



2026年5月26日

各 位

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

### 改善計画・状況報告書の公表に関するお知らせ

当社は、2025年11月25日付「東京証券取引所による特別注意銘柄の指定及び上場契約違約金の徴求についてのお知らせ」にて公表したとおり、株式会社東京証券取引所より、2025年11月22日付で特別注意銘柄に指定されました。

これを受けて当社は、特別注意銘柄の指定解除に向け、2025年12月23日付「改善計画の策定方針に関するお知らせ」にて公表したとおり、内部管理体制等の改善を目的として、改善計画・状況報告書（以下「改善計画書」といいます。）を作成し、本日付で株式会社東京証券取引所へ提出いたしました。

この改善計画書は、2025年2月13日付で第三者委員会から受領した「調査報告書」、2025年8月29日付で第三者委員会から受領した「調査報告書」及び2026年4月30日に社内検証委員会から受領した「検証結果報告書」において報告された調査結果を基本として作成したものであり、内部管理体制の整備等に向けた諸施策を実行し、実行状況のモニタリングを実行してまいります。

株主の皆様をはじめ投資家、関係者の皆様にご心配をお掛けしておりますこととお詫び申し上げます。

当社一丸となってこの改善計画を実行してまいりますので、今後ともご支援を賜りますようお願い申し上げます。

以 上

# 改善計画・状況報告書

2026年5月26日

更生会社 株式会社トーシンホールディングス  
管財人 石田 雅文  
管財人 栗田口 太郎

※ 本報告書においてはプライバシー、個人情報保護及び機密情報保護等の観点から、部分的な非開示措置を施しております。

## 目次

1. 経緯	7
(1) 過年度決算訂正の内容	7
① 訂正した過年度決算短信等	7
② 過年度決算訂正による業績への影響	8
(2) 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯・原因	12
A. 第一事案について	12
① 不適切な会計処理が発覚した経緯	12
② 第一事案第三者委員会の構成、調査目的、調査期間等	13
B. 第二事案について	14
① 不適切な会計処理が発覚した経緯	14
② 第二事案第三者委員会の構成、調査目的、調査期間等	14
(3) 当社会計監査人が意見不表明・結論不表明に至った経緯	16
① 意見不表明・結論不表明になった連結財務諸表及び財務諸表等	16
② 意見不表明・結論不表明に至った経緯	16
(4) 特別注意銘柄の指定に至った経緯	17
(5) 社内検証委員会の設置及び検証結果の受領	18
2. 改善措置	19
(1) 不適正開示の発生原因の分析	19
① 創業者の影響力と結果重視の企業風土の存在	19
② 創業者の経営トップとしての倫理観・誠実さを欠いた姿勢・言動	20
③ 会社全体におけるコンプライアンス意識の不足	20
④ 取締役会及び監査役会によるガバナンス機能の実効性欠如	21
⑤ 内部統制の不備	22
⑥ 内部監査室によるモニタリング不足及び内部通報制度の不備	23
⑦ バックオフィス機能の脆弱性	23
⑧ 現金主義によるキャッシュバック支払繰り延べ発見の遅れと TSM における経理規程の未策定	23
⑨ 業務運営の不透明性	24
(2) 再発防止に向けた改善措置(実施済みのものを含む。)	24
① 創業者の退任等による抜本的な経営体制の変革	25
② 取締役会のガバナンス機能の強化	32
③ 監査役会のガバナンス機能の強化	38
④ 内部監査機能の強化	40
⑤ 管理部門の強化及び業務プロセスの改善	42
⑥ 業務運営等のモニタリング強化	45
⑦ 組織風土及びコンプライアンス意識の改善	46
⑧ 内部通報制度の活性化	49
(3) 改善措置の実施スケジュール	50
3. 不適切な情報開示等が投資家及び証券市場に与えた影響についての認識	53

定義一覧

用語	定義
TSHD 又は当社	株式会社トーシンホールディングス
TSM	株式会社トーシンモバイル
当社グループ	株式会社トーシンホールディングス及びその子会社
キャリア	携帯電話の通信回線を提供する事業者
第一事案	TSM においてキャッシュバック費用について現金主義による会計処理を行っていたところ、キャッシュバック費用の支払繰り延べによる未払金額の増加によって、あるべき発生主義による会計処理と実際の会計処理の乖離が発生していた事実が判明した事案(詳細は7頁に定義されます。)
第二事案	TSM における代理店精算において、財務報告用資料と実際の代理店精算用資料の2種類が存在し、かつ財務報告用資料において代理店向けの端末販売等の売上高が過大計上となっていた結果として帳簿上未回収となっている売掛金が存在している事実が判明した事案(詳細は7頁に定義されます。)

## はじめに

株式会社トーシンホールディングス(以下「当社」といいます。)は、2026年5月8日、東京地方裁判所に更生手続開始の申立てを行い、同日午後4時、同裁判所より、更生手続開始の決定を受け、代表取締役社長である石田雅文が事業家管財人に、申立代理人弁護士である栗田口太郎が法律家管財人に、それぞれ選任されました。

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

したがって、当社につき更生手続が開始された2026年5月8日午後4時以降は、当社の事業経営権及び財産の管理処分権は、石田雅文及び栗田口太郎の両名に帰属しており、これらの管財人両名が、東京地方裁判所による監督及び同裁判所が選任した調査委員である永沢徹弁護士による調査の下で、共同して当社の事業の経営及び財産の管理処分に当たることとなります。この結果、当社の更生手続開始後は、管財人の権限と抵触する範囲で、取締役及び取締役会、並びに、監査役及び監査役会が、その権限に制約を受けません。具体的には、当社の取締役及び取締役会は、原則として事業経営権及び財産の管理処分権を有しない立場となり、また、当社の監査役及び監査役会も、原則としてその権限が制約を受ける立場となります。もっとも、管財人が、当社の事業の更生のために、これらの者に対して必要な対処及び協力を求めることは否定されません。他方、当社の会計監査人である監査法人アリアは、引き続き、会計監査の任に当たることとなります。

当社株式は、後述する二度にわたる会計不祥事後、2025年11月22日に東京証券取引所により特別注意銘柄に指定されました。これは、「上場会社の財務諸表等に添付される監査報告書等において意見不表明等が記載され、内部管理体制等について改善の必要性が高いと認められるため(有価証券上場規程第503条第1項第2号b及びc)」及び「適時開示の規定に違反し、内部管理体制等について改善の必要性が高いと認められるため(有価証券上場規程第503条第1項第3号)」の2点の理由によるものであり、より具体的には、東京証券取引所により、6頁記載のとおり指摘されております。

ここでは、とりわけ、「本件は、元代表取締役会長の倫理観・誠実性の欠如などにより、同社は全社的なガバナンスの機能不全に陥り、長期間にわたり複数の不適切会計が行われた結果、投資者の投資判断に深刻な影響を与える虚偽と認められる開示が行われたものであり、また、投資者が適切な投資判断を行うにあたっての前提となる有価証券報告書等の財務諸表等に添付される監査報告書等の監査意見等が意見不表明等となったものであり、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ことから、同社株式を特別注意銘柄に指定することとします。」との指摘を受けています。

当社は、こうした指摘を受け、後述するとおり、元代表取締役会長(創業者である石田信文)の影響力の排除をはじめ、内部管理体制等の改善を図ってまいりました。あわせて、2025年8月以降、取引金融機関14行との間で、弁済期が到来した有利子負債につき、弁済期の猶予に係る協議を進めてまいりましたが、前述のとおり有価証券報告書等の財務諸表等に添付される監査報告書等の監査意見等が意見不表明等となった状態にあることや、後述する株式会社ジェット(代表取締役石田信文)による名古屋地方裁判所に対する臨時株主総会招集許可申立て及び同裁判所による招集許可決定により、内部管理体制の改善を進めてきた経営陣に変更が生じる可能性が生じたことなどから、取引金融機関との事業再生計画案は成立未了であり、有利子負債につき支払不能のおそれが続いた状況にありました。

当社は、こうした経営上の混乱に一刻も早く終止符を打ち、引き続き元代表取締役会長の影響力を排除して内部管理体制の改善を進めるべく、前述のとおり、2026年5月8日、東京地方裁判所に更生手続開始の申立てをし、即日、更生手続開始の決定を受けたものです。

当社は、前述のとおり、取引金融機関14行との間で弁済期の猶予に係る協議を進めてまいりましたが、これは元本全額の弁済を前提としたものであり、租税等の請求権、労働債権、商取引債権はすべて弁済する方針であったことから、当社は、更生手続開始の申立て及び決定にかかわらず、この方針を維持しております。

また、当社は、上記の方針を含む再建計画(更生手続開始後に管財人が提出する更生計画案の骨子となる計画)を事前に取り引金融機関14行に提示し、更生手続開始の申立てを行う方針(引き続き当社の内部管理体制の改善を進めるために管財人として石田雅文及び栗田口太郎の両名の選任を東京地方裁判所に求める旨の方針を含みます。)をお諮りしましたが、いずれの取引金融機関からも異議はありませんでした。そこで、

当社は、東京証券取引所に対し、有価証券上場規程第 603 条第 1 項に基づく申請を行い、東京証券取引所による再建計画の審査が行われた結果、東京証券取引所より、同再建計画が有価証券上場規程第 601 条第 1 項第 3 号ただし書き及び有価証券上場規程施行規則第 601 条第 3 項第 3 号に規定する再建計画であるとの認定を受け、これにより、当社株式は、有価証券上場規程第 601 条第 1 項第 3 号(上場廃止基準)に該当しないものと扱われることになりました。

当社による更生手続開始の申立ての決断は、前述した取引金融機関 14 行に対する有利子負債の状況を踏まえて、経営上の混乱に一刻も早く終止符を打ち、引き続き内部管理体制の改善を進めることにより、特別注意銘柄の指定の解除を目指し、当社をとりまくステークホルダーの皆様に資する経営を行い、もって上場企業としての責任を全うしようとするものです。こうした内部管理体制の改善を進める観点から、当社の更生手続は、更生手続が開始される前の経営改革路線との連続性を保持すべく、いわゆる DIP 型更生手続(違法な経営責任のない経営者が引き続き管財人として事業経営を進める更生手続)として開始されています。また、内部管理体制の改善を進め、法令遵守を図る観点から、管財人 2 名体制(事業家管財人及び法律家管財人)とし、裁判所の監督と調査委員による調査の下で、管財人相互の監視と牽制による共同経営を実施する体制がとられています。

