



2020年1月29日

各 位

会 社 名 すてきナイスグループ株式会社
代表者名 取締役社長 杉 田 理 之
(コード番号 8089 東証一部)
問合せ先 管理本部広報部長 森 隆 士
(TEL. 045 - 521 - 6111)

「改善計画・状況報告書」の公表について

当社は、2019年9月19日付「特設注意市場銘柄の指定および上場契約違約金の徴求に関するお知らせ」において開示しましたとおり、株式会社東京証券取引所より当社の内部管理体制等について不備があり、改善の必要性が高いと認められたため、2019年9月20日付で「特設注意市場銘柄」に指定されました。

当社は、この事態を深く反省し、2019年7月24日付「第三者委員会調査報告書の受領のお知らせ」にて開示しましたとおり、第三者委員会の調査報告書で指摘を受け、2019年8月23日付「第三者委員会調査報告書の受領に伴う再発防止策のお知らせ」にて開示した再発防止策の骨子及び自社による原因の分析並びに再点検により、新たに必要と認識した対応策を策定しましたので、以下のとおりお知らせいたします。

今後、コーポレート・ガバナンス体制と企業風土を再構築し、ステークホルダーの皆様及び社会からの信頼回復を目指し、全社一丸となって尽力してまいりますので、何とぞご理解いただきますとともに、引き続きご支援を賜りたく、よろしく願い申し上げます。

株主、投資家の皆様及び関係者の皆様には多大なご迷惑をおかけいたしましたことを深くお詫び申し上げます。

【目次】

I. 決算訂正の概要	3
1. 当初決算訂正の概要	3
2. 再訂正の概要	4
II. 事案の経緯	7
1. 当初決算訂正に至った経緯	7
(1) 証券取引等監視委員会による調査及び横浜地方検察庁による捜査	7
(2) 役員 の 辞任	7
(3) 第三者委員会の設置	7
(4) 元代表取締役等の逮捕	8
(5) 過年度決算の訂正、過年度有価証券報告書等及び第70期有価証券報告書の提出	8
(6) 証券取引等監視委員会による告発及び横浜地方検察庁による起訴	8
(7) 再発防止策の策定及び公表	9
(8) 特設注意市場銘柄の指定	9
2. 決算の再訂正に至った経緯、内容等	9
(1) 当社による網羅的な再点検	9
(2) 過年度再訂正報告書の提出	9
III. 原因分析	11
1. 不適切会計に至った経緯	11
2. 不適切会計の全体像	13
3. 直接原因について	13
(1) 連結子会社の範囲の恣意的な選択について	13
(2) 2015年3月期におけるザナックとの不動産取引に係る不適切会計について	14
(3) 2015年3月期における投資有価証券の売却について	15
(4) 2017年3月期から2018年3月期に係る訴訟損失引当金の計上時期の見直しについて	15
(5) 2018年3月期における販売用不動産の売上高の一部取消しについて	15
4. 間接原因について	16
(1) 創業家の強い影響力について	16
(2) コーポレート・ガバナンス、内部統制の不全について	17
(3) 企業風土について	19
(4) 会計に関する知識の欠如について	19
(5) 内部通報制度の活用について	20
IV. 再発防止に向けた改善施策	21
1. 責任の明確化	21
(1) 本件問題の実行への関与者	21
(2) 直接原因・間接原因を踏まえた現経営管理体制の再評価	23
(3) 不適切な会計処理である「決算対策」の主導者に対する責任追及	23
2. 住宅事業の縮小及び再構築	23
(1) 一戸建住宅部門のダウンサイジングと収益力の改善	23
(2) マンション部門の再構築	23
(3) 既存住宅流通部門の強化	23
3. 直接・間接原因の除去について	23
(1) 創業家との決別について	23
(2) 子会社及びグループ外支配会社のあり方の整理について	24
(3) コンプライアンス意識の醸成について	25
(4) コーポレート・ガバナンス体制の根本的な改善・再構築について	26
(5) 企業風土について	30
(6) 会計に関する知識の醸成について	30
(7) 内部通報制度の整備について	30
(8) 会計監査人の再評価について	30
V. 再発防止に向けた体制整備及び改善スケジュール	31

I. 決算訂正の概要

1. 当初決算訂正の概要

当社は、2019年5月16日、金融商品取引法違反（虚偽有価証券報告書の提出罪）の容疑（以下「本件嫌疑」といいます。）で、証券取引等監視委員会の強制調査及び横浜地方検察庁の強制捜査を受けました。本件嫌疑は、当社が2015年3月期において虚偽の有価証券報告書を関東財務局に提出したというものであり、その内容は、当社の子会社であるナイス株式会社（以下「ナイス」といいます。）及びナイスエスト株式会社（以下「ナイスエスト」といいます。）が2015年3月期末に行ったザナック設計コンサルタント株式会社（以下「ザナック」といいます。）との不動産売買等により計上した売上高及び利益に実態が認められない疑義があるというものでした。当社は、この事態を重く受け止め、客観的な第三者による、本件嫌疑対象に係る事実関係の調査、会計処理の適切性の検証、並びに、問題が認められた場合には発生原因の分析及び再発防止策の提言が必要であると判断し、2019年5月30日開催の取締役会において第三者委員会の設置を決議しました。

当社が第三者委員会に委嘱した調査事項は、以下のとおりです。

- ・2015年3月期に係る不動産物件の取引に関する架空売上計上の疑いに係る事実関係の調査及び会計処理の適切性の検証
- ・前号の嫌疑の類似事案の有無の確認
- ・前二号において問題が発見された場合には、その原因究明及び再発防止策の提言

当社は、2019年7月24日、第三者委員会による調査報告書を受領後、これを精査のうえ、2019年8月1日、過年度の決算短信等を訂正開示するとともに、有価証券報告書の訂正報告書及び四半期報告書の訂正報告書を関東財務局に提出しました。

当社が行った過年度決算訂正（以下「当初決算訂正」といいます。）の概要は、以下のとおりです。

① 非連結のグループ外支配会社¹に対する不動産売買取引に関する売上高の取消し

2015年3月期に行われた、ナイス及びナイスエストがザナック²に販売した不動産に関する会計処理（売上高3,066百万円、売却益419百万円）について、経済的実態を伴った取引とは判断できないこと、また、ザナックは連結子会社に該当し、連結上は内部取引であることから、売上高、利益の計上が認められないと判断し、それらを取り消しました。

また、同様に、当社の子会社であるナイスコミュニティー株式会社（以下「ナイスコミュニティー」といいます。）がザナックとの間で行った不動産の販売に関する会計処理（売上高17百万円、売却益9百万円の計上及び仲介手数料1百万円の計上）も、売上高、利益の計上が認められないと判断し、それらを取り消しました。

② 連結の範囲の見直し

連結財務諸表に関する会計基準上、子会社については、重要性の乏しいものなどを除き、原則すべての子会社を連結対象にしなければならないとされています。しかしながら、当社は、過年度において、上記重要性（質的重要性、量的重要性）の判断を適切に実施していない状況が継続していました。具体的には、多数の子会社を設立するなかで、当該子会社が当社の中・長期の経営戦略上の重要な子会社に該当するののかといった質的重要性の判断を行っていないことに加え、量的重要性（非連結子会社のグループ全体に対する影響）についても、一般的に重要性が乏しいと判断される状況（5%程度）を超

¹ 当社元代表取締役会長の平田恒一郎氏（以下「平田氏」といいます。）が実質的に100%株式を保有している会社。当社の直接又は間接の出資関係はないものの、その役員や従業員のほとんどがナイスの現役従業員又はOB役員であり、実際の業務に関する意思決定や、登記申請などの総務業務、決算や税務申告などの経理業務の遂行がナイスの役員によって行われるなど、実質的にナイスが支配していたと認められる。ゼニヤニシサダ株式会社、エイワ設計株式会社などが挙げられる。

² 平田氏が実質的に100%株式を保有しているエイワ設計株式会社の100%子会社。

過する状況が生じていたにもかかわらず、これを許容していました。

そのため、2014年3月期から2018年3月期における連結範囲については、非連結子会社の量的重要性が乏しいと判断される状況（5%程度）となるように連結範囲に含めるべき子会社及び持分法適用会社を増やすとともに、①に関連したグループ外支配会社について連結範囲に含めました。

なお、当初決算訂正による過年度の連結財務諸表への影響金額については、別紙1をご参照ください。

2. 再訂正の概要

当社は、2019年9月19日、「特設注意市場銘柄の指定および上場契約違約金の徴求に関するお知らせ」において開示しましたとおり、株式会社東京証券取引所より当社の内部管理体制等について不備があり、改善の必要性が高いと認められたことにより、2019年9月20日付で「特設注意市場銘柄」の指定を受けました。また、当社は2019年8月1日付で第三者委員会の調査報告書の指摘を受けて、会計監査人と協議のうえ、2015年3月期以降の会計処理について、適切に修正を行ったものと認識していたところ、日本取引所自主規制法人上場管理部から過年度の決算について網羅性のある調査を求められたため、2015年3月期から2019年3月期に決算対策として行われた取引及び類似事案について、第三者である公認会計士資格を保有する外部の専門家に点検を依頼しました。

その結果、改めて必要と認識した事項につきまして、過年度の決算の再訂正を行うこととし、2019年11月14日に開示するに至りました。

当社が2019年11月14日付で開示した過年度決算の再訂正の概要は以下のとおりです。

① 連結の範囲の再見直し

当社は、当初決算訂正において、ザナックを連結子会社に含めるほか、非連結子会社の量的重要性の基準値を5%程度として連結範囲を拡大しました。しかしながら、再点検において、外部専門家と協議の結果、連結財務諸表に関する会計基準第13項にのっとり、資本関係がない実質支配会社も含め、原則すべての子会社を連結する方針とし、訂正しました。

② 2015年3月期に係る不動産の販売代理手数料の一部取消し

不動産の販売取引を対象に再点検を行った結果、当社は、2015年3月期において、ナイスが当社グループ外の第三者である共同事業主とともにザナックとの間で行った不動産の売買に関して、共同事業主から受け取った販売代理手数料（売上高3百万円）を計上していることが判明しました。当初決算訂正後の連結財務諸表では、当該販売代理手数料に係るナイスの売上高を相殺消去していませんでしたが、前述のI.1.①のとおり、ザナックとの間で行った不動産の売買に付随して計上した販売代理手数料も取り消すべきであると判断し、売上高、利益の取消しを実施しました。

③ 2015年3月期に係る投資有価証券の売却に関する計上の一部取消し

当社は、2015年3月期の決算対策として、当社が保有していた投資有価証券を売却し、有価証券売却益を特別利益（売却益550百万円）として計上しました。当該投資有価証券の売却に関する会計処理は、第三者委員会の調査の結果、買戻しを前提とした投資有価証券の売却であり、決算に向けて利益の額を増やすための対策の一環で行われた取引であるとされていました。当社は、当初決算訂正時には、2015年3月当時は当社取締役でなかった平田氏が発行会社の社長と買戻しの約束をしたものであり、当社として買戻しの約束をしたわけではなかったこと、当社は2015年3月に当該投資有価証券を証券会社に市場外で売却し、2015年4月から5月にかけて、当該証券会社から売却した投資有価証券の一部を買い付け、残りを市場から買い付けたものであり、同一人と相対取引をしたわけではなかったという形式面に着目し、会計監査人の意見を踏まえて検討した結果、投資有価証券の売却益は実現していると判断し、過年度決算を訂正しませんでした。

しかしながら、再点検において、外部専門家の意見も踏まえつつ再検証した結果、本

取引は、当社グループの意思決定を行っていた平田氏が買戻しの約束をしたもので、実質的に当社が買戻しをする前提となっていたと考えるべきであったこと、かつ、実際に売却してから1カ月程度で同数の株式を買い戻したもので、実質的に当社に買戻し義務がある相対取引と同様であると考えられるべきであったことから、売却益の計上が認められない取引であると判断し、売却益の取消しを実施しました。

