

改善状況報告書

2025年2月13日

株式会社東京証券取引所
代表取締役社長 岩永 守幸 殿

株式会社ラックランド
代表取締役 笠原 弘和

2024年7月31日提出の改善報告書について、有価証券上場規程第505条第1項の規定に基づき、改善措置の実施状況及び運用状況について記載した改善状況報告書をここに提出いたします。

定義一覧

用語	定義
望月氏	当社の代表取締役社長（当時）である望月圭一郎氏
鈴木氏	当社の取締役管理本部長（当時）である鈴木健太郎氏
中山取締役	当社の取締役（監査等委員）（当時）である中山礼子氏
A1	当社の執行役員であり管理本部長（2023年4月当時）であるA1氏
B1	株式会社C社の代表取締役であるB1氏
C社	株式会社C社
D社	望月氏の資産管理会社である株式会社D社
Y社	株式会社Y社
Z社	2018年4月10日に設立され物件X案件に係る請負代金債務をY社から引き受けた株式会社Z社
物件X	当社がY社との間で受注した物件
本件交際接待費等	望月氏が交際接待費等として当社に精算申請を行った費用
本経費精算事案	本件交際接待費等の一部について望月氏が精算申請時に申告した情報に事実と異なる内容が含まれていた事案
本債権回収事案	本経費精算事案における金銭との関係性が疑われる2018年12月期に計上された長期売掛金の回収資金等に関して、当社役職員の一部が不適切な処理をした可能性が発覚した事案
本件	本経費精算事案と本債権回収事案をいう

目次

1. 経緯	4
(1) 過年度決算訂正の内容	4
① 訂正した過年度決算短信等	4
② 過年度決算等の訂正による業績への影響額	4
(2) 過年度決算等を訂正するに至った経緯	7
① 発覚した経緯	7
② 不適正開示の原因となった行為の内容	8
(3) 本件不適切な会計処理の概要	12
① 不適切な経費精算による経費の過大計上	12
② 物件 X 案件長期売掛金の回収可能性の検討	13
③ 関連当事者取引注記における開示漏れ（コーポレート・ガバナンスに関する報告書における不 実記載含む）	14
(4) 不適正開示の発生原因の分析	15
① 当社代表取締役（当時）であった望月氏への依存及び権限の一極集中（根本原因）	15
② 望月氏の上場会社役員としてのリテラシー不足	16
③ 経営陣のコンプライアンス意識、アカウントビリティが不十分であったこと	17
④ 役員指名ガバナンスの不全	17
⑤ 取締役会の機能不全	18
⑥ 望月氏の案件に係る杜撰なリスク管理体制	18
⑦ 監査等委員会の不備	19
⑧ 関連当事者取引・利益相反取引に関する不備	19
⑨ 役員経費精算の不備	20
⑩ 職責への自覚が不十分であったこと	21
⑪ 取締役会への情報共有・資料の不備	21
⑫ 内部監査体制の不備	21
2. 改善措置並びにその実施状況および運用状況等	22
(1) 改善報告書記載の改善措置並びにその実施状況及び運用状況	22
① ガバナンス委員会の設置（2. (1) ①～⑫に対応）	22
② 当社代表取締役（当時）であった望月氏への依存からの脱却（2. (1) ①に対応）	24
③ 当社取締役の刷新（2. (1) ②、③に対応）	31
④ 当社取締役への責任追及（2. (1) ②、③に対応）	32
⑤ 研修の継続的な実施（2. (1) ②、③、⑩に対応）	34
⑥ 指名報酬委員会の設置及び取締役会構成の見直し（2. (1) ④、⑤に対応）	36
⑦ 当取締役会における重要リスクのモニタリング（2. (1) ④、⑤に対応）	39
⑧ リスク管理体制の再構築とリスク管理の強化（2. (1) ⑥に対応）	40
⑨ 監査等委員会の充実（2. (1) ⑦に対応）	43
⑩ 関連当事者取引及び利益相反取引に関する規程の見直し（2. (1) ⑧に対応）	46

⑪ 役員経費精算のルール設定（2.（1）⑨に対応）	47
⑫ 内部通報窓口の機能の充実（2.（1）⑩に対応）	49
⑬ 取締役会への情報共有や情報伝達の改善（2.（1）⑪に対応）	50
⑭ 内部監査室の充実（2.（1）⑫に対応）	52
（2）改善措置の実施スケジュール	53
3. 改善措置の実施状況及び運用状況に対する上場会社の評価	54

1. 経緯

(1) 過年度決算訂正の内容

株式会社ラックランド（以下「当社」という。）は、2024年4月12日付け「特別調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ」にて公表しましたとおり、特別調査委員会から「調査報告書」を受領し、同年6月14日に過年度決算の訂正を行いました。訂正した過年度決算および当該訂正が業績に及ぼす影響額については、以下のとおりです。

① 訂正した過年度決算短信等

a. 有価証券報告書

第50期（2019年12月期）（自2019年1月1日至2019年12月31日）

第51期（2020年12月期）（自2020年1月1日至2020年12月31日）

第52期（2021年12月期）（自2021年1月1日至2021年12月31日）

第53期（2022年12月期）（自2022年1月1日至2022年12月31日）

b. 四半期報告書

第52期（2021年12月期）第2四半期（自2021年4月1日至2021年6月30日）

第52期（2021年12月期）第3四半期（自2021年7月1日至2021年9月30日）

第53期（2022年12月期）第1四半期（自2022年1月1日至2022年3月31日）

第53期（2022年12月期）第2四半期（自2022年4月1日至2022年6月30日）

第53期（2022年12月期）第3四半期（自2022年7月1日至2022年9月30日）

第54期（2023年12月期）第1四半期（自2023年1月1日至2023年3月31日）

第54期（2023年12月期）第2四半期（自2023年4月1日至2023年6月30日）

第54期（2023年12月期）第3四半期（自2023年7月1日至2023年9月30日）

② 過年度決算等の訂正による業績への影響額

（単位：千円）

期 間	項 目	訂正前	訂正後	影響額	増減率(%)
第49期 (2018年12月期) 通期	売 上 高	42,842,653	42,842,653	-	-
	営 業 利 益	380,401	384,649	4,247	1.1%
	経 常 利 益	400,908	404,092	3,184	0.8%
	親会社株主に帰属 する当期純利益	89,281	92,841	3,560	4.0%
	総 資 産	27,943,681	27,984,111	40,430	0.1%
	純 資 産	6,889,198	6,892,758	3,560	0.1%

期 間	項 目	訂正前	訂正後	影響額	増減率(%)
第50期 (2019年12月期) 通期	売 上 高	40,366,533	40,266,533	△100,000	△0.2%
	営 業 利 益	1,106,562	1,101,000	△5,562	△0.5%
	経 常 利 益	1,045,492	1,036,098	△9,393	△0.9%
	親会社株主に帰属 する当期純利益	915,559	918,621	3,062	0.3%
	総 資 産	34,334,896	34,348,586	13,689	0.0%
	純 資 産	10,493,568	10,500,190	6,622	0.1%
第51期 (2020年12月期) 通期	売 上 高	37,164,968	37,253,893	88,925	0.2%
	営 業 利 益	△498,022	△406,602	91,419	18.4%
	経 常 利 益	△387,872	△299,736	88,136	22.7%
	親会社株主に帰属 する当期純利益	△514,272	△447,430	66,842	13.0%
	総 資 産	25,959,706	26,072,628	112,922	0.4%
	純 資 産	9,710,369	9,783,834	73,464	0.8%
第52期 (2021年12月期) 第2四半期	売 上 高	18,716,676	18,720,635	3,958	0.0%
	営 業 利 益	366,338	424,348	58,009	15.8%
	経 常 利 益	414,368	470,945	56,576	13.7%
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	240,877	292,443	51,566	21.4%
	総 資 産	27,500,435	27,664,600	164,165	0.6%
	純 資 産	9,895,139	10,020,170	125,031	1.3%
第52期 (2021年12月期) 第3四半期	売 上 高	26,457,182	26,468,257	11,074	0.0%
	営 業 利 益	54,138	93,916	39,778	73.5%
	経 常 利 益	160,589	198,613	38,024	23.7%
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	29,249	74,000	44,751	153.0%
	総 資 産	27,562,367	27,759,545	197,178	0.7%
	純 資 産	9,770,154	9,888,370	118,216	1.2%
第52期 (2021年12月期) 通期	売 上 高	35,886,967	35,888,102	1,134	0.0%
	営 業 利 益	△350,078	△264,412	85,666	24.5%
	経 常 利 益	△155,959	△72,582	83,377	53.5%
	親会社株主に帰属 する当期純利益	△120,264	△39,896	80,368	66.8%
	総 資 産	26,963,315	27,175,994	212,678	0.8%
	純 資 産	9,614,671	9,768,504	153,833	1.6%
第53期 (2022年12月期) 第1四半期	売 上 高	7,736,497	7,736,147	△349	△0.0%
	営 業 利 益	△101,296	△98,305	2,990	3.0%
	経 常 利 益	△22,533	△20,490	2,042	9.1%
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△85,156	△80,725	4,430	5.2%
	総 資 産	27,931,892	28,161,085	229,192	0.8%
	純 資 産	10,107,257	10,265,521	158,263	1.6%

期 間	項 目	訂正前	訂正後	影響額	増減率(%)
第53期 (2022年12月期) 第2四半期	売 上 高	17,971,077	17,970,727	△349	△0.0%
	営 業 利 益	△372,783	△382,728	△9,945	△2.7%
	経 常 利 益	△101,168	△113,070	△11,901	△11.8%
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△211,924	△213,091	△1,167	△0.6%
	総 資 産	27,049,362	27,297,205	247,843	0.9%
	純 資 産	9,885,892	10,038,558	152,665	1.5%
第53期 (2022年12月期) 第3四半期	売 上 高	28,141,420	28,141,636	215	0.0%
	営 業 利 益	△443,496	△444,799	△1,302	△0.3%
	経 常 利 益	△116,690	△121,665	△4,974	△4.3%
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△248,629	△242,022	6,606	2.7%
	総 資 産	27,457,422	27,716,353	258,931	0.9%
	純 資 産	9,773,452	9,933,892	160,440	1.6%
第53期 (2022年12月期) 通期	売 上 高	41,106,386	41,027,217	△79,169	△0.2%
	営 業 利 益	△287,983	△312,769	△24,785	△8.6%
	経 常 利 益	143,876	97,907	△45,968	△32.0%
	親会社株主に帰属 する当期純利益	△149,950	△168,622	△18,671	△12.5%
	総 資 産	30,567,300	30,779,734	212,434	0.7%
	純 資 産	9,971,991	10,107,152	135,161	1.4%
第54期 (2023年12月期) 第1四半期	売 上 高	11,744,502	11,833,611	89,109	0.8%
	営 業 利 益	21,236	155,125	133,889	630.5%
	経 常 利 益	37,876	188,416	150,540	397.5%
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	5,911	112,244	106,333	1,798.9%
	総 資 産	29,841,143	30,146,600	305,456	1.0%
	純 資 産	9,909,542	10,151,037	241,494	2.4%
第54期 (2023年12月期) 第2四半期	売 上 高	22,926,219	23,015,328	89,109	0.4%
	営 業 利 益	83,291	234,044	150,752	181.0%
	経 常 利 益	194,042	361,445	167,403	86.3%
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△106,765	14,763	121,529	113.8%
	総 資 産	28,549,765	28,873,345	323,579	1.1%
	純 資 産	9,994,773	10,251,463	256,690	2.6%
第54期 (2023年12月期) 第3四半期	売 上 高	32,147,460	32,236,570	89,109	0.3%
	営 業 利 益	△193,059	△24,836	168,223	87.1%
	経 常 利 益	△34,008	150,865	184,873	543.6%
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△163,506	△27,466	136,040	83.2%
	総 資 産	27,164,402	27,505,844	341,442	1.3%
	純 資 産	9,453,739	9,724,940	271,201	2.9%

(2) 過年度決算等を訂正するに至った経緯

① 発覚した経緯

当社では、2023年8月23日以降、東京国税局（以下「国税当局」といいます。）が実施している当社の2020年12月期から2022年12月期までを対象期間とした税務調査を受けており、当該税務調査の過程において、2023年12月21日、国税当局担当者より、当社代表取締役社長（当時）（以下「望月氏」といいます。）が交際接待費等として精算申請を行った費用（本件交際接待費等）の一部について、国税庁「法人税の重加算税の取扱いについて（事務運営指針）」（2000年7月3日課法2-8）における賦課基準（隠蔽又は仮装に該当する場合）に定められている「帳簿書類への虚偽記載」に該当し、重加算税の課税対象となる疑いがある旨の指摘を受けました。

これを受け、当社は、当社管理本部による調査及び国税当局との協議を進め、2024年1月30日、当社監査等委員である中山取締役及び森幹晴弁護士（東京国際法律事務所）を委員とする社内調査チームを組成し、上記の税務処理の問題が発生した経緯や原因、当社の内部統制、2023年12月期及び過年度（2019年12月期から2022年12月期）の連結財務諸表等に与える影響等に関する調査を行ってきました。かかる社内調査の中で、本件交際接待費等の一部について、精算申請時に申告した情報に事実と異なる内容が含まれていたこと等（本経費精算事案）が判明し、その経緯等の事実関係並びに当社の2023年12月期及び過年度の連結財務諸表等に係る影響額の正確な把握が必要となったことから、当社は、2024年2月14日、当社から独立した中立かつ公正な外部専門家のみで構成される特別調査委員会を設置し、事実関係の解明、発生原因及び問題点の調査分析を行ってまいりました。

当社は、2024年4月12日に受領した調査報告書の内容を踏まえ、不適切な経費精算と認定された経費（支出の相手先や目的等からの事業関連性が合理的に説明できなかった経費）について、過年度（2018年12月期以降）に遡って費用計上を取り消すとともに、望月氏に返還を求めべく未収入金（流動資産その他）の計上を行い、さらに関連当事者取引として望月氏による当該不適切な経費精算及び当社からの仮払金の支払い等を注記するため、過年度に遡り決算の訂正を行うことといたしました。不適切な経費精算と認定された経費の過年度及び2023年12月期における金額は以下のとおりです。なお、本日時点で望月氏からは以下の全額について返納を受けておりません。

（単位：千円）

	不適切な経費精算と認定された経費の金額（税込）
2018年12月期	10,915
2019年12月期	54,756
2020年12月期	52,282
2021年12月期	100,890
2022年12月期	76,928
2023年12月期	49,900
合計	345,674

加えて、前述の望月氏に関する関連当事者取引としての注記の追記に際し、改めて関連当事者

取引の網羅性について当社内の自主点検を行った結果、当該内容の他に、過年度より関連当事者取引として開示すべき当社役員による当社新株予約権の行使及び当社役員が議決権の過半数を所有している会社からの設備工事の受託等が新たに判明したため、上記と併せて過年度に遡り関連当事者情報の訂正を行うことといたしました（注記情報の訂正のみで、財務諸表本表に影響はございません）。

なお、訂正に際しては、当該不適切な経費計上の訂正に加え、2023年12月期第1四半期以前における当社グループの工事進行基準（履行義務を充足するにつれて、一定の期間にわたり収益を認識する方法）案件等に関する不適切な会計処理（特別調査委員会（2023年5月12日設置）より受領した調査報告書（同年7月25日）により認定された事案。過年度財務諸表（2018年12月期から2022年12月期）への影響は限定的であったため、過年度の決算の訂正は行わず、2023年12月期第1四半期連結累計期間の財務諸表に含めて処理したもの）、当社内の自主点検により判明した事項及びその他重要性の観点から過年度において修正を行わなかった事項も併せて、過年度に遡った訂正を行っております。

② 不適正開示の原因となった行為の内容

当社は、上記のとおり、2024年2月14日、当社から独立した中立かつ公正な外部専門家のみで構成される特別調査委員会を設置し、事実関係の解明、発生原因及び問題点の調査分析を行なってまいりました。特別調査委員会の構成、調査目的、調査期間及び調査の結果、明らかになった、不適正開示の原因となった行為の内容（不適正開示の原因となった行為への全関係者の関与状況、不適正開示の原因となった行為に係る認識、目的、動機等を含む）は以下のとおりです。

a. 特別調査委員会の構成

（ア）当初（2024年2月14日開催の取締役会にて設置を決議）

委員長：森 幹晴（弁護士、東京国際法律事務所）
委員：松本 はるか（弁護士、東京国際法律事務所）
委員：坂本 亮（公認会計士・税理士、坂本亮公認会計士事務所）

（イ）構成の一部変更（2024年3月6日開催の取締役会にて決議）後

委員長：森 幹晴（弁護士、東京国際法律事務所）
副委員長：竹内 朗（弁護士・公認不正検査士/プロアクト法律事務所）
副委員長：笹本 憲一（公認会計士・税理士/公認会計士笹本憲一事務所）
委員：松本 はるか（弁護士、東京国際法律事務所）
委員：坂本 亮（公認会計士・税理士、坂本亮公認会計士事務所）

b. 調査目的

（ア）本件事案の事実関係の調査

（イ）本件事案に類似する事象の存否及び事実関係の調査

(ウ) 上記 (ア) 及び (イ) の調査で確認された事実に関する原因究明及び再発防止に向けた提言

c. 調査期間

2024年2月14日から2024年4月12日まで。

d. 調査結果

(ア) 本経費精算事案

i. 当社における経費精算のフロー及び関連規程

当社では、役員交際費規程等は設けられておらず、各役職や部署ごとに定められた交際接待費の上限設定についての規程やガイドライン等による制限も設けられておりませんでした。

また、各部門において交際接待費の予算設定は毎年行われているものの、厳格な予実管理が行われておらず、予算超過の有無を監視する仕組みはなく、当社の各役員（当時）は交際接待費の予算枠は策定されていないとの認識でした。

このため、望月氏以外の役員、従業員については望月氏自らが決裁権限を行使することによりコントロールが可能な制度設計にはなっているものの、唯一の決裁権限者である望月氏による交際接待費の使用状況を監視・監督し、量的な制限を加えるための内部統制やガバナンスは存在しておりませんでした。

