



2026年3月27日

各位

会社名 株式会社エルアイイーエイチ  
(コード番号 5856 東証スタンダード市場)  
代表者名 代表取締役社長 山口 和也  
問合せ先 取締役 三浦 功  
(TEL. 03-6458-6913)

### 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3月27日に特別注意銘柄に指定されておりますが、当該指定から1年が経過したことから、別添のとおり、内部管理体制の整備及び運用状況等についてお知らせいたします。

なお、当社は、2026年3月27日に内部管理体制の状況等について記載した内部管理体制確認書を東京証券取引所に提出しており、今後、当該確認書の内容に基づいて、東京証券取引所による内部管理体制等の審査が行われることとなります。

# 内部管理体制の整備及び運用の状況 等について

株式会社エルアイイーエイチ

## 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. 経緯 .....	3
2. 特別注意銘柄の指定.....	3
3. 特別注意銘柄の指定後に発覚した不備事項.....	3
(2) 原因 .....	7
(3) 改善措置及びその進捗状況 .....	7
1. 経営体制の見直し .....	8
2. 経営トップへの権限集中の解消 .....	18
3. 企業風土・組織体質の改善 .....	22
4. 取締役会・事務局の整備・運用の強化.....	29
5. 管理部門等に関する組織設計、人員配置、職責の明確化.....	41
6. グループガバナンスの強化 .....	53
7. 利益相反・関連当事者取引の管理体制整備.....	65
8. 監査等委員会の実効性強化 .....	69
9. 内部監査機能の強化.....	76
10. コンプライアンス・リスク管理の強化 .....	81
11. 内部通報制度の強化 .....	93
12. 外部ガバナンス委員会の活用 .....	97

## 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. 経緯

2025年9月30日付「「改善計画・状況報告書」の公表に関するお知らせ」の「I. 経緯 1. ガバナンス委員会設置の経緯」及び「2. ガバナンス委員会の設置」に記載のとおりです。

#### 2. 特別注意銘柄の指定

##### (1) 特別注意銘柄指定の内容

2025年3月27日付「特別注意銘柄の指定及び上場契約違約金の徴求に関するお知らせ」にて開示しましたとおり、2025年3月26日に、株式会社東京証券取引所（以下、「東証」といいます。）より2025年3月27日から特別注意銘柄に指定されること及び上場契約違約金の徴求を受ける旨の通知を受けました。

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

##### (2) 過去の調査委員会及び措置の概要

2025年9月30日付「「改善計画・状況報告書」の公表に関するお知らせ」の「I. 経緯 3. 特別注意銘柄の指定 (2) 過去の調査委員会及び措置の概要」及び「(3) 過去の再発防止策の概要」に記載のとおりです。

#### 3. 特別注意銘柄の指定後に発覚した不備事項

##### (1) 子会社に関する重要事実の把握遅延に伴う決算開示遅延について

当社は、2026年3月期第3四半期決算短信について、本来予定していた開示日を延期し、四半期末後45日を超えて開示することとなりました。

本件は、2024年5月に当社が買収した連結子会社において、過去より進行していた訴訟が、当社においてこれまで十分に把握されていなかったことが判明したことによるものです。子会社（株式会社なごみ設計 以下、「なごみ設計」といいます。）においては、株式取得決議以前に発生していた死亡事故に起因する訴訟（以下、「当該訴訟」といいます。）が進行していたこと、さらに元従業員による工事代金の架空請求に関連して提起された債務不存在確認訴訟およびその反訴の存在が、当社において適時に共有・把握されていなかったこ

とが判明しております。

当該訴訟は指定後に新たに発生したものではなく、買収以前または買収後早期の時点から存在していた可能性があり、当社における情報把握が遅れた事案であります。特に、株式取得当時、当社代表取締役が当該子会社の取締役を兼務していた経緯があることから、当時の事実経緯、社内報告体制および親会社への情報伝達プロセスの妥当性についても検証が必要であると認識しております。

当該訴訟の事実経緯の確認および子会社の会計処理の適切性の検証を行う必要が生じたことから、当社は特別調査委員会を設置し、事実関係の調査を実施しております。特別調査委員会の調査項目には、当該訴訟に関連する契約関係・取引内容・金額規模の確認、不適切な会計処理の有無の検証、これまで本件が把握されていなかった経緯および内部管理体制上の問題点の分析、ならびに類似事象の有無の調査が含まれております。

四半期決算短信については、当該調査結果を踏まえた上で開示することが適切であると判断し、発表を延期いたしました。

本件は、買収子会社に関する重要事実の把握および親会社への報告体制の在り方について、改めて検証を要する事案であると認識しております。特に、株式取得プロセスにおけるデューデリジェンスの範囲および深度、子会社取締役会における重要事実の共有状況、並びに親会社に対する報告ラインの実効性について、構造的な課題の有無を検証する必要があると認識しております。

詳細な原因分析および具体的な対応については、特別調査委員会の調査結果を踏まえ、必要に応じて整理・開示する予定です。

なお、特別調査委員会は当社と利害関係を有しない外部専門家（弁護士および公認会計士）により構成されており、独立性・中立性を確保した体制のもとで調査を実施いたします。

委員長	渡辺 治	弁護士 新樹法律事務所
委員	村田 和希	弁護士 八雲法律事務所
委員	山田 幸平	公認会計士 合同会社 LR プラス
組成及び設置日	2026年2月18日	
設置目的	1. 上記死亡事故に関する訴訟及び債務不存在確認訴訟の会計処理に関する事実関係の調査 2. 上記につき不適切な会計処理が判明した場合における当社連結財務諸表への影響額の確定 3. 不適切な会計処理が判明した場合には、その原因の究明と再発防止策の提言 4. 類似事象の有無の調査 5. 上記のほか、特別調査委員会が必要と認める事項	

なお、特別調査委員会による調査は現在進行中であり、本報告書提出日までに最終的な調

査結果の受領には至っておりません。当社は、調査報告書を受領後、その内容を踏まえ、必要な是正措置および再発防止策を速やかに講じる予定であります。

## (2) 子会社株式譲渡の中止に伴う子会社管理体制整備の遅延について

2026年1月28日付「連結子会社の異動（株式譲渡）及び旅行事業廃止に関するお知らせ」及び2026年3月23日付「（開示事項の中止）連結子会社の異動（株式譲渡）及び旅行事業廃止に関するお知らせ」にてお知らせしましたとおり、当社の連結子会社である株式会社フェニックス・エンターテインメント・ツアーズ（以下、「フェニックス」といいます）の全株式を譲渡することについて合意し、当社取締役会において決議いたしました。

しかしながら、2026年2月下旬の株式譲渡契約締結に向けて進めておりましたが、譲渡条件の最終的な合意に至らなかったことから、当該株式譲渡を中止することといたしました。

また、本件株式譲渡については一定の進捗を前提として準備を進めておりましたが、協議状況に関する情報共有は行われていたものの、株式譲渡を前提とした対応を継続していたため、子会社として継続保有する場合の管理体制整備への切替えが遅れる結果となりました。

## (3) 本件を踏まえた未整備事項および対応状況について

上記の経緯を踏まえ、当初予定していた子会社の売却2件（なごみ設計、フェニックス）はいずれも実施に至らず、当該子会社が引き続き当社グループに残存することとなりました。また、これらの子会社は当初株式譲渡を前提としていたことから、子会社として継続保有する場合の管理体制整備（規程の見直し・整備および電子稟議フローの導入等）について十分に計画に織り込まれておらず、その結果、現時点において整備が完了しておりません。そのため、当該子会社についてもグループ管理の対象として一定の情報把握は行っていたものの、内部統制の整備・運用については、継続保有を前提として整備を進めていた他の子会社に比べ、対応が段階的なものにとどまっておりました。

本件を踏まえ、当社は、子会社における重要事実の把握および親会社への報告体制、並びに親会社における子会社リスク情報の把握・モニタリング体制について、構造的な課題が存在していたものと認識しております。

具体的には、子会社における重要事実の把握および親会社への報告体制が十分に機能していなかった点に加え、親会社においても、子会社の重要リスク情報（特に訴訟案件等）を能動的に把握・収集する体制およびモニタリングが十分ではなかったことから、グループ内における情報共有に不備が生じていたものと認識しております。

これらの課題を踏まえ、当社は、暫定的な対応として以下の見直しを実施しております。

### ① 子会社取締役会のモニタリング強化

子会社の取締役会については、招集段階から事業統括部が関与し、議案内容および報告事項を事前に把握する体制といたしました。その上で、親会社への報告を要する事項の有無について事業統括部において確認を行う体制としております。

② 必須報告事項の再周知および体制の整備

子会社から親会社への報告事項については、「関係会社管理規程」および「取締役会規程」に基づき従前より定めておりましたが、本件の発生を踏まえ、当該内容について改めて各子会社に対する説明会を実施し、必須報告事項の範囲および報告基準の再周知を行いました。あわせて、当該事項に該当する内容について漏れなく報告される体制の整備を進めております。

③ 訴訟・紛争案件の管理体制の整備

訴訟案件その他の紛争事案については、親会社においては一定の管理を行っていたものの、子会社においては当該情報の一覧化および取締役会への報告資料としての整備が十分に行われておらず、結果としてグループ全体での把握が不十分な状況にありました。

これを受け、各子会社において訴訟案件および紛争事案を一覧形式で管理することを義務付けるとともに、当該一覧を取締役会の報告資料として定期的に提出し、その進捗状況を継続的に報告する体制を導入いたしました。

これにより、グループ全体として訴訟案件等のリスク情報を網羅的かつ継続的に把握できる体制整備を進めております。

④ 事業統括部による報告ラインの明確化および取締役会への報告強化

事業統括部が各子会社の重要リスク情報（訴訟、重大事故、不正リスク等）を集約し、取締役会に対して適時に報告を行う体制強化を進めております。これにより、親会社における意思決定および監督機能の実効性向上を図っております。

⑤ 親会社による能動的な情報収集およびモニタリング機能の強化（今後の対応）

本件の要因として、親会社において子会社の重要リスク情報を能動的に把握・収集する体制およびモニタリングが十分ではなかった点を踏まえ、今後は、子会社からの報告に依拠するのみならず、親会社側においても主体的に情報を把握する体制の構築を進めてまいります。

具体的には、事業統括部を中心として、子会社の取締役会付議事項および報告事項の事前把握の強化、訴訟・紛争案件の一覧管理状況の定期的な確認、重要リスク情報の集約および継続的なフォローアップを行う仕組みを整備し、グループ全体として重要リスク情報を網羅的かつ適時に把握できる体制の確立を図ってまいります。

なお、本改善措置に係る子会社管理体制の整備および運用については、当時、売却または組織再編（吸収合併等）を前提としていた子会社については当該前提を踏まえた対応としていたことから、必ずしもグループ全体に一律に適用されていない部分があります。

そのうえで、なごみ設計およびフェニックスについては、子会社としての管理体制（特

に各種規程の整備および運用を含む)の現状確認および整備が十分ではなく、改善措置として掲げている各施策への対応についても、一部において、制度整備が未了の事項、または制度整備後の運用が未実施の事項が存在しております。

具体的には、下記「(3) 改善措置及びその進捗状況 6. グループガバナンスの強化、8. 監査等委員会の実効性強化、9. 内部監査機能の強化、10. コンプライアンス・リスク管理の強化、11. 内部通報制度の強化」の複数の施策において、当該子会社を対象とした整備・運用が今後の対応となる事項が含まれております。

これらについては、各改善措置において個別に記載のとおり、当該子会社を含めたグループ全体への適用を前提として、順次整備・運用を進めてまいります。

なお、今後、新たに整備または運用の強化が必要な事項が判明した場合には、その内容および対応方針について、速やかに開示等によりお知らせいたします。

当社は、今後、特別調査委員会の調査結果を踏まえ、これらの対応の有効性を検証するとともに、必要な追加的措置を講じることで、グループ全体の内部管理体制の実効性向上に努めてまいります。

## (2) 原因

2025年9月30日付「改善計画・状況報告書」の公表に関するお知らせの「II. 原因分析」に記載のとおりです。

## (3) 改善措置及びその進捗状況

【改善策】には、2025年9月30日開示の「改善計画・状況報告書」における「III. 改善措置」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。

なお、上記「【改善策】」に掲げた各施策について、過去事案の詳細把握および事実関係の整理に相当の時間を要したこと、ならびに子会社売却手続の進捗が当初想定より遅延したことに加え、継続保有する子会社を含めたグループ全体の統制基盤の再構築およびインフラ整備を優先的に進める必要が生じたこと等により、一部の改善策については、当初予定していた整備時期よりも遅延が生じております。

当社といたしましては、今後の2027年3月期においても、引き続きガバナンスおよび内部管理体制の強化を着実に推進してまいります。

本改善措置については、原則としてグループ全体に適用しておりますが、一部子会社については個別事情により適用が未了となっている事項があります。詳細は各項目に記載のとおりです。

## 1. 経営体制の見直し

### (1) 役員の処分・責任追及

#### ①福村氏に対する処分、責任追及

##### 【改善策】

福村氏は2025年9月30日付「「改善計画・状況報告書」の公表に関するお知らせ」の「II. 原因分析 1. 役員のコンプライアンス意識の欠如及び役員選任基準・選任プロセスの不備」に記載のとおり、代表取締役として不適切な発言の数々と、社内規程・内部統制を無視した行為を行ってまいりました。そこで2024年8月23日の当社取締役会において、福村氏を代表取締役から解職しました。

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

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

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

##### 【改善状況】

当社は、2025年9月30日付「「改善計画・状況報告書」の公表に関するお知らせ」の

「II. 原因分析 1. 役員のコンプライアンス意識の欠如及び役員選任基準・選任プロセスの不備」に記載のとおり、元代表取締役である福村氏による不適切な発言および社内規程・内部統制を無視した行為が確認されたことを受け、2024年8月23日開催の取締役会において、同氏を代表取締役から解職しました。

また、同氏が社内規程等に反して独断で送金等を行っていた行為等について、2024年10月8日付で損害賠償請求訴訟を提起し、その後の経過についても適時開示を行っております。

当該訴訟については、2025年4月25日、東京地方裁判所において当社勝訴の判決が言い渡され、無断出金行為および役員報酬の独断増額行為に関する損害賠償請求が全面的に認容されました。

以上、代表取締役の解職および損害賠償請求訴訟の提起・判決取得に至る一連の対応は、当該改善措置として実施済みです。

#### **【今後の対応】**

福村氏の善管注意義務違反に関連して発生した調査費用等の損害については、現時点では損害賠償請求訴訟を提起しておらず、現在、請求範囲および立証関係等について整理を行っている段階にあります。

これは、既存訴訟の判決内容および回収状況等との関係を踏まえ、重複請求や手続上の整理を要するためであり、必要な事実関係および損害額の精査を進めているものです。

加えて、上記「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 3. 特別注意銘柄指定後に発覚した不備事項」に記載のとおり、現在、特別調査委員会が調査しており、当該調査の結果によっては、新たな事実関係の判明や追加的な損害の発生が確認される可能性があります。

そのため、既存訴訟との関係整理および回収状況を踏まえるとともに、当該特別調査委員会の調査結果を総合的に勘案した上で、追加の法的措置の要否および請求範囲について改めて検討する方針です。

## **②その他役員に対する処分、責任追及**

### **【改善策】**

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

下岡寛 代表取締役 : 月額報酬の20% (2024年12月から3か月間)

福島寛夫 監査等委員である取締役 : 月額報酬の10% (同上)

岩田篤 監査等委員である取締役 : 月額報酬の10% (同上)

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

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

改善措置	① 役員報酬の減額措置 ② 役員責任追及の検討
主管部門（検討/整備）	取締役会
整備対象規程	—
整備完了時期	①2024年12月 ②2025年12月
運用開始時期	—
周知徹底方法	—
実施頻度	—
モニタリング状況	—
原因項番（参照先）	1.（2）

#### 【改善状況】

当社は、ガバナンス委員会答申書の内容を踏まえ、2024年11月開催の取締役会において、関係する役員に対する処分として役員報酬の一部減額を決議しました。

また、2025年6月27日付で退任した役員のうち、下岡氏および福島氏については、同年9月までを引継ぎ期間として在籍し、同年10月以降はいずれも雇用を終了しております。福島氏については、退任後に当社との間で業務委託契約を締結することや、従業員として雇用することは行っておりません。

下岡氏については、2025年12月までの期間を限定した業務委託契約を締結し、当該契約も予定どおり終了しております。

当該業務委託期間中の業務内容は、当時の資料・記録の整理および要請書類の準備等に限定されており、当社および子会社の意思決定や事業運営には一切関与しておりません。

#### 【今後の対応】

上記役員以外の取締役については、最終的に福村氏を代表取締役から解職したものの、そ

れまでの間に重大な不祥事を抑止できず、代表取締役に対して十分な牽制および監督を行えなかった点において、善管注意義務違反または任務懈怠に該当する可能性があるものと認識しております。

これらの役員に対する法的責任追及の要否については、2025年12月に第三者である弁護士から意見書を受領しており、当該意見書の内容を踏まえ、現在、事実関係および各役員の関与の程度等について整理を行っておりますが、上記「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 3. 特別注意銘柄指定後に発覚した不備事項」に記載のとおり、現在、特別調査委員会を設置しており、当該調査の結果によっては、新たな事実関係の判明や追加的な損害の発生が確認される可能性があります。

そのため、既存訴訟との関係整理を踏まえるとともに、当該特別調査委員会の調査結果を総合的に勘案した上で、追加の法的措置の要否および請求範囲について改めて検討する方針です。