④ 2017年3月期から2018年3月期に係る訴訟損失引当金の計上時期の見直し

ナイスは、2014年10月10日、取引先であるA社から、ナイスが紹介した顧客に対する売掛債権が回収不能となったことにより、損害賠償請求の訴訟を提起されました。

当該損害賠償請求事件に関して、2016年9月30日の地裁判決では原告の訴えは退けられたものの、2017年3月29日の高裁判決（以下「本件高裁判決」といいます。）ではナイスに128百万円を支払うよう一審判決が変更され、原告の請求の一部が認められました。2017年3月期の業績見込みが思わしくないなか、平田氏及び当社元代表取締役副会長の日暮清氏（以下「日暮氏」といいます。）の意向を踏まえ、2017年3月期の決算対策として検討した結果、日本公認会計士協会の「我が国の引当金に関する研究資料」（会計制度委員会研究資料第3号（2013年6月24日））によれば、「敗訴又は支払いを伴う和解が確定しない場合であっても、裁判のいずれかの段階で敗訴した場合には、一般的には訴訟損失が発生するリスクが高まっていると考えられるため、通常、期末日において引当金を認識することになる」とありますが、当社は、顧問弁護士から、控訴審判決は通常とは異なる審理経過で示されたものであり、控訴審判決の判断を容認できない姿勢を示すためには上告及び上告受理申立てを行うべき旨の報告書を受領していることを理由とし、会計監査人と協議したうえ、2017年3月期に訴訟損失引当金の計上をしませんでした。（その後、2017年10月27日に最高裁で上告が棄却され、本件高裁判決が確定し、2018年3月期に訴訟関連損失を計上。）

また、2019年8月の当初決算訂正時においては、第三者委員会の調査報告書で指摘を受けていなかったため、会計監査人とは協議せず、決算訂正を行っていませんでした。

しかしながら、当社は、当該訴訟案件に関して、2017年3月期の決算においてナイスが賠償金を支払う可能性が高いと推定される状況か否か、外部専門家の意見を踏まえつつ再度検証したところ、本件高裁判決が出ている時点で訴訟損失が発生するリスクが高まっていると考えられ、引当金を計上すべきであったと判断し、2017年3月期末において、訴訟に係る引当金の計上（訴訟関連損失128百万円の計上）を実施しました。

⑤ 2018年3月期に係る販売用不動産の売上高等の一部取消し

2018年1月以降、当社において、2018年3月期の業績予想の達成が困難となりつつあるなか、平田氏及び日暮氏は、2018年3月期の決算対策として、ナイスが保有する土地売却による利益計上を企図していました。

具体的には、ナイスが、東北地方において、2013年以降、マンション建設用地として取得していたものの、当時、需給の関係で長期にわたり事業化（建設）に至っていなかった土地2物件（土地A（1,880㎡、簿価212百万円）、土地B（2,278㎡、簿価407百万円））について、2018年3月末までの売却を検討していました。

平田氏は、上記土地の売却活動を率先して行い、2018年2月から3月にかけて取引先C社社長との間で協議を実施していたところ、取引先C社からは、土地Aについてのみ購入する意向が示されました。

しかし、土地Aの売却だけでは、十分な利益計上が見込めないことから、平田氏はさらに取引先C社社長との間で協議を続け、最終的に、土地Bについて将来買い戻すことを前提のうえで売却することで合意（売却額591百万円、売却益184百万円）を得ました。

物件の売却活動をサポートしていたナイスの住宅事業本部の関係者は、買戻しが前提の売買は問題ではないかと認識していたものの、平田氏が主導して成立させた取引であること、土地Bの売買契約書上には、買戻し特約の記載はなく、同時に当社と取引先C社との間で締結した土地Bでのマンション建設に係る共同事業基本協定書において、マンション建設が予定通り進捗しない場合や取引先C社が共同事業から撤退する場合等には、取引先C社が一切の損害を被らない価格で、当社が土地Bの買戻しを確実に履

行することが可能となる特殊条項が付されるにとどまっていたことから、大きく問題視することはありませんでした。

当初決算訂正時は、当社経理部門及び会計監査人は、土地 B にかかる平田氏と取引先 C 社社長との買戻し合意の存在及び土地 B にかかる共同事業基本協定書の特殊条項の存在を認識しておらず、過年度決算の訂正の必要性を認識しませんでした。

しかしながら、2019 年 10 月に取引先 C 社から、土地 B の買戻しについて申し出があり、平田氏が取引先 C 社社長との間で土地 B の買戻しを合意していたこと、締結済の共同事業基本協定書に上記のような特殊条項が付されていること、共同事業基本協定書で定めたマンション建設が事実上何の進捗もしていないことが当社経理部門の認識するところとなったため、2018 年 3 月期における土地 B にかかる売上高等の取消しを実施しました。

なお、本件を踏まえ、当社では、マンション建設等で他社と締結しているすべての共同事業基本協定書を再精査しておりますが、同様の特殊条項が付された契約は他に存在しないこと、及び共同事業が事実上進捗していない案件は存在していないことを確認しております。また、土地 B については、改めて 2019 年 11 月に取引先 C 社と第三者との間で売買契約が締結されているため、2018 年 3 月期において取消しを実施した売上高等は、2020 年 3 月期において計上されることとなります。

⑥ 2020 年 3 月期第 1 四半期に係る投資有価証券の売却の一部実現による訂正

2020 年 3 月期第 1 四半期において、上記③の投資有価証券を一部売却しており、上記③で取り消した売却益の一部が実現しているため、売却益の訂正（売却益 333 百万円の追加計上）を実施しました。

なお、決算の再訂正による過年度の連結財務諸表への影響金額については、別紙 1 をご参照ください。

II. 事案の経緯

1. 当初決算訂正に至った経緯

(1) 証券取引等監視委員会による調査及び横浜地方検察庁による捜査

2019年5月16日、金融商品取引法違反の容疑で、当社に対して、証券取引等監視委員会の強制調査及び横浜地方検察庁の強制捜査が実施されました。

(2) 役員 の 辞任

2019年5月20日、平田氏が当社代表取締役会長及び当社取締役を、日暮氏が当社代表取締役副会長及び当社取締役を、木暮博雄が当社代表取締役社長をそれぞれ辞任しました。一方で、杉田理之が当社代表取締役社長に就任しました。

また、2019年5月30日、大野弘氏（以下「大野氏」といいます。）が当社取締役を辞任しました。

(3) 第三者委員会の設置

① 設置経緯

当社は、証券取引等監視委員会による調査及び横浜地方検察庁による捜査が行われていることを重く受け止め、客観的な第三者による、調査・捜査の容疑の事実関係に係る調査、会計処理の適切性の検証、及び嫌疑の類似事案の有無の確認、並びに問題が発見された場合には発生原因の分析及び再発防止策の提言が必要であると判断し、2019年5月30日開催の取締役会において、第三者委員会を設置することを決議しました。

② 構成

第三者委員会の構成は、次のとおりです。

委員長	弁護士	日野 正晴	（日野正晴法律事務所）
委員	弁護士	松井 秀樹	（丸の内総合法律事務所 共同代表弁護士）
委員	公認会計士	紙野 愛健	（紙野公認会計士事務所、青山アクセス税理士法人代表社員）

第三者委員会の委員は、日本弁護士連合会による「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」（2010年7月15日公表、同年12月17日改訂）に沿って選任されており、各委員は当社と利害関係を有しません。

また、第三者委員会は、次の者を調査補助者として任命し、調査の補佐をさせており、各調査補助者も当社と利害関係を有しません。

丸の内総合法律事務所（弁護士 太田 大三、同 近内 京太、同 若林 功、同 木村 一輝、同 磯部 勇太、同 尾臺 知弘）

公認会計士紺野良一事務所（公認会計士 紺野 良一）

公認会計士角田博昭事務所（公認会計士 角田 博昭）

田島公認会計士事務所（公認会計士 田島 照久）

公認会計士金子恭治事務所（公認会計士 金子 恭治）

本多一徳公認会計士事務所（公認会計士 本多 一徳）

野村宜弘公認会計士事務所（公認会計士 野村 宜弘）

株式会社FRONTEO

③ 目的

当社が第三者委員会に委嘱した調査の目的は、次のとおりです。

- (i) 本件嫌疑に係る事実関係の調査及び本件嫌疑に係る会計処理の適切性の検証
- (ii) 本件嫌疑の類似事案の有無の確認
- (iii) 上記(i)及び(ii)において問題が発見された場合には、その原因究明及び再発防止策の提言

④ 調査期間

第三者委員会は、2019年5月30日から同年7月24日までの間、調査を実施するとともに、計10回の委員会を開催し、調査結果に基づく検討を実施しました。

ただし、第三者委員会の調査は、主として2019年7月23日までに入手した情報に基づいています。

⑤ 調査対象期間

2015年3月期（2014年4月～2015年3月）から2019年3月期第3四半期（ただし、2015年3月期の有価証券報告書に記載されている比較対象年度である2014年3月期を含む。）を対象期間としました。

⑥ 調査結果

2019年7月24日、当社は第三者委員会より受領した調査報告書で、以下の事項を指摘されました。

- ・2015年3月期にナイス及びナイスエストとザナックとの間で行われた不動産の売買取引に関する会計処理（売上高3,066百万円、売却益419百万円）は、認められない。
- ・2015年3月期にナイスコミュニティーとザナックとの間で行われた不動産の売買取引に関する会計処理（売上高17百万円、売却益9百万円の計上及び仲介手数料1百万円の計上）は、認められない。
- ・2015年3月期に多数の非連結子会社の中から、業績の良い子会社を選択して連結範囲に加えていた。また、連結の範囲に関する会計基準及び実務上の判断基準を遵守していたとは言えない。
したがって、2014年3月期から2018年3月期までの連結の範囲に関する判断を自主的に見直すことが望ましい。
- ・2015年3月期に行われた投資有価証券の売却において、平田氏が発行会社の社長に買戻しを約束し、売却した投資有価証券と同数の投資有価証券が、2015年4月から5月にかけて市場及び市場外（相対）で買い戻された。

(4) 元代表取締役等の逮捕

2019年7月25日、平田氏、日暮氏及び大野氏の3名が、金融商品取引法違反の容疑で横浜地方検察庁に逮捕されました。

(5) 過年度決算の訂正、過年度有価証券報告書等及び第70期有価証券報告書の提出

2019年8月1日、当社は、第三者委員会の調査報告書の指摘事項に基づき、2015年3月期に係る売上高の一部（ナイス及びナイスエストとザナックとの間の不動産の売買取引並びにナイスコミュニティーとザナックとの間の不動産の売買取引に係る不動産及び仲介手数料の売上）を取り消すとともに、連結の範囲に関する重要性の判断を見直したことにより、過年度決算を訂正し、2014年3月期以降の訂正有価証券報告書等を提出しました。

また、当社は2019年6月28日付で第70期有価証券報告書の提出期限延長に係る承認申請を行い、同日付で承認を受けていましたが、2019年8月1日、関東財務局に第70期（2019年3月期）の有価証券報告書を提出しました。

なお、調査報告書において指摘のあった、買戻しを前提とした投資有価証券の売却に関する会計処理に関して、当社は、前述のI.2.③のとおり投資有価証券の売却益は実現していると判断し、過年度決算の訂正を行いませんでした。

(6) 証券取引等監視委員会による告発及び横浜地方検察庁による起訴

2019年8月13日、証券取引等監視委員会は、横浜地方検察庁に対し、金融商品取引法違反（虚偽有価証券報告書の提出罪）の事実で、法人としての当社並びに平田氏及び日暮氏を告発しました。

2019年8月14日、横浜地方検察庁は、金融商品取引法違反の事実で、当社及び上記被疑者2名を起訴しました。

(7) 再発防止策の策定及び公表

2019年8月23日、当社は、第三者委員会の調査報告書で指摘を受けた事項や提言等を真摯に受け止め、コーポレート・ガバナンス体制と企業風土を再構築し、ステークホルダー、社会からの信頼回復へ全力を尽くしていくべく再発防止策の骨子を策定し、公表しました。

(8) 特設注意市場銘柄の指定

2019年9月19日、当社は、株式会社東京証券取引所から、内部管理体制等について不備があり改善の必要性が高いと認められ、同年9月20日付で特設注意市場銘柄に指定される旨の通知を受け、同日付で特設注意市場銘柄に指定されました。

2. 決算の再訂正に至った経緯、内容等

(1) 当社による網羅的な再点検

当社は2019年8月1日付で、第三者委員会の調査報告書で指摘を受けて不適切な会計処理を訂正しましたが、その後、日本取引所自主規制法人上場管理部から過年度の決算について網羅性のある調査を求められ、投資家に対して、より適切な開示を行うために、2019年8月1日付で過年度決算の訂正を行った理由等にとどまることなく、自ら網羅的に再点検を行うとともに、第三者である公認会計士資格を保有する外部の専門家に点検を依頼することとしました。

① 手法

第三者委員会の検証により問題が確認された事案については、類似案件の有無を確認するため、当社で独自に追加調査を実施しました。会計処理の適切性に疑義がある案件については、外部専門家の意見を踏まえ、適切性を検証しました。

また、上記のほか、決算に向けて売上高及び利益の額を増やすために実施された非定型の決算対策についても、既に会計処理を訂正しているか否かにかかわらず、外部専門家の意見を踏まえ、再度、検証を実施しました。