そして、当社の一般的な経費精算手続は、経費支出前に事前申請を行い、全ての上長の承認を得た上で、経費支出後に領収書を添付して経費精算申請を行い、各上長の承認を得る運用とされております。

もっとも、望月氏の経費申請においては、基本的に事前申請を行わず、経費に係る複数の領収書等を、望月氏が自身の秘書に不定期にまとめて預けて、秘書が代理で経費申請を実施する運用となっておりました。また、領収書だけではなくクレジットカード利用明細書を証拠として経費申請を行う場合もございました。そして、かかる経費精算申請に対しては望月氏自身が承認していたため、事前及び事後の承認プロセスを経ないままに支払処理がなされておりました。

ii. 調査結果の概要

本経費精算事案について、望月氏の交際接待費の支出類型で区分すると、以下の5つの類型に整理することができます。

A) 類型Ⅰ（重複精算）

交際接待費として1回支出したのについて、同一内容の経費を重複して当社に経費申請及び精算を行い、余分（2回分）の会社経費を支出させているケース

B) 類型Ⅱ（同行者なし経費）

交際接待費等の申請書類に記載されている接待先とは同行しておらず、単独で店舗を利用しているケース

C) 類型Ⅲ（家族帯同経費）

出張旅費の精算において、家族を帯同した私的な旅行である疑いのあるものについて、家族分の旅費・滞在費を含む全額を会社経費として支出させているケース

D) 類型Ⅳ（私的物品購入）

私的な目的で購入したと考えられる商品を会社経費として支出させているケース

E) 類型Ⅴ（その他事業関連性がない精算）

上記のほか、当社の業務と関連性がないと思われる用途について会社経費として支出させているケース

以上の5つの類型について、不適切な経費精算である金額は以下のとおりです。

（単位：千円 税込）

	2019年 12月期	2020年 12月期	2021年 12月期	2022年 12月期	2023年 12月期	計
類型Ⅰ	29,520	20,591	42,144	31,598	18,075	141,930
類型Ⅱ	2,339	2,140	22,388	13,455	5,418	45,741
類型Ⅲ	6,119	3,793	6,934	5,380	8,660	30,887
類型Ⅳ	13,999	14,013	24,705	19,523	8,266	80,508
類型Ⅴ	2,778	11,744	4,718	6,970	9,478	35,690
合計	54,756	52,282	100,890	76,928	49,900	334,759

iii. 関係当事者の認識

望月氏は、秘書や管理本部が事業関連性をチェックしてくれていると思っており、意図的に行ったものではないと述べているため、特別調査委員会は、望月氏の言葉から、その動機を認めることはできませんでした。しかし、認定された「不適切な経費精算」における実際の資金用途からすれば、その大半は社交飲食店での高額な支払い、自ら又は家族のための私的な支出（旅行や宝飾品、家具など）であるから、望月氏が不適切な経費精算を行った動機は、私的な遊興費や物品購入などの支出をまかなうためとの個人的な動機が存在する疑義（違法性・不正会計該当性の認識があった疑いがある）があります。なお、当社は、後記「2. 改善措置並びにその実施状況および運用状況等 (1)改善報告書記載の改善措置並びにその実施状況及び運用状況 ①ガバナンス委員会の設置(2.(1)①～⑫に対応)」のとおりガバナンス委員会を設置し、違法性・不正会計該当性の認識について、望月氏を含む当社取締役ら、A1及び望月氏の秘書、経理部担当者に対するヒアリングも実施しましたが、特別調査委員会が認定した事実以上の事実は判明せず、上記認識の存否の確定には至りませんでした。

また、当社の取締役（監査等委員を含む。）の中には、望月氏の交際接待費が高額である状況を正確に認識し、この点に関する内部統制やガバナンスが存在しないことについて警鐘を鳴らす者はおらず、当社取締役管理本部長（当時）（以下「鈴木氏」という）においては、望月氏の交際接待費がある程度高額であることは知っていたものの、これを抑制したり、コ

ントロールしたりすることについて、自らの職責として、又は取締役会全体としての課題であるとの認識を有していませんでした。さらに、監査等委員会から望月氏に対し役員の間際費に関して確認し、中山取締役より、粗利で成果が出ているにもかかわらず販管費が年々増加しているのではもったいないとの発言があったものの、この発言を受けた議論はなく、これ以降、監査等委員会や取締役会において、望月氏の間際接待費が話題にあがったという事実は確認できませんでした。

(イ) 本債権回収事案

i. 調査結果の概要

当社は、2016年8月頃、株式会社C社（以下「C社」といいます。）の代表取締役であるB1から合計20億円前後の耐震補強工事に加え、戦略的改修工事を行いたい旨の相談があったことをきっかけに、株式会社Y社（以下「Y社」といいます。）との間でホテル物件Xの耐震補強工事及びその追加工事3件（以下「物件X案件」といいます。）を受注し、2018年3月31日に3,735百万円、同年12月31日に2,064百万円の合計5,800百万円の売上を計上しました。かかる物件X案件に関し、以下の問題点がありました。

- A) Y社への融資を引き出すために、当社がH銀行に向けて作成した資料や説明において虚偽を述べたこと
- B) Y社から株式会社Z社（以下「Z社」といいます。）への設備機器の譲渡とZ社からの分割返済という、当社にとって合理性の乏しいスキームを、Y社側からの要請に応じて採用したこと
- C) 当社への返済原資に窮したY社及びZ社に対し、望月氏が議決権の100%を所有する資産管理会社である株式会社D社（以下「D社」といいます。）から返済原資を提供し、滞りなく返済がなされているように1年間にわたり仮装したこと
- D) D社からZ社に提供されて当社への返済原資に充当された資金について、当社から仮払金として望月氏に支払われた資金が充当された疑い（資金還流の疑義）が払拭できないこと。なお、当社は、下記のとおりガバナンス委員会を設置し、資金環流の疑義について、望月氏を含む当社取締役ら、A1に対するヒアリングも実施したが、特別調査委員会が認定した事実以上の事実は判明せず、上記資金環流の存否の確定には至っていない。
- E) これらの問題について、望月氏、鈴木氏、A1の3名が関与していること

ii. 関係当事者の認識

望月氏は、D社からY社・Z社に対して融資等により資金提供を行ったことや、自身の拠出した資金が最終的には当社への返済に充てられることまで認識していました。

また、鈴木氏は、D社からY社・Z社に対し融資等により供給される資金が当社に対し返済されることについての認識があり、望月氏に払い出された仮払金がD社に支出されてZ社に提供されていたことについて、認識を持っていた疑いがないとまではいえません。

鈴木氏は、当社としてZ社が2019年4月から2020年3月までのZ社からの債権回収を滞納す

る事態を容認することはできなかった、B1からZ社への資金支援を要請され、当社から資金を提供することはさすがに断ったが、D社や望月氏からの資金提供であれば、一応当社とは別法人であるから問題ないだろうという考えでこれに応じたと述べ、望月氏も概ね同旨を述べました。

加えて、A1は、D社から提供された資金がY社・Z社の当社に対する返済に使われていることについては認識があったが、D社の資金がどこから賄われたものであるかという点については認識していませんでした。

また、2019年3月25日に会計監査人が当社の鈴木氏や監査等委員会に説明した事項では、追加工事に係る回収条件の合意・収益認識に関する今後の留意点として、1回でも入金があった場合、又は回収条件が会社にとって不利な方向に変更された場合には、回収可能性に疑義が生じたものとして、貸倒引当金の計上の検討が必要となることが指摘されております。かかる説明を鈴木氏は会計監査人から直接聞いており、もしZ社からの債権回収が滞れば、当社は貸倒引当金を計上することの検討を迫られる状況に至る可能性があることを理解していたと事実認定されていることから、こうした状況を避けるための窮余の策として、望月氏及びD社から提供した資金を原資として返済するという「危ない橋を渡った」のではないかと考えられます。

その他の取締役（監査等委員である取締役を除きます。）や監査等委員会は、望月氏や鈴木氏から、取締役会で望月氏がD社を通じてY社・Z社に資金提供を行うことにしたことや、Y社・Z社に対する債権回収リスクが発生していること等について共有されることはなかったため、そもそもこれらの事実について認識していませんでした。

(3) 本件不適切な会計処理の概要

① 不適切な経費精算による経費の過大計上

前述のとおり、望月氏による不適切な交際接待費等の経費精算（支出の相手先や目的等からの事業関連性が合理的に説明できなかった経費）が検出されたため、望月氏に返還を求めるべく未収入金（流動資産その他）の計上を行うべく、過年度に遡り決算の訂正を行いました。さらに関連当事者取引として望月氏による当該不適切な経費精算及び当社からの仮払金の支払額等を注記するため、過年度に遡り関連当事者取引に関する注記の訂正も行いました。

前述の、不適切な経費精算と認定された金額に関し、各年度において当社における販売費及び一般管理費に費用計上されていた金額、すなわち、取消しを行った費用計上額は以下のとおりでした。

(単位：千円)

	不適切な経費精算と認定された金額（税込）	取消しを行った費用計上額（税抜）
2018年12月期	10,915	10,416
2019年12月期	54,756	50,368
2020年12月期	52,282	47,529
2021年12月期	100,890	91,718
2022年12月期	76,928	69,934

(単位：千円)

	不適切な経費精算と認定された金額 (税込)	取消しを行った費用計上額 (税抜)
2023年12月期	49,900	45,364
合計	345,674	315,332

また、関連当事者取引として、不適切な経費精算に対し、当社が望月氏に返還をも求める未収入金として開示した金額、並びに、仮払金の支払額、精算額及び期末残高は以下のとおりでした。

「仮払いによる資金の支払い」は当社からの望月氏からの支払購入申請書（仮払いの申請事由は主に「活動資金のため」）による仮払金の支払いであり、1,000万円を超える多額の取引であることから、関連当事者取引として開示対象となるため、追加開示したものとなります。なお、1,000万円を下回る金額での仮払いもございましたが、開示情報の一貫性の観点から、今回は対象年度におけるすべての仮払いを集計し、開示しております。

(単位：千円)

	未収入金の増加	流動資産その他（未収入金）の期末残高
2018年12月期	10,915	10,915
2019年12月期	54,756	65,671
2020年12月期	52,282	117,954
2021年12月期	100,890	218,845
2022年12月期	76,928	295,773
2023年12月期	49,000	345,674

(単位：千円)

	仮払による資金の支払い	仮払の精算（現預金による回収を含む）	流動資産その他（仮払金）の期末残高	
			内、不適切と認定された経費精算	
2018年12月期	32,000	△32,000	-	-
2019年12月期	100,000	△50,742	△28,404	49,257
2020年12月期	85,326	△134,583	△19,501	-
2021年12月期	-	-	-	-
2022年12月期	4,000	△4,000	△4,000	-
2023年12月期	5,000	△5,000	△3,902	-

② 物件X案件長期売掛金の回収可能性の検討

物件X案件に関する長期売掛金の回収に関し、D社から、長期売掛金の相手先であるZ社への資金の移動（形式的にはD社からZ社への短期融資）が確認されており、望月氏から流れた資金が、当社の長期売掛金への一時的な返済原資（2019年4月返済分から2020年3月返済分まで）となっていたことが認められております（なお、Z社へ流された資金については、2020年4月に同社からD社を介して望月氏へ返金されております。）。

また、当該不適切な行為の実行には、望月氏、鈴木氏、A1が関与しておりましたが、このような事実や状況は取締役会や会計監査人には報告・共有されておらず、当時の長期売掛金の回収可

能性の評価においても当該事実には言及されておりませんでした。

長期売掛金の回収可能性については、今回の過年度決算の訂正にあたり、改めて検討を行いました。特段過年度に遡って追加的な貸倒引当金の設定の必要性は認められなかったことと、前述のとおり、当社→（仮払金）→望月氏→（貸付）→D社→（貸付）→Z社→（返済）→当社という資金の流れ（資金循環）までは認められないことから、本事項に関しては、過年度決算への影響はございませんでした。

もっとも、本事項に関しては、結果的に過年度決算への影響はございませんでしたが、長期売掛金の回収可能性の評価においてこのような重要な事実や状況が当社内及び会計監査人に共有されていなかった点、さらに長期売掛金の返済原資をD社が提供することは、Z社を間に介して当社とD社の利益が相反する関係にあるから、取締役会が管理体制の有効性を厳格に監視すべきところ、十分に監視・牽制機能を果たせていなかった点については、当社における重大な問題であると認識しております。

なお、長期売掛金の各年度末の残高及び回収額、並びに回収額の内、望月氏から流れた資金が返済原資となった回収額は以下のとおりでした。

（単位：千円）

	長期売掛金	回収額	内、望月氏から流れた資金が返済原資となった回収額
2018年12月期	3,240,000	-	-
2019年12月期	2,153,636	△1,086,364	△75,808
2020年12月期	2,051,671	△101,965	△25,396
2021年12月期	1,948,681	△102,990	-
2022年12月期	1,839,707	△108,974	-
2023年12月期	1,734,638	△105,069	-
合計		△1,505,362	△101,204

③ 関連当事者取引注記における開示漏れ（コーポレート・ガバナンスに関する報告書における不実記載含む）

前述の望月氏の取引について関連当事者注記の開示漏れがあったことを踏まえ、当社管理本部が外部公認会計士の支援も受け、注記が必要な関連当事者取引の網羅性について点検を実施した結果、過年度の有価証券報告書において新たに追加の開示漏れが検出されました。

訂正報告書において追加開示した関連当事者情報は以下となります。なお、ここで検出された関連当事者取引については、財務諸表本表や決算処理に影響するものではありませんでした。

・新株予約権（ストック・オプション）の行使

	関連当事者との関係	会社等の名称又は氏名	取引金額 (千円)
2018年12月期	代表取締役社長	望月 圭一郎	275,000
	取締役	鈴木 健太郎	22,155
2021年12月期	取締役	鈴木 健太郎	10,285

	関連当事者との関係	会社等の名称又は氏名	取引金額 (千円)
2022年12月期	代表取締役社長	望月 圭一郎	735,800
	取締役	郷内 好壽	11,077

・投資有価証券の取得

	種類	会社等の名称又は氏名	取引金額 (千円)
2020年12月期	取締役	山崎 好和	41,140

・役員及びその近親者が議決権の過半数を所有している会社との取引

	種類	会社等の名称又は氏名	取引の内容	取引金額 (千円)
2020年12月期	役員及びその近親者が議決権の過半数を所有している会社	株式会社ヤマザキ	設備工事の受託	10,800
2021年12月期	役員及びその近親者が議決権の過半数を所有している会社	株式会社ヤマザキ	設備工事の受託	23,850
2022年12月期	役員及びその近親者が議決権の過半数を所有している会社	株式会社ヤマザキ	設備工事の受託	16,300

これら有価証券報告書における関連当事者取引注記の漏れに加え、当社は「コーポレート・ガバナンスに関する報告書 2023/03/30」（以下「本CG報告書」といいます。）において、「【原則1-7】関連当事者間の取引」について、「当社は、当社および関係会社における関連当事者間の取引について、当社および関係会社のすべての関連当事者の把握、関連当事者間の取引の有無の把握、関連当事者との取引の事前審議・承認や実際の取引後の内容確認などの方法や手続きを定めた社内マニュアルを定めており、取締役会および監査等委員会は当該取引を監視、検証を実施し、適切な監視体制を整備しております。」と記載しておりましたが、当社として「当社および関係会社のすべての関連当事者の把握、関連当事者間の取引の有無の把握、関連当事者との取引の事前審議・承認や実際の取引後の内容確認などの方法や手続きを定めた」社内規程を定めておらず、また、関連当事者のアンケート調査における回答書や、開示判定資料も十分なものでなかったことから、こちらは不実記載であったと判断しております。

(4) 不適正開示の発生原因の分析

① 当社代表取締役（当時）であった望月氏への依存及び権限の一極集中（根本原因）

当社は、特別調査委員会による指摘やガバナンス委員会の答申書を改めて分析し、今回の不適切な会計処理を行っていたことの根本的な原因について、下記のとおりであると認識しております。

a. 望月氏への依存

当社は、店舗施設の企画制作事業を中核事業としつつ、建築事業においても、実績を積み重ね、専門的技術者の育成に努め、利益率の高い企業への変革に取り組むなどして、現在は、他社と比較しても一定の強みを有するに至ったとはいええます。一方で、当社の事業は受注型ビジネスであり、受注案件の発掘と委託先の開拓が生命線になっている中で、望月氏の「接待営業」に大きく偏った営業スタイルが、新規案件発掘や新規委託先開拓に向けた営業活動において当社に大きく貢献し、その結果として、当社は望月氏に大きく依存してきました。

このような依存こそが、b.に記載しております望月氏への権限の一極集中につながり、本件疑義及び追加疑義の根本的な原因となったと認識しております。

b. 望月氏への権限の一極集中

当社では、望月氏が代表取締役社長であるとともに、2023年8月18日付での管掌変更まで工事本部長を兼任しており、2024年3月31日まで営業本部長を兼任していました。そのため、Y社が運営する物件X案件では営業本部長や工事本部長からの稟議申請を受けて、社長が批判的に検証するというプロセスが抜け落ちることになり、物件X案件で当初の受注予定額を大幅に上回って受注額と仕掛品が日増しに増大していくことに歯止めをかけることができませんでした。

また、望月氏の交際接待費等の経費申請や仮払金の申請において、望月氏自らが申請し、一次承認者である鈴木氏が牽制の当事者意識を欠いていたことに加え、最終的には自己承認をするようなフローになっており、牽制機能は発揮されることはありませんでした。

このように、営業本部長を兼務し、望月氏が自ら申請し自己承認するという背景により、望月氏への権限が一極集中する結果となり、物件X案件の事業リスク管理においても、望月氏に関する経費申請の管理においても、管理の空白を生み出していました。

② 望月氏の上場会社役員としてのリテラシー不足

望月氏は、家族帯同の旅行、家族が利用したハイヤー代金、家族の駐車場利用、自宅利用に係る乗用車のガソリン代金など事業関連性の認められない経費を当社に申請して支払わせるという結果として「公私混同」と言わざるを得ない状況を創出してしまっており、当然このような「公私混同」となっている状況について、望月氏自ら経費を申請する際にきちんと確認をするべきでありました。