当社は、すでに、2026 年 4 月 3 日、元代表取締役会長(創業者である石田信文)に対し、総額 10 億円を超える損害賠償等を求める訴訟を名古屋地方裁判所に提起しておりますが、管財人は、引き続き、こうした創業者に対する責任追及を進め、その影響力の排除に努めてまいります。

あわせて、第三者割当増資等の手法によるスポンサー候補者の探索に努め、これによる財務基盤の強化、内部管理体制の改善に努めてまいります。

会社更生法は、「窮境にある株式会社について、更生計画の策定及びその遂行に関する手続を定めること等により、債権者、株主その他の利害関係人の利害を適切に調整し、もって当該株式会社の事業の維持更生を図ること」を目的とする法律ですが(会社更生法第 1 条)、当社の更生手続は、まさにこの目的を達成するために申立てをし、かつ、開始されたものであり、管財人 2 名は、引き続き当社株式の上場維持を目指して、内部管理体制の改善に努めてまいります。

更生手続の具体的なスケジュールとして、東京地方裁判所により、管財人による更生計画案の提出期限が 2026 年 9 月 7 日と定められています。したがって、管財人は、この期限までに、引き続き内部管理体制の整備を進めるとともに、できるかぎり第三者割当増資の方法によるスポンサー候補者の探索及び選定を進め、当該スポンサーの具体的な名称、第三者割当増資の具体的内容及び時期、新たに当社の取締役及び監査役となる者の人数及び氏名などを、管財人が提出する更生計画案に記載いたします。更生計画は、裁判所による認可の決定の時から効力を生じますが(会社更生法第 201 条)、通例、スポンサーによる第三者割当増資は、更生計画の認可決定が確定した後に実施されます。現在、裁判所による更生計画の認可の時期としては、2026 年 10 月 31 日が予定されておりますが、その後、認可決定が確定するまでは、一般に、早くても 1 か月程度を要しますので(不服申立てに係る手続が生じた場合には、さらに時間を要します。)、第三者割当増資の具体的な効果が発生するのは、早くても 2026 年 11 月末日ころとなります。以上のスケジュールは、管財人が現在予定している内容であり、裁判所により伸長される場合があります(会社更生法第 184 条第 4 項)。当社につき適時適切なスポンサーを得ることができるかは今後の展開に委ねられた事項であり、また、スポンサーの選定に至った場合においても、第三者割当増資の実施にあたり必要となることのある法令及び有価証券上場規程上の手続に時間を要する場合がありますが、管財人は、できるかぎり早期にこれらを完了できるよう努める方針です。

管財人は、これらの事項に適切に対処することにより、当社株式が特別注意銘柄に指定された 2025 年 11 月 22 日から 1 年以内に内部管理体制を適切に整備する方針です。

以上から、当社の管財人 2 名は、ここに改善計画・状況報告書をご提出いたします。

以下、「1 経緯」、「2 改善措置」、「3 不適切な情報開示等が投資家及び証券市場に与えた影響についての認識」の順に、内容を記述します。

(次頁:東京証券取引所より 2025 年 11 月 22 日に特別注意銘柄の指定を受けた際に示された理由の詳細)

株式会社トーシンホールディングス(以下「同社」という。)は、2025年8月29日に同社における不適切な会計処理に関する第三者委員会の調査報告書を受領した旨を開示し、同年10月31日に過年度の決算内容の訂正(以下「今回訂正」という。)を開示しました。

これらにより、同社グループにおいて、移動体通信関連事業の代理店精算(同社子会社から代理店への端末販売等の売上高と販売手数料等の支払高との精算)における売上高の過大計上や棚卸資産の過大計上などの不適切な会計処理が全社的に行われていたことが明らかになりました。当該不適切な会計処理は元経理担当取締役が深く関与し、一部については元代表取締役会長の重要な関与も認められました。

その結果、同社は、2020年4月期第1四半期から2025年4月期第3四半期までの決算短信等において、上場規則に違反して虚偽と認められる開示を行い、それに伴う決算内容の訂正により、2023年4月期の営業利益、経常利益及び親会社株主に帰属する当期純利益の赤字を黒字に記載していたなど、決算内容を大幅に偽っていたことなどが判明しました。

今回訂正が行われた背景として、同社は2025年2月14日に過年度の決算内容の訂正(以下「前回訂正」という。)を開示していますが、前回訂正に先立つ第三者委員会による調査(以下「前回調査」という。)において明らかとなった元代表取締役会長の影響力と結果重視の企業風土の存在、会社全体のコンプライアンス意識の不足、取締役会及び監査役会の実効性欠如などに加えて、本件では主に以下の点が原因として認められました。

- ・自身の関与が認められた不適切な会計処理に関しても元代表取締役会長から自らの責任を自覚する発言がみられないなど、上場会社のトップとして要求される倫理観・誠実性を欠いた姿勢及び言動をとる元代表取締役会長の下で、同社グループはガバナンスの機能不全に陥っていたこと
- ・決算財務報告プロセスに係る内部統制には仕訳の承認統制及び職務分掌に重大な整備・運用上の不備が認められるほか、業務プロセスに係る内部統制についても整備・運用上の不備が散見され、全社的な内部統制においても重大な課題があるなど、内部統制について機能不全に陥っていたこと
- ・前回調査の実施中及び調査後においても不適切な行為が行われており、前回調査を受けたコンプライアンス意識の改善の姿勢がみられないこと

また、同社が提出した2020年4月期から2024年4月期までの訂正後の有価証券報告書及び四半期報告書並びに2025年4月期の有価証券報告書、訂正後の半期報告書及び四半期決算短信に添付された監査報告書又は期中(四半期)レビュー報告書には、「意見を表明しない」又は「結論の表明をしない」旨が記載されました。

これらの開示及び提出等により、以下の事項が明らかになりました。

- ・意見不表明等に係る期間が6事業年度と長期に及ぶこと
- ・同社は2025年4月期有価証券報告書の延長後の提出期限までに本件訂正処理の正確性・網羅性について自主的な検証を完了させることができなかつたこと
- ・第三者委員会から経営トップの倫理観・誠実性を欠いた姿勢や言動について指摘を受けた元代表取締役会長の処遇を含めた再発防止策の策定と実行が2025年4月期有価証券報告書の延長後の提出期限までに未了であったこと
- ・上記の他、第三者委員会の調査報告書においても、同社の内部管理体制やガバナンスについて多岐にわたる問題点が指摘されていること

以上のとおり、本件は、元代表取締役会長の倫理観・誠実性の欠如などにより、同社は全社的なガバナンスの機能不全に陥り、長期間にわたり複数の不適切会計が行われた結果、投資者の投資判断に深刻な影響を与える虚偽と認められる開示が行われたものであり、また、投資者が適切な投資判断を行うにあたっての前提となる有価証券報告書等の財務諸表等に添付される監査報告書等の監査意見等が意見不表明等となったものであり、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ことから、同社株式を特別注意銘柄に指定することとします。

## 1. 経緯

TSHD は、2025 年 2 月 14 日付「過年度の有価証券報告書等の訂正報告書の提出及び過年度の決算短信の訂正に関するお知らせ」にて公表したとおり、2023 年 4 月期、2024 年 4 月期の連結財務諸表等の訂正を行いました。これは、TSM における、キャッシュバック費用の残高に誤謬が存在する疑いがあることが判明したため、2024 年 12 月 20 日に第三者委員会を設置し、調査を進めた結果、キャッシュバック費用について現金主義による会計処理を行っていたところ、キャッシュバック費用の支払繰り延べによる未払金額の増加によって、あるべき発生主義による会計処理と実際の会計処理の乖離が発生していた事実(以下「第一事案」といいます。)が判明したことから、発生主義に基づいて計上することが適切であると判断し、訂正を行ったものであります。

その後、2025 年 5 月 9 日付「第三者委員会設置に関するお知らせ」にて公表したとおり、TSHD の連結子会社である TSM における代理店向けの代理店精算において、財務報告用資料と実際の代理店精算用資料の 2 種類が存在しており、かつ財務報告用資料において代理店向けの端末販売等の売上高が過大計上となっており、その結果として帳簿上未回収となっている売掛金が存在している事実(以下「第二事案」といいます。)が判明いたしました。これに伴い TSHD は、本件の事実関係及びその内容について、調査とその根本原因を究明し、再発防止を図るため、外部専門家による調査が必要であると判断し、第三者委員会を設置し、調査を進めてまいりました。同年 8 月 29 日に同委員会より調査報告書を受領し、2020 年 4 月期から 2025 年 4 月期第 3 四半期までの期間、TSM において、代理店向けの端末販売等の売上高の過大計上その他不適切な会計処理が行われていたことが判明しました。上記の調査結果等を踏まえて、TSHD は、2025 年 10 月 31 日、過年度有価証券報告書等の訂正報告書を東海財務局に提出するとともに、過年度の決算短信等についても訂正しました。訂正した過年度決算短信等の内容及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。

なお、後述のとおり、TSHD は、2026 年 4 月 30 日、社内検証委員会から検証結果報告書の提出を受けました。かかる調査結果を受け、少なくとも過去に提出済みの第 39 期 2025 年 4 月期(自 2024 年 5 月 1 日至 2025 年 4 月 30 日)の有価証券報告書の訂正を行う予定です。今後、可能な限り早期に、過年度の有価証券報告書等の訂正報告書の提出を行う予定で作業を進めてまいります。

### (1) 過年度決算訂正の内容

#### ① 訂正した過年度決算短信等

##### 【訂正した有価証券報告書】

第 34 期 2020 年 4 月期(自 2019 年 5 月 1 日至 2020 年 4 月 30 日)

第 35 期 2021 年 4 月期(自 2020 年 5 月 1 日至 2021 年 4 月 30 日)

第 36 期 2022 年 4 月期(自 2021 年 5 月 1 日至 2022 年 4 月 30 日)

第 37 期 2023 年 4 月期(自 2022 年 5 月 1 日至 2023 年 4 月 30 日)

第 38 期 2024 年 4 月期(自 2023 年 5 月 1 日至 2024 年 4 月 30 日)

##### 【訂正した半期報告書】

第 39 期 2025 年 4 月期中間期(自 2024 年 5 月 1 日至 2024 年 10 月 31 日)

##### 【訂正した四半期報告書】

第 34 期 2020 年 4 月期第 1 四半期(自 2019 年 5 月 1 日至 2020 年 7 月 31 日)

第 34 期 2020 年 4 月期第 2 四半期(自 2019 年 8 月 1 日至 2020 年 10 月 31 日)

