株主による臨時株主総会の招集許可申立てに関するお知らせ」のとおり、同裁判所は、同日付で、株式会社ジェットに対し、同年 5 月 12 日までの日を会日とする株主総会の招集を許可し、さらに、同年 4 月 24 日付「(経過開示)株主による臨時株主総会の招集許可申立てに関するお知らせ」のとおり、同月 23 日付で、株主総会の会日を同年 5 月 28 日までの日へと変更しました。なお、株式会社ジェットは、2026 年 4 月 16 日付で、同裁判所に対して、当該臨時株主総会に係る検査役選任の申立てを行い、さらに、同月 28 日付で、同裁判所に対して、臨時株主総会の開催日を同年 5 月 28 日とする旨の上申書を提出しました。もっとも、その後、理由は明らかではありませんが、株式会社ジェットは、当該検査役選任申立てを取り下げる旨の書面を同裁判所に提出しております(2026 年 5 月 12 日付の取下書が同年 5 月 14 日に同裁判所で受理されています。)。他方、当社は、株式会社ジェットが当該臨時株主総会(開催日を 2026 年 5 月 28 日とするもの)に係る招集通知を発送した事実を、同年 5 月 18 日に確認しました(招集通知は 2026 年 5 月 13 日付とされています。)。当社は、当該臨時株主総会について、招集の手続及び決議の方法が適正かつ適法になされていることを調査させるため、2026 年 5 月 19 日、名古屋地方裁判所に株主総会検査役選任の申立てを行い、同月 22 日、同裁判所により株主総会検査役が選任されました。そして、2026 年 5 月 28 日、株主総会検査役立会いのもと、当該臨時株主総会が開催され、取締役石田雅文の解任の議案及び平塚栄の取締役選任の議案がいずれも可決されました。これにより、代表取締役であった石田雅文が当該臨時株主総会終結の時をもって取締役を退任いたしました。その後、2026 年 6 月 5 日開催の取締役会において、平塚栄が代表取締役に選定されました。

また、上記のとおり、更生手続開始後は、当社の事業経営権及び財産管理処分権は管財人石田雅文及び管財人粟田口太郎の両管財人に専属することから(会社更生法第 72 条第 1 項)、更生手続開始後は、当社の取締役及び取締役会は事業経営権及び財産管理処分権を有しない立場にあり、また、当社の監査役及び監査役会は管財人の権限と抵触する範囲でその権限が制約されます。すなわち、更生手続開始時に当社の取締役及び監査役であった者は、更生手続開始により退任したわけではなく、いずれも在任しておりますが、これらの者は、裁判所による管財人の選任により当社の取締役及び監査役としての権限が制約された立場にあり、また、取締役及び監査役としての当社に対する報酬請求権を喪失した立場にあります(会社更生法第 66 条第 1 項)。管財人石田雅文は、管財人としての立場に基づき、管財人粟田口太郎とともに、共同して当社の事業の経営並びに財産の管理及び処分をする権限を有しておりますが、取締役又は代表取締役として当社の事業の経営並びに財産の管理及び処分に関与する権限は有しておりません。これらのことは、臨時株主総会又は定時株主総会により取締役及び監査役に変更が生じた場合においても同様であり、株主総会により新たに選任された取締役は事業経営権及び財産管理処分権を有しない立場にあり、また、株主総会により新たに選任された監査役もその権限が制約された立場にあります。

更生手続において、管財人は、裁判所に更生計画案を提出しますが(会社更生法第 184 条第 1 項)、これが可決され、裁判所により認可されると、更生計画としての効力を生じます(会社更生法第 201 条)。認可決定の時期は、2026 年 11 月 20 日を予定しています。

当社は取締役会設置会社かつ監査役会設置会社であることから、更生計画においては、この体制を変更しない限り、更生会社の取締役及び監査役の氏名又はその選任の方法及び任期が必要的記載事項とされます(会社更生法第 167 条第 1 項第 2 号、第 173 条第 1 項第 1 号・第 6 号)。したがって、管財人は、内部管理体制の改善の観点をも考慮した上で、更生計画により、新たな取締役及び監査役として適切と認められる人材を選任し、内部管理体制の改善及び確保を図る方針です。こうして更生計画の定めに基づきその氏名が記載された取締役及び監査役は、裁判所の認可により更生計画

が効力を生ずることにより就任の効果が生じますが、その反面として、更生計画に氏名が記載されなかった取締役及び監査役は、たとえ従前の株主総会により選任されて任期を残した者であっても、更生計画の認可により退任することとなります。

管財人としては、創業者の影響力を排除し、内部管理体制の改善を図る観点から、取締役及び監査役として適切と認められる人材のみを更生計画に定める方針です。たとえば、上場企業・大手企業・当社と同業の企業等の経営者（スポンサーから招聘する役員を含みます。）、社外役員経験者、内部統制・法律・会計等の専門家などです。現任の取締役及び監査役（又は今後の株主総会により選任される取締役及び監査役）のうち、こうした観点（創業者の影響力を排除し、内部管理体制の改善を図る観点）、当社の事業の更生を図る観点、当社が上場企業として新たなスタートを切る観点から適切と認められない者（長期にわたり当社の役員に継続して在任した者を含みます。）については、これを更生計画に記載せず、もって退任させる方針です。

管財人としては、更生計画案の提出期限までに、スポンサーを選定した上で、スポンサーの具体的名称及びスポンサーから招聘する役員の具体的氏名を明記する予定です。

また、更生手続においては、更生計画の認可後であっても、引き続き管財人に事業経営権及び財産管理処分権が専属することが原則とされていますが（会社更生法第 72 条第 1 項）、例外的に、更生計画の定めにより、更生計画の認可後において、取締役及び監査役の権限を復活させ、管財人はこれらを監督する体制とすることも可能とされています（会社更生法第 72 条第 4 項、第 167 条第 2 項）。したがって、管財人は、内部管理体制の整備を進めた上で、更生計画の定めにより、更生計画の認可後において、内部管理体制上の問題がないことを確認の上、裁判所の許可を得た上で、2026 年 11 月 21 日までに、取締役及び監査役の権限を復活させる方針です。

さらに、更生手続においては、更生計画の定めにより、監査等委員会設置会社又は指名委員会等設置会社となることも許容されていることから（会社更生法第 173 条第 1 項第 3 号・第 4 号・第 8 号）、内部管理体制の整備の観点から、管財人による更生計画案の提出期限（2026 年 9 月 7 日。ただし、裁判所により伸長される可能性があります。以下同じです。）までに、方針を確定します（更生計画の定めは、上記のとおり、更生計画の認可により効力を生じます。）。

今後、管財人は、東京地方裁判所による監督及び調査委員による調査をも踏まえ、当社のスポンサーの探索を進めてまいりますが、これらの取締役及び監査役の人選並びに組織変更等のあり方（監査等委員会設置会社又は指名委員会等設置会社への移行の有無を含みます。）については、今後選定されるスポンサーの意見によっても大きな影響を受ける可能性があるものです。管財人は、上記のとおり、更生計画案の提出期限までに、引き続き内部管理体制の整備を進めるとともに、できるかぎり第三者割当増資の方法によるスポンサー候補者の探索及び選定を進め、当該スポンサーの具体的名称、第三者割当増資の具体的内容及び時期、新たに当社の取締役及び監査役となる者の人数及び氏名などを、管財人が提出する更生計画案に記載いたします。第三者割当増資の具体的な効果が発生するのは、早くても 2026 年 11 月末日ころとなりますが、管財人は、できるかぎり速やかに、スポンサー選定及び第三者割当増資を完了させる方針です。

管財人は、当社の内部管理体制の整備により、健全な上場企業として再建を図るべく、引き続き、これらの経営改革を進めてまいります。管財人は、当社株式が特別注意銘柄に指定された 2025 年 11 月 22 日から 1 年以内に内部管理体制を適切に整備する方針です。

なお、当社は、会計監査人設置会社であり、更生計画において会計監査人の氏名若しくは名称又はその選任の方法及び任期の定めを要するところ（会社更生法第 173 条第 1 項第 7 号）、管財人としては、特段の事情のない限り、引き続き、監査法人アリアを会計監査人として選任する方針です。

改善措置	更生計画において新たな取締役及び監査役を指名し、これらの者に対して管財人から事業経営権及び財産管理処分権を移譲すること。創業者の影響力を排除して内部管理体制の改善を図るなどの観点から適切と認められない取締役及び監査役につき更生計画に記載せず、もって退任させること。
主管部門	―
整備対象	―

整備完了時期	更生計画についての裁判所による認可決定(2026 年 11 月 20 日[4]を予定)又は 2026 年 11 月 21 日
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	適時開示
実施頻度	―
原因項番(参照先)	2. ①②

【改善状況】

A. 創業者の当社及び当社グループ全ての代表取締役及び取締役辞任

上記①【改善状況】A 記載のとおりです。

B. 創業者の配偶者である石田ゆかり氏の財務担当業務執行取締役及び管理部長(財務担当)の職からの解職

創業者の配偶者である石田ゆかり氏は、当社財務担当取締役としての職務を懈怠する等不適切な業務執行を行っていたことや創業者による影響力排除の観点を踏まえ、2026 年 1 月 9 日の取締役会において財務担当業務執行取締役及び管理部長(財務担当)の職を解職されました。これにより、石田ゆかり氏は、取締役としては在任するものの、管掌事項を持たず、具体的な業務執行は担わない体制といたしました。

その後、2026 年 11 月 20 日、裁判所は、管財人が提出した更生計画案につき、更生計画認可決定を行い、更生計画の効力が生じました(会社更生法第 201 条)。これにより、更生計画に記載された下記 D 記載の者が取締役として選任され、石田ゆかり氏は取締役を退任いたしました(同法第 211 条第 4 項本文)。

C. 更生手続開始による事業経営権及び財産管理処分権の管財人への専属

当社は、2026 年 5 月 8 日、東京地方裁判所に更生手続開始の申立てを行い、同日午後 4 時、同裁判所より、更生手続開始の決定を受け、当時の代表取締役社長である石田雅文が事業家管財人に、申立人代理人である粟田口太郎が法律家管財人に、それぞれ選任されました。

会社更生法上、更生手続の開始後は、「更生会社の事業の経営並びに財産の管理及び処分をする権利は、裁判所が選任した管財人に専属する」ものとされています(同法第 72 条第 1 項)。

したがって、当社につき更生手続が開始された 2026 年 5 月 8 日午後 4 時以降は、当社の事業経営権及び財産の管理処分権は、石田雅文及び粟田口太郎の両名に帰属しており、これらの管財人両名が、東京地方裁判所による監督及び同裁判所が選任した調査委員である永沢徹弁護士による調査の下で、共同して当社の事業の経営及び財産の管理処分にあたることになりました。この結果、当社の更生手続開始後は、管財人の権限と抵触する範囲で、取締役及び取締役会、並びに、監査役及び監査役会が、その権限に制約を受けておりました。具体的には、当社の取締役及び取締役会は、原則として事業経営権及び財産の管理処分権を有しない立場となり、また、当社の監査役及び監査役会も、原則として、その権限が制約される立場となりました。

D. 更生計画認可決定による役員体制の刷新

管財人は、2026 年 9 月 9 日に、会社更生法第 184 条第 1 項に基づき、更生計画案を東京地方裁判所に提出いたしました(当初、管財人による更生計画案の提出期限は 2026 年 9 月 7 日でしたが、さまざまな再建策を検討する必要が生じたことから、管財人は、同日、東京地方裁判所に対して、管財人が更生計画案を提出すべき期間の伸長の申立てを行い、同日、同裁判所の決定により管財人による更生計画案の提出期限は 2026 年 9 月 9 日まで伸長されました。)。そして、2026 年 11 月 20 日、東京地方裁判所より、更生計画の認可決定がなされました。

[4] 当初の想定では、2026 年 10 月 31 日に裁判所による更生計画認可の決定がされることを目指しておりましたが、更生計画案に対する議決権の行使の方法及びスケジュール等を裁判所及びその他の関係者と協議及び調整を行った結果、当初想定していた以上に手続期間を設ける必要が生じたため、更生計画認可決定の時期が変更されました。

裁判所から認可決定を受けた更生計画において、当社の機関設計は変更されておりません。すなわち、当社は、依然として監査役会設置会社であり、取締役、取締役会、監査役、監査役会及び会計監査人を設けています。

そして、更生計画認可決定により、同決定前の役員及び会計監査人は退任し、新たに以下の者が役員及び会計監査人に選任又は選定されました。

新たに選任された役員のうち、石田雅文は、創業者の親族ではあるものの、当社の代表取締役社長であった時期において、創業者に対する役員責任追及訴訟の提起を提案いたしました。また、創業者が代表取締役を務める株式会社ジェットが当社の株主として裁判所に対して招集の請求を行い、2026 年 5 月 28 日に開催された臨時株主総会において、株式会社ジェットより、自身の取締役の解任議案の提案を受けています。このような状況からすると、石田雅文は、創業者の意向を受けて行動する状況はなく、独立した立場で経営を行っていたと判断しております。したがって、石田雅文は創業者の影響を受けることなく、業務執行を行うことが可能です。また、その他の役員は、創業者との間で特別な利害関係を有しないことを確認しており、創業者からの影響力を受けることなく、独立した立場からの職務遂行が可能です。そして、いずれの役員も、下記(2)①【改善状況】記載の取締役選任基準又は監査役選任基準を満たすことを確認しており、また、各役員は、下記(2)⑥【改善状況】A 記載のスキルマップ記載の専門的な知見を有し、当社のガバナンス強化に寄与することが期待できること等から、当社の役員として適格であると判断しております。

代表取締役	石田　雅文
取締役	石田　雅文 奥村　竜弥 前田　千代子(四十山　千代子)
監査役	大田　貴之 長谷川　正勝 大橋　大輔 ※常勤監査役は長谷川正勝氏
会計監査人	監査法人アリア

更生計画の認可決定がなされた 2026 年 11 月 20 日以前において、管財人及び上記の者(当時は役員候補者)との間で、2026 年 9 月 30 日及び同年 10 月 19 日に役員準備会が、また、同年 10 月 19 日には監査役準備会が開催され、今後の経営方針等について議論が行われました。

更生計画上、上記各役員の任期は、更生計画認可決定の日から 1 年又は同決定の日から 1 年以内の最終の決算期に関する定時株主総会の終結時までのいずれか短い期間となり、当該任期内に役員の変更、補充又は増員の必要が生じたときは、裁判所の許可を得て管財人が選任又は選定することとなります。また、役員について任期が満了したときは、管財人が、裁判所の許可を得て、新たな役員を選任又は選定することとなり、新たな役員の任期についても 1 年となります。

このように、更生計画上、管財人が当社の役員の選任又は選定の権限を有する間は、当社の株主総会は、役員の選任権限を有しません。もっとも、管財人が適当と認めるときは、裁判所の許可を得て、取締役、監査役及び会計監査人の選任方法を、当社の定款に基づく会社法第 309 条第 1 項の株主総会による普通決議の方法とすることができます。

また、更生計画認可決定と同時に、会社更生法第 72 条第 4 項前段及び第 5 項に基づく管財人による申立てがなされ、同日、東京地方裁判所より、同条第 1 項の規定について、更生計画認可決定後の当社に対して適用されない旨の決定がなされたことから、これにより、当社の機関である代表取締役、取締役会並びに監査役及び監査役会は、事業経営権及び財産管理処分権を回復しました。当社の役員は、同法第 66 条第 2 項の規定により、裁判所の許可を得て管財人が決定した報酬を請求することができます。

上記のとおり、代表取締役、取締役会並びに監査役及び監査役会がその権限を回復したため、今後、管財人は、代表取締役、取締役会並びに監査役及び監査役会を監督することとなります。具体的には、管財人は、監督権の行使にあたって、当社及び当社の子会社等の取締役会及び監査役会に出席するこ

とができ、取締役、監査役及び使用人に対して、必要な助言を与えるとともに、同法第 77 条第 1 項及び第 2 項に基づき、当社及び当社の子会社等に対して、その業務及び財産の状況につき報告を求め、又はその帳簿、書類その他の物件を検査することができます。そして、管財人による上記監督の結果、管財人が必要と認めるときは、管財人は、裁判所の許可を得て役員を変更し、又は同法第 72 条第 6 項に基づき役員の権限の回復の取消しを求めることができます。

E. DES（デット・エクイティ・スワップ）及び第三者割当増資の実施による創業者の大株主としての影響力の縮減

管財人は更生計画において、非選択的 DES と選択的 DES という 2 つの異なるデット・エクイティ・スワップを実施することを規定しています。その概要は以下のとおりです。

まず、非選択的 DES は、更生債権のうち更生手続開始前に発生した利息及び損害金並びに更生手続開始後、更生計画に係る認可決定までに生じた利息・損害金を対象とし、対象となる債権を有する更生手続における更生債権者に対して一律に行うデット・エクイティ・スワップです。当該デット・エクイティ・スワップにより消滅する債権相当額を A 種種類株式の払込みとみなし、更生債権者に対して A 種種類株式を発行するもので、A 種種類株式は議決権がある譲渡制限付きの株式であることから、A 種種類株式の発行を受ける更生債権者が当社の議決権を有することとなります。

次に、選択的 DES は、更生手続における更生担保権者及び更生債権者（以下「更生債権者等」といいます。）のうち希望する者に対し当社の第 1 回新株予約権を付与し、その付与を受けた更生債権者等がこれを行使することにより、保有する更生担保権及び更生債権（以下「更生債権等」といいます。）が当社に対して現物出資され、その代わりに当該更生債権者等に対して当社の普通株式が発行される形式によるデット・エクイティ・スワップです。

創業家が保有する当社の議決権の割合は約 46％であるため、創業家は当社の株主総会における事実上の多数派を占め、特別決議における拒否権も有することから、当社の役員の人事や重要事項の決定に強い影響を及ぼし得ます。

更生計画により非選択的 DES を実行した場合には、A 種種類株式（議決権あり）が取引金融機関を中心とする更生債権者に発行され、更生債権者の議決権保有割合は合計で約 43％程度になります。その一方で、創業者らの議決権比率は約 26％程度まで希釈化されます。また、選択的 DES はこれを補完するものであり、当社は、更生債権者等による第 1 回新株予約権の行使を促し、新株予約権の行使により、創業家の議決権保有割合は、概ね約 20％まで希釈化され、その影響力を一層引き下げます。もっとも、管財人は、更生計画に基づき、裁判所の許可を得て非選択的 DES 及び選択的 DES の全部又は一部を行わないことを決定することができ、以下に述べるとおり、当社は今後スポンサーに対して、株式を発行することを予定していることから、取引金融機関を引受人とする非選択的 DES 及び選択的 DES はいずれも実行しない予定です。

当社は、更生計画に基づき、株式会社ハーモニー（以下「本スポンサー」といいます。）に対して、議決権の過半数を超える数に相当する普通株式及び B 種種類株式を発行することを予定しています。これにより、創業者らの議決権比率は少なくとも約 24％程度まで希釈化されます。管財人は、2026 年 11 月に複数の候補者から、当社に対する出資の提案を受け、これらの候補者との間で協議を行った結果、本スポンサーとの間で出資に関する基本合意書を締結することが、当社のガバナンスの改善及び当社の株式の上場維持のために最善の選択肢であると考えたことから、同月 20 日、同社との間で基本合意書を締結いたしました。本スポンサーは、管財人に対して提出した最終意向表明書において、創業者らとの間に、資本関係・取引関係・契約関係又は人的関係がないことを表明しており、また、当社の再生の支援並びに安定的な資本基盤とガバナンス構築のために事業・資金・人材及び組織運営の各側面から当社を支援する意向を示しております。したがって、本スポンサーによる出資後、本スポンサーは当社の筆頭株主として、役員の選解任その他株主総会における決議事項に対し、創業者らの影響を受けることなく、当社の企業価値向上のために議決権を行使することが期待できます。

【今後の対応について】

上記のとおり、2026 年 11 月 20 日以降、当社の機関である代表取締役、取締役会並びに監査役及び監査役会は、事業経営権及び財産管理処分権を回復しましたが、引き続き管財人による監督に服するこ

とになります。当社は、管財人の監督の下で、これまでに整備した内部管理体制を適切に運用し、また、必要に応じ、その体制の見直しを行うことで、引き続き適切な業務執行を行ってまいります。