このように、当時の望月氏には、証券資本市場から資金拠出を受けているという上場会社の経営者として、公私を厳格に分け、株主・投資家に対する説明責任を全うするという意識が不十分であったこと（敷衍すれば、たとえ会社経費を私的に遊興費などに支出したものでなかったとしても、税務コンプライアンスを遵守しなければ、会社は表面に現れないリスクを抱えることとなり、その持続的成長の障害になる。また、私的に支出した金銭が結果として会社の債権回収につながったとしても、そのような事実・情報を適切に説明しなければ、会社の牽制機能は働かず、更には株主・投資家に会社の財政状態や経営成績を見誤らせることにつながり、説明責任を全うしたことにはならない。）が、望月氏の交際接待費等に関する不適切行為及び物件X案件の長期売

掛金債権の回収に関する不適切行為を招いたことは明らかであり、そのような意味で望月氏の上場会社の役員としてのリテラシーが不十分であったことが、本件疑義及び追加疑義の最たる原因のひとつであると認識しております。

③ 経営陣のコンプライアンス意識、アカウンタビリティが不十分であったこと

当社は、国税当局から、2020年9月28日から翌年4月28日までにかけて、過去4か年を対象期間とした税務調査が実施され、複数事項の指摘を受けていたにもかかわらず、権限が一極集中していた望月氏に対する付度から鈴木氏が情報共有をせず、望月氏も②で記載したリテラシー不足により国税当局から指摘を受けた自らの不適切な経費申請について取締役会に情報提供ができておらず、根本的な改善対応を行っていなかったことにより、一会計年度の中で2回も四半期報告書や有価証券報告書の提出期限を延長するという、上場会社としての適格性に大きな疑義を抱かれる状況に陥っており、当社の経営陣は、ステークホルダーに対してアカウンタビリティ（説明責任）を果たそうとする意識が低かったと認識しております。

これは、望月氏自身にも、コンプライアンス意識やアカウンタビリティの意識が不十分であったことに加えて、当社の経営陣が望月氏に経営者としての自覚を促す役割を果たせず、経営陣全体として上場会社としての「厳しいアカウンタビリティ」を自覚している者がいなかったことが、当社という組織に通底する根本的な問題であります。

また、D社は望月氏の資産管理会社であり、当社がZ社から債権回収する返済原資をD社が提供するといった一連の返済スキームについて、社内外に共有されることはなく、資金繰り悪化の原因となった長期売掛債権回収に関して、財務ラインのトップである鈴木氏及びA1が関与し、当社が金融機関に対して作成した資料や説明において虚偽の説明をするなど、上場企業の役員として以前にコンプライアンス意識の欠如、誠実さに欠ける対応を行っていたと評価されざるを得ない行為を行っていたことも大きな問題であると認識しております。

④ 役員指名ガバナンスの不全

当社では、高齢の役員が比較的多く、在任期間が長期化している傾向にあったことから、「マネジメント人材不足」という重大な経営課題について、経営陣の世代交代を意識した役員人事を行っているものの、対策としては不十分であり、任意の指名報酬委員会のような組織を設置していませんでした。

また、当社においては、経営陣（経営チーム）のサクセッションプランを議論し、経営の継続性を維持しながら経営陣の世代交代をどのように進めていくかという議論はされておらず、マネジメント人材不足に対して真剣に向き合って議論できていませんでした。

このようなことから、役員指名ガバナンスについて真剣に取り組んでこなかったことが、当社における取締役会や監査等委員会のガバナンス機能不全の一因となっておりました。

また、当社は、独立役員候補者の適格性や役員構成の適切性について、望月氏による属人的な確認は実施されていたものの、取締役会では形式的な議論しかなされておらず、取締役会議事録において、深掘した議論がなされた形跡が残っていませんでした。そのため、独立社外取締役についても、期待される牽制の役割及びそのための情報提供の仕組みが十分に意識されずに単に

独立役員の要件を形式的に満たしているかという観点で独立社外取締役候補者が選任されていたことから、仮に情報共有を受けていたとしても、すべての独立社外取締役が一般株主の利益保護の観点から他の取締役への牽制機能を発揮させることができたとははいえず、取締役候補者の選任プロセスおよび各取締役に対する上場会社の取締役としての意識付けにも、望月氏の属人的な確認と取締役会での形式的な議論のみで取締役会での深掘した議論がなされていないという問題がありました。

⑤ 取締役会の機能不全

当社の取締役会においては、望月氏の交際接待費使用の実態や長期売掛債権に係る情報提供をするべきである鈴木氏の付度や取締役会へ情報提供をしなければならないとの認識不足により情報が十分に他の取締役に伝達できておらず、望月氏も②で記載したリテラシー不足が相俟って税務署から指摘を受けた自らの不適切な経費申請について取締役会に情報提供ができておりませんでした。当社の取締役（監査等委員を含む。）の中には、中山取締役から望月氏の交際接待費についての指摘があったにもかかわらず、望月氏の交際接待費が高額である状況や客観的に業務関連性が認められない経費が申請されていることを正確に認識し、この点に関する内部統制やガバナンスが存在しないことについて、望月氏に対する付度により、能動的に情報を入手・検討することもなく、警鐘を鳴らす者はいませんでした。また、これを知りながら交際接待費を抑制したり、コントロールしたりすることについて、自らの職責として、又は取締役会全体としての課題であるとの認識を有していなかったため、取締役間での牽制機能が発揮されることはありませんでした。また、当社の公募増資等における説明について金融機関や証券会社の疑念を招くおそれなど重大な負の影響につながっているというリスクを認識することもなかったため、取締役会としての相互牽制機能が働いていませんでした。

また、当社の取締役会では、物件の受注に対して当社の施工能力に関しての疑念や支払先への返済原資についてなど取締役会で疑問が投げかけられた事項や複数の取締役が疑念を呈したやり取りがあった事項にも関わらず、それ以降の取締役会において、その話題が議題に上がることもなく議論がなされていませんでした。

これは取締役だけでなく取締役会を運用する事務局において、議案や報告事項についての管理や次回の取締役会への課題や質疑に対して明確な回答が得られなかった案件に関しても注意喚起などを行うことで課題が放置され続けることは防げた可能性がありました。

⑥ 望月氏の案件に係る杜撰なリスク管理体制

物件X案件に関して、当社の案件管理、与信管理、原価管理、資金繰り管理など当時の当社の実力に比して、身の丈に合わない案件であったにもかかわらず、受注規模に見合った相応のリスク管理が実施できていませんでした。十分なリスク管理を行わなかった結果として長期売掛金を計上し、長期間にわたって債権管理をせざるを得ませんでした。

このような状況となった原因のひとつとして、当社では建築事業を中核事業として位置付けており、建築事業の「機会」の増大を優先して売上を拡大しながら注文者に過剰な与信をしようとするリスクや、仕掛品が積み上がり資金繰りを圧迫するリスク、多額の長期売掛金の債権管理を余

儀なくされるリスクといった建築事業の遂行に伴う様々なリスクを総合的にマネジメントできておらず、大きな財務リスクや不適切行為につながるリスクを放置することになりました。

また、物件X案件は、大きな事業リスクを内在する大規模案件であったにもかかわらず、リスク管理の体制と運用の有効性について、取締役会がリアルタイムで厳正に監視を行うことはしておらず、会社全体としてのリスク管理の意識が低下し、リスクの把握・評価やリスクの低減について具体的な方策を検討することはできていませんでした。

⑦ 監査等委員会の不備

当社の監査等委員会においては、望月氏の交際接待費について深い議論がなされることはなく、監査等委員会のガバナンスが機能していませんでした。

2019年3月25日に会計監査人が当社の鈴木氏や監査等委員会に対して説明した説明事項の中でも、資金繰り計画表の作成について、精緻な資金繰り計画表の作成が向こう3か月分しか作成されておらず、従来は内装事業がメインで工期も短く、売上債権も比較的短期間に回収ができていたため、必要な運転資金が大きく増減しない状況にあったものの、現在は事業環境・経営方針の変化によって、建築事業による工期の長期化、債権回収の長期化による資金需要が高まっており、運転資金も大きく増減する状況にあることが指摘されました。このような状況において、取締役の職務執行を監査する監査等委員会としての立場から、会計監査人から指摘された事項について、執行側が会計監査人からの指摘に適切に対応しているかどうかの確認を行うべきであったところ、経営陣らの是正が十分に行われない状況を受け、取締役会にて問題提起を行い、経営陣に対して厳しく改善措置を求めるなど更に一步踏み込んだ対応を行うには至りませんでした。

⑧ 関連当事者取引・利益相反取引に関する不備

D社は望月氏の資産管理会社であり、かつ当社の筆頭株主であることから、D社及び望月氏は当社にとって明白な「関連当事者」であります。そのため、望月氏が立替えた交際接待費等の精算や仮払金の支払などは、関連当事者取引であり、当社と望月氏との利益が相反する関係にあるから、取締役会は管理体制の有効性を厳格に監視すべき事案でした。また、当社がZ社から債権回収する返済原資をD社が提供することは、関連当事者取引であり、Z社を間に介して当社とD社の利益が相反する関係にあるから、やはり取締役会が管理体制の有効性を厳格に監視すべきでありました。

しかしながら、望月氏や鈴木氏は、望月氏の経費精算等に対する付度や認識が不足しており、D社に関する一連の行為が、当社との関係で関連当事者取引に当たるとの認識を持っていなかったため、これらの取引が関連当事者取引として、取締役会や監査等委員会に情報提供されることはなく、そのため、本来発揮されるべき取締役会の牽制機能も機能していませんでした。

また、関連当事者取引に関して、必要な注記が漏れており、当社は下記の原因を認識していません。

a. 関連当事者取引注記の対象についての認識の甘さ及び望月氏への付度

望月氏、鈴木氏が、仮払金の支払が金額の多寡にかかわらず集計すると関連当事者取引注記

の対象となる可能性があるという認識がなかったこと、鈴木氏の望月氏に対する付度から、望月氏への仮払金が存在する事実を取締役会や監査等委員会に共有しておらず、社内での議論が行われなかったことが原因であると認識しています。

b. 関連当事者取引に係る社内規程やマニュアルの未整備

当社では、内部監査室や監査等委員会からの指摘もなく、担当部署である総務部及び経理部での認識も不足していたことにより、関連当事者取引に係る社内規程やマニュアルが未整備でありました。

開示書類の作成に際して、当社の全役員に対して、アンケート調査を実施することで、関連当事者情報の開示に必要な情報を収集してきましたが、以下の理由により、アンケート調査が形骸化していたことが、関連当事者取引回答漏れの原因であると認識しています。

- ・アンケート調査を行う部門からの関連当事者取引に関する説明文書が関連当事者取引を網羅的に記載することができるような記載でなかったこと
- ・回答者が関連当事者取引に関する正しい理解を持っていなかったこと
- ・アンケート調査を所管する総務部及び経理部が関連当事者取引についての認識が不足しており、アンケートの改訂を実施することはなく、内部監査室や監査等委員からの特段の指摘もなされていなかったこと

特に新株予約権に関しては、開示判定資料が不十分なもので、以下の理由により、ストック・オプション行使の開示判断が「権利行使価格」ではなく、「付与日の簿価」で行われることとなっていたことが関連当事者取引の開示漏れの原因であると認識しています。

ストック・オプション行使取引の抽出において、

- ・権利行使の金額（普通預金の勘定科目コード）が抽出から漏れてしまっていたこと
- ・権利行使金額が抽出から漏れてしまったことについて誰も気づいていなかったこと

さらに、役員との取引の検討がストック・オプション行使のみであり、その他取引（投資有価証券の取得・設備工事の受託）については検討対象外であったことが、開示漏れを防止できなかった要因であると認識しています。

⑨ 役員経費精算の不備

当社の社内規程には、役員及び従業員において、どのような性質の費用であれば交際接待費として支出を認めるかについての基準がなく、役員交際費規程等も設けられておりませんでした。また、それぞれの役職や部署ごとに定められた交際接待費の上限設定についての規程やガイドライン等による制限も設けられておりませんでした。

各部門において交際接待費の予算設定は毎年行われているものの、厳格な予算管理が行われておらず、予算超過の有無を監視する仕組みがないことから、社長による交際接待費の使用状況を監視・監督し、量的な制限を加えることができませんでした。

また、経費精算（旅費交通費含む。）の手続も、望月氏の経費申請は、他の従業員、役員らとは全く異なり、事前申請は不要、事後申請が基本となっており、経理部の確認も申請書類の形式が整っているかどうかという点にとどまっていた。その他、第三者の承認は不要とされてい

ました。さらに、不適切行為防止目線での経費申請ルールも策定されていませんでした。

このように、当社では望月氏の交際接待費、旅費交通費を望月氏自身が自己承認する仕組みであり、かつ社内手続きも特別のルールが許容されているなど、上記①のとおり新規案件発掘や新規委託先開拓に向けた営業活動において望月氏が当社に大きく貢献し、権限が一極集中していることに起因する望月氏に対する鈴木氏の付度認識が醸成され、さらに⑤で記載しておりますように、望月氏に対する付度により、鈴木氏以外の取締役も自ら情報を収集・検討することによって望月氏に対する指摘を取締役会で深く議論をすることもなく、不適切な交際接待費等の精算に歯止めをかける仕組みを形成することができませんでした。

⑩ 職責への自覚が不十分であったこと

管理本部における経理部や秘書室は、望月氏に対する付度による特別・例外ルールを認識し、家族同行の旅行や高額な贈答品（百貨店からの領収書）について業務関連性が不明確であり、内規違反やルール違反の可能性があることを鈴木氏に上申しておりましたが、望月氏に対する付度から鈴木氏から望月氏に伝えられることはありませんでした。

また、請負契約書のバックデートなど手続の不備についても当時の営業担当者による望月氏に対する付度から、内部通報制度を利用するなどの対応は行われていませんでした。

このように、当社がガバナンス不全に陥った原因のひとつは、上記①のとおり新規案件発掘や新規委託先開拓に向けた営業活動において望月氏が当社に大きく貢献し、権限が一極集中していることに起因する鈴木氏及び当時の営業担当者の望月氏に対する過度な付度によって、上場企業としての経営者や従業員としての職責への自覚が不十分になっていたことによるものであると認識しております。

⑪ 取締役会への情報共有・資料の不備

当社の取締役会においては、情報共有や取締役会資料の充実が十分とはいえない状況が続いていました。

また、当社は国税当局から、過去4か年を対象期間とした税務調査が実施され、複数事項の指摘を受けていた件に関して、望月氏及び担当取締役であった鈴木氏は重大性を認識せず、重要会議（取締役会、監査等委員会）への共有をしていませんでした。

このように会社として、上場会社の取締役としての適格性に欠ける者が選任されていたという個々の常勤取締役の資質の問題に加えて、独立社外取締役がその役割を果たすために必要な情報を共有するためのプロセスの検討・構築が不十分でありました。

⑫ 内部監査体制の不備

当社の内部監査室では、いわゆるJ-SOX対応の内部監査が中心となって実施されており、人員不足の影響が大きく、業務監査は実施できておりませんでした。

具体的には、社長の交際接待費についての不適切行為が問題になった折、業務監査が実施されていれば、経費精算における特別・例外ルールを発見、指摘することなど組織のリスク管理とガバナンスの有効性を評価・監査する第3のディフェンスラインとしての役割を果たし、第1線

(現業部門) および第2線(管理部門)の行った業務を評価し、その適切性を保証するほか、必要な助言を提供することができた可能性があることを認識しております。

2. 改善措置並びにその実施状況および運用状況等

(1) 改善報告書記載の改善措置並びにその実施状況及び運用状況

① ガバナンス委員会の設置(2.(1)①~⑫に対応)

【改善報告書に記載した改善策】

a. ガバナンス委員会の構成

- 委員長：沼井 英明(弁護士/沼井綜合法律事務所)
- 委員：大下 良仁(弁護士/善国寺坂法律事務所)
- 委員：横山 友之(公認会計士/公認会計士横山友之事務所)
- 委員：若林 要(株式会社若林 取締役)
- 委員：大竹 隆一(取締役・監査等委員)
- 委員：中山 礼子(社外取締役・監査等委員)
- 委員：山崎 好和(社外取締役・監査等委員)

b. ガバナンス委員会設置の目的

当社は、当社の内部統制及びガバナンス体制に対する当社のステークホルダーからの信頼を回復することを目的として、2024年4月16日付でガバナンス委員会を設置し、同年同月18日付取締役会においてガバナンス委員会の委嘱事項をそれぞれ決議しました。

ガバナンス委員会の設置経緯に関しては以下の通りとなります。2024年4月9日付で特別調査委員会から受領した調査報告書のドラフトにおける「第6 再発防止に向けた提言」の「2 役員指名ガバナンスの即時実行」において、2024年8月末に開催予定の第54回定時株主総会に向け、取締役会の諮問機関として、独立役員の届出をしている取締役監査等委員3名が中心となって役員指名ガバナンス機能を発揮する「指名諮問委員会」のような組織を設置し、新たな役員選任議案の策定に向けて即時に行動を開始する必要性について言及がありました。当社取締役全員を招集し2024年4月10日に開催した取締役懇談会においては、このドラフトの内容における提言案についても協議し、再発防止策や2024年8月末に開催予定の第54回定時株主総会の選任議案等の協議のため外部有識者を含めた任意の諮問機関の設置を同日開催の取締役会にて決議しました。同諮問機関の構成員については、同取締役会決議後も検討を重ね、社内の事情も分かるメンバーを含めつつも独立性を重視するという観点から、当社から独立したメンバーが過半数にするという観点、同諮問機関の設置が急務であることから委員各候補者の内諾状況、コスト面から公認会計士複数名は不要等を総合的に検討の結果、外部の有識者4名及び監査等委員3名をガバナンス委員会の構成員とすることを2024年4月16日開催の取締役会にて決議しました。