## （2）役員体制の刷新

### 【改善策】

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

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

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

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

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

ていない人員体制となっていました。

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

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

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

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

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

	2025年12月 臨時株主総会決議により承認（事業管掌取締役の追加選任）
運用開始時期	2025年12月
周知徹底方法	適時開示により公表
実施頻度	—
モニタリング状況	—
原因項番（参照先）	1.（1）、（2）

### 【改善状況】

当社は、福村氏による不正出金等の重大事案を受け、取締役会が監督責任を十分に果たせていなかったことを真摯に受け止め、ガバナンス機能の抜本的な強化を目的として、役員体制の刷新を改善措置として位置付けました。

当該方針に基づき、2025年9月から10月にかけて指名報酬委員会において役員候補者の選定を行い、その審議結果を踏まえて2025年10月開催の取締役会において関連議案を承認しました。

その後、同月開催の臨時株主総会において役員選任議案が承認されるとともに、事業統括部長（事業管掌取締役候補者）を執行役員として採用しました。

事業管掌取締役の選任までの期間においては、当該執行役員が事業統括部の日常執行および進捗管理を一元的に担い、所管役員の空白が生じない体制を構築しました。

当該期間中の業務執行は、職務権限表および付議基準に従って行われ、その状況については月次（必要に応じて随時）で取締役会および監査等委員会に報告されておりました。

さらに、事業管掌取締役の追加選任については、2025年10月に指名報酬委員会での選定、同年11月開催の取締役会での議案承認を経て、2025年12月開催の臨時株主総会において正式に承認されました。

これにより、執行役員としての暫定対応は終了し、事業管掌取締役を含む新たな役員体制への移行が完了しております。

以上の一連の対応を通じて、現在は、代表取締役（社長）、事業管掌取締役、管理管掌取締役、法務の専門性を有する取締役、ならびに常勤監査等委員および社外監査等委員（弁護士・会計士）を含む合計8名の取締役会体制が確立されています。

### 【今後の対応】

刷新後の役員体制については、取締役会および監査等委員会において、その実効性を継続的に確認・検証し、必要に応じて体制や運用の見直しを行ってまいります。

## （3）役員選任プロセスと選任基準の強化

### 【改善策】

## ①指名報酬委員会の設置・強化

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

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

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

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

候補者については職務経歴書や推薦理由の提出を必須とし、指名報酬委員会において候補者本人との面談を行うとともに、他の取締役からの相互評価の結果も聴取し、これらを踏まえて指名報酬委員会で審査します。この相互評価は後述の「3. 企業風土・組織体質の改善（2）役員の倫理的行動基準の策定及び遵守体制の整備②相互点検アンケートと具体的措置」に基づき実施し、その結果を指名報酬委員会で活用します。これにより、代表取締役一任となることを防ぎ、実質的な審査を確保します。再任（重任）候補者についてはゼロベースで資質・能力を再検証します。この再検証にあたっては、新任候補者と同一の手続きを踏み、面談や相互評価結果、取締役会での発言状況等を総合的に確認します。社外取締役については、コーポレートガバナンス・コードに沿って9年を超える長期在任の場合には独立性を改めて確認することとします。独立性確認にあたっては、東証が定める独立役員要件を前提とし、利害関係の有無、取締役会での発言・監督状況、相互評価により独立した意見表明ができているかなどを点検します。

なお、指名報酬委員会における面談プロセスは、候補者から提出された経歴・推薦理由を確認したうえで、指名報酬委員が候補者本人と面談し、資質・倫理観・役割認識等を直

接確認します。その際、他の取締役による相互評価結果についても指名報酬委員が併せて聴取し、候補者評価に反映させます。その後、面談・評価結果を踏まえて指名報酬委員会で審査・答申を行い、取締役会で最終決定します。選任スケジュールは、通常、株主総会の3か月前を目途に候補者推薦を受け付け、2か月前に委員会による書類審査・面談を実施し、1か月前に取締役会で諮問・答申を経て株主総会に付議する、という流れを基本としています。

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

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

## ②役員選任基準の具体化・明文化

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

改訂にあたっては、役員全体の専門性や独立性のバランスを確保する観点を明示的に組み込み、財務・法務・リスク管理などガバナンス分野の専門人材を必ず一定数含めることを要件化します。これにより、取締役会全体として実効的な監督機能を発揮できる体制を整備します。また、監査等委員会（3名）については、当社および関係先（子会社を含む）と実質的な利害関係を持たない独立した社外取締役を少なくとも2名以上含めることを基準とし、従前の「1名以上」から強化します。

さらに、改訂内容の具体化として以下を追加しました。

### ・再任基準

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

### ・バランス・多様性

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

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

### 【改善状況】

当社は、役員選任プロセスの公正性・透明性・客観性を確保するため、2025年9月に指名報酬委員会の構成を見直し、独立社外取締役のみで構成する体制としました。

あわせて、指名報酬委員会規程を改訂し、役員候補者の審査手順、重任時の再検証、社外取締役の独立性確認等を正式に位置付けました。

これにより、取締役の選任・解任、役位付与、役割分担および役員報酬について、指名報酬委員会による審査・答申を経たうえで取締役会が最終決定する二段階の決定プロセスを制度上明確化しました。

なお、2025年9月から10月にかけての役員体制の見直し期間においては、指名報酬委員会に外部の弁護士を外部アドバイザーとして関与させており、当該期間においても、委員会には法務および会計の専門的知見が提供される体制を確保していました。

また、2025年10月以降の指名報酬委員会は、独立社外取締役である監査等委員で構成さ

れており、現在は、弁護士および会計士の資格・経験を有する委員が参画する体制となっています。

さらに、2025年9月に役員規程を改訂し、役員選任基準を具体化・明文化しました。

改訂後の選任基準では、候補者の適格性、専門性、独立性、再任時の再検証を明確な審査項目として定めるとともに、取締役会全体としての専門性および多様性のバランスを確保する観点を明示的に組み込みました。

加えて、監査等委員については、当社および関係先と実質的な利害関係を有しない独立した社外取締役を少なくとも2名以上含めることを基準として定め、従前の基準を強化しました。

上記の体制および選任基準は、2025年10月および12月に実施した役員選任において実際に適用されています。

具体的には、役員候補者について、指名報酬委員会において職務経歴書および推薦理由の確認を行ったうえで、候補者本人との面談を実施し、あわせて当該候補者を除き、当時在任していた既存の取締役会メンバーによる相互評価結果を確認するなど、複数の情報を総合して審査を行いました。

指名報酬委員会は、これらの審査結果を踏まえて意見書を作成し、取締役会に答申を行い、取締役会は当該答申を踏まえて最終的な役員選任の決定を行いました。

この運用により、代表取締役に権限を一任することなく、指名報酬委員会および取締役会による二段階のチェックを経た役員選任プロセスが実効的に機能しています。

また、役員選任プロセスおよび役員選任基準の考え方については、社内イントラネットを通じて役員および関係部門に周知を行っており、制度の理解および運用が開始されています。

また、2026年1月開催の指名報酬委員会においてサクセッションプランを決議し、代表取締役、管理本部長、経理部長、主要子会社社長等の重要ポストを対象として、代替性およびリスクの整理を行いました。

具体的には、各重要ポストについて、短期不在時の影響度、社内代替可能性の水準および外部補完可能性の観点から整理を実施するとともに、共通して求められるガバナンス理解、利益相反への感度、報告姿勢等の基本要件を明確化しております。

これにより、単なる形式的な候補者検討ではなく、役員規程第5条の選任基準と連動した評価視点の共有が開始されております。

#### **【今後の対応】**

今後は、指名報酬委員会における審議内容および答申について、議事録および関連資料として記録・保存したうえで、年度末を目途にその運用状況を整理し、取締役会に報告する運用を行う予定です。

取締役会においては、当該報告内容を踏まえ、必要に応じてフォローアップを行うこととします。

また、サクセッションプランについては、2026年1月開催の指名報酬委員会において概要を承認しており、今後は当該プランに基づき、役員候補者像の具体化、育成状況の確認および評価の実施を進めてまいります。

当該サクセッションプランは、定期的に見直しを行い、指名報酬委員会における審議を経て、将来の役員選任および体制構築に実効的に反映させる仕組みとして運用していく方針です。

なお、当該見直し状況については、少なくとも年1回、指名報酬委員会において確認し、その概要を取締役会へ報告する運用とします。

## 2. 経営トップへの権限集中の解消

### 【改善策】

当社では、代表取締役が過度な権限が集中したことで取締役会・管理部門（当時の経営企画室、経理部、総務部）・内部監査等の統制機能が形骸化したことを重大な問題と認識しています。これを防止するため、兼務禁止と権限分散を基本原則とし、制度面・運用面の双方から再発防止策を講じます。

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

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

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

する体制を防止します。

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

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

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

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

改善措置	①権限の分散（代表取締役の兼務禁止） ②役割の明確化（業務分掌、決裁権限の再設定）
------	--

主管部門（検討/整備）	取締役会、管理本部（総務部）
整備対象規程	役員規程、取締役会規程、組織・責任権限規程、業務分掌規程、職務権限規程
整備完了時期	①2025年10月 役員規程、組織・責任権限規程の改訂 ②2025年10月 取締役会規程、業務分掌規程、職務権限規程の改訂
運用開始時期	①2025年11月 ②2025年11月
周知徹底方法	社内イントラネット
実施頻度	－
モニタリング状況	実効性評価、監査等委員のモニタリング
原因項番（参照先）	2

### 【改善状況】

当社は、代表取締役の権限が過度に集中した結果、取締役会、管理部門および監査機能による牽制が十分に機能しなかったことを重大な問題と認識しています。

この反省を踏まえ、兼務禁止および権限分散を基本原則とし、制度面・運用面の双方から経営トップへの権限集中を防止する体制整備を実施しました。

具体的には、2025年10月に「役員規程」および「組織・責任権限規程」を改定し、代表取締役が複数の子会社代表取締役や事業統括部（旧経営企画室）長を兼務しないことを原則として明記しました。

これにより、子会社経営は各子会社の役員に委ね、本社における事業統括部は独立した機能として位置付けています。

また、代表取締役は事業管掌を担当せず、案件の持込み（情報提供）に限定することで、業務執行への関与を制度上制限しました。さらに、2025年11月に「取締役会規程」「業務分掌規程」「職務権限規程（決裁権限表）」を改定し、役割分担および決裁権限の分離・明確化を行いました。重要事項については取締役会付議を必須とし、交渉・条件整備・上程は事業統括部を主務とすることで、代表取締役に意思決定権限が集中しない仕組みを整備しています。

なお、部長職（部長・本部長相当）についても横断的な兼務を原則禁止とし、例外的に兼務が必要な場合には取締役会承認を必須とするルールを、上記規程に明記しました。あわせて、部長クラスの人事については取締役会の付議事項とし、人事権限が代表取締役に集中しない体制を整備しています。

上記の制度改定を受け、2025年11月より運用を開始しています。

現在の役員体制においては、代表取締役を含め、子会社の業務執行を伴う役職を兼務している役員は存在していません。

また、部長職（部長・本部長相当）についても、業務分掌規程および職務権限規程に基づき兼務は行われておらず、権限および責任が明確に分離された体制で運用されています。

業務執行および意思決定のプロセスについては、業務分掌規程および職務権限規程（決裁権限表）に基づき、案件の起案、審査、決裁および取締役会付議の流れが整理されており、代表取締役が単独で重要事項を決定することがない運用が定着しています。

具体的には、事業に関する案件については事業統括部が主務として起案・条件整理を行い、法務・経理等の管理部門が審査を行ったうえで、所定の基準に従い取締役会に付議されています。

また、日常的なモニタリングとして、稟議案件および取締役会付議案件を通じて、業務分掌および職務権限に基づく役割分担が遵守されているか、重要事項が適切に取締役会に上程されているかについて、管理部門および取締役会において継続的に確認を行っています。これにより、代表取締役に判断や決裁が集中することを実務レベルで防止しています。

さらに、取締役会においては、独立社外取締役が半数を占める体制の下で審議が行われており、代表取締役の提案についても、複数の取締役による質疑・意見表明を経て判断が行われています。

これにより、代表取締役による人事・報酬等の重要事項への関与についても、構造的に抑制されています。

また、経営トップへの権限集中の有無および牽制機能の実効性を確認するため、2026年1月開催の指名報酬委員会において役員相互評価（アンケート）の設問内容を決定しました。

当該評価項目には、「重要議案に対する牽制機能の発揮状況」「法令・規程を踏まえた倫理的判断姿勢」「役割認識の適切性」「取締役会における議論への影響（萎縮・追従の有無）」を明示的に組み込んでおります。

これにより、代表取締役への過度な依存や萎縮が生じていないかを制度的に検証する枠組みを整備しております。

#### 【今後の対応】

今後は、代表取締役への権限集中が再発していないかについて、指名報酬委員会および取締役会の枠組みの中で、制度的な確認を行っていく予定です。

具体的には、2026年3月に相互評価を実施しており、今後、その結果（点数および所見）を指名報酬委員会において分析・整理します。特に、各取締役が牽制機能を十分に発揮しているか、萎縮や過度な依存が生じていないかという観点から、個別の行動レベルで検証を行います。

また、取締役会の実効性評価についても年度末に実施し、取締役会全体として自由闊達な議論が確保されているか、意思決定プロセスが適切に分散されているか等、組織全体の機能面から検証を行います。

これら個別評価および全体評価の双方の結果を踏まえ、必要に応じて役割分担の見直しや制度改善を検討・実施する方針です。

### 3. 企業風土・組織体質の改善

#### (1) 代表取締役からのメッセージ配信

##### 【改善策】

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

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

##### 【改善状況】

当社では、新たに就任した代表取締役より、全社員に向けてコンプライアンスおよび経営方針に関するメッセージ配信を実施しました。

具体的には、2025年9月および12月に、全社メールによりメッセージを配信しています。

当該メッセージにおいては、再発防止策の進捗状況、当社の将来ビジョン、経営判断における倫理的姿勢について説明するとともに、「自由で率直な意見や異論を歓迎する」姿勢を明確に示しました。

さらに、2026年2月には、四半期配信とは別に、同月に実施した意識調査アンケートを踏まえた追加メッセージを配信しました。

当該メッセージでは、意識調査において確認された「情報共有の在り方」および「内部通報制度の認知・信頼性」に関する論点を取り上げ、報告・相談の徹底および透明性確保の重要性について改めて発信しました。

配信したメッセージについては、社内イントラネットにも掲載し、全社員がいつでも確認できる状態としています。

また、当該取り組みについては、コンプライアンス委員会およびガバナンス委員会において内容を共有し、再発防止および組織風土改善の観点からモニタリングを行っています。

#### 【今後の対応】

今後も、代表取締役からのメッセージ配信を四半期に1回の頻度で継続して実施する予定です。

引き続き、再発防止策の進捗状況や経営上の重要な考え方を代表取締役自ら発信するとともに、コンプライアンス委員会およびガバナンス委員会によるモニタリングを通じて、当該取り組みが形骸化していないかを継続的に確認してまいります。

### (2) 役員の倫理的行動基準の策定および遵守体制の整備

#### 【改善策】

##### ① 役員の倫理的行動基準の明確化

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

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

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

##### ② 相互点検アンケートと具体的措置

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

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

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

(本アンケートは取締役会実効性評価とは別途実施します。)

### ③違反時の対応措置の具体化とマニュアルの策定

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

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

具体的な措置として以下を規程に明記します。

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

また、役員による重大な違反や不祥事が発生した際の対応手順や体制を定めた「重大インシデント対応マニュアル」を新たに策定し（2025年8月策定・9月運用開始）、違反事案が発生した際には同マニュアルに基づき、社内通報制度や外部開示対応とも迅速に連動いたします。

改善措置	① 役員の倫理的行動基準の明確化 ② 相互点検アンケートと具体的措置 ③ 違反時の対応措置の具体化とマニュアルの策定
主管部門（検討/整備）	① 総務部（組織再編前） ② 管理本部（総務部） ③ 総務部（組織再編前）、コンプライアンス委員会
整備対象規程	① グループ役員服務規程

	②－ ③重大インシデント対応マニュアル（新設）
整備完了時期	① 2025年6月 規程改訂 2025年9月 誓約書提出 ② 2026年2月 アンケート設計 ③ 2025年8月 重大インシデント対応マニュアル策定
運用開始時期	①2025年7月 ②2026年3月 初回実施 ③2025年9月
周知徹底方法	－
実施頻度	①就任時、年1回誓約書更新 ②年1回（毎年3月） ③－
モニタリング状況	コンプライアンス委員会が調査・確認を実施し、その結果を取締役会へ報告
原因項番（参照先）	3.（2）

### 【改善状況】

当社グループは、役員倫理的行動を明確化し、コンプライアンス意識の徹底を図るため、「グループ役員服務規程」を2025年5月及び7月に改訂し、役員行動規範を明文化しました。

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

あわせて、役員による行動基準違反が認知された場合の対応について、コンプライアンス委員会、指名報酬委員会、取締役会および監査等委員会が、それぞれの役割に応じて関与する対応プロセスを規程上明確化しました。

さらに、役員による重大な法令違反や不祥事が発生した場合の初動対応、調査、措置および再発防止策の策定に関する手順を定めた「重大インシデント対応マニュアル」を2025年8月に策定し、同年9月より運用を開始しています。

改訂後の「グループ役員服務規程」は、2025年6月より運用を開始しており、2025年9月には、全役員から当該行動規範を遵守する旨の誓約書を取得しています。誓約書には、行動規範に違反した場合に、解任、降格、報酬減額、懲戒処分等の措置が講じられる可能性があることを明記しています。