② 再点検の対象期間

再点検は、2015年3月期から2019年3月期までの会計期間を対象としています。

③ 再点検の範囲

第三者委員会の検証により問題が確認された事案の類似案件として、販売用不動産の買戻し、投資有価証券の買戻し、グループ外支配会社として問題視された会社との取引、及び連結の範囲を範囲としました。

また、上記のほかに、経理部門において、決算に向けて売上高及び利益の額を増やすために実施されたと認識している非定型の決算対策を再点検の範囲としました。当社は、毎期11月頃から、平田氏及び日暮氏の意向に沿って、経理部門を中心に、決算対策として、期末決算に向けて売上高及び利益の額を増やすための取引をリストアップし、両氏が採用案を決定し、売上高や利益を増やしていました。そこで、決算対策としてリストアップされた取引を検証すれば、売上高や利益の計上に疑義がある取引を網羅的に検証できると考えました。

(2) 過年度再訂正報告書の提出

当社は、網羅的な再点検を行った結果、改めて必要と認識した事項について過年度決算の再訂正を行うこととしました。

過年度決算の再訂正の内容は、前述のI.2.再訂正の概要のとおりです。当社は、2019年11月14日、これらの訂正を実施し、2015年3月期以降の訂正有価証券報告書等を提出しました。なお、2015年3月期に計上したものの、当該再訂正で取り消した不動産の販売代理手数料及び投資有価証券の売却益につきましては、2020年3月期第2四半期までに、別途販売・売却行為（ザナックから第三者への不動産の再販売、買い戻した投資有価証券の再売却）が完了しており、また、2018年3月期に計上したものの、当該再訂正で取り消した、買戻しを前提とした販売用不動産についても2020年3月期第3四半期

までに不動産（土地）の第三者への売却が完了していることから、各行為が完了した決算期において、売却益等の計上を実施しています。

III. 原因分析

当社は、第三者委員会の調査の結果判明した事実関係や問題点を踏まえつつ、第三者委員会の調査結果のみに依拠することなく、これまでの経緯や背景を振り返り、当社として改めて特設注意市場銘柄指定となった具体的な原因を以下のとおり深掘りし、分析しました。

1. 不適切会計に至った経緯

当社は、1950年、創業者である平田周次氏によって設立され、建築資材事業を主たる事業領域として事業を展開してまいりました。また、1971年にマンション部門を、1972年に当社100%出資の子会社を通じて一戸建住宅部門を立ち上げ、事業領域の拡大を図るべく住宅事業に参入しました。当社は、これら建築資材事業と住宅事業を柱として業績を伸ばしてきました。

業績の推移

(単位：百万円)

	1960年 12月期	1970年 12月期	1980年 12月期	1990年 3月期	2000年 3月期	2010年 3月期	2019年 3月期
売上高	2,198	21,658	109,076	241,983	214,397	201,425	203,230
営業利益	53	395	2,342	7,214	2,588	1,119	1,164
経常利益	21	245	1,822	8,503	2,209	473	490
当期純利益	20	150	1,074	4,054	427	298	234

(注) 当社単体、2010年3月期及び2019年3月期はナイス単体の金額。

1988年に12月決算から3月決算に変更しています。

その後、1988年に創業者である平田周次氏は当社代表取締役社長から当社代表取締役会長に、長男である平田氏が当社代表取締役社長に就任し、1992年には平田周次氏は代表権を返上し当社取締役会長となりました。

1997年に当社が過半数の株式を有していた日榮ファイナンス株式会社(東証二部)が商法に基づく会社整理を行いました。なお、1998年には平田周次氏は当社取締役会長を退任しました。

平田氏は、日榮ファイナンス株式会社の破綻を契機に有利子負債の圧縮、マンション部門の完成在庫を発生させないように努めることなど、財務体質の健全化を主導してまいりました。その結果、1996年3月期では販売用不動産66,170百万円、有利子負債98,740百万円であったものが、2006年3月期にはそれぞれ、41,117百万円、55,523百万円まで減少しました(いずれも当社単体)。

しかし、マンション業界の環境が好調だったこともあり、当社は、再びマンション部門への依存を高め、2007年3月期より土地の仕入れや借入を増加させました。

2007年10月にグループ経営管理体制強化のため会社分割による持株会社体制に移行し、持株会社である当社は「すてきナイスグループ株式会社」に商号変更、新たな中核事業会社は現在のナイスとなりました。そして、平田氏が両社の代表取締役社長を兼務し、両社の取締役会は一体的に開催されました。

当社は、2008年9月に起きたリーマンショックの影響を受け、2009年3月期の業績において、売上高の減少や販売費の増加に加え、販売用不動産の評価損などにより、12,130百万円と多額の当期純損失を計上しました。このときが、当社の収益構造の大きな転換期となりました。

これらの環境下で、2010年には、平田氏は代表取締役社長を兼務するナイスの経営に専念するため、1988年から20年以上の長期にわたり就任していた当社代表取締役社長及び当社取締役を退任し、後任として日暮氏が当社代表取締役社長に就任しました。一方で、両社の取締役会は、引き続き一体的に開催され、当社の取締役会に平田氏が出席する状況は継続していました。なお、平田氏は2015年6月には当社代表取締役会長に就任しまし

た。

平田氏は、リーマンショックを経て土地の取得から建物の建築、顧客への引き渡しまでが長期（平均3～4年）にわたるマンション部門のリスクを強く認識し、ナイスの住宅事業について収益の柱をマンション部門から一戸建住宅部門へ移すことを試み、30歳代の住宅購入意欲の高い世代をターゲットとし、低価格帯ではあるものの長期優良住宅の認定基準を上回る一戸建住宅「パワーホーム」等の開発・供給に注力するようになりました。

「パワーホーム」等の拡販は、ナイスの一戸建住宅部門の各営業所に加え、日本全国及び海外に設立した子会社で展開されました。2012年3月期には、当社は、国内では東日本大震災の被災地である岩手、宮城、福島などの東北エリアを中心に、海外では米国及び韓国等に、それぞれ子会社を設立しました。これにより子会社が合計9社増加、さらに2013年3月期には6社、2014年3月期には5社増加しました。

2014年3月期には、2012年3月期以降設立した子会社の実績が明らかになってまいりましたが、特に「パワーホーム」等関連の拡販を目的として設立した子会社の業績は軒並み不調であり、これらをすべて連結した場合、連結決算が赤字に転落する恐れがありました。

こうして、収益構造の大きな転換期となったリーマンショックを経て、2010年頃から、会計上は許容される範囲で、黒字決算を実現するための決算対策が検討されることが通例となっていました。しかし、2014年3月期以降、当社は、決算に向けて売上高や利益の額を増やすため、決算対策の名目で、平田氏及び日暮氏の判断により連結子会社を恣意的に選択し、業績が不調な子会社は連結範囲に含めないという検討も継続的に行うようになりました。

2015年3月期には、2014年3月期の消費税率引き上げに伴う駆け込み需要の反動減といった外部環境要因があり、売上高、利益が伸びない状況が想定されたにもかかわらず、当社は、高い業績予想を開示しました。その結果、業績予想の下方修正を行わざるを得ない状況となりました。しかし、2014年10月30日に開示した下方修正後の業績予想も、直後の11月時点で達成ができないことが見込まれ、当社は、下方修正後の業績を確保するため、会計上は許容されるものも含めて、平田氏及び日暮氏の判断により決算対策として多数の施策を行いました。この一環として連結子会社の恣意的な選択を再度行うとともに、ナイス及びナイスエストは、ザナックに対し、経済的実態を伴わない不動産売買取引を行い、利益を計上しました。また、当社は、買戻しを前提とした投資有価証券を売却し、利益を確保するという会計処理により黒字決算を作り上げました。

2017年3月期において、ナイスは係争中の訴訟案件に関して本件高裁判決が下りており、賠償金を支払う可能性が高いと推定されたにもかかわらず業績を確保するため、平田氏及び日暮氏の意向を踏まえ、引当金を計上しませんでした。

2018年3月期において、ナイスは、平田氏が取引先の社長と買戻しを約束して不動産（土地）を売却しましたが、売買契約書と併せて締結した共同事業基本協定書に買戻し条項を記載しており、売買時点で買い戻すことが約束されていた取引にもかかわらず、売上高・利益を計上しました。

前述のとおり、当社は、リーマンショックを経て、一戸建住宅部門を収益の柱にすべく大きく舵を切りました。しかし、当社グループの住宅事業は長年にわたりマンション部門が中心で一戸建住宅の受注や販売の経験がある社員が少なかったことや、ナイス又は一戸建住宅を取り扱う子会社の戦略が、当初は注文住宅の受注獲得であったにもかかわらず、短期間で分譲住宅の販売に変更されるなど迷走し、軸足がなかなか定まらなかったこともあり、パワーホーム等の販売を想定どおりに進めることができませんでした。そうしたなか、購入を促すための値引きや顧客へのサービス、モデルハウスや販売センターへの来場を促すための広告費が増加しました。

また、販売戸数を早期に1,000戸にするといった量的拡大を優先し、合併会社が増加しました。しかし、それらの合併会社では建設業の許可に必要な技術者（建築士等の有資格者）の確保ができずナイスから技術者を外向させたこと、建築工事の内製化によりナイスでも必要となる技術者の中途採用を増やしたため人件費が増加していきました。その結果、一戸建住宅部門は高コスト体質となり、売上高が増えても収益確保は厳しい状態が続きました。しかし、平田氏は、自らが商品開発を主導した一戸建住宅部門を推進し続けたため、住宅事業は、マンション部門の業績が好調であっても、一戸建住宅部門が利益を減殺する

という状況になりました。

さらに、一戸建住宅の販売戸数を伸ばす手段として分譲住宅に力点が置かれるようになり、分譲用の土地購入が増加しました。また、この時期に、平田氏の判断により救済型のM&Aや設備投資が増加した結果、借入金が増加していきました。

他方で、平田氏及び日暮氏は、借入金が増加するなか、決算が赤字になった場合や業績予想の下方修正を行う事態となった場合、金融機関の融資姿勢が厳しくなり、結果として金利が上昇することによる事業への影響を危惧していました。このことが、公表している業績予想を何としてでも達成しなければならないという強いプレッシャーとなり、コンプライアンス意識の欠如も重なり、連結子会社の恣意的な選択や不適切会計につながった不動産取引等を行ったものと考えられます。

2. 不適切会計の全体像

当社では、期末決算の見込みを始める11月頃になると、平田氏及び日暮氏に対して、当社財務担当取締役であった大野氏及びナイスの経理担当取締役であった秦祐一郎氏（以下、「秦氏」といいます。）が、業績見込みの報告を行っていました。そして、業績予想の達成が困難な場合には、大野氏及び秦氏が決算対策という名目で、遊休不動産の売却、賞与のカットなどの会計上許容される方法で利益を確保する施策を考案し、平田氏及び日暮氏に報告し、その指示又は了承を得て実行していました。

しかし、2014年3月期以降、当社では、住宅事業の一戸建住宅部門が高コスト化し、業績が悪化しているなか、公表した業績予想数値の達成や赤字決算の回避等を主眼とする平田氏及び日暮氏の意向に沿って、会計処理の適切性について経理部門として十分な検討がなされないまま、大野氏や秦氏が決算対策の一環として、連結子会社の恣意的な選択、グループ外支配会社に対する不適切な売上計上、買戻しを前提とした投資有価証券の売却、訴訟損失引当金の未計上、買戻しを前提とした不動産（土地）の売上計上といった不適切な会計処理の施策を考案し、平田氏及び日暮氏に報告して両名から指示又は了承を得てそれらの施策を実行し、売上高、利益を確保しました。

3. 直接原因について

(1) 連結子会社の範囲の恣意的な選択について

当社では、2011年3月に発生した東日本大震災をきっかけに、地震に強い「パワーホーム」等を日本全国に普及させるべく全国に合弁会社を設立していったため、子会社数が増加していきました。

当社は、これらの会社について、設立後間もない時期には連結子会社に含めるかどうか何ら検討しておらず、さらに、設立後、事業が軌道に乗らない状態が続いても、撤退等の意思決定をすることはほとんどなく、子会社・関連会社を存続させていました。これらにより、多数の非連結子会社・関連会社が存在するようになりました。これは、当社が、非連結子会社・関連会社をどのような場合に連結の範囲に含めるかに関する明確な規定及び新規事業を展開するうえでの事業撤退方針を定めていなかったことが原因と考えられます。

一方で、当社は、マンション部門から一戸建住宅部門への転換が想定どおりに進まないなか、平田氏及び日暮氏の意向のもと、減少傾向にあった利益がさらに悪化することを避けるため、各期の決算における財務数値を参照しつつ、業績の良い会社を恣意的に連結の範囲に含めていきました。これは、後述4.(1)を背景とした平田氏及び日暮氏への牽制機能が欠如していたことが原因と考えられます。