ガバナンス委員会の役割は、当社取締役会の諮問機関として、①本件の原因並びに当社の内部統制及びガバナンス体制上の問題点を分析し(これらに必要な範囲での本件の検証を含みます。)、②具体的な再発防止策を検討及び策定し、③再発防止策の運用に対するモニタリングを

行い、④その他ガバナンス委員会が必要と認め取締役会が委嘱した事項を対応することにあります。

c. ガバナンス委員会の答申の内容等

(ア) 本件の原因並びに当社の内部統制及びガバナンス体制上の問題点の分析（これらに必要な範囲での本件の検証を含む）

特別調査委員会は、認定した「不適切な経費精算」における実際の資金使途からすれば、その大半は社交飲食店での高額な支払、自ら又は家族のための私的な支出（旅行や宝飾品、家具など）であるから、望月氏が不適切な経費精算を行った動機は、私的な遊興費や物品購入などの支出をまかなうためとの個人的な動機が存在するように見える（違法性・不正会計該当性の認識があった疑義）と指摘し、また、D社からZ社に提供されて当社への返済原資に充当された資金について、当社から仮払金として望月氏に支払われた資金が充当された疑いが払拭できない（資金循環の疑義）と指摘しています。

そこで、ガバナンス委員会は、上記疑義を中心に、特別調査委員会の事実認定・評価について検証すべく、望月氏を含む当社取締役ら、A1及び望月氏の秘書、経理部担当者に対するヒアリングも実施しましたが、特別調査委員会が認定した事実以上の事実は判明せず、上記疑義の存否の確定には至りませんでした。

(イ) 原因分析及び具体的な再発防止策の提言

ガバナンス委員会では、望月氏の処遇や追加的な対応を含む原因分析及び具体的な再発防止策に係る答申を実施しております。

(ウ) 新マネジメント体制に関する提言（その他ガバナンス委員会が必要と認め取締役会が委嘱した事項）

ガバナンス委員会が当社に対して提言した新マネジメント体制（後任候補者）に関する答申内容は、下記③のとおりです。

【実施・運用状況】

改善報告書に記載のとおり、2024年4月16日付でガバナンス委員会の設置を、同年同月18日付でガバナンス委員会への委嘱内容を当社取締役会にて決議し、①本件の原因並びに当社の内部統制及びガバナンス体制上の問題点を分析し（これらに必要な範囲での本件の検証を含みます。）、②具体的な再発防止策を検討及び策定し、③再発防止策の運用に対するモニタリングを行い、④その他ガバナンス委員会が必要と認め取締役会が委嘱した事項を対応することを実施してまいりました。なお、③に記載されておりますとおり、ガバナンス委員会の継続的なモニタリングの観点から、牽制機能・監査機能を果たすべき社外取締役（監査等委員を含む。）は、ガバナンス委員会と連続性があることが望ましいと判断し、2024年8月開催の第54回定時株主総会において、沼井委員長、大下委員及び横山委員は取締役監査等委員の後任候補者とし、若林委員は取締役の後任候補者として、それぞれ選任するべく同株主総会に上程し、決議され、候補者全員が同株主

総会終結をもって取締役として就任しております。(ガバナンス委員会からの答申を受け、同株主総会終結をもって、ガバナンス委員以外から6名が取締役として就任しております。)従って、ガバナンス委員会は2024年8月30日に開催された第54回定時株主総会の終結をもって解散しております。

② 当社代表取締役(当時)であった望月氏への依存からの脱却(2.(1)①に対応)

a. 望月氏の代表取締役の辞任、業務委託への移行

【改善報告書に記載した改善策】

当社代表取締役(当時)であった望月氏への依存からの脱却のため、望月氏は2024年5月8日付けで当社代表取締役を辞任しており、2024年8月末に開催予定の第54回定時株主総会終結をもって、任期満了で当社取締役を退任するとともに、当社グループ各社の取締役も辞任する予定となっております。その後、ガバナンス委員会から、①当社グループの企業価値を維持する観点、具体的には、現状は、当社の売上利益の相応部分を望月氏が担っていたこと(取引先とのリレーション維持などの潜在的な貢献も含め)、直ちに、望月氏の貢献が消滅した場合、当社の売上利益の維持に重大な影響が生じることから、この状況を回避するために、望月氏との関係を何らかの形で維持することは許容されるべきであること、ただし、②本件の最たる原因が、望月氏への依存、望月氏のガバナンス意識、コンプライアンス意識、アカウントビリティ意識の低さ、及び当社役職員による望月氏に対する付度にある以上、役職員(社内者)として用いることは適切ではないこと、他方、一外部者という立場で、営業紹介業務を行うことであれば、当社が再発防止策に向けた改善措置を実施していくことの支障にはならないと考えられること、ただし、③事業活動の通念上、業務委託で営業上の必要性から交渉を行う場合においては、委託元の会社における肩書などが与えられているケースと、そうでないケースとでは、交渉力が大きく異なって来ることに鑑み、「執行役員」などの肩書を付与するなどの施策を取ることは考えられること、との答申を受けました。

当社は、ガバナンス委員会の答申について、①取引先とのリレーション維持などの潜在的な貢献も含め、当社の売上利益の相応部分を望月氏が担っていたことは事実であり、当該部分が消滅した場合、当社の売上利益の維持に重大な影響が生じることが避けられない状況であること、②(1)に記載しております最たる原因が、望月氏への依存、望月氏のリテラシー及び当社による望月氏への付度にあると認識しておりますが、経営陣を刷新することによって、望月氏に対する付度は遮断することが可能なうえ、一外部者という立場で、営業紹介業務のみの関係であれば、当社が再発防止策に向けた改善措置を実施していくことの支障にはならないと考えられること、③肩書付与の重要性は、営業による受注が売上の大半を占める当社としても十分理解できること、特に、取引先とのリレーション維持の観点からも肩書は重要であること、他方、執行役員という立場は何らかの決裁権限を付与することを対外的に表示するものでもないことから、当社は、当面の間、望月氏に対して営業紹介業務に関する業務委託をし、「執行役員」の肩書を付与することを、決議しております。

望月氏に対する業務委託は以下の内容を予定しており、ガバナンス委員会の答申を受けながら、当社において引き続き検討してまいります。具体的なスケジュールとしては、ガバナンス

委員会において引き続き検討を行い、2024年8月に予定する株主総会における新マネジメント体制発足後、同時点のガバナンス委員会の答申内容を踏まえて、速やかに新体制の取締役会において決議を行い、直ちに実施する予定です。

なお、当社は、望月氏の営業力に頼らず、望月氏の営業力の源泉である「接待営業」とは異なり、当社技術を生かした営業力を高めることで当社の売上利益を維持向上し、当社グループの企業価値を高めることを目指していくこととし、2024年10月を目途に、2024年8月末に開催予定である株主総会で決定され発足する新マネジメント体制の取締役会が主管となって営業エリアや注力分野等の営業戦略の見直し等を実施します（新マネジメント体制発足後、2024年12月末までに、同時点までの進捗状況を整理する予定です。）。また、当社の営業力を高めるべく、2024年8月末に開催予定である株主総会で決定される新マネジメント体制発足後、社外役員など経営のプロフェッショナルによる営業研修を実施し（初回は、2024年10月を目途に実施する予定です。）、また、外部のセミナー（2024年11月を目途に実施する予定です。）などを活用し、営業担当従業員の個々の営業力を高めていくことを実施してまいります。

【実施・運用状況】

改善報告書に記載のとおり、望月氏は、2024年8月末に開催された第54回定時株主総会終結をもって、任期満了で当社取締役を退任するとともに、当社グループ各社の取締役を辞任いたしました。当社はガバナンス委員会の答申を受け、内容の検討を実施し、下記（ア）に記載している内容の営業紹介業務に係る業務委託契約をD社と締結し、望月氏には「執行役員」の肩書を付与致しました。

営業戦略の見直しについては、2024年8月末に開催された第54回定時株主総会で発足した新マネジメント体制が2024年11月に当社における受注事例の分析を行い、2024年12月9日開催の各営業部長及び支店長が出席する営業本部会において、錦織取締役から、当社は地域に根差して店舗や商業施設の企画制作、食品工場や物流倉庫の制作、及びメンテナンスを一貫対応できていることを強みとした営業戦略を策定し、それを周知することで、全社一丸となって営業利益の維持向上、企業価値向上の取り組みを進めています。

営業力を高める営業研修については、複数社の不動産会社の代表取締役社長の経歴がある若林取締役及び食品卸売会社の代表取締役社長や戦略コンサルティング会社勤務の経歴がある重田取締役を講師とし、2024年10月24日、11月13日及び11月26日に既存の経営会議や業績の進捗確認の会議等とは独立した時間を確保して、以下のとおりの内容で実施しております。この営業研修を通じて、上記に記載をしております「地域に根差して店舗や商業施設の企画制作、食品工場や物流倉庫の制作、及びメンテナンスを一貫対応できていること」が当社の強みであることを把握することができるなど、一定の成果を得ていると認識しております。

《研修講師》 若林取締役、重田取締役

《研修対象》 営業担当の取締役・執行役員・営業担当

《研修目的》 当社の営業利益の維持向上、企業価値向上を目指し、今まで当社に無かった視点を若林取締役、重田取締役から学び、営業本部独自で利益を獲得できる営業活動を更に実行できるようにする。

《研修方法》 営業本部が自己解決力を更に高めるためにも、研修講師が一方向的に解決策を提示するのではなく、講師が研修対象者の壁打ち相手となり、当社の実際の事例を研修課題としてディスカッションをしながら自部門の営業活動の強み、弱みの認識を営業本部員にしてもらい、営業本部自ら解決策の立案・実行を行うように研修を実施する。若林取締役と重田取締役は、建築業界以外の業界や、世界大手の戦略コンサルの知見を有し、当社の営業ノウハウとは違った角度から営業活動の在り方について指導することで、当社固有の課題にも対応したオーダーメイドの研修とする。（外部講師であると、営業秘密の漏洩防止を気にしながら講師に情報提供しなければならないところ、若林取締役及び重田取締役への情報提供はオープンにできることも利点である。） まずは営業本部の核となる営業部門長への研修を優先して行なうが、タイミングを見て、営業部門長のみならず、同様の内容の研修対象範囲を営業部員全員へ広げることで、営業本部全体への波及を狙う。

今後、上記と同様の研修を四半期ごと（2月、5月、8月、11月の各第3週目）に、基本的に実施していく予定で検討を進めております。

【改善報告書に記載した改善策】

(ア) 望月氏との業務委託契約（現段階における当社案であり、今後ガバナンス委員会の答申、望月氏との協議を踏まえて決定する予定です。）

- 望月氏の業務範囲は、業務委託による営業紹介業務（望月氏が自らの裁量で、当社に案件を紹介する業務）とする。
- 業務委託の期間は1年とし、契約期間終了時は、案件紹介実績や、当社売上への貢献度などを考慮して、コンプライアンス・リスク管理委員会での検討を受けたうえで取締役会にて契約を更新して引き続き業務を委託するか判断するものとする。
- 望月氏に委託した業務に係る活動報告書（取引相手ごとの面談日、具体的な肩書/相手、協議内容が記載されたもの）の月次での提出を義務とする。
- 歩合報酬として、他の営業代行者と同等の料率である受託額の3%を支払うものとする。
- 交際接待費、旅費交通費といった一切の費用は受託者負担とする。
- 歩合報酬の対象となる案件は、当社所定の「案件紹介書」に、発注者が「D社（または望月圭一郎氏）」の紹介によるものであると、署名又は押印した書面が提出された案件とする。望月氏からの紹介案件について、受注の可否については、案件紹介書及び契約書や発注書をもとに、取締役会にて決定するものとし、報酬が発生するのは、受注代金が当社に入金されたことを当社が確認した時点とする。なお、望月氏からの紹介案件に関しては月次で望月氏から提出をうける活動報告書によって検証を行うものとする。
- 業務委託契約締結後に確定する受注に関して、上記「案件紹介書」が提出された案件から適用するものとする。
- 望月氏の持つ人脈の継承を受けることを契約書に盛り込む。具体的には、望月氏から紹介された案件・発注先に自社営業をかけることを制限するような条項は定めない。

【実施・運用状況】

改善報告書及び2024年9月30日付の適時開示「当社の元代表取締役社長が代表取締役を務める会社との業務委託契約締結に関するお知らせ」に記載のとおり、2024年9月18日付でD社との業務委託契約（契約書タイトル「情報提供に関する基本契約書」）を締結しております。契約期間は、2024年9月1日から2025年8月31日までであり、期間満了の日から1か月前までにD社又は当社グループいずれからも何ら申し出のない場合は、同一条件をもって更に1年間更新されるものとし、その後も同様となっております。D社の紹介活動により、当社グループの各社が、顧客との間で契約が成立し、かつ工事又は設計の着手に至った場合は、顧客が当社グループに発注する際の請負金額（税抜）に対して一定の固定料率（3%）を上限とする紹介料を案件引渡完了後、顧客からの入金となされた後に支払うものとし、なお、一定の固定料率は他の協力会社等と業務委託契約を締結する際の料率と同水準となりますが、その他の固定報酬は一切発生いたしません。また、D社は、当社グループに対し、顧客紹介に関する経費などを一切請求しないものとなっております。

なお、当該業務委託契約は原則として、他の協力会社等と締結する内容と同一の内容となっておりますが、以下の特約が定められております。

- D社は、D社が当社グループに紹介した顧客に対して、当社グループが独自に営業することを妨げない。
- 当社は、D社（望月氏）に「執行役員」という肩書を付与するが、案件を当社グループに紹介するに際しては、D社は顧客に対し、D社が当社グループの契約締結権限を有さず、請負契約締結については当社グループと直接行うものであることを説明する。（当該説明を実施していることを、監査等委員の面談時に確認しております。）
- D社による情報の提供及び顧客の紹介によって、当社グループの案件受注が確定した場合、D社は当社グループに「案件紹介書」を提出する。

なお、改善報告書において、望月氏の紹介案件について、案件紹介書等により取締役会で受注可否を判断することを予定しておりましたが、

- ✓ そもそも実務上、受注の可否を判断する時点において案件紹介書の入手が難しいこと（スピーディーに受注の可否を判断すべき場面では案件紹介書を待っていると失注の虞がある）、
- ✓ 案件の受注の可否自体は紹介料を含めた粗利等をもとに検討するべきであり、他外注案件について網羅的に取締役会の決議事項としていないことから、望月氏案件の受注の可否を網羅的に取締役会で決議する必要性に乏しいこと（当然ながら案件の受注予定金額が多額であるなど、取締役会で決議等が必要な場合には望月氏案件であっても同様に取扱う。）、
- ✓ 望月氏（D社）との取引は、案件を受注することではなく紹介料の支払であり、当該支払は関連当事者取引であること

を勘案すると、案件の受注の可否ではなく、紹介料の支払の可否をリスク・コンプライアンス委員会で審議をしたうえで、取締役会での決議を実施するべきであると判断しております。

（注： 2024年9月30日付で「コンプライアンス・リスク管理規程」の名称を「リスク管理・

コンプライアンス規程」へ改定し、同時に「コンプライアンス・リスク管理委員会」の名称を「リスク・コンプライアンス委員会」へ変更しております。そのため、同規程及び同委員会の名称については、本報告書における見出しや改善報告書に記載した改善策の部分を除き、現在の新名称「リスク・コンプライアンス委員会」にて記載しております。）

そのため、D社との契約書における特約に「D社による情報の提供及び顧客の紹介によって、当社グループの物件受注が確定した場合、D社は当社グループに「案件紹介書」を提出する。」と記載しており、その旨を適時開示にて記載しております。

- D社は当社に「活動報告書」を月1回提出する。（毎月、提出をさせていただいております。）
- D社は、当社の監査等委員会との面談を行う。当該業務委託契約締結から6カ月間は月1回の面談とし、その後の実施頻度は当社と望月氏の間で協議するが、最低でも四半期に1回は面談する。（2024年9月18日（火）、9月27日（金）、10月10日（木）、10月30日（水）、11月14日（木）、12月13日（金）、2025年1月24日（金）に実施しております。）
- D社（望月氏）はビジネスリテラシーの向上のための研修受講に努めるものとし、四半期ごとに受講履歴を提出する。（取締役のためのリーガルリスクマネジメント、新市場への移行と改訂コーポレートガバナンス・コード対応を円滑に行うための実務講座、最近の不正・不祥事事例における内部監査上の課題、最新の会計不正の動向及び分析といった研修を受講されていることを確認しております。）
- D社及び望月氏が保有する当社の株式にかかる株主権の行使は、当社の指名・報酬委員会が指定する者に委託するが、その委託の期間は、当該業務委託契約の終了時までとする。

（イ）望月氏に対するモニタリング

【改善報告書に記載した改善策】

当社としては、監査等委員会による面談等による望月氏の意識改革、そして、監査等委員会による望月氏のモニタリングを徹底的に行うことが肝要であると認識しており、下記の施策を実行することといたします。

- 望月氏は、委任型執行役員に移行した後、当然のことながら決裁、承認権限はないものとする。なお、事業活動の通念上、業務委託で営業上の交渉を行う場合においては、委託元の会社における肩書、名刺、メールアドレスなどが与えられているケースと、そうでないケースとでは、交渉力が大きく異なって来ることに鑑み、「執行役員」（一般論として「執行役員」は決裁権限をもたないものの、会社の外部に対して決裁権限をもっているとの誤解を避けるため、代表執行役員、執行役員社長などの記載は行わない）などの肩書、名刺、メールアドレスなどは付与することとする。また、新マネジメント体制発足後、望月氏の業務委託契約締結の事実、同契約の概要、望月氏に「執行役員」の肩書を付すこと、ただし、非常勤・非常駐の執行役員であり、当社に席を設けることはなく、当社の決裁、承認権限がないこと、についても適時開示し、対外的に表示するとともに、望月氏が、当社に案件を紹介する際、顧客に対し、望月氏には当社の決裁、承認権限がないこと、そのため、契約締結行為は、直接、当社と行う必要がある旨を説明することを、望月氏の業務委託契約上の義務として定める。