また、役員行動基準違反が認知された場合には、内部通報制度に基づく通報、役員本

人による自己申告、内部監査または外部監査等による指摘を端緒として、重大インシデント対応マニュアルに基づく対応プロセスが適用される体制を整備・運用しています。

当該プロセスにおいては、調査結果および対応措置の内容が取締役会および監査等委員会に報告され、再発防止策が協議・決定される運用としています。

なお、重大インシデント対応マニュアルに基づき対応を要する通報や、役員の行動基準違反として認定される重大なインシデントについては、現時点では確認されていません。

本制度は、過去の事案を踏まえて整備したものであり、今後、通報や指摘があった場合には、同マニュアルに基づき適切に対応する体制としています。

さらに、役員の倫理的行動および牽制機能の発揮状況を確認するため、2026年1月開催の指名報酬委員会において、相互点検アンケート（役員相互評価）の設問内容を決定しました。

当該設問には、牽制機能の発揮状況、倫理観、役割認識および取締役会における議論への影響等を評価項目として組み込み、役員の実際の行動・関与状況を確認する仕組みを整備しております。

2026年3月に、役員の行動規範の遵守状況をより客観的に把握し、再発防止策の実効性を高めるため、相互点検アンケート制度を新たに導入しました。

当該アンケートについては、2026年1月の指名報酬委員会において設問内容を決定しており、2025年3月に実施しました。

#### **【今後の対応】**

今後は、当該アンケート結果（点数および所見）を指名報酬委員会においてレビューし、役員の重任審査および報酬判断の参考資料として活用する方針です。

重大な不適合が認められた場合には、次回以降の役員選任に推薦しない等の対応を検討し、任期中に重大な不適合が判明した場合には、前記の対応プロセスおよび重大インシデント対応マニュアルに基づき対応します。

なお、本相互点検アンケートは、取締役会の実効性評価とは別途実施する制度とし、それぞれの評価結果を相互に参照しながら、役員の倫理的行動および統治機能の向上に活用していく方針です。

### **（3）社員意識調査の実施**

#### **【改善策】**

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

アンケートの設問内容は、管理本部総務部が原案を作成し、2025年11月にコンプライアンス委員会が最終決定いたします。

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

また自由記述欄を設け、具体的な懸念・改善提案・意見を収集します。

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

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

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

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

## 【改善状況】

当社は、組織風土の健全性向上およびコンプライアンス意識の定着を図るため、2025年9月に「グループ行動基準」を改訂し、全役員・全従業員（グループ会社を含む）に周知しました。

あわせて、2025年10月末までにコンプライアンスカードの再配布を実施し、全社員が最新の行動基準を認識・活用できる環境を整備しました。

社員意識調査の実施にあたっては、管理本部総務部がアンケート設問の原案を作成し、2025年12月にコンプライアンス委員会において設問内容および実施方法を最終決定しました。なお、一部子会社（フェニックス）においては、コンプライアンスカードの再配布が未実施となっておりますが、社員意識調査については実施済みであり、当該未了事項については今後速やかに対応を進めてまいります。

本調査は、全社員を対象とした匿名アンケートとして、毎年1回実施する仕組みとして位置付けています。

上記の整備を踏まえ、2025年12月に、全役員・全従業員（グループ会社を含む）を対象とした社員意識調査（匿名アンケート）を実施しました。

当該アンケートは、5段階評価および自由記述で構成され、コンプライアンス意識、ハラスメント防止、経営層・管理職への信頼、内部通報制度の認知・利用状況、コミュニケーションの状況、働きがい・職務満足度等、幅広い項目について回答を求めています。

調査の結果、部署単位での規範意識やハラスメント防止に関する評価は概ね良好であり、日常業務レベルでのコンプライアンス意識は一定程度定着していることが確認されました。一方で、「経営層・管理職への信頼」および「他部署を含む情報共有・コミュニケーション」に関する項目については相対的に評価が低く、経営層と現場との距離感や情報伝達の透明性に課題があることが認識されました。

また、内部通報制度については制度の認知度および利用方法の理解は進んでいるものの、実際に利用する際の心理的安心感については更なる向上が必要であることが確認されました。

2026年1月に集計・分析を完了し、同月開催のコンプライアンス委員会において結果報告および課題整理を行い、改善に向けた具体的施策の方向性について協議・決定いたしました。また、調査結果のフィードバックとして、2026年2月に代表取締役による社員向けメッセージ配信を実施し、調査結果の概要および今後の改善方針について全社共有を完了しております。

回答内容は匿名で集計され、個人が特定されることのない形で取り扱っています。

#### **【今後の対応】**

2026年1月のコンプライアンス委員会での協議結果を踏まえ、経営層・管理職と一般社員との間の双方向コミュニケーションを強化する方針を確認いたしました。

まず、電子承認フローの定着を図るとともに、形式的な承認手続にとどまらず、意思決定の背景や判断根拠が現場に適切に共有される運用とするため、2026年3月より、経営

層から管理職への定期情報共有および部門内での共有状況の確認を開始する予定です。

また、経営層と現場社員との意見交換機会（ランチミーティング等）については、2026年4月より定期開催を開始し、継続的に実施する方針といたします。

コミュニケーション向上研修および内部通報制度に対する心理的安全性向上を目的とした研修については、2026年3月開催予定のコンプライアンス委員会において2026年度年間研修計画に正式に組み込んでおり、今後も計画的に実施いたします。

今後も、本社員意識調査を毎年1回継続的に実施し、企業風土の可視化および健全化を通じて、全社的な倫理意識の醸成および職場環境の改善につなげていく方針です。

#### 4. 取締役会・事務局の整備・運用の強化

##### (1) 規程・マニュアルの整備

###### 【改善策】

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

##### ① 議案内容の明確化

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

##### ② 資料配布期限の明文化

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

##### ③ 臨時取締役会の招集ルール

従来は代表取締役が専断で案件を処理し、臨時取締役会が偽装される事態がありまし

た。今後は、定例開催を待つことで重大な損害のおそれがある場合（※）に限り、社内役員や関係部門からの連絡・情報共有を受け、社外取締役である取締役会議長が開催可否を判断し、事務局が補助して臨時取締役会を招集します。

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

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

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

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

#### ④ 書面決議の制限

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

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

## ⑤ 議長の選任ルール

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

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

### 【改善状況】

当社は、過去に取締役会の審議が形式的となり、十分な検討を経ないまま承認に至る事

例が繰り返されていたことを重大な問題と認識しています。

この反省を踏まえ、取締役会における審議の実質化および牽制機能の回復を目的として、取締役会規程、定款および取締役会開催・運営マニュアルの整備・改訂を段階的に実施しました。具体的には、以下の改善措置について制度整備を行いました。

#### ①議案内容の明確化

取締役会に付議する議案について、目的・背景・経緯・合理性・妥当性・法務確認状況を必須記載事項とする統一フォーマットを導入し、2025年9月に取締役会規程を改訂しました。

#### ②資料配布期限の明文化

招集通知および議案資料の配布は、原則として開催日の5営業日前までに行うことを明確化し、2025年9月に取締役会規程を改訂しました。

#### ③臨時取締役会の招集ルールの明確化

定例開催を待つことで重大な損害のおそれがある場合に限り臨時取締役会を開催することとし、社外取締役である議長が開催可否を判断する仕組みを明文化しました。当該要件は、2025年9月に取締役会開催・運営マニュアルを改訂することで整備しています。

#### ④書面決議の制限

書面決議は例外的な手段と位置付け、重要案件については原則として認めないこと、また書面決議を行う場合でも反対意見や質疑の記録を必須とすることを明確化しました。これらのルールは、2025年9月に取締役会開催・運営マニュアルを改訂することで整備しています。

#### ⑤議長の選任ルールの見直し

取締役会の議長は社外取締役から選任することを基本とし、議事運営の中立性を確保するため、2025年10月末日開催の取締役会決議により、議長を社外取締役に変更しました。現在は、社外監査等委員である取締役が取締役会議長を務めています。

この変更を制度的に担保するため、2025年10月に取締役会規程および定款を改訂し、議長選任方法を明文化しました。

上記の制度整備を受け、①～④の改善措置については2025年10月より、⑤（議長選任ルール）については2025年11月より運用を開始しています。

現在の取締役会運営については、新たなルールに基づく運用が定着しており、各議案については事前配布資料に基づき、内容確認および必要な質疑応答を行ったうえで意思決定を行う運営を継続しています。

具体的には、提出資料は事務局において事前確認を実施したうえで付議しており、審議の過程において補足説明や追加資料の提出を求める運用を行っています。また、論点整理が不十分と判断された場合には継続審議とするなど、形式的な承認とならないよう運営しています。

また、議案審議の過程で論点整理が不十分と判断された場合には、当該議案を一旦持ち帰り、再検討のうえ改めて取締役会に付議する対応も行っており、形式的な承認に流れることを防止しています。

なお、現時点までに書面決議は実施しておらず、すべての案件について取締役会における審議を経て意思決定を行っています。

取締役会の議事運営については、社外取締役が議長を務める体制の下で、十分な審議時間の確保および異論・反対意見の表明を前提とした中立的な運営が行われています。このような運用を通じて、取締役会および事務局が連携し、議案内容の充実、資料配布の適切性、臨時取締役会および書面決議の運用、議長による議事運営の中立性等について日常的なモニタリングを行っており、今後も本運用を継続していく方針です。

#### **【今後の対応】**

今後は、整備した各種ルールの運用状況について、取締役会実効性評価および社外取締役レビュー会合等を通じて定期的な検証を行い、形骸化の防止および継続的改善を図ります。また、取締役会事務局においては、議案の形式確認にとどまらず、過去決議事項の進捗管理および論点整理支援機能を強化し、審議の質の向上に努めます。

書面決議については引き続き例外的手段として厳格に運用するとともに、社外取締役を中心とした議事運営の中立性・透明性を維持し、牽制機能が実質的に発揮される体制を継続してまいります。

### **(2) 事務局による取締役会運営の支援強化**

#### **【改善策】**

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

#### **① 事前対応（開催前支援）**

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

#### **② 事後対応（開催後支援）**

取締役会終了後は、議事録を原則2週間以内に作成し、その後1週間以内に全取締役へ回覧して確認を得るプロセスを設けます。議事録には、審議の経緯、各取締役の発言

状況、反対意見や懸念事項を詳細に記録し、形式的な結論のみにとどまらない充実した内容とすることを徹底します。

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

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

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

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

#### 【改善状況】

当社は、過去において取締役会事務局が代表取締役の意向を優先し、議案資料の形式的な配布や議事録の形骸的な作成にとどまった結果、取締役会の実質的な機能不全を助長していたことを重大な問題と認識しています。

この反省を踏まえ、組織再編後の管理本部を取締役会事務局として位置付け、その責務

および具体的な手順を取締役会規程ならびに取締役会開催・運営マニュアルに明記しました。

取締役会事務局は、すべての業務を規程およびマニュアルに基づいて遂行することを原則とし、恣意的な運営が入り込まない体制を整備しています。

具体的には、開催前対応として、議案が統一フォーマットに沿って作成されているかの確認、法務担当者による会社法その他関連法令および社内規程との適合性確認を行い、管理本部と法務担当によるダブルチェック体制を整備しました。

開催後対応としては、議事録の作成・回覧・確認手順、決議事項の進捗管理方法、臨時取締役会および書面決議に関する記録作成・共有の責務を明確化しています。

上記の事務局機能の整備を受け、管理本部総務部による取締役会運営支援は、現在、規程および取締役会開催・運営マニュアルに基づいて運用を開始しております。

取締役会開催前の運用部分においては、議案資料の内容が十分でないと判断される場合があります、その際には追加資料の提出を求める、または一度付議した議案について、議論が尽くされるまで再度臨時取締役会を開催するなどして、審議の実質化を図る対応を行っています。

なお、調査対応案件や子会社売却に関する重要事項の検討等、機動的な意思決定を要する事案が発生する場合には、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。臨時開催にあたっては、その開催理由および開催の必要性を議事録に明記する運用としています。

また、臨時開催の予定および背景については直前の取締役会等において共有しており、出席が困難な取締役に対しては事前に資料を送付のうえ意見表明を求め、その内容を議事録に反映させるなど、審議参加の機会確保を図っています。

事前資料の充実については、2026年3月に議案書にチェック項目を設けるとともに、引き続き、事務局として関係部署への指導・調整を行いながら是正を進めています。

開催後の運用においては、議事録について、審議の経緯、各取締役の発言状況、反対意見や懸念事項を可能な限り具体的に記載する運用を開始しています。

現在は運用開始直後であることから、議事録作成および確認に一定の時間を要する場合がありますが、必ず全取締役に回覧し、是認確認を得たうえで、修正依頼があった場合には適切に修正するプロセスを踏んでいます。

また、取締役会の決議事項一覧表を作成・運用しており、決議日、案件内容、所管部署、進捗状況、完了・未完了の別および次回報告予定等を記載した一覧を毎月の取締役会に提示しています。進捗がない案件についても「進捗なし」と明記することで、決議事項が形式的に放置されることを防止しています。

これらの運用を通じて、取締役会事務局は、取締役会の審議およびフォローアップが実質的に機能するよう支援を行っており、運用を通じて把握した課題については、随時改善を図りながら対応しています。

#### **【今後の対応】**

今後は、取締役会事務局の運用が形骸化することのないよう、取締役会実効性評価および社外取締役レビュー会合を通じて、事務局機能の適切性について定期的に検証を行います。また、決議事項一覧表の運用状況および議事録記載の充実度についても、社外取締役を含めた確認を継続し、牽制機能が実質的に発揮されているかをモニタリングします。さらに、事務局業務が特定の担当者に依存することのないよう、業務手順の標準化および内部共有を進め、組織として持続可能な運営体制を確立してまいります。

### (3) 取締役による牽制機能強化

#### 【改善策】

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

#### ① 事前対応（審議前）

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

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

#### ② 事後対応（審議後）

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

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

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

議事録の正確性・成立要件の充足については、取締役会チェックリストでは確認しま

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

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

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

これらの内容は取締役会開催・運営マニュアルに記載いたします。

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

#### 【改善状況】

当社は、過去において取締役自身が善管注意義務および忠実義務を十分に履行せず、

配布資料を精査しないまま承認に流れる、議事録を形式的に承認するといった状況が常態化していたことを重大な問題と認識しています。

この反省を踏まえ、取締役が主体的に関与し、牽制機能を実効的に果たすことを前提とした役割と責務を明確化し、2025年10月に取締役会開催・運営マニュアルに明文化しました。

具体的には、取締役に対し、取締役会開催前に議案資料を精読し、不十分な点がある場合には補足資料や追加説明を求めることを当然の義務として位置付けました。

あわせて、稟議書、社内会議資料、承認経緯記録等について、社内ポータルやクラウドストレージを通じて常時閲覧可能とする体制を整備し、取締役が自ら疑義を認識し、照会・確認を行える環境を明確化しています。

また、取締役会終了後の対応として、議事録の一次確認プロセスを明確化しました。

事務局が作成する議事録草案について、取締役が精査・コメント・修正意見を返す一次確認を行い、その内容を反映したうえで議事録を確定する運用としています。

さらに、取締役会チェックリストを用いた審議状況の評価制度を導入し、定時取締役会および臨時取締役会を対象として、資料配布時期・内容の妥当性、審議時間、発言状況、反対意見や懸念の提示、進捗報告の有無等を確認することを、取締役会開催・運営マニュアルに記載しました。

上記の整備を受け、取締役による牽制機能強化の取り組みは、2025年10月以降、取締役会開催・運営マニュアルに基づいて運用を開始した段階にあります。

取締役会開催前においては、取締役が配布資料を事前に確認し、疑義や不十分な点が認められた場合には、事務局を通じて補足資料や追加説明を求める運用が実際に行われています。

資料や説明が十分でないと判断された議案については、一度の審議で結論を出さず、再度臨時取締役会を開催する、または決議を順延するなどして、議論を尽くす対応が取られています。

取締役会終了後には、議事録草案に対する一次確認が行われ、取締役からのコメントや修正依頼が事務局に返され、その内容を反映して議事録が確定されています。

運用開始直後であることから、議事録確定までに一定の時間を要する場合がありますが、是認確認および修正依頼を踏まえた修正を行い、記載内容の正確性および充実性を確保しています。

あわせて、取締役会運営の検証および牽制機能の確認の観点から、社外取締役のみで構成されるレビュー会合等において、取締役会チェックリストを用いた審議状況の評価を実施しています。

当該レビューにおいては、資料配布の適切性、資料の充実度、根拠の明確性、説明の十分性、質疑・審議の活発さ、意思決定の透明性等について確認を行い、その評価結果およびコメントを記録として保存しています。

2026年1月には、四半期レビューを実施し、その結果を取締役に報告しています。当該レビューにおいては、取締役の事前資料確認状況、発言内容および審議時間の確保状況等について検証を行い、概ね改善傾向にあることを確認しました。

レビューの結果、資料の事前提出時期が不十分であった議案や、説明・根拠が十分でないと判断された議案については、当日の審議において追加説明を求める、または最終的な決議を行わず、資料の充実を待って再度付議する対応が実際に行われています。

重要性の高い案件については、資料や検討が十分でない状態での意思決定を避けるため、決議を見送る運用が行われています。

#### 【今後の対応】

今後は、四半期ごとのレビュー会合を継続的に実施し、取締役会チェックリストによる評価結果を踏まえた改善事項を明確化するとともに、必要に応じて運営マニュアルの見直しを行います。