上記のとおり、本確認書提出後において第三者割当増資の実施が予定されております。これにより、創業家の議決権比率を少なくとも約 24%程度まで低下させ、創業家の株主としての影響力の縮小を図るとともに、第三者割当増資後に当社の筆頭株主となる本スポンサーから事業・資金・人材及び組織運営の各側面において支援を受け、安定的な資本基盤及び適切なガバナンスを構築し、これらを通じて当社の企業価値の向上に向けた取組みを行ってまいります。

③ 不適切な会計処理に関与した取締役の退任

【改善策】

第一事案の不適切な会計処理の発覚を受けて、第一事案に係る第三者委員会が不適切な会計処理に関与したと認定した経理担当取締役が、2025 年 4 月 3 日をもって、自主的に辞任いたしました。

改善措置	不適切な会計処理に関与した取締役の退任
主管部門	―
整備対象	―
整備完了時期	2025 年 4 月 3 日
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	適時開示、社内イントラネット上の掲載等
実施頻度	―
原因項番(参照先)	2. ③④

【改善状況】

上記【改善策】のとおり、第一事案に係る第三者委員会が不適切な会計処理に関与したと認定した経理担当取締役が、2025 年 4 月 3 日をもって、自主的に辞任いたしました。

【今後の対応について】

該当なし。

④ 新任の社外取締役・社外監査役の選任

【改善策】

不適切な会計処理の発覚を受けて、当社におけるガバナンス体制強化のため、2025 年 7 月開催の定時株主総会において、社外役員の構成を変更することとし、一部の社外役員を再任せず、新任の社外役員を複数名選任いたしました。

すなわち、新任の社外取締役として、中京クライスラー株式会社代表取締役社長等を歴任した奥村竜弥氏を選任いたしました。奥村竜弥氏につきましては、他社における経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しており、経営全般に関する卓越した知見を活かして、当社の経営に対し、独立かつ客観的な立場から、適切に監督・助言等を行い、透明性と健全性の高いガバナンス体制の構築を担い、当社取締役会の経営監督機能を高める役割を果たすことが期待され、現に実践されてきております。なお、奥村竜弥氏は、創業者である石田信文の人脈による選任ではなく、新社長である石田雅文の元勤務先の上司であり、創業者からの影響を受けることなく社外取締役として独立した立場からの職務遂行が可能です。

また、新任の社外監査役として、株式会社ジュピターテレコムや中部テレコミュニケーション株式会社の代表取締役等を歴任した牧俊夫氏を選任いたしました。牧俊夫氏につきましては、他社の経営者としての長年にわたる豊富な経験と実績を有しており、経営全般に関する卓越した知見を活かした当社のガバナンス強化への寄与を想定しておりました。しかしながら、2025 年 12 月 31 日付で、牧俊夫

氏は、一身上の都合により辞任したことから、2026 年 3 月 19 日付で、牧俊夫氏の辞任による欠員を埋めるため、名古屋地方裁判所に対して、大田貴之公認会計士を候補者として、仮監査役（社外監査役）選任の申立てを行い、同年 4 月 9 日付で、同裁判所から、同氏を仮監査役に選任する旨の決定を受けました。

改善措置	新任の社外取締役・社外監査役の選任
主管部門	―
整備対象	―
整備完了時期	2025 年 7 月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	適時開示、社内イントラネット上の掲載等
実施頻度	―
原因項番（参照先）	2. ④

【改善状況】

上記【改善策】のとおり、当社は、ガバナンス体制強化のため、2025 年 7 月開催の定時株主総会において、新任の社外取締役として奥村竜弥氏を、新任の社外監査役として牧俊夫氏を選任いたしました。牧俊夫氏は、2025 年 12 月 31 日付で、一身上の都合により辞任したことから、2026 年 3 月 19 日付で、牧俊夫氏の辞任による欠員を埋めるため、名古屋地方裁判所に対して、大田貴之公認会計士を候補者として、仮監査役（社外監査役）選任の申立てを行い、同年 4 月 9 日付で、同裁判所から、同氏を仮監査役に選任する旨の決定を受けました。

その後、上記②【改善状況】D のとおり、裁判所の認可決定により更生計画の効力が生じた結果、更生計画認可決定前の役員は退任し、新たに社外取締役として、奥村竜弥氏、前田千代子（四十山千代子）氏の 2 名が、社外監査役として、大田貴之氏、長谷川正勝氏、大橋大輔氏の 3 名が就任いたしました。また、上記監査役のうち、当社の常勤監査役として、長谷川正勝氏が選定されております。

なお、上記の各社外取締役及び各社外監査役は、創業者との間で特別な利害関係を有しないことを確認しており、創業者からの影響力を受けることなく、独立した立場からの職務遂行が可能です。また、上記の社外取締役及び社外監査役は、それぞれ下記（2）⑥【改善状況】A 記載のとおり、法務、会計等の専門的知見を有し、当社のガバナンス強化への貢献が期待できること等から、当社の役員として適格であると判断しております。

更生計画認可決定と同時に会社更生法第 72 条第 4 項前段及び第 5 項に基づく管財人による申立てがなされ、2026 年 11 月 20 日に、東京地方裁判所より、同条第 1 項の規定について、更生計画認可決定後の当社に対して適用されない旨の決定がなされたことから、これにより、当社の機関である代表取締役、取締役会並びに監査役及び監査役会は、事業経営権及び財産管理処分権を回復しました。

【今後の対応について】

新たな役員体制の下、当社のガバナンス体制の更なる強化を図ってまいります。

⑤ 仮監査役選任の申立て（2026 年 3 月）による新任の社外監査役（財務経理の専門家）の追加選任

【改善策】

当社においては、今般の不適切な会計処理の発覚を受けて、財務経理面でのモニタリング強化が必要であると考えており、2026 年 7 月までに、財務経理の専門家から社外監査役を追加選任する予定です。なお、上記のとおり、2026 年 3 月 19 日付で、牧俊夫氏の辞任による欠員を埋めるため、名古屋地方裁判所に対して、財務経理の専門家である大田貴之公認会計士を候補者として、仮監査役（社外監査役）選任の申立てを行い、同年 4 月 9 日付で、同裁判所より、同氏を仮監査役に選任する旨の決定を受けました。このため、2026 年 7 月に開催される予定の次回の定時株主総会においても、当社としては、大田貴之氏を牧俊夫氏の後任の社外監査役として選任する旨の議案を提出する予定です。上記のとおり、当社について更生手続が開始され、当社の事業経営権及び財産管理処分権が

管財人に専属するものと扱われることから、大田氏が定時株主総会により社外監査役として選任を受けた後も、その権限は管財人の権限と抵触する範囲で制限を受けることになりますが、大田氏は当社グループに属する子会社の監査役を兼務していることから、管財人は、当社の内部管理体制の整備（施策の進捗確認を含みます。）に向けた会議（管財人が主催・主導する定例会議）への参加を求め、大田氏と引き続き連携を図り、当社グループの内部管理体制の改善を進める方針です。

なお、管財人は、更生計画において監査役の具体的な名称を記載するとともに、会社更生法第 72 条第 4 項の定めに基づき監査役の権限を回復する方針ですが、更生計画には複数の社外監査役を定め、2026 年 11 月 21 日までに権限を回復することにより、両名とも社外監査役としての監査権限を有する体制を実現する方針です。

改善措置	新任の社外監査役（財務経理の専門家）の追加選任
主管部門	―
整備対象	―
整備完了時期	2026 年 7 月まで
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	適時開示、社内イントラネット上の掲載等
実施頻度	―
原因項番（参照先）	2. ④

なお、不適切な会計処理の再発防止を目的として、経理戦略を統括する「経理担当取締役」については、社外からの招聘及び社内昇格の双方を視野に入れ、候補者要件を「経理戦略の立案、実行、監督を行う能力」を中心に設定し、管財人による更生計画案の提出期限までに適任の候補者を選定し、専門性及び独立性を兼ね備えた体制の構築を進めてまいります。職務権限規程において、「営業部門の責任者は、経理責任者を兼務してはならない」旨を新たに追加し、職務の独立性と牽制機能の確保を明確化しておりますので、現在選定を進めている経理担当取締役についても、営業部門の責任者との兼務は予定しておりません。

第一事案の不適切な会計処理が発覚した時点（2024 年 12 月）における経営体制及び 2026 年 5 月時点の経営体制は以下のとおりです。なお、経営体制の強化・再編については、引き続き当社が取り組むべき課題であると認識しており、今後も取り組んでまいります。

役職	2024 年 12 月時点の経営体制	2026 年 5 月時点の経営体制	
		2026 年 5 月 8 日 午後 4 時（更生手続開始）までの経営体制	2026 年 5 月 8 日 午後 4 時（更生手続開始）以降の経営体制
事業家管財人			石田　雅文
法律家管財人			粟田口　太郎
代表取締役会長	石田　信文（退任）	―	同左。 ただし、会社更生法上、管財人に事業経営権及び財産管理処分権が専属することから、取締役（会）及び監査役（会）の権限は制約を受けています。管財人は、法令並びに裁判
代表取締役社長	石田　信文（退任）	石田　雅文	
取締役	石田　ゆかり	石田　ゆかり	
取締役	石田　雅文	―	
取締役	旭　萌々子	旭　萌々子	
取締役	由比藤　一真（退任）	―	
社外取締役	阿曽　克彦（退任）	奥村　竜弥（新任）	
社外取締役	深谷　隆雄	深谷　隆雄	
監査役	加藤　悦生	―	
常勤監査役	阿部　満（退任）	加藤　悦生	

社外監査役	鈴木 真司	鈴木 真司	所の監督及び調査委員の調査に服します。
社外監査役	小林 修一(退任)	牧 俊夫(退任) (上記のとおり、後任の仮監査役(大田貴之)の選任により、牧俊夫の権利義務監査役の地位は解消されています。)	
仮監査役(社外監査役)	―	大田 貴之	

【改善状況】

上記【改善策】のとおり、2026 年 3 月 19 日付で、牧俊夫氏の辞任による欠員を埋めるため、名古屋地方裁判所に対して、財務経理の専門家である大田貴之公認会計士を候補者として、仮監査役(社外監査役)選任の申立てを行い、同年 4 月 9 日付で、同裁判所より、同氏を仮監査役に選任する旨の決定を受けました。

その後、2026 年 7 月開催の定時株主総会において、大田貴之氏を牧俊夫氏の後任の社外監査役として選任する旨の議案を提出する予定でしたが、2026 年 5 月 8 日の更生手続開始決定により同月 1 日から開始した当社の事業年度が終了したことを受け、2026 年 7 月開催の定時株主総会終結の時に任期満了を迎え、後任者の選任が行われる予定であった取締役及び監査役の任期が、2026 年 5 月 8 日事業年度に関する定時株主総会の終結の時まで伸長されたこと(当社定款第 20 条、第 29 条)、2026 年 5 月 28 日開催の当社株主である株式会社ジェットによる招集に係る臨時株主総会を経て当社の取締役会の構成に変更が生じたこと等から、2026 年 7 月 30 日開催の当社第 40 期定時株主総会では新たに役員の選任は行われませんでした。

もっとも、上記②【改善状況】D のとおり、裁判所の認可決定により更生計画の効力が生じた結果、2026 年 11 月 20 日、更生計画認可決定前の監査役(仮監査役を含む。)は退任し、新たに社外監査役として、大田貴之氏、長谷川正勝氏、大橋大輔氏の 3 名が就任いたしました。また、上記監査役のうち、当社の常勤監査役として、長谷川正勝氏が選定されております。

また、更生計画認可決定と同時に会社更生法第 72 条第 4 項前段及び第 5 項に基づく管財人による申立てがなされ、2026 年 11 月 20 日に、東京地方裁判所より、同条第 1 項の規定について、更生計画認可決定後の当社に対して適用されない旨の決定がなされたことから、これにより、当社の機関である代表取締役、取締役会並びに監査役及び監査役会は、事業経営権及び財産管理処分権を回復しました。

なお、管財人は、更生計画案の提出期限までに、経理担当取締役の候補者を選定することを予定しておりましたが、社外に適任者が見当たらず、また、管理部長(財務経理担当)を経理担当取締役に昇格することも検討いたしましたが、更生手続中の決算業務の円滑化等の観点から、経理担当取締役として経理業務を監督するのではなく、執行責任者として経理業務を行っていただくことが適切であると考えました。そのため、下記のとおり、管理部長(財務経理担当)を執行役員に選定し、その権限を強化しており、経理戦略の立案、実行については執行役員の責任の下で行われることとなります。経理戦略の監督については、管財人及び権限回復後の取締役会において行われることとなります。

【今後の対応について】

刷新された監査役体制によるモニタリングを通じて、会計不正や法令違反行為を未然に防ぎ、当社の業務執行が適正に行われるよう事業運営を行ってまいります。

⑥ 不適切行為に及んだ取締役の退任

【改善策】

2026 年 4 月 30 日付検証結果報告書において、社内検証委員会から指摘されているとおり、当社取締役と当社子会社であるトーシンコーポレーション株式会社の監査役を兼任する石田ゆかり氏は、

TSC の監査役としての地位に基づき、2026 年 1 月 16 日、名古屋地方裁判所に対して、TSC の代表取締役である石田雅文を相手方として、会社法第 385 条第 1 項等の規定に基づき、TSC が保有する不動産の売却等の差し止め仮処分命令を求める申立てを行うとともに、同年 1 月 21 日、同不動産の買主に対して、売買契約の履行等をやめるよう要請する書面を送付しました。

同申立て及び同書面においては、差し止めを求める理由として、TSC 取締役会決議の「欠如」が記載されておりました。しかし、実際には、石田ゆかり氏は、2025 年 12 月 23 日に開催された TSC の取締役会に監査役として出席していたことに加え、TSHD においても、会社法第 370 条に基づく電磁的記録によるみなし決議が行われており、石田ゆかり氏は、「※誠に遺憾であります。良い土地物件を手放すことを大変残念であり、納得しかねます。※それでも受け入れなくてはならない現実、社長に失望致します。『異議御座いません。』」などとメール送信し、本物件の譲渡に不服ではあるものの異議がない旨の意見を述べておりました。

このように石田ゆかり氏は、自ら決議に出席し、また、同意していたにもかかわらず、TSC 取締役会決議の「欠如」という明らかに事実に反した主張をしただけでなく、買主に対して明らかに事実に反した書面を送付して売買契約の中止を求めておりました。

結果的に、この差し止め仮処分の申立ては、名古屋地方裁判所における審尋期日において、申立人である石田ゆかり氏がこれを取り下げることにより終了しております。当社としては、この取下げは、仮処分の申立て自体に、理由がないことが明らかであったことによるものと認識しています。

この点につき、社内検証委員会からは、買主に対する上記書面（売買の中止を求める書面）の送付について、「とりわけ本書面の送付に関しては、これにより取引先の本物件の購入及び履行の意思に重大な影響を及ぼす可能性があり、ひいては当社（又は当社グループ）の資金調達を困難ならしめるおそれも否定できないことが自明といえる」との指摘の上で、「ゆかり氏による本書面の送付には、当社取締役又は TSC 監査役として軽率な側面があったと指摘せざるを得ない。」との評価を受けております。

TSHD といたしましては、明らかに事実に反した事由を主張して、法的措置や買主への書面送付を行った石田ゆかり氏については、当社の資金調達を困難にさせる危険性を惹起したものであり、取締役としての適格性に疑義があることから、2026 年 7 月に開催予定の同年 4 月期に係る定時株主総会終結時をもって退任を求める予定です。

改善措置	不適切行為に及んだ取締役の退任
主管部門	―
整備対象	―
整備完了時期	2026 年 7 月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	―
実施頻度	―
原因項番（参照先）	2. ①A

【改善状況】

上記⑤【改善状況】記載のとおり、2026 年 7 月 30 日開催の当社第 40 期定時株主総会では新たに役員の選任は行われず、石田ゆかり氏は同定時株主総会の終結後も当社の取締役を務めておりました。

もっとも、上記②【改善状況】D に記載のとおり、2026 年 11 月 20 日、裁判所による更生計画の認可決定により更生計画が効力を生じました。これにより、石田ゆかり氏は当社の取締役を退任し、更生計画の定めに基づく取締役及び監査役が新たに就任いたしました。上記②【改善状況】D のとおり、更生計画認可決定により就任した役員に石田ゆかり氏は含まれておりません。

【今後の対応について】

該当なし。

(2)取締役会のガバナンス機能の強化

① 役員選解任基準の策定等

【改善策】

当社グループでは、従来、取締役及び監査役の人選や、役員として求められる資質・要件に関する十分な議論がなされていなかったことを真摯に受け止め、取締役会及び監査役会において役員体制の在り方を重要な検討事項として位置づけ、改善に取り組んでおります。

2026 年 2 月に、当社において以下の役員選解任基準を新たに策定し、役員に求められる「知識」「経験」「能力」「独立性」等の要件を明文化いたしました。本基準により、属人的な人事判断を排除し、透明性と説明責任を伴う役員選任プロセスを制度面で確立いたします。今後は、管理部において、役員候補者のリストアップ及び役員選解任基準に基づく確認等の事務的なプロセスを経た上で、取締役会に上程することとなります。なお、役員候補者の経歴、風評や、反社会的勢力との関わり合いの有無(いわゆる反社チェック)等も実施いたします。

2026 年 2 月に策定した当社の役員選解任基準は、以下のとおりです。

項目	選任基準	解任基準
倫理・コンプライアンス	・ 高い倫理観・誠実性を有すること	・ 反社会的勢力との関係が判明した場合
	・ 法令や社内規程を遵守できること	・ 重大な不正・背任行為があった場合
	・ 企業経営、財務、法務、リスク管理、ESG 等いずれかの分野において高度な専門性を有すること	・ 職務執行に必要な知識・能力を長期にわたり欠くと判断される場合
貢献度・実績	・ 過去の職務・活動において、会社の持続的成長に貢献した実績があること	・ 取締役会出席率が一定基準(80%)を下回るなど、取締役としての職責を十分に果たしていないと判断される場合
独立性(社外取締役)	・ 当社又は主要子会社との取引関係・人的関係がないこと ・ 大株主・主要顧客等の利害関係人でないこと	・ 独立性が喪失した場合(主要取引先の関係者に就任した等)
多様性への寄与	・ 性別・国籍・年齢・経歴等の観点から取締役会の多様性向上に資すること	―
健康状態・出席状況等	・ 健康上の問題なく、継続的に職務を遂行できる状態にあること	・ 健康上の理由で職務継続が困難と判断された場合

任期満了	・ 会社法上の任期を踏まえ、原則 1 年ごとの任期とし、評価を踏まえて更新可	―

今後も、取締役会における構成員の知識・経験・スキルのバランスを定期的に検証し、必要に応じて外部人材の招聘を行うことで、ガバナンス機能の持続的な強化を図ってまいります。

改善措置	役員選解任基準の策定等
主管部門	管理部
整備対象	役員選解任基準
整備完了時期	2026 年 2 月
運用開始時期	2026 年 2 月
周知徹底方法	―
実施頻度	常時
原因項番(参照先)	2. ①②③④

2026 年 2 月に策定した役員選解任基準は以上のとおりであり、2026 年 7 月に開催される定時株主総会においても、この役員選解任基準に沿って、当社が提出する議案を策定する方針です。当社が提案する役員選解任の議案について、株主総会決議において否決される可能性も残りますが、その場合であっても、当社の事業経営権及び財産管理処分権は管財人に専属することから、管財人により当社の内部管理体制の整備に向けた諸施策が継続されます。

なお、上記のとおり、更生計画においては、取締役及び監査役の氏名又はその選任の方法及び任期が必要的記載事項とされ(会社更生法第 167 条第 1 項第 2 号、第 173 条第 1 項第 1 号・第 6 号)、更生計画の認可により効力を生じます。管財人は、上記の役員選解任基準を踏まえつつも、内部管理体制の改善の観点、さらにスポンサー(又はその候補者)の選定に至っていればその意見をも考慮した上で、更生計画により、新たな取締役及び監査役として適切と認められる人材を選任し、内部管理体制の改善及び確保を図る方針です。

【改善状況】

上記【改善策】のとおり、当社は、2026 年 2 月に、上記の役員選解任基準を新たに策定し、役員に求められる「知識」「経験」「能力」「独立性」等の要件を明文化いたしました。これにより、役員候補者の選任や役員の解任が適切であるか否かを客観的かつ明確に判断することが可能となり、当社のガバナンス機能の更なる強化に寄与するものと認識しています。また、2026 年 8 月に、下表のとおり、取締役選任・解任基準について改訂するとともに、監査役の選任・解任基準を策定いたしました。