- 活動報告書や案件紹介書について、内部監査人による内部監査を実施する。
- 内部監査人は監査した内容について、監査等委員会（新マネジメント体制発足前の場合はガバナンス委員会。以下同じ）に報告を実施し、監査等委員会で内容の検討、取締役会への報告を実施する。
- 監査等委員会による望月氏への定期的（最低四半期に一回、当初は月1回を目途に実施する。）な面談を実施し、面談録について取締役会への報告を実施する。
- 面談の際には、交際接待費、関連当事者取引、利益相反取引について中心的に議論し、さらにリテラシー向上のための研修なども行う。
- 上記望月氏のモニタリングの結果、故意または重過失による不適切な行為が認められた場合には契約を解除する。
- 望月氏の株主権の行使に関しては、ガバナンス委員会が指定する者（新マネジメント体制発足後は、外部役員のみで構成される指名報酬委員会を想定している。）に委託し、これを受託する者は、あらかじめ株主権の行使フェーズごとの行使ルールに従った運用を行う。具体的には、指名報酬委員会の指示に従って、望月氏自らまたは他の株主に代理させて（例えば、株式を保有する他の取締役）、議決権の行使を行い、望月氏自らまたは他の株主が、実際に指名報酬委員会の指示に従って議決権行使したか否かについては、当社集計作業によって確認する。
- その他、望月氏の関与に係る記載を2024年8月末に予定されている新マネジメント体制発足後速やかに、監査等委員会（新マネジメント体制発足前の場合はガバナンス委員会。以下同じ）がモニタリング手続等として必要な施策の一切を行い、その結果について、2025年1月を目途に、コーポレート・ガバナンス報告書の「代表取締役社長等を退任した者の状況」に記載する。

【実施・運用状況】

改善報告書に記載のとおり、望月氏は、決裁、承認権限のない委任型執行役員に移行し、当社から、肩書、名刺、メールアドレスなどを付与しております。2024年9月30日付の適時開示「当社の元代表取締役社長が代表取締役を務める会社との業務委託契約締結に関するお知らせ」において、D社との業務委託契約締結の事実、同契約の概要、望月氏に「執行役員」の肩書を付すこと、ただし、非常勤・非常駐の執行役員であり、当社に席を設けることはなく、当社の決裁、承認権限がないことについて適時開示を実施しております。D社より提出された活動報告書及び案件紹介書については、内部監査室による内部監査が実施され、その結果が監査等委員会及び取締役会に報告されております。望月氏が、当社に案件を紹介する際、顧客に対し、望月氏には当社の決裁、承認権限がないこと、そのため、契約締結行為は、直接当社と行う必要がある旨を説明することを、望月氏の業務委託契約上の義務として定めておりますが、活動報告書に記載されている顧客に対して当該説明を行っていることの確認を監査等委員との面談の際に行っております。

望月氏との面談について、2024年9月及び10月については月2回実施、2024年11月～2025年1月については月1回実施（実施日は、2024年9月18日（火）、9月27日（金）、10月10日（木）、10月30日（水）、11月14日（木）、12月13日（金）、2025年1月24日（金）となります。）しております。面談の内容は主として業務委託契約に係る内容や関連当事者取引について行っており、具

体的には、望月氏へ必要な当社の営業情報を提供しつつも、望月氏が当社の中に影響力を残していると誤解されないよう、望月氏と当社のコミュニケーションの仕方や案件獲得についての望月氏から当社への説明などについて議論を重ねてまいりました。当該面談には、監査等委員に加えて、笠原代表取締役、磯部取締役、錦織取締役、大濱取締役も参加しており、面談内容について適時に共有を図っております。また、監査等委員ではない社外取締役については、取締役会での報告を実施している他、笠原代表取締役から口頭にて面談内容の報告を実施しております。

当社コーポレート・ガバナンス報告書において、2024年9月に元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等として、望月氏について記載を行っております。また、2025年1月において、監査等委員会が実施した施策の結果について、当社コーポレート・ガバナンス報告書において記載を行っております。

b. 権限の一極集中の防止

【改善報告書に記載した改善策】

当社では、望月社長が代表取締役社長であるとともに、営業本部長と工事本部長を兼任し自らが営業活動を行い、その案件について自ら申請し自己承認するという決裁手続きとなっていました。また、交際接待費の決裁手続きについても、本部長（管掌取締役）に提出・報告したうえで、社長が承認を実施するものとされていますが、金額基準が設けられておらず、全件が社長により決裁されていました。なお、一次承認者による牽制機能も働かなかったことから社長に対する権限の一極集中を招く原因となっていました。

これを是正するため、複数の本部長を兼務することを禁止としたD社長と本部長以下の役職を兼務することも禁止する旨にて、2024年8月末までに職務権限規程の見直しを実施します。社長による部門長との兼務を禁止することは、経営と執行を分離することになり取締役会のモニタリング・ポートとしての機能を発揮させる機会を作りガバナンス向上にも寄与するものと考えます。

また、決裁権限表（職務権限明細表）の見直しについては、⑪に記載しているように管理本部長の承認を必要とする変更による自己承認とならないような配慮と金額基準を設定することにより、全てを社長が決裁するような非効率的で権限の集中を招くおそれのある決裁手続きの見直しを行います。また、⑤で記載しております研修等により一次承認者の当事者意識を高め相互牽制機能が発揮できる体制を確保します。

【実施・運用状況】

改善報告書に記載のとおり、2024年9月に職務権限規程の見直しを実施し、社長と本部長以下の職員の兼務、本部長が他の本部の本部長を兼務してはならないという職位の兼務の禁止規定を制定、運用しております。⑪に記載しております決裁手続きの見直しに対応して、従来代表取締役決裁となっていたものを管理本部長決裁に変更とする職務権限明細表の改定を2025年1月に実施しております。なお、本報告書提出日現在当社の社長及び各本部長の兼務は行われておりません。

③ 当社取締役の刷新（２．（１）②、③に対応）

【改善報告書に記載した改善策】

当社では、ガバナンス委員会の答申を受け、現行の役員の体制では、上場会社としての十分なガバナンスの発揮を期待することはできないと判断し、2024年8月末に開催予定の第54回定時株主総会において、当社取締役（監査等委員含む。）の刷新（社外からの社長の招致含む。）を行います。

また、退任する取締役（監査等委員を含む。）は、子会社を含む傘下の会社の役員も退任します（なお、業法の関係上などで、即時退任ができない場合であっても、速やかに後任を確保する予定です）。

ガバナンス委員会の継続的なモニタリングの観点から、今後の牽制機能・監査機能を果たすべき社外取締役（監査等委員を含む。）は、同委員会と連続性があることが望ましいと判断し、外部委員（沼井委員長、若林委員、大下委員及び横山委員）を後任候補者としました。なお、外部委員の自薦は許さず、採決に当たっても当人は参加しておりません。

役員候補者の選任理由は以下のとおりです。

候補者	役職	選任理由・紹介経緯
笠原弘和	業務執行取締役 代表取締役	元代表取締役社長らによる不適切な会計処理を理由に、特設注意市場銘柄（現：特別注意銘柄）に指定された株式会社ジー・スリーホールディングスにおいて、代表取締役に就任し、同社の特設注意市場銘柄の指定解除・再建に貢献した実績を持ち、また、純然たる外部者であり、当社の従前の人間関係の影響もないことから、当社の再建を託すに足るものと判断した。 笠原弘和は、株式会社ジー・スリーホールディングスにおいて監査等委員を務めていた横山友之から紹介を受けた。
錦織正人	業務執行取締役	就任時期が極めて最近であり今回の不祥事の大半の期間において取締役ではなかったこともあり、留任とする。引き続き、当社の業務執行取締役として適任であると判断した。
磯部伸弘	業務執行取締役	再発防止策の施策として、当社の管理部門強化が必要となること、執行役員としての実績のほか、管理部門長や管理本部長として当社の2度にわたる特別調査委員会の当社側責任者として対応した実績を踏まえ、当社の業務執行取締役として適任であると判断した。
大濱尚	業務執行取締役	再発防止策の施策として、当社の工事部門強化が必要となること、執行役員としての実績を踏まえて、当社の業務執行取締役として適任であると判断した。
若林要	社外取締役	会社経営者等としての実績を踏まえ、当社の社外取締役として適任であると判断した。 若林要は、トーセイ株式会社（東証プライム）のグループ会社の代表取締役を務め、経営コンサルティング業務を行っていたところ、業務提供先に当社があり、当社側の担当者が野村常務取締役であったことから、野村常務取締役から推薦を受け、ガバナンス委員に就任した。

候補者	役職	選任理由・紹介経緯
重田秀豪	社外取締役	会社経営者等としての実績を踏まえ、当社の社外取締役として適任であると判断した。 重田秀豪は、ベンチャーキャピタルである株式会社100キャピタルの前代表取締役であるところ、若林がトーセイ株式会社のグループ会社の代表取締役を務めていた頃、業務上の関わり合いがあり、若林要から紹介を受けた。
沼井英明 (弁護士)	社外取締役 (監査等委員)	弁護士及び社外取締役等としての実績を踏まえ、当社の社外取締役として適任であると判断した。 沼井英明は、山崎社外取締役と交流があり、ガバナンス委員会設立に際し、山崎社外取締役から推薦を受け、ガバナンス委員に就任した。
大下良仁 (弁護士)	社外取締役 (監査等委員)	弁護士及び社外取締役等としての実績を踏まえ、当社の社外取締役として適任であると判断した。 大下良仁は、沼井英明が以前所属していた法律事務所にて同僚という関係であり、沼井英明から推薦を受け、ガバナンス委員に就任した。
横山友之 (公認会計士)	社外取締役 (監査等委員)	公認会計士及び社外取締役等としての実績を踏まえ、当社の社外取締役として適任であると判断した。 また、元代表取締役社長らによる不適切な会計処理を理由に、特設注意市場銘柄に指定された株式会社ジー・スリーホールディングスにおいて、取締役監査等委員に就任し、同社の特設注意市場銘柄の指定解除に貢献した実績は、当社の再建に貢献するものと判断した。 横山友之は、沼井英明と交流があり、沼井英明から推薦を受け、ガバナンス委員に就任した。

【実施・運用状況】

改善報告書に記載のとおり、2024年8月末に開催の第54回定時株主総会終結をもって、同株主総会以前に就任していた取締役10名のうち、2023年3月開催の定時取締役会にて新任で取締役に就任したこと、今回の不祥事への責任度合いが軽かったこと、本人の年齢が旧取締役陣の中では若かったこと等を総合的に考慮し、錦織を除く取締役9名は退任し、9名が取締役へ新たに就任することで、当社取締役（監査等委員含む。）の刷新（社外からの社長の招致含む。）を行いました。なお、上表に記載している9名のほか、取締役監査等委員として橋本真樹夫氏が就任しております。橋本氏は、元代表取締役社長らによる不適切な会計処理を理由に、特設注意市場銘柄に指定された株式会社ジー・スリーホールディングスにおいて、取締役監査等委員として、同社の特設注意市場銘柄の指定解除に貢献した功績を勘案して選任されております。同氏は、同氏と同じく株式会社ジー・スリーホールディングスの取締役監査等委員であった横山友之氏からの推薦を受けております。また、退任する取締役（監査等委員を含む。）は、当社子会社を含む当社グループ傘下の会社の役員も退任しました（なお、業法の関係上、即時退任ができなかった郷内氏（光立興業株式会社代表取締役）については、適切な後任を選任できる状況になり次第退任予定となっており、現状では、2025年4月に変更することを予定しております。）。

④ 当社取締役への責任追及（2. (1) ②、③に対応）

【改善報告書に記載した改善策】

当社では、ガバナンス委員会の答申を受け、望月氏を含む当社取締役（監査等委員含む）に対する責任追及を行います。追及する責任の内容についてはガバナンス委員会において検討中であるとのことです。具体的なスケジュールとしては、ガバナンス委員会において引き続き検討を行い、新マネジメント体制発足後、同時点のガバナンス委員会の答申内容を踏まえて、新体制の取締役会において責任追及の方針について9月末までに決議を行い、2024年末までに実施する予定です。

【実施・運用状況】

改善報告書に記載のとおり、当社では、望月氏を含む当社取締役（監査等委員含む）に対する責任追及を、以下のとおり行っています。

当社は、2024年9月18日開催の取締役会において、望月氏を含む当社元取締役（監査等委員を含む）に対する責任追及を行うこと、まずは、望月氏に対し、特別調査委員会、過年度訂正及び改善措置支援等のための外部専門家費用等に係る損害賠償請求金の支払を求めるための交渉を開始すること、交渉窓口を監査等委員会とすること、望月氏等との間で何らかの損害賠償に関する合意を締結する場合には、外部専門家の意見を取得することを決議しました。なお、当社は、現時点では、望月氏の損害賠償額が確定した後に、望月氏以外の当社元取締役（監査等委員を含む）に対する請求を行う方針です。

当社監査等委員会は、2024年10月9日、望月氏代理人弁護士との間で、損害賠償に関する協議を行いました。当社監査等委員会は、望月氏代理人弁護士に対し、今回の特別調査委員会設置や過年度訂正等に要した費用約11.5億円全額の賠償を求めました。これに対し、望月氏代理人弁護士は、望月氏の考えとして一定の責任があることは認めており、当社に対し、法令及び裁判例等に照らして相当と認められる賠償を行う意向を示したうえで、まずは、当社の請求及び主張について、書面で正式に通知することを求めました。そこで、当社は、2024年10月30日開催の取締役会において、望月氏に対して、特別調査委員会等の調査、過年度訂正及び改善措置支援のための外部専門家費用並びに不適切な経費精算によって課された法人税、消費税、地方税の延滞税・重加算税等の支払を求める旨の書面を送付することを決議し、同年11月1日、望月氏代理人弁護士に対して同書面を送付しました。これに対し、望月氏代理人弁護士は、2024年11月14日、当社に対し、望月氏の考えとして一定の責任があることは認めており、当社に対し法令及び裁判例等に照らして相当と認められる賠償はする意向はあるものの、今回当社が特別調査委員会設置等に要した費用は、他の企業不祥事案件における調査費用等と比較しても非常に高額であり、過去の裁判例では損害と認定されていない費用も含まれていること、望月氏の資力にも限界があること、調査や過年度訂正の対象となった事案の全てを望月氏自ら実行したものとまではいえない旨を主張したうえで、望月氏が負担すべき相当な金額については引き続き協議を行いたい旨の回答書面を送付し、当社は受領しました。当社監査等委員会及び望月氏代理人弁護士は、更に協議を行った結果、双方ともに話し合いによる解決を志向することは一致しているものの、事案の重要性に鑑み、法的手続外ではなく、裁判所の民事調停手続に基づく協議、合意をするべきであるとの結論に至りました。

そこで、当社は、2024年12月13日開催の取締役会において、望月氏を相手方とする民事調停を申し立てることを決議し、2024年12月24日、東京地方裁判所に対し、望月氏が当社に対して相当額を支払うことを求める民事調停を申し立てました。今後、当社は、民事調停手続において望月氏との

協議を進める予定です。

⑤ 研修の継続的な実施（2. (1) ②、③、⑩に対応）

【改善報告書に記載した改善策】

a. 職責やコンプライアンスに関する研修の実施

会社全体として上場企業としての経営者や従業員としての職責への自覚が欠如していたこと、不適切な行為を行ったことやそれを調査し是正することができなかったことからコンプライアンス意識の醸成に関する研修を実施します。

具体的な内容については以下のとおりです。

実施年月	テーマ	対象者	講師
2024年9月	企業理念と社内規程の理解	全役職員	内部監査の外部のコンサルティング
2024年10月	関連当事者取引・利益相反取引について	全役員	コンプライアンス・リスク管理委員
2024年11月	内部通報制度について	全役職員	内部通報先
2024年12月	上場企業の内部統制について	全役職員	コンプライアンス・リスク管理委員
2025年1月	リスクマネジメントについて	全役員	コンプライアンス・リスク管理委員

なお、各研修においては管理部門が研修内容について、研修後1か月以内に理解度テストを実施します。理解度テストの成績が振るわない者については、管理部門から個別に研修内容の要点を説明するなど、研修後のフォローを徹底いたします。また、理解度テストの結果については、重要会議及びコンプライアンス・リスク管理委員会へ報告し、コンプライアンス意識の醸成状態についてモニタリングを行います。今後も年に数回は研修を行い、継続的に研修を実施することで会社全体として上場企業としての経営者や従業員としての職責への自覚が芽生え、自浄作用が働く組織風土の形成を図ります。

【実施・運用状況】

改善報告書に記載のとおり、下記の研修及び理解度テストを実施しております。

実施年月	テーマ	研修受講対象者	理解度テスト受験完了率（注）
2024年9月	企業理念と社内規程の理解	全役職員	98%
2024年10月	関連当事者取引・利益相反取引について	全役員	100%
2024年11月	内部通報制度について	全役職員	98%
2024年12月	上場企業の内部統制について	全役職員	98%
2025年1月	リスクマネジメントについて	全役職員	98%

研修受講対象者については、研修受講後に理解度テストを受験するよう義務付けております。

2024年9月、11月、12月及び2025年1月の研修については、当社システムを物理的に導入できない一部のグループ会社を除き、システムを通じて全問正解をもって受験完了とする仕組みとしており、システム導入が進んでいない残りのグループ会社については、理解度テストを紙で配布し、全員が全問正解したことを当該グループ会社の代表取締役が確認しております。仮に不正解

があった場合は、正解を明示せず、正誤と共に研修スライドのどの部分に関する設問かのヒントが提示され、その部分の見直しをさせることで、受験者の理解が進むようなフォローアップの運用を行っております。また、2024年10月の研修については、受講者が限られることから、インターネット上の回答フォームで受験状況を確認し、不正解部分について復習を促しており、10問のうち3問以上が不正解で理解が及んでいないと思われる者に対しては、リスク・コンプライアンス委員会事務局からメールで解説し、フォローアップを実施しております。なお、理解度テストの結果については、リスク・コンプライアンス委員会へ報告を行っております。また、理解度テスト未完了の対象者のうち、退職しておらず休職している者については復職後1ヶ月以内に研修の受講及び理解度テストの受験を完了させることや、理解度テストの受験完了済みの者も含め、今後半年に一度のペースで既に実施した研修の理解度テストの設問を抜粋した復習テストを実施することを予定しております。