第 34 期 2020 年 4 月期第 3 四半期(自 2019 年 11 月 1 日至 2020 年 1 月 31 日)

第 35 期 2021 年 4 月期第 1 四半期(自 2020 年 5 月 1 日至 2020 年 7 月 31 日)

第 35 期 2021 年 4 月期第 2 四半期(自 2020 年 8 月 1 日至 2020 年 10 月 31 日)

第35期 2021年4月期第3四半期(自2020年11月1日至2021年1月31日)  
 第36期 2022年4月期第1四半期(自2021年5月1日至2021年7月31日)  
 第36期 2022年4月期第2四半期(自2021年8月1日至2021年10月31日)  
 第36期 2022年4月期第3四半期(自2021年11月1日至2022年1月31日)  
 第37期 2023年4月期第1四半期(自2022年5月1日至2022年7月31日)  
 第37期 2023年4月期第2四半期(自2022年8月1日至2022年10月31日)  
 第37期 2023年4月期第3四半期(自2022年11月1日至2023年1月31日)  
 第38期 2024年4月期第1四半期(自2023年5月1日至2023年7月31日)  
 第38期 2024年4月期第2四半期(自2023年8月1日至2023年10月31日)  
 第38期 2024年4月期第3四半期(自2023年11月1日至2024年1月31日)  
 第39期 2025年4月期第1四半期(自2024年5月1日至2024年7月31日)  
 第39期 2025年4月期第3四半期(自2024年11月1日至2025年1月31日)

【訂正した決算短信及び四半期決算短信】

第34期 2020年4月期第1四半期決算短信〔日本基準〕(連結)  
 第34期 2020年4月期第2四半期決算短信〔日本基準〕(連結)  
 第34期 2020年4月期第3四半期決算短信〔日本基準〕(連結)  
 第34期 2020年4月期決算短信〔日本基準〕(連結)  
 第35期 2021年4月期第1四半期決算短信〔日本基準〕(連結)  
 第35期 2021年4月期第2四半期決算短信〔日本基準〕(連結)  
 第35期 2021年4月期第3四半期決算短信〔日本基準〕(連結)  
 第35期 2021年4月期決算短信〔日本基準〕(連結)  
 第36期 2022年4月期第1四半期決算短信〔日本基準〕(連結)  
 第36期 2022年4月期第2四半期決算短信〔日本基準〕(連結)  
 第36期 2022年4月期第3四半期決算短信〔日本基準〕(連結)  
 第36期 2022年4月期決算短信〔日本基準〕(連結)  
 第37期 2023年4月期第1四半期決算短信〔日本基準〕(連結)  
 第37期 2023年4月期第2四半期決算短信〔日本基準〕(連結)  
 第37期 2023年4月期第3四半期決算短信〔日本基準〕(連結)  
 第37期 2023年4月期決算短信〔日本基準〕(連結)  
 第38期 2024年4月期第1四半期決算短信〔日本基準〕(連結)  
 第38期 2024年4月期第2四半期決算短信〔日本基準〕(連結)  
 第38期 2024年4月期第3四半期決算短信〔日本基準〕(連結)  
 第38期 2024年4月期決算短信〔日本基準〕(連結)  
 第39期 2025年4月期第1四半期決算短信〔日本基準〕(連結)  
 第39期 2025年4月期第2四半期決算短信〔日本基準〕(連結)  
 第39期 2025年4月期第3四半期決算短信〔日本基準〕(連結)

② 過年度決算訂正による業績への影響

【連結財務諸表】

(単位:百万円)

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	増減率 (%)
第34期 2020年4月期 第1四半期	売上高	4,937	4,908	▲29	▲0.6%
	営業利益	68	27	▲41	▲59.8%
	経常利益	46	5	▲41	▲88.5%

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	増減率 (%)
	親会社株主に帰属 する当期純利益	64	16	▲48	▲74.4%
	総資産	19,434	19,310	▲123	▲0.6%
	純資産	3,438	3,262	▲29	▲0.6%
第34期 2020年4月期 第2四半期	売上高	10,570	10,568	▲2	▲0.0%
	営業利益	153	128	▲24	▲16.2%
	経常利益	118	93	▲24	▲21.0%
	親会社株主に帰属 する当期純利益	131	68	▲62	▲47.8%
	総資産	20,803	20,778	▲25	▲0.1%
	純資産	3,507	3,401	▲105	▲3.0%
	第34期 2020年4月期 第3四半期	売上高	16,125	16,123	▲1
営業利益		338	332	▲6	▲1.9%
経常利益		288	281	▲6	▲2.3%
親会社株主に帰属 する当期純利益		241	184	▲57	▲23.6%
総資産		21,101	21,096	▲5	▲0.0%
純資産		3,555	3,456	▲99	▲2.8%
第34期 2020年4月期 通期		売上高	21,325	21,415	89
	営業利益	268	401	132	49.5%
	経常利益	201	336	135	67.2%
	親会社株主に帰属 する当期純利益	187	281	94	50.2%
	総資産	21,805	21,900	95	0.4%
	純資産	3,499	3,551	51	1.5%
	第35期 2021年4月期 第1四半期	売上高	4,423	4,327	▲96
営業利益		262	165	▲96	▲36.9%
経常利益		245	148	▲96	▲39.5%
親会社株主に帰属 する当期純利益		158	106	▲51	▲32.8%
総資産		21,554	21,538	▲16	▲0.1%
純資産		3,598	3,598	0	▲0.0%
第35期 2021年4月期 第2四半期		売上高	9,194	9,101	▲93
	営業利益	403	311	▲92	▲22.8%
	経常利益	369	277	▲92	▲25.0%
	親会社株主に帰属 する当期純利益	291	293	2	0.7%
	総資産	22,681	22,678	▲3	▲0.0%
	純資産	3,718	3,773	54	1.5%
	第35期 2021年4月期 第3四半期	売上高	15,246	15,148	▲97
営業利益		625	525	▲100	▲16.0%
経常利益		581	480	▲100	▲17.3%
親会社株主に帰属 する当期純利益		449	441	▲8	▲1.8%

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	増減率 (%)
	総資産	23,155	23,166	10	0.0%
	純資産	3,798	3,845	46	1.2%
第35期 2021年4月期 通期	売上高	20,979	20,979	0	0.0%
	営業利益	592	670	78	13.2%
	経常利益	537	615	78	14.5%
	親会社株主に帰属 する当期純利益	▲345	▲657	▲311	90.2%
	総資産	23,602	23,338	▲263	▲1.1%
	純資産	3,035	2,780	▲254	▲8.4%
	第36期 2022年4月期 第1四半期	売上高	4,226	4,124	▲101
営業利益		321	144	▲177	▲55.2%
経常利益		304	126	▲177	▲58.3%
親会社株主に帰属 する当期純利益		274	102	▲171	▲62.6%
総資産		22,825	22,399	▲425	▲1.9%
純資産		3,227	2,801	▲426	▲13.2%
第36期 2022年4月期 第2四半期	売上高	8,505	8,372	▲133	▲1.6%
	営業利益	477	241	▲235	▲49.3%
	経常利益	453	218	▲235	▲51.8%
	親会社株主に帰属 する当期純利益	403	207	▲196	▲48.8%
	総資産	23,138	22,801	▲336	▲1.5%
	純資産	3,358	2,907	▲451	▲13.4%
第36期 2022年4月期 第3四半期	売上高	13,122	12,897	▲224	▲1.7%
	営業利益	711	404	▲307	▲43.2%
	経常利益	671	363	▲307	▲45.8%
	親会社株主に帰属 する当期純利益	479	297	▲182	▲38.0%
	総資産	23,442	23,004	▲437	▲1.9%
	純資産	3,351	2,915	▲435	▲13.0%
第36期 2022年4月期 通期	売上高	18,030	18,069	39	0.2%
	営業利益	595	580	▲14	▲2.4%
	経常利益	556	542	▲13	▲2.4%
	親会社株主に帰属 する当期純利益	315	344	29	9.4%
	総資産	23,527	23,366	▲160	▲0.7%
	純資産	3,187	2,964	▲223	▲7.0%
第37期 2023年4月期 第1四半期	売上高	3,675	3,423	▲251	▲6.8%
	営業利益	330	83	▲247	▲74.7%
	経常利益	316	68	▲247	▲78.2%
	親会社株主に帰属 する当期純利益	222	▲25	▲247	▲111.4%
	総資産	22,629	22,227	▲401	▲1.8%
	純資産	3,347	2,876	▲471	▲14.1%

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	増減率 (%)
第 37 期 2023 年 4 月期 第 2 四半期	売上高	7,864	7,638	▲225	▲2.9%
	営業利益	493	192	▲300	▲60.9%
	経常利益	482	181	▲300	▲62.3%
	親会社株主に帰属 する当期純利益	325	36	▲289	▲88.8%
	総資産	22,923	22,589	▲334	▲1.5%
	純資産	3,451	2,940	▲511	▲14.8%
第 37 期 2023 年 4 月期 第 3 四半期	売上高	11,990	11,759	▲230	▲1.9%
	営業利益	711	98	▲612	▲86.1%
	経常利益	679	66	▲612	▲90.3%
	親会社株主に帰属 する当期純利益	466	▲152	▲619	▲132.8%
	総資産	22,756	22,427	▲328	▲1.4%
	純資産	3,516	2,675	▲840	▲23.9%
第 37 期 2023 年 4 月期 通期	売上高	16,941	16,418	▲523	▲3.1%
	営業利益	402	▲102	▲504	▲125.4%
	経常利益	350	▲154	▲504	▲144.0%
	親会社株主に帰属 する当期純利益	251	▲209	▲460	▲183.5%
	総資産	23,350	22,739	▲611	▲2.6%
	純資産	3,298	2,616	▲681	▲20.7%
第 38 期 2024 年 4 月期 第 1 四半期	売上高	3,908	3,690	▲217	▲5.6%
	営業利益	352	67	▲284	▲80.8%
	経常利益	347	62	▲284	▲81.9%
	親会社株主に帰属 する当期純利益	231	▲77	▲309	▲133.6%
	総資産	24,344	23,494	▲850	▲3.5%
	純資産	3,459	2,468	▲990	▲28.6%
第 38 期 2024 年 4 月期 第 2 四半期	売上高	8,313	8,061	▲251	▲3.0%
	営業利益	494	62	▲431	▲87.4%
	経常利益	482	51	▲431	▲89.4%
	親会社株主に帰属 する当期純利益	381	▲59	▲441	▲115.6%
	総資産	25,270	24,238	▲1,031	▲4.1%
	純資産	3,611	2,488	▲1,122	▲31.1%
第 38 期 2024 年 4 月期 第 3 四半期	売上高	12,815	12,554	▲261	▲2.0%
	営業利益	756	152	▲604	▲79.8%
	経常利益	725	121	▲604	▲83.2%
	親会社株主に帰属 する当期純利益	546	▲111	▲658	▲120.4%
	総資産	24,888	23,653	▲1,235	▲5.0%
	純資産	3,701	2,362	▲1,338	▲36.2%
	売上高	17,376	17,134	▲242	▲1.4%
	営業利益	654	324	▲329	▲50.3%