また、レビュー結果を取締役会で共有することで、牽制機能が形骸化しない仕組みとして定着させていきます。

#### (4) 取締役会の実効性評価の導入

##### 【改善策】

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

具体的な流れは以下のとおりです。

##### ① アンケート設計・配布

外部信託機関を通じて、当社の実情に応じたアンケート様式を作成・配布します。当該設問には、当社独自の評価観点を追加反映することで、汎用的なフォーマットに依存せず、当社固有の課題や改善点を把握できる構成とします。なお、本アンケートは社外取締役レビュー会合において実施し、その場で社外取締役による確認と議論を行います。

##### ② 分析と報告

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

##### ③ 評価と助言（答申）

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

#### ④ 対応策の決定と開示

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

#### ⑤ 評価結果の活用と次年度への反映

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

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

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

#### 【改善状況】

当社は、取締役会が形式的に開催されることなく、実質的な審議および監督・牽制機能を果たしているかを継続的に検証するため、取締役会の実効性評価を実施する枠組みを整備しました。

具体的には、取締役会開催・運営マニュアルにおいて、取締役会の実効性評価を年1回実施すること明記いたしました。

本評価は、外部専門機関（外部信託機関）を通じたアンケート調査を基本とし、当社の実情や過去の課題を踏まえた独自の評価観点を反映できる構成とすることを前提としています。

また、評価対象には、取締役会そのものの審議状況に加え、取締役会事務局による会議

運営（資料準備、配布時期、議事録の正確性等）も含めることを想定し、意思決定プロセス全体の健全性を検証する枠組みとしています。

取締役会の実効性評価については、評価制度および実施手順の整備は完了しており、2026年3月27日に実施予定です。

2026年1月にアンケート設計（評価項目の整理、外部専門機関との役割分担、実施方法の確定）について検討を行いました。

当該報告においては、評価項目の構成、評価対象範囲（取締役会審議および事務局運営を含む）、実施スケジュール等について確認を行い、初回実施に向けた準備を進めています。

#### **【今後の対応】**

今後も、外部専門機関を通じた取締役会実効性評価アンケートを実施する予定です。

今期のアンケート回収後は、外部専門機関において集計・分析を行い、一般的な水準や他社比較を含めた分析結果を取りまとめます。

当該分析結果については、社外取締役のみで構成されるレビュー会合に提供し、取締役会運営上の課題（議論の質、情報提供の適時性、社外取締役との連携状況等）および改善の方向性について協議を行います。

その後、社外取締役レビュー会合での議論内容を踏まえ、取締役会において対応方針および改善計画を策定し、正式な審議・承認を行う予定です。

承認された改善計画については、その概要および対応方針を適時開示により公表するとともに、取締役会事務局（管理本部）が進捗管理を行い、定期的に取り締役会へ報告します。

次回以降の実効性評価においては、当該改善計画の実施状況も評価項目に組み入れることで、年1回（事業年度末）を基本とした継続的な改善サイクルを確保する方針です。

## **5. 管理部門等に関する組織設計、人員配置、職責の明確化**

### **（1）組織設計の是正**

#### **【改善策】**

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

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

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

理を担います。

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

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

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

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

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

上記の基本方針に基づき、具体的な組織設計と役割を示します。

#### ① 事業統括部（1線の統括）

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

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

また、事業統括部と管理部門の役割分担については、事業統括部が業績や進捗の把握・整理を行い、管理本部（総務部（人事、法務）、経理部）が契約内容や資金繰り・労務リスクといった専門リスクを精査するという形で明確にしています。これにより、部

門設計上の役割分担が不明確になることなく、チェック機能を制度として組み込んだ子会社管理を実施します。

## ② 管理本部（2線のチェック機能）

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

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

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

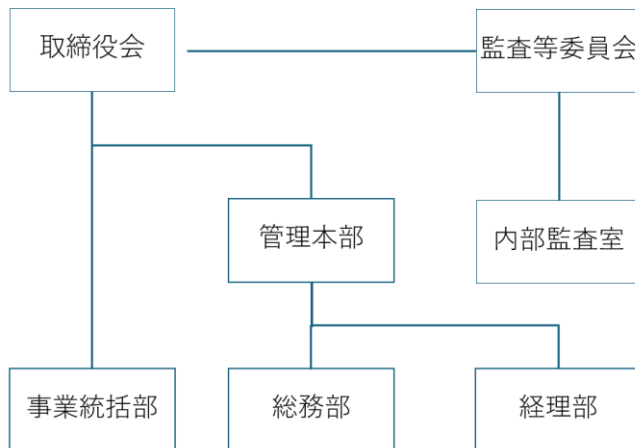
なお、本施策は、2025年9月より段階的に運用を開始し、同年12月までにすべての子会社での体制移行を完了する予定です。運用開始にあたっては、事業統括部および総務部が各子会社との調整・支援を行い、円滑な移行を支援します。

## ③ 内部監査室（3線の独立監査）

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

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

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



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

### 【改善状況】

当社は、これまで業務分掌規程上は本社機能として経営企画室、総務部、経理部、法務部、内部監査室等を設けていたものの、実態としては部門長を取締役や代表取締役が兼務する状態が常態化し、規程と運用が乖離した結果、本社機能としての独立性やチェック機能が十分に発揮されていませんでした。

そのため、各部門が本来担うべき役割や責任の所在が不明確となり、親会社としての統制機能が構造的に弱い状態が長期間継続していました。

この構造的な問題を是正するため、当社はまず、親会社として必要な本社機能の全体像を整理し、組織の総設計を実施しました。

そのうえで、本社の基本構造を「管理本部（総務部・経理部）」「事業統括部」「内部監査室」の三本柱とする組織設計へ変更することを決定しました。

本組織設計は、三線モデルの考え方にに基づき、事業執行・管理監督・独立監査の役割を明確に区分することを目的としたものです。

具体的な運用内容については、下記「(2) 人員配置と権限集中の解消、(3) 管理部門の体制整備」、ならびに「4. 取締役会・事務局の整備・運用の強化」「9. 内部監査機能の強化」に記載のとおりです。

この設計を踏まえ、業務分掌規程および職務権限規程を全面的に見直し、各部門の役割、責任範囲および承認権限を、新たな組織設計に沿って再定義しました。

従来の経営企画室は廃止し、その機能を事業統括部に移管することで、事業管理・予算管理・子会社モニタリングを一体的に担う組織構造としています。

また、内部監査室については、監査等委員会直轄とし、執行部門から独立した立場で監査を行う体制とすることを明確化しました。

あわせて、代表取締役および取締役による本部・部門の兼務を原則として認めない方針を明確にし、部長クラスについても専任配置を前提とすることで、業務および決裁が特定の人物に集中することを防止する組織構造としました。

なお、上記の新たな組織設計、組織図ならびに業務分掌規程・職務権限規程の改訂内容については、2025年10月31日開催の取締役会において正式に承認されており、同年11月以降、新体制へ移行しています。

また、上記の組織体制の整備および規程の見直しは、主として親会社における本社機能の再構築を対象としたものであり、子会社を含めたグループ全体での整備・運用については、下記「6. グループガバナンスの強化」等の各施策に記載のとおり順次進めております。

#### **【今後の対応】**

今後は、新組織体制の運用状況を定期的に検証し、権限の再集中や規程と運用の乖離が生じないように継続的な見直しを行ってまいります。

### (2) 人員配置と権限集中の解消

#### **【改善策】**

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

具体的には、経理部に3名、総務部に5名、管理本部長に1名、内部監査室に3名、事業統括部に4名を整備し、2025年12月末までに体制を完成させることを目標とします。総務部は人事機能を含めた体制とし、労務コンプライアンスや人員計画の策定を担います。また、法務については契約審査や規程整備に従事した経験者を専任で配置し、日常的な契約確認や内部規程整備を社内に対応可能とします。これにより、従来外部弁護士に依存せざるを得なかった部分についても、社内ですばやく一次対応が可能となります。一方で、法

的助言や高度な専門判断が必要な場面については、引き続き外部弁護士を活用し、役割を明確に分担します。

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

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

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

加えて、経理以外の管理業務についても、必要に応じて外部専門家を活用します。例えば、法務については社内専任人材を基本としつつ、紛争案件や M&A 案件など高度な専門判断が必要な場合には外部弁護士を活用します。人事労務についても、就業規則改定や社会保険対応など専門性の高い論点については社会保険労務士など外部専門家と連携します。これにより、専任人材による日常業務対応と外部専門家による補完を組み合わせ、安定的かつ確実に管理本部（総務部、経理部）の機能を発揮できる体制を整えます。

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

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

発揮できる体制とします。

部門	役職・担当	現状 人員 数	変更 後 人員 数	増減 数	備考
経理部門	部長（総務と兼務）	1名	1名	+ 1 名	兼務解消、 人員見直し
	一般職	1名	2名	+ 1 名	人事異動も しくは新規 採用
経理部門計	計	2名	3名	+ 2 名	
総務部門	部長（経理と兼務）	1名	1名	+ 1 名	兼務解消、 人員見直し
	一般職（法務担当）	0名	1名	+ 1 名	人事異動も しくは新規 採用
	一般職（人事担当）	0名	1名	+ 1 名	人事異動も しくは新規 採用
	一般職（総務担当）	1名	2名	+ 1 名	人事異動も しくは新規 採用
総務部門計	計	1名	5名	+ 4 名	
事業統括部 （旧経営企画室）	部長	0名	1名	+ 1 名	人事異動も しくは新規 採用
	一般職	3名	3名	-	人事異動も しくは新規 採用
事業統括部	計	3名	4名	+ 1 名	
内部監査室	室長	1名	1名	± 0 名	人員見直し （一般職へ

					の異動)、新規採用
	一般職	0名	2名	+ 2名	人事異動もしくは新規採用
内部監査室計	計	1名	3名	+ 2名	

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

### 【改善状況】

当社は、これまで経理・総務・法務・人事・内部監査等の本社機能に必要な人員が十分に配置されず、業務や判断が一部の人物に集中することで、親会社としての統制機能が十分に発揮できていなかったことを重大な問題と認識しています。

この反省を踏まえ、親会社における本社機能の人員配置および役割分担を見直し、権限集中を構造的に解消する体制整備を行いました。

具体的には、経理部3名、総務部（人事機能を含む）5名、管理本部長1名、内部監査室3名、事業統括部4名（部長1名・スタッフ3名）を基本体制とし、親会社においては2025年12月末までに必要人員の採用・配置を完了しています。

この人員構成は、各部門に専任の責任者およびスタッフを配置することで、業務や決裁が特定の人物に集中することを防止し、部門ごとの専門性と独立性を確保することを目的としたものです。

また、法務については契約審査や規程整備に従事した経験者を専任で配置し、日常的な契約確認や内部規程整備については社内で一次対応が可能な体制としました。

これにより、従来、外部専門家への依存度が高かった領域についても、親会社としての

管理機能を安定的に発揮できる体制を整えています。

さらに、部長クラスおよび代表取締役による部門兼務を禁止し、各部門に専任の責任者を配置することで、権限が特定の人物に集中しない組織構造を整備しました。

最終的な判断は、関係会社管理規程、職務権限規程および取締役会等の会議体に帰属させることで、属人的運用を排除しています。

#### 【今後の対応】

上記の体制整備については、親会社においては人員配置を含めて完了しているものの、配置された人員の多くが外部からの採用であることから、当社グループの事業内容や過去の経緯等について理解を深め、業務を定着させていく段階にあります。

今後は、引継ぎ資料の整備、業務フローの整理・標準化、関係部署との情報共有を通じて、各部門が専門性と独立性をもって安定的に機能する体制の定着を図ってまいります。

### (3) 管理部門の体制整備

#### 【改善策】

当社の管理部門（当時の総務部、経理部）が第2線としての役割を果たさず、稟議書や契約書の確認を形式的に行ったまま承認に進め、取締役会資料が不十分なまま審議に至るなど、重大な不備の原因となっていました。今後は、このような体制不備を防止するため、管理本部（総務部、経理部）の責任を明確化し、制度と運用を一体で強化します。

#### ① 規程の整備と職責の明文化

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

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

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

#### ② 稟議書・契約審査の実効性向上

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

### ③ 申請書類体系の整備と関連規程の改訂

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

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

### ④ 電子承認フローの導入と証跡管理

承認プロセスを電子ワークフローシステムに統合し、起案者による申請、上長の一次確認、総務部門による規程適合性チェック、決裁者による最終承認という流れを標準化します。支払は必ず稟議書・経費精算書等の申請書、または取締役会承認済み案件に限定し、例外を排除します。承認・差戻し・再提出の履歴は全てシステムに記録し、最終的には内部監査室が事後的に確認を行います。これにより、形式的な承認や不透明な処理を防止します。

### ⑤ 教育・周知と定着化

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

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

改善措置	① 規程の整備と職責の明文化 ② 稟議書・契約審査の実効性向上 ③ 申請書類体系の整備と関連規程の改訂 ④ 電子承認システムの導入と証跡管理 ⑤ 教育・周知と定着化
主管部門（検討/整備）	管理本部（総務部）
整備対象規程	業務分掌規程、職務権限規程、稟議規程、役員経費精算基準
整備完了時期	①2025年10月 業務分掌規程、職務権限規程の改訂 ②2025年10月 稟議規程の改訂 ③2025年10月～12月 関連規程の改訂 ④2025年10月 電子承認システムの導入 2025年9月 役員経費精算基準の新設 ⑤2025年12月 説明会の実施
運用開始時期	①2025年11月 ②2025年11月 ③2026年1月 ④2025年11月 2025年10月 役員経費精算基準の運用 ⑤2025年12月
周知徹底方法	社内イントラネット
実施頻度	－
モニタリング状況	内部監査室によるモニタリング、年に1回の管理本部によるセルフレビュー
原因項番（参照先）	5.（3）

### 【改善状況】

当社では従来、親会社において申請・起案というプロセス自体が十分に機能しておらず、一定金額以上の案件については取締役会決議が行われていたものの、当該決議に先立つ稟議書等の申請書類が作成されないまま意思決定が進められる運用となっていました。

その結果、意思決定の前提条件や判断根拠、留意事項等が十分に整理・記録されないまま審議が行われ、管理部門による確認も実質的な内容確認に至らず、形式的なチェックにとどまる構造となっていました。

このような運用は、意思決定の妥当性を事後的に検証することを困難にし、取締役会資料の充実や説明責任の観点からも課題があると認識しています。

この反省を踏まえ、当社はまず、稟議書の記載内容そのものを見直し、申請内容、判断

根拠、前提条件、留意事項等を具体的に記載させる様式へと変更しました。あわせて、稟議や支払申請、その他の申請書の関係性を整理し、承認プロセスにおける確認責任の所在を明確にするフローを新たに設計しました。

これらの見直しを制度として担保するため、業務分掌規程および職務権限規程については2025年11月に改訂を完了し、申請フローや承認手続に関連するその他の関連規程についても、2025年11月から12月にかけて順次改訂を実施しました。

改訂後の規程においては、管理本部（総務部・経理部）が、稟議内容について形式確認にとどまらず、記載内容や前提条件の妥当性を確認し、不備がある場合には差戻しを行う責務を負うことを明確化しています。

また、申請・承認の履歴を一元的に把握できるよう、電子承認システム（案件データベース）を導入し、申請内容、承認経路、承認履歴および差戻し履歴を記録・保存できる体制を整備しました。

上記の制度整備については、管理部門の人員体制が整ったことを受け、2025年11月より親会社において運用を開始しています。

稟議書は、起案者による作成 → 所属部門の上長による確認 → 管理本部（総務部・経理部）による確認 → 決裁者による承認というフローで処理されており、管理部門による確認を経なければ決裁に進まない運用となっています。

一方で、申請書の提出順序が正しくないケースや、記載内容が十分でないケースも一部見受けられていますが、新たに設計した申請フローおよび電子承認システムの導入にあたっては、運用開始時に、親会社の関係部署を対象とした説明会を実施し、制度趣旨、申請方法、承認経路および管理部門による確認の考え方について周知を行っています。

また、稟議書の具体的な記載方法および差戻し判断基準を明文化した「稟議書の書き方マニュアル」および差戻しチェックリストを整備し、当該基準に基づく確認を行なっています。

また、内部監査室においては、2025年12月より、稟議書および支払に係る承認プロセスについて、事後的なモニタリングおよび是正措置の実施を開始しています。

電子承認システム上の申請データおよび承認履歴を確認し、運用上の課題や留意点について管理本部と共有し、改善に向けた指摘を現在進行形で行っています。

さらに、2025年12月からは、申請・承認状況を一覧化した月次報告リストを作成し、取締役会へ定期的に提出しています。これにより、経営層が承認状況や滞留案件を把握できる体制としています。

また、重要案件については、適時開示規則への該当性を確認する観点から、稟議書および取締役会議案の内容を踏まえ、開示対象となる可能性のある案件について管理本部および適時開示担当者において確認を行う運用を開始しています。現時点では、まず稟議および意思決定プロセスの定着を優先しつつ、重要案件の把握を通じて適時開示該当性の確認を行っております。

また、当社においては、2026年3月に各部門によるセルフレビューを実施しております。今後は、その結果を踏まえ、関係部署に対する理解度の確認や追加説明を行うことにより、制度の趣旨および運用方法の定着を図ってまいります。

#### 【今後の対応】

本施策については、制度設計および運用の開始までを完了しているものの、申請・承認プロセスの正確な運用を通じた社内への浸透および定着は、今後本格化させていく段階にあります。

今後は、初期運用を通じて把握した課題を踏まえ、差戻し基準および確認観点の運用を段階的に厳格化し、判断根拠・比較検討・リスク記載の妥当性まで踏み込んだ確認を実施してまいります。