今後の研修予定については、2025年5月末及び11月末に研修を実施し、それぞれ1か月以内に理解度テストを実施することを予定しております。

(注) 理解度テスト受験完了率算出時の母数については、2024年9月、11月、12月及び2025年1月は当社単体（ただし、産休、育休、病欠等の社員も含まれております。）の人数、2024年10月は研修対象者全員の人数となっております。

b. アカウンタビリティ意識の改革

【改善報告書に記載した改善策】

上場会社の経営者には、ステークホルダーに対して常にアカウンタビリティ（説明責任）を果たすこと、すなわち、会社の一挙手一投足について常に合理的に説明できる状態を確保すること、自らの行動は本当に説明がつくのかどうかを常に自問自答し続けること、自らを厳しく律することが重要であると考えています。

まずは、当社における現状分析や課題発見を積極的に行い、要因と改善策の報告を意識付けるための研修を上記a.の「上場企業の内部統制について」の研修と同時に実施します。研修だけでなく、経営者が社外に対するアカウンタビリティを果たすには、社内のアカウンタビリティ体制を構築することも重要であるため、各部門長が、各部門で発生している報告すべきことを取締役会に適切に報告できているかを人事考課項目に含めるように、2024年10月を目途に人事評価体制の変更を検討します。報告すべき事項については、顧客からのクレーム、債権回収に係る遅延、案件の失注・消滅、コンプライアンス違反事項などを想定しております。

また、取締役会全体の実効性評価を行うことはステークホルダーに対してアカウンタビリティを果たす意味でも重要であるため、従前は社内でも実施していたところ、2024年9月までに外部コンサルタントを決定し、当該コンサルタントに協力を仰ぎ、取締役会自らが、毎年取締役会全体の実効性を評価し、その結果の概要の公表を行います。

【実施・運用状況】

改善報告書に記載のとおり、各部門長が、各部門で発生している報告すべきことを取締役会に適切に報告できているかを人事考課項目として評価するための人事評価シートの策定を行い、2025年1月に人事評価シートでの自己評価を実施しております。2025年2月には、上長である本

部長が、自己評価の内容を確認するとともに各部門長と面談を実施することで、アカウントビリティに係る評価を含めた人事評価を実施しております。

取締役会の実効性評価について、外部専門家である弁護士である瀧澤輝弁護士、公認会計士である水谷啓吾公認会計士及び佐々木洋平公認会計士に対して実効性評価の業務委託を行うことを2024年9月の取締役会において決定いたしました。なお、佐々木洋平公認会計士については、大下取締役の紹介であり、特設注意市場銘柄解除のコンサルティングに従事しているなど適格性を有する者であると判断しております。2024年12月に各取締役に対して、取締役会の実効性についてのアンケート（取締役会の構成、取締役会の運営、取締役会の議題、取締役会を支える体制についての自己評価に関するアンケート）を取締役に対して配布、2025年1月に回収を行いました。今後、2025年2月に外部専門家によるアンケート結果のレビュー、必要に応じて取締役に対するインタビューを行い、2025年3月の取締役会で報告を実施するとともに、その概要について適時開示を行う予定です。

⑥ 指名報酬委員会の設置及び取締役会構成の見直し（2.（1）④、⑤に対応）

【改善報告書に記載した改善策】

当社では、2024年8月末に開催予定の第54回定時株主総会において、当社取締役（監査等委員含む）の刷新（社外からの社長の招致含む）後、指名報酬委員会の設置及び取締役会の構成について社外役員の過半数化を行います。

【実施・運用状況】

改善報告書に記載のとおり、2024年8月開催の第54回定時株主総会后、当社取締役を刷新した結果、当社取締役10名のうち6名が社外取締役であり、社外取締役が過半数を占めております。また、任意の委員会である指名・報酬委員会の設置を行っております。

a. 指名報酬委員会の設置

【改善報告書に記載した改善策】

当社は、本来であれば2024年3月下旬に行われるはずだった2024年8月末に開催予定の第54回定時株主総会に向けて、取締役会の諮問機関として、独立役員の届出をする予定の取締役監査等委員3名が中心となって役員指名ガバナンス機能を発揮する指名報酬委員会を設置し、新たな役員選任議案の策定に向けて即時に行動を開始する必要があるものと考えています。

取締役を指名する際の独立性や客観性、説明責任の強化、取締役決定プロセスの安定性の向上することを目的として任意の指名報酬委員会を設置することは、投資家を中心としたステークホルダーに対して、「会社法に準拠した高度なコーポレート・ガバナンス体制を備えている」という強いメッセージを発するとともに、当社株式の東証プライム市場上場維持に向けても極めて重要であると認識しております。

【実施・運用状況】

改善報告書に記載のとおり、2024年8月に指名・報酬委員会規則を制定し、任意の指名・報酬委員会を取締役会の諮問機関として設置をしております。指名・報酬委員会は、独立役員の届出をしている監査等委員である沼井取締役、大下取締役、横山取締役のほか、上場会社のリスク・

コンプライアンス委員の経験がある塩野治夫公認会計士から構成されております。なお、塩野公認会計士の就任については、以前より交流がある笠原代表取締役からの推薦によるものです。

(ア) 選任基準と選任プロセスの明確化

【改善報告書に記載した改善策】

社外役員を過半数とし取締役のスキルや多様性の観点から社内取締役及び社外取締役に対する取締役候補者の選任基準及び解任基準を2024年8月末までに設定するとともに、諮問事項として特定の役員への権限一極集中となっていないか、特に社長の報酬については諮問対象に含め経費の使用状況等も勘案し再任の適否や報酬の判断を行います。

具体的な選任基準と解任基準は下記のとおりです。

<選任基準>

- ・他社上場企業での取締役としての経験がある、又は、経営、法務、会計等、上場企業の社外役員として必要な専門的知識を有していること
- ・取締役会にて忌憚ない意見を述べられる人材であること
- ・当社の取締役としての十分な時間の確保ができること
- ・他の役員に対して積極的に牽制機能を発揮できること
- ・上場会社の役員として必要なコンプライアンス意識を保有していること

<解任基準>

- ・反社会的勢力との関係が認められた場合
- ・職務上の法令違反や内規違反、私的事項における法令違反等が認められた場合
- ・職務の遂行状況やその他の客観的事実に基づきその機能を十分発揮していないと認められる場合
- ・選任基準を満たさないと認められた場合

【実施・運用状況】

改善報告書に記載のとおり、取締役会がその役割・責務を適切に遂行すべく実行性の確保と向上を図るため取締役の選解任方針・手続を2024年8月に設定し、当社ホームページにおいて開示しております。指名・報酬委員会の諮問事項として、特定の役員への権限一極集中となっていないこと及び取締役の報酬についての判断を行っております。なお、現経営陣の選任については、前経営陣に下で、ガバナンス委員会の諮問を行いその適格性を判断しておりますが、2024年8月に設定した選任基準に合致している者を選任しているものと判断しております。

監査等委員以外の取締役の選任方針

取締役（監査等委員である取締役を除く）候補者は、取締役会の役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を有する人物を全体として網羅的にバランスよく選任することを基本方針とする。

(選任基準)

- ・ラックランドグループの経営理念や経営方針を踏まえ、持続的な成長と中長期的な企業価値

- ・ 値向上の実現に向け最善の努力を行うことができること
- ・ 取締役に応じた人格と専門的な見識を有していること
- ・ 経営環境や業界動向を的確に把握・分析し、適切な対応策を提案し実行する能力を有していること
- ・ 取締役会にて忌憚ない意見を述べられる人材であること
- ・ 他の役員に対して積極的に牽制機能を発揮できること
- ・ 自らの資質向上に努める意欲が旺盛であること
- ・ 法令上求められる取締役としての適格要件を満たす者であり、上場会社の取締役として必要なコンプライアンス意識を保有していること
- ・ (社外取締役の場合) 他社上場企業での取締役としての経験がある、又は、経営、法務、会計等、上場企業の社外役員として必要な専門的知識を有していること

(解任基準)

- ・ 公序良俗に反する行為を行った場合
- ・ 健康上の理由から、職務の継続が困難となった場合
- ・ 職務を懈怠することにより、著しく企業価値を毀損させた場合
- ・ 職務の遂行状況やその他の客観的事実に基づきその機能を十分発揮していないと認められる場合
- ・ 法令上求められる取締役の欠格事由に該当することとなった場合、及び職務上の法令違反や内規違反、私的事項における法令違反等が認められた場合
- ・ 反社会的勢力との関係が認められた場合
- ・ 選任基準を満たさないと認められた場合

取締役の選解任手続

取締役会は、監査等委員以外の取締役候補者、監査等委員である取締役候補者の選任および取締役の解任提案にあたって、上記のそれぞれの選任方針や、ガバナンス強化のための取締役のスキルマトリクス及び社外役員が占める割合に係る取締役会の構成に関する考え方並びに役員指名に係る指名・報酬委員会からの答申内容を踏まえ、かつ、監査等委員以外の取締役候補者については監査等委員会が決定した意見を反映し、十分な審議を経て決議する。

上記の手続きを経て、取締役会は、監査等委員以外の取締役候補者、監査等委員である取締役候補者の選任および取締役の解任提案を、株主総会に付議する。

(イ) サクセッションプランの検討

【改善報告書に記載した改善策】

指名報酬委員会では、取締役会で議論が行われる経営陣（経営チーム）のサクセッションプランについて、世代構成について再検討し、経営の継続性を維持しながら経営陣の世代交代をどのように進めていくかについて監督・助言を行います。

具体的には、後継者候補の選定、育成計画の策定、実践および進捗状況の確認、また評価などに関する報告を取締役会から受け、企業戦略を踏まえた後継者の育成が行われていることを

検証・検討し、後継者計画に対しての監督・助言を行うこととします。サクセッションプランの計画を取締役会において2024年12月を目途に策定し、その内容について、指名報酬委員会で2025年1月を目途に内容を検討し、その結果を取締役会に報告する予定です。

なお、取締役監査等委員3名だけでこの難易度の高い職務を遂行することは困難なため、上場会社におけるコーポレート・ガバナンスの観点から助言を与える外部専門家を委員として起用し2024年8月末に開催予定の第54回定時株主総会後に指名報酬委員会を設置することとします。

【実施・運用状況】

改善報告書に記載のとおり、経営陣のサクセッションプランについて、業務執行取締役がビジョンの明確化・育成対象のポジションの洗い出し・具体的な人材要件を決定したサクセッションプランの計画について2024年12月に策定し、指名・報酬委員会に2025年1月に提出、内容の検証・検討のうえ、2024年1月の取締役会に報告を行っております。今後、2025年2月にサクセッションプランの後継者候補を選定、2025年3月に後継候補者毎の育成計画を作成、指名・報酬委員会の監督・助言を受けて、2025年4月から後継候補者の育成計画の実行を行います。

なお、指名・報酬委員会には、上場会社におけるコーポレート・ガバナンスの観点から助言を与えるべく外部専門家である塩野公認会計士を委員として起用しております。

b. 取締役会の構成変更

【改善報告書に記載した改善策】

当社の上場会社としての適格性に疑義を抱かれている状況に鑑み、取締役会の機能強化のため、社外役員を過半数とすること以外に、上記指名報酬委員会による上場会社の取締役としての適格性に欠ける者が選任されない仕組みの中で、一般株主や投資家をはじめとする多種多様なステークホルダーの視点からも積極的に発言ができる人材を選任します。

【実施・運用状況】

改善報告書に記載のとおり、社外役員を取締役会の過半数としたうえ、豊富な経営の経験を有する者や上場会社の役員の経験など豊富な経験を有する外部専門家を取締役として選任し、一般株主や投資家をはじめとする多種多様なステークホルダーの視点からも積極的に発言ができる人材を選任しております。

⑦ 当取締役会における重要リスクのモニタリング（2. (1) ④、⑤に対応）

a. モニタリングとPDCAの実施

【改善報告書に記載した改善策】

取締役会のモニタリングが不十分であったことにより、課題が長期間放置されていた事態を改善するために、特に以下の項目についてのモニタリングを2024年9月から実施します。

具体的なモニタリング内容として、交際接待費等の管理体制の有効性に対する監視を導入、年間予算を立て、毎月月次決算後に予実差異を分析し、課題を把握し、その解決策を決定し実施するというサイクルとしての予実管理を徹底し、交際接待費を使用した案件についての売上高や粗利益率に対して、交際接待費の費用対効果を検証することによる売上高や粗利益率に貢献してい

ることを⑧に記載しておりますリスクマネジメントのガイドラインを作成し、確認します。工期が長く、受注金額が多額である、顧客からのクレームがある、債権の回収遅延が起きているなど、大きな事業リスクを内在する大規模案件を受注し遂行する際には、決議（契約）したのに工事が進んでいない、スケジュールが遅れている、費用が予算よりかかっているなど元々想定していた事項からの差異が発生した時点で現場サイド（管掌役員）から取締役会への報告を⑧に記載しておりますリスクマネジメントのガイドラインにおいて義務付け、そのフローができているかを各部門からの報告や内部監査室からの報告をもとに他の取締役が監視します。

また、取締役会の事務局が議事録を作成する際や次回の招集通知を送付する際に、前回取締役会で結論が出なかったもの、条件が付いたもの、監査等委員の指摘があったもの、決議したが実際に契約締結したのかなど、結論が出ていない事項や報告すべき事項について洗い出し作業を行うという取締役会における事務局の事案の事後チェック機能により、取締役会への課題等は次回以降の取締役会で確認・報告を行うなど確実にPDCAを実行する体制を、2024年8月を目途に会議運営規程に盛り込むことにより、構築します。

【実施・運用状況】

改善報告書に記載のとおり、2024年9月に予算管理規程の改定を行い、従前経費（販管費）予算について定めなかった交際接待費の項目を追加しました。また、同年9月にリスクマネジメントのガイドラインを制定し、交際接待費の管理体制の有効性に関する監視を導入することについて定めることにより、経理部において交際接待費についての予実管理と、売上高及び粗利に対する交際費率の検討による費用対効果の検証を行い、リスク・コンプライアンス委員会へ管理本部から報告のうえ、リスク・コンプライアンス委員会での協議を実施し、リスク・コンプライアンス委員会の委員である取締役及び監査等委員が取締役会及び監査等委員会へ情報を連携するという運用としております。

工期が長く、受注金額が多額である、顧客からのクレームがある、債権の回収遅延が起きているなど、大きな事業リスクを内在する大規模案件について、リスク・コンプライアンス委員会での継続的な検討を実施し、リスク・コンプライアンス委員会の委員である取締役及び監査等委員が取締役会及び監査等委員会へ情報を連携する運用にしております。

2024年8月には、会議運営規程を改定し、前回取締役会で結論が出なかったもの、条件が付いたもの、監査等委員の指摘があったもの、決議したが実際に契約締結したのかなど、結論が出ていない事項や報告すべき事項について洗い出し作業を行うという取締役会における事務局の事案の事後チェック機能により、取締役会への課題等は次回以降の取締役会で確認・報告を行うなど、確実にPDCAを実行する体制を構築し、運用しております。

⑧ リスク管理体制の再構築とリスク管理の強化（2.（1）⑥に対応）

今回の不正事案が発生した一因として会社全体としてのリスク感度の不十分さがあると認識しております。また、大きな財務リスクや不適切行為につながるリスクを放置、不正発見の端緒を見逃していたことなどから、リスク管理体制と運用が不十分となっていたことも特別調査委員会により指摘されております。

これを是正するために、以下のとおり対策を実施します。

a. リスク管理体制の構築

【改善報告書に記載した改善策】

当社には、コンプライアンス・リスク管理委員会が存在しているものの、その実態はコンプライアンスに係るテーマが主となっており、リスク管理についてはほとんど検討実績がなく、「リスク」と銘打っているものの、名ばかりの会議となっていました。

現状では、月1回コンプライアンス・リスク管理委員会が開催されておりますが、本来持つべきリスクマネジメント機能を発揮させるため、事務局である総務部がコンプライアンス・リスク管理委員会の改革を行います。

【実施・運用状況】

改善報告書に記載のとおり、リスク・コンプライアンス委員会の事務局である総務部が、2024年9月にリスク管理・コンプライアンス規程の改定を行い、リスク・コンプライアンス委員会の改革を以下のように実施してまいりました。なお、規程の改訂に伴い、コンプライアンス・リスク管理委員会の名称をリスク・コンプライアンス委員会に変更しております。

(ア) コンプライアンス・リスク管理委員会の構成変更

【改善報告書に記載した改善策】

委員会の構成メンバーは、社長、常勤監査等委員、管理本部長の社内委員の他に、リスクの洗い出しや対応方法に不足がないかなどを第三者的な目線からの助言や提言を取入れることを目的として、2024年9月より、社外の有識者（弁護士・公認会計士）をメンバーとして選任します。

【実施・運用状況】

改善報告書に記載のとおり、リスク・コンプライアンス委員会の構成メンバーについて、笠原代表取締役、橋本監査等委員、磯部管理本部長、大下監査等委員もしくは沼井監査等委員の社内委員の他に、他の上場会社での豊富な経験を有する塩野公認会計士を社外の有識者として選任し、リスク・コンプライアンス委員会の委員長に就任していただいております。

(イ) リスクマネジメントガイドライン、計画の策定

【改善報告書に記載した改善策】

当社で既に整備されております各種管理規則に則り、リスク限度・取引限度額の設定や、報告・監視体制の整備など、必要なリスク管理体制および管理手法を整備し、リスクを総括的かつ個別的に管理するためのリスクマネジメントのガイドライン及び計画を策定します。

リスクマネジメントのガイドライン及び計画の策定及び運用については、コンプライアンス・リスク管理委員会で指名される総括推進者が行い、2024年9月末までに整備を実施します。

【実施・運用状況】

改善報告書に記載のとおり、総括推進者である磯部管理本部長が、当社において想定されるリスクの対象、当該リスクを管理する者、リスクの評価及びその対策に係るリスクマネジメントのガイドライン及びリスク・コンプライアンス委員会の開催頻度、当年度のリスクマネジメントの