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	増減率 (%)
第 38 期 2024 年 4 月期 通期	経常利益	604	284	▲320	▲52.9%
	親会社株主に帰属 する当期純利益	447	142	▲305	▲68.2%
	総資産	25,088	24,185	▲902	▲3.6%
	純資産	3,606	2,622	▲984	▲27.3%
第 39 期 2025 年 4 月期 第 1 四半期	売上高	4,081	3,926	▲155	▲3.8%
	営業利益	325	▲48	▲374	▲115.0%
	経常利益	295	▲76	▲371	▲125.7%
	親会社株主に帰属 する当期純利益	203	▲164	▲367	▲180.9%
	総資産	24,899	23,632	▲1,267	▲5.1%
	純資産	3,871	2,397	▲1,474	▲38.1%
第 39 期 2025 年 4 月期 第 2 四半期	売上高	8,535	8,338	▲196	▲2.3%
	営業利益	472	13	▲458	▲97.1%
	経常利益	420	▲37	▲458	▲109.0%
	親会社株主に帰属 する当期純利益	278	▲162	▲440	▲158.3%
	総資産	25,753	24,332	▲1,420	▲5.5%
	純資産	3,823	2,399	▲1,423	▲37.2%
第 39 期 2025 年 4 月期 第 3 四半期	売上高	12,998	12,760	▲237	▲1.8%
	営業利益	563	187	▲376	▲66.8%
	経常利益	510	134	▲376	▲73.7%
	親会社株主に帰属 する当期純利益	1,038	662	▲376	▲36.2%
	総資産	25,639	24,312	▲1,326	▲5.2%
	純資産	4,523	3,165	▲1,358	▲30.0%

(2) 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯・原因

A. 第一事案について

① 不適切な会計処理が発覚した経緯

2024年10月6日、同年4月期(2023年5月1日から2024年4月30日までの第38期)までTSHDの会計監査を行っていた前任会計監査人の監査法人東海会計社のホームページ宛てに、TSHDの完全子会社であるTSMに1年以上前から1億円以上のキャッシュバックの未払金があること及びTSHDの経理担当取締役がこれを知りながら意図的に隠ぺいしたこと等を指摘する趣旨のメールが送信されました。

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

そこで、TSHDは、2024年12月13日付「第三者委員会設置のお知らせおよび2025年4月期第2四半期決算発表の延期および2025年4月期半期報告書の提出期限延長の申請検討に関するお知らせ」

のとおり、同月 16 日に予定していた決算発表を延期し、同日が法定提出期限である 2025 年 4 月期半期報告書についても提出期限の延長を検討していること、債務の網羅性及びキャッシュバックにかかる会計処理について確認する必要があるとの会計監査人の判断を受け、第三者委員会を設置して、調査を行うことを決定いたしました。

② 第一事案第三者委員会の構成、調査目的、調査期間等

委員長	中畑 章生	弁護士法人オールスター(弁護士)
委員	星野 一郎	弁護士法人オールスター(弁護士)
委員	矢野 直	矢野公認会計士事務所(公認会計士・税理士)

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

	7. 有効な内部通報制度の構築
--	-----------------

B. 第二事案について

① 不適切な会計処理が発覚した経緯

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

第二事案について、事案の解明を図るためには、独立性及び専門性を有する第三者による調査が必要であると判断し、2025年5月9日開催の取締役会において、外部の有識者によって構成する第三者委員会の設置を決議し、同月20日開催の取締役会において、第三者委員会の委員を決定し、調査に着手いたしました。

② 第二事案第三者委員会の構成、調査目的、調査期間等

委員長	鈴木 智洋	鈴木・久保田法律事務所(弁護士)
委員	久保田 理貴	鈴木・久保田法律事務所(弁護士)
委員	矢野 直	矢野公認会計士事務所(公認会計士・税理士)

組成及び設置日	2025年5月9日
設置目的	1. 本事案に係る事実関係調査(同種又は類似事案の有無を含む。) 2. 本事案によるTSHD連結財務諸表等への影響の検討 3. 本事案が発生した原因の分析と再発防止策の検討・提言 4. その他、第三者委員会が必要と認めた事項
調査対象期間	2020年4月期から2025年4月期第3四半期まで
調査期間	2025年5月20日から同年8月28日まで
調査方法	1. 会計データ及び関連資料等の閲覧及び検討 2. インタビュー 3. デジタル・フォレンジック調査 4. アンケート調査 5. ホットラインの設置 6. 前回委員会による調査資料の閲覧
調査報告書受領日	2025年8月29日
原因分析の概要	1. 経営トップの倫理観・誠実さを欠いた姿勢・言動 2. ガバナンスの機能不全 3. コンプライアンス意識の鈍麻・企業会計に対する理解不足 4. 組織風土 5. バックオフィスの脆弱性 6. 業務運営における透明性の欠如
調査結果の概要	1. TSMにおけるモバイル代理店委託事業の代理店精算において、経理担当取締役の関与のもと、管理部経理課において、仕訳入力時に、実際に二次代理店に提出した代理店精算書の金額に、端末代金等を上乘せして二次代理店に対する請求額を過大に計上していた。 2. TSMにおいて、回線契約をエンドユーザーと締結するにあたり、キャリアからの一定のインセンティブの入金を原資とし、エンドユーザーに対し、一定

	<p>の金額を回線契約等の後に口座振込の方法等で還元するという、いわゆるキャッシュバックが日常的に行われていた。キャッシュバックの支払については、企業会計原則上、本来は発生主義に基づき、エンドユーザーとその支払を約した時点で計上する必要があったにもかかわらず、経理担当取締役の関与のもと、経理財務課・営業課において、現金主義に基づき支払時に計上されていた(第一事案第三者委員会の調査結果の概要と同じ)。</p> <p>3. TSM におけるモバイル代理店委託事業の代理店精算において、経理担当取締役の関与のもと、管理部経理課において、①買掛金の項目の調整、②新店受託手数料の計上時期の調整、③売掛金の消込漏れが行われていた。</p> <p>4. TSM における移動体通信関連事業において、経理担当取締役の関与のもと、管理部経理課において、決算期末の在庫表を調整し、実在庫以上の金額の在庫を計上していた。</p> <p>5. TSM において、本来発生主義で計上すべき人材派遣費用を、経理担当取締役の関与のもと、管理部経理課において、現金主義による処理を行うことで費用を後ろ倒し計上していた。</p> <p>6. TSHD グループ各社の事業年度末に未払の工事費用を計上したが、経理担当取締役の関与のもと、管理部経理課において、実際の役務提供及び支払時期は計上時期から大きく遅れており、利益及び税額を減少させることを目的とした意図的な工事費用の先行計上をしていた。</p> <p>7. TSHD グループ各社の間で、経理担当取締役の関与のもと、管理部経理課において、費用や売掛金等の法人間の付替え又はセグメント間の付替えが行われていた。</p> <p>8. TSHD の子会社であるトーシンリゾート株式会社(以下「TSR」という。)と、取引先である東京システムハウス株式会社との間で、①リゾート事業におけるゴルフ場のレストランのタブレットオーダーシステムの導入に係る費用及び②ゴルフ場の予約システムの導入に係る費用に関して、経理担当取締役の関与のもと、管理部経理課において、オフバランス取引が行われていた。</p> <p>9. TSHD において、経理担当取締役の関与のもと、管理部経理課において保険料に関連する長期前払費用の計上時期を操作することにより費用の計上時期を操作されていた。</p> <p>10. TSM の代理店精算において、経理担当取締役及び TSHD 創業者である石田信文の関与のもと、本来翌期に計上すべき売掛金を当期に計上することにより、当期の移動体通信関連事業の利益を減額させていた。</p> <p>11. TSR において、経理担当取締役及び TSHD 創業者である石田信文の関与のもと、決算期末に翌事業年度以降に計上すべき工事費用を先行計上して利益を圧縮させていた。</p>
<p>提言の概要</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 抜本的なガバナンスの改善</li> <li>2. 役員選任プロセスの透明化</li> <li>3. 内部統制の再構築</li> <li>4. 内部監査室による監査手続の見直し</li> <li>5. コンプライアンス意識の改善</li> <li>6. 企業風土の改善</li> <li>7. 権限・職務分掌の見直し</li> <li>8. 業務プロセスの透明化</li> </ol>

(3) 当社会計監査人が意見不表明・結論不表明に至った経緯

① 意見不表明・結論不表明になった連結財務諸表及び財務諸表等

【有価証券報告書】

第34期 2020年4月期(自2019年5月1日至2020年4月30日)

第35期 2021年4月期(自2020年5月1日至2021年4月30日)

第36期 2022年4月期(自2021年5月1日至2022年4月30日)

第37期 2023年4月期(自2022年5月1日至2023年4月30日)

第38期 2024年4月期(自2023年5月1日至2024年4月30日)

第39期 2025年4月期(自2024年5月1日至2025年4月30日)

【半期報告書】

第39期 2025年4月期(自2024年5月1日至2024年10月31日)

第40期 2026年4月期(自2025年5月1日至2025年10月31日)

【四半期報告書】

第34期 2020年4月期第1四半期(自2019年5月1日至2020年7月31日)

第34期 2020年4月期第2四半期(自2019年8月1日至2020年10月31日)

第34期 2020年4月期第3四半期(自2019年11月1日至2020年1月31日)

第35期 2021年4月期第1四半期(自2020年5月1日至2020年7月31日)

第35期 2021年4月期第2四半期(自2020年8月1日至2020年10月31日)

第35期 2021年4月期第3四半期(自2020年11月1日至2021年1月31日)

第36期 2022年4月期第1四半期(自2021年5月1日至2021年7月31日)

第36期 2022年4月期第2四半期(自2021年8月1日至2021年10月31日)