＜取締役選任・解任基準＞

項目	選任基準	解任基準
倫理・コンプライアンス	・ 高い倫理観・誠実性を有すること ・ 法令、定款及び社内規程を遵守できること ・ 上場会社に求められる社会的責任を理解し、率先垂範して会社の信頼向上に努められること ・ 市民社会の秩序や安全を脅かす反社会的勢力と関係を有しないこと	・ 反社会的勢力との関係が判明した場合 ・ 重大な不正・背任行為があった場合

項目	選任基準	解任基準
経営経験・ 専門性	・ 企業経営、財務、法務、リスク管理、ESG 等いずれかの分野において高度な専門性を有すること ・ 当社グループの社会的役割と存在意義を理解し、当社グループの事業特性と経営環境を踏まえて持続的な成長と中長期的な企業価値向上に貢献できる資質・能力を有していること ・ 経営全般を監督し助言を行うために必要な会社経営に関する知識、リスク・問題を発見し状況を見抜く客観的判断力、論理的思考力、分析力、洞察力、先見性、率直に質問・意見を提示し議論を進めることができる説明力・責任感等を有すること	・ 職務執行に必要な知識・能力を長期にわたり欠くと判断される場合
貢献度・実績	・ 過去の職務・活動において、会社の持続的成長に貢献した実績があること	・ 取締役会出席率が一定基準（80％）を下回るなど、取締役としての職責を十分に果たしていないと判断される場合
独立性 （社外取締役）	・ 当社又は主要子会社との取引関係・人的関係がないこと ・ 大株主・主要顧客等の利害関係人でないこと	・ 独立性を喪失した場合（例：主要取引先の関係者に就任した等）
多様性への寄与	・ 性別・年齢・経歴等の観点から取締役会の多様性向上に資すること	―
健康状態・ 出席状況等	・ 健康上の問題なく、継続的に職務を遂行できる状態にあること ・ 取締役としての責務・役割を適切に果たすために必要となる時間・労力を確保できること	・ 健康上の理由で職務継続が困難と判断された場合
任期満了・定年	・ 会社法上の任期を踏まえ、原則 1 年ごとの任期とし、評価を踏まえて更新可	―

＜監査役選任・解任基準＞

項目	選任基準	解任基準
倫理・ コンプライアンス	・ 高い倫理観・誠実性を有すること ・ 法令、定款及び社内規程を遵守できること ・ 上場会社の役員として必要なコンプライアンス意識を保有していること ・ 市民社会の秩序や安全を脅かす反社会的勢力と関係を有しないこと	― （注）監査役の解任は、その独立性及び身分保障に鑑み、会社独自の基準を設けない。解任には株主総会の特別決議を要し（会社法第 309 条第 2 項第 7 号）、監査役は解任については株主総会で意見を述べることができる（同法第 345 条第 4 項）。解任の要否は、これら

項目	選任基準	解任基準
	・ 企業不祥事防止のために、常に社内に不正が存在するかもしれないという意識を持って監査役の職務を遂行する姿勢があること	の手続を前提に、個別の事情に応じて慎重に判断する。 本表の選任基準は、候補者の指名及び任期満了時の再任判断に用いる。
経営経験・ 専門性	・ 常勤監査役は、当社グループにおける豊富な業務経験と社内事情に関する知見を有すること ・ 社外監査役は、リスクの抽出・分析等において社内監査役とは異なる観点から貢献できる経営経験者、又は会計・法務等の専門家であること ・ 財務及び会計に関する相当程度の知見を有する監査役を少なくとも1名以上選定すること	
貢献度・実績	・ 取締役会にて忌憚ない意見を述べられる人材であること ・ 他の役員に対して積極的に牽制機能を発揮できること	
独立性 （社外監査役）	・ 当社又は主要子会社との取引関係・人的関係がないこと ・ 大株主・主要顧客等の利害関係人でないこと ・ 監査役会は半数以上を社外監査役で構成すること	
多様性への寄与	・ 性別・年齢・経歴等の観点から監査役会の多様性向上に資すること	
健康状態・ 出席状況等	・ 健康上の問題なく、継続的に職務を遂行できる状態にあること ・ 当社の監査役としての十分な時間の確保ができること	
任期満了・定年	・ 会社法上の任期（4年、短縮不可）を踏まえ、任期満了時に評価を踏まえて再任可	

役員選解任基準の運用にあたっては、管理部において、役員候補者のリストアップ及び役員選解任基準に基づく確認等の事務的なプロセスを経た上で、取締役会に上程することとしております。また、取締役会においても、役員選解任基準に適合するか否かを踏まえ、その選任又は解任に係る議案を株主総会に提出すべきかを審議します。

上記（1）⑤【改善状況】のとおり、2026年7月30日開催の当社第40期定時株主総会では新たに役員の選任は行われませんでしたが、上記の役員選解任基準は、2026年11月20日に認可決定された更生計画に基づく役員の選任において実際に用いられています。具体的には、役員候補者選定の際に候補者本人との面談の実施や、記事検索やネット検索等による風評チェック・反社チェック等、複数の情報を総合した上、役員選解任基準に基づき、候補者の職務経歴・適格性・倫理観等を客観的に評価し、形式的承認に留まらない厳格な運用を徹底して審査を行っています。

【今後の対応について】

役員に求められる能力・資質等を定期的に見直すことで、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上にとって望ましい役員体制の構築を目指します。

② 取締役会決議事項の明確化等による取締役会の権限・監督機能の強化

【改善策】

代表取締役を含む特定の者に権限及び影響力が集中することを防止するため、2025 年 9 月 30 日付で、取締役会規程の別紙として、取締役会決議事項を新設・明記いたしました。これにより経営における重要事項について、経営判断の透明性を確保し、複数の取締役による議論と牽制を経た上で意思決定が行われる体制を整備することで、代表取締役の行為に対する取締役会による監督が機能するようにいたしました。

具体的には 2025 年 9 月に「取締役会規程」「職務権限規程」「稟議規程」「組織規程」等の社内規程を改訂し、取締役会の決議事項及び各役職に応じた職務権限を明確化いたしました。主な改訂内容は以下のとおりです。

社内規程	改訂日	主な改訂内容
取締役会規程	2025 年 9 月 30 日	● 別紙に「取締役会決議事項」を新設・明記 ● 「株主総会」、「取締役」、「株式及び社債」、「決算」、「事業計画」、「新規事業」、「組織編成」、「関係会社」、「経理・財務」、「人事」、「購買」、「事業部設営」、「広告宣伝・販促活動」、「法務・訴訟」、「営業」等に関する決議事項を体系的に整理・一覧化
職務権限規程	2025 年 9 月 30 日	● 未整備であった別紙「職務権限表」を新たに作成し、役職別の権限範囲・決裁基準を明確化
稟議規程	2025 年 9 月 30 日	● 稟議決裁ルートの見直しを実施し、職務権限規程との整合性を確保
組織規程	2025 年 9 月 30 日	● 取締役の職務分掌及び権限を再定義し、責任範囲を明確化

これらの改訂により、取締役会における審議・決議の明確化と職務執行の分担が制度上担保され、属人的な経営判断に依存しない透明かつ牽制の効いたガバナンス体制が構築されました。今後も、運用状況を定期的に検証し、実効性あるガバナンス運営を継続的に強化してまいります。

改善措置	取締役会決議事項の明確化等による取締役会の権限・監督機能の強化
主管部門	管理部
整備対象	「取締役会規程」「職務権限規程」「稟議規程」「組織規程」
整備完了時期	2025 年 9 月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	―
実施頻度	常時
原因項番(参照先)	2. ①②④

なお、更生手続開始後は、取締役会決議によるべき事項は、管財人の事業経営権及び財産管理処分権と抵触しない範囲にとどめられることになり、実質的に大幅に縮小されます。しかし、上記のとおり、更生計画認可後は、更生計画の定めにより取締役(会)及び監査役(会)の権限を復活させる方針であることから、内部管理体制の改善の観点に照らし、引き続き、取締役会決議事項の明確化を図ってまいります。

【改善状況】

当社は、2025 年 9 月に「取締役会規程」「職務権限規程」「稟議規程」「組織規程」等の社内規程を改訂した後、2026 年 8 月にもこれらの社内規程を改訂し、取締役会の決議事項及び各役職に応じた職務権限を明確化いたしました。決裁権限・職務分掌が整理されたことで、属人的な経営判断を防止することが可能となり、ガバナンスの向上に寄与しています。

また、2026 年 10 月分以降は、内部監査室が、これらの規程に従った決裁手続が行われているかについて、月次で、取締役会議事録や社内決裁に係るシステム記録を確認することでその運用を確認しており、確認結果は内部監査調書に記載することで記録しております。なお、会社更生手続開始後においては、当社の事業経営権及び財産の管理処分権が管財人に専属していたため、東京地方裁判所による会社更生法第 72 条第 1 項を適用しない旨の 2026 年 11 月 20 日付の決定に基づき取締役会の権限が回復するまでの間、取締役会における決議事項は一定の事項に限られていました。そのため、上記の期間においては、取締役会における決議事項・報告事項が基本的には存在しないことから、定例の取締役会は開催されておりませんでした。

なお、更生計画の認可決定がなされた 2026 年 11 月 20 日以前においては、管財人及び更生計画案に記載の役員候補者(現役員)との間で、2026 年 9 月 30 日及び同年 10 月 19 日に役員準備会が、また、同年 10 月 19 日には監査役準備会が開催され、今後の経営方針等について議論が行われました。

2026 年 11 月 20 日以降においては、取締役会の権限が回復し、その後は、取締役会規程第 3 条第 1 項に基づき、月 1 回の定例の取締役会開催を予定しております。

【今後の対応について】

上記のとおり、内部監査室が、月次で、取締役会議事録や社内決裁に係るシステム記録を確認することで、各種規程の運用状況を確認し、不適切な職務分掌が行われていないか、正規のフローにより決裁承認が行われているかを検証いたします。

③ 支配株主等との取引の審査厳格化、及び、「グループ関連当事者取引管理規程」の整備

【改善策】

2026 年 3 月より、支配株主等(株式会社ジェット及び創業家)からの不当な影響力の行使を排除すべく、支配株主等との取引については特に厳しい要件を設け、構成員の過半数が社外役員で構成される特別審査委員会を設置し、その運用を開始いたします。同委員会は、当社が支配株主等との取引を行う場合、事前に当該取引の必要性及び妥当性を審議し、その結果を取締役会に報告し、取締役会において、当該報告を踏まえて承認決議を行います。委員は、旭萌々子取締役、奥村竜弥社外取締役及び鈴木真司社外監査役です。

なお、この点に関連して、「グループ関連当事者取引管理規程」を 2025 年 9 月 30 日に策定し、①当社の親会社、②当社の子会社、③当社と同一の親会社を有する会社、④当社とその他の関係会社並びに当該関係会社の親会社・子会社、⑤当社の関連会社並びにその子会社、⑥当社の主要株主及びその近親者(二親等内の親族)、⑦当社の役員及びその近親者、⑧当社の親会社の役員及びその近親者、⑨当社の重要な子会社の役員及びその近親者、⑩上記⑥～⑨の者が議決権の過半数を所有する会社及びその子会社、⑪従業員のための企業年金(会社と重要な取引を行う場合に限る)、⑫その他、会社又は企業グループと人的・資本的に密接な関係を有すると認められる者、を「関連当事者」と定義した上で、関連当事者との取引を行う場合には、取締役会規程・職務権限規程・稟議規

程等の社内規程に基づく決裁手続を必要とし、かつ、法令の規定により開示対象となる重要な取引である場合には取締役会の承認を要する旨の体制整備を行っています。

改善措置	支配株主等との取引の審査厳格化 「グループ関連当事者取引管理規程」の整備
主管部門	管理部
整備対象	―
整備完了時期	支配株主等との取引の審査厳格化:2026 年 2 月 「グループ関連当事者取引管理規程」の整備:2025 年 9 月 30 日
運用開始時期	支配株主等との取引の審査厳格化:2026 年 3 月 「グループ関連当事者取引管理規程」の整備:2025 年 9 月 30 日
周知徹底方法	―
実施頻度	各取引時
原因項番(参照先)	2. ①②

以上のとおり、2026 年 3 月に運用を開始した特別審査委員会の制度により、支配株主等との取引については審査が厳格化されておりますが、とりわけ更生手続開始後は、事業経営権及び財産管理処分権が管財人に専属し、その行使は法令並びに東京地方裁判所の監督及び調査委員による調査に服するものであること(許可を要する行為について許可なくしてされた行為は効力を生じません。)、管財人は更生手続において創業者をはじめとする支配株主等の影響力を適切に排除して内部管理体制を一層推進すべき立場にあること、管財人はその職務の遂行にあたり善管注意義務を負うところ(会社更生法第 80 条第 1 項)、支配株主等との取引は一般の第三者との取引にもまして善管注意義務の観点から慎重な対応を要するものであることなどから、管財人において、支配株主等との取引は回避する方針です。また、仮に支配株主等との間で何らかの対応が生ずる場合においても、管財人は、事前に裁判所及び調査委員に報告・協議して対応することとなりますので(また、裁判所の許可事項については許可を得て実施することになりますので)、内部管理体制の観点からも、適法性及び公正性が確保されることになります。

なお、管財人は、更生計画において取締役の具体的な名称を記載するとともに、会社更生法第 72 条第 4 項の定めに基づき取締役の権限を回復する方針ですが、更生計画には複数の社外取締役を定め、2026 年 11 月 21 日までに権限を回復することにより、両名とも社外取締役としての権限を有する体制を実現する方針です。

【改善状況】

A. 特別審査委員会の設置・審議

上記【改善策】のとおり、当社は、2026 年 3 月より、支配株主等(株式会社ジェットを含む創業家)からの不当な影響力の行使を排除すべく、支配株主等との取引については特に厳しい要件を設け、構成員の過半数が社外役員で構成される特別審査委員会を設置し、その運用を開始いたしました。運用開始時の委員は、旭萌々子取締役、奥村竜弥社外取締役及び鈴木真司社外監査役の 3 名でした。また、2026 年 8 月 19 日に「グループ関連当事者取引管理規程」を改訂し、その旨を規定するとともに、特別審査委員会の構成、権限、運営等を定める「特別審査委員会規程」を制定いたしました。

また、2026 年 11 月 20 日、更生計画の認可決定後に開催された取締役会において、特別審査委員会の委員として、奥村竜弥社外取締役、前田千代子(四十山千代子)社外取締役及び長谷川正勝社外監査役の 3 名が選定されました。

もっとも、運用開始後本確認書提出時点までにおいて、当社と支配株主等との間の取引が検討されたことはないため、同委員会での審議は実施されていません。

B. グループ関連当事者取引管理規程の整備

当社は、2025 年 9 月 30 日に、「グループ関連当事者取引管理規程」を策定し、関連当事者との取引を行う場合には、取締役会規程・職務権限規程・稟議規程等の社内規程に基づく決裁手続を必要とし、か

つ、法令の規定により開示対象となる重要な取引である場合には取締役会の承認を要する旨の体制を整備いたしました。

かかる体制に基づき、2025年9月30日以降に当社が実施したグループ関連当事者取引については、以下のとおり、取締役会の承認、又は、更生手続開始決定後は、管財人による承認手続が行われています。

No.	契約締結日	相手方となる関連当事者	取引の概要	承認日	手続
1	2025年11月11日	株式会社ジェット	当社が、株式会社ジェットに、不動産事業における不動産情報の取得及び提供、モバイル事業におけるキャリア等との折衝の支援業務、その他の創業者の業務の引継ぎを委託することを内容とする業務委託（なお、株式会社ジェットからの一方的な解約申入れにより2025年12月12日に取引終了）	2025年11月10日	取締役会の承認
2	2026年2月19日	TSC TSM TSR	当社及びTSRが所有する不動産計7物件に対する、当社、TSC、TSM及びTSRの金融機関計14行からの借入債務を被担保債務とする根抵当権設定	2025年12月24日	取締役会の承認
3[5]	2016年11月29日 2022年4月13日 2022年5月23日 2022年11月28日 2023年8月30日 2025年1月6日 2025年3月31日	TSC	当社が、TSCに対して、過去に実施した貸付け	2026年1月9日	取締役会の承認（事後的に追認）

[5] これらの取引は利益相反取引に該当するため、本来事前に取締役会の承認が必要であったが、これが行われていなかったため、グループ関連当事者取引管理規程の制定後に事後承認を行ったものです。

No.	契約締結日	相手方となる関連当事者	取引の概要	承認日	手続
4	2026年3月1日	TSC	TSCが、当社に対して、極度額5億円の貸越枠を与えることを内容とする金銭貸越契約の締結	2026年2月24日	取締役会の承認
5	2026年4月27日	社外取締役奥村竜弥 社外取締役深谷隆雄 社外監査役加藤悦生 社外監査役鈴木真司 社外監査役大田貴之	社外役員との間の責任限定契約の締結	2026年4月27日	取締役会の承認
6	2026年5月8日	取締役旭萌々子	雇用契約	2026年7月27日	管財人の承認
7	2026年7月17日	TSM	①TSMとの間の2025年5月1日付金銭消費貸借契約書に関する変更合意(貸越利息と弁済日の変更) ②TSMが、当社のために、当社とTSMとの間の2025年5月1日付金銭消費貸借契約書に基づき当社が有する債権を担保する目的で、TSMが現在有し又は将来有する債権を管財人に根担保として譲渡し、根譲渡担保権を設定することを内容とする、債権等根譲渡担保権設定契約書の締結	2026年7月17日	管財人の承認
8	2026年7月31日	TSR	当社が所有する動産をTSRに売り渡すことを内容とする売買契約	2026年7月31日	管財人の承認

No.	契約締結日	相手方となる関連当事者	取引の概要	承認日	手続
9	2026年9月28日	TSM	TSMの従業員1名を当社に転籍させることを内容とする転籍契約	2026年9月28日	管財人の承認
10	2026年9月28日	TSR	TSRの従業員1名を当社に転籍させることを内容とする転籍契約	2026年9月28日	管財人の承認

【今後の対応について】

支配株主等との取引は、特別審査委員会での審議を経た後に取締役会にて承認の決議が行われない限り、実行してはならないこととしております。当社グループが取引の開始を検討する際、グループ関連当事者取引管理規程に基づき管理部が毎事業年度作成する関連当事者リストに照らして、取引の相手方が関連当事者や支配株主等に該当するか否かを管理部で確認することとしており、仮に、支配株主等との取引に該当する場合には、同規程に基づき、当該取引の実施については必ず特別審査委員会及び取締役会に共有されることとなります。特別審査委員会において慎重に審議を行い、取締役会においては、特別審査委員会の審議結果を参考に、支配株主等との取引の必要性や取引条件の妥当性について慎重に審議を行うことといたします。

また、グループ間の取引や関連当事者間の取引においても、グループ関連当事者取引管理規程に従って、取引の必要性や適正な取引条件を検証いたします。

④ 社外取締役・社外監査役への経営資料の事前共有による活性化

【改善策】

2025年4月より、不正を早期に発見し内部で対処できるよう、社外取締役・社外監査役にも重要な経営資料をタイムリーに共有することで、社外取締役・社外監査役による迅速で実質的な管理監督を可能とし、取締役会・監査役会の議論の充実化を図っております。

具体的には、原則として会議開催の2日前までに議案資料を事前配布することにより出席者が事前に議題内容を精査・検討できるようにし、会議当日の議論の活性化及び建設的な意見交換を可能としております。

運用開始以降、出席者からは「議論がより具体的・実践的になった」「会議の生産性が向上した」との意見が寄せられており、取締役会及び監査役会の機能強化に実効的な効果が確認されております。

今後も、取締役会における討議内容の質の向上と透明性確保を一層推進してまいります。

改善措置	社外取締役・社外監査役への経営資料の事前共有による活性化
主管部門	管理部
整備対象	―
整備完了時期	2025年4月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	―
実施頻度	各取締役会・監査役会開催前
原因項番(参照先)	2.④

なお、上記のとおり、更生手続開始後は、取締役会決議又は監査役会決議によるべき事項は、管財人の事業経営権及び財産管理処分権と抵触しない範囲にとどめられることになり、実質的に大幅に縮小されます。しかし、上記のとおり、更生計画認可後は、更生計画の定めにより取締役(会)及び監査役(会)の権限を復活させる方針であることから、内部管理体制の改善の観点に照らし、取締役会及び監査役会の活性化を図ってまいります。