連結会社数・非連結子会社数の推移（2014年3月期以降は8月1日訂正前の会社数）

	連結会社数	非連結子会社数	合計	非連結割合
2010年3月期	30	11	41	26.8%
2011年3月期	31	12	43	27.9%
2012年3月期	26	21	47	44.7%
2013年3月期	30	27	57	47.4%
2014年3月期	31	32	63	50.8%
2015年3月期	35	33	68	48.5%
2016年3月期	40	31	71	43.7%
2017年3月期	46	34	80	42.5%
2018年3月期	47	32	79	40.5%

(2) 2015年3月期におけるザナックとの不動産取引に係る不適切会計について

2015年3月期においては、マンション部門の縮小が進むなか、同連結会計期間に完成し売上計上されるマンションが少ないことは期初から認識されており、一戸建住宅の販売増加による収益の確保が必須でした。

ところが、その進捗は思わしくなく、2015年3月期の通期の連結業績予想について、2014年10月30日に下方修正を行ったものの、同年9月までの不動産市況のトレンド及び2015年3月末までの成約見込みからすると、同年11月時点では、下方修正後の連結業績予想の達成はおろか、営業利益、経常利益、当期純利益のいずれもが赤字になることも考えられる状況となりました。

そして、平田氏及び日暮氏からは強い業績改善の要求がありましたが一向に回復の兆しは見られませんでした。

そうしたなか、平田氏及び日暮氏の意向に沿って、大野氏及び秦氏は、ナイス及びナイスエストがザナックへ不動産を売却し、その購入資金をナイスコミュニティーがザナックに貸し付けるというイレギュラーな不動産取引（以下、「ザナック関連案件」といいます。）を考案し、平田氏又は日暮氏がそれを指示又は了承したことにより取引が実行されました。

これは、不動産取引の相手方となったザナックのように、当社との資本関係はないものの、平田氏が実質的に100%の株式を保有し、経理その他の業務を当社の役員・従業員が遂行するなど、当社が実質的に支配しているグループ外支配会社が複数存在し、当該会社との関係を利用することができる状況、並びに後述4.(1)を背景とした平田氏及び日暮氏への牽制機能が欠如していたことが原因と考えられます。

また、ナイスコミュニティーとザナックの間での当該融資に関しては、大野氏及び秦氏がザナック関連案件を実行するスキームの一環として、ナイスコミュニティーの役職者に、平田氏及び日暮氏の意向を伝える等によって、取引を実行していたものと考えられます。

ナイスコミュニティーは、当社の100%子会社であり、ナイスと兄弟会社の関係にあります。その代表取締役等主要な取締役は、当社又はナイスの取締役を兼務しており、また、ナイスコミュニティーは、ナイスから多数の役員及び従業員の出向を受け入れるとともに、本件の資金調達をナイスに依存しており、当社グループの一員としてナイスと緊密な経営を行っている関係にありました。このように、ナイスコミュニティーの運営は、実質的には平田氏が自由に差配できる状態になっており、グループ全体の適切な資金管理が不十分であったことも、平田氏、日暮氏、大野氏及び秦氏が子会社を都合よく利用することで、ザナック関連案件を実行するスキームの一環として資金融資できる状況の原因と考えられます。

(3) 2015年3月期における投資有価証券の売却について

① 2015年3月期に当該不適切な取引が起きた原因

前述(2)の背景及び原因のとおり、当社は、2015年3月期において、業績予想の達成が困難となったため、当社が保有していた投資有価証券を売却し、投資有価証券売却益を特別利益として計上しました。このうち一部の投資有価証券は発行会社との間で持ち合い株式とすることが事実上合意されていた株式であり、平田氏が発行会社の社長に買い戻す約束をしたうえで、当社は同年3月に17万株を売却後、同年4月から5月にかけて、同じく17万株を購入し直しました。

これは、後述4.(1)を背景とした平田氏に対する牽制機能の欠如が原因と考えられます。

② 当初決算訂正時に訂正すべきという判断に至らなかった原因

当社は、当初決算訂正時、2015年3月当時は当社取締役でなかった平田氏が発行会社の社長と買い戻しの約束をしたものであり、当社として買い戻しの約束をしたわけではなかったこと、当社は2015年3月に当該投資有価証券を証券会社に市場外で売却し、2015年4月から5月にかけて、当該証券会社から売却した投資有価証券の一部を買い付け、残りを市場から買い付けたものであり、同一人と相対取引をしたわけではなかったことから、会計監査人の意見を踏まえて検討した結果、投資有価証券の売却益を取り消す必要はないと判断しました。

これは、実質的に平田氏の意向に沿って買い戻しが行われることを前提とした投資有価証券の売却が会計処理上適切であるかどうか検討し、適切な会計処理を行うという意識が欠如していたことが原因と考えられます。

(4) 2017年3月期から2018年3月期に係る訴訟損失引当金の計上時期の見直しについて

2017年3月期においては、一戸建住宅部門の業績の進捗が思わしくないなか、公表した業績予想の利益を下回る可能性があります。そのような状況のなか、係争中の訴訟案件に関して2017年3月29日になって本件高裁判決が下り、一般的には損害賠償金相当額の訴訟損失引当金を計上する必要があったところ、平田氏及び日暮氏の意向のもと、2017年3月期の決算対策として検討した結果、顧問弁護士から、控訴審判決は通常とは異なる審理経過で示されたものであり、控訴審判決の判断を容認できない姿勢を示すためには上告及び上告受理申立てを行うべき、との意見をもらったことから、2017年3月期には訴訟損失引当金を計上せず、2017年10月27日に本件高裁判決が確定した2018年3月期に訴訟関連損失を計上しました。

これは、日本公認会計士協会の「我が国の引当金に関する研究資料」（会計制度委員会研究資料第3号（2013年6月24日））によれば、「敗訴又は支払いを伴う和解が確定しない場合であっても、裁判のいずれかの段階で敗訴した場合には、一般的には訴訟損失が発生するリスクが高まっていると考えられるため、通常、期末日において引当金を認識することになる」という趣旨を踏まえ、保守的な会計処理を行うという意識が欠如していたことに加え、後述4.(1)を背景とした平田氏及び日暮氏への牽制機能が欠如したことが原因と考えられます。

(5) 2018年3月期における販売用不動産の売上高の一部取消しについて

2018年3月期においても一戸建住宅部門が不調であり、公表した業績予想の利益を確保するため、平田氏及び日暮氏の強い意向のもと、決算対策としてナイスが保有する販売用不動産（土地）を売却しました。そのうち1件については、平田氏が得意先の社長と買い戻しの約束をしたうえで、売買契約と併せて締結した共同事業基本協定書に買い戻し条項を付しており、売買時点で買い戻すことが前提となった取引であったにもかかわらず、販売用不動産の売上を計上しました。なお、2018年3月当時、平田氏が得意先の社長との間で買い戻しの約束をしていたこと、また、買い戻し条項を付した特殊な共同事業基本契約書が存在していることは、ナイスの住宅事業本部の一部役職員と秦氏しか認識しておらず、当社経理部門では認識していませんでした。

これは、後述4.(1)を背景とした平田氏に対する牽制機能の欠如及び当社経理部門における情報連携不足が原因と考えられます。

4. 間接原因について

(1) 創業家の強い影響力について

平田氏は、2010年に当社代表取締役社長を退任して以降、2015年に当社代表取締役会長に就任するまでは当社の代表者ではありませんでしたが、創業家として、また、中核事業会社であるナイスの代表者として実質的には当社グループのトップであり続け、グループ全体の意思決定を行っていました。持株会社体制に移行後は、平田氏が当社とナイス両社の代表者を兼務していたこともあり、当社とナイスの取締役会が一体的に開催されるなど、両社の運営は一体化していました。この体制は、2010年に平田氏が当社代表取締役を退任した以降も変わらず、引き続き取締役会において平田氏の意向を汲まない意思決定を行うことができない状況でした。また、取締役会の審議が必要でないその他の重要事項の決定についても平田氏に事前に承認を得る必要があり、役職員は、平田氏がグループの意思決定を行っているものと認識していました。

① 背景

当社は、1950年の創業以来、創業家である平田家がグループ経営のトップを務めてきました。とりわけ、当社元代表取締役会長である平田氏は、当社代表取締役社長に就任以後、特に以下②の「人事上の影響力」を行使して自己への権限の集中・強化を行い、当社の代表取締役を外れていた期間も、実質的に当社グループのトップとして、創業家の重みを背景に、社内外で影響力を保持し続けました。

② 人事上の影響力

役職員人事について、平田氏は、反対意見を述べず、自分の戦略、思いや要望を付度し、いかに実現するかを考えて行動する役職員を重用する傾向が強く、指示に従わない役職員には懲罰とも言える人事異動等を行うことができました。

さらに社外役員の人事においても、平田氏の意向によって、高校の同級生や、大学の同期・後輩等、平田氏と関係の深い者が就任することが多く見られました。

③ 営業部門への影響

平田氏は、2002年には「事業推進本部」を設立し、自ら本部長として一戸建住宅の開発や大規模な展示会の企画、IT活用による受注拡大のシステム開発など、当社の主要な新商品及び新サービスの開発を主導しました。

そのため、平田氏は、営業部門の役職員に対し、「商品は良いのに、売れないのは、販売方法が悪い」といった指導を行い、反論・意見を述べることを認めず、自身が決めたことを徹底して行うよう要求することが多くありました。

④ 管理部門への影響

平田氏は、管理部門に対し、「営業部門は大切である一方で管理部門はコストである」ということをよく話しており、会計・内部統制・監査・法務・社員教育などには注力していませんでした。このような営業優先の考えから、平田氏は、2006年に全社の管理部門を統括する部門であった当社の「管理本部」を「経営推進本部」に名称変更し、営業優先の考え方を一段と強めました。それ以降、平田氏は、管理部門の人員数を減らしていきました。また、平田氏は、業績悪化に伴い、2009年3月期では、当社及びナイスの管理部門を合わせた人員数が52名であったところ、2015年3月期には41名まで減少させ、特に経理部門・財務部門は2009年3月期では合わせて19名であったところ、2015年3月期には12名まで大幅に削減しました。一方で、前述のとおり、2012年3月期からは子会社数が急激に増加しており、管理部門は厳しい業務運営を強いられることとなりました。

⑤ 役職員の意識

当社グループには、平田氏に対し、反論・否定をできない企業風土が醸成されており、平田氏の意向に沿った行動をとることに重点が置かれていました。

一方で、役職員側では、平田氏に了解をとれば事案は進むという意識があったため、指揮命令系統を軽視し、平田氏に直接指示を仰ぎ、承認を得ようとするすることがありまし

た。

(2) コーポレート・ガバナンス、内部統制の不全について

① 当社及びナイスの位置づけについて

当社は、グループ経営管理強化のために 2007 年に持株会社である当社と事業会社であるナイスに会社分割しましたが、実際には、会社分割当初から、持株会社である当社の従業員数は 10 名程度であり、グループ経営管理のための人数として十分ではありませんでした。また、常勤の取締役、監査役をはじめ、当社管理部門の従業員がほぼナイスと兼任となっていました。当社の取締役会は、ナイスの取締役会と一体的に開催されており、当社の不十分な人員体制と相まって、当社のガバナンス機能が形骸化し、当社による子会社の管理・監督が十分に実施できませんでした。

また、平田氏は、2010 年に当社代表取締役社長を退任して以降、2015 年に当社代表取締役会長に就任するまでは当社取締役ではありませんでしたが、その間も、創業家として、また、中核事業会社であるナイスの代表者として、引き続き実質的な当社グループのトップとしてグループ全体の意思決定を行っていたため、ガバナンス機能がナイスに集中するいびつな構造がより顕著化していきました。

② 取締役会について

取締役の選任に関して、平田氏は、指名・報酬委員会の委員の構成をはじめ、同委員会に提出する役員候補者の原案を自ら中心となって作成し、同委員会においても、主導する状況にありました。そのような状況のなかで、平田氏は、自身と同世代かつ公私ともにつながるの強い人物を中核ポストに据え、自身の方針に異を唱えない者を取締役に選任するようにしていました。

取締役会における議題の選定は、法令、定款、取締役会規則、職務権限規程に沿って行っていましたが、形式的なものであり、重要な案件については、取締役会上程前に、平田氏、日暮氏及び主要なグループ企業を取締役をメンバーとした社内会議において検討を行っていました。そして、当該社内会議にて、連結業績予想の達成や利益増加の実現の検討が最優先に行われ、実質的な意思決定がなされていました。