第36期 2022年4月期第3四半期(自2021年11月1日至2022年1月31日)

第37期 2023年4月期第1四半期(自2022年5月1日至2022年7月31日)

第37期 2023年4月期第2四半期(自2022年8月1日至2022年10月31日)

第37期 2023年4月期第3四半期(自2022年11月1日至2023年1月31日)

第38期 2024年4月期第1四半期(自2023年5月1日至2023年7月31日)

第38期 2024年4月期第2四半期(自2023年8月1日至2023年10月31日)

第38期 2024年4月期第3四半期(自2023年11月1日至2024年1月31日)

【決算短信及び四半期決算短信】

第39期 2025年4月期第1四半期決算短信〔日本基準〕(連結)

第39期 2025年4月期第3四半期決算短信〔日本基準〕(連結)

第40期 2026年4月期第1四半期決算短信〔日本基準〕(連結)

第40期 2026年4月期第3四半期決算短信〔日本基準〕(連結)

【内部統制報告書】

第39期 2025年4月期(自2024年5月1日至2025年4月30日)

※内部統制監査についての意見不表明

② 意見不表明・結論不表明に至った経緯

TSHDが2025年10月31日に受領した、2025年4月期有価証券報告書、2020年4月期から2025年4月第3四半期までの過年度有価証券報告書、過年度半期報告書、過年度四半期報告書及び過年

度四半期決算短信に係る監査報告書並びに内部統制監査報告書によれば、当社会計監査人の監査法人アリアが、連結財務諸表及び財務諸表等に関して、意見不表明・結論不表明に至った理由は下表のとおりです。

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

また、TSHD が 2025 年 12 月 15 日に受領した 2026 年 4 月期半期報告書及び 2026 年 4 月期第 1 四半期決算短信のレビュー報告書においては、TSHD において、2025 年 10 月 25 日をもって第二事案において第三者委員会から倫理観・誠実さを欠いた姿勢や言動について指摘を受けた創業者が TSHD 及び当社グループの全ての役員から退任し、2025 年 11 月 28 日付で再発防止策が公表されたものの、実効性ある再発防止策の実行や過年度決算の訂正処理の正確性や網羅性についての自主的な検証が未了であり、上表の状況が継続しているとして、それぞれ中間連結財務諸表及び四半期連結財務諸表に関して引き続き結論不表明となりました。

さらに、TSHD が 2026 年 3 月 16 日に受領した 2026 年 4 月期第 3 四半期決算短信のレビュー報告書においては、①TSHD では、決算や内部統制・ガバナンス等を専門的及び客観的な見地から検証し、過年度有価証券報告書等に関する問題の有無等を明確にするために社内検証委員会を設置し、過年度決算の訂正処理の正確性や網羅性についての自主的な検証を進めているものの、2026 年 3 月 16 日時点でも、会社の検証作業は終了していないこと、②TSHD では、2026 年 4 月期第 3 四半期連結累計期間において、不適切会計による決算訂正を受け借入契約のコベナンツに抵触することとなった上、資金繰りが悪化し借入金の返済猶予を取引金融機関に要請する事態が継続していること、③大株主による株主権行使の動向から、上場維持に向けた内部管理体制の改善を推し進めている現経営体制を継続的に維持できるか不透明な状況となっていること等が指摘され、引き続き四半期連結財務諸表に関して結論不表明となりました。

#### (4)特別注意銘柄の指定に至った経緯

TSHD は、日本取引所自主規制法人の審査結果に基づき、元経営者である創業者の倫理観・誠実性の欠如などからガバナンスが機能不全に陥り、長期間にわたり複数の不適切会計が行われた結果、投資者の投資判断に深刻な影響を与える虚偽と認められる開示が行われ、また、投資者が適切な投資判断を行うにあつ

ての前提となる有価証券報告書等の財務諸表等に添付される監査報告書等の監査意見等が意見不表明等となったものであり、内部管理体制等について改善の必要性が高いと判断されたため、2025年11月22日付で、株式会社東京証券取引所により、特別注意銘柄に指定されました。

#### (5)社内検証委員会の設置及び検証結果の受領

2025年12月15日付「調査委員会設置に関するお知らせ」にて公表したとおり、TSHDは、当社の会計監査人である監査法人アリアから、2026年4月期第1四半期決算短信の四半期連結財務諸表及び2026年4月期半期報告書の中間連結財務諸表について結論を表明しない旨の期中レビュー報告書を受領し、実効性ある再発防止策の実行や過年度決算の訂正処理の正確性や網羅性についての自主的な検証が未了であり、これらについて監査手続を完了できない状況であったと指摘を受けました。TSHDは、専門家を再度招聘し、外部機関と問題解決に向けての議論を重ねて参りましたが結論に至らず、同中間連結会計期間においても、同様の状況が継続していたことから、今一度、当社の決算・内部統制・ガバナンス等を専門的及び客観的な見地から検証し、過年度有価証券報告書等に関する問題の有無等を明確にするために、調査委員会を設置することいたしました。

その後、当社会計監査人である監査法人アリア及び外部機関とも協議の上で、委員選定を進め、委嘱内容にも鑑みて、正式な名称を「社内検証委員会」とした上で、2026年1月9日の取締役会において委員選任の決定を行い、同日付「社内検証委員会委員選任に関するお知らせ」にて公表いたしました。委員会の構成は以下のとおりです。

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

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

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

2026年5月1日付「社内検証委員会の検証結果報告書受領及び公表に関するお知らせ」にて公表したとおり、2026年4月30日、TSHDは、社内検証委員会から検証結果報告書の提出を受けました。上記委嘱事項のうち、社内検証委員会から内部統制・ガバナンス体制に関する検証結果として、以下の3項目に関する指摘を受けました。

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

特に、社内検証委員会からは、(3)経営陣における問題点において、創業者の「当社に対する影響力を排除するとともに、役員らによる不適切な指示・言動を根絶することが当社のガバナンスの再構築に当たって重要であると考えた。」との指摘を受けており、TSHDとしては改めて同問題点の重要性を認識し、取り組んで参る所存です。

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

## 2.改善措置

### (1)不適正開示の発生原因の分析

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

#### ① 創業者の影響力と結果重視の企業風土の存在

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

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

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

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

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

C. 営利企業たる株式会社において、利益追求を目的として強いリーダーシップのもと各種の意思決定を行ってきた創業者の姿勢は、必ずしも全てが否定されるものではないと考えております。しかし、創業者自らが利益追求を強力に推し進め、強く指導した結果として、役員・従業員らにおける創業者に対する従属的な気質、日常的なプレッシャーが生じ、これが、本件の各場面において、個人あるいは組織とし

ての適切な意思決定や行動選択に誤りや躊躇を生じさせたという点で、第一事案の不適切な会計処理発生の一因の一つとなったことは否定できません。経理担当取締役以外にも、統括担当者や店長は、上記のキャリアからのプレッシャーに加え、統括担当者にあつては営業会議等での創業者からのプレッシャーを、店長にあつては店長会議での統括担当者からのプレッシャーを、重層的に受ける形となり、そのプレッシャーが非常に大きかったであろうと考えております。実際、このようなプレッシャーを受けて、過去には、TSM において、キャリアの施策の範囲外のイレギュラーなキャッシュバックや値引きが、店長レベルの決裁で行われていた例もございました。

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

## ② 創業者の経営トップとしての倫理観・誠実さを欠いた姿勢・言動

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

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

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

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

## ③ 会社全体におけるコンプライアンス意識の不足

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

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

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

#### ④ 取締役会及び監査役会によるガバナンス機能の実効性欠如

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

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

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

##### B. 取締役会

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

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

## C. 監査役会

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

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

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

## ⑤ 内部統制の不備

### A. 不適切な職務分掌

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

一時的な兼任は人員配置上やむをえなかったとしても、本来兼任すべきではない役職を1人の取締役が担当することで、取締役相互の監視が働かない状態を長期間継続させてしまったことは、第一事案及び第二事案に係る不適切会計の要因の一つであると認識しております。

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

### B. 内部統制の整備・運用上の不備

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

業務プロセスに係る内部統制についても、第二事案に関連する代理店精算について、代理店精算業務の実態といわゆるJ-SOX3点セット(内部統制に必要とされる業務記述書、フローチャート、リスクコントロールマトリックス(RCM)の3点セット)との対応が複雑な代理店精算の業務フローと連動しておらず、虚偽記載が発生するリスクに関する見直しを行っておりました。上記のような内部統制の整備・運用

上の不備が、第一事案及び第二事案に係る不適切会計の要因の一つであると同時に、その発覚を遅らせた原因の一つであると認識しております。

#### ⑥ 内部監査室によるモニタリング不足及び内部通報制度の不備

内部監査機能については、TSHD では内部監査室が担っておりましたが、同室は、2024 年 2 月から同年 9 月に 2 名体制であった時期を除き、少なくとも 2023 年 4 月以降は、従業員 1 名で構成されておりました。また、内部監査手続においては、業務監査、会計監査及び組織・制度監査等網羅的に実施すべきところ、会計監査及び組織・制度監査は実施しておらず、業務監査もモバイル直営事業の直営店とリゾート事業のゴルフ場及び店舗についてチェックリストに基づく監査を実施することとなり、不動産事業やモバイル代理店委託事業に対する業務監査及び本社機能への内部監査は実施できていなかったため、監査範囲が限定的でありました。そして、チェックリストの項目は、店舗在庫や現金の管理状況等の業務に関するものから、各拠点の清掃状況まで、様々でありましたが、内部監査室は、事前に定められたチェックリストの項目を確認することが主眼となっておりました。そのため、チェックリストに記載のない TSM におけるキャッシュバック支払額の増加等の事象については把握できておらず、各拠点での調査も実施できていませんでした。また、チェックリストの項目に係る内部監査についても、その方法やルールを明文で定めていなかったため、内部監査の基準は一律でなく、属人的なものとなっておりました。

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

#### ⑦ バックオフィス機能の脆弱性

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

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

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

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

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

## ⑨ 業務運営の不透明性

### A. 業務ツールの問題

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

### B. 業務上のルールの未作成

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

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

### C. 業務上のコミュニケーション方法の不適切性

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

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

### D. 仕訳起票の承認時期

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

### E. 債権管理の仕組みの不存在

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

## (2) 再発防止に向けた改善措置(実施済みのものを含む。)

## ① 創業者の退任等による抜本的な経営体制の変革

### A. 第一事案を受けた創業者の社長辞任及び権限縮小

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

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

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

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

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

改善措置	創業者の社長辞任及び権限縮小
主管部門	—
整備対象	—
整備完了時期	2025年7月:創業者の社長辞任 2025年10月:改訂した各規程の運用開始
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	適時開示、社内イントラネット上の掲載等
実施頻度	—
対応する原因分析の項目	(1)①②