対象、リスク・コンプライアンス研修等に係るリスクマネジメント基本計画を2024年9月に策定し、運用を行っております。

(ウ) コンプライアンス・リスク管理委員会の意見を意思決定に組み込む

【改善報告書に記載した改善策】

工期が長く、受注金額が多額である、顧客からのクレームがある、債権の回収遅延が起こっているなど、リスクマネジメントのガイドラインに記載のある大きな事業リスクがある案件が発生した場合、案件の受注前の場合には最終決裁の前に、受注後の場合には事業リスクが発生した都度、コンプライアンス・リスク管理委員会において、当該取引におけるリスク評価とのリスクに対する対応方法が適切であるか確認を行い、コンプライアンス・リスク管理委員会からの意見を書面として取り纏め、コンプライアンス・リスク管理委員会と兼務している役員から取締役会へ報告を行うことで、その意見を反映することができる体制を上記リスクマネジメントのガイドラインに盛り込むことにより構築します。

【実施・運用状況】

改善報告書に記載のとおり、工期が長く、受注金額が多額である、顧客からのクレームがある、債権の回収遅延が起こっているなど、リスクマネジメントガイドラインに記載のある大きな事業リスクがある案件について、リスク・コンプライアンス委員会においてリスク評価、リスクへの対応方法の審議を実施し、リスク・コンプライアンス委員会の委員を兼務している取締役（笠原代表取締役、橋本監査等委員、磯部取締役、大下監査等委員、沼井監査等委員）を通じて取締役会への連携を図っております。

b. リスク管理体制の強化

(ア) 当社リスクの再評価と定期的な見直し

【改善報告書に記載した改善策】

上記にて策定したリスク管理手法に則り、当社の各事業や取引について、2024年9月末を目途に当社全体におけるリスクの再評価を実施します。具体的には、年に1回（初回は2024年9月）は当社におけるリスク管理体制の評価や自社を取り巻く環境、自社の強み・弱みや事業の優先順位なども合わせて分析を行い、当社の現状に合致した基本方針や管理体制などの見直しを実施し、その結果は取締役会に報告します。また、その見直しが実施されているかのモニタリングは、コンプライアンス・リスク管理委員会にて指名されるモニタリング者（当社取締役、内部監査室長）が2024年10月を目途に実施します。

【実施・運用状況】

改善報告書に記載のとおり、2024年9月にリスクマネジメントのガイドラインに則り、当社全体におけるリスクの再評価を実施し、当年度のリスクマネジメントの対象を関連当事者取引、金額等において重要性のある案件等に決定致しました。当社リスクの再評価の結果については、リスク・コンプライアンス委員会に参加している取締役については適時に認識しており、リスク・コンプライアンス委員会に参加していない社外取締役については、イントラネット上に議事録等関連資料を格納することで適時に共有をしております。

当該リスクの再評価が実施されているかのモニタリングをリスク・コンプライアンス委員会の指名したモニタリング者である横山監査等委員、佐々木内部監査室長が2024年9月以降実施されているリスク・コンプライアンス委員会に実際に参加し、内容を把握、必要に応じて意見を述べることで実施しております。

(イ) 継続的なリスク管理に関する教育

【改善報告書に記載した改善策】

当社は、会社全体としてリスク感度の不十分であり、リスク管理に関する理解が不足していたことから、リスク管理の重要性についての周知させていく必要があるものと認識しております。そのため、経営陣が自ら先頭に立ちリスク管理体制の構築を進めることの重要性を理解させ、従業員に対してもリスク管理の知識と意識を高めるための研修を定期的実施します。

具体的には、役員に対しては、上記⑤に記載しております2025年1月に開催するリスクマネジメントに関する研修を1回目として、今後は年に1回の頻度で開催予定です。従業員については、外部研修機関を利用し、リスクマネジメントの基礎知識に関する研修を2024年12月までに受講予定です。今後は、年に1回グループワークなどで具体的な当社のリスクについてディスカッションをすることを検討しています。

研修においては管理部門が研修内容についての理解度テストを実施します。理解度テストの成績が振るわない者については、管理部門から個別に研修内容の要点を説明するなど、研修後のフォローを徹底いたします。また、理解度テストの結果については、取締役会、監査等委員会及びコンプライアンス・リスク管理委員会へ報告し、コンプライアンス意識の醸成状態についてモニタリングを行います。

【実施・運用状況】

改善報告書に記載のとおり、2025年1月に全役職員に対してリスクマネジメント研修及び理解度テストを実施しております。なお、効果的かつ効率的な研修実施の観点から、外部研修機関を利用する予定であった従業員向けの研修について、リスク・コンプライアンス委員長である外部専門家塩野公認会計士を講師として、役員向け研修と同時に実施しております。今後もリスクマネジメントに係る研修を年1回程度実施し、継続的なリスク管理に関する教育を実施してまいります。

⑨ 監査等委員会の充実（2. (1) ⑦に対応）

a. 選任基準

【改善報告書に記載した改善策】

従前の監査等委員は、取締役の職務執行を監査する監査等委員会としての立場から、経営陣らの是正が十分に行われない状況を受け、取締役会にて問題提起を行い、経営陣に対して厳しく改善措置を求めるなど、更に一步踏み込んだ対応を行うには至りませんでした。これを是正するため、今後就任する監査等委員に対しては、2024年8月末までに一定の選任基準を設けることといたします。

具体的な選任基準は下記のとおりです。

- ・他社上場企業での監査等委員としての経験があること又は、経営、法務、会計等、上場企業の監査等委員として必要な専門的知識を有していること
- ・取締役会にて忌憚ない意見を述べられる人材であること
- ・当社の監査等委員としての十分な時間の確保ができること
- ・優れたコミュニケーション能力を有していること
- ・他の役員に対して積極的に牽制機能を発揮できること
- ・上場会社の役員として必要なコンプライアンス意識を保有していること

【実施・運用状況】

改善報告書に記載のとおり、取締役会がその役割・責務を適切に遂行すべく実行性の確保と向上を図るため取締役（監査等委員）の選解任方針・手続を2024年8月に設定し、当社ホームページにおいて開示しております。なお、現経営陣（監査等委員）の選任については、前経営陣の下で、ガバナンス委員会の諮問を行いその適格性を判断しておりますが、2024年8月に設定した選任基準に合致している者を選任しているものと判断しております。

監査等委員である取締役の選任方針

監査等委員である取締役候補者は、監査等委員会と連携し、以下の役割・責務を果たすことが期待できる資質とバックグラウンドを有する人物を選任することを基本方針とする。

（選任基準）

- ・ラックランドグループの経営方針や経営改善について、適切な助言・意見具申を行うことができる知見やバックグラウンドを有していること
- ・ラックランドグループと重大な利害関係がなく、独立性を担保できること
- ・取締役会にて忌憚ない意見を述べられる人材であること
- ・他の役員に対して積極的に牽制機能を発揮できること
- ・公正不偏の態度を保持できること
- ・当社取締役会に原則として75%以上参加でき、当社の取締役としての十分な時間の確保ができること
- ・法令上求められる取締役および社外取締役としての適格要件を満たす者であり、上場会社の取締役として必要なコンプライアンス意識を保有していること
- ・（社外取締役の場合）他社上場企業での取締役としての経験がある、又は、経営、法務、会計等、上場企業の社外役員として必要な専門的知識を有していること

b. 事前協議の徹底

【改善報告書に記載した改善策】

監査等委員に対する社内状況や喫緊の課題などについて十分に共有ができていなかったうえに、監査等委員が自ら情報収集をすることや、取締役会へ問題提起を行い経営陣に対して改善対応を促しそれを監視するなどの行動ができておりませんでした。

これを是正するために監査等委員は、内部監査室やその他取締役、執行役員などの社内人材及び会計監査人との連携の強化を図り、情報を収集した上で取締役会に臨む必要があります。

これを実施するにあたり、監査等委員会を取締役に先立って開催し、各所との連携で得た社内情報からの懸念事項や取締役会で決議・報告される事項についてリスクの検討の充分性、モニタリング対象（役員経費についてのウォッチや資金繰り）について事前に協議をした上で取締役会に参加することで、事前の意見調整により取締役会で質問すべき事項等が明確になり、監査等委員会の意見が取締役に適切に反映されるようにいたします。

なお、各所との連携について、具体的には、監査計画に定めることにより、監査等委員による他の取締役、執行役員、部門長へのヒアリングを2024年9月より順次実施し（1年間で全ての取締役、執行役員、部門長へのヒアリングを完了する予定です）、内部監査室との月1回の定期的なコミュニケーションや四半期毎の会計監査人との懸念事項の共有や協議だけでなく、相談事項や重要性の高い事項においては随時メール等による日常的なコミュニケーションの機会の場を増やすことを監査等委員会規則に2024年9月を目途に盛り込むことにより、社内人材や会計監査人との連携を強化することを検討しております。

【実施・運用状況】

改善報告書に記載のとおり、監査等委員会の開催は取締役会に先立って実施し、取締役会で審議すべき事項について監査等委員会内で事前に共有、協議を実施したうえで、監査等委員が取締役会に出席する運用としております。監査等委員会の監査計画の中で、他の取締役、執行役員、部門長へのヒアリングを計画し、順次実施しており、1年間で全ての取締役、執行役員、部門長へのヒアリングを完了する予定としております。本報告書提出日現在において、48名中18名へのヒアリングが完了しております。ヒアリングを実施することで、監査等委員及び内部監査室が現場の課題などを吸い上げることができ、監査等委員会・内部監査室と現場サイドの風通しがよくなったものと認識しております。

内部監査室が三様監査におけるコミュニケーションの中心となることから、まず2024年9月に内部監査規程の改定を実施し、監査等委員会の指示のもと、内部監査室は定期的に会計監査人との間で、監査計画、監査の実施、結果および是正の状況などについて情報交換のうえ、会計監査人との情報交換の内容は必要に応じて監査等委員会に報告されるものと定めております。また、改善報告書に記載をしている点を鑑み、日常的なコミュニケーションを実施することについて、2025年2月に監査等委員会規則の改訂も実施しております。

内部監査室及び会計監査人との三様監査の観点から、監査等委員会及び内部監査室が2024年11月に実施した従前から実施している会計監査人との四半期決算のレビューに係る定例のコミュニケーション以外に、内部監査室が2024年9月、10月、2025年1月に会計監査人と会計処理や四半期決算に係るコミュニケーションを行う機会を新たに設定しており、当該コミュニケーションにおいては、監査等委員会へ報告が必要な情報はありませんでした。また、従前は監査計画及び四半期決算における定例的なコミュニケーションのみ実施しておりましたが、2024年12月には、監査等委員会及び内部監査室が、会計処理の論点について、会計監査人とコミュニケーションを実施しております。さらに、従前は同室での執務を実施していませんでしたが、2024年12月より同じ室内に在籍している常勤監査等委員と内部監査室との業務監査内容やJ-SOXに関する日常的なコミュニケーション、従前は十分に実施できていなかった監査等委員長と内部監査室長のメール・電話による内部監査結果や監査等委員会の議題などに関する密なコミュニケーションが実施

できていると認識しております。

上述のように、内部監査室が社長直下であり、内部監査室員の人員が1名と少なく、常勤監査等委員と内部監査室が同室で執務していなかった従前と比して、当社における三様監査が充実しているものと判断しております。今後も定例的な会計監査人とのコミュニケーションに加え、内部監査室は経理部が会計監査人とコミュニケーションを実施している場に積極的に参加をする、監査等委員会は会計処理の論点が発生した場合にコミュニケーションを積極的に実施するように努め、三様監査の更なる充実を図ってまいります。この点、当社は、監査等委員会、内部監査室及び会計監査人の三者相互のコミュニケーションを今後も積極的に行うことを風化させることのないように、2025年2月に三様監査運営マニュアルを策定しております。

⑩ 関連当事者取引及び利益相反取引に関する規程の見直し（2.（1）⑧に対応）

【改善報告書に記載した改善策】

当社では、関連当事者に関する認識が不十分であり、関連当事者取引に関する規程が存在しないだけでなく、取締役会においても、関連当事者取引や利益相反に対する認識が不十分であり、監視を十分に行っていませんでした。

これを是正するために、まずは関連当事者取引に関する規程を2024年7月末までに新設します。また、総務部及び経理部において、関連当事者や利益相反となる取引の範囲を把握するために当社取締役及び筆頭株主への調査を実施するなどスクリーニングを2024年8月に実施します。具体的には、従前、役員との取引の検討がストック・オプション行使のみであり、その他取引（投資有価証券の売買・設備工事の受託）については検討対象外となっていたことから、記載内容が関連当事者や利益相反となる取引の範囲を把握するためには不十分であったアンケートの記載内容の見直しを実施します。また、実質的支配関係にある会社についても追加ヒアリングを実施するなど調査を行い、網羅的に情報を収集し、関連当事者や利益相反となる取引のスクリーニングを行い、関連当事者リストを2024年8月に作成いたします。

原則的に関連当事者取引や利益相反取引のおそれのある取引は実行しないこととし、当社子会社の代表取締役が代表を務める会社との取引など継続している関連当事者取引がある場合は、次の審査手続きにて再度慎重に審議を行うことにします。なお、②で記載している望月氏との業務委託契約など、例外の対象となるものは、新規の関連当事者取引や利益相反取引であっても取引をせざるを得ない事情があり、コンプライアンス・リスク管理委員会で合理性・妥当性を審議した結果、問題がないとされ、取締役会で承認された取引を想定しております。

関連当事者取引や利益相反取引の審査手続きは、上記関連当事者リストに該当する取引を実施する場合、事業部門と管理部門が取引の合理性や妥当性や適切性に関して協議を行ったうえで、その内容について、コンプライアンス・リスク管理委員会が協議を行います。その結果を加味したうえで取締役会に諮ることにします。（通常取引よりもより慎重な議論、審査が行われることとしております。）なお、取引を開始した場合でも継続的にモニタリングを行い、少なくとも1年に一度（12月を予定しております）は、コンプライアンス・リスク管理委員会において、当初条件からの変更が行われていないこと等の定期的な確認を徹底します。変更が生じた場合は直ちに取締役会及びコンプライアンス・リスク管理委員会に報告する体制を構築します。

なお、関連当事者に該当する者に対して、関連当事者取引に関する説明が不十分であったこと、それを説明する側や実施する側に関してもマニュアルが未整備であったことから、関連当事者調査に係るマニュアルを2024年9月末までに整備いたします。

【実施・運用状況】

改善報告書に記載のとおり、2024年7月に関連当事者取引管理規程を制定し、運用しております。また、関連当事者取引管理マニュアルを2024年9月に制定し、運用しております。関連当事者規程、関連当事者取引管理マニュアルに則り、関連当事者の範囲・取引の内容、実質的支配関係にある会社に関する記載・説明文を追加するなどアンケートの記載内容の見直しを実施した当社グループと関連当事者との取引に関する調査表を、当社グループ役員全員及び当社大株主である望月氏に対して2024年11月までに配布及び回収し、関連当事者リストを2024年11月に作成しております。なお、アンケート回答に齟齬が生じないように、アンケートに関する説明を、関連当事者に係る不正調査経験や特設注意市場銘柄解除コンサルティングの経験のある佐々木洋平公認会計士に、望月氏を含め当社グループ役員に説明を実施していただいております。なお、改善報告書に記載しております「実質的支配関係にある会社についても追加ヒアリングを実施するなど調査」については、当該アンケート及びアンケートに係る説明によって実施できていると判断しております。今後は、関連当事者取引管理マニュアルに則り、当社グループ役員に対し、四半期毎に当該調査を実施してまいります。

関連当事者調査表を回収した結果、新たに発生した関連当事者取引は、望月氏との業務委託契約に係る関連当事者取引であり、ガバナンス委員会での検討、取締役会での審議を実施し、業務委託契約を締結するとともに、改革を実施しておりますリスク・コンプライアンス委員会において、当該関連当事者についての検討を実施しております。望月氏との業務委託契約について、関連当事者取引管理マニュアルに則り、リスク・コンプライアンス委員会において、関連当事者取引の適格性・妥当性を検討するための関連当事者審査シートに基づき合理性・妥当性を審議した結果、交際費など経費の負担を当社が行わない、他協力会社の業務委託料率と比較して同等の料率である、案件紹介書の内容についてリスク・コンプライアンス委員会での検討を実施したうえで業務委託料の支払いを行うという観点から、関連当事者取引の合理性・妥当性について問題ないとの認識がなされております。

⑩ 役員経費精算のルール設定（2. (1) ⑨に対応）

【改善報告書に記載した改善策】

当社では、社長による不適切な経費精算を見逃していた原因として、役員経費に関する規程やルールがなく、承認プロセスや予算管理における不備があったものと認識しております。また、システム上事後申請となる場合にはアラートが発生し解除する必要がありますが、従前は明確な解除方針が定まっておらず、望月氏に対する忖度により、DXソリューション部が解除を実施しておりました。

これを是正するために、役員経費精算規程を2024年7月末までに新設し、規程において経費精算の性質や上限を明記することにします。また、承認手続きにおいて金額基準が設けられていな

いことから、上記②に記載しております決裁権限の見直しの際に、経費精算についても自己承認とならないような配慮と金額基準を設定することにより、決裁手続きの見直しを行います。具体的には、経費申請システムにおいて、交際費及び出張・現場出張費については、従来望月氏であった承認者を管理本部長とし、管理本部長の申請については、CSサポート本部長が承認する体制に2024年5月に移行しております。また、従来から事後申請となる経費精算（期ズレによる経費精算）について経費申請システムにおいてアラートが出る仕組みとなっており、アラートを解除するための手順が不明確でありました。アラートを解除するためには、事後申請をすることとなった部門の部門長から理由を説明したうえで管理本部長の承認を得ることを必須とする体制を2024年5月から構築しております。2024年9月からアラートが解除された案件について、リスクアプローチに基づき計画した経費の監査とともに内部監査室が内容の監査を行い、少なくとも四半期に一度取締役会及び監査等委員会に報告する体制を構築いたします。なお、一人当たり10万円を超過するような交際接待費の申請や、事業関連性が不明確な経費の事前申請であると管理本部長が認識した場合には、ガバナンス委員会（2024年9月1日より監査等委員会）に管理本部長が報告し、適切な助言を得る体制としております。