【改善状況】

上記【改善策】のとおり、会議当日の議論の活性化及び建設的な意見交換を可能とするべく、当社は、2025 年 4 月より、管理部総務人事課が所管となり、原則として会議開催の 2 日前までに議案資料を事前配布することにより出席者が事前に議題内容を精査・検討できるよう取り組んでおります。もっとも、今般の第一事案及び第二事案の不適切会計事案やこれに関連する諸問題に対処するため、取締役会において迅速に審議及び決議する必要が生じていたことから、定例の取締役会においても緊急の議案が上程されることもあり、当該資料の作成が会議開催の 2 日前までに間に合わない事例がありました。このような理由から、2025 年 5 月 9 日開催定時取締役会、同年 7 月 7 日開催定時取締役会、同年 8 月 8 日開催定時取締役会、同年 10 月 31 日開催臨時取締役会、同年 11 月 28 日開催臨時取締役会、同年 12 月 15 日開催臨時取締役会、同月 24 日開催臨時取締役会、2026 年 1 月 9 日開催定時取締役会、同年 2 月 24 日開催臨時取締役会及び同年 4 月 10 日開催定時取締役会においては、会議開催の 2 日前までに議案資料の共有ができておりませんでした。なお、議案資料の一部につき会議開催の 2 日前までの事前配布が困難である場合においても、会議開催の 2 日前時点で準備ができている資料を一度共有し、その後アップデートした資料を随時参加者に展開することで、会議の場において初めて議案資料を目にすることのないよう取り組んでおります。

更生計画の認可決定がなされた 2026 年 11 月 20 日以前において実施された役員準備会においても原則として開催の 2 日前までに議案資料の共有が行われました。

【今後の対応について】

上記のとおり、議案資料の一部について会議開催日の 2 日前までの配布ができていない事例はあるものの、会議開催日の 2 日前までの議案資料の事前配布を概ね実施できているため、今後も引き続き継続して行ってまいります。また、経営資料の事前配布が遅れる議案又は報告事項については、メールや電話を活用してその概要を事前に共有する等、出席者が事前にその概要を把握できるよう取り組んでまいります。

⑤ AI 議事録作成ツールの導入による議論状況の明確化及び透明性向上

【改善策】

2025 年 4 月より、議論の質の向上と透明性の確保を目的として、AI 音声認識・要約機能を備えた議事録作成ツールを導入し、発言者別の内容を自動的に記録し、会議の経緯や討議内容を詳細に保存及び記録化できる体制を構築いたしました。

AI による中立的かつ機械的な文字起こしと高精度の要約機能により、従来よりも客観性・透明性の高い議事録作成が可能となり、発言の正確性や会議の記録精度が向上しました。

この結果、事後的な議論内容の検証や再確認が容易となり、役員の発言責任が明確化されるとともに、会議運営の透明性も向上しております。

改善措置	AI 議事録作成ツールの導入による議論状況の明確化及び透明性向上
主管部門	管理部
整備対象	―
整備完了時期	2025 年 4 月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	―
実施頻度	各取締役会・監査役会開催時
原因項番（参照先）	2. ④

【改善状況】

上記【改善策】のとおり、当社は、2025 年 4 月より、取締役会及び監査役会における議論の質の向上と透明性の確保を目的として、AI 音声認識・要約機能を備えた議事録作成ツールを導入し、発言者別の内容を自動的に記録し、会議の経緯や討議内容を詳細に保存及び記録化できる体制を構築いたしました。

2025 年 4 月以降に開催される当社の取締役会及び監査役会においては、AI 議事録作成ツールを用いて、各役員の質疑応答を記録する形で、議事録を作成する運用が採られています。

なお、更生手続が開始した後、2026 年 11 月 20 日に取締役(会)及び監査役(会)の権限が回復するまでの期間においては、2026 年 6 月 5 日開催の臨時取締役会を除き、取締役会及び監査役会は開催されておりませんでした。当該期間における当社グループの事業の状況については、管財人が各子会社の取締役会に出席することにより管財人に共有されておりました。また、各子会社の取締役会においても AI 議事録作成ツールが用いられておりました。

また、2026 年 10 月 19 日開催の役員準備会及び監査役準備会においても、AI 議事録作成ツールを用いて議事録の作成が行われております(9 月 30 日開催の役員準備会については、役員候補者の顔合わせと現状報告が主な目的であったため、AI 議事録作成ツールは用いられておりません。)。

【今後の対応について】

今後も AI 議事録作成ツールを活用し、役員等の発言責任を明確化するとともに、会議運営の透明性の向上に努めてまいります。

⑥ 取締役及び取締役会の実効性評価

【改善策】

2026 年 6 月までに既存の役員及び今後の役員候補者に対しては、スキルマップを作成し、ガバナンスの担い手として必要なスキルを再確認するとともに、現在の役員構成において補うべきスキルが何であるかを検討してまいります。また、2026 年 6 月までに取締役会の実効性評価における評価項目を見直すようにいたします。

改善措置	取締役及び取締役会の実効性評価
主管部門	管理部
整備対象	―
整備完了時期	2026 年 6 月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	―
実施頻度	―
原因項番(参照先)	2. ④

なお、上記のとおり、更生手続開始後は、取締役会決議又は監査役会決議によるべき事項は、管財人の事業経営権及び財産管理処分権と抵触しない範囲にとどめられることになり、実質的に大幅に縮小されます。しかし、上記のとおり、更生計画認可後は、更生計画の定めにより取締役(会)及び監査役(会)の権限を復活させる方針であることから、内部管理体制の改善の観点から、取締役会及び監査役会の実効性確保を図ってまいります。

【改善状況】

A. 役員のスキルマップの作成

当社は、2026 年 3 月、当社役員が有するスキルを整理したスキルマップを作成いたしました。このスキルマップは、役員選解任基準における「経営経験・専門性」の観点を具体化したものです。すなわち、役員選解任基準は、上場会社の取締役として求められる倫理観・独立性・専門性等の全般的な資質を確認するための一次的な基準として設けているところ、スキルマップは、「経営経験・専門性」の観点に焦点を当て、企業経営、財務・会計、法務・コンプライアンス、業界知見、ESG の 5 項目につき、過去の業務経歴

や保有資格をもとに各役員が有するスキルを整理し、現在の役員体制において補うべきスキルの検討や役員体制自体の見直しの必要性の検討の判断資料として用いられております。

また、2026 年 8 月には、更生計画に記載する役員を検討するため、役員候補者が有するスキルを一覧化したスキルマップを作成いたしました。

2026 年 11 月 20 日に認可決定された更生計画により選任された新たな取締役及び監査役のスキルマップは以下のとおりです。

氏名	役位	企業経営	財務・会計	法務・コンプラ	業界知見	ESG
石田　雅文	代表取締役	○		○	○	○
奥村　竜弥	社外取締役	○		○		○
前田　千代子 (四十山　千代子)	社外取締役			○		
長谷川　正勝	社外監査役 (常勤)			○	―	―
大田　貴之	社外監査役		○	○	―	―
大橋　大輔	社外監査役		○	○	―	―

(注)「―」は、役員選解任基準において要求されていないスキルを指します。

また、管財人は、新たな取締役及び監査役について、以下の点から当社役員としての適格であると判断しております。

氏名	当社役員としての適格性の評価
石田　雅文	石田雅文氏は、当社及び当社の子会社の代表取締役を務め（ただし、2026年5月28日開催の当社臨時株主総会決議による取締役解任後から更生計画認可決定前の期間においては当社の子会社のみ）、当社の営むモバイル事業、不動産事業、リゾート事業という異なる3つの事業経営に精通しております。また、ESGについても、これまでの実務経験に基づき、サステナビリティ・ESG分野の知識とトレンドに関する理解があります。また、第一事案及び第二事案を受けて、高い倫理観・誠実性の下、代表取締役又は管財人として、法令及び社内規程の遵守をはじめとした透明性と健全性の高いガバナンス体制の構築を中心となって実施しております。更生手続開始の決定後においても、同氏を中心とする経営体制の下、当社は、改善計画の策定を行い、過年度の有価証券報告書等の訂正及び監査法人の限定付適正意見の付された第40期有価証券報告書の提出を完了し、不適切会計事案を受けたガバナンス体制の改善を図っております。
奥村　竜弥	奥村竜弥氏は、中京クライスラー株式会社代表取締役社長等を歴任し、経営全般に関する卓越した知見を活かして、当社の経営に対し、独立かつ客観的な立場から、適切に監督・助言等を行うとともに、高い倫理観・誠実性の下、法令及び社内規程の遵守をはじめとした透明性と健全性の高いガバナンス体制の構築を担い、当社取締役会の経営監督機能を高める役割を果たしております。また、ESGについても、自動車業界における企業経営者としての実務経験に基づき、サステナビリティ・ESG分野の知識とトレンドに関する理解があります。また、同氏は、当社又は当社の子会社との間に独立性に影響する取引関係・人的関係がなく、大株主・主要顧客等の利害関係人でもないことから、当社から独立した社外取締役として、引き続き、当社取締役会の経営監督機能を高める役割を期待することが可能です。
前田　千代子 （四十山　千代子）	四十山千代子氏は、弁護士であり、当社の更生手続における申立代理人及び管財人の法律家アドバイザーを務め、当社の内情に精通しているほか、その法務（とりわけ事業再生分野）に関する卓越した知見を活かして、高い倫理観・誠実性の下、法令及び社内規程の遵守をはじめとした透明性と健全性の高いガバナンス体制の構築に対する中心的役割を果たすことが期待されます。また、性別及び経歴（東京国税不服審判所、金融庁総務企画局政策課税制室、三井住友銀行における職務経験）等の観点から、役員構成の多様性向上に資することが期待されます。
長谷川　正勝	長谷川正勝氏は、事業会社において長年にわたり内部監査及び監査役の実務経験を有し、現在、エムジーホールディングス株式会社及びその子会社において監査役を務めています。監査業務全般に関する卓越した知見・経験を活かして、高い倫理観・誠実性の下、法令及び社内規程の遵守をはじめとした透明性と健全性の高いガバナンス体制の構築に対する中心的役割を果たすことが期待されます。同氏は、当社又は当社の子会社との間に独立性に影響する取引関係・人的関係がなく、大株主・主要顧客等の利害関係人でもないことから、当社から独立した社外監査役として、当社取締役及び取締役会に対する監督機能を高める役割を期待することが可能です。

大田　貴之	大田貴之氏は、公認会計士として仰星監査法人に所属した後、現在は大田公認会計士事務所を開設しています。同氏は、当社の仮監査役及び当社の子会社の監査役を務めており、管財人と連携を図りながら、当社の内部管理体制の整備に向けた会議（管財人が主催・主導する定例会議）へ出席するとともに、その財務経理に関する専門性を活かし、当社子会社の監査を通じ、当社グループの内部管理体制の改善に不可欠な役割を果たしております。上記のとおり、同氏は仰星監査法人に所属していたことがあり、公認会計士として、財務・会計に関する専門知識と豊かな経験を有していることから、この知見を活かし当社の監査体制の強化に貢献することが期待できます。また、同氏は、当社又は当社の子会社との間に独立性に影響する取引関係・人的関係がなく、大株主・主要顧客等の利害関係人でもないことから、当社から独立した社外監査役として、当社取締役及び取締役会に対する監督機能を高める役割を期待することが可能です。
大橋　大輔	大橋大輔氏は、公認会計士として、あらた監査法人（現 PwC Japan 有限責任監査法人）に所属していたことがあり、現在は株式会社アカウンティング・アドバイザリーに所属しております。同氏は、2025 年 12 月 15 日設置の当社の社内検証委員会の委員を務めた経験を有し、当社の内情に精通しているほか、財務・会計に関する専門知識と豊かな経験を有していることから、この知見を活かし当社の監査体制の強化に貢献することが期待できます。また、同氏は、当社又は当社の子会社との間に独立性に影響する取引関係・人的関係がなく、大株主・主要顧客等の利害関係人でもないことから、当社から独立した社外監査役として、当社取締役及び取締役会に対する監督機能を高める役割を期待することが可能です。

なお、上記（1）②【改善策】のとおり、管財人は、更生手続開始前の役員のうち、創業者の影響力を排除し、内部管理体制の改善を図る観点、当社の事業の更生を図る観点や当社が上場企業として新たなスタートを切る観点から適切と認められない者（長期にわたり当社の役員に継続して在任した者を含みます。）は、選任する役員として更生計画案に記載しておらず、更生計画の認可決定により、これらの者は当社の役員を退任しております。

B. 取締役会実効性評価

当社は、2026 年 8 月に、「取締役会実効性評価アンケート」を用いて、取締役会実効性評価を実施いたしました。評価結果の概要は以下のとおりです。

評価項目	評価点 （5 点満点）
取締役会の構成	3.1
取締役会の運営	2.7
経営戦略・監督機能	2.2
内部統制・リスク管理	2.4
コンプライアンス・内部管理体制	2.9
再発防止策・内部監査	2.6
指名・報酬・後継者計画	2.7
総合評価	3.1

役員準備会においては、今後の経営方針等を中心に議論していたため、取締役会実効性評価の結果に基づく具体的な改善策については議論されておりませんでした。しかしながら、2026 年 11 月 20 日に認可決定された更生計画による役員体制の刷新をもって、取締役会実効性評価において課題として挙げら

れていた事項（例えば、創業者との関係を有する役員の存在等）については、相当程度改善したものと認識しております。

【今後の対応について】

2026年11月20日に認可決定された更生計画により刷新され、権限を回復した取締役会において、今般実施した取締役会実効性評価を活用し、取締役会の実効性確保を図ってまいります。具体的には、取締役会実効性評価で改善項目として挙げられている、中長期的な経営戦略の議論やリスク・コンプライアンス委員会から取締役会への報告、定期的な取締役会実効性評価の実施については、取締役会の機能が停止していたこと等から十分に実施できていないため、新たな役員体制の下、改善に向けた議論を進めてまいります。

また、取締役会実効性評価を踏まえ、当社の役員体制において補うべきスキルがないか、取締役会の構成や議事運営、議題の内容等改善すべき項目がないかを定期的に検証し、更なる企業価値の向上及びガバナンスの強化に努めてまいります。

⑦ リスク・コンプライアンス委員会の設置

【改善策】

当社では、従来、企業活動に重大な影響を及ぼすリスクを全社的に管理する体制を構築することが重要であることを踏まえ、リスク管理委員会を設置しておりました。リスク管理委員会では、サステナビリティに関連するリスクを含め、重要な企業リスクと部門リスクに選別して管理した上で、年度計画を策定し、事業活動や収益等への影響が大きいリスクに関するグループ全体の取組みを推進・サポートし、当該取組みの進捗をモニタリングし、定期的に取締役会に対して報告しておりました。しかしながら、リスク管理委員会は、2020年6月以降は営業会議と統合して行う予定でしたが、実際には開催されなくなり、リスク管理委員会は実質的に機能しておりませんでした。

第一事案の不適切会計の発生を受け、従来十分に機能していなかったリスク管理委員会を改組し、2025年7月にリスク・コンプライアンス委員会を設置いたしました。

リスク・コンプライアンス委員会は、リスク管理とコンプライアンスを一体的に運用することを目的とし、取締役会の審議機関としての機能を強化しています。従前のリスク管理委員会が取締役会への報告機関としての性格を有していたのに対し、リスク・コンプライアンス委員会は取締役会に対して意見・提言を上程できる審議機関として位置づけられ、当社グループのガバナンス体制における中核的役割を担っています。

2026年5月26日付「改善計画・状況報告書」に記載のリスク・コンプライアンス委員会の概要は以下のとおりです。

- 構成員…代表取締役社長、管理部長（総務人事担当）、管理部長（経理担当）、管理部長（財務担当）、監査役（非常勤監査役及び社外監査役を含む。）、内部監査室従業員及びそれに準ずる者
- 開催日…2か月に1回
  ※ リスク・コンプライアンス上の懸念、疑義が生じた場合やコンプライアンスに関する議案が取締役会で付議される場合には、臨時開催
- 決議要件…過半数による決議

リスク・コンプライアンス委員会においては、取締役会において付議されるリスク・コンプライアンス上の懸念、疑義が生じた場合やコンプライアンスに関する議案、一定金額以上の入出金取引及び重要契約の締結、内部通報窓口への通報内容、並びに改善策の実施状況等について審議することとしております。

また、リスク・コンプライアンス委員会の機能を制度上明確化するため、2025年9月に取締役会規程を改訂し、「取締役会は、リスク・コンプライアンス委員会より提出された意見又は提言については、法令、定款、会社の基本方針その他合理的な理由がない限り、議題として取り扱う事とする」旨を新たに

規定いたしました。この改訂により、リスク・コンプライアンス委員会の意見を合理的な理由なく排除できない運用とし、ガバナンスの透明性と牽制機能の実効性を確保しております。

改善措置	リスク・コンプライアンス委員会の設置
主管部門	リスク・コンプライアンス委員会
整備対象	取締役会規程等
整備完了時期	2025 年 7 月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	―
実施頻度	常時
原因項番(参照先)	2. ③④⑤

以上のとおり、2025 年 7 月にリスク・コンプライアンス委員会の整備を完了しておりますが、更生手続開始後は、事業経営権及び財産管理処分権が管財人に専属し、その行使は法令並びに東京地方裁判所の監督及び調査委員による調査に服するものであること、取締役会は事業経営権及び財産管理処分権に係る機能を実質的に停止した状態にあることから、取締役会の審議機関(取締役会に対する意見・提言の上程機関)としてのリスク・コンプライアンス委員会の機能は事実上停止しますが、リスク・コンプライアンス委員会から管財人に対する意見・提言の上程が否定されるものではなく、管財人としては、リスク・コンプライアンス委員会の委員から意見・提言を求める方針です。

なお、更生手続において、裁判所の許可事項及び調査委員の調査事項については、当該許可及び調査の下で管財人による事業の経営並びに財産の管理及び処分が実施されることから、これらを通じてリスク・コンプライアンスへの対処が図られることになります。

上記のとおり、更生計画認可後は、更生計画の定めにより取締役(会)及び監査役(会)の権限を復活させる方針であることから、内部管理体制の改善の観点に照らし、リスク・コンプライアンス委員会の制度としての改善をも推し進め、更生計画の定めによって生ずることのある取締役会・監査役会の権限の復活に際して、リスク・コンプライアンス委員会による実質的な活動が可能となるよう、準備を進めてまいります。

【改善状況】

上記【改善策】のとおり、当社は、2025 年 7 月に、従来十分に機能していなかったリスク管理委員会を改組し、リスク・コンプライアンス委員会を設置いたしました。同委員会の設置後は、会社更生手続開始に至るまでの間、2 か月に 1 回の頻度で開催され、会社更生手続が開始されるまでの期間は、主に内部通報窓口への通報内容について審議が行われました。

リスク・コンプライアンス委員会は、会社更生手続開始後においては、管財人同席の下、2026 年 8 月に開催され、その後毎月 1 回の頻度で開催されております。会社更生手続開始後において開催されたリスク・コンプライアンス委員会では、当社のリスク分析や、内部監査によって発見された事項、内部通報窓口への通報内容、コンプライアンス研修の結果等が報告され、これらの事項について審議が行われました。リスク・コンプライアンス委員会においては、審議された全ての事項について取締役会に報告することとはしておりませんが、重大なコンプライアンス上の問題が発見された場合に取締役会に意見を提出することとしておりました。なお、上記【改善策】のとおり、2025 年 9 月に改訂された取締役会規程により、リスク・コンプライアンス委員会から提出された意見又は提言については取締役会の議題として扱うこととされましたが、実際にリスク・コンプライアンス委員会から取締役会への意見又は提言を行うべき重大なコンプライアンス上の問題はありませんでした。

更生計画の認可決定がなされ、取締役(会)及び監査役(会)の権限が回復した後における、リスク・コンプライアンス委員会の構成員は以下のとおりです。

- 構成員:代表取締役社長、社外取締役、常勤監査役、内部監査室役職員、その他委員長が指名する役職員
  ※更生手続期間中においては、管財人もオブザーバーとして出席可能

【今後の対応について】

取締役会の権限が復活した2026年11月20日以降についても、毎月1回の頻度で定時のリスク・コンプライアンス委員会の開催を予定しており、必要に応じて臨時でも開催する予定です。今後のリスク・コンプライアンス委員会では、取締役会において付議される予定のリスク・コンプライアンス上の懸念、疑義やコンプライアンスに関する議案、一定金額以上の入出金取引及び重要契約の締結、内部通報窓口への通報内容、並びに改善策の実施状況等について審議を行う予定です。