こうして、取締役会における議論は活発に行われる状況にはなく、形骸化し、取締役会は平田氏をはじめとする取締役の職務執行に対する監督機能を適切に発揮できなくなっていました。

③ 監査役及び監査役会について

(i) 取締役の職務執行に対する牽制機能の欠如

監査役は、一般的に、取締役の職務執行を監査する責任を有していますが、連結子会社の範囲の恣意的な選択やザナックとの取引等、今般の不適切会計に関する十分な情報が監査役に伝わっておらず、取締役の職務執行に対する牽制機能を果たすことができる状況にはありませんでした。

監査役会は、年 5 回（四半期の決算時、及び定時株主総会終結後）開催していました。当時は、監査役会内における情報共有の機会は十分であると認識していましたが、当社グループの企業規模や事業内容に鑑みると、会計・法務・業務上でのリスクは低いとはいえ、社外監査役を含めた監査役間での連携が不十分であったと考えています。また、代表取締役とも定期的に面談を行っていましたが、平田氏に対しては、反論・否定をできない企業風土が醸成されていたことや、平田氏と関係が深い社外監査役が選任されていたことから、監査役として保持すべき懐疑心を発揮することができず、今般の不適切会計等を発見することができませんでした。

(ii) 会計監査人及び内部監査部門との連携不足

会計監査人との監査に関する協議の議題は、会計面でのリスクの事前共有や監査論点を除き、特に明確になっていませんでした。また、監査役と会計監査人との協議の開催時期も、四半期・年度決算の概要など定期的な報告を除き、明確となっていなかったため、適時に必要な連携がとれていませんでした。

さらに、内部監査部門の活動状況に関しても、監査役及び監査役会は、定期的に報告

を受けていませんでした。会計監査人及び内部監査部門との連携が十分でなかったことも、監査役及び監査役会としての機能を十分に果たすことができなかった一つの要因と考えられます。

④ 社外役員について

社外役員については、持株会社体制への移行という経営体制の大きな変化があった2007年頃から、平田氏が自身と関係が深い者を候補者として提案し、その提案に基づいた選任がされており、平田氏と関係の深い人物が就任していました。

また、社外役員は、当社の社内役員及び幹部社員から取締役会議題について事前説明を受けていたものの、当社の詳細な経営状態や喫緊の課題等について情報共有されていなかったため、経営監督機能を果たせる環境ではありませんでした。

⑤ 管理部門について

(i) 内部監査部門

a. 組織構造

内部監査部門が果たすべき役割は、「組織体の経営目標の効果的な達成に役立つことを目的として、合法性と合理性の観点から公正かつ独立の立場で、経営諸活動の遂行状況を評価し、これに基づいて客観的意見を述べ、助言・勧告を行う保証業務、及び特定の経営諸活動の支援を行う助言業務を遂行すること」にあると考えられます。その点、内部監査部門の機能を効果的に発揮させるためには、会計・法務・業務に関する豊富な知識や経験を有する人材を十分に配置することが必要不可欠です。

しかしながら、当社及びナイスの内部監査部門は、経営陣から営業部門よりも軽視されていたことから、1名又は2名という脆弱な態勢となっており、豊富な知識や経験を有する人材を十分に配置することができていませんでした。また、内部監査部門は、各管理部門を統括するナイスの経営推進本部の実質的な管轄下にあったため、内部監査部門としての独立性を保持できる組織体制となっておらず、業務内容もJ-SOX目的の内部統制監査で要請される保証・助言業務のみとなっており、会計処理の適切性の観点からの会計に関する業務監査及び業務全般の適正性・効率性に関する業務監査は実施されず、形骸化していました。

b. 内部監査人としての資質

内部監査部門が、経営者の諮問機関として牽制機能を果たすために、内部監査人は、経営者、取締役等及び監査役等の信頼性及び誠実性に関する過去の経験にかかわらず、不正な財務報告が行われる可能性に常に留意し、内部監査の全過程を通じて、懐疑心を保持することが必要不可欠です。

しかしながら、人材を十分に配置することができなかったことから、内部監査部門の業務は、定型的な質問や証跡レビューを通じて、既存の内部統制の有効性を形式的に評価しているに過ぎず、また、監査に係る研修の受講及び知識の蓄積が不十分であったため、懐疑心を十分に発揮できていませんでした。

(ii) 法務部門・人事部門

法務部門は、2007年10月に1人体制で設立されて以来、人員拡充も図られないままの状況にあり、情報収集や目配りに限界がありました。そこで、法務部門の主管業務であっても、案件の管轄や専門性を勘案して法務部門以外の担当部署（例えば、建築資材部門の案件はナイス経済研究センター株式会社など）が中心に対応している状況であり、法務部門は、情報の集約、取組方針の指導、リスク判定などを補助的に行うにすぎず、各部署の契約書点検のほか、事業やトラブル対応におけるリスク低減及び法令遵守のアドバイス、経営陣への意見具申など、本来、法務部門に求められる機能が十分に果たせる状況にありませんでした。

また、人事部門は1名のみであり、その1名もナイスの人事部長との兼任となっていました。ナイスの人事グループについても、前記の兼任部長が1名のほかは、課長も不在で、人員が漸減されていったことにより、社外セミナーの活用等を含む社員教育の機会も減少していきました。

(iii) 経理部門

a. 経営者の要求の実現・決算対策

決算対策に深く関与した大野氏及び秦氏は、平田氏及び日暮氏が強く要求していた連結業績予想の達成のため、不適切な会計処理である可能性を認識していたにもかかわらず、複数の決算対策を考案、実行し、不正な財務報告を行う結果となりました。

また、当社においては、創業家の強い影響力により、当該意向に反しないようにするという企業風土が醸成されていたことから、経理部門の役職員は、その意向に背くことや疑義を呈することが困難な状況になっており、決算対策に係る会計処理の適否について経理部門として十分な検討を行うことができていませんでした。

また、経理部門が事業計画の策定から実績管理まですべての数値管理を行っており、他部門の牽制が入らない組織構造となっていたことが、経理部門による不正行為を許した原因と考えられます。

b. 適切な財務報告に対する意識

経営陣に対する十分な牽制機能を働かせるためには、経理部門の充実が必要不可欠です。しかし、管理部門である経理部門は、営業部門と比べて経営陣から軽視されていたことから、社内での立場が弱く、子会社の増加に伴った人員の補充もなく、人員が恒常的に不足し、会計・税務業務に関する豊富な実務経験や十分な知識を持つ人材も限られていました。また、このような状況から当社の経理部門は、決算業務を遂行することを優先せざるを得なくなり、それ以外に、会計処理の適否や子会社の財務数値の検証、適正な業績予定数値の算定等について、十分な機能を果たす環境が整っていませんでした。

さらに、経理部門は内部監査部門、監査役それぞれと監査に資する情報を十分に共有することができていませんでした。また、会計監査人とのコミュニケーションは四半期・年度決算時など監査期間中の依頼された情報の提供に限定されていたため、会計処理の適否について、内部監査部門、監査役、会計監査人とともに連携して十分な検討を行う環境も整っていませんでした。このような状況が継続していたことが、創業家の意向に沿った行動をとらざるを得なかったことと相まって、相互の有益な情報連携を不可能にし、結果として牽制機能が欠如した組織体制による業務運営が続くことになりました。こうして、当社及びナイスの経理部門の役職員の適切な財務報告に対する意識も低下し、継続的に決算対策として不適切な会計処理が行われる環境が醸成されたと考えられます。

(3) 企業風土について

当社グループにおいては、生え抜きの役職員が圧倒的に多く、外部の視点が入りづらい環境があったほか、創業家に対して意見を述べるという意識が希薄な役職員が大半でした。

また、当社グループにおいては、営業部門が最も大切であり、管理部門はコストであるという平田氏の意向を背景に、管理部門軽視の企業風土が醸成されていました。

このような環境下、当社グループの役職員は、適正な財務報告に対する意識が欠如した平田氏及び日暮氏による、連結業績予想の達成のための利益増加要求によって、それを確実に達成しなくてはならないといった過度のプレッシャーを強いられ、利益増加要求を実現することが最優先事項であるという雰囲気が醸成されていました。

(4) 会計に関する知識の欠如について

役員をはじめとして会計業務に関する豊富な実務経験、会計知識を持つ人材が十分存在していなかったため、連結子会社の範囲の恣意的な選択、及びその他再訂正を行った取引が、不適切な会計処理を含む決算対策として用いられていたにもかかわらず、会計上問題があると指摘ないし判断できるものがありませんでした。

また、経理規程や業務マニュアルは存在していたものの、例えば、非連結子会社とする会社を判断するための重要性の基準値が明確化されていないなど、個々の担当者や会計年度によっては理解・解釈が異なる結果を招くものとなっていました。

(5) 内部通報制度の活用について

当社グループには内部通報制度が存在していたものの、活用されていませんでした。

当社グループでは、内部通報制度について「ナイスグループ行動基準」に記載して役職員に配布し、グループの全役職員を対象に毎年開催する「ナイスグループ基本方針発表会」において紹介するほか、イントラネットに規程を掲載するなどの周知活動は行っていたものの、役職員に対して守秘性・匿名性等、通報者の保護についての積極的な周知活動は行っていませんでした。

また、社内窓口よりも高度に通報者の保護が期待される社外窓口が設置されていませんでした。

このように、高度な守秘性・匿名性が確保されている制度を整えず、また、周知徹底が不十分であったことが、当社グループの内部通報制度が活用されていなかったことの原因であると考えています。

IV. 再発防止に向けた改善施策

当社は、前述のⅢ. の原因がこのたびの事態を招いたことへの反省を踏まえ、改めて本件問題に対する責任の所在を明確にするとともに、創業家と決別し、内部管理体制等を抜本的に見直す方針のもと、再発防止に取り組んでいます。

さらに、全社的な意識と行動の改革に取り組むべく経営管理体制の強化や各種業務プロセスの不備の解消に向けた改善計画を策定し、それを随時、更新・拡充しながら施策の実行に着手しています。

併せて、各施策を継続的に実践しているか定期的に検証し、新たな問題点が認められれば都度これを是正していけるよう、再発防止とさらなる改善に取り組めます。

1. 責任の明確化

(1) 本件問題の実行への関与者

- ① 本件問題の実行への関与が認められた当社グループ各社の役員については、以下のとおり、辞任しています。

氏名	主導又は関与した事案	日付	辞任した会社等
平田 恒一郎氏 (元代表取締役会長)	連結範囲 ザナック関連案件 投資有価証券売却 訴訟損失引当金 不動産(土地)売却	2019年 5月20日	当社グループ各社のすべての取締役を辞任
日暮 清氏 (元代表取締役副会長)	連結範囲 ザナック関連案件 投資有価証券売却 訴訟損失引当金 不動産(土地)売却	2019年 5月20日	当社及びナイスの取締役を辞任
		2019年 5月30日	その他、当社グループ各社のすべての取締役を辞任
大野 弘氏 (元取締役)	連結範囲 ザナック関連案件 投資有価証券売却 訴訟損失引当金 不動産(土地)売却	2019年 5月30日	当社グループ各社のすべての取締役を辞任
秦 祐一郎氏 (元ナイス取締役)	連結範囲 ザナック関連案件 投資有価証券売却 訴訟損失引当金 不動産(土地)売却	2019年 7月31日	ナイスを退職 その他、当社グループ各社のすべての監査役の辞任の申し出を受け、手続中

氏名	関与した事案	日付	辞任した会社等
木暮 博雄 (元代表取締役社長)	ザナック関連案件	2019年 5月20日	当社代表取締役社長を辞任
		2019年 8月23日	当社取締役を辞任 その他、当社グループ各社のすべての取締役を辞任 現在は嘱託社員として、販売用不動産の取得に関する資料のチェック及び営業実績の点検に業務を限定
五十君 康幸 (元取締役)	ザナック関連案件 不動産(土地)売却	2019年 8月23日	ナイスコミュニティーのほか、当社グループ各社のすべての取締役を辞任 現在は嘱託社員として、販売用不動産の取得に関する資料のチェック及び営業実績の点検に業務を限定
西島 徳明 (元ナイス取締役)	ザナック関連案件	2019年 8月23日	ナイスのほか、当社グループ各社のすべての取締役を辞任 現在は嘱託社員として、中古マンション買取再販事業の仕入れに業務を限定