あわせて、申請書様式や承認順序に関するルールについても見直しを行い、申請内容や手続が適切に整理された状態で承認が進むよう改善を図ります。

また、2026年7月には管理本部によるセルフレビューを実施し、業務分掌規程および職務権限規程と実際の承認フローとの整合性確認、電子承認システム上の記録と実務運用との突合、ならびに関連規程と最新法令との適合性確認を行います。

さらに、関係部署に対する理解度確認や追加説明の実施を通じて、制度の趣旨および運用方法の定着を図っていきます。

内部監査室によるモニタリング結果については、管理本部および取締役会へ共有し、必要に応じて関連規程や運用方法の見直しを行うことで、管理部門が第2線として実質的に機能する体制の定着を進めていきます。

## 6. グループガバナンスの強化

### (1) 子会社運営・管理方針の明確化

#### 【改善策】

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

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

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

本方針では、以下の事項を柱として明文化する予定です。

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

あわせて、決裁権限の運用に関しては、関係会社管理規程および職務権限表に基づき、定型・少額の取引は子会社決裁とし親会社は事後確認、重要・高リスクの案件（大型投資、M&A、資金調達・担保提供、関連当事者取引、重大コンプライアンス事案等）については親会社の事前承認を必須とする二層の運用基準を設定します。

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

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

グループガバナンス基本方針は、2025年8月末までに事業統括部（旧経営企画室）が

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

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

さらに、現在の子会社管理が十分でない状況を是正し、グループ全体の健全性と効率性を高める観点から、子会社の統廃合・再編を検討しております。検討状況の進捗に応じて、各子会社の管理機能の配置は(i)子会社内に管理機能を保持し親会社が設計・監督するモデル、(ii)子会社は現場の最小限事務に限定し管理業務を親会社へ委託するモデルの二類型で運用し、各社の規模・事業特性に応じて適用を判断いたします。いずれの場合も親会社の基準・手続き・モニタリングを統一して適用します。

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

### 【改善状況】

当社は、これまでグループにおける子会社の管理体制を十分に整備・運用できておらず、その結果、親会社による適切な関与や承認を経ないまま、子会社における業務運営や重要な意思決定が進められる状況が生じていたことを重大な課題と認識しています。

特に、親会社代表取締役が子会社代表取締役を兼務していた状況においては、業務運営

上の判断が特定の人物に集中し、親会社側・子会社側のいずれにおいてもチェック・監督機能が実質的に働かない状態となっていました。

また、子会社における重要な意思決定について、親会社との情報共有が適時に行われず、親会社が事前に内容を把握できないまま、書面決議といった実質的な審議を欠く形式的な対応が継続的に行われていた点も問題であったと認識しています。

これらの背景には、グループ全体として子会社管理に関する基本的な方針や判断基準が明確に定められておらず、管理運用の前提となる考え方が統一されていなかったことがあると考えています。

こうした反省を踏まえ、当社は、グループ各社に対する親会社の関与・承認・管理の基本的な考え方を明確化するため、制度面の整備を進めました。

具体的には、2025年9月に、改善計画に基づき「関係会社管理規程」を改訂し、親会社が子会社に対して承認または報告を求める事項の範囲および判断基準を見直しました。

あわせて、2025年10月には「グループガバナンス基本方針」の改訂版を取締役会にて決定し、子会社管理に関するグループ共通の基本原則を明文化しています。

改訂後のグループガバナンス基本方針では、設計・基準・監督（方針、承認基準、モニタリング）は親会社で統一する一方、日常的な業務運営は、各子会社の規模・事業特性・リスク水準に応じて最適化するという考え方を明確にしています。

これらの方針および規程改訂により、子会社管理に関する制度的な前提条件を整備しました。

上記の制度整備を踏まえ、新体制移行後（2025年11月以降）、子会社管理の運用を段階的に強化しています。

まず、親会社取締役会において、各子会社からの定期的な報告を必須化しました。

新体制では、子会社の代表取締役や担当役員から、財務状況、事業進捗、重要な経営課題やリスク、重大な意思決定事項の概要について、取締役会において報告を行う運用としています。これにより、親会社が子会社の状況を継続的に把握できる体制を構築しています。

また、事業統括部が中心となり、子会社の業績動向や経営状況の把握・整理を行う役割を担っています。事業統括部では、各子会社からの報告内容を集約し、親会社取締役会に共有するとともに、必要に応じて管理部門や内部監査室と連携し、子会社の動向を横断的に確認する運用を開始しています。もともと、上記「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 3. 特別注意銘柄指定後に発覚した不備事項」に記載のとおり、当該運用は新体制移行後に開始したものであり、本件発生時点においては、各子会社における報告運用の定着および事業統括部による情報収集・モニタリング機能が十分に浸透していない段階にあり、個別の重要事象に関する情報把握が必ずしも十分ではありませんでした。

さらに、新体制への移行に伴い、子会社側においても管理体制の見直しを進めています。

具体的には、子会社の管理部門を事業部門から分離した独立した組織として設置し、その下に経理および総務の機能を配置することで、管理部門内で相互に確認・牽制が働くダブルチェック体制を整備しています。

一方で、事業規模や人員の制約等により、子会社単独で十分な管理部門を設置することが困難な会社については、親会社との間で業務委託契約を締結し、経理・総務等の管理業務を親会社に委託する運用としています。

この場合においても、親会社の基準・手続に基づいて業務を実施し、子会社の事業執行から独立した立場で管理業務を行うことで、グループ全体として統一的なガバナンス水準を確保しています。

新体制移行に伴い、一部子会社において代表取締役等の役員変更が行われていることから、親会社としても適宜連携を行い、ガバナンス体制の再構築を支援しています。

現時点では、子会社取締役会の個別議案への制度的な関与までは至っていませんが、重要な議案やガバナンス上の論点については、事業統括部および管理部門を通じて事前に情報共有を受け、必要な助言・確認を行う運用を一部開始しています。

さらに、2025年11月の取締役会において、子会社の整理・再編（売却等）に関する方向性について議論を行い、現在はその方針に基づき、子会社の売却等を進めています。

（※1 当該方針に基づき整理を実施した子会社については、本文末尾に記載しております。）

このように、当時は子会社の売却を前提とした整理を並行して進めていたことから、子会社管理体制の整備および運用の強化が段階的な対応にとどまり、結果として一部の重要情報の把握に遅れが生じたものと認識しております。

当該方針に基づく子会社整備状況としては、一部子会社（老松酒造、エフミート）については規程類の見直し及び電子フローの導入を進めている一方で、なごみ設計およびフェニックスについては、現時点において当該整備（規程類の見直し、電子フローの導入）が完了していません。

なごみ設計については、本件に関連する訴訟案件の発覚を受け、事実関係の確認および対応を優先していることから、子会社整備に関する具体的な検討・対応に着手できていない状況にあります。

一方で、フェニックスについては、株式譲渡の中止が直近で決定されたことから、現時点においては整理方針の見直しおよび今後の対応方針の検討を進めている段階にあり、具体的な整備手続には着手していません。

なお、改訂後のグループガバナンス基本方針および関係会社管理規程については、子会社役員を選任手続等との調整に時間を要したことから当初予定より実施時期が後ろ倒しとなりましたが、2026年2月に、グループ全体の管理責任者および子会社役員（フェニックスを除く）を対象とした説明会を実施し、改訂の背景・目的・適用範囲・承認事項および報告事項の具体的内容について周知を行いました。

当該説明会では、親会社による設計・基準・監督機能と子会社における執行機能の役割分担についても明確化し、グループ共通の理解の形成を図っています。

(※1) 2025年3月期末時点において、当社の連結子会社のうち、当該方針に基づき売却または組織再編(吸収合併等)により整理を実施した主な子会社は以下のとおりです。

会社名	整理区分	状況
株式会社創育	売却	完了
株式会社創研	売却	完了
JADEX 福祉サービス株式会社 (現 株式会社 JADEX)	株式保有比率減少による連結除外	完了
づくり株式会社	株式保有比率減少による連結除外	完了
株式会社京竹	株式保有比率減少による連結除外	完了
株式会社オハナ・ワークス	株式保有比率減少による連結除外	完了
吉野創育株式会社	売却	完了
株式会社 TransCool	JADEX 福祉サービス株式会社(現株式会社 JADEX)を存続会社として吸収合併	完了
株式会社ウィッツ	当社を存続会社として吸収合併	進行中(2026年3月31日完了予定)
株式会社オリオンキャピタル・インベストメント	当社を存続会社として吸収合併	進行中(2026年3月31日完了予定)

#### 【今後の対応】

今後は、グループガバナンス基本方針および関係会社管理規程に基づく運用が形骸化しないよう、内部監査室による遵守状況の確認や是正指導を通じて、継続的なモニタリングを実施します。具体的には、親会社承認事項・報告事項の該当性判断が適切に行われているか、子会社取締役会付議前の情報共有が実質的に機能しているかについて、内部監査計画に組み込み、定期的に検証を行います。

また、子会社管理体制については、子会社内に管理機能を保持し、親会社が設計・監督を行うモデルと子会社の管理業務を親会社が受託するモデルの二類型を前提に、各社の規模・事業特性に応じた管理モデルを適用していく方針です。各モデルの適用状況については、少なくとも年1回、事業統括部および管理本部において適合性を検証し、事業規模の変動やリスク水準の変化に応じて見直しを行います。

いずれの場合においても、親会社の基準・手続・モニタリングを統一的に適用することで、グループ全体のガバナンス水準を維持・向上させていきます。

## (2) 投資委員会の設置

### 【改善策】

#### ① 投資委員会の目的

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

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

#### ② 委員会の構成

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

#### ③ 審査の対象と項目

投資委員会が審査するのは以下の事項です。

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

単に書面が整っているか否かではなく、実質的妥当性を審査基準とします。

#### ④ 審査の方法と意思決定の流れ

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

します。

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

#### ⑤ フォローアップと取締役会との関係

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

#### ⑥ 形骸化防止とスケジュール

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

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

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

改善措置	投資委員会規程の整備
主管部門（検討/整備）	管理本部（総務部）
整備対象規程	投資委員会規程
整備完了時期	2025年9月
運用開始時期	2025年10月
周知徹底方法	社内イントラネット

実施頻度	—
モニタリング状況	取締役会、監査等委員会によるモニタリング
原因項番（参照先）	6.（1）①、②、（2）③

### 【改善状況】

当社は、子会社の買収・設立および投資案件について、取締役会に付議する前段階で多面的な検証を行い、取締役会での審議を実質化することを目的として、投資委員会を取締役会の諮問機関として設置しました。

2025年8月に、「投資委員会規程」を新設し、投資委員会の目的、設置根拠、構成、権限、審査事項および運営方法を制度として明確化しています。

当該規程においては、投資委員会を、当社グループにおける子会社の買収・設立、出資その他の投資案件を対象とする審査機関として位置付け、属人的な判断に依存しない意思決定プロセスを担保する仕組みを整備しています。

投資委員会の構成については、親会社の事業統括および管理本部を所管する部門長を中心としつつ、社外取締役（監査等委員を含む）を必ず参加させる構成としています。

また、案件の性質に応じて、M&A、法務、会計等の外部専門家や内部監査室が関与できる体制とし、専門性および独立性を制度的に確保しています。

投資案件の審査にあたっては、事業目的や戦略的意義、収支計画、財務・法務・事業リスク、契約条件、親会社としての管理可能性、利益相反の有無等を必須の審査項目として定めています。

加えて、投資委員会規程においては、投資の審査段階で、事前に撤退条件や見直し基準を設定することを必須事項として定めており、投資実行後においても、事前に定めた客観的な基準に基づき、縮小・再構築・撤退等の判断を行える制度設計としています。

また、審査過程および結論については、すべて文書化し、取締役会および監査等委員会が事後的に確認可能な状態を確保する仕組みを整備しています。

### 【今後の対応】

現時点においては、当社グループ全体のガバナンスおよび管理体制の再構築を最優先課題として位置付けており、新規の子会社買収・設立・投資案件について積極的に検討・実行する段階には至っていません。

そのため、投資委員会については、制度および規程の整備を先行して完了させ、実際の投資案件の審査・運用は行っていない状況です。

今後、グループガバナンスの基盤整備が進み、子会社管理体制や内部統制の実効性が一定程度確保された段階において、新規投資案件や重要な投資判断が必要となった場合には、投資委員会を正式に開催し、本規程に基づく審査を行う体制としています。

また、将来的に投資案件が発生した場合には、投資委員会での審査結果を踏まえ、取締役会において最終的な意思決定を行うとともに、承認後の進捗確認や、事前に設定した撤

退条件のモニタリングについても、規程に基づき継続的に行う予定です。

### (3) 子会社管理体制および親子間情報共有の強化

#### 【改善策】

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

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

#### ① 電子承認フローの導入

全国の子会社の稟議書・契約・支出等については、全件を電子承認システムにより親会社へ回付し、親会社管理本部（総務部、経理部）が内容を確認できる仕組みを構築します。承認権限は職務権限規程に基づき子会社の権限者が行うものとしますが、親会社管理本部は事前にリスクや不備の有無を確認する役割を担います。これにより、親会社側でもリアルタイムに意思決定内容を把握でき、リスクの早期発見、内容の妥当性確認、意思決定履歴の保存が可能となります。本施策は2025年9月から段階的に導入し、同年12月までに全子会社へ展開します。

#### ② 定期報告の仕組み（関係会社管理規程に基づく）

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

#### ③ 分析・差戻し・エスカレーション

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

案件についても、毎月の報告と差戻し・エスカレーションのプロセスを通じて継続的にフォローアップできる体制を確立します。

#### ④ 規程整備と決裁権限の見直し

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

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

改善措置	①電子承認システムの導入 ②関係会社管理規程の改訂 ③電子承認システムについての説明会 ④子会社規程の整備
主管部門（検討/整備）	事業統括部、管理本部（総務部）
整備対象規程	関連会社管理規程（改訂）、子会社規程（整備・改訂）、親会社承認・報告事項チェックリスト（改訂）
整備完了時期	①2025年10月～12月 電子承認システム導入（子会社ごとに順次整備） ②2025年9月 関連会社管理規程改訂 ③2025年10月～12月 電子承認システム導入後すぐ ④2025年10月～12月 子会社規程の整備（改定含む）（子会社ごとに順次整備）
運用開始時期	①2025年11月～2026年1月（子会社ごとに順次運用） ②2025年10月 ③2025年11月～2026年1月（子会社ごとに順次運用） ④2025年11月～2026年1月（子会社ごとに順次運用）
周知徹底方法	親会社による各子会社向け説明会、グループイントラネット掲載
実施頻度	—
モニタリング状況	取締役会での報告、内部監査室のモニタリング
原因項番（参照先）	6.（2）

## 【改善状況】

当社では、これまで子会社の日常的な経営活動や意思決定に対する監督が不十分であり、親会社の承認や報告を経ないまま業務が進められる事例が生じていました。

これは、稟議・承認ルートの未整備、子会社側における経理・法務・総務といった管理機能の不足、さらに親会社側においても書面決議を中心とした形式的な承認にとどまり、実質的な審議や継続的なフォローが行われていなかったことに起因しています。

この反省を踏まえ、当社は子会社管理についても三線モデルを前提とし、事業統括部が一次把握、管理本部（総務部・経理部）がリスク精査、内部監査室が独立監査を担う体制を構築したうえで、日常的な子会社管理および親子間の情報共有を強化することとしました。

子会社管理体制の強化に向けて、当社は制度および実務の両面から整備を進めており、2025年11月に、子会社側の体制整備を実施しました。

具体的には、子会社において代表者や役員体制の見直しを行うとともに、管理部門を事業部門から分離し、管理部の下に経理および総務の機能を配置する体制へ移行しています。

これにより、事業執行と管理・牽制の機能を明確に分離し、管理部門内で相互に確認・牽制が働くダブルチェック体制を確保しました。

また、事業規模や人員の制約により、子会社単独で十分な管理部門を設置することが困難な会社については、親会社との間で業務委託契約を締結し、経理・総務等の管理業務を親会社に委託する運用としています。

この場合においても、親会社の基準・手続に基づいて管理業務を実施することで、子会社のみで意思決定が完結することを防止する構造としています。

さらに、電子承認フローについては設計を完了しており、子会社における稟議案件については、子会社内のみで決裁が完結するのではなく、事業統括部および管理本部（総務部・経理部）を経由して確認・精査が行われるフローとしています。

あわせて、関係会社管理規程および子会社の職務権限規程についても、親会社規程との整合を前提に見直しを行い、親会社に合わせるべき事項と、子会社ごとに必要な固有規程を整理する作業を完了しています。

上記の体制整備を踏まえ、2026年3月より子会社における電子承認フローの導入作業を開始しています。また、親会社取締役会および事業統括部を通じて、各子会社の財務状況や事業動向等について段階的に報告を受ける運用を先行して実施しています。

具体的には、子会社の代表取締役や担当役員から、財務状況、事業進捗、重要な経営課題やリスク等について報告を受け、親会社取締役会において状況把握および必要な議論を行っています。

また、事業統括部が中心となり、子会社の業績動向や経営状況の把握・整理を継続的に実施し、管理本部や内部監査室とも連携しながら、子会社の動向を横断的に確認しています。

さらに、これまで子会社ごとに個別管理されていた社内書類についても、クラウドストレ

ージを活用し、親会社から遠隔地の子会社の資料を確認できる体制へ段階的に移行していきます。

これにより、地理的制約に左右されることなく、親会社が子会社の契約書、稟議書、報告資料等を随時確認できる環境を整備しています。

なお、電子承認フローについては制度設計および規程整備は完了しているものの、子会社における IT 環境（端末整備、個別メールアドレスの付与等）の整備に時間を要していましたが、現在はインフラ整備を進めながら段階的に導入を進めている状況です。