リスク・コンプライアンス委員会においては、今後も当社におけるリスク・コンプライアンス上の問題を定期的に審議し、対応が必要となる場合には適切な対応策・再発防止策を検討いたします。取締役会は、リスク・コンプライアンス委員会からの提言・意見を尊重しつつ、慎重な審議を行うことで、リスク・コンプライアンスに係る諸問題に対して適切に対処するよう努めてまいります。

(3)監査役会のガバナンス機能の強化

① 社外監査役の増強

【改善策】

上記(1)④記載のとおり、新任の社外監査役として牧俊夫氏を選任しましたが、2025年12月31日付で、同氏は一身上の都合により辞任したため、2026年3月19日付で、同氏の辞任による欠員を埋めるため、名古屋地方裁判所に対して、財務経理の専門家である大田貴之公認会計士を候補者として、仮監査役(社外監査役)選任の申立てを行い、同年4月9日付で、同裁判所より、同氏を仮監査役に選任する旨の決定を受けました。このため、2026年7月に開催される予定の次回の定時株主総会においても、当社としては、大田貴之氏を牧俊夫氏の後任の社外監査役として選任する旨の議案を提出する予定です。上記のとおり、当社について更生手続が開始され、当社の事業経営権及び財産管理処分権が管財人に専属するものと扱われることから、大田氏が定時株主総会により社外監査役として選任を受けた後も、その権限は管財人の権限と抵触する範囲で制限を受けることになりますが、大田氏は当社グループに属する子会社の監査役を兼務していることから、管財人は、当社の内部管理体制の整備(施策の進捗確認を含みます。)に向けた会議(管財人が主催・主導する定例会議)への参加を求め、大田氏と引き続き連携を図り、当社グループの内部管理体制の改善を進める方針です。

また、管財人は、更生計画において監査役の具体的な名称を記載するとともに、会社更生法第72条第4項の定めに基づき監査役の権限を回復する方針ですが、更生計画には複数の社外監査役を定め、2026年11月21日までに権限を回復することにより、両名とも社外監査役としての監査権限を有する体制を実現する方針です。

改善措置	社外監査役の増強
主管部門	―
整備対象	―
整備完了時期	2026年7月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	―
実施頻度	―
原因項番(参照先)	2.④

【改善状況】

上記(1)⑤【改善状況】のとおり、2026年3月19日付で、牧俊夫氏の辞任による欠員を埋めるため、名古屋地方裁判所に対して、財務経理の専門家である大田貴之公認会計士を候補者として、仮監査役(社外監査役)選任の申立てを行い、同年4月9日付で、同裁判所より、同氏を仮監査役に選任する旨の決定を受けました。

上記(1)⑤【改善状況】のとおり、2026年7月30日開催の当社第40期定時株主総会では新たに役員の選任は行われませんでしたが、その後、上記(1)②【改善状況】D のとおり、裁判所の認可決定により更

生計画の効力が生じた結果、社外監査役として、大田貴之氏、長谷川正勝氏、大橋大輔氏の3名が就任いたしました。また、上記監査役のうち、当社の常勤監査役として、長谷川正勝氏が選定されており、大田貴之氏及び長谷川正勝氏は独立役員である社外監査役です。なお、更生計画認可決定と同時に会社更生法第72条第4項前段及び第5項に基づく管財人による申立てがなされ、2026年11月20日に、東京地方裁判所より、同条第 1 項の規定について、更生計画認可決定後の当社に対して適用されない旨の決定がなされたことから、これらの社外監査役は、同日以降監査役の権限を回復しており、社外監査役としての権限を有しています。

【今後の対応について】

2026年11月20日に認可決定された更生計画により選任された新たな監査役はいずれも社外監査役（大田貴之氏及び長谷川正勝氏は独立役員である社外監査役）であり、独立した立場から当社の業務執行を客観的にモニタリングいたします。

② 三様監査の充実

【改善策】

当社グループでは、不適切会計事案の再発防止を最重要課題の一つと位置付け、2025 年 7 月より、監査役、監査法人及び内部監査部門の三者間で定期的な情報交換を実施しており、不審点・懸念点等を適宜共有することで連携を強化し（いわゆる三様監査）、効率的に複合的、網羅的な監査を実施できる体制を構築いたしました。

監査法人との緊密な連携体制に関して、会計上の重要論点や見解の相違が生じ得る事項については、事前に監査法人と協議・情報共有する仕組みを整備し、監査対応の透明性を高めることで、適正な財務報告を確保することを目的としています。

改善措置	三様監査の充実
主管部門	監査役、内部監査室
整備対象	―
整備完了時期	2025年7月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	―
実施頻度	常時
原因項番（参照先）	2. ④⑥

【改善状況】

上記【改善策】のとおり、当社は、2025年7月より、監査役、監査法人及び内部監査部門の三者間で定期的な情報交換を実施しており、不審点・懸念点等を適宜共有することで連携を強化し（いわゆる三様監査）、効率的に複合的、網羅的な監査を実施できる体制を構築いたしました。

具体的には、会社更生手続開始前においては、四半期毎に、監査役、監査法人及び内部監査部門の三者が一堂に会し、監査法人による期中レビュー・期末の会計監査の報告が行われていました。

会社更生手続開始後においては、毎週 1 回の頻度で、管財人、管財人補助者、大田貴之監査役、監査法人アリア及び当社の決算支援及び内部統制支援を担当する公認会計士らが出席する定例会議が開催され、当社の会計処理における重要な論点や懸念点等を適時に共有することで、監査法人との間で密に連携しておりました。また、内部監査室と監査役との間では、内部監査室長と長谷川正勝監査役（当時は監査役候補者）との間で週次で打ち合わせを実施し、当社のリスク評価を行うとともに、監査計画の立案を行っておりました。

また、2026年10月19日には、監査役、内部監査室及び監査法人アリアの間で、三様監査連絡会が開催され、監査役監査計画及び会計監査計画の内容を三者間で共有いたしました。

【今後の対応について】

今後も、監査役、内部監査室及び監査法人アリアの間で、四半期毎に、三様監査連絡会を開催し、四半期決算報告、監査役監査及び内部監査での検出事項を共有するとともに、検出事項が存在する場合にはその対応策について協議する予定です。また、監査の結果重要事項が検出された場合には、適時に三者間で共有し、対応策を協議いたします。

③ 日本監査役協会への加入及び監査役監査の機能強化

【改善策】

当社は、監査役監査の実効性向上及び監査品質の継続的な改善を目的として、2025 年 6 月に公益社団法人日本監査役協会に法人会員として加入いたしました。

また、今後は日本監査役協会が定める「監査役監査基準」に基づく監査の徹底を進め、協会発行資料や研修内容を積極的に活用することで、監査役の職務遂行能力向上を継続的に支援してまいります。

さらに、監査役同士の情報交換や外部専門家とのネットワークを通じ、他社事例や最新のガバナンス動向を自社監査に反映させることで、独立性・客観性・専門性の三位一体による監査体制を強化してまいります。

改善措置	日本監査役協会への加入及び監査役監査の機能強化
主管部門	監査役
整備対象	―
整備完了時期	2025 年 6 月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	―
実施頻度	常時
原因項番(参照先)	2. ④

【改善状況】

上記【改善策】のとおり、当社は、監査役監査の実効性向上及び監査品質の継続的な改善を目的として、2025 年 6 月に公益社団法人日本監査役協会に法人会員として加入いたしました。

当社について更生手続が開始された後においては、当社の事業経営権及び財産管理処分権が管財人に専属するものと扱われ、取締役・監査役の権限は管財人の権限と抵触する範囲で制限を受けることとなるため、監査役監査の範囲についてもその範囲が限定されておりましたが、会社更生法第 72 条第 4 項前段及び第 5 項に基づく東京地方裁判所の決定に基づき、2026 年 11 月 20 日より、取締役・監査役の権限が回復されました。

【今後の対応について】

今後の監査役監査においては、日本監査役協会が定める「監査役監査基準」に基づいて監査を実施いたします。当社としては、協会発行資料や研修内容の積極的な活用を通じて監査役の職務遂行能力向上を継続的に支援することで、より充実した監査が実施可能となるよう、体制の強化に努めてまいります。

④ 監査役監査の実効性のある運用

【改善策】

従来の運用をそのまま踏襲していたことから、監査役監査が十分に機能しておらず、監査計画の策定及び当該計画に基づく監査の実施が不十分な状況となっておりました。この反省を踏まえ、2025 年 7 月以降は、監査役会において自律的に監査上の重点項目及び監査範囲を検討の上、監査計画を策定し、当該計画に基づく監査役監査を実施しております。

また、第二事案の発生を受け、監査役会において再発防止の観点から監査計画及び監査範囲の見直しの必要性を検討した結果、財務諸表作成の基礎となる仕訳伝票の正当性とそのチェック体制の

不備が根本的な要因となっていたため、管理部経理課に対する監査の重要性を再認識し、2026 年 4 月に監査範囲を拡大し、各担当による起票後から承認者までのチェックルートの確認及び各業務の責任者より業務の進捗管理方法を確認しております。

当該見直しにあたっては、監査役会が主体的に検討・判断を行った上で、必要に応じて外部専門家から助言を受ける形としており、監査計画の策定及び監査の実施に係る最終的な判断は監査役会が行っております。これにより、監査役監査の実効性向上に取り組んでおります。

また、2026 年 3 月 19 日付で、牧俊夫氏の辞任による欠員を埋めるため、名古屋地方裁判所に対して、財務経理の専門家である大田貴之公認会計士を候補者として、仮監査役（社外監査役）選任の申立てを行い、同年 4 月 9 日付で、同裁判所より、同氏を仮監査役に選任する旨の決定を受けました。このため、2026 年 7 月に開催される予定の次回の定時株主総会においても、当社としては、大田貴之氏を牧俊夫氏の後任の社外監査役として選任する旨の議案を提出する予定です。

2026 年 4 月 30 日付検証結果報告書においても、社内検証委員会から、「大田氏は、財務諸表監査の経験を有する公認会計士資格保持者であり、2026 年 7 月開催予定の当社定時株主総会においても監査役候補者とされる予定である。大田氏によれば、監査役監査において、公認会計士資格保持者数名を補助者として用いることを予定しているとのことであり、今後、より実効的な監査役監査の実施を期待し得る基盤が整いつつあるといえる。」との評価を受けております。

ただし、上記のとおり、当社について更生手続が開始され、当社の事業経営権及び財産管理処分権が管財人に専属するものと扱われることから、大田氏が定時株主総会により社外監査役として選任を受けた後も、その権限は管財人の権限と抵触する範囲で制限を受けることになります。もっとも、大田氏は、当社グループの監査役を兼任していることから、監査法人において会計監査に従事した経験を生かして、財務経理の専門家として、当社グループにつき、積極的かつ主体的な監査を期待することができると考えており、引き続き管財人と連携して職務に従事していただきます。

また、計算書類等の監査権限（会社法第 436 条第 1 項）は更生手続開始により会社の事業経営権及び財産管理処分権の一つとして管財人に帰属するものと解されており、監査役の会計監査権限はその限りで及ばなくなるものと解されているところ、管財人は、その補助者として、泉範行公認会計士・税理士及び吉田圭太公認会計士を選任しており、これらの管財人補助者 2 名、当社の会計監査人である監査法人アリア、当社の決算支援及び内部統制支援を担当する公認会計士 3 名による連携を図っており、更生手続のもとで当社の適正な監査が実施されるよう、体制を整備しております。

さらに、調査委員である永沢徹弁護士により、その補助者として公認会計士 3 名が選任されており、管財人による事業経営権及び財産管理処分権について調査委員が必要な調査をする際に、これらの調査委員補助者である公認会計士 3 名が調査を補助することとなりますので、管財人の職務は、こうした形でもチェックを受けることとなります。

なお、更生計画による取締役及び監査役の権限回復後は、複数の社外取締役及び複数の社外監査役を含む取締役会・監査役会が、裁判所による監督及び調査委員による調査に加え、さらに管財人の監督の下で、リスク・コンプライアンス委員会の指摘をも踏まえて、経営上の諸課題に対処してまいります。

なお、監査役監査の過程で検出された不正行為やその疑義については、遅滞なく、リスク・コンプライアンス委員会においても共有し、必要に応じて適切な処分等を実施いたします。

改善措置	監査役監査の実効性のある運用
主管部門	監査役
整備対象	―
整備完了時期	2026 年 7 月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	―
実施頻度	毎年度
原因項番（参照先）	2．④

【改善状況】

A. 監査役監査の実施とリスク・コンプライアンス委員会への報告

上記【改善策】のとおり、2025 年 7 月以降は、監査役会において自律的に監査上の重点項目及び監査範囲を検討の上監査計画を策定し、当該計画に基づく監査役監査を実施しております。また、第二事案の発生を受け、監査役会において再発防止の観点から監査計画及び監査範囲の見直しを行い、2026 年 4 月に監査範囲を拡大し、各担当による起票後から承認者までのチェックルートの確認及び各業務の責任者より業務の進捗管理方法を確認しております。

なお、当社について更生手続が開始された後においては、当社の事業経営権及び財産管理処分権が管財人に専属するものと扱われ、監査役及び監査役会の権限も管財人の権限と抵触する範囲で制限を受けることとなっていたため、当社は監査役会より 2026 年 4 月期に係る監査報告書を受領しておりません。

B. 大田貴之氏の社外監査役選任

上記(1)⑤【改善状況】のとおり、2026 年 3 月 19 日付で、牧俊夫氏の辞任による欠員を埋めるため、名古屋地方裁判所に対して、財務経理の専門家である大田貴之公認会計士を候補者として、仮監査役(社外監査役)選任の申立てを行い、同年 4 月 9 日付で、同裁判所より、同氏を仮監査役に選任する旨の決定を受けました。

上記(1)⑤【改善状況】のとおり、2026 年 7 月 30 日開催の当社第 40 期定時株主総会では新たに役員の選任は行われませんでしたが、その後、上記(1)②【改善状況】D のとおり、裁判所の認可決定により更生計画の効力が生じた結果、社外監査役として、大田貴之氏、長谷川正勝氏、大橋大輔氏の 3 名が就任いたしました。なお、これらの社外監査役は、会社更生法第 72 条第 4 項前段及び第 5 項の規定による東京地方裁判所の決定に基づき、2026 年 11 月 20 日に監査役の権限が回復されており、社外監査役としての権限を有しています。

C. 会社更生手続期間中における監査

上記のとおり、更生手続開始後においては、管財人の権限と抵触する範囲で、監査役及び監査役会の権限は制限を受けることとなっていたため、監査役監査の範囲も限定されていました。

管財人は、その補助者として、泉範行公認会計士・税理士及び吉田圭太公認会計士を選任し、これらの管財人補助者 2 名、当社の会計監査人である監査法人アリア、当社の決算支援及び内部統制支援を担当する公認会計士 3 名による連携を図っており、更生手続のもとで当社の適正な監査が実施されるよう、体制を整備いたしました。具体的には、毎週 1 回の頻度で、管財人、管財人補助者、大田貴之監査役、監査法人アリア及び当社の決算支援及び内部統制支援を担当する公認会計士らが出席する定例会議が開催され、当社の会計処理における重要な論点や懸念点等を適時に共有することで、監査法人との間で密に連携しておりました。

さらに、調査委員である永沢徹弁護士により、その補助者として公認会計士 3 名が選任されており、管財人による事業経営権及び財産管理処分権について調査委員が必要な調査をする際に、これらの調査委員補助者である公認会計士 3 名が調査を補助することとなるため、管財人の職務は、こうした形でもチェックを受けておりました。

なお、更生計画の認可決定がなされた 2026 年 11 月 20 日以前においては、更生計画案に記載の監査役候補者(現監査役)の間で、2026 年 10 月 19 日に監査役準備会が開催され、今後の監査方針等について議論が行われました。また、上記のとおり、大田貴之監査役は、監査法人アリアとの間で毎週行われる上記の定例会議に出席する等、監査法人アリアと密な連携をとっており、また、当時更生計画において監査役候補者とすることが予定されていた長谷川正勝氏は、当社のリスク分析を含め、監査計画策定の検討を行う等、更生計画認可決定後の実効的な監査役監査の実施に向けた準備を行っておりました。そして、監査役候補者(現監査役)は、2026 年 10 月 19 日に、2027 年 10 月期の監査役監査計画を策定いたしました。

【今後の対応について】

会社更生法第72条第4項前段及び第5項の規定による東京地方裁判所の決定に基づき、2026年11月20日より、監査役の権限が回復されたため、新たな監査役体制の下、策定された2027年10月期の監査計画に基づき実効的な監査役監査を行ってまいります。なお、監査役監査においては、公認会計士資格保持者数名を補助者として用いる予定であり、上記の監査計画に従って監査を実施・報告、必要に応じて手続を追加することが可能な体制が構築されていると判断しております。

(4)内部監査機能の強化

① 内部監査部門の独立性の確保

【改善策】

内部監査を担う内部監査室の独立性を確保しつつ、内部監査室を代表取締役社長の直属の組織とすることで、円滑迅速な情報伝達経路を確保し、経営陣と柔軟に意見交換をしながら、協力して内部監査活動の充実に取り組んでおります。なお、内部監査室の責任の所在を明確化するため、2026年6月末を目途に、内部監査室所属の社員から内部監査室長を選任する予定です。

さらに、内部監査室の業務結果は月次で取締役会及び監査役会へ報告する、デュアルレポーティング体制を構築いたします(取締役会への月次報告は既に実施済みです。)。

また、2026年6月までに、内部監査室が主導して、不備事項を洗い出し、規程の整備、職務分掌の明確化・業務プロセス(重要リスクの特定とそれに対応する監査手続の計画立案、実行、報告体制)の確立等による改善を行ってまいります。

改善措置	内部監査部門の独立性の確保
主管部門	内部監査室
整備対象	―
整備完了時期	2026年6月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	―
実施頻度	常時
原因項番(参照先)	2.⑥

【改善状況】

当社の内部監査室は代表取締役社長の直属の組織としており、また、内部監査室の業務結果は、従前から月次で取締役会に報告されておりました。これにより、内部監査室の事業部門等からの独立性を担保しつつ、かつ、経営陣との円滑迅速な情報伝達経路を確保することで、業務執行の状況について経営陣によるタイムリーなモニタリングを可能としておりました。他方で、内部監査室を代表取締役社長の直属の組織としていることにより、組織上、代表取締役社長からの独立性が確保されていないため、代表取締役社長が不適切な業務執行に関与しているような場合には、内部監査機能が十分に機能しない懸念がありました。このような懸念に対処するため、当社は、2026年6月より、内部監査室の業務結果を監査役会にも月次で報告する、デュアルレポーティング体制を予定しておりました。しかしながら、上記のとおり、当社について更生手続が開始され、当社の事業経営権及び財産管理処分権が管財人に専属するものと扱われることから、更生手続開始後においては、内部監査室は管財人の直属の組織としておりました。また、内部監査報告については、管財人も出席する子会社取締役会や経営会議、リスク・コンプライアンス委員会において月次で報告がされておりました。

また、当社は、従前、内部監査室長を定めておりませんでしたが、2026年8月に、内部監査室所属の社員から内部監査室長を選任し、その責任の所在を明確にしました。

【今後の対応について】

上記のとおり、取締役会及び監査役会の権限が回復したことから、内部監査報告については、内部監査室長が毎月の取締役会及び監査役会に出席し、管財人だけでなく、取締役会及び監査役会にそれぞ

れ報告を行う複数のレポーティング体制とする予定です。また、店舗往査等の結果や内部通報制度の状況等の詳細な報告については、リスク・コンプライアンス委員会においても月次で報告を行います。このように、当社は、内部監査室の独立性を確保するとともに、経営陣との迅速円滑なコミュニケーションが取れる環境を整備できていると認識しており、今後も、業務執行に対するモニタリングを適切に行ってまいります。

② 内部監査事項の拡充

【改善策】

従来、内部監査室による監査は、TSM については、各店舗の在庫、清掃状況及び金庫内の現金の確認等に留まっており、当社及び TSM の各店舗等における業務監査は不十分でした。

2026 年 6 月までに、内部監査部門による監査のスコープを拡大いたします。具体的には、(ア)顧客契約書の締結状況及び承認ルートの妥当性、(イ)店舗毎の経理簿及び証憑管理の適正性、(ウ)販促・キャッシュバック・値引き処理の根拠及び承認手続の確認、(エ)業務委託・取引先との契約条件の遵守状況並びに、(オ)本社機能についても監査対象といたします。また、契約書と契約実態の乖離の有無等についても確認するなど、個別の監査項目については継続的な検討を行って最適化してまいります。