※本件問題の実行への関与者のうち主導者でない関与者については嘱託社員として業務を限定して雇用しています。

- ② 2019年5月16日の証券取引等監視委員会の調査及び横浜地方検察庁の捜査の実施等により世間をお騒がせし、関係者の皆様に多大なご迷惑をおかけしたことに鑑み、以下のとおり、当社代表取締役社長及びその他の常勤取締役は、報酬の返上を実施しており、2019年11月8日開催の取締役会で2020年4月までの返上継続を決議しました。なお、2020年5月以降については2020年4月の取締役会で審議する予定です。また、2019年7月24日、第三者委員会からの調査により問題が確認されたことを真摯に受け止め、当社代表取締役社長杉田理之より2019年9月からの3カ月間の報酬につき、さらなる報酬の返上の申し出があり、当社はこれを了承しました。

杉田 理之 (代表取締役社長)	2019年6月以降、 2019年8月まで	月例報酬の2割返上
	2019年9月以降、 2019年11月まで	上記に1割上乘せし、月例報酬の3割返上
	2019年12月以降、 2020年4月まで	月例報酬の2割返上
その他の常勤取締役	2019年6月以降、 2020年4月まで	月例報酬の1割返上

(2) 直接原因・間接原因を踏まえた現経営管理体制の再評価（2020年1月実施予定）

前述のとおり、当社としましては、創業家の影響力や多くの非連結子会社及びグループ外支配会社の存在が本件問題の重要な原因の一つであったと考えていますが、これまで係る原因を除去できなかったことについても重要と捉え、反省しています。

この点を踏まえて、後述する「内部管理体制強化プロジェクト推進室」において、2019年5月16日及び2019年12月27日両時点における当社及び本件問題に関係する当社子会社の取締役及び監査役を対象に調査を実施しました。本件問題の実行に直接関与した者にとどまらず、本件問題を認識していたものの積極的な対応をしなかった者も含め、外部専門家である弁護士と連携しながら、2020年1月末までに善管注意義務違反の観点も踏まえて責任の程度を判定する予定です。当該判定の後には、速やかに必要な措置を講ずることとします。

(3) 不適切な会計処理である「決算対策」の主導者に対する責任追及

不適切な会計処理である「決算対策」を主導した平田氏及び日暮氏らについては、今後、損害賠償請求などを含めて責任追及を行う予定であり、弁護士と協議しています。

2. 住宅事業の縮小及び再構築

住宅事業をマンション部門から一戸建住宅部門中心に移行させた2011年頃から、当社は、一戸建住宅部門において収益を度外視した拡大路線をとってきたため、様々な面に歪みが生じ、収益構造を悪化させました。このことが本件問題の原因の一つになっていることから、住宅事業について部門別に現状の評価を行ったうえで、事業計画を作成し以下の見直しを行います。また、予算を関連規程に従って作成し、実績と比較しモニタリングすることで、事業を適正に管理・遂行していきます。

(1) 一戸建住宅部門のダウンサイジングと収益力の改善

当社は、マーケットでの優位性、収益性を軸に事業存続性の観点から拠点の見直しを行い、継続させる拠点を絞り込むことで、事業規模の適正化を図ります。また、完成物件の早期完売の促進及び一戸建住宅用地の保有規模の適正化を図ります。同時に、旧体制下での商品戦略・用地仕入れ・工事発注・販売方法等について見直し、収益モデルを再構築します。

(2) マンション部門の再構築

当社は、マンション部門に関しても、一戸建住宅部門と同様に、仕入れ・開発・販売基準の見直しと明確化により、採算管理の徹底とリスクの低減を図ります。当社は、完成在庫の長期滞留を防ぐためにも販売戸数の拡大を目指すことなく、当面は50戸～100戸程度の物件を年間2棟程度分譲する方針で取り組んでまいります。

(3) 既存住宅流通部門の強化

既存住宅流通部門は、ここ数年、当部門から一戸建住宅部門に人員をシフトしていたため、営業基盤が弱体化していました。ナイスが当該事業を行っているエリアでは、人口及び仲介取引が増加傾向にあり、また、ナイスコミュニティーが管理業務を行うマンションが多いことから、多くの需要が見込まれます。したがって、当部門に適正な人員を配置することで収益の拡大を図ります。

3. 直接・間接原因の除去について

(1) 創業家との決別について

2019年8月23日付「第三者委員会調査報告書の受領に伴う再発防止策のお知らせ」に記載のとおり、当社は、創業家と決別していくため、同日付で外部専門家である弁護士を中心とした「創業家との関係整理委員会」の設置を決議し、これまで5回委員会を開催するなどして、創業家との関係のうち、整理すべき範囲及び整理方法について検討を実施してきました。

その結果、創業家の影響力やグループ外支配会社の存在が本件問題の重要な原因の一つであったことを踏まえ、創業家の保有資産に関する取引、創業家が100%株式を保有す

る会社（ゼニヤニシサダ株式会社¹及びエイワ設計株式会社²）との関係、及び創業家との関係が深いD社³との取引について、解消・見直しする必要があると判断しました。当社は、当該事項について、以下のとおりの整理方針としており、早期かつ適切に創業家との決別が完了できるように取り組んでまいります。

① 創業家の保有資産に関する取引の解消（2019年12月完了）

- (i) 創業家が所有していた横浜市鶴見区所在の区分所有建物1室（約29㎡）で、1987年から当社子会社が会議室等で使用するために賃借していた物件については、2019年10月末に解約しました。
- (ii) 創業家から所有不動産の賃貸管理の依頼を受け当社子会社で賃貸管理契約を締結していた5物件（横浜市鶴見区2件、川崎市幸区、東京都世田谷区、福岡市の区分所有建物のそれぞれ住宅1室・約20㎡～70㎡）の契約は2019年12月末で解約しました。

② 創業家が100%株式を保有する関係会社との関係の見直し（2020年6月末までに実施予定）

ゼニヤニシサダ株式会社及びエイワ設計株式会社との関係を見直すべく、当社グループによるこれらの会社の株式の取得等により、2020年6月末を目処に見直しに関する一定の結論を出すよう対応を図り、平田氏の影響力を排除します。

③ 創業家との関係が深いD社との取引の見直し（2020年3月末までに実施予定）

当社は、過去において創業家からD社が購入した複数の不動産（旧創業家居宅、オフィスビル）を研修所、当社子会社オフィス等の用途で賃借しておりますが、これらについて見直し（研修所については取引解消、オフィスについては取引解消又は当社による適正価格での対象不動産の購入等）を検討し、2020年3月末を目処に一定の結論を出すべく対応します。

また、上記不動産を創業家からD社が購入する際の資金として、ナイスコミュニティーが実施した貸付金についても、上記と併せて対応を図る予定です。

(2) 子会社及びグループ外支配会社のあり方の整理について

① 連結の範囲に関する方針の見直し（完了）

今般の再訂正により、当社は、子会社87社のうち、85社を連結範囲に含めました。未だ非連結子会社としている会社については、2020年3月期末までに連結範囲に含める方針です。

連結の範囲に関する方針の見直しは完了しており、2020年1月に、連結財務諸表作成要領に連結財務諸表に関する会計基準に照らした連結範囲の取扱いを明記したうえで、業務マニュアルに具体的重要性数値基準を明記しました。今後は同要領・マニュアルにのっとり運用を行います。

¹ 平田氏が実質的に100%株式を保有しているグループ外支配会社。その子会社の中に、建築資材メーカーを顧客とする物流事業等を営む会社があるところ、当社とは資本関係がないため、取引先からは当社のグループ会社であると認識されずに物流を取り扱っていた。

² 平田氏が実質的に100%株式を保有しているグループ外支配会社。ザナックをはじめとするエイワグループ各社を事実上支配することで、当社グループの事業に関連して都合よく利用した取引や事業行為を行っていた。

³ 当社との資本関係及び支配関係はないが、古くから取引があるほか、同社の創業者は当社及び当社子会社の取締役・監査役であった時期がある。また、現社長はナイスに勤務していた時期があり、平田氏とも懇意である。創業家の不動産を購入する等、創業家とは親密な関係にある。

② 関連当事者取引のチェック（2019年12月以降継続実施）

これまで、当社では、役員等との関係性や取引関係等について、期末に、秦氏が当社の役員に直接「関連当事者の存在に関する確認書」及び「関連当事者取引に関する確認書」を渡し、役員の記事後に秦氏が確認書を回収し、関連当事者との取引等について記載する事項の有無を確認後、会計監査人に提出していました。

「関連当事者の存在に関する確認書」は、役員及び役員の近親者が議決権の過半数を自己の計算において所有している会社及びその子会社がある場合には、当該会社の会社名、業種、所在地を、ない場合には該当がない旨を記載することとしていました。

また、「関連当事者取引に関する確認書」は関連当事者と当社グループ各社との100万円を超える取引の有無、及び取引がある場合は、取引した人又は会社、日付、取引相手会社、取引金額、取引内容を記載することとしていました。

しかし、今後は、会計監査人に提出する確認書のほか、適時にその存在を把握できるように、四半期毎に、当社管理部門が関連当事者取引の有無を確認するとともに、グループ外支配会社の有無を把握することとします。

具体的には、当社経理部長が四半期毎に、当社及びナイスの役員に対して直接「関連当事者の存在に関する誓約書」及び「競業・利益相反・関連当事者取引に関する誓約書」を手渡し、役員は誓約書への記入後、経理部長あてに郵送で提出することとしました。提出された誓約書は経理部長及び内部監査室長が内容を確認し、経理部長は、関連当事者の存在や関連当事者取引等があった場合に、出資状況及び兼務状況等に関する調査・ヒアリングを実施します。なお、関連当事者と当社グループ各社との取引がある場合は、取引金額にかかわらず報告するように変更しました。また、2020年1月に整備した関連当事者取引管理規程で、調査する役員の範囲を改めて定めています。

③ グループ会社の整理（2020年3月以降継続実施）

2019年9月1日、当社は、収益性や存在意義等の観点からグループ会社の再評価を行い、整理・統合を推進する部門として新たにグループ会社統括部を設置しました。当社は、当該部署における協議結果を受け、事業目的が明確ではない会社及び収益性が見込まれない会社については、統合及び清算等を行い、グループ会社数を削減します。また、当該部署は、今後、グループ会社の事業及び経営を管理監督する部署として適切なグループ運営を行ってまいります。

④ 当社による資金管理のモニタリング強化（2020年3月以降継続実施）

ザナック関連案件において、ナイスコミュニティの資金が、当社が認識することなくザナックに貸し付けられ、不正な財務報告を実行するスキームに利用されたことを省みて、当社は、2020年3月までにグループ資金管理を徹底するための施策をとります。具体的には、子会社が一定額以上の資金融資を実行する場合、当社取締役会の決裁を義務付けるよう、資金管理規程及び関係会社管理規程を新設します。

また、キャッシュ・マネジメント・システムを導入し、当社が子会社の資金残高を適時正確に把握のうえ、子会社で有している現預金残高、子会社間のキャッシュフローを当社で一括管理します。

(3) コンプライアンス意識の醸成について（2019年9月以降継続実施）

当社では、不適切な会計処理の再発を防止する観点より、グループ会社を含めた全従業員向けにコンプライアンス研修を実施してまいります。特に会社法や金融商品取引法、適時開示が必要な発生事実や重要事実の管理、当社グループに関わる法令の理解、コンプライアンス、内部牽制組織の重要性などを中心に研修を行います。

具体的には、毎年2回、当社及びナイスの取締役（ナイスは執行役員を含む）、監査役に対して外部の有識者を講師とした集合研修を実施し、その他の役職員については外部の有識者を講師とした集合研修又はeラーニング等を活用した教育を実施します。

既に、2019年9月4日と9月17日の2回に分けて、当社及びナイスの取締役（ナイスは執行役員を含む）、監査役を対象に、公益社団法人会社役員育成機構による集合研修を実施しました。研修の内容は、①財務諸表の基礎知識と読み方、②コーポレート・ガバナンスの基礎知識と取締役及び取締役会の役割、③会社法の基礎知識と取締役の責任、

④金融商品取引法に基づく取締役の責任、⑤ケース・スタディとなっています。

また、2019年12月17日と25日の2回に分けて、当社及びナイスの管理部門を対象とした集合研修を、2020年1月10日には当社グループの全役職員を対象とした研修を、それぞれ外部の弁護士を講師に招いて実施しました。

(4) コーポレート・ガバナンス体制の根本的な改善・再構築について

① 当社グループのコーポレート・ガバナンスの見直しについて(2020年2月実施予定)

当社では、当社及び事業会社であるナイスの位置づけの再検討が必要であると考え、2019年9月1日付で当社とナイスの管理部門の組織改革を実施し、持株会社である当社によるグループのガバナンス機能を強化しました。これに伴い、当社の管理部門の人員を兼務者を含めて20名であった体制から60名体制へと充実させました。