電子承認フローの導入完了までの間は、紙ベースまたは既存の承認手段を用いた暫定運用としつつ、事業統括部および管理本部を経由する確認フローを徹底することで、子会社内で意思決定が完結しない運用を確保しています。

#### 【今後の対応】

今後は、子会社における IT 環境整備を完了させ、電子承認フローを順次本格稼働させていきます。

あわせて、電子承認フローおよび関連規程の正式適用を開始し、子会社管理の運用を制度面・実務面の双方から本格的に定着させていきます。

一方で、子会社の整備状況については、老松酒造およびエフミートについては規程の見直しおよび電子承認フローの導入を進めている一方で、なごみ設計およびフェニックスについては、当該整備が未了となっております。

なごみ設計については、本件に関連する訴訟案件への対応を優先していることから、子会社管理体制の整備に関する具体的な検討・対応に着手できていない状況にあります。

また、フェニックスについては、株式譲渡の中止が直近で決定されたことから、現時点においては今後の対応方針の見直しを進めている段階にあり、具体的な整備対応には着手しておりません。

このため、2026 年 4 月以降も引き続き、未了となっている規程整備および電子承認フローの導入対応を段階的に実施し、グループ全体での統一的な管理体制の確立を進めてまいります。

また、子会社取締役会に付議される重要議案については、事業統括部および管理本部を通じた事前の情報共有や連携を制度的に組み込むことを検討し、親会社による関与の実効性をさらに高める方針です。

これらの取組を通じて、子会社のみで意思決定が完結し、親会社が把握できない状態を防止する構造を確立するとともに、グループ全体としての健全性と効率性を両立させたガバナンス体制の構築を進めていきます。

## 7. 利益相反・関連当事者取引の管理体制整備

#### 【改善策】

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

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

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

### ①関連当事者の把握

親会社管理本部（総務部、経理部）は、取締役に対しては年2回以上、主要株主に対しては年1回以上、関連当事者取引に関する調査票を収集し、関連当事者リストを作成・更新します。これにより、関連当事者取引を網羅的に把握し、実効性のある管理を行います。調査票では、役員・主要株主・その近親者、役員やその親族が経営・出資する法人、主要取引先や関係会社との兼任・利害関係の有無、取引の目的・条件・金額などを確認します。

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

このリストに基づき、関連当事者取引に該当する可能性のある案件を抽出します。

### ②第三者による審査

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

### ③利害関係人の除外と取締役会承認

ガバナンス委員会の答申を踏まえ、親会社取締役会に上程し、最終的な承認を得ます。

当該案件に直接関与する役員は「特別利害関係人」として議決から除外し、その事実を議事録に記録します。事業執行に関与しない社外取締役や監査役は利害関係人には該当しません。

#### ④モニタリングと報告

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

また、これらの運用ルールや利害関係人の判断基準については、2025年9月までに「関連当事者取引管理規程」を新設し、制度として明文化します。さらに、規程制定に合わせて、2025年12月末までに継続している全取引先について関連当事者取引を精査し、取引条件や承認手続きの適正性を確認します。その結果については取締役会に報告し、必要に応じて是正措置や再発防止策に反映します。

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

## 【改善状況】

当社グループでは過去、親会社から子会社に兼務していた取締役が、自身が関与する案件について双方の取締役会で議決に参加するなど、利益相反取引・関連当事者取引における客観性およびチェック・監督機能が十分に確保されていない事態が発生していました。

また、2010年に制定された関連当事者取引マニュアルは、有価証券報告書への開示対応に限定された内容にとどまり、取引発生時の実効的な管理制度や審査手続は整備されていませんでした。

当時は親会社代表取締役に権限が過度に集中し、子会社代表取締役を兼務する体制が敷かれていましたが、こうした状況下において本来求められるべき利益相反リスクへの対応が制度面で放置されていたことを、重大な問題と認識しています。

この反省を踏まえ、当社は関連当事者取引の管理体制を抜本的に見直し、2025年9月に「関連当事者取引管理規程」を新設しました。

本規程においては、関連当事者の定義、把握方法、取引発生時の審査・承認プロセス、利害関係人の除外、モニタリングおよび報告方法を制度として明文化しています。

本規程に基づき、親会社管理本部（総務部・経理部）は、取締役については年2回以上、主要株主については年1回以上、関連当事者に関する調査票を配布・回収しています。

回収した調査票の内容に基づいて、関連当事者リストを作成し、現在も継続的に更新・運用しています。

当該リストには、役員・主要株主およびその近親者、役員等が経営・出資に関与する法人等を含め、利害関係が生じ得る関係者を網羅的に記載しています。

上記の規程整備および関連当事者リストの作成・運用を受け、関連当事者取引に該当する可能性のある案件については、案件発生の都度、完全に外部有識者で構成されるガバナンス委員会に諮問し、事前審査を受ける運用を開始しています。

当該審査にあたっては、「関連当事者審査申請書」を用いて、取引先、関連当事者該当性、取引内容、取引条件、取引金額および利益相反の有無等を整理し、ガバナンス委員会において、弁護士・会計士等の外部有識者の専門的知見を踏まえた審議を行っています。

審議では、取引の合理性・妥当性、取引条件の適正性、当社または株主に不利益を与えるおそれがないか、金融商品取引法および取引所規則に基づく開示要否等の観点から検討を行い、その結果を取締役会へ答申しています。

取締役会においては、当該答申を踏まえ、当該案件に直接関与する役員を特別利害関係人として議決から除外したうえで、最終的な承認を行っています。

利害関係人の除外およびその判断内容については、議事録に記録しています。

また、取締役会で承認された関連当事者取引については、「関連当事者取引一覧」に反映し、取引先、取引内容、取引金額、契約条件および承認状況等を整理したうえで、承認済み取引の継続状況や条件変更の有無を確認するための管理台帳として運用しています。

さらに、関連当事者取引の運用状況については、監査等委員会へ適宜報告するとともに、

内部監査室も重要会議体への参加や事後的な確認を通じて、審査・承認プロセスが規程どおりに機能しているかをモニタリングしています。

また、利益相反の可能性がある事案が一部確認されたことを契機として、関連当事者取引に該当する可能性のある取引について横断的な調査を実施しました。調査の結果、当該事案以外に同様の取引は確認されていません。

さらに、従業員による他社役員等の兼務実態を把握するため、役職員を対象とした兼業届の提出を求める運用を開始しており、利益相反の可能性がある関係について事前に把握できる体制を整備しています。

#### **【今後の対応】**

現在、過去から継続している取引先を含め、関連当事者取引に該当する可能性のある取引について、把握可能な範囲で確認作業を進めています。当該精査については、取引件数や内容が多岐にわたることに加え、過去の経緯や当時の意思決定過程の確認を要する案件も多く、順次再審議を行いながら対応している状況です。

また、過去の取引については契約書や関連資料が十分に保存されていない案件も存在することから、当時の状況を完全に遡って確認することが困難なケースもあります。そのため、確認可能な資料および関係者へのヒアリング等を通じて、把握可能な範囲での精査を進めています。

これらの事案は過去の管理体制下で十分に把握されていなかった可能性があることから、関連当事者リストの精緻化および利益相反に関する自己申告制度の運用強化を通じて、網羅性の向上を図っています。

過去取引の精査結果については、「関連当事者取引一覧」に反映したうえで、取引条件や承認手続の適正性を確認し、取締役会に報告します。必要に応じて是正措置や再発防止策に反映します。

また、ガバナンス委員会での審議実績を積み重ねながら、関連当事者審査申請書の記載内容や判断基準の明確化、関連当事者取引一覧の確認方法の整理等を進め、運用の浸透および定着を図っていきます。あわせて、役員・従業員を対象とした利益相反および関連当事者取引に関する研修を実施し、自己申告義務および事前相談の必要性について周知を徹底していきます。

監査等委員会および内部監査室によるモニタリング結果も踏まえ、制度が形骸化することのないよう、継続的な見直しと改善を行っていきます。

## **8. 監査等委員会の実効性強化**

### **(1) 監査等委員会の体制強化**

#### **【改善策】**

当社は、2025年10月末までに臨時株主総会を開催し、監査等委員会を経験豊富な常

勤監査等委員1名、弁護士資格を有する社外監査等委員1名、公認会計士資格を有する社外監査等委員1名の計3名体制とします。これにより、財務・法務・リスク管理等の専門知識を網羅し、グループ全体を対象とした監査を実施できる基盤を整備します。

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

監査等委員会は、取締役会に上程される全ての議案について、事前にその内容を精査し、法令・定款・社内規程との適合性および潜在的リスクを確認し、不備があれば取締役会事務局に対して修正や補足資料の提出を求めます。要求は取締役会開催の3営業日前までに行い、その内容は取締役会事務局が管理リストに記録し、対応状況を監査等委員会に報告するものとします。

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

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

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

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

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

## 【改善状況】

当社は、監査等委員会が実効的に機能するためには、監査に必要な専門性を備えた体制を確保するとともに、監査等委員の独立性および職務範囲を制度として明確化することが不可欠であると認識しています。この認識のもと、2025年10月に臨時株主総会を開催し、監査等委員会の体制を変更しました。

具体的には、経験豊富な常勤監査等委員1名、弁護士資格を有する社外監査等委員1名、公認会計士資格を有する社外監査等委員2名の計4名体制とし、財務・法務・リスク管理等の専門性を網羅した監査体制を整備しています。

当該体制変更は、臨時株主総会決議により2025年10月に完了しています。

あわせて、2025年9月に監査等委員会規程を改訂し、監査等委員会に常勤監査等委員を置くこと、監査等委員が内部監査業務その他の業務執行に係る職務を兼務しないことを明文化しました。

会社法上当然禁止されている事項ではありますが、あえて規程に明記することで、社内への周知徹底と再発防止を図っています。

これらの体制変更および規程改訂については、社内イントラネットを通じて周知しています。

上記の体制整備を受け、監査等委員会は2025年10月以降、月1回の定例開催を基本として運営されており、必要に応じて随時開催しております。

監査等委員会では、取締役会に上程される全ての議案について、事前に内容を精査し、法令・定款・社内規程との適合性および潜在的リスクの有無を確認しています。

不備や確認事項が認められた場合には、取締役会事務局に対して修正や補足資料の提出を求める運用を行っており、これらの指摘事項は原則として取締役会開催日の3営業日前までに行われています。

指摘内容および対応状況については、取締役会事務局が「指摘管理リスト」として整理し、監査等委員会に報告しています。

また、監査等委員会は、内部監査室から監査の実施状況および結果の報告を受け、監査上の課題や改善提案を把握しています。

常勤監査等委員は、社内会議や各種委員会への参加を通じて収集した情報も含め、監査等委員会において情報共有を行い、社外監査等委員と認識を共有しています。

監査等委員会では、これらの情報を踏まえ、質問事項や指摘事項を整理したうえで取締役会場で提示し、審議の活性化および経営陣に対する監視・牽制機能の発揮につなげています。

## 【今後の対応】

今後は、監査等委員会の運営状況について、監査計画の実施状況および指摘事項のフォローアップ状況を定期的に検証し、監査機能が形骸化することのないよう継続的な見直し

を行います。

また、内部監査室および監査法人との連携を一層強化し、三様監査の実効性を高めることで、経営に対する監視・牽制機能を継続的に向上させてまいります。

## (2) 監査計画・監査実務の整備

### 【改善策】

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

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

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

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

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

改善措置	監査計画・監査実務の整備
主管部門（検討/整備）	監査等委員会
整備対象規程	—
整備完了時期	2025年9月

運用開始時期	2025年9月
周知徹底方法	—
実施頻度	監査計画策定：年1回、実地訪問・フォロー：随時
モニタリング状況	監査等委員会における改善状況確認、取締役会への随時報告
原因項番（参照先）	8.（2）

### 【改善状況】

監査等委員会は、監査活動を計画的かつ実効性をもって行うため、2025年10月に新体制へ移行した後、常勤監査等委員が主導し、社外監査等委員も関与したうえで、2026年3月期における監査等委員会監査計画を策定しました。

当該監査計画は、2025年10月開催の監査等委員会において承認されています。

本監査計画では、監査等委員会として果たすべき役割を明確にしたうえで、取締役の職務執行が法令・定款・社内規程に適合しているか、内部統制システムが適切に整備・運用されているか、改善計画および改善状況報告書に基づく再発防止策が実効的に運用されているか、といった観点を重点監査項目として設定しました。

また、親会社のみならず子会社を含めたグループ全体を監査対象とし、重要性の高い子会社については実地訪問を行うこと、その他の子会社についても状況に応じて監査対象とする方針を監査計画に明記しています。

あわせて、監査計画の実行にあたっては、常勤監査等委員および社外監査等委員の役割分担（担当割り）を明確に定め、各監査等委員が責任をもって監査を実施する体制を整備しました。

上記の監査計画に基づき、監査等委員会は2025年10月以降、計画に沿った監査実務を実施しています。

具体的には、常勤監査等委員が中心となり、稟議書、決裁書類、重要な契約書等の閲覧・確認、取締役会および各種重要会議体への出席を通じた意思決定プロセスや議論内容の把握等を行い、業務実態や内部統制の運用状況を確認しています。

これらの活動を通じて得られた情報については、常勤監査等委員が監査等委員会において整理・報告し、社外監査等委員を含めた監査等委員全体で共有しています。

また、ヒアリングについては、常勤監査等委員が中心となって実施していますが、代表取締役に対するヒアリングについては、監査等委員全員が出席する形で実施し、重要な経営判断やリスク認識について多角的に情報収集を行っています。

さらに、社外監査等委員についても、常勤監査等委員からの報告に依存することなく、必要に応じて各管理者や関係者から直接情報を収集しています。

具体的には、メールや電話等を通じて担当部門の管理者へ照会を行い、業務状況や課題認識について直接確認する運用を行っています。

監査の結果、改善が必要と認められた事項については、随時、取締役会に報告し、改善

を求める運用としています。

改善状況については、次回以降の監査等委員会で必ず確認し、未了の場合には期限を設定したうえで経営陣に再報告を求めるなど、改善が定着するまで継続的にフォローしています。

これら一連の運用を通じて、監査計画の策定から、監査の実施、記録、改善確認、フォローアップまでを一体的に運用しています。一方で、フェニックスについては、株式譲渡の検討に伴い監査を一時中断していたことから、今後の対応方針を踏まえ、2026年4月以降に監査を実施する予定としております。

なお、子会社における監査役との連携については、2025年11月に子会社監査役の体制が変更されたばかりであることから、現時点では個別の情報共有にとどまっており、定期的・体系的な連携体制の構築は今後の課題としています。

#### 【今後の対応】

今後は、監査計画の実施状況および改善指摘事項のフォローアップ状況について、定期的に検証を行い、監査の実効性向上を図ります。

また、子会社監査役との定期的な情報共有体制を構築し、グループ全体として一貫性のある監査体制を確立するとともに、内部監査室および監査法人との連携を強化することで、三様監査の実効性を高めてまいります。

### (3) 三様監査の連携強化

#### 【改善策】

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

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

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

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

改善措置	三様監査の連携強化
------	-----------

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

### 【改善状況】

当社は、監査等委員会、内部監査室および監査法人の三者が相互に連携し、それぞれの監査機能を補完し合う体制を構築することが、監査の実効性向上に不可欠であると認識しています。

この認識のもと、2025年11月末までに三様監査の連携体制を再構築しました。

具体的には、監査等委員会が主体となり、全ての監査等委員が参加のうえ、内部監査室および監査法人と四半期ごとに情報交換・レビューを行う枠組みを整備しました。当該枠組みでは、監査計画、監査の進捗状況、把握しているリスク事項、指摘事項および改善状況等を相互に共有することを基本としています。

また、三様監査の実効性を高める観点から、経理部門（経理責任者および担当者）も必要に応じて当該情報交換・レビューに参加し、決算・財務報告・内部統制に関する実務的な情報を共有する体制としました。

これにより、監査等委員会、内部監査室、監査法人と、実務を担う経理部門との間で認識の齟齬が生じないよう配慮しています。

上記の体制整備を受け、新体制移行後、三様監査による四半期レビューを1回実施しています。

具体的には、2025年11月に開催した四半期レビューにおいて、監査等委員全員、内部監査室、監査法人に加え、経理部門が参加し、監査法人および社内各監査主体が把握している監査結果の概要、監査の過程で認識されたリスク事項や留意点、内部統制の運用状況（当時の連結子会社を含むグループ全体）に関する論点、今後の監査対応や対応方針に関する情報共有および意見交換を行いました。なお、当該時点においては、なごみ設計およびフェニックスにおいて、過去より進行していた訴訟案件等の重要リスク情報について当社において十分に把握できていなかった事象は顕在化しておらず、当該子会社に関する個別の重要論点として取り上げられた事項はありませんでした。

当該レビューでは、監査等委員から積極的に質問・意見がなされ、監査法人および経理部門との間で、監査対応や情報共有の在り方について実務的な議論が行われました。

これらの議論内容および確認事項については、議事メモとして整理・記録し、社内です

フォローアップを行っています。また、当該レビューで共有された重要な論点や改善事項については、取締役会にも共有し、経営陣との間で認識を共有しています。

さらに、内部監査室は専任体制のもと、四半期レビューおよび必要に応じた都度のレビューに必ず参加し、自らの監査結果や把握した課題を、監査等委員会および監査法人に直接共有する運用を行っています。