特に過去の二度の第三者委員会の調査報告書において指摘された管理部に関する以下の事項を重点監査項目とする予定です。

(1)経営者から管理部門に対する関与の状況及び業務運営への影響の有無
(2)キャッシュバック取引に係る取引承認及び会計処理に関する内部統制の整備及び運用状況
(3)代理店精算業務に係る内部統制の整備及び運用状況
(4)経理課における決算チェックリストの統制手続の整備及び運用状況

改善措置	内部監査事項の拡充
主管部門	内部監査室
整備対象	―
整備完了時期	2026 年 6 月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	―
実施頻度	内部監査実施時
原因項番(参照先)	2. ⑥

【改善状況】

当社は、2026 年 6 月に、内部監査部門による監査のスコープを拡大し、(ア)顧客契約書の締結状況及び承認ルートの妥当性、(イ)店舗毎の経理簿及び証憑管理の適正性、(ウ)販促・キャッシュバック・値引き処理の根拠及び承認手続の確認、(エ)業務委託・取引先との契約条件の遵守状況並びに、(オ)本社機能についても監査対象といたしました。

また、過去の二度の第三者委員会の調査報告書において指摘された管理部に関する以下の事項を重点監査項目として、監査を行っております。

(a)経営者から管理部門に対する関与の状況及び業務運営への影響の有無
(b)キャッシュバック取引に係る取引承認及び会計処理に関する内部統制の整備及び運用状況
(c)代理店精算業務に係る内部統制の整備及び運用状況
(d)経理課における決算チェックリストの統制手続の整備及び運用状況

【今後の対応について】

取締役会及び監査役会からの毎月の内部監査結果報告に対するフィードバックを踏まえて、内部監査室において、毎月、監査対象の範囲やリスク評価の見直しを行い、引き続き業務遂行の適法性・妥当性を確保してまいります。

③ 内部監査室の体制強化

【改善策】

内部監査の強化に伴って内部監査部門の業務量の増加が想定されるところ、実効的な監査の運用を可能とするべく、三様監査を実施するとともに、2025 年 3 月より、内部監査室の人員を増加しております。従前は内部監査室の人員は 1 名体制でしたが、具体的には 2025 年 3 月に、内部監査室の人員を 1 名増加させて 2 名体制とし、その後も独自に又はエージェントに依頼するなどして継続的に採用活動を行う等増強に努めており、引き続き体制の強化に努めてまいります。

また、代理店精算プロセス、キャッシュバック取引など当社特有の複雑な業務プロセスを十分に理解した上で監査手続を実施することが必要不可欠であることから、2025 年 4 月より外部専門家である公認会計士の活用を進めております。さらに、2025 年 11 月 22 日付で特別注意銘柄に指定されたことを受け、2025 年 12 月より公認会計士 2 名を追加し、内部統制・ガバナンスに関する専門的見地からの検証及び改善策の提案を受けるとともに、内部監査室に対する必要な助言や業務ツールの作成支援を実施するなど、体制強化を図っております。また、2026 年 4 月 9 日付で、名古屋地方裁判所より、仮監査役に選任された大田貴之公認会計士（上記のとおり、2026 年 7 月に開催される予定の次回の定時株主総会においても、当社としては、大田氏を牧俊夫氏の後任の社外監査役として選任する旨の議案を提出する予定です。）は、監査法人における勤務歴もあることから、これらの者の専門的な知見を活かすことによって、内部監査体制の更なる強化を行っております。

この点について、2026 年 4 月 30 日付検証結果報告書において、社内検証委員会から、「内部監査室従業員が業務プロセス上のリスクを十分理解した上で監査手続が実施できるよう、その監査能力の向上に努めるとともに、本報告書提出時点では 2 名に留まっている内部監査室の専従者を増員し、内部監査室の監査資源の増強も図るべきである」との指摘を受けております。TSHD といたしましては、社内検証委員会からの指摘を真摯に受け止め、2026 年 11 月までにさらに 1 名の内部監査室の人員を増強し、3 名体制とすることにより、一層の内部監査室の体制強化に努めてまいります。

これらにより、内部監査室の人員増強を図り、独立的かつ計画的な内部監査機能を確立し、法令遵守状況の把握を可能とする体制を構築します。

改善措置	内部監査室の体制強化
主管部門	内部監査室
整備対象	―
整備完了時期	―
運用開始時期	2025 年 3 月
周知徹底方法	―
実施頻度	常時
原因項番（参照先）	2. ⑥

【改善状況】

上記【改善策】のとおり、当社は、2025 年 3 月に、内部監査室の人員を 1 名増加させて 2 名体制といたしました。その後も独自に又はエージェントに依頼する等して継続的に採用活動を行っておりましたが、適切な人材の採用に難航したため、2026 年 10 月 1 日付で総務部から 1 名を内部監査室に異動することで、3 名体制といたしました。

また、上記【改善策】のとおり、2025 年 4 月より、外部専門家として公認会計士の活用を開始し、2025 年 11 月 22 日付で特別注意銘柄に指定されたことを受け、2025 年 12 月より公認会計士 2 名を追加いたしました。これにより、内部統制・ガバナンスに関する専門的見地からの検証及び改善策の提案を受けるとと

もに、内部監査室に対する必要な助言や業務ツールの作成支援を実施する等、内部監査室の更なる体制強化を図っております。

【今後の対応について】

上記のとおり、部署異動や外部専門家としての公認会計士の活用により、内部監査室の人員を十分に確保することができたと考えております。今後は、社内のリソースのみで内部監査室の人員を確保できるよう、採用活動や人材育成に注力してまいります。

(5)管理部門の強化及び業務プロセスの改善

① 新たな管理部長(財務経理担当)の選任

【改善策】

2025 年 9 月より、職務権限規程において、営業部門の責任者と経理責任者の兼務を禁止する旨を規定しました。また、2026 年 5 月 1 日付で、これを満たしかつ経理財務の経験を有する適正な財務管理が期待できる者を管理部長(財務経理担当)に配置いたしました。これらを通じ、経理機能の独立性及び適切な財務管理機能の確保に努めてまいります。これにより、従来 1 名で行っていた「管理部長」を、「総務人事担当」と「財務経理担当」の 2 名体制とし、責任の範囲及び権限を明確に分掌しております。「管理部」全体の利害調整等の決定権限の分配を含め、組織と責任者の責任範囲・権限について、2026 年 11 月までに整理を進め、整備いたします。

改善措置	新たな管理部長の選任
主管部門	管理部
整備対象	―
整備完了時期	2026 年 5 月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	―
実施頻度	―
原因項番(参照先)	2. ⑤⑦⑨

【改善状況】

上記【改善策】のとおり、当社は、2025 年 9 月より、職務権限規程において、営業部門[6]の責任者と経理責任者の兼務を禁止する旨を規定し、経理機能の独立性を客観的に担保しております。また、2026 年 5 月 1 日付で、これを満たしかつ経理財務の経験を有する適正な財務管理が期待できる者を管理部長(財務経理担当)に配置し、従来 1 名で行っていた「管理部長」を、「総務人事担当」と「財務経理担当」の 2 名体制とし、職務の分掌と責任の明確化を図っております。なお、管理部長(財務経理担当)は 2026 年 10 月 1 日より執行役員を兼任しております[7]。

さらに、当社は、2026 年 7 月には、管理部における責任範囲と権限を明確化すべく、管理部内での業務分掌や管理部内の業務体制を整理いたしました。

これらの措置により、当社における職務分掌はより一層明確になり、不正な業務執行を予防する体制を整えております。

【今後の対応について】

管理部内での業務分掌や管理部内の業務体制が適切であるかを年に 1 度検証し、必要に応じて業務分掌・業務分担の見直しを行うことで不正な業務執行を防止いたします。

[6] なお、2026 年 10 月 1 日より、営業部は「事業部」に名称変更されています。
[7] 2026 年 10 月 1 日より、管理部門の権限強化を目的として、管理部門に執行役員を配置することといたしました。

② 人員の補強

【改善策】

2025 年 2 月には、上場会社において、15 年超にわたり、経理業務を行っていた者（経理部門でマネジメント職の経験があり、監査法人対応についても豊富な経験を有しております。）の他、上場会社において、財務部長及び内部統制部長の経験もある者を採用し、経理機能の強化を図りました。その後も、経理の経験を有する人員 2 名を管理部門に増員（2025 年 9 月に 1 名、同年 11 月に 1 名）しております。

その後、2025 年 2 月採用の 1 名（上場会社において 15 年超にわたり経理業務を行っていた者）及び同年 11 月採用の 1 名は退職に至ったことから、最終的には現時点においては、2025 年 2 月以前から 1 名増員したことになり、管理部門には経理の経験を有する人員は 6 名在籍している状態にあります。このように人員増強は進めており、これまでは人員不足によって達成できていなかった月次の仕訳承認を実践してまいります（現時点においては、必ずしも十分な人員補強とは考えてはおらず、今後も数名程度（業務委託による者を含め、少なくとも 2 名程度）の人員増強に努める予定です。）。具体的には、経理課内において、経理処理に関する内部運用ルールを策定し、会社別・科目別に統括・チーフ・サブ担当を配置したチームを編成し、起票・確認・承認という業務を役割に応じて分離することにより、統括担当による業務全体の進捗管理を行える体制を構築しております。また、業務の属人化を回避するためにチーム内での会社別・科目別の各業務の共有及び各統括担当による相互確認を行うことにより、牽制機能の実効性を確保しております。このような適時の仕訳承認の実施により、会計処理の透明性を高め、不適切な会計処理の発生を防止してまいります。

改善措置	人員の補強
主管部門	管理部
整備対象	―
整備完了時期	2026 年 11 月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	―
実施頻度	常時
原因項番（参照先）	2．⑦⑨

【改善状況】

A. 人員の増強

2025 年 2 月から改善計画・状況報告書の提出時点までの間においては、経理の経験を有する人員は 1 名の増員に留まっておりました（2025 年 9 月に 1 名、同年 11 月に 1 名、2026 年 3 月に 1 名増員しましたが、2025 年 2 月採用の 1 名及び 2025 年 11 月採用の 1 名は退職いたしました。）が、2026 年 8 月より、2 名（いずれも業務委託による者）を増員いたしました。業務委託により増員した者のうち 1 名は公認会計士資格を有しており、経理業務全般にわたり、執行役員管理部長（財務経理担当）の補助を行っております。もう 1 名は、社内全般の業務効率化の推進を目的として、両管理部長の補助を行っております。

また、2026 年 9 月からは経理部門でマネジメント職の経験があり、監査法人対応についても豊富な経験を有している正社員 1 名を増員し、2026 年 11 月 1 日より経理課長として業務に従事しております。なお、2026 年 10 月までは執行役員管理部長（財務経理担当）が財務課長を兼務しておりましたが、2026 年 11 月 1 日以降は、上記の正社員を経理課長に任命し、2026 年 10 月まで経理課長を務めた者を財務課長に任命することにより、財経分離を図っております。

B. 仕訳承認の体制の確立

上記【改善策】のとおり、2026 年 6 月に、管理部経理課において、会社別・科目別に統括・チーフ・サブ担当を配置したチームを編成し、起票・確認・承認という業務を役割に応じて分離することにより、統括担当による業務全体の進捗管理を行える体制を構築いたしました。これにより、システムの権限設定上、起票と承認を同一人が行うことは不可能となっており、不適切な会計処理が生じるリスクを低減しています。また、従前用いていた月次チェックリストを一部修正し、担当者の担当科目と業務内容を記載することで、

担当者の責任と業務範囲を明確化いたしました。2026 年 8 月度分より、上記の体制に基づき運用しております。

そして、2026 年 8 月に、経理課内において、経理処理に関する内部運用ルールとして、経理マニュアルを改訂するとともに、より詳細な業務フローやチェックリストをまとめた、経理業務マニュアル兼チェックリストを新たに策定いたしました。

上記の会社別・科目別の統括・チーフ・サブ担当のチーム編成による仕訳承認体制については、下記③【改善状況】記載のスキルマップにおいて整理しており、経理業務マニュアル兼チェックリストでは、上記体制の下で仕訳承認が行われることを前提として作成され、これに従って運用されております。これにより、業務が属人的となってしまうことを防ぎ、担当者による不正を予防し、早期に発見できるチェック機能の実効性を確保しております。

このような体制の見直しを行った上で、2026 年 8 月度分より、月次の仕訳承認を開始しており、上記体制に基づく牽制機能により、不正の発生を未然に防ぐとともに、仮に不正が行われた場合には早期に発見することが可能な仕組みとなっております。

【今後の対応について】

引き続き経理の経験を有する人員の増強に努めるとともに、社内の人事異動についても検討し、必要に応じて外部の支援を受けることで当社の経理機能をさらに強化する予定です。

③ 各部署における必要なスキルの整理及び適正な人員配置

【改善策】

2025 年 12 月までに、各部署において業務上求められる能力を改めて整理し、2026 年 5 月までにこれを満たした人員配置となっているかにつき見直しを実施いたします。これにより、職務分掌が確保され、かつ適切に業務が遂行される環境を整備いたします。管理部内において、経理課、財務課にそれぞれ責任者である課長を配置し、その事務分掌と責任の範囲及び権限を明確に整備します。

改善措置	各部署における必要なスキルの整理及び適正な人員配置
主管部門	管理部
整備対象	―
整備完了時期	2026 年 6 月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	―
実施頻度	―
原因項番（参照先）	2．⑤⑦⑨

【改善状況】

まず、適切な会計処理が行われる体制を構築する必要があったことから、上記②【改善状況】B に記載のとおり、2026 年 6 月に、経理業務上求められる能力の再確認を行った上で、経理課所属の各従業員の能力等を勘案して、経理処理の体制を見直し、会社別・科目別に統括・チーフ・サブ担当を配置したチームを編成し、起票・確認・承認という業務を役割に応じて分離することにより、統括担当による業務全体の進捗管理を行える体制を構築いたしました。

また、2026 年 6 月には、各部署において業務上求められる能力を整理したスキルマップを作成いたしました。そして、作成したスキルマップを参考に、適切な人員配置となっているかについて見直しを行いました。これにより、各従業員による適切な職務遂行が行われる環境を整えました。また、2026 年 5 月より、管理部内において、経理課と財務課のそれぞれに責任者である課長を配置しており、事務分掌と責任の範囲及び権限を明確にいたしました。なお、上記②【改善状況】A のとおり、2026 年 10 月までは執行役員管理部長（財務経理担当）が財務課長を兼務しておりましたが、同年 11 月より、2026 年 10 月まで経理課長を務めていた者を財務課長に任命しております。

【今後の対応について】

各部署において業務上求められる能力の定期的な見直しを行うとともに、これに従った適正な人員配置となっているか否か検証してまいります。

④ 規程類及び複雑な業務のマニュアルの整備を通じた業務プロセスの明確化及び簡素化

【改善策】

2025 年 9 月に、「職務権限規程」、「組織規程」等の社内規程を改訂し、職務権限及び分掌を明確化いたしました。また、2025 年 11 月に、代理店業務等の複雑な業務に関する明文のマニュアルも作成しております。これらを通じ、業務の属人化を防ぎガバナンスの実効性を高めることで、不正を発生させずまた見逃さない環境を整備しております。

また、2026 年 4 月 30 日付検証結果報告書において、社内検証委員会から、代理店精算の「業務プロセス自体を簡素化するとともに、これに合わせてマニュアルの内容も簡素なものとするよう、業務プロセス及びそのマニュアルの継続的な見直しがなされるべき」との指摘を受けておりますので、今後、現状の運用状況等を踏まえた上で、継続的な見直し及び業務プロセスの改善に取り組んでまいります。

具体的には、モバイル事業の代理店精算における外部委託及びマニュアルの簡素化と電子化、不動産事業の外部委託を計画しております。

改善措置	規程類及び複雑な業務のマニュアルの整備を通じた業務プロセスの明確化及び簡素化
主管部門	管理部
整備対象	「職務権限規程」、「組織規程」、代理店業務に関するマニュアル
整備完了時期	規程類及び複雑な業務のマニュアル整備:2025 年 11 月 業務プロセスの簡素化及びマニュアルの更新:2026 年 11 月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	社内イントラネット上の掲載等
実施頻度	―
原因項番(参照先)	2. ⑤⑨

【改善状況】

上記【改善策】のとおり、当社は、2025 年 9 月に、「職務権限規程」、「組織規程」等の社内規程を改訂し、職務権限及び分掌を明確化いたしました。

また、2025 年 11 月には、代理店業務等の複雑な業務に関する明文のマニュアルも作成いたしました。その後、社内検証委員会からの指摘を受けて、業務プロセスと業務マニュアルの見直しを実施し、2026 年 5 月には、モバイル事業の業務プロセスを簡素にする形での業務マニュアルの改訂を行いました。また、代理店精算業務については外部委託を検討しておりましたが、代理店精算に係る自動計算シートを当社において開発したため、代理店精算業務の外部委託は行っておりません。代理店精算業務については、TSM において代理店精算の計算を行い、当社の管理部経理課において当該自動計算シートを用いてその正確性をチェックするという運用を採っており、2026 年 9 月度分の代理店精算よりその運用を開始しております。このように、マニュアルの簡素化及び自動計算シートの開発により、代理店精算業務の効率化と、属人化の解消を図っております。なお、上記の規程類及びマニュアルは、2026 年 10 月 5 日に社内イントラネットに掲載し、周知しております。

また、不動産事業については、業務の効率化及び適切な業務分担を目的として、BM(ビルマネジメント)業務及び PM(プロパティマネジメント)業務の外部委託を 2026 年 10 月より開始しております。

【今後の対応について】

各種規程やマニュアルの策定及び改訂を通して、職務分掌や業務プロセスが明確になり、業務が属人化してしまう事態を予防しております。引き続き不正を発生させず、不正を見逃さない環境の整備に努めてまいります。

⑤ グループ全体の経理規程の策定及び業務の標準化・自動化の促進

【改善策】

当社グループでは、従来、親会社である TSHD においては発生主義を基本とする経理規程を整備しておりましたが、子会社(特に TSM)には同様の明文化された経理規程が存在せず、会計処理や伝票運用にばらつきが見られました。

この課題を踏まえ、2025 年 9 月より当社グループ全体に適用される「グループ経理規程」を制定し、経理・会計処理に関するルールを統一いたしました。新規程では、収益認識、費用計上、証憑管理、承認フロー等について、子会社を含む全社共通の手続及び責任区分を明確化しております。

また、監査法人との協議のもと、主要な会計処理項目(売上計上基準、引当金算定基準等)についても見直しを行い、グループ全体での会計処理の一貫性と透明性を確保しております。

さらに、2026 年 11 月までに、業務内容の見直しを行い、可能な限り、定型的な経理・会計業務の標準化及び自動化による業務の効率化を実施いたします。

当社における一連の会計不祥事の要因として、主に、月次決算業務の属人化が挙げられますが、根本的な対策として、業務プロセスにおいて必ず複数人によるダブルチェックを行うことにより、進行中の業務の共有化、適正化及び効率化を図ります。

具体的には、子会社各社に主担当及び副担当の 2 名以上の担当者を配置し、作業精度を高め不正な操作が介入する余地を減らすとともに、上記と同様に業務の属人化を防止し、不正の発生及びその見逃しを防止する環境を整備してまいります。また、自動化の促進による業務の効率化につきましては、既存の会計システムをアップデートすることにより、主として銀行取引の入出金データの自動伝票化や債務管理システムの活用により手入力による起票作業を削減いたします。

今後も、必要に応じてグループ経理規程の改訂やシステムの活用を行うことで、グループ全体の経理機能の実効的な統制と効率化を継続的に強化してまいります。

改善措置	グループ全体の経理規程の策定及び業務の標準化・自動化の促進
主管部門	管理部
整備対象	グループ経理規程
整備完了時期	グループ経理規程の策定については、2025 年 9 月 業務の標準化・自動化の促進については、2026 年 11 月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	―
実施頻度	―
原因項番(参照先)	2. ⑤⑧⑨

【改善状況】

A. グループ全体の会計処理の統一

上記【改善策】のとおり、2025 年 9 月より、当社グループ全体に適用される「グループ経理規程」を制定し、経理・会計処理に関するルールを統一いたしました。また、監査法人との協議のもと、主要な会計処理項目(売上計上基準、引当金算定基準等)についても見直しを行いました。このように会計処理の画一性を図り、手続や基準の透明性を確保することで、子会社毎に異なった基準で会計処理が行われることを防止しており、不適切な会計処理が発生するリスクを低減しています。