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

第一事案の発生を受けて、前記Aのとおり、創業者である石田信文は社長を辞任しましたが、その後明らかにとなった第二事案において、第三者委員会から、不適切な会計処理に関与していたとの指摘を受けました。

その上で、第二事案の第三者委員会からは、不適切な会計処理が発生した根源的な原因は、創業者の倫理観や誠実性を欠いた姿勢・言動にあり、これがガバナンスの機能不全等の根幹にあるとの厳しい指摘を受けました。

当社としては、第二事案の第三者委員会からの指摘を真摯に受け止め、当社における適切なガバナンス体制を構築して、健全な企業経営を実現していくためには、抜本的な経営体制の変革が必要である

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

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

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

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

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

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

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

運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	適時開示、社内イントラネット上の掲載等
実施頻度	—
対応する原因分析の項目	(1)①②

なお、2025年12月30日、当社は、当社の株主である株式会社ジェットから、会社法第297条第1項に基づく臨時株主総会招集の請求を受けております。当該請求において、株式会社ジェットは、当社代表取締役社長の石田雅文の解任及び1名の取締役選任を目的とする臨時株主総会の招集を請求し、さらに、2026年1月23日付で、名古屋地方裁判所に対して、同内容を目的とする株主総会招集許可申立てを行いました。その結果、同年3月31日付「(経過開示)株主による臨時株主総会の招集許可申立てに関するお知らせ」とおり、同裁判所は、同日付で、株式会社ジェットに対し、同年5月12日までの日を会日とする株主総会の招集を許可し、さらに、同年4月24日付「(経過開示)株主による臨時株主総会の招集許可申立てに関するお知らせ」とおり、同月23日付で、株主総会の会日を同年5月28日までの日へと変更しました。なお、株式会社ジェットは、2026年4月16日付で、同裁判所に対して、当該臨時株主総会に係る検査役選任の申立てを行い、さらに、同月28日付で、同裁判所に対して、臨時株主総会の開催日を同年5月28日とする旨の上申書を提出しました。もともと、その後、理由は明らかではありませんが、株式会社ジェットは、当該検査役選任申立てを取り下げる旨の書面を同裁判所に提出しております(2026年5月12日付けの取下書が同年5月14日に同裁判所で受理されています。)。他方、当社は、株式会社ジェットにより当該臨時株主総会(開催日を2026年5月28日とするもの)に係る招集通知が発送された事実を同年5月18日に確認しております(招集通知は2026年5月13日付けとされています。)。当社は、当該臨時株主総会について、招集の手続及び決議の方法が適正かつ適法になされていることを調査させるため、2026年5月19日、名古屋地方裁判所に株主総会検査役選任の申立てを行いました。

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

更生手続において、管財人は、裁判所に更生計画案を提出しますが(会社更生法第184条第1項)、これが可決され、裁判所により認可されると、更生計画としての効力を生じます(会社更生法第201条)。認可決定の時期は、2026年10月31日を予定しています。

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

査役は、たとえ従前の株主総会により選任されて任期を残した者であっても、更生計画の認可により退任することとなります。

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

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

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

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

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

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

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

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

整備対象	—
整備完了時期	更生計画についての裁判所による認可決定(2026年10月31日を予定)又は2026年11月21日
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	適時開示
実施頻度	—
対応する原因分析の項目	(1)①②

以上は、当社の内部管理体制の改善の観点から、きわめて重要な事項であることから、以下の記述においても、繰り返し言及することがあります。

#### C. 不適切な会計処理に関与した取締役の退任

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

改善措置	不適切な会計処理に関与した取締役の退任
主管部門	—
整備対象	—
整備完了時期	2025年4月3日
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	適時開示、社内イントラネット上の掲載等
実施頻度	—
対応する原因分析の項目	(1)③④

#### D. 定時株主総会(2025年7月開催)による新任の社外取締役・社外監査役の選任

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

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

また、新任の社外監査役として、株式会社ジュピターテレコムや中部テレコミュニケーション株式会社の代表取締役等を歴任した牧俊夫氏を選任いたしました。牧俊夫氏につきましては、他社の経営者としての長年にわたる豊富な経験と実績を有しており、経営全般に関する卓越した知見を活かした当社のガバナンス強化への寄与を想定しております。しかしながら、2025年12月31日付で、牧俊夫氏は、一身上の都合により辞任したことから、2026年3月19日付で、牧俊夫氏の辞任による欠員を埋めるため、名古屋地方裁判所に対して、大田貴之公認会計士を候補者として、仮監査役(社外監査役)選任の申立てを行い、同年4月9日付で、同裁判所から、同氏を仮監査役に選任する旨の決定を受けました。

改善措置	新任の社外取締役・社外監査役の選任
------	-------------------

主管部門	—
整備対象	—
整備完了時期	2025年7月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	適時開示、社内イントラネット上の掲載等
実施頻度	—
対応する原因分析の項目	(1)④

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

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

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

改善措置	新任の社外監査役(財務経理の専門家)の追加選任
主管部門	—
整備対象	—
整備完了時期	2026年7月まで
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	適時開示、社内イントラネット上の掲載等
実施頻度	—
対応する原因分析の項目	(1)④

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

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

役職	2024年12月時点の 経営体制	2026年5月時点の経営体制	
		2026年5月8日 午後4時 (更生手続開始) までの経営体制	2026年5月8日 午後4時 (更生手続開始) 以降の経営体制
事業家管財人			石田 雅文
法律家管財人			粟田口 太郎
代表取締役会長	石田 信文(退任)	—	同左。 ただし、会社更生法上、管財人に事業経営権及び財産管理処分権が専属することから、取締役(会)及び監査役(会)の権限は制約を受けています。管財人は、法令並びに裁判所の監督及び調査委員の調査に服します。
代表取締役社長	石田 信文(退任)	石田 雅文	
取締役	石田 ゆかり	石田 ゆかり	
取締役	石田 雅文	—	
取締役	旭 萌々子	旭 萌々子	
取締役	由比藤 一真(退任)	—	
社外取締役	阿曾 克彦(退任)	奥村 竜弥(新任)	
社外取締役	深谷 隆雄	深谷 隆雄	
監査役	加藤 悦生	—	
常勤監査役	阿部 満(退任)	加藤 悦生	
社外監査役	鈴木 真司	鈴木 真司	
社外監査役	小林 修一(退任)	牧 俊夫(退任) (上記のとおり、後任の仮監査役(大田貴之)の選任により、牧俊夫の権利義務監査役の地位は解消されています。)	
仮監査役(社外監査役)	—	大田 貴之	

#### F. 不適切行為に及んだ取締役の退任

2026年4月30日付検証結果報告書において、社内検証委員会から指摘されているとおり、当社取締役と当社子会社であるトーシンコーポレーション株式会社(以下「TSC」といいます。)の監査役を兼任する石田ゆかり氏は、TSCの監査役としての地位に基づき、2026年1月16日、名古屋地方裁判所に対して、TSCの代表取締役である石田雅文を相手方として、会社法第385条第1項等の規定に基づき、TSCが保有する不動産の売却等の差し止め仮処分命令を求める申立てを行うとともに、同年1月21日、同不動産の買主に対して、売買契約の履行等をやめるよう要請する書面を送付しました。

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

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

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

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

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

改善措置	不適切行為に及んだ取締役の退任
主管部門	—
整備対象	—
整備完了時期	2026年7月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	—
実施頻度	—
対応する原因分析の項目	(1)①A

## ② 取締役会のガバナンス機能の強化

### A. 役員選解任基準の策定等

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

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

2026年2月に策定した当社の役員選解任基準は、以下のとおりです。

項目	選任基準	解任基準
倫理・コンプライアンス	・ 高い倫理観・誠実性を有すること	・ 反社会的勢力との関係が判明した場合
	・ 法令や社内規程を遵守できること	・ 重大な不正・背任行為があった場合

	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業経営、財務、法務、リスク管理、ESG 等いずれかの分野において高度な専門性を有すること</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>職務執行に必要な知識・能力を長期にわたり欠くと判断される場合</li> </ul>
貢献度・実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>過去の職務・活動において、会社の持続的成長に貢献した実績があること</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会出席率が一定基準(80%)を下回るなど、取締役としての職責を十分に果たしていないと判断される場合</li> </ul>
独立性 (社外取締役)	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社または主要子会社との取引関係・人的関係がないこと</li> <li>大株主・主要顧客等の利害関係人でないこと</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>独立性が喪失した場合(主要取引先の関係者に就任した等)</li> </ul>
多様性への寄与	<ul style="list-style-type: none"> <li>性別・国籍・年齢・経歴等の観点から取締役会の多様性向上に資すること</li> </ul>	—
健康状態・出席状況等	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康上の問題なく、継続的に職務を遂行できる状態にあること</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康上の理由で職務継続が困難と判断された場合</li> </ul>
任期満了	<ul style="list-style-type: none"> <li>会社法上の任期を踏まえ、原則 1 年ごとの任期とし、評価を踏まえて更新可</li> </ul>	—

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

改善措置	役員選解任基準の策定等
主管部門	管理部
整備対象	役員選解任基準
整備完了時期	2026 年 2 月
運用開始時期	2026 年 2 月
周知徹底方法	—
実施頻度	常時
対応する原因分析の項目	(1)①②③④

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

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

## B. 取締役会決議事項の明確化等による取締役会の権限・監督機能の強化

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

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

社内規程	改訂日	主な改訂内容
取締役会規程	2025年9月30日	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 別紙に「取締役会決議事項」を新設・明記</li> <li>● 「株主総会」、「取締役」、「株式及び社債」、「決算」、「事業計画」、「新規事業」、「組織編成」、「関係会社」、「経理・財務」、「人事」、「購買」、「事業部設営」、「広告宣伝・販促活動」、「法務・訴訟」、「営業」等に関する決議事項を体系的に整理・一覧化</li> </ul>
職務権限規程	2025年9月30日	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 未整備であった別紙「職務権限表」を新たに作成し、役職別の権限範囲・決裁基準を明確化</li> </ul>
稟議規程	2025年9月30日	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 稟議決裁ルートの見直しを実施し、職務権限規程との整合性を確保</li> </ul>
組織規程	2025年9月30日	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役の職務分掌及び権限を再定義し、責任範囲を明確化</li> </ul>