さらに、2020年1月1日付で、当社管理部門であるグループ経営推進本部を管理本部に改称するとともに、経営企画室を新設し、資材事業推進室と住宅事業推進室を統合して事業推進室に改め、内部監査部門である内部統制室を内部監査室に改称する組織改革を実施しました。さらに、2020年1月7日開催の取締役会において、2020年3月開催予定の臨時株主総会の承認をもって、同年3月31日にナイスを吸収合併する方針について決議しました。これにより、当社とナイスの二層構造を解消し、コーポレート・ガバナンス体制を根本的に改善・再構築します。

また、従来、ナイスの経営推進本部内に設置されていた「コンプライアンス推進委員会」が、当社グループ全体の訴訟事案や労働安全衛生事案などのトラブル・リスク等、コンプライアンスに関わる事案を集約し、その具体的な対策や予防措置の実施を指導・監督してきました。これを2020年2月末に「コンプライアンス体制再構築委員会」に改め、当社取締役会の直属機関として再編し、弁護士などの外部専門家の指導のもと、従来「コンプライアンス推進委員会」が担っていた業務に加え、コンプライアンス体制の再構築、維持及び向上を図るための施策の計画立案及び実施の監督を行います。同委員会においては、月次の定例会のほか、即時の検討や判断が求められる事案が発生した場合は、速やかに招集・開催し、情報共有や議論を行う予定です。

② 取締役会について(完了)

当社は、以下の施策を実施し、取締役会が取締役の業務執行に対する監督機能を十分発揮できる体制を整え、コーポレート・ガバナンスの適正化を図ります。

(i) 2019年6月27日開催の定時株主総会において、新たな社外取締役に弁護士資格を有する者と公認会計士・税理士資格を有する者の2名を選任し、取締役会のメンバーを刷新しました(後述V.(1)参照)。

(ii) 2019年8月23日に指名・報酬委員会のメンバーの見直しを行い、社外取締役2名、社内取締役1名の体制としました(後述V.(1)参照)。以前の指名・報酬委員会規則は代表取締役に一任で取締役会に提出する原案を決定できる内容であり、運用上適切でないとして評価し、指名・報酬委員会規則を見直し、指名・報酬委員会にて取締役会に提出する原案を決めて、取締役会にて承認することに変更しました。

(iii) イレギュラーな取引、特に不動産売買や株式売買など損益影響額の大きい取引に関しては、必ず取締役会の議題に上がるよう、職務権限規程で定める金額基準を見直しました。

(iv) 取締役会、監査役会、指名・報酬委員会その他の経営に関わる重要な会議を対象に詳細な議事録を作成するよう見直しました。

③ 監査役について

(i) 監査方針の明確化（2019年12月以降継続実施）

監査役監査の方針において、取締役の職務執行に対する監査の強化を重点事項としました。常勤監査役は、取締役会に加えて、オブザーバーとして指名・報酬委員会のほか、コンプライアンス体制再構築委員会等の重要な会議に参加します。

また、引き続き職務権限規程に基づき取締役が決裁した書類の閲覧を通じて情報の収集を行い、経営課題に関する取締役の職務執行に関する監査を実施します。

(ii) 監査室の設置（完了）

当社は、監査役監査の機能強化のため、2019年9月1日、新たに監査役直属の組織として監査室を設置し、1名を配属しました。また、ナイスにおいても同様に監査室を設置し、1名を配属しました。監査役が取締役の執行状況の監査を主導するのに対し、監査室は、監査役監査の補助者として、資料・議事録等の閲覧を行い、社外監査役を含めた各監査役への情報提供を充実させ、監査役が適切な監査を遂行するとともに、取締役の職務執行に対して十分な牽制機能を発揮できるようにします。

(iii) 監査役会の開催状況等（2019年12月以降継続実施）

監査役会規則を改定し、従前、年5回の開催となっていた監査役会は、2019年12月以降、毎月、取締役会開催日と同日に開催することとしました。加えて、2020年3月以降、監査役は四半期毎に代表取締役や各取締役と面談し、取締役の職務執行状況を確認します。

(iv) 会計監査人との連携強化（2019年12月以降継続実施）

監査役と会計監査人との間で活発な議論が行われるようにする目的で、2019年12月以降、四半期・年度決算の概要等の四半期毎の報告会に加えて、会計面でのリスク認識や監査上の論点を四半期毎に協議する場を追加で設けることにより、監査役会と会計監査人との更なる連携強化を図ります。

(v) 内部監査室との連携強化（2020年1月以降継続実施）

2020年1月以降、監査役は、内部監査室から月次で活動状況の報告を受け、また、適宜、必要に応じて情報交換を行うことによって、内部監査室との監査論点の事前共有や監査実施事項に係る活発な議論を行うようにします。

④ 社外役員による監督の強化について（2019年11月以降継続実施）

当社では、2019年6月27日開催の定時株主総会において、新たな社外取締役に弁護士資格を有する者と公認会計士・税理士資格を有する者の2名を選任し、また新たな社外監査役として弁護士資格を有する者と、ガバナンスを専門とし社外取締役経験も豊富な大学教授の2名を選任し、経営の透明化・監視機能の強化を図りました。現在、社外役員に専属の担当者（当社管理本部の本部長及び副本部長の合計4名）を配置し、取締役会で検討すべき事項の事前説明及び追加情報の提供を行い、社外役員による経営のチェック機能が十分に発揮されるよう取り組んでいます。また2019年11月以降、取締役会前に、社外役員のみが出席する社外役員連絡会を原則四半期に1回開催することとし、社外役員間の情報共有とともに意見の整理を行い、取締役会での議論に役立てます。

今後、社外役員連絡会については要領を定め、内部監査室から原則四半期に1回報告を直接受けて、内部管理体制強化の進捗状況や経営に関する課題を把握できるような体制を整備します。

⑤ 管理部門について

(i) 内部監査部門

a. 職責の明確化（完了）

当社では、内部監査室が従来のJ-SOX目的での内部統制監査に加え、会計監査及び業務監査を実施することとし、2020年1月に内部統制室から内部監査室に改称すると

ともに、内部監査規程を新設し、内部監査室の機能と職責を明確にしました。また、内部監査室は代表取締役直属の組織とし、他の管理部門や業務執行部門から独立した組織としました。

内部監査室は、内部監査規程にのっとり、毎年、内部監査計画を立案して代表取締役に確認後、取締役会で承認を受けます。その後、内部監査計画に基づき、内部監査を原則、全グループ（連結子会社・持分法適用関連会社）・全部門を対象として往査もしくは書面調査を年1回実施することとします。内部監査室は、その結果を内部監査報告書として取りまとめ、代表取締役の承認を受け、取締役会へ報告します。また、内部監査における指摘事項については、改善状況を確認し、当社の内部管理体制の適正性を確保します。

さらに今後、経理部門に対する内部監査について、外部専門家と相談しながら、不適切な会計処理や不正リスクを監査要点とした監査を実施してまいります。

b. 内部監査室の構成（2021年3月末までに増員）

当社は、2019年8月1日の人事異動にて、内部監査室の人員体制につき、建築資材事業の事業プロセスを理解している社員及び住宅事業の事業プロセスを理解している社員を増員し、計5名としました。さらに、2020年1月には1名増員し6名体制としました。しかし、未だ人的リソースが不足しているため、短期的には、第三者である公認会計士資格を保有する外部の専門家や人材を活用することで、独立性と客観性が担保された効果的な内部監査を実施します。

当社は、本業務の遂行には外部専門家の人材活用も含めて10名程度の人員が必要であると考えており、2021年3月末までには、内部監査室をさらに増員させ、外部専門家と共同で内部監査を実施することで、外部専門家から内部監査のノウハウを習得し、それらを内部監査マニュアルに落とし込み、内製化することで自律的な組織体制を構築する予定です。

c. 内部監査に関する研修の実施（2019年12月以降継続実施）

内部監査室は、業務監査や会計監査に関する研修を2019年12月に受講し、また、2020年1月以降も外部専門家を講師とするなどの研修を実施していくことで内部監査に関する知識のさらなる向上を図り、内部監査を円滑に行えるようにします。

(ii) 法務部門・人事部門（完了）

法務部門及び人事部門の人員不足による機能低下が本件の間接的な原因となっていたことから、当社は、2019年9月までに、法務部門を1名から4名に増員しました。これにより、各部署の契約書点検のほか、事業やトラブル対応におけるリスク低減及び法令遵守のアドバイス、経営陣への意見具申といった、本来、法務部門に求められる機能を果たすことができるものと考えております。同様に、当社は、2019年9月までに、人事部門を1名から5名に増員しました。さらに、当社及びナイスの人事部門の兼任については、2020年3月31日にナイスを吸収合併することにより解消する予定です。これにより、人事部門は、当社グループにおける正しいコンプライアンス意識を醸成するための教育の企画・運営を行うことができるものと考えております。

(iii) 経理部門

a. 人員体制の強化（完了）

2019年5月以降、当社とナイスの経理部門を7名から10名に増員し、2019年9月の組織改革により全員を当社の所属としました。そして、現在、経理部門内の職務分担のローテーションや社外の会計・税務業務に関する豊富な実務経験や十分な知識を持つ人材を活用することにより、適切な会計処理を遂行するとともに、経営に対する牽制機能を十分に発揮できる体制を目指しています。

また、当社は2020年1月に組織改編を行い、経営企画室を新設しました。これまで経理部門にて事業計画の策定から実績管理まですべての数値管理を行っていましたが、今後は、経営企画室が経理部門と連携し、ボトムアップの観点も取り入れた事業計画の策定から実績管理、業績予想までを行い、経理部門は財務諸表を作成する部

門として明確に業務を分離します。

b. 決算確認チェックリストによる会計処理チェック（2020年4月実施予定）

当社は、今般、発覚した不適切な売上計上や連結の範囲等を含む、会計処理の適否の十分な検討を行うため、2020年3月までに決算確認チェックリストを整備します。当社グループ各社の経理責任者が各決算時にそのチェックリストを使って不正や誤謬が発生するリスクを管理するとともに、当社グループの財務報告に影響があるような重要な事象（新規取引や非定型的な取引、金額的影響が大きい取引など）が発生した場合は、当社経理部門へ報告し、当社グループ各社の会計上の重要な論点を共有していくことで、課題解決のために継続的に協議できる体制を構築します。

また、当社経理部門及び内部監査室は、当社グループ各社のチェックリストの使用状況を各決算期間中に継続的にモニタリングします。

c. 会計上の重要な論点等の検討（2020年3月末までに実施予定）

当社経理部門において、当社グループの財務報告に影響があるような重要な事象（新規取引や非定型的な取引、金額的影響が大きい取引など）が発生した場合の会計処理の検討にあたって、主要な決算上の論点については、各四半期決算までに課題を一覧化し、会計監査人と協議し、決算確認チェックリストに反映することで、継続的に検討を行う仕組みを構築します。

d. 経理部門と内部監査室、監査役、会計監査人との連携強化（2020年3月以降継続実施）

当社は、2020年3月以降、当社経理部門と内部監査室、監査役（新たに直轄組織として設置された監査室含む。）及び会計監査人との協議・情報共有の機会を四半期に1回設け、前述の決算確認チェックリストを利用して決算で論点になる項目の協議や監査の進捗状況の共有等を行い、会計判断が必要な会計処理である可能性を認識した場合に、適宜、各監査機能に連絡するルートを確保します。当社経理部門は、会計監査人が適正な会計監査を実施できるように会計上の判断に関する情報を共有するなど、積極的にコミュニケーションをとります。

加えて、当該協議に関しては、議事録を作成し共有することで、それぞれの連携を強化します。

e. 子会社へのノウハウ展開による再発防止（2020年3月末までに実施予定）

当社経理部門は、2020年3月末までに、今般、発覚した不適切会計の内容とその再発防止策、並びに新たに整備する決算確認チェックリストの説明を子会社経理部門に対して実施し、適切な財務報告への意識・知識の向上を図ります。

また、その後も継続して、当社経理部門は、子会社経理部門に対して、新会計基準は施行の都度、経理実務は決算期末に説明し、子会社経理部門における会計・税務の知識・経験不足を補填し、適正な財務報告への意識・知識の向上を図ります。

f. 経理部門による財務調査の実施（2020年3月末までに実施予定）

当社経理部門は、2020年3月末までに、子会社の財務数値の検証及び子会社経理部門の業務状況の調査を代表取締役の直轄組織である内部監査室が実施する内部監査と共同で実施し、内部監査調書に記載された主な項目について適切な会計処理が実施されているか否か及び経理体制や内部統制の実施状況を訪問や書面調査を通じて確認します。

その結果、課題があれば、当社経理部門は、2020年4月以降に子会社経理部門への訪問や電話・メール等の通信手段を用いて改善活動を行い、その後、改善状況をモニタリングします。また、当社経理部門は、これらの状況を監査役、内部監査室に報告し、監査役監査及び内部監査において十分な検討を行える環境を構築します。