さらに、従来から事前申請は必要とされておりましたが改めて社内通達により周知徹底するとともに、社内のイントラネットに記載されている経費精算のルールを改訂します。具体的には、2024年8月末までに、承認者が適切な判断ができるようにどの会社の誰とどのような案件でといった経費精算に対する記載内容を充実させるとともに、重複精算の防止策としてクレジットカード明細での精算を禁止することを盛り込みます。

また、交際接待費全体の厳密な予実管理を実施することについても2024年9月を目途に予算管理規程上に交際接待費の項目を設けることとし、管理本部がこれを確実に実施し、毎月取締役会及び監査等委員会に報告するとともに、予算超過した場合はその状況を取締役会及び監査等委員会に予算超過の原因分析結果と予算超過した交際費を使用した者へのヒアリングを実施した内容を報告する体制とします。

【実施・運用状況】

改善報告書に記載のとおり、役員経費精算規程を2024年7月に制定し、運用を開始しております。経費申請システムにおいて、交際接待費及び出張・現場出張費については、従来望月氏であった承認者を管理本部長とし、管理本部長の申請については、CSサポート本部長が承認する体制に、そして、期ズレによる経費精算のアラートを解除するためには、事後申請をすることとなった部門の部門長から理由を説明したうえで管理本部長の承認を得ることを必須とする体制に2024年5月に移行しており、運用を実施しております（その後、当時CSサポート本部長であった郷内氏が、2024年8月末の定時株主総会にて当社の取締役を退任し、以降、当社と業務委託契約を締結することとなったため、管理本部長の申請については、代表取締役社長が承認する体制に変更しております。）。本報告書提出日現在、58件のアラートが発生しておりますが、内容に関しては申請遅れや申請内容（科目等）の訂正における期ズレとなっており、申請自体は正当な経費申請であることを部門長が確認し、そのうえで管理本部長が請求書等を確認して判断しております。

上記アラートが解除された案件については、内部監査室が、月次内部監査方針に基づいて内部

監査を実施しており、適宜監査等委員会及び取締役会に報告をおこなっております。一人当たり10万円を超過するような交際接待費の申請や、事業関連性が不明確な経費の事前申請であると管理本部長が認識した場合には、ガバナンス委員会に管理本部長が報告する運用としております（2024年9月1日より監査等委員会に報告する運用へ変更しております。また、一人当たり10万円を超過するような交際接待費の申請の運用については、2024年7月に新設した交際接待費規程において規定をしている一方で、事業関連性が不明確な経費についての運用はガバナンス委員会と管理本部長の協議により決定され運用を行ってきましたが、マニュアル等において明確に定めていなかったため、2025年2月においてマニュアル化を実施し、今後管理本部長が変更になった場合においても適切に運用が実施される体制を構築致しました。）。なお、本報告書提出日現在において、1人当たり10万円を超過するような交際接待費の申請や事業関連性が不明確であると管理本部長が認識した経費申請は不見当でした。

2024年8月に、承認者が適切な判断ができるようにどの会社の誰とどのような案件でといった経費精算に対する記載内容及び重複精算の防止策としてクレジットカード明細での精算を禁止することを、通達によって発信しております。

2024年9月に予算管理規程を改定し、交際接待費の項目を設けて経理部が予実管理を実施し、リスク・コンプライアンス委員会に管理本部より報告を行い、リスク・コンプライアンス委員会の委員である取締役、監査等委員によって、当該予実管理についての情報を連携する運用としております。

⑫ 内部通報窓口の機能の充実（2.（1）⑩に対応）

【改善報告書に記載した改善策】

現在、当社グループの内部通報窓口は内部監査室のみとなっておりますが、窓口が社内のみとすることは、役員や幹部職員の不正行為についての内部通報の心理的障壁となる可能性があり、内部通報制度の十分な活用がなされない可能性があります。

そこで、当社と利害関係を有さない弁護士等の専門家が担当する外部窓口もしくは経営陣や業務執行側から独立した立場の内部通報窓口事業者による外部窓口の設置を2024年8月末までに行います。

また、内部通報制度の見直しを図り、通報ルートの確立や範囲外共有の禁止条文を設け、匿名性を確保するとともに不当処分の禁止や範囲共有等の防止措置等の通報者に不利益とならない十分な配慮を施して、特に本件は、コンプライアンス・リスク管理委員会委員長たる代表取締役社長が関与する不正であったことを踏まえ、外部及び内部通報窓口からの報告先は監査等委員会のみとすることとする内容を盛り込んだ内部通報制度運用規程の改訂について2024年9月を目途に実施することにより、内部通報制度の充実を行います。なお、役員への内部通報制度の周知として、上記⑤に記載しております2024年11月に開催する内部通報に関する研修を1回目として、年に1回は通報制度に関する研修を行うとともに、通報先を分かりやすく掲示する、通報方法についての冊子（マニュアル）を配布するなど周知活動を徹底します。また研修から半年後を目途に全社員に向けてアンケートを取るなどして内部通報に関する浸透状況を確認し、対策を行うことで内部通報制度の形骸化を防ぐことを検討しております。

【実施・運用状況】

改善報告書に記載のとおり、当社と顧問契約を締結しておらず、当社と利害関係を有しない弁護士である瀧澤輝弁護士（たきざわ法律事務所）が担当する外部窓口を設置し、2024年9月から運用を開始しております。瀧澤弁護士は当社の大下取締役と交流があり、同人から推薦を受けたものであり、弁護士として企業法務、コンプライアンスに関する専門的知識があり、適任であると判断し、当社外部通報窓口の担当業務を依頼致しました。また、外部及び内部通報窓口への内部通報は、監査等委員会と随時情報共有をしながら当社内部監査室が事実関係の調査を行うことを盛り込み、内部通報制度運用規程を2024年8月に改定を実施し、運用しております。2024年11月に⑤に記載されております内部通報に係る研修及び理解度テストを実施し、通報先を社内イントラネットに掲示するとともに、2025年2月に内部通報に関する冊子を配布することで内部通報制度の存在と概要の周知を行っております。今後も、通報方法について社内イントラネットで掲示のうえ周知する、内部通報に関するアンケートを取る（2025年6月に実施予定）など、内部通報に係る周知活動を継続するとともに内部通報に関する浸透状況を確認し、内部通報制度の形骸化の防止を図ってまいります。

⑬ 取締役会への情報共有や情報伝達の改善（2. (1) ⑪に対応）

a. 取締役会メンバーへの情報共有

【改善報告書に記載した改善策】

当社は国税当局から、複数事項の指摘を受けていた件に関して、鈴木氏が重大性を認識せず取締役会への共有をしていなかったことに加え、望月氏もリテラシー不足から国税当局から指摘を受けた自らの不適切な経費申請について取締役会に情報提供ができておらず、他の取締役も望月氏に対する付度から能動的に情報を入手・検討することもなく、警鐘を鳴らす者がいなかったため、担当取締役や執行役員が報告すべき重要事項（開示対象となる事項、レピュテーションリスクの高い事項、財務上影響が大きいと考えられる事項等）のリスト化を2024年9月末までに行います。報告体制としては、担当役員から代表取締役にメール等で文書化して報告することを2024年10月から実施いたします。その報告については他取締役（監査等委員含む）にCC等で同時に情報を共有することを徹底いたします。

なお、報告事項や付議事項における論点の整理や正確な情報収集のために、各部門長及び執行役員に対して直接説明を求めることや質疑応答ができる体制といたします。具体的には、取締役会において、各取締役が、各部門長及び執行役員に対してヒアリングをする機会を、2024年9月より1年間のローテーションにより設けることといたします。

取締役会の資料は取締役会開催日の3営業日前には取締役へ共有することにいたします。特に、役員や主要株主との間の関連当事者取引や利益相反のおそれが生じる取引を開始する際には、審議するための十分な資料を事前に提供することを徹底します。

【実施・運用状況】

改善報告書に記載のとおり、適時開示が求められる会社情報である上場会社の決定事実及び上場会社の発生事実を参考とし、2024年9月に担当取締役や執行役員が報告すべき重要事項をリスト化し、該当するような事項が発生した場合には、担当役員から代表取締役にメールにて報告す

る運用を2024年10月より開始しております。なお、本報告書提出日現在において、リストに該当するような事項は発生しておりません。

リストは下記のとおりです。

全取締役 全執行役員共通、子会社で発生した事項を含む

- 災害に起因する損害又は業務遂行の過程で生じた損害
- 訴訟の提起又は判決等
- 仮処分命令の申立て又は決定等
- 免許の取消し、事業の停止その他これらに準ずる行政庁による法令等に基づく処分又は行政庁による法令違反に係る告発
- 破産手続開始、再生手続開始、更生手続開始又は企業担保権の実行の申立て
- 手形等の不渡り又は手形交換所による取引停止処分
- 債権の取立不能又は取立遅延
- 取引先との取引停止
- 債務免除等の金融支援
- 資源の発見
- その他会社の運営、業務若しくは財産又は当該上場株券等に関する重要な事実

管理本部 取締役 執行役員報告事項

- 主要株主又は主要株主である筆頭株主の異動
- 上場廃止の原因となる事実
- 親会社の異動、支配株主（親会社を除く。）の異動又はその他の関係会社の異動
- 特別支配株主による株式等売渡請求等
- 株式又は新株予約権の発行差止請求
- 株主総会の招集請求
- 保有有価証券の含み損
- 公認会計士等の異動
- 有価証券報告書・四半期報告書の提出遅延
- 有価証券報告書・四半期報告書の提出期限延長申請に係る承認等
- 財務諸表等の監査報告書における不適正意見、意見不表明、継続企業の前提に関する事項を除外事項とした限定付適正意見
- 内部統制監査報告書における不適正意見、意見不表明
- 株式事務代行委託契約の解除通知の受領等

取締役会において、各取締役が執行役員及び部門長に対するヒアリングを2024年9月より1年間で完了するスケジュールにより実施しております。本報告書提出日現在において、42名中8名へのヒアリングが完了しております。取締役会の資料は取締役会開催日の3営業日前には各取締役へ共有をする運用としております。

⑭ 内部監査室の充実（2.（1）⑫に対応）

a. 内部監査室の見直し（位置付け、人員補強）

【改善報告書に記載した改善策】

当社の内部監査室は、社長の直轄部門として位置付けられており、社長の交際接待費についての不適切行為が問題となっている本経費精算事案において、内部監査室が適切に監査を行使することができない体制となっていました。

これを是正するため、内部監査室の位置付けを監査等委員会の直属組織として2024年8月末に変更を行い、次b.のモニタリングや内部監査業務において発見された不備や懸念事項について、毎月監査等委員会に報告を行います。なお、緊急性の高い項目については、随時報告を行うことといたします。

また、内部監査室の人材についても1名体制であり、当社の規模からしても形式的な監査にならざるを得ず、内部統制の統合的フレームワークにおける業務を監査して評価する第3線としての役割を十分に発揮できなかったものと考えています。そのため、2024年9月末を目途に内部監査室の人材を、内部監査室長候補を含む2名補充し、内部監査室専任者が3名となる体制とするべく採用活動を早急に進めるとともに、2024年7月末までに当社ガバナンス委員の紹介による外部のコンサルティング会社に内部統制の再構築・整備に関してサポートを委託するなど、内部監査体制の改善・強化を実施します。

【実施・運用状況】

改善報告書に記載のとおり、2024年9月に内部監査規程を改訂し、運用しており、内部監査室を監査等委員会の直轄に変更しております。また、当社監査等委員（当時ガバナンス委員）である横山友之氏の紹介により、水谷啓吾公認会計士と業務委託契約を2024年7月に締結し、内部統制の再構築・整備に関するサポートを委託しております。なお、水谷啓吾氏は、横山友之氏が取締役監査等委員を務める会社において内部統制のコンサルティングサービスを提供しており、横山友之氏からの紹介によって当社と契約するに至っております。

また、上場会社での内部監査経験を有する者2名を新たに採用し、内部監査室長1名（2024年9月1日付で採用）、内部監査室員2名（2024年12月1日付で1名を採用、他方の1名は以前から在籍）の内部監査室専任者が3名となる体制としております。

b. モニタリングの実施

【改善報告書に記載した改善策】

当社の内部監査室は、前述のとおり1名体制であったため、いわゆるJ-SOX 対応の内部監査が中心となって実施されており、業務監査にほとんど手が回っていませんでした。

このような状況から今回の社長の交際接待費についての不適正行為や社内手続き上の不備などが見逃されており、内部監査室の適切な監査が実施できていればこれを是正するための働きかけができたものと考えております。

このことから、内部監査室の業務としてJ-SOXに対応する拠点だけではなく、各業務のリスク評価を行い、全拠点について内部監査を実施できるよう業務監査計画を策定し、実行します。具体的には、三様監査の観点から、監査等委員と内部監査室で全拠点（子会社についてはJ-

SOXの全社統制の対象となっている会社)を3年で一巡出来るような内部監査計画を立案し、業務監査を2024年10月より実行してまいります。

なお、業務監査の一環として稟議等の決裁の確認、業務執行状況の日常的な監視、資金繰りのモニタリング等を実施、その結果について取締役会、監査等委員会にて報告を行うとともに、懸念事項が発生した場合には速やかに監査等委員会や会計監査人に報告するなど連携の強化を図ります。

【実施・運用状況】

改善報告書に記載のとおり、監査等委員会の直轄となり、人員の補強がなされた新しい内部監査室において、J-SOXに対応する拠点だけではなく、当社の全拠点（子会社については、J-SOXの全社統制の対象となっている会社）を3年で一巡出来るように、業務監査を含む内部監査計画を2024年9月に策定し、2024年10月より業務監査を実施しております。業務監査の一環として、稟議等の決裁の確認、1申請あたり10万円以上の交際費についての検討、業務執行状況の日常的な監視、資金繰りのモニタリング等を実施し、その結果について、取締役会、監査等委員会に内部監査室が参加し、報告を実施しております。

(2) 改善措置の実施スケジュール

-----> : 検討/整備期間 ◎ : 実施/完了 -----> : 運用期間

再発防止策	2024年						2025年
	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月
① ガバナンス委員会の設置	----->	----->					
② 当社代表取締役（当時）であった望月氏への依存からの脱却							
a. 望月氏の代表取締役の辞任、業務委託への移行							
(ア) 望月氏との業務委託契約	----->	◎	----->	----->	----->	----->	----->
(イ) 望月氏に対するモニタリング	----->	◎	----->	----->	----->	----->	----->
b. 権限の一極集中の防止	----->	◎	----->	----->	----->	----->	----->
③ 当社取締役の刷新	----->	◎					
④ 当社取締役への責任追及	----->	----->	----->	----->	----->	◎	
⑤ 研修の継続的な実施							
a. 職責やコンプライアンスに関する研修の実施	----->	◎	----->	----->	----->	----->	----->
b. アカウンタビリティ意識の改革	----->	----->	----->	◎	----->	----->	----->
⑥ 指名委員会の設置及び取締役会構成の見直し							
a. 指名報酬委員会の設置							
(ア) 選任基準と選任プロセスの明確化	----->	◎	----->	----->	----->	----->	----->
(イ) サクセッションプランの検討	----->	----->	----->	----->	----->	◎	----->
b. 取締役会の構成変更	----->	◎	----->	----->	----->	----->	----->
⑦ 当取締役会における重要リスクのモニタリング							
a. モニタリングとPDCAの実施	----->	----->	◎	----->	----->	----->	----->
⑧ リスク管理体制の再構築とリスク管理の強化							
a. リスク管理体制の構築							
(ア) コンプライアンス・リスク管理委員会の構成変更	----->	----->	◎	----->	----->	----->	----->
(イ) リスクマネジメントのガイドライン、計画等の策定	----->	----->	◎	----->	----->	----->	----->
(ウ) コンプライアンス・リスク管理委員会の意見	----->	----->	◎	----->	----->	----->	----->

再発防止策		2024年						2025年
		7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月
	を意思決定に組み込む							
	b. リスク管理体制の強化							
	(ア) 当社リスクの再評価と定期的な見直し	----->		◎	----->			
	(イ) 継続的なリスク管理に関する教育	----->					◎	----->
⑨	監査等委員会の充実							
	a. 選任基準	----->	◎	----->				
	b. 事前協議の徹底	----->		◎	----->			
⑩	関連当事者取引及び利益相反取引に関する規程の見直し	◎	----->					
⑪	役員経費精算のルール設定	◎	----->					
⑫	内部通報窓口の機能の充実	----->		◎	----->			
⑬	取締役会への情報共有や情報伝達の改善							
	a. 取締役会メンバーへの情報共有	----->		◎	----->			
⑭	内部監査室の充実							
	a. 内部監査室の見直し（位置付け、人員補強）	----->		◎	----->			
	b. モニタリングの実施	----->		◎	----->			

3. 改善措置の実施状況及び運用状況に対する上場会社の評価

この度の不適切な会計処理の結果、過年度決算を訂正いたしましたことについて、関係者の皆様には多大なるご迷惑とご心配をおかけしましたこと、改めて深くお詫び申し上げますとともに、上場会社として重大な責任があると深く反省しております。

当社は、ガバナンス体制や内部統制が不十分であったことを反省し、このような事態を二度と繰り返さないよう、経営陣の刷新を行ったうえで、全社一丸となって再発防止について議論し、改善措置に取り組んでまいりました。その結果、取締役会、監査等委員会でのガバナンス体制の再構築、内部統制の強化、コンプライアンス教育による意識の向上等、着実にその成果が現れてきていると考えております。継続してガバナンス、コンプライアンス、内部統制等の更なる改善向上に取り組むことは当社の責務であると考えており、今般の教訓を活かし、会社の持続的な成長、そして中長期的な企業価値の向上に励みながら、株主、投資家の皆様をはじめ関係者の皆様からの信頼回復を目指して、適切な事業運営に努めてまいります。

以上