B. 経理・会計業務の標準化・自動化

業務の標準化につきましては、上記④【改善策】のとおり、2025 年 11 月に代理店精算マニュアルを作成し、2026 年 5 月には、モバイル事業の業務プロセスの見直しに伴い、同マニュアルの改訂を行いました。また、当社は、2026 年 9 月より、月次決算業務において、必ず複数人によるダブルチェックを行うこと

で、不正に対する牽制機能を働かせています。具体的には、当社だけでなく、子会社各社において、主担当と副担当の少なくとも 2 名以上の担当者を配置し、作業精度を高めるとともに、不正な操作が介入する余地を減らし、業務の属人化を防止しています。これにより、不正の発生を防止し、不正を早期に発見できる体制を構築いたしました。

業務の自動化につきましては、2026 年 10 月より、銀行取引の入出金データの自動伝票化を開始いたしました。

【今後の対応について】

不適切会計の原因の一つである属人性については、業務プロセスの見直しとそれに伴うマニュアルの改訂及び決算業務における複数人によるダブルチェック体制の構築により改善されております。今後は、既存システムのシステム間の連携を行うこと等、業務の自動化を進めることを検討しており、手作業によって不正な操作が行われるリスクをさらに低減させる予定です。

⑥ 適切な職務分掌、牽制機能が働く業務プロセスの整備

【改善策】

上記の社内規程の改定等を通じた適切な職務分掌の実施に加え、管理部門内で本決算時においてデータをダブルチェックする体制を確立するために、2026 年 4 月に経理チェックリストを整備しました。今後は、経理部門における決算手続において、当該チェックリストを活用することにより、不適切な会計処理を発生させない運用を進めてまいります。

また、2025 年 10 月からは、月次で管理部から代表取締役社長に対して長期滞留債権等を報告するように改善しており、業務プロセスの整備を図っております。

改善措置	適切な職務分掌、牽制機能が働く業務プロセスの整備
主管部門	管理部
整備対象	―
整備完了時期	2026 年 4 月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	―
実施頻度	常時
原因項番(参照先)	2. ⑤⑨

【改善状況】

上記【改善策】のとおり、2026 年 4 月に、第一事案及び第二事案を踏まえ、入念な確認が必要と思われる項目をまとめた経理チェックリストを作成し、同年 9 月以降は、これを用いてチェックリスト記載の各項目を重点的にダブルチェックする運用としており、不適切な会計処理が行われることを未然に防ぎ、これを早期に発見できるようチェック体制を整備しております。

また、上記【改善策】のとおり、2025 年 10 月より、月次で管理部から代表取締役社長に対して長期滞留債権等を報告することとしております。これにより、代表取締役社長においても不正を検知することが可能となっているため、会計不正に対する牽制力をさらに高めております。なお、長期滞留債権とは、支払期日から 1 年を経過した債権を指しますが、2025 年 10 月以降、これに該当するものは二次代理店との間の代理店精算に係る債権の他にはありませんでした。

会社更生手続が開始された 2026 年 5 月 8 日以降、当社の事業経営権及び財産の管理処分権が管財人に専属することとなったため、上記報告を管財人に対して行っております。なお、2026 年 7 月には、過去の滞留債権について全て精算が完了しており、同年 8 月以降は滞留債権が生じておりません。

【今後の対応について】

牽制機能が適切に発揮されるよう、経理チェックリストについては年次決算の都度、管理部経理課において見直しを行い、会計不正を見逃さない体制を維持強化してまいります。

⑦ キャッシュバック施策決定のポリシー等の策定及び書面化

【改善策】

2026 年 4 月 30 日付検証結果報告書において、社内検証委員会から、「もっとも、どのような場合にどの程度のキャッシュバックを許容するかなどのキャッシュバック施策決定のポリシーやその許可申請手続などについては書面化等されていない。今後、これら方針や手続を明確なものとするためにも、その整備が望まれる。」との指摘を受けました。

同指摘を受けて、キャッシュバック施策決定のポリシーや社内での決裁手続について策定及び書面化し、TSM におけるキャッシュバック施策を明確化いたします。

改善措置	キャッシュバック施策決定のポリシー等の策定及び書面化
主管部門	管理部
整備対象	―
整備完了時期	2026 年 11 月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	―
実施頻度	常時
原因項番(参照先)	2. ⑨

【改善状況】

TSM は、2026 年 8 月に、キャッシュバック施策決定のポリシーや決裁手続を規定した購入特典ポリシーを策定いたしました。これにより、キャッシュバックの実施の有無やその内容が明確になるとともに、担当者の裁量によって決定されることを防止しています。

同月以降、TSM が運営し又は運営を委託する店舗においては、この購入特典ポリシーに従い、適切なプロセスを経た上でキャッシュバックが実施されています。

なお、二度の第三者委員会で指摘を受けた未払いのキャッシュバックについては、キャリアとも協議し、未受領のお客様への周知手段として、自社のホームページ及び公告を検討しております。

【今後の対応について】

購入特典ポリシーに基づき、適切な手続を経て、適正な内容のキャッシュバック施策を行ってまいります。また、未払いのキャッシュバックについては、今後未受領のお客様への周知を行い、順次キャッシュバックの支払を行う方針です。

⑧ 役員の経費処理手続の規定化

【改善策】

TSHD は、2026 年 4 月 3 日付「当社による元代表取締役に対する訴訟提起に関するお知らせ」にて公表したとおり、創業者に対する損害賠償請求等の訴訟を提起しており、同請求内容には、創業者による経費の「私的支出に係る不適正経費の計上」が含まれております。

この点について、第三者委員会から指摘を受けた第一事案及び第二事案と直接関連するものではないものの、TSHD では、内部管理体制等の改善として、2026 年 4 月 30 日付検証結果報告書において記載されているとおり、2025 年 10 月から、役員支出の経費に関する申請手続を明記した「取締役用交際費等支出申請書」のフォーマットを作成し、その運用を開始しております。さらに、当社グループの全てにおいて、社内規程において役員の経費処理手続を規定することを予定しております。同施策については、社内検証委員会から、「当該規程の整備等による不透明な役員の経費処理の防止が期待される。」との評価を受けております。

改善措置	役員の経費処理手続の規定化
主管部門	管理部
整備対象	―

整備完了時期	2026 年 11 月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	―
実施頻度	常時
原因項番(参照先)	2. ②

【改善状況】

上記【改善策】のとおり、当社は、2025 年 10 月より、役員支出の経費に関する申請手続を明記した「取締役用　交際費等支出申請書」及び「取締役用　経費精算書」のフォーマットを作成し、その運用を開始いたしました。同月以降は、取締役が 1 件 5,000 円以上の経費を支出する場合には、「取締役用　交際費等支出申請書」を用いた事前申請を行わなければならず、管理部長の決裁(管理部長が取締役であって、かつ、申請者である場合には、代表取締役社長の決裁)による事前承認を得ないで行われた支出については、原則として経費として処理することが認められないこととなります。事前承認を得た経費の支出については、その金額が確定した場合にも決裁を必要としており、当該決裁を得た後に、領収書と併せて経理責任者に提出する運用としています。

また、取締役が支出した経費が 5,000 円未満の場合においては、「取締役用　経費精算書」を用いて領収書と併せて経理責任者への事後届出を行わなければならないこととしています。

そして 2026 年 8 月には、当社グループの役員を対象とする役員経費規程を制定し、上記の申請に係る役員の経費処理手続を規定いたしました。

このように、当社グループ全体において、経費申請に関する承認プロセスを明確化しており、役員による不適切な経費申請を防止するとともに、経費精算の透明性を高めております。

【今後の対応について】

引き続き上記で整備した承認プロセスを徹底し、当社グループ全体で、不適切・不透明な経費処理が行われないよう厳格なチェックを実施してまいります。

(6)業務運営等のモニタリング強化

① 業務プロセスのチェック機能の強化

【改善策】

当社グループでは、不適切会計の一因として、経理担当取締役がモバイル事業の営業活動に深く関与し、経理手続に対する独立したチェック機能が十分に機能していなかった点を認識しています。この点を踏まえ、経理機能の独立性確保及び業務プロセスにおける二重チェック体制の構築を目的として、2025 年 9 月に職務権限規程を改訂し、権限分離の原則を明文化しました。

具体的には、職務権限規程において、「営業部門の責任者は、経理責任者を兼務してはならない」旨を新たに追加し、職務の独立性と牽制機能の確保を明確化しております。また、現在選定を進めている経理担当取締役についても、営業部門の責任者との兼務は予定しておりません。

また、業務プロセスにおける二重チェック体制の構築を目的として、キャリア主導の販促キャンペーンの範囲外となるイレギュラーなキャッシュバックや値引きについては、担当役員による事前承認を必須とする運用へ変更いたしました。当該運用を職務権限表に明記の上、2025 年 10 月より運用を開始しております。ただし、担当役員である経理担当取締役が選任されるまでの間は(2026 年 7 月予定の定時株主総会において、2026 年 5 月 1 日付で就任した管理部長(財務経理担当)を取締役として選任いただくよう株主の皆様にお諮りし、もし選任いただけましたら、経理担当取締役として取締役会において管掌決定を行う予定)、社長又はモバイル事業担当部長の事前承認を必須とする運用にしております。なお、当該運用が最適なものであるかについては、「⑤ G. キャッシュバック施策決定のポリシー等の策定及び書面化」記載のキャッシュバック施策決定のポリシーや社内での決裁手続について策定及び書面化を 2026 年 11 月までに行います。

今後も、運用状況の検証及び職務権限規程の見直しを継続的に行い、経理・営業両部門間の牽制機能を一層強化してまいります。

改善措置	業務プロセスのチェック機能の強化
主管部門	―
整備対象	職務権限規程
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	―
実施頻度	常時
原因項番(参照先)	2. ⑤⑨

ただし、上記のとおり、当社について更生手続が開始され、当社の事業経営権及び財産管理処分権が管財人に専属するものと扱われることから、取締役及び監査役の権限は管財人の権限と抵触する範囲で制限を受けることになります。

また、計算書類等の監査権限(会社法第 436 条第 1 項)は更生手続開始により会社の事業経営権及び財産管理処分権の一つとして管財人に帰属するものと解されており、監査役の会計監査権限はその限りで及ばなくなるものと解されているところ、管財人は、その補助者として、泉範行公認会計士・税理士及び吉田圭太公認会計士を選任しており、これらの管財人補助者 2 名、当社の会計監査人である監査法人アリア、当社の決算支援及び内部統制支援を担当する公認会計士 3 名による連携を図っており、更生手続のもとで当社の適正な監査が実施されるよう、体制を整備しております。

【改善状況】

上記【改善策】のとおり、2025 年 9 月に、職務権限規程を改訂し、「営業部門の責任者は、経理責任者を兼務してはならない」旨を新たに追加し、職務の独立性と牽制機能の確保を明確化いたしました。また、2026 年 8 月 19 日にも同規程を改訂し、「営業担当の責任者は、管理部門の責任者を兼務してはならない」こととといたしました。

また、キャリアから当社に付与されたインセンティブの金額内で実施されるキャリア施策によるキャッシュバックの金額に、当社の購入特典ポリシーに定められた当社の資金を原資として実施する自社施策によるキャッシュバック金額を合計した金額を超えるキャッシュバックや値引きについては、担当役員による事前承認を必須とする運用へ変更し、これを職務権限表に明記するとともに、2025 年 10 月より運用を開始いたしました。なお、上記(1)③のとおり、前任の経理担当取締役が 2025 年 4 月 3 日をもって自主的に辞任したため、同日以降、経理担当取締役が不在であったため、当社について更生手続が開始した 2026 年 5 月 8 日までの間は、上記の事前承認は、代表取締役社長又はモバイル事業担当部長の事前承認をもって代えることといたしました。そして、更生手続の開始以降は、当社の事業経営権及び財産の管理処分権が管財人に専属することから、管財人の事前承認を経ることになりました。

その後、上記のとおり、2026 年 11 月 20 日に認可決定された更生計画により、新たに取締役が選任され、会社更生法第 72 条第 4 項前段及び第 5 項による裁判所の決定に基づき、2026 年 11 月 20 日以降、取締役はその権限を回復いたしました。新体制においては、イレギュラーなキャッシュバックの承認は代表取締役社長の事前承認を必要とする運用としております。その他の事項については、上記(5)⑦【改善状況】のとおり、キャッシュバックの施策決定のポリシー等を規定した購入特典ポリシーに基づき運用しております。

【今後の対応について】

経理部門と事業部門のそれぞれについて独立性が確保されているかを、内部監査室において、四半期に 1 度検証し、相互にチェック体制が機能しているかを監視してまいります。仮に経理部門と事業部門の独立性に疑義が生じる事態が確認された場合には、取締役会等に報告の上、人員配置の変更や業務フローの再度の見直し等について検討いたします。

また、キャッシュバックについては、購入特典ポリシーに基づき、適切なプロセスを経た上で、適正な内容のキャッシュバック施策が行われているかを確認いたします。

② 私用デバイスの禁止

【改善策】

2026 年 2 月に、社内の連絡ツールとして携帯電話を貸与し、私用デバイスによる業務連絡を禁止しました。これにより、コミュニケーションの内容を事後的に検証可能な体制を構築し、ガバナンスの実効性を高めるとともに不正の発生が抑止される組織風土を醸成してまいります。

改善措置	私用デバイスの禁止
主管部門	管理部
整備対象	―
整備完了時期	2026 年 2 月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	―
実施頻度	常時
原因項番(参照先)	2. ⑨

【改善状況】

上記【改善策】のとおり、当社は、2026 年 2 月に、業務上携帯電話の使用が必須となる役員及び従業員に対して、社内の連絡ツールとして携帯電話を貸与し、私用デバイスによる業務連絡を禁止いたしました。これにより、社内におけるコミュニケーションの内容を監視することが可能となり、不正の発生を抑止し、また、不正の原因を早期に発見することが可能な体制を構築しており、不正を許さない組織風土の醸成を促進しています。

【今後の対応について】

引き続き、社内における連絡手段として私用デバイスを用いることを禁じ、業務上の連絡には貸与した携帯電話を使用させることとし、業務連絡をモニタリングすることで不正発生が抑止される組織風土の醸成に努めてまいります。

③ 改善状況のフォローアップ

【改善策】

2026 年 2 月から、改善報告書の進捗状況につき月次で取締役会へ報告し、不足事項への迅速な対応や追加事項の要否について検討しております。

改善措置	改善状況のフォローアップ
主管部門	管理部
整備対象	―
整備完了時期	2026 年 2 月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	―
実施頻度	各取締役会
原因項番(参照先)	2. ①②③④⑤⑥⑦⑧⑨

【改善状況】

上記【改善策】のとおり、2026 年 2 月から会社更生手続が開始された 2026 年 5 月 8 日までの期間は、改善報告書の進捗状況につき月次で取締役会へ報告を行っており、未了の改善策の対応方法や追加で改善すべき事項がないかを検討しておりました。

会社更生手続が開始された 2026 年 5 月 8 日から裁判所により更生計画に係る認可決定がされた 2026 年 11 月 20 日までの期間においては、改善計画・状況報告書記載の改善策の進捗状況を、週次で管財人に報告し、改善策の整備と運用を進めてまいりました。

【今後の対応について】

本確認書提出時点で運用が開始されている各改善策について、その運用状況を定期的に取締役会に報告させることで、モニタリングを継続してまいります。そして、改善計画・状況報告書記載の改善策に留まらず、当社の更なるガバナンスの向上のために講じるべき措置がないかを取締役会において検討してまいります。

(7)組織風土及びコンプライアンス意識の改善

① コンプライアンス研修の実施

【改善策】

従来、当社グループでは、コンプライアンスやハラスメント等に関する研修が継続的かつ体系的には行われてきておりませんでした。そのため、不適切な会計処理の発覚後、当社及び当社グループ全体において、役員及び従業員を対象として、継続的かつ体系的なコンプライアンス研修を実施しております。

当社及びTSMの役員に対しては、2025年2月28日に、顧問弁護士の指導によるコンプライアンス研修を実施いたしました。

また、2025 年より体系的なコンプライアンスの研修プログラムを導入し、役員及び正社員に対しては2025 年 7 月に対面形式で、アルバイト及び契約社員に対しては 2025 年 10 月に e ラーニング形式で、それぞれ研修を実施いたしました。

今後も、コンプライアンス研修は継続的かつ定期的に実施する予定であり、年 1 回以上実施する予定です。コンプライアンス研修を継続的かつ体系的に全社レベルで実施することにより、役員及び従業員が一体となって、コンプライアンスの見地から当社グループにおいて不足している取組みや、全社レベルでの問題点を洗い出し、今般のような不適切な会計処理が発生することを防止する意識を醸成してまいります。

また、同研修には理解度テストを設けており、合格点に達するまで再受験を義務付けることにより、研修内容の確実な習得につながる体制を整備しております。

なお、コンプライアンス研修だけでなく、全社的な企業会計に関する理解向上のため、社内勉強会の開催も検討しております。現代におけるコンプライアンスの重要性や、法令のみならず、一般に公正妥当と認められた会計原則を含む社会規範遵守の必要性について、より効果的に従業員に自覚を促してまいります。

改善措置	コンプライアンス研修の実施
主管部門	管理部
整備対象	―
整備完了時期	2025年10月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	―
実施頻度	年1回以上
原因項番(参照先)	2. ①②③

【改善状況】

当社グループ役職員のコンプライアンス意識を高めるべく、下表のコンプライアンス研修を実施いたしました。

開催日	対象者	研修テーマ	講師・媒体
2025 年 2 月 28 日	当社及び TSM の役員	・コンプライアンス ・ハラスメント（特にパワーハラスメント）	弁護士法人アーヴェル 佐藤正和弁護士
2025 年 7 月下旬	当社グループ役員及び正社員	・コンプライアンス一般 ・個人情報保護 ・ハラスメント（特にパワーハラスメント）	株式会社キャリアチアーズ 代表取締役社長山口しのぶ
2026 年 6 月 29 日、2026 年 7 月下旬	当社グループの役職員	・労務コンプライアンス	株式会社キャリアチアーズ 代表取締役社長山口しのぶ
2026 年 11 月 2 日	当社役職員	・インサイダー取引規制	弁護士法人アーヴェル 佐藤正和弁護士

なお、上記の 2026 年 6 月 29 日及び同年 7 月に実施したコンプライアンス研修においては、当社が定める行動規範の周知を目的としたディスカッションを実施しており、当社グループ全体として、コンプライアンス意識の強化に取り組んでいます。

また、2025 年 10 月以降は、当社グループの従業員に対して、入社時に、e ラーニングを用いて、コンプライアンスに関する講座の受講を義務付けております。

さらに、企業会計に関する理解向上のため、2026 年 8 月に社内勉強会を開催いたしました。

このように、当社グループ全役職員が会計の基礎的な知識を身に付けることで、経理部門だけでなく、現場レベルにおいても、不正を生じさせず、また、不正を早期に発見できる環境の整備に努めております。

【今後の対応について】

今後も、コンプライアンス研修を継続的かつ定期的に実施する予定であり、少なくとも年 1 回以上は実施する予定です。コンプライアンス研修を通じて、コンプライアンスの重要性を再確認するとともに、当社のコンプライアンス体制において不足している事項がないか、アップデートすべき事項がないかを検証することで、当社のコンプライアンス体制の更なる強化及び不正を許さない企業風土の醸成を進めてまいります。

さらに、今後は四半期に 1 回程度の頻度で、企業会計に関する社内勉強会を実施し、全社的に企業会計に関する基本的な理解を深めてまいります。

② コンプライアンスメッセージの定期発信

【改善策】

2025 年 7 月に代表取締役社長に就任した石田雅文は、当社グループ全体におけるコンプライアンス意識の一層の向上を目的に、3 か月に 1 回以上の頻度で、全役職員へコンプライアンス遵守の徹底を呼び掛けるメッセージを社内イントラネット上に掲載しております。これにより、経営トップ自らが法令遵守・倫理的行動の重要性を発信することで、組織全体としての意識統一を図るとともに、不適切な行為の未然防止及び健全な企業風土を醸成いたします。