(5) 企業風土について（2019年9月以降継続実施）

当社の企業風土は、平田氏に対し、反論・否定をできないものでしたが、これを改め、社員が自由に意見を言える企業風土の醸成に努めます。また、2019年8月26日付で、社長名により、いかなるときも法令を遵守し、ステークホルダーの皆様からの信頼回復に努める旨を「コンプライアンス・コミットメント」として全役職員に向けて宣言しました。

今後、全役職員に対して年2回のコンプライアンス教育を実施するほか、上司への牽制機能として年1回の360度評価制度を導入し、コンプライアンスを意識した風通しの良い企業風土の醸成と定着を図ります。

(6) 会計に関する知識の醸成について

① 経理部門内での会計知識の底上げ（2019年12月以降継続実施）

外部専門家を講師とした勉強会の開催、外部セミナーへの参加など、経理部門として必要な会計知識を向上していくための施策を講じてまいります。既に2019年12月に当社経理部門、内部監査室を対象に外部専門家による勉強会を実施しました。2020年1月以降も同様の施策を実施していくことで会計知識のさらなる向上を図っていきます。

② 経理規程等の整備及び見直し（完了）

2020年1月に経理規程、連結財務諸表作成要領及び業務マニュアルの整備及び見直しを行うことにより、特に連結範囲に関する重要性の考え方を整理するなど、会計処理の基準等を明確にしました。また、職務権限規程の見直しを行うことにより、イレギュラーな取引の決裁について、損益影響額に応じて決裁者を明確にしました。今後、その運用状況を内部監査室が継続的に確認することで、運用の徹底を図ります。

(7) 内部通報制度の整備について（完了）

当社において、内部通報制度が活用されていなかった状況を省みて、当社は、2019年9月1日付で、『内部通報規程』を改定し、これまで当社グループ各社で様々であった内部通報窓口について、当社の内部監査室を統一の窓口とすることとしました。内部監査室に情報が集約されることにより、内部監査室における独自調査による問題の早期発見及び早期解決が可能となります。今後、内部監査室は、毎年7月、社員が通報しやすい環境を確保できているかなどをチェックし、さらに周知を図るなどの活動を行います。

また、2019年9月に、社員が利用しやすくなるよう新たに社外の専門機関にも通報・相談窓口を設置しました。加えて、2020年1月に、会社と利害関係を有しない弁護士事務所にも通報・相談窓口を設置しました。

さらに、毎年実施する社内研修のカリキュラムに内部通報制度に関する内容を盛り込み、全社員に対し、守秘性・匿名性が厳格に確保されることを周知徹底し、内部通報制度の活性化に努めます。

(8) 会計監査人の再評価について（2020年3月実施予定）

現会計監査人が長期にわたり当社の監査を担当していること及び二度の過年度決算訂正を生じさせた経緯等に鑑み、改めて会計監査人の適正性について再評価を行うとともに、その結果を踏まえ、当社の財務数値に対するより一層の信頼性確保を実現するためにあらゆる対応を検討します。

V. 再発防止に向けた体制整備及び改善スケジュール

(1) 体制

再発防止施策を推進するための組織体制、取締役会及び指名・報酬委員会の構成は以下のとおりです。

① 取締役会及び指名・報酬委員会の構成

会議体	構成
取締役会	杉田 理之（議長）、川路 泰三、大場 浩史、鈴木 信哉 小久保 崇、濱田 清仁
指名・報酬委員会	鈴木 信哉（委員長）、濱田 清仁、杉田 理之

※ 鈴木 信哉、小久保 崇、濱田 清仁は社外取締役であります。

② 内部管理体制強化プロジェクト推進室の新設

当社では代表取締役社長の直属機関として、2019年11月8日の臨時取締役会にて「内部管理体制強化プロジェクト推進室」の設置を決議しました。

「内部管理体制強化プロジェクト推進室」は、永続的な企業価値の向上を図るべく、内部管理体制等の改善・強化に係る諸施策の進捗状況の管理及び結果・内容の確認と代表取締役への報告の徹底を目的として設置したものです。「内部管理体制強化プロジェクト推進室」は、内部管理体制強化という当該プロジェクトの性格に鑑みて、外部機関と契約を締結してアドバイザーに選任するとともに、当該プロジェクトに係る要領を整備し、当該プロジェクトの有効性を担保します。加えて、内部監査におけるタイムリーな情報共有という観点から、内部監査室長との連携を図ります。

(2) 今後のスケジュール

「IV. 再発防止に向けた改善施策」の主なスケジュールは（別紙2、3）のとおりです。なお、今後スケジュール及び改善施策に大幅な変更があった場合は、速やかに開示します。

以 上

(別紙1)

当初決算訂正・再訂正による過年度の連結財務諸表への影響金額

(単位：百万円)

期 間	項 目	訂正前(A)	当初訂正後(B) 2019年8月1日	再訂正後(C) 2019年11月14日	当初訂正 影響額(B-A)	再訂正 影響額(C-B)
第65期 2014年3月期 通期	売 上 高	270,622	270,749	-	127	-
	営 業 利 益	2,820	2,734	-	△86	-
	経 常 利 益	1,890	1,825	-	△64	-
	当 期 純 利 益	1,030	968	-	△62	-
	総 資 産	173,264	173,370	-	106	-
	純 資 産	43,905	43,740	-	△164	-
第66期 2015年3月期 通期	売 上 高	235,775	233,650	235,984	△2,125	2,333
	営 業 利 益	1,012	130	24	△882	△105
	経 常 利 益	496	△415	△533	△911	△118
	当 期 純 利 益	488	△452	△1,030	△940	△578
	総 資 産	178,360	177,360	179,491	△999	2,130
	純 資 産	45,877	44,648	44,796	△1,229	147
第67期 2016年3月期 通期	売 上 高	238,601	241,574	242,833	2,972	1,259
	営 業 利 益	1,628	1,320	1,358	△307	37
	経 常 利 益	1,138	844	927	△294	83
	親会社株主に帰属する当期純利益	557	322	291	△235	△31
	総 資 産	175,688	174,354	175,111	△1,334	757
	純 資 産	44,625	42,979	43,258	△1,646	278
第68期 2017年3月期 通期	売 上 高	246,410	248,934	250,179	2,523	1,244
	営 業 利 益	1,518	1,104	1,130	△413	26
	経 常 利 益	1,143	774	795	△368	20
	親会社株主に帰属する当期純利益	573	99	△63	△473	△163
	総 資 産	181,200	179,992	180,817	△1,208	825
	純 資 産	46,138	44,238	44,470	△1,899	231
第69期 2018年3月期 通期	売 上 高	239,536	241,080	241,688	1,544	608
	営 業 利 益	675	212	102	△462	△110
	経 常 利 益	362	△30	△167	△393	△137
	親会社株主に帰属する当期純利益	301	△93	△152	△394	△59
	総 資 産	179,491	177,780	178,965	△1,711	1,185
	純 資 産	46,279	44,235	44,374	△2,043	138

(単位：百万円)

期 間	項 目	訂正前(A)	当初訂正後(B) 2019年8月1日	再訂正後(C) 2019年11月14日	当初訂正 影響額(B-A)	再訂正 影響額(C-B)
第70期 2019年3月期 通期	売 上 高	242,927	242,926	244,183	△1	1,256
	営 業 利 益	1,415	1,408	1,456	△7	48
	経 常 利 益	842	762	784	△80	22
	親会社株主に帰属する当期純利益	350	358	368	7	10
	総 資 産	177,425	178,126	179,168	700	1,042
	純 資 産	42,943	43,376	43,627	433	251

再発防止マスタスケジュール



(別紙 3)

改善計画実施スケジュール

実施事項	実施部署	整備期限
1. 当社による網羅的な再点検		
当社による網羅的な再点検の実施	経理部・外部専門家	完了
2. 再発防止に向けた体制整備		
内部管理体制強化プロジェクトチームの新設	取締役会	完了
外部コンサルタントの選任	内部管理体制強化プロジェクト推進室	完了
3. 創業家との決別		
整理方針の決定	創業家との関係整理委員会	完了
①創業家の保有資産に関する取引の解消	創業家との関係整理委員会	完了
②創業家が保有する関係会社との関係の見直し	創業家との関係整理委員会	2020年6月末
③創業家との関係が深い D 社との取引の見直し	創業家との関係整理委員会	2020年3月末
4. 子会社及びグループ外支配会社のあり方の整理		
①連結範囲に関する方針の見直し	経理部	完了
②関連当事者取引のチェック	経理部	2019年12月以降 継続実施
③グループ会社の整理	グループ会社統括部	2020年3月以降 継続実施
④グループ資金管理のモニタリング強化	財務部	2020年3月以降 継続実施
5. コンプライアンス意識の醸成		
コンプライアンス研修の実施	人事部	2019年9月以降 継続実施
6. コーポレート・ガバナンス体制の根本的な改善・再構築		
①コーポレート・ガバナンス体制の見直し	取締役会	2020年2月末
②取締役会の運営体制の構築	総務部	完了
③監査役によるモニタリングの強化	監査室	2019年12月以降 継続実施
④社外役員による監督の強化	総務部	2019年11月以降 継続実施
⑤(i)内部監査部門	内部監査室	2021年3月末
⑤(ii)法務部門・人事部門	法務部、人事部	完了
⑤(iii)経理部門	経理部	2020年4月末
7. 企業風土		
コンプライアンスを意識した企業風土の醸成と定着	人事部・法務部・広報部	2019年9月以降 継続実施
8. 会計に関する知識の醸成		
①経理部門の会計知識の底上げ	経理部	2019年12月以降 継続実施
②経理規程等の整備及び見直し	経理部	完了
9. 内部通報制度の整備		
内部通報制度の整備	人事部	完了
10. 会計監査人の再評価		
会計監査人の評価・見直し	内部管理体制強化プロジェクト推進室	2020年3月末
11. 責任の明確化		
現状の経営陣の再評価	内部管理体制強化プロジェクト推進室	2020年1月末
関与者の責任追及	内部管理体制強化プロジェクト推進室	2020年3月末 目途

(別紙 4)

◆ 原因と改善施策の主な対応表

原因		改善施策		
NO	項目	NO	項目	
直接原因	Ⅲ.3.(1)	連結子会社の範囲の恣意的な選択について	Ⅳ.3.(2)	子会社及びグループ外支配会社のあり方の整理について
	Ⅲ.3.(2)	2015年3月期におけるザナックとの不動産取引に係る不適切会計について	Ⅳ.3.(3)	コンプライアンス意識の醸成について
			Ⅳ.3.(6)	会計に関する知識の醸成について
			Ⅳ.3.(2)	子会社及びグループ外支配会社のあり方の整理について
	Ⅲ.3.(3)	2015年3月期における投資有価証券の売却について	Ⅳ.3.(3)	コンプライアンス意識の醸成について
Ⅲ.3.(4)	2017年3月期から2018年3月期に係る訴訟損失引当金の計上時期の見直しについて	Ⅳ.3.(3)	コンプライアンス意識の醸成について	
		Ⅳ.3.(4)②	取締役会について	
		Ⅳ.3.(6)	会計に関する知識の醸成について	
		Ⅳ.3.(3)	コンプライアンス意識の醸成について	
		Ⅳ.3.(4)②	取締役会について	
Ⅲ.3.(5)	2018年3月期に係るおける販売用不動産の売上高の一部取消しについて	Ⅳ.3.(6)	会計に関する知識の醸成について	
		Ⅳ.3.(3)	コンプライアンス意識の醸成について	
		Ⅳ.3.(4)②	取締役会について	
間接原因	Ⅲ.4.(1)	創業家の強い影響力について	Ⅳ.3.(1)	創業家との決別について
	Ⅲ.4.(2)	コーポレート・ガバナンス、内部統制の不全について	Ⅳ.3.(3)	コンプライアンス意識の醸成について
			Ⅳ.3.(4)	コーポレート・ガバナンス体制の根本的な改善・再構築について
	①	当社及びナイスの位置づけについて	Ⅳ.3.(4)①	当社グループのコーポレート・ガバナンス見直しについて
			②	取締役会について
			③	監査役及び監査役会について
			④	社外役員について
			⑤	管理部門について
	Ⅲ.4.(3)	企業風土について	Ⅳ.3.(3)	コンプライアンス意識の醸成について
	Ⅲ.4.(4)	会計に関する知識の欠如について	Ⅳ.3.(5)	企業風土について
Ⅳ.3.(6)			会計に関する知識の醸成について	
Ⅲ.4.(5)	内部通報制度の活用について	Ⅳ.3.(7)	内部通報制度の整備について	