#### 【今後の対応】

今後も、四半期ごとの三様監査レビューを継続的に実施し、監査等委員会、内部監査室、監査法人および経理部門による連携を定着させていく方針です。

具体的には、各四半期において、監査計画および監査の進捗状況、把握しているリスク事項や重要な指摘事項、改善措置および再発防止策の実施状況、について相互に確認・共有し、重要な論点については定例の場を待たずに情報共有を行う運用を徹底します。

また、情報交換・レビューの場で整理された課題や改善事項については、議事メモに基づき社内でフォローアップを行い、その対応状況を次回以降のレビューで確認することで、指摘事項が形骸化することのない監査連携の仕組みを定着させます。

## 9. 内部監査機能の強化

### (1) 内部監査室の独立性・人員配置の整備

#### 【改善策】

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

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

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

改善措置	内部監査室の独立性・人員配置の整備
主管部門（検討/整備）	内部監査室
整備対象規程	内部監査規程
整備完了時期	2025年9月 内部監査規程の改訂

	2025年11月 外部専門人材を含む新体制
運用開始時期	2025年10月 2025年12月
周知徹底方法	社内イントラネットでの周知
実施頻度	—
モニタリング状況	取締役会、監査等委員会への報告
原因項番（参照先）	9.（1）

### 【改善状況】

当社は、従来、内部監査室が代表取締役直轄の組織として位置付けられていたことから、監査結果や是正提起が経営トップの意向に影響を受けるおそれがあり、監査の独立性および実効性に課題があったことを重大な問題と認識しています。

この反省を踏まえ、2025年10月に、内部監査室を代表取締役直轄から監査等委員会直属の組織へと移管し、監査の独立性を制度上確保しました。

あわせて、内部監査室が監査等委員会および取締役会の双方に直接報告を行うダブルレポートラインを導入し、監査結果や改善状況を経営層全体で共有できる体制を整備しています。

内部監査室の人員体制については、専任3名体制を前提とする方針を定め、そのうち室長については監査実務経験を有する者を充てることとしました。

当初は暫定的に室長を配置したうえで体制整備を進めましたが、2025年12月までに外部からの専門人材を含む新体制の整備を完了しています。

また、内部監査室職員については、内部監査研修等を定期的に受講させる方針を定め、最新の監査手法、関連法令および社内規程の改正点等に関する知識を継続的に更新できる体制を整備しました。

上記の体制整備を受け、内部監査室は、2025年11月以降、監査等委員会直属の独立した組織として活動を開始しています。

現在は、監査等委員会の指示および承認に基づき、業務監査および内部統制に関する監査を実施するとともに、管理部門や承認プロセスに関する事後的なモニタリングおよび是正提起を行う運用を開始しています。

特に、稟議・支払・承認プロセス等については、電子承認システム上の記録を活用し、運用状況の確認および不備の把握を行っています。

監査結果および是正提起の内容については、監査等委員会に直接報告するとともに、必要に応じて取締役会へも報告しており、改善状況についてはフォローアップを行っています。

これにより、内部監査室による指摘事項が経営トップ個人に留まることなく、経営層全体で共有・対応される仕組みが機能し始めています。

加えて、内部監査室職員は監査実務に関する研修を受講し、その内容を監査業務に活用しています。

#### 【今後の対応】

今後は、内部監査室の独立性を前提とした現行体制のもと、監査等委員会と連携しながら、監査計画の高度化および監査対象の拡充を進めていく予定です。

あわせて、監査結果に基づく是正措置の実施状況について、継続的なフォローアップと進捗管理を行い、指摘事項が形骸化しないよう監視していきます。

また、内部監査室職員の専門性向上を目的として、研修受講や外部専門家との連携を継続し、グループ全体を俯瞰した監査が可能な体制の定着を図っていきます。

これにより、内部監査室が第3線として実効的に機能し、当社グループのガバナンスおよび内部統制の継続的な改善に寄与することを目指します。

### (2) 内部監査業務の監査体制と範囲の整備

#### 【改善策】

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 【改善状況】

当社では、内部監査室が長期間にわたり、財務報告に係る内部統制評価（J-SOX）のみを対象とした監査に限定され、業務監査を実施していない状態が続いていました。

その結果、J-SOXの対象外となる子会社や業務については監査が行われず、またJ-SOXの範囲内であっても、規程遵守状況や業務運用の実態、リスク管理状況が十分に検証されていない状況となっていました。

このような不備を是正するため、2025年9月に内部監査規程を改訂し、内部監査の区分を「J-SOX 監査」と「業務監査」に明確に区分すること、監査対象を親会社のみならず、

子会社および関連会社を含むグループ全体とすること、監査等委員が内部監査業務を兼務しないことを規程上明文化しました。

あわせて、2025年7月に2026年3月期における内部監査計画（J-SOX 監査計画および業務監査計画）を策定し、取締役会で承認しました。

当該監査計画については、改善計画および改善状況報告書の進捗確認を踏まえつつ、当面は、親会社および子会社における業務実態や規程整備・運用状況を把握することから着手する内容として整理しています。

当社では、これまで内部監査が十分に実施されてこなかったことから、現時点では高度なリスク評価に基づく監査を行う段階には至っておらず、監査可能な状態を整えるための現状把握および基礎的な検証を優先して実施する段階にあります。

上記の規程改訂および監査計画に基づき、2025年10月より、内部監査室はJ-SOX 監査および業務監査の双方を実施する体制へ移行しています。

J-SOX 監査については、2025年7月に策定した監査計画に基づき、書面確認に加えて現場での実査を実施し、実際の運用状況の確認を行っています。

監査の実施にあたっては、外部専門家（公認会計士）の助言を受けながら、重点的に確認すべき領域や監査手法の妥当性を確認しています。

また、2025年12月には、これまでの監査実施状況について中間的な報告を取りまとめ、取締役会および監査等委員会に報告しました。

業務監査については、2025年9月末までに策定した監査計画に基づき、親会社および子会社を対象として順次着手しています。

監査にあたっては、事前に関連資料や業務フローの確認を行ったうえで、実地訪問や部門長・子会社役員へのヒアリングを実施し、決裁文書（稟議書）についてもサンプリングによる確認を行っています。

ただし、当社では長期間にわたり業務監査が実施されてこなかったことから、監査対象部門や子会社の多くにおいて、規程整備や業務運用が十分に整理されていない状況が見受けられました。

特に子会社については、直ちに本格的な業務監査を実施できる状態ではなかったため、監査に先立ち、規程、体制、業務フロー等の整理状況の把握から着手している状況です。

このように、監査の前提となる現状把握や基礎的な整理から着手していることから、監査の実施および監査報告書の作成には一定の時間を要している状況にありますが、監査等委員会および取締役会と進捗を共有しながら、段階的に監査範囲および内容の充実を図っています。

また、内部監査室は、2025年12月より、監査およびモニタリングで指摘された事項について、是正措置の実施状況をフォローアップする運用を開始しています。

改善が不十分な場合には、是正期限を設定した再報告を求め、その状況を取締役会および監査等委員会へ報告しています。

## 【今後の対応】

今後は、現状把握および基礎的な監査を通じて得られた知見を踏まえ、内部監査計画に基づく監査を継続的に実施していきます。

親会社については整備済みの体制のもとで監査を継続し、子会社については規程整備や業務フローの整理状況を踏まえつつ、計画に沿って順次監査を進めていきます。

一方で、なごみ設計については、内部監査の実施に着手しているものの、特別調査委員会による調査対応との関係から、現時点において監査の完了には至っておりません。

また、フェニックスについては、株式譲渡の検討に伴い監査を一時中断していたことから、今後の対応方針を踏まえ、2026年4月以降に監査を実施する予定としております。

これらの未了事項については、2026年4月以降、順次監査を完了させるとともに、当該監査結果を踏まえた是正および改善対応を進めることで、グループ全体における内部監査の実効性向上を図ってまいります。

あわせて、子会社の売却や再編等、グループ構成の変動や事業環境の変化を踏まえ、監査計画についても固定的に運用するのではなく、適宜見直しを行う方針としています。

内部監査室による是正措置のフォローアップおよびモニタリングについては、既に開始している運用を継続し、改善状況を取締役会および監査等委員会で共有しながら、内部監査機能が第3線として実質的に機能する体制の定着を図ってまいります。

## 10. コンプライアンス・リスク管理の強化

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

### ① リスク管理委員会

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

### ② コンプライアンス委員会

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

## (1) コンプライアンス体制の再構築

### ①コンプライアンス委員会の再構築

#### 【改善策】

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

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

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

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

過去には月1回開催していたものの、代表取締役の意向により途中で運営が中断し、開催時も報告のみにとどまる形式的な運営が常態化していました。この反省を踏まえ、今後は四半期ごとに開催し、各回の審議テーマや事前準備を充実させ、内部通報案件やコンプライアンス・リスク対応状況など実務的テーマの審議に加え、他社不祥事を題材に当社に置き換えて検討するケーススタディやディスカッションを取り入れることで、審議の深度と実効性を確保します。

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

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

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

改善措置	①コンプライアンス委員会の再開 ②コンプライアンス基本規程の改訂
主管部門（検討/整備）	管理本部（総務部）
整備対象規程	コンプライアンス基本規程、コンプライアンス委員会運用マニュアル
整備完了時期	①2025年7月 コンプライアンス委員会の再設置 ②2025年9月 コンプライアンス基本規程の改訂、コンプライアンス委員会運用マニュアルの新設
運用開始時期	①2025年7月 ②2025年9月
周知徹底方法	社内イントラネット
実施頻度	定例会：四半期毎、臨時会：重大コンプライアンス違反・緊急案件発生時
モニタリング状況	取締役会への報告
原因項番（参照先）	10.（1）①

### 【改善状況】

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

これにより、過去に代表取締役の意向により運営が中断され、形式的な報告にとどまっていたコンプライアンス委員会を、実効的な審議体として再構築しています。

あわせて、「コンプライアンス基本規程」を2025年9月に改訂し、コンプライアンス

委員会の位置付け、権限、所掌事項および構成を明確化しました。

改訂後の規程では、委員会の構成を、常勤取締役（監査等委員を含む）、内部監査室、委員会事務局（管理本部）、各子会社で選任された子会社コンプライアンス担当責任者、コンプライアンス担当役員を基本とし、弁護士資格または公認会計士資格を有する社外取締役または社外監査等委員が参加することを明文化しています。

これにより、法務・会計の両面から専門的視点を取り入れた審議体制を制度として担保しました。

さらに、2025年9月に「コンプライアンス委員会運用マニュアル」を新たに策定し、定例・臨時開催の要件、招集手続、審議事項、資料提出期限、議事録作成およびフォローアップ方法等を具体的に明文化しています。

本マニュアルは、親会社および全子会社に共通して適用される運用細則として位置付けられています。

上記の規程整備および運用マニュアルの制定を受け、コンプライアンス委員会の運営を再開しています。

2025年10月には、構成員を更新したコンプライアンス委員会において、年間のコンプライアンス委員会運営計画を策定しました。当該年間計画では、四半期ごとの定例開催を基本とし、各回において取り扱う予定の主要テーマや、確認すべき事項を整理しています。

その後、2025年12月には臨時のコンプライアンス委員会を開催し、改善計画に基づく全社的な社員意識調査の実施に向けて、調査の趣旨、質問項目および実施方法について審議・決定しました。この臨時委員会は、特定の議題（社員意識調査）を対象とした開催であり、通常の定例会に代わるものではありません。

さらに、2026年1月には定例のコンプライアンス委員会を開催し、社員意識調査アンケートの具体的な実施内容および分析方法について検討するとともに、グループ内における情報共有の重要性をテーマとしたディスカッションを実施しました。

当該会議では、単なる制度整備にとどまらず、各社・各部門における情報共有の実効性や、問題発生時の初動対応の在り方について意見交換を行い、今後の運営上の留意点を整理しています。

内部通報の受付・処理状況、四半期中に発生したコンプライアンス違反（疑いを含む）、規程・ガイドラインの改定状況、子会社からのコンプライアンス上の報告事項等については、今後、定例のコンプライアンス委員会において継続的に審議・確認する運用として位置付けています。

これらの事項については、事前に資料を収集・整理したうえで審議を行い、審議結果については実施責任者を明確にし、次回委員会において対応状況を確認する運用としています。

なお、なごみ設計については、2026年3月開催のコンプライアンス委員会より子会社

コンプライアンス担当責任者が参加しており、運用を開始しております。一方で、フェニックスについては、当該委員会開催後に本件に係る事象が判明したことから、当該時点においては参加には至っておらず、今後の委員会より参加予定です。

#### 【今後の対応】

今後は、策定した年間運営計画に基づき、四半期ごとの定例開催を安定的に実施し、グループ全体のコンプライアンス状況を継続的に把握・レビューしていく方針です。

定例会では、内部通報状況、コンプライアンス違反事案（疑いを含む）、重点分野の法令遵守状況、子会社からの報告事項等を体系的に取り扱い、必要な是正措置や改善策を検討します。

また、臨時委員会については、重大なコンプライアンス違反や緊急性の高い案件に限らず、全社的な施策や重要な判断が必要な事項について機動的に開催する運用を継続します。

これらの運用を通じて、コンプライアンス委員会が形式的な報告機関にとどまることなく、実務に即した判断と全社的な統一对応を行う中核的な会議体として定着することを目指します。あわせて、コンプライアンス委員会での審議内容が各子会社および各部門に確実に共有され、実務へ反映されているかについても継続的に確認し、制度の実効性を高めてまいります。

## ②コンプライアンス研修の実施

### 【改善策】

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

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

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

なお、今までの研修の実績は以下のとおりです。

日程	対象者	研修内容	講師・媒体
----	-----	------	-------

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

今後の研修の予定は9月のコンプライアンス委員会で決定し、実施を行います。

改善措置	コンプライアンス研修の実施
主管部門（検討/整備）	管理本部（総務部）
整備対象規程	—
整備完了時期	2025年5月
運用開始時期	2025年5月
周知徹底方法	社内イントラネット
実施頻度	月1回
モニタリング状況	コンプライアンス委員会、ガバナンス委員会によるモニタリン グ
原因項番（参照先）	10.（1）②

## 【改善状況】

### 【実施状況】

当社は、役員および全従業員の法令遵守意識および行動規範への理解を高めることを目的として、2025年5月よりコンプライアンス研修を開始しました。

コンプライアンス研修の企画および基本方針については、「①コンプライアンス委員会の再構築」に基づき、コンプライアンス委員会において策定しており、研修の実施および運営は、コンプライアンス担当役員および事務局（管理本部）が統括しています。

初年度である2025年度においては、原則として月1回以上の頻度で研修を実施しています。

研修テーマについては、法令遵守、利益相反防止、ハラスメント防止、社内規程の運用、内部通報制度、適時開示、インサイダー取引防止等、当社において重要性の高い分野を中

心に設定しています。

また、当初策定した研修計画に固定するのではなく、当社の現状や発生している課題、外部環境の変化等を踏まえ、必要に応じて研修テーマや内容を見直す運用としています。

定例的な研修に加え、研修計画外であっても、重要性が高いと判断したテーマについては、動画研修や資料配信等の形式を用いて随時周知・受講を促す対応を行っています（例：インサイダー取引防止に関する研修等）。

さらに、2025年9月30日に改善計画を提出して以降は、研修の実効性を高めるため、研修後の理解度テストを実施する運用を導入しました。理解度テストについては、正答率70%を基準とし、当該基準を下回った受講者に対しては再テストを実施しています。

また、テスト未受験者については、事務局が受講を促すなどのフォローを行い、研修が形式的な受講にとどまらないよう対応しています。

理解度テストの実施状況および結果については、随時、ガバナンス委員会に報告しており、研修内容や運営方法の改善に活用しています。

あわせて、これらの結果については、四半期ごとにコンプライアンス委員会に集約して報告する運用としており、委員会において全体傾向の確認や今後の研修方針の検討を行う位置付けとしています。

これまでに実施したコンプライアンス研修の概要および実施実績は、以下のとおりです。

日程	対象者	研修内容	講師・媒体
2025年4月16日 11時00分～(済)	全従業員	コンプライアンス・ハラスメント 研修	プロアクト法律事務所 田中伸英弁護士
2025年4月16日 11時00分～(済)	全役員	役員に求められるガバナンスの基 礎	プロアクト法律事務所 岩淵恵理弁護士
2025年5月 Web研修(済)	全役職員	日本取引所自主規制法人 上場会 社向け不祥事予防・対策セミナー 開示規制違反事例から考えるコー ポレート・ガバナンス	株式会社プロネクサス 執行 役員 谷口 義幸氏 Eラーニング
2025年6月(済)	全取締役	CG コードの内容と当社の履行状 況	プロアクト法律事務所 弁護士
2025年7月(済)	全取締役・管 理部門	不正防止のための「内部統制シス テムの実効性の向上」	東京証券取引所上場会社向け 動画セミナー
2025年9月29 日(済)	全役職員	契約書レビュー	プロアクト法律事務所 弁護士
2025年11月10 日(済)	全役職員	内部通報制度について	外部弁護士
2025年11月25	全役職員	関連当事者取引に係る研修	外部公認会計士

日(済)			
2026年1月9日 (済)	全役職員	適時開示の基礎からリスク対応	プロアクト法律事務所 弁護士
2026年1月21日 (済)	全取締役	リスク管理について	ガバナンス委員 公認会計士
2026年3月3日 (済)	全役職員	ハラスメント研修	社内取締役 弁護士
2026年3月18日 (済)	全役職員	情報セキュリティについて	プロアクト法律事務所 弁護士