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

改善措置	取締役会決議事項の明確化等による取締役会の権限・監督機能の強化
主管部門	管理部
整備対象	「取締役会規程」「職務権限規程」「稟議規程」「組織規程」
整備完了時期	2025年9月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	—
実施頻度	常時
対応する原因分析の項目	(1)①②④

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

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

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

司社外監査役です。

なお、この点に関連して、「グループ関連当事者取引管理規程」を2025年9月30日に策定し、①当社の親会社、②当社の子会社、③当社と同一の親会社を有する会社、④当社とその他の関係会社並びに当該関係会社の親会社・子会社、⑤当社の関連会社並びにその子会社、⑥当社の主要株主及びその近親者(二親等内の親族)、⑦当社の役員及びその近親者、⑧当社の親会社の役員及びその近親者、⑨当社の重要な子会社の役員及びその近親者、⑩上記⑥～⑨の者が議決権の過半数を所有する会社及びその子会社、⑪従業員のための企業年金(会社と重要な取引を行う場合に限り)、⑫その他、会社又は企業グループと人的・資本的に密接な関係を有すると認められる者、を「関連当事者」と定義した上で、関連当事者との取引を行う場合には、取締役会規程・職務権限規程・稟議規程等の社内規定に基づく決裁手続を必要とし、かつ、法令の規定により開示対象となる重要な取引である場合には取締役会の承認を要する旨の体制整備を行っています。

改善措置	支配株主等との取引の審査厳格化 「グループ関連当事者取引管理規程」の整備
主管部門	管理部
整備対象	—
整備完了時期	支配株主等との取引の審査厳格化:2026年2月 「グループ関連当事者取引管理規程」の整備:2025年9月30日
運用開始時期	支配株主等との取引の審査厳格化:2026年3月(運用開始後、本改善報告書作成時点において、支配株主等との新規取引はありません。) 「グループ関連当事者取引管理規程」の整備:2025年9月30日
周知徹底方法	—
実施頻度	各取引時
対応する原因分析の項目	(1)①②

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

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

#### D. 社外取締役・社外監査役への経営資料の事前共有による活性化

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

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

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

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

改善措置	社外取締役・社外監査役への経営資料の事前共有による活性化
------	------------------------------

主管部門	管理部
整備対象	—
整備完了時期	2025年4月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	—
実施頻度	各取締役会・監査役会開催前
対応する原因分析の項目	(1)④

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

#### E. AI 議事録作成ツールの導入による議論状況の明確化及び透明性向上

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

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

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

改善措置	AI議事録作成ツールの導入による議論状況の明確化及び透明性向上
主管部門	管理部
整備対象	—
整備完了時期	2025年4月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	—
実施頻度	各取締役会・監査役会開催時
対応する原因分析の項目	(1)④

#### F. 取締役及び取締役会の実効性評価

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

改善措置	取締役及び取締役会の実効性評価
主管部門	管理部
整備対象	—
整備完了時期	2026年6月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	—
実施頻度	—
対応する原因分析の項目	(1)④

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

## G. リスク・コンプライアンス委員会の設置

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

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

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

リスク・コンプライアンス委員会の概要は以下のとおりです。

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

リスク・コンプライアンス委員会においては、取締役会において付議されるリスク・コンプライアンス上の懸念、疑義が生じた場合やコンプライアンスに関する議案、一定金額以上の入出金取引及び重要契約の締結、内部通報窓口への通報内容、ならびに改善策の実施状況等について審議することとしております。2025年9月に改訂された取締役会規程において、取締役会は、リスク・コンプライアンス委員会から発出された意見又は提言については、法令、定款、会社の基本方針その他合理的な理由がない限り、これを排除してはならない旨が規定されています。

リスク・コンプライアンス委員会の機能を制度上明確化するため、2025年9月に取締役会規程を改訂し、「リスク・コンプライアンス委員会から提出された意見又は提言については、取締役会の議題として取り扱う」旨を新たに規定いたしました。この改訂により、リスク・コンプライアンス委員会の意見を合理的な理由なく排除できない運用とし、ガバナンスの透明性と牽制機能の実効性を確保しております。

改善措置	リスク・コンプライアンス委員会の設置
主管部門	リスク・コンプライアンス委員会
整備対象	取締役会規程等
整備完了時期	2025年7月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	—
実施頻度	常時
対応する原因分析の項目	(1)③④⑤

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

ンプライアンス委員会の委員から意見・提言を求める方針です。

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

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

### ③ 監査役会のガバナンス機能の強化

#### A. 社外監査役の増強

前記(2)①D 記載のとおり、新任の社外監査役として牧俊夫氏を選任しましたが、2025年12月31日付で、同氏は一身上の都合により辞任したため、2026年3月19日付で、同氏の辞任による欠員を埋めるため、名古屋地方裁判所に対して、財務経理の専門家である大田貴之公認会計士を候補者として、仮監査役(社外監査役)選任の申立てを行い、同年4月9日付で、同裁判所より、同氏を仮監査役に選任する旨の決定を受けました。このため、2026年7月に開催される予定の次回の定時株主総会においても、当社としては、大田貴之氏を牧俊夫氏の後任の社外監査役として選任する旨の議案を提出する予定です。前述したとおり、当社について更生手続が開始され、当社の事業経営権及び財産管理処分権が管財人に専属するものと扱われることから、大田氏が定時株主総会により社外監査役として選任を受けた後も、その権限は管財人の権限と抵触する範囲で制限を受けることとなりますが、大田氏は当社グループに属する子会社の監査役を兼務していることから、管財人は、当社の内部管理体制の整備(施策の進捗確認を含みます。)に向けた会議(管財人が主催・主導する定例会議)への参加を求め、大田氏と引き続き連携を図り、当社グループの内部管理体制の改善を進める方針です。

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

改善措置	社外監査役の増強
主管部門	—
整備対象	—
整備完了時期	2026年7月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	—
実施頻度	—
対応する原因分析の項目	(1)④

#### B. 三様監査の充実

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

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

改善措置	三様監査の充実
主管部門	監査役、内部監査室
整備対象	—
整備完了時期	2025年7月

運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	—
実施頻度	常時
対応する原因分析の項目	(1)④⑥

#### C. 日本監査役協会への加入及び監査役監査の機能強化

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

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

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

改善措置	日本監査役協会への加入及び監査役監査の機能強化
主管部門	監査役
整備対象	—
整備完了時期	2025年6月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	—
実施頻度	常時
対応する原因分析の項目	(1)④

#### D. 監査役監査の実効性のある運用

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

また、第二事案の発生を受け、監査役会において再発防止の観点から監査計画及び監査範囲の見直しの必要性を検討した結果、財務諸表作成の基礎となる仕訳伝票の正当性とそのチェック体制の不備が根本的な要因となっていたため、管理部経理課に対する監査の重要性を再認識し、2026年4月に監査範囲を拡大し、各担当による起票後から承認者までのチェックルートの確認および各業務の責任者より業務の進捗管理方法を確認しております。

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

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

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

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

えており、引き続き管財人と連携して職務に従事していただきます。

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

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

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

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

改善措置	監査役監査の実効性のある運用
主管部門	監査役
整備対象	—
整備完了時期	2026 年 7 月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	—
実施頻度	毎年度
対応する原因分析の項目	(1)④

#### ④ 内部監査機能の強化

##### A. 内部監査部門の独立性の確保

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

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

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

改善措置	内部監査部門の独立性の確保
主管部門	内部監査室
整備対象	—
整備完了時期	2026 年 6 月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	—
実施頻度	常時
対応する原因分析の項目	(1)⑥

##### B. 内部監査事項の拡充

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

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

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

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

改善措置	内部監査事項の拡充
主管部門	内部監査室
整備対象	—
整備完了時期	2026年6月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	—
実施頻度	内部監査実施時
対応する原因分析の項目	(1)⑥

### C. 内部監査室の体制強化

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

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

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

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

改善措置	内部監査室の体制強化
主管部門	内部監査室
整備対象	—
整備完了時期	—
運用開始時期	2025年3月
周知徹底方法	—

実施頻度	常時
対応する原因分析の項目	(1)⑥

#### ⑤ 管理部門の強化及び業務プロセスの改善

##### A. 新たな管理部長(財務経理担当)の選任

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

改善措置	新たな管理部長の選任
主管部門	管理部
整備対象	—
整備完了時期	2026年5月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	—
実施頻度	—
対応する原因分析の項目	(1)⑤⑦⑨

##### B. 人員の補強

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

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

改善措置	人員の補強
主管部門	管理部
整備対象	—
整備完了時期	2026年11月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	—
実施頻度	常時
対応する原因分析の項目	(1)⑦⑨

##### C. 各部署における必要なスキルの整理及び適正な人員配置

2025年12月までに、各部署において業務上求められる能力を改めて整理し、2026年5月までにこ

これを満たした人員配置となっているかにつき見直しを実施いたします。これにより、職務分掌が確保され、かつ適切に業務が遂行される環境を整備いたします。管理部内において、経理課、財務課にそれぞれ責任者である課長を配置し、その事務分掌と責任の範囲および権限を明確に整備します。

改善措置	各部署における必要なスキルの整理及び適正な人員配置
主管部門	管理部
整備対象	—
整備完了時期	2026年6月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	—
実施頻度	—
対応する原因分析の項目	(1)⑤⑦⑨

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

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

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

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

改善措置	規程類及び複雑な業務のマニュアルの整備を通じた業務プロセスの明確化及び簡素化
主管部門	管理部
整備対象	「職務権限規程」、「組織規程」、代理店業務に関するマニュアル
整備完了時期	規程類及び複雑な業務のマニュアル整備:2025年11月 業務プロセスの簡素化及びマニュアルの更新:2026年11月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	社内イントラネット上の掲載等
実施頻度	—
対応する原因分析の項目	(1)⑤⑨

#### E. グループ全体の経理規程の策定及び業務の標準化・自動化の促進

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

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

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

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

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

具体的には、子会社各社に主担当及び副担当の2名以上の担当者を配置し、作業精度を高め不正な操作が介入する余地を減らすとともに、上記と同様に業務の属人化を防止し、不正の発生及びその見

逃しを防止する環境を整備してまいります。また、自動化の促進による業務の効率化につきましては、既存の会計システムをアップデートすることにより、主として銀行取引の入出金データの自動伝票化や債務管理システムの活用により手入力による起票作業を削減いたします。