また、石田雅文社長は、毎週の朝礼において当社グループ役職員に対し、コンプライアンス遵守や誠実な企業行動の重要性について継続的にメッセージを発信しております。

さらに、2025 年 9 月 29 日に経理担当者 5 名との個別面談、2025 年 12 月 22 日に経理担当者 5 名及び財務担当者 3 名との個別面談をそれぞれ実施し、ガバナンス意識及び業務改善への意見交換を行いました。今後も引き続き、定期的なメッセージ発信と経理担当者との面談を通じて、職員一人一人の意識改革と内部統制意識の浸透を図ってまいります。

2026 年度以降には、双方向的なコミュニケーションを導入することも企図しており、組織全体としての意識統一を図るとともにコンプライアンス意識を向上させ、不正の発生を防ぐ健全な企業風土の定着を目指してまいります。

改善措置	コンプライアンスメッセージの定期発信
主管部門	代表取締役社長
整備対象	―
整備完了時期	2025 年 7 月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	社内イントラネット上の掲載等
実施頻度	各四半期等
原因項番(参照先)	2. ①②③

【改善状況】

上記【改善策】のとおり、2025 年 7 月より、当社代表取締役社長であった石田雅文は、3 か月に 1 回以上の頻度で、当社グループの全役職員へコンプライアンス遵守の徹底を呼び掛けるメッセージを社内イントラネット上に掲載しておりました。また、石田雅文は、毎週の朝礼において当社グループ役職員に対し、コンプライアンス遵守や誠実な企業行動の重要性について継続的にメッセージを発信しておりました。上記の取組みは、会社更生手続が開始した後においても継続的に行われており、コンプライアンスメッセージの発信は石田雅文管財人から行われておりました。

また、上記【改善策】のとおり、石田雅文は、2025 年 9 月 29 日に経理担当者 5 名との個別面談、2025 年 12 月 22 日に経理担当者 5 名及び財務担当者 3 名との個別面談をそれぞれ実施し、ガバナンス意識及び業務改善への意見交換を行いました。

さらに、会社更生手続が開始された後においても、管財人に就任した石田雅文は、2026 年 5 月末と同年 7 月中旬に、当社本社に勤務する当社グループの従業員との間で個別面談を実施し、コンプライアンスをはじめ、業務内容に関して意見交換を行いました。

以上の措置により、経営陣のコンプライアンス意識を現場に浸透させることが可能な体制を整備しています。また、個別面談の実施により、当社の従業員と代表取締役社長との間の風通しが良くなり、その結果、経営陣において現場の状況を具体的に把握し、現場からの意見を経営に取り入れることや経営陣の意見を現場に直接伝えることが可能となっています。

【今後の対応について】

新たに代表取締役社長に就任した石田雅文氏は、引き続きコンプライアンスメッセージの定期的な発信や個別面談を行う予定です。また、個別面談については、当社本社に勤務していない当社グループの従業員との間で実施することも検討しております。今後もコンプライアンスメッセージの発信を継続することで、当社グループ全役職員にコンプライアンス意識を浸透させ、不正を発生させない・不正を許さない企業風土の醸成に努めてまいります。

③ 行動指針(トーシンホールディングス行動指針)の再確認及び周知

【改善策】

当社グループでは、法令遵守や内部通報者の保護等を定めた「トーシンホールディングス行動指針」が十分に浸透しておらずコンプライアンス違反や会社の利益を損なうような行動を未然に防ぐことができなかったことを踏まえ、改めて行動指針を周知徹底するための施策を策定し、2025 年 7 月以降、段階的に実施しています。

具体的には、2025 年 7 月より、行動指針を社内イントラネットのトップページに常時掲載し、全役職員が容易に閲覧できる環境を整備いたしました。また、2025 年 8 月 4 日の朝礼時に代表取締役社長による行動指針の読み合わせを実施し、全役職員への意識浸透を図りました。

さらに、当社グループの営業部(不動産事業課・リゾート事業課・モバイル事業課)を対象に、行動指針を実践に落とし込むための課単位でのディスカッションを実施しております。各課で検討・整理され

た「行動指針に基づく具体的な行動事例」は、2025 年 9 月に社内イントラネット上で全社に共有し、全役職員が日常業務において意識できるよう周知を進めております。

また、当初より計画していたクレドカードについては、現在、デザイン及び文言の最終確認段階にあり、制作準備を進めておりました。そして、2026 年 1 月初めまでに完成・配布を完了し、配布後は全役職員に携帯を義務付け、常に行動指針を意識できる環境を整備いたします。

今後も、定期的に行動指針の内容理解度や実践状況を確認し、全役職員への定着状況をモニタリングしてまいります。

改善措置	行動指針(トーシンホールディングス行動指針)の再確認及び周知
主管部門	管理部
整備対象	―
整備完了時期	2025 年 7 月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	社内イントラネット上の掲載等
実施頻度	―
原因項番(参照先)	2. ①②③

【改善状況】

上記【改善策】のとおり、2025 年 7 月より、「トーシンホールディングス行動指針」を社内イントラネットのトップページに常時掲載し、当社グループの全役職員が容易に閲覧できる環境を整備いたしました。また、2025 年 8 月 4 日の朝礼時に当時の代表取締役社長石田雅文による行動指針の読み合わせを実施し、全役職員へのコンプライアンス意識浸透を図りました。

また、上記【改善策】のとおり、当社グループの営業部[8](不動産事業課・リゾート事業課・モバイル事業課)において、行動指針を実践に落とし込むための課単位でのディスカッションを実施し、各課での検討を整理したものとして「行動指針に基づく具体的な行動事例」を作成いたしました。「行動指針に基づく具体的な行動事例」は、2025 年 9 月に社内イントラネット上で全社に共有し、全役職員が日常業務において意識できるよう周知を行っております。

さらに、上記【改善策】のとおり、2026 年 1 月初旬には、当社の行動指針を記したクレドカードを作成し、全役職員への配布が完了しました。配布したクレドカードは業務中の携帯を義務付けております。

これらの措置により、当社グループの全役職員が行動指針を常に意識できる環境が整備され、当社グループ全体においてコンプライアンス遵守の意識を高めております。

【今後の対応について】

「トーシンホールディングス行動指針」及び「行動指針に基づく具体的な行動事例」については、その内容がコンプライアンス遵守の観点から十分なものであるか定期的に見直しを行うとともに、当社グループ全体において、行動指針を全役職員に浸透させ、また、行動指針に従った業務遂行が行われるよう、引き続き取り組んでまいります。

④ 全従業員を対象としたコンプライアンス・サーベイの実施

【改善策】

2025 年 7 月に当社グループ全従業員を対象に、初回となるコンプライアンス・サーベイを実施しました。本サーベイは匿名形式でオンラインにて実施し、回答義務化により、全従業員から幅広い意見や認識を把握することができました。

今後もコンプライアンス・サーベイを年 1 回以上継続的に実施し、コンプライアンス意識の定着度及び社内風土の醸成状況を定期的に把握してまいります。実効性を確保するため、従業員及び役員にはコンプライアンス・サーベイへの回答を義務付けることとし、顧問弁護士と連携し研修内容の充実を図ってまいります。

[8] 2026 年 10 月 1 日より、「事業部」に名称変更されています。

そして、結果分析は、内部監査室が主管し、リスク・コンプライアンス委員会にて報告・検証を行うことで、今後の対策や改善施策に反映してまいります。

改善措置	全従業員を対象としたコンプライアンス・サーベイの実施
主管部門	内部監査室
整備対象	―
整備完了時期	2025 年 7 月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	社内イントラネット上の掲載等
実施頻度	年 1 回以上
原因項番(参照先)	2. ①②③

【改善状況】

上記【改善策】のとおり、2025 年 7 月に当社グループ全従業員を対象に、初回となるコンプライアンス・サーベイを実施いたしました。当該コンプライアンス・サーベイは匿名形式でオンラインにて実施し、回答の義務化により、全従業員から幅広い意見や認識を把握することができました。

また、2026 年 8 月には、当社グループ全従業員を対象に第 2 回コンプライアンス・サーベイを実施いたしました。第 2 回についても初回同様、匿名形式で行われました。コンプライアンス・サーベイの主要な分析結果は以下のとおりです。

＜第 2 回コンプライアンス・サーベイ(2026 年 8 月実施)の主要な分析結果＞

主要論点	評価	アンケートからの示唆	経営上の意味 (今後行っていくべき事項)
コンプライアンス研修	B	「コンプライアンスとは何かを改めて詳しく知ることができた。」「コンプライアンスの大切さを改めて学ぶことができた。」等コンプライアンス研修に関して肯定的な回答が多かった。	継続教育へ発展
経営層の姿勢	C	コンプライアンス意識の高い企業風土の構築のためには、「経営陣の思考・行動が変わる必要がある」等、経営陣や管理職が言動を改める必要がある趣旨の回答が一定数見受けられた。	経営陣の行動変容が必要
管理職・マネジメント機能	C	上記に加え、上司からの正しい指導、報告しやすい相談環境の整備、管理職との間の積極的な意見交換が大切であるとの回答もあった。	最優先の再構築課題
Speak-up・内部通報	C	「相談できる人がいない」といった回答や、報告しやすい仕組み作りの要望が一定数存在した。	心理的安全性の確保や制度の周知・実効性の向上
ハラスメント・威圧的言動	C	過去 1 年間において、パワハラに近い行為や威圧的言葉を見聞きしたことがある旨の指摘があった。	追加の事実確認が必要
規程・ルール管理	C	一部の回答者から規程やルールの未整備や実態との不整合、整備さ	内部統制基盤の整備

		れた規程類の閲覧が困難であるとの指摘があった。	
勤怠・有休管理	B～C	年次有給休暇の残日数確認の不便や出退勤のシステム改善等の指摘があった。	人事管理の可視化

（注） 評価については、以下の基準に基づき、A～D の 4 段階で評価しております。
A：有効（検出事項はなく、コンプライアンス体制が有効に構築されている）
B：概ね有効（軽微な検出事項はあるが、重要な影響はなし）
C：要改善（重要な不備があり、コンプライアンス体制の再整備が必要）
D：重大な不備（法令違反や社会的な信用失墜につながる事実が確認できる）

【今後の対応について】
コンプライアンス・サーベイは、今後も年に 1 回以上継続的に実施を行う予定です。コンプライアンス・サーベイの実施により、当社グループの全従業員のコンプライアンス意識の定着度や企業風土の醸成状況を確認し、調査の結果、コンプライアンス意識が不足していると思われる項目については研修内容に取り入れる等の重点的な対策を検討し、当社グループ全体におけるコンプライアンス意識をさらに高めてまいります。

⑤ 人事評価への反映

【改善策】
上記のような窓口制度やコンプライアンス・サーベイ等により的確に把握したコンプライアンス違反を、人事評価に適切に反映する仕組みを 2026 年 11 月までに構築いたします。これにより、ガバナンス体制の透明性・信頼度を高めるとともに、不正の発生を防ぐ組織風土の定着を進めてまいります。

改善措置	人事評価への反映
主管部門	管理部
整備対象	―
整備完了時期	2026 年 11 月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	社内イントラネット上の掲載等
実施頻度	各人事評価時
原因項番（参照先）	2．③

【改善状況】
当社は、2026 年 8 月に、人事評価制度の見直しを行い、コンプライアンス違反を人事評価に適切に反映する仕組みを構築いたしました。具体的には、人事考課表を更新し、人事評価項目にコンプライアンス違反の有無を追加し、違反があった場合には減点となるようにしています。更新した人事考課表は、2026 年 10 月末以降に実施する人事考課（賞与等）からその運用を開始しております。
コンプライアンス違反を人事評価の減点科目として評価に組み込むことで、ガバナンス体制の透明性・信頼度を高めるとともに、従業員によるコンプライアンス違反を抑止し、当社グループ全体におけるコンプライアンス意識の向上を図っております。

【今後の対応について】
見直された人事評価制度に基づき適切に評価が行われているか定期的に検証を行います。

⑥ 社内コミュニケーションの充実

【改善策】

2026 年 5 月以降、役員と従業員の直接的な対話の機会を定期的に設定いたします。これにより、上層部への信頼を醸成して組織全体としての意識統一を進め、ガバナンスの実効性向上及び上記企業・組織風土の定着を目指してまいります。

改善措置	社内コミュニケーションの充実
主管部門	管理部
整備対象	―
整備完了時期	2026 年 5 月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	社内イントラネット上の掲載等
実施頻度	常時
原因項番(参照先)	2. ①②③

【改善状況】

上記②【改善状況】に記載のとおり、2026 年 5 月から 7 月にかけて、管財人である石田雅文と当社本社に勤務する当社グループ従業員との間で、個別面談を実施し、コンプライアンスをはじめ、業務内容に関する意見交換を実施いたしました。

【今後の対応について】

新たに代表取締役社長に就任した石田雅文氏は、今後も定期的に役員と当社の従業員との間の個別面談を実施する予定です。また、個別面談については、当社本社に勤務していない当社グループ従業員との間で実施することも検討しております。役員と従業員との間の双方向的なコミュニケーションの機会を設けることで、従業員と役員との間の信頼関係を構築し、組織で一体となって、コンプライアンス意識の向上とガバナンスの強化に努めてまいります。

(8)内部通報制度の活性化

① 複数の内部通報窓口の整備

【改善策】

当社グループの役職員全員が直接通報することができる内部通報制度を整備しておりましたが、過去において実際に役職員から通報がなされたことは稀であり、その実効性が不十分でした。

そこで、内部通報制度の実効性向上を目的として、2025 年 9 月に内部通報制度を全面的に改訂し、「内部通報規程」を制定いたしました。

従前は社内窓口のみで外部に独立した窓口は設けておりませんでしたが、改定後の制度では、通報者が安心して通報できる環境を整備するため、通報窓口を以下の 2 系統に再構築し、通報者が任意に選択できる仕組みを導入しております。

社内窓口:内部監査室、監査役、総務人事課
外部窓口:外部弁護士事務所(通報専用メールアドレス・電話窓口を設置)

なお、事案の内容等によっては、社内窓口への通報を躊躇する場合もありうるため、周知にあたっては、外部窓口である外部弁護士事務所の連絡先・受付時間・対応範囲を具体的に明記しており、安心して内部通報制度を利用できるように、通報者が事案の内容に応じて適切に窓口を選択できるようにしております。

改善措置	複数の内部通報窓口の整備

主管部門	内部監査室等
整備対象	内部通報規程
整備完了時期	2025 年 9 月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	社内イントラネット上の掲載等
実施頻度	常時
原因項番(参照先)	2. ⑥

【改善状況】

上記【改善策】のとおり、内部通報制度を全面的に改訂し、2025 年 9 月 30 日に「グループ内部通報規程」を制定し、社内窓口と外部窓口を任意に選択できるように整備したほか、通報対象範囲を拡大しております。もっとも、外部窓口の電話窓口については、2026 年 9 月まで整備されていなかったことから、2026 年 9 月 30 日に電話窓口を整備し、下記③【改善状況】記載のとおり、当社グループの全役職員に周知いたしました。

その結果、上記規程の制定から本確認書提出時点までの間に計 8 件の内部通報があり、1 件を除きいずれもその対応が完了しております。対応が未完了となっている 1 件につきましては、調査自体は完了しておりますが、通報者が退職したため、調査結果の報告方法について検討している状況です。

また、2026 年 8 月 14 日に、グループ内部通報規程を改訂し、経営陣に関する通報については、経営陣から独立して対応されるフローを整備いたしました。具体的には、被通報者が内部通報対応責任者、窓口担当者、取締役又は監査役の場合には、通報内容を監査役会に連携することといたしました。特に、被通報者が取締役又は監査役である場合については特則を設け、通報の受付から処分の決定に至るまでの全ての手続において当該被通報者を関与させないよう、通報に関する情報を当該被通報者に伝達してはならない旨を規定いたしました。上記の場合、調査の方法等は監査役会(被通報者が監査役である場合、当該監査役を除く。以下同じ。)において定められ、監査役会の監督の下で内部監査室(又は監査役会が選定した外部専門家)が調査を行います。監査役会は取締役会に調査の結果を報告するとともに、是正措置及び被通報者に対する措置を勧告し、取締役会は、当該勧告を踏まえて、被通報者に対する措置を決議します(ただし、被通報者である取締役は退席し、審議及び議決には参加しません。)。

【今後の対応について】

引き続き、内部通報制度の利用状況や認知度を継続的に把握することで、窓口を全社的に浸透させ、内部通報制度の実効性を高めてまいります。

内部通報窓口への通報は、グループ内部通報規程に基づき、内部監査室又は関連する部署メンバーからなる調査チームにより事実調査を行い、リスク・コンプライアンス委員会において、違法性の観点のみならず、内部統制リスクやコンプライアンスの見地から審議を行い、取締役会に対して議論の結果を報告し、意見を上程いたします。

② 通報者保護の明示

【改善策】

2025 年 9 月に内部通報制度を全面的に改訂し、社内窓口と外部窓口を任意に選択できるように整備したほか、通報対象範囲を拡大しております。通報者の不利益取扱い禁止を明示し、内部通報制度の利用状況や認知度を継続的に把握することで、窓口を全社的に浸透させ、内部通報制度の実効性を高めてまいります。

改善措置	通報者保護の明示
主管部門	内部監査室等
整備対象	内部通報規程
整備完了時期	2025 年 9 月
運用開始時期	整備完了時期を参照

周知徹底方法	社内イントラネット上の掲載等
実施頻度	常時
原因項番(参照先)	2. ⑥

【改善状況】

上記①の【改善策】のとおり、内部通報制度を全面的に改訂し、2025 年 9 月 30 日に「グループ内部通報規程」を制定し、子会社の従業員においても、外部通報窓口を含めた当該通報窓口に相談・通報することができるようにいたしました。同規程第 10 条に「通報者等の保護」の規定を設け、通報者の不利益取扱い禁止を明示しました。また、通報者が相談又は通報したことを理由として、通報者の職場環境が悪化することのないように、適切な措置を執る会社の義務を定めました。さらに、通報者等に対して不利益取扱いや嫌がらせ等を行った者(通報者等の上司、同僚等を含む。)がいた場合には、社内規則等に従って処分を課すことができる旨も併せて規定しております。

【今後の対応について】

引き続き、情報提供者の秘匿と不利益取扱いの禁止に関する規律を遵守してまいります。

③ 内部通報制度の周知

【改善策】

全面的に改訂した内部通報制度については、全役職員へのメール通知及びイントラネットのトップページ掲載による周知を徹底しております。また、従前の周知方法は、ハラスメントが中心でしたが、不適切な会計処理や開示を含むその他のコンプライアンスに係る事項も内部通報の対象であるという周知を行っております。

今後は、通報制度の利用状況及び通報対応の迅速性・公平性を定期的にモニタリングするとともに、年 1 回のコンプライアンス・サーベイを通じて制度の認知度を継続的に把握し、「通報しやすく・適切に対応される制度」への改善を継続してまいります。

内部通報制度が活性化され、実効的に機能することで、当社内の不適切行為を的確に把握し、ひいては不適切行為の発生防止に役立つと考えております。

改善措置	内部通報制度の周知
主管部門	内部監査室等
整備対象	内部通報規程
整備完了時期	2025 年 9 月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	社内イントラネット上の掲載等
実施頻度	常時
原因項番(参照先)	2. ⑥

【改善状況】

内部通報制度については、2026 年 4 月 30 日に全役職員に対してメール通知を行っております。また、2026 年 7 月 14 日には内部通報制度について、イントラネットのトップページへの掲載を開始し、毎月 1 回当社グループの従業員宛に内部監査室よりメールで周知しております。

また、上記①【改善状況】記載のとおり、2026 年 9 月までは、外部窓口の電話窓口が設置されていなかったことから、同窓口の設置後、同年 9 月 30 日に、外部窓口の電話番号や受付時間を含めて、再度イントラネットでの掲載及び当社グループ全従業員宛のメール周知を行っております。さらに、従前は、主としてハラスメントが内部通報の対象であるかのような記載となっておりましたので、上記のメール通知やイントラネットへの掲載においては、不適切な会計処理や開示を含むその他のコンプライアンスに係る事項も内部通報の対象であることが分かるよう周知を行っております。

【今後の対応について】

今後は、内部監査室が内部通報制度の利用実績等を月次でモニタリングし、毎年実施のコンプライアンス研修での周知、研修後のグループの役職員に対するアンケートを実施して内部通報制度の存在の認知度や利用しやすさを確認後、必要に応じて内部監査室が取締役会や監査役会と協議の上、制度の改訂や周知方法の改善を実施いたします。

以　上