なお、2025年度に実施したコンプライアンス研修の内容および理解度テストの結果に加え、社員意識調査の結果や当社において把握しているコンプライアンス上の課題等を踏まえ、次期のコンプライアンス研修計画を2026年3月にコンプライアンス委員会において策定しました。

#### 【今後の対応】

今後は、当該コンプライアンス研修計画に基づき、コンプライアンス研修を継続的に実施するとともに、理解度テストや社員意識調査の結果等を踏まえながら、研修内容の見直しおよび改善を図っていきます。

#### (2) リスク管理委員会の再整備と機能強化

##### 【改善策】

##### ①グループ全体を対象としたリスク管理委員会の再整備

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

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

まず、リスク管理委員会の役割は、事業運営上（各子会社の事業リスクを含む）・経営上の重要リスク（投資・貸付・事業環境の変動、内部統制上の脆弱性など）の特定・評価・対応策を担い、その進捗をモニタリングすることです。コンプライアンス委員会とは別建

てで運営し、混同が生じないようにします。そのうえで、リスク管理委員会において役割や運用方法を明確化した「リスク管理委員会運用マニュアル」を策定し、さらにリスクの洗い出し・評価・対応策の検討手順を定めた「リスク管理マニュアル」を整備することで、制度として定着させます。なお、日々のリスクは毎月開催のリスク管理委員会で一元的に収集・評価・モニタリングし、重大事案は即時に取締役会へエスカレーション、その他の事案は月次で集約報告します。これにより、取締役会は重要リスクと対応方針の意思決定に専念できる体制とします。

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

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

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

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

改善措置	①リスク管理規程の改訂 ②リスク管理マニュアルの新設 ③リスク管理委員会の再開 ④リスク管理委員会運用マニュアルの新設
主管部門（検討/整備）	管理本部（総務部）
整備対象規程	リスク管理規程、リスク管理マニュアル、リスク委員会運用マニュアル
整備完了時期	①2025年9月 ②2025年9月 ③2025年10月 ④2025年9月
運用開始時期	①2025年9月 ②2025年9月

	③2025年10月 ④2025年10月
周知徹底方法	社内イントラネット
実施頻度	毎月
モニタリング状況	取締役会、監査等委員会によるモニタリング
原因項番（参照先）	10.（2）①

## ② リスク評価プロセスの整備

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

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

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

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

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

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

## 【改善状況】

当社は、グループ全体に影響を及ぼす経営上の重要リスクを早期に把握し、その発生を未然に防止することを目的として、リスク管理委員会を再整備しました。

従来は、リスク管理委員会がコンプライアンス委員会と混同され、一般的・抽象的なテーマに終始し、当社固有の経営リスクや事業リスクを十分に特定・評価できていなかったことを重大な課題と認識しています。

この反省を踏まえ、2025年9月までにリスク管理規程を改訂するとともに、リスク管理マニュアルおよびリスク管理委員会運用マニュアルを新設し、リスク管理委員会の役割、構成、開催頻度、審議事項、取締役会への報告方法等を制度として明確化しました。

あわせて、2025年10月にリスク管理委員会を再開し、コンプライアンス委員会とは明確に分離した、グループ全体を対象とする独立した会議体として位置付けています。

新体制移行後（2025年11月以降）のリスク管理委員会の構成は、常勤取締役（監査等委員を含む）、内部監査室、委員会事務局（管理本部）、コンプライアンス担当役員を基本とし、弁護士資格または公認会計士資格を有する社外取締役または社外監査等委員が参加する体制としています。

また、管理部門、事業統括部および各子会社のリスク管理責任者は、原則としてリスクオーナーとして毎回出席し、自らの所管リスクを報告・説明する立場としています。

上記の体制整備を受け、2025年10月よりリスク管理委員会での審議を開始しました。

その後、2025年11月に役員体制等が変更されたことを受け、新体制のもとで毎月定例開催する運用へ移行し、以降は月次で継続的に開催しています。

なお、なごみ設計については、2026年3月時点においてリスク管理責任者は選任されているものの、リスク管理委員会への参加には至っておりません。また、フェニックスについては、現時点においてリスク管理責任者の選任およびリスク管理委員会への参加はいずれも未了であり、2026年4月以降に対応する予定です。

リスク管理委員会では、事業概要、適用法令、業界特性、外部環境等を踏まえ、当社グループにおける主要リスクの洗い出しを行い、仮設定したリスク一覧の整理を進めています。

現時点では、委員および関係者の多くが外部から新たに参画していることに加え、過去に十分なリスク評価や統制整備が行われてこなかった経緯があるため、現状把握を優先した結果、多くのリスクが相対的に高リスクとして認識されている状況にあります。

このため、現段階では、形式的な点数付けによるリスクの優劣を急ぐのではなく、影響度および緊急性の高いリスクから優先的に対応策の検討・実行を進める運用としています。

2026年1月には、対応が完了した主要リスクについて再評価を実施し、リスク低減状況および残存リスクの有無を確認しました。

一方、未完了のリスクについては、対応進捗を月次で確認し、状況の変化に応じて評価内容を順次更新しています。

リスクの評価および対応方針についてはリスク管理委員会において検討・決定し、経営判断を要する重要なリスクや取締役会での意思決定が必要と判断される事項については、適時に取締役会へ報告・共有しています。

一方、現場レベルでの対応や是正措置の実行が中心となるリスクについては、リスク管理委員会のもとで対応状況を継続的にモニタリングし、月次で全体状況を整理したうえで取締役会に報告しています。

また、リスク管理委員会の審議にあたっては、内部監査室が実施する業務監査の結果や指摘事項とも連携し、一部については既にリスク評価や対応策の検討に反映しています。

なお、なごみ設計については、当初のリスク洗い出しにおいて本件に関連する訴訟案件がリスクとして認識・登録されておらず、リスク一覧に反映されておりましたが、当該事案の把握を受け、2026年3月時点でリスク項目として追加しております。

また、なごみ設計についてはリスク一覧への反映は行っているものの、2026年3月時点においてリスク管理委員会への参加には至っておらず、今後参加予定です。フェニックスについては、当該時点において本件に係る事象が認識されていなかったことからリスクとして反映されておらず、今後、状況を踏まえリスク管理体制へ組み込む予定です。

以上のとおり、リスクの識別・評価および対応に関する運用は整備・実施されているものの、一部子会社においては適用が未了となっている事項が存在しています。

#### **【今後の対応】**

今後は、対応が完了したリスクについては順次再評価を実施し、リスク低減効果の検証を行うとともに、未完了リスクについては対応策の実行状況を踏まえた評価の更新を継続していきます。

また、リスク評価の精度向上を図るため、評価基準の明確化および具体的事例の共有を通じて、リスクの特定・分析・優先順位付けの手法を深化させていきます。

現時点では進捗確認を中心とした運用となっている部分もあることから、今後は原因分析および再発防止策の有効性検証まで踏み込んだ審議を行い、対応の質の向上を図ります。

あわせて、内部監査との連携を一層強化し、監査指摘事項とリスク評価を相互に照合することで、リスク管理と内部監査が補完し合う統合的な管理体制へと段階的に高度化していきます。

さらに、翌期の重点管理領域を整理し、取締役会に報告・反映することで、経営上の意思決定および資源配分に結び付けていく方針です。

## 11. 内部通報制度の強化

### (1) 通報窓口・調査担当者選定プロセスの再整備

#### 【改善策】

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

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

外部通報窓口は引き続き存続し、外部通報の一次受付は第三者機関が担い、その受付と同時に基本情報（案件 ID、受付日時、緊急度、ステータス）は自動的に監査等委員会にも同時共有される仕組み（ダブルレポート）とします。

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

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

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

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

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

改善措置	通報窓口・調査担当者選定プロセスの再整備
主管部門（検討/整備）	管理本部（総務部）、監査等委員会
整備対象規程	内部通報制度運用規程
整備完了時期	2025年9月
運用開始時期	2025年9月
周知徹底方法	社内イントラネット、役員・社員向け説明会

実施頻度	—
モニタリング状況	通報内容の記録と監査等委員会への回付
原因項番（参照先）	11. (1)

### 【改善状況】

当社では従来、社内通報窓口を内部監査室に設置していましたが、人員不足により担当が不在となる期間が生じ、通報の受付自体ができない状態が発生していました。

また、内部監査室は内部通報制度が適切に機能しているかを監査する立場にあるため、自ら通報窓口を兼務することは、監査の独立性・客観性を損なうおそれがあるという課題も認識していました。

これらの問題を解消するため、社内通報窓口を内部監査室から総務部へ移管し、総務部を通報制度の事務局として位置付ける体制へ再整備しました。

あわせて、外部通報窓口については、従前どおり第三者機関（外部専門業者）を窓口として存続させています。

さらに、2025年9月30日までに「内部通報制度運用規程」および「内部通報ガイドライン」を改訂・整備し、社内外の通報窓口の役割分担、受付から調査、是正措置、結果通知までの手続、調査主体の選定方法、通報者保護および秘密情報の管理方法を制度として明文化しました。

特に、外部通報窓口で受け付けた通報については、受付と同時に案件ID、受付日時、緊急度、進捗ステータス等の基本情報が監査等委員会にも共有されるダブルレポート体制を整備し、社内の影響を受けずに監査等委員会が通報内容を把握できる仕組みとしています。

また、総務部自体が通報対象となる場合には、外部通報窓口から監査等委員会のみ直接通報され、総務部が内容を確認できない体制とすることで、中立性および独立性を確保しています。

上記の制度整備を受け、社内外の通報は総務部および外部通報窓口で受け付け、受付後は速やかに監査等委員会へ共有される体制を整えています。

総務部は事務局として、受付記録の管理、初動整理、関係部署との連絡調整等を担い、通報内容に対する調査の要否判断は行わない役割としています。

現時点では、当該制度に基づく通報実績は1件であり、当該案件については監査等委員会の関与のもと、適切に対応を進めている状況です。

当該体制においては、調査担当者の選定や実際の調査対応は発生していませんが、通報があった場合には、監査等委員会が通報内容を精査し、調査を実施するか否かを判断したうえで、案件の性質や必要な専門性に応じて調査担当者を選定する体制としています。

調査担当者としては、内部監査室、監査等委員（特に社外監査等委員）、または外部

の弁護士・公認会計士等、独立性および専門性が確保された者を充てることとしており、利害関係のある役員・社員は必ず除外する運用としています。

また、総務部自体が通報対象となる場合には、外部通報窓口から監査等委員会のみにも直接通報され、総務部が内容を確認できない体制としており、制度上の中立性・独立性を確保しています。

通報が発生した場合の調査過程においては、通報者の氏名や連絡先等、本人を特定できる情報については限定された担当者のみが管理し、第三者への開示を行わないなど、通報者が不利益を受けないよう保護措置を徹底することとしています。

#### 【今後の対応】

今後は、現行の通報受付・共有・調査体制を維持したうえで、制度の実効性を担保する観点から、通報制度の運用状況（通報件数の有無、対応体制の整備状況等）を定期的に確認・整理していく方針です。

これらの状況については、年次で監査等委員会および取締役会に報告し、必要に応じて制度や運用方法の見直しを行います。

### （２）内部通報制度の周知徹底と利用促進

#### 【改善策】

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

また、年1回以上の定期研修会を開催し、従業員の制度理解度を高めます。加えて、社内ポスターの掲示、イントラネットへの掲載、定期的な代表取締役のメッセージ発信により制度の認知度向上と利用促進を図り、その効果について、グループ全体を対象としたアンケート（前述の「3. 企業風土・組織体質の改善（3）社員意識調査の実施」に記載のとおり）で確認します。認知度や利用意欲に課題がある場合は、周知方法や研修内容を見直します。

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

モニタリング状況	取締役会、監査等委員会によるモニタリング
原因項番（参照先）	11.（2）

### 【改善状況】

当社は、内部通報制度を適切に活用できる環境を整えるため、制度の利用方法、通報手順および通報者保護措置を具体的に記載した「内部通報ガイドライン」を2025年9月までに整備しました。整備したガイドラインについては、親会社および全子会社を対象として配布・周知しています。

また、2025年11月には、コンプライアンス研修の一環として、内部通報制度に関する研修を実施し、制度の趣旨、通報方法および通報者保護の考え方について説明を行いました。

あわせて、コンプライアンスカードに内部通報窓口の連絡先を明記して配布するとともに、社内ポスターの掲示やイントラネットへの掲載を通じて、日常的に制度を想起できる環境整備を行っています。これにより、従業員が制度の存在を認識し、必要な際に速やかに利用できる状態を整えています。

内部通報制度の認知度や利用意向については、前述の「3. 企業風土・組織体質の改善（3）社員意識調査の実施」において、グループ全体を対象としたアンケートを通じて確認する仕組みとしています。

2025年12月に実施した社員意識調査の結果、内部通報制度の存在および利用方法についての認知度は概ね浸透していることが確認された一方で、通報後の不利益取扱いに対する不安や制度の実効性に対する心理的安心感については、更なる向上が必要であることが認識されました。これらの結果は、2026年1月開催のコンプライアンス委員会に報告し、改善の方向性について協議を行っております。

なお、なごみ設計については、コンプライアンスカードの配布および制度周知は実施しているものの、イントラネットを通じた周知については未了となっております。また、フェニックスについては、当該時点において十分な周知体制の整備には至っておらず、今後、順次対応する予定です。

### 【今後の対応】

上記の意識調査結果を踏まえ、内部通報制度に対する心理的安全性の向上を重点課題として位置付け、2026年度のコンプライアンス研修計画に内部通報制度に関するテーマを毎年継続的に組み込むことといたします。

具体的には、制度の仕組みや通報者保護措置の説明にとどまらず、実際の運用事例や外部専門家の知見を交えた研修内容とすることで、「利用できる制度」から「安心して利用できる制度」への転換を図ります。

また、電子承認フローの定着および現場とのコミュニケーション強化の取組みと連動させることで、問題の早期把握・早期共有の文化を醸成し、内部通報制度が最後の手段

ではなく、日常的な相談体制の一環として機能する環境整備を進めてまいります。

今後も、制度の運用状況および社員意識調査の結果を踏まえながら、内部通報制度の実効性向上に向けた取組みを継続してまいります。

## 12. 外部ガバナンス委員会の活用

### 【改善策】

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

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

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

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

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

改善措置	外部ガバナンス委員会の活用
主管部門（検討/整備）	ガバナンス委員会、管理本部（総務部）
整備対象規程	ガバナンス委員会規程
整備完了時期	2025年10月（役割の限定、運用方法の見直しを反映）
運用開始時期	2025年10月
周知徹底方法	—
実施頻度	毎月
モニタリング状況	再発防止策の進捗状況および実効性を補完的に確認し、必要に応じて取締役会へ改善提言
原因項番（参照先）	—

### 【改善状況】

当社は、改善計画の実施状況を第三者的な立場から点検・監視し、再発防止策が形骸化しないよう担保する仕組みとして、ガバナンス委員会を取締役会の諮問機関として活用する体制を整備しています。

2025年9月に、改善計画に基づき「ガバナンス委員会規程」の改訂を行っています。

当該規程において、ガバナンス委員会の目的、所掌事項、構成、権限および運営方法を明確化し、関連当事者取引・利益相反取引の事前審査に加え、改善計画および再発防止策の実施状況について補完的に確認・監視し、必要に応じて助言・提言を行う機関として位置付けています。

その後、2025年11月の新体制移行にあわせて、ガバナンス委員会の委員構成を変更しました。

現在のガバナンス委員会は、外部から選任した公認会計士および弁護士に加え、社外監査等委員が参加する構成としています。

社外監査等委員を委員に含めている点については、当該委員が業務執行に関与しない立場であり、監査等委員としての専門的知見を活かしつつ、第三者的・独立的な立場での審査・助言を行う役割に限定していることから、ガバナンス委員会の中立性・独立性を損なうものではないと判断しています。むしろ、取締役会および監査等委員会との連携を強化し、再発防止策の実効性を高める観点から、合理的な体制であると考えています。

上記の体制のもと、ガバナンス委員会は現在、関連当事者取引および利益相反取引について、第三者的な立場からの事前審査を実施しています。

具体的には、会社側から付議された案件について、取引の必要性および合理性、取引条件の妥当性、利益相反のおそれの有無およびその管理方法といった観点から審査を行っています。

審議に際して、提出資料の内容が不十分である場合や、合理性・妥当性の説明が不足している場合には、追加資料の提出や説明の補充を求め、必要に応じて再審議を行っています。この運用については、取締役会等の他の重要会議体において資料の充実を求めている運用と同様の考え方に基づき、形式的な確認にとどまらない実質的な審査を行うことを重視しています。

また、ガバナンス委員会では、関連当事者取引・利益相反取引の審査に加え、改善計画および再発防止策の実施状況や進捗についても確認を行っています。

再発防止策の運用状況に関して課題や懸念が認められた場合には、必要に応じて改善に向けた意見や助言を行っています。

ガバナンス委員会での審査結果や確認内容については、取締役会に報告・共有され、取締役会はこれらの助言を踏まえたうえで最終的な意思決定および対応方針の判断を行っています。取締役会は、外部の視点による助言を活用しつつも、意思決定の最終責任は自らが負うという原則を維持しています。

#### **【今後の対応】**

今後も、ガバナンス委員会を第三者的な審査・助言機関として継続的に活用し、関連当事者取引・利益相反取引の管理状況ならびに改善計画・再発防止策の実施状況につい

て、実効性の確認と必要な改善提言を受けていく方針です。

あわせて、ガバナンス委員会からの指摘や助言を踏まえ、会社側の資料作成・説明の水準向上や、取締役会における審議の質の向上につなげることで、再発防止策が形骸化しないよう継続的に取り組んでいきます。

以上