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

改善措置	グループ全体の経理規程の策定及び業務の標準化・自動化の促進
主管部門	管理部
整備対象	グループ経理規程
整備完了時期	グループ経理規程の策定については、2025年9月 業務の標準化・自動化の促進については、2026年11月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	—
実施頻度	—
対応する原因分析の項目	(1)⑤⑧⑨

#### F. 適切な職務分掌、牽制機能が働く業務プロセスの整備

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

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

改善措置	適切な職務分掌、牽制機能が働く業務プロセスの整備
主管部門	管理部
整備対象	—
整備完了時期	2026年4月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	—
実施頻度	常時
対応する原因分析の項目	(1)⑤⑨

#### G. キャッシュバック施策決定のポリシー等の策定及び書面化

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

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

改善措置	キャッシュバック施策決定のポリシー等の策定及び書面化
主管部門	管理部
整備対象	—
整備完了時期	2026年11月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	—
実施頻度	常時
対応する原因分析の項目	(1)⑨

#### H. 役員の経費処理手続の規定化

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

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

改善措置	役員の経費処理手続の規定化
主管部門	管理部
整備対象	—
整備完了時期	2026 年 11 月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	—
実施頻度	常時
対応する原因分析の項目	(1)②

#### ⑥ 業務運営等のモニタリング強化

##### A. 業務プロセスのチェック機能の強化

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

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

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

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

改善措置	業務プロセスのチェック機能の強化
主管部門	—
整備対象	職務権限規程
整備完了時期	2025 年 9 月
運用開始時期	2025 年 10 月
周知徹底方法	—
実施頻度	常時
対応する原因分析の項目	(1)⑤⑨

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

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

## B. 私用デバイスの禁止

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

改善措置	私用デバイスの禁止
主管部門	管理部
整備対象	—
整備完了時期	2026 年 2 月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	—
実施頻度	常時
対応する原因分析の項目	(1)⑨

## C. 改善状況のフォローアップ

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

改善措置	改善状況のフォローアップ
主管部門	管理部
整備対象	—
整備完了時期	2026 年 2 月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	—
実施頻度	各取締役会
対応する原因分析の項目	(1)①②③④⑤⑥⑦⑧⑨

## ⑦ 組織風土及びコンプライアンス意識の改善

### A. コンプライアンス研修の実施

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

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

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

今後も、コンプライアンス研修は継続的かつ定期的実施する予定であり、年1回以上実施する予定です。コンプライアンス研修を継続的かつ体系的に全社レベルで実施することにより、役員及び従業員が一体となって、コンプライアンスの見地から当社グループにおいて不足している取組みや、全社レベルで

の問題点を洗い出し、今般のような不適切な会計処理が発生することを防止する意識を醸成してまいります。

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

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

改善措置	コンプライアンス研修の実施
主管部門	管理部
整備対象	—
整備完了時期	2025年10月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	—
実施頻度	年1回以上
対応する原因分析の項目	(1)①②③

#### B. コンプライアンスメッセージの定期発信

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

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

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

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

改善措置	コンプライアンスメッセージの定期発信
主管部門	代表取締役社長
整備対象	—
整備完了時期	2025年7月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	社内イントラネット上の掲載等
実施頻度	各四半期等
対応する原因分析の項目	(1)①②③

#### C. 行動指針(トーンホールディングス行動指針)の再確認及び周知

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

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

さらに、当社グループの営業部(不動産事業課・リゾート事業課・モバイル事業課)を対象に、行動指針を実践に落とし込むための課単位でのディスカッションを実施しております。各課で検討・整理された「行動指針に基づく具体的な行動事例」は、2025年9月に社内イントラネット上で全社に共有し、全役職員が日常業務において意識できるよう周知を進めております。

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

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

改善措置	行動指針(トーションホールディングス行動指針)の再確認及び周知
主管部門	管理部
整備対象	—
整備完了時期	2025年7月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	社内イントラネット上の掲載等
実施頻度	—
対応する原因分析の項目	(1)①②③

#### D. 全従業員を対象としたコンプライアンス・サーベイの実施

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

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

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

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

#### E. 人事評価への反映

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

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

対応する原因分析の項目	(1)③
-------------	------

#### F. 社内コミュニケーションの充実

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

改善措置	社内コミュニケーションの充実
主管部門	管理部
整備対象	—
整備完了時期	2026年5月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	社内イントラネット上の掲載等
実施頻度	常時
対応する原因分析の項目	(1)①②③

#### ⑧ 内部通報制度の活性化

##### A. 複数の内部通報窓口の整備

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

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

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

社内窓口：内部監査室、監査役、総務人事課

外部窓口：外部弁護士事務所（通報専用メールアドレス・電話窓口を設置）

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

改善措置	複数の内部通報窓口の整備
主管部門	内部監査室等
整備対象	内部通報規程
整備完了時期	2025年9月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	社内イントラネット上の掲載等
実施頻度	常時
対応する原因分析の項目	(1)⑥

##### B. 通報者保護の明示

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

改善措置	通報者保護の明示
主管部門	内部監査室等
整備対象	内部通報規程
整備完了時期	2025年9月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	社内イントラネット上の掲載等
実施頻度	常時
対応する原因分析の項目	(1)⑥

### C. 内部通報制度の周知

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

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

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

改善措置	内部通報制度の周知
主管部門	内部監査室等
整備対象	内部通報規程
整備完了時期	2025年9月
運用開始時期	整備完了時期を参照
周知徹底方法	社内イントラネット上の掲載等
実施頻度	常時
対応する原因分析の項目	(1)⑥

### (3) 改善措置の実施スケジュール

⇒: 検討・整備    ◎: 実施・完了    ⇒: 運用

再発防止策の項目	2026年 1月以前	2026年										
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月
① 創業者の退任等による抜本的な経営体制の変革												
A. 第一事案を受けた創業者の社長辞任及び権限縮小	2025年7月: 創業者の社長辞任 2025年10月: 改訂した各規程の運用開始	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
B. 第二事案を受けた創業者の退任による抜本的な経営体制の変革、及び、DIP型更生手続の開始による抜本的な経営改革路線の存続	創業者につき、2025年10月25日 石田ゆかり氏につき、2026年1月9日 更生手続開始決定につき、2026年5月	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	◎

再発防止策の項目	2026年 1月以前	2026年										
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月
C. 不適切な会計処理に関与した取締役の退任	2025年4月3日	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
D. 定時株主総会(2025年7月開催)による新任の社外取締役・社外監査役の選任	2025年7月	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
E. 仮監査役の申立て(2026年3月)による新任の社外監査役(財務経理の専門家)の追加選任		→	→	→	→	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒
F. 不適切行為に及んだ取締役の退任		→	→	→	→	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒
② 取締役会のガバナンス機能の強化												
A. 役員選解任基準の策定等		→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
B. 取締役会決議事項の明確化等による取締役会の権限・監督機能の強化	2025年9月	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
C. 支配株主等との取引の審査厳格化、及び、「グループ関連当事者取引管理規程」の整備		→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
D. 社外取締役・社外監査役への経営資料の事前共有による活性化	2025年4月	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
E. AI議事録作成ツールの導入による議論状況の明確化及び透明性向上	2025年4月	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
F. 取締役及び取締役会の実効性評価		→	→	→	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
G. リスク・コンプライアンス委員会の設置	2025年7月	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
③ 監査役会のガバナンス機能の強化												
A. 社外監査役の増強		→	→	→	→	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒
B. 三様監査の充実	2025年7月	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
C. 日本監査役協会への加入及び監査役監査の機能強化	2025年6月	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒

再発防止策の項目	2026年 1月以前	2026年										
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月
D. 監査役監査の実効性のある運用		→	→	→	→	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒
④ 内部監査機能の強化												
A. 内部監査部門の独立性の確保		→	→	→	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
B. 内部監査事項の拡充		→	→	→	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
C. 内部監査室の体制強化	2025年3月	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
⑤ 管理部門の強化及び業務プロセスの改善												
A. 新たな管理部長の選任		→	→	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
B. 人員の補強		→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	◎
C. 各部署における必要なスキルの整理及び適正な人員配置		→	→	→	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
D. 規程類及び複雑な業務のマニュアルの整備を通じた業務プロセスの明確化及び簡素化	規程類及び複雑な業務のマニュアル整備については、2025年11月業務プロセスの簡素化及びマニュアルの更新については、2026年11月	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	◎
E. グループ全体の経理規程の策定及び業務の標準化・自動化の促進	グループ経理規程の策定については、2025年9月業務の標準化・自動化の促進については、2026年11月	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	◎
F. 適切な職務分掌、牽制機能が働く業務プロセスの整備		→	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
G. キャッシュバック施策決定のポリシー等の策定及び書面化		→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	◎
H. 役員の経費処理手続の規定化		→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	◎
⑥ 業務運営等のモニタリング強化												
A. 業務プロセスのチェック機能の強化	2025年9月	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
B. 私用デバイスの禁止		→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
C. 改善状況のフォローアップ		→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
⑦ 組織風土及びコンプライアンス意識の改善												

再発防止策の項目	2026年 1月以前	2026年											
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	
A. コンプライアンス研修の実施	2025年10月	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
B. コンプライアンスメッセージの定期発信	2025年7月	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
C. 行動指針(トーンホールディングス行動指針)の再確認及び周知	2025年7月	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
D. 全従業員を対象としたコンプライアンス・サーベイの実施	2025年7月	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
E. 人事評価への反映		→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	◎
F. 社内コミュニケーションの充実		→	→	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
⑧ 内部通報制度の活性化													
A. 複数の内部通報窓口の整備	2025年9月	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
B. 通報者保護の明示	2025年9月	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
C. 内部通報制度の周知	2025年9月	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒

### 3. 不適切な情報開示等が投資家及び証券市場に与えた影響についての認識

このたびの不適切な会計処理により、過年度決算短信等を訂正いたしましたことについて、株主様、投資家の皆様、お取引様はじめ関係者の皆様に多大なるご迷惑とご心配をおかけしてしまったことにつき、深くお詫び申し上げます。

当社グループといたしましては、第三者委員会からの調査報告書による提言を真摯に受け止め、グループ一丸となりまして、ガバナンスの再構築を中心とする再発防止策を実行するとともに、社内検証委員会による検証結果等も踏まえて、必要な改善計画の更新及びその実施に取り組み、信頼の回復と企業価値の向上に努めてまいり所存です。何卒ご理解を賜りますようお願い申し上げます。

以上