



2025年5月16日

各 位

会 社 名 株式会社 トーシンホールディングス
代表者名 代表取締役会長兼社長 石田 信文
(コード: 9444 東証スタンダード市場)
問合せ先 取締役副社長兼管理部長 旭 萌々子
(TEL. 052-262-1122)

東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ

当社は、過年度の有価証券報告書及び決算短信等を訂正した件につきまして、2025年4月15日付で株式会社東京証券取引所より、有価証券上場規程第504条第1項第1号に基づき、その経緯及び改善措置を記載した「改善報告書」の提出を求められておりましたが、本日別添のとおり提出いたしましたのでお知らせ致します。

なお、2025年5月9日付「第三者委員会設置に関するお知らせ」にて開示したとおり、過去の取引において、本件事案で調査・報告した事象とは別の不適切な会計処理の疑義(以下「新事案」といいます。)を新たに認識し、第三者委員会を設置して早急に調査を進めてまいります。新事案が及ぼす過年度決算への影響、新事案の発生原因や今後の対応策については、第三者委員会の調査結果が判明し次第、速やかに開示いたします。また、調査結果を受けて、本報告書に記載した発生原因の分析、改善措置などの内容の十分性について、改めて検証(確認・検討)いたします。

別添書類：改善報告書

以 上

改善報告書

2025年5月16日

株式会社東京証券取引所
代表取締役社長 岩永 守幸 殿

株式会社トーシンホールディングス
代表取締役会長兼社長 石田 信文

このたびの過年度決算短信及び四半期決算短信、有価証券報告書及び四半期報告書(以下「過年度決算短信等」といいます。)の訂正の件について、有価証券上場規程第504条第3項の規定に基づき、その経緯及び改善措置を記載した改善報告書をここに提出いたします。

定義一覧

用語	定義
TSHD	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
会長	TSHD 代表取締役会長兼社長(TSM の代表取締役を兼任)
キャリア	携帯電話の通信回線を提供する事業者

目次

1. 経緯	3
(1) 過年度決算訂正の内容	3
① 訂正した過年度決算短信等	3
② 過年度決算訂正による業績への影響	3
(2) 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯・原因	5
① 不適切な会計処理が発覚した経緯	5
② 第三者委員会の構成、調査目的、調査期間等	6
③ 第三者委員会の調査結果	6
2. 改善措置	7
(1) 不適正開示の発生原因の分析	7
① 会長の影響力と結果重視の企業風土の存在	7
② 会社全体におけるコンプライアンス意識の不足	8
③ 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	9
④ 不適切な職務分掌	9
⑤ 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	10
⑥ 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	10
(2) 再発防止に向けた改善措置(実施済みのものを含む。)	10
① 会長権限の縮小(2.(1)①に対応)	10
② グループ全体におけるコンプライアンス意識の醸成(2.(1)②に対応)	11
③ 取締役会及び監査役会のガバナンス機能の強化(2.(1)③に対応)	12
④ 職務権限規程の改訂及び業務プロセスのチェック機能の強化(2.(1)④に対応)	15
⑤ 内部監査機能の強化(2.(1)⑤に対応)	15
⑥ グループ全体の経理規程の策定及び経理機能の強化(2.(1)⑥に対応)	16
(3) 改善措置の実施スケジュール	16
3. 経営責任等の明確化について	17
4. 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	18

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、過年度決算短信等の訂正を行いました。これは、従前、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の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。訂正した過年度決算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、2025 年 5 月 9 日付「第三者委員会設置に関するお知らせ」にて開示したとおり、過去の取引において、本件事案で調査・報告した事象とは別の不適切な会計処理の疑義(以下「新事案」といいます。)を新たに認識し、第三者委員会を設置して早急に調査を進めてまいります。新事案が及ぼす過年度決算への影響、新事案の発生原因や今後の対応策については、第三者委員会の調査結果が判明し次第、速やかに開示いたします。また、調査結果を受けて、本報告書に記載した発生原因の分析、改善措置などの内容の十分性について、改めて検証(確認・検討)いたします。

(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 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)

【訂正した四半期報告書】

第 38 期 2024 年 4 月期第 1 四半期(自 2023 年 5 月 1 日 至 2022 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 2022 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)

【訂正した決算短信及び四半期決算短信】

2023 年 4 月期 決算短信〔日本基準〕(連結)

2024 年 4 月期 第 1 四半期決算短信〔日本基準〕(連結)

2024 年 4 月期 第 2 四半期決算短信〔日本基準〕(連結)

2024 年 4 月期 第 3 四半期決算短信〔日本基準〕(連結)

2024 年 4 月期 決算短信〔日本基準〕(連結)

2025 年 4 月期 第 1 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 37 期 (2023 年 4 月期) 通期	売上高	16,941	16,941	—	—
	営業利益	613	402	▲211	▲34.5%

	経常利益	561	350	▲211	▲37.7%
	親会社株主に帰属する当期純利益	390	251	▲138	▲35.6%
	総資産額	23,256	23,350	+94	+0.4%
	純資産額	3,437	3,298	▲138	▲4.0%
第38期 (2024年4月期) 第1四半期	売上高	3,908	3,908	—	—
	営業利益	341	352	+11	+3.2%
	経常利益	336	347	+11	+3.3%
	親会社株主に帰属する四半期純利益	224	231	+7	+3.2%
	総資産額	24,255	24,344	+89	+0.4%
	純資産額	3,591	3,459	▲131	▲3.7%
第38期 (2024年4月期) 第2四半期	売上高	8,313	8,313	—	—
	営業利益	499	494	▲4	▲0.9%
	経常利益	487	482	▲4	▲1.0%
	親会社株主に帰属する四半期純利益	384	381	▲3	▲0.8%
	総資産額	25,173	25,270	+96	+0.4%
	純資産額	3,753	3,611	▲141	▲3.8%
第38期 (2024年4月期) 第3四半期	売上高	12,815	12,815	—	—
	営業利益	769	756	▲12	▲1.6%
	経常利益	738	725	▲12	▲1.7%
	親会社株主に帰属する四半期純利益	554	546	▲8	▲1.5%

	総資産額	24,789	24,888	+99	+0.4%
	純資産額	3,848	3,701	▲149	▲3.8%
第38期 (2024年4月期) 通期	売上高	17,411	17,376	▲34	▲0.2%
	営業利益	624	654	+29	+4.7%
	経常利益	578	604	+26	+4.6%
	親会社株主に帰属する 当期純利益	433	447	+14	+3.2%
	総資産額	25,014	25,089	+75	+0.3%
	純資産額	3,729	3,606	▲123	▲3.3%
第39期 (2025年4月期) 第1四半期	売上高	4,081	4,116	+35	+0.8%
	営業利益	325	360	+35	+10.7%
	経常利益	295	333	+38	+12.9%
	親会社株主に帰属する 四半期純利益	203	227	+24	+11.8%
	総資産額	24,899	24,996	+97	+0.3%
	純資産額	3,871	3,772	▲99	▲2.5%

(2) 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯・原因

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監査人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、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 第三者委員会の構成、調査目的、調査期間等

A. 第三者委員会の構成

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

B. 調査目的

- ・ 社内調査により判明した本事案にかかる事実関係調査
- ・ 本件に類似する事象の有無の調査
- ・ 再発防止策の検討・提言
- ・ その他、第三者委員会が必要と認めた事項

C. 調査期間

2024 年 12 月 20 日～2025 年 2 月 13 日

③ 第三者委員会の調査結果

TSHD は、上記のとおり、2024 年 12 月 20 日、TSHD から独立した中立かつ公正な外部専門家のみで構成される第三者委員会を設置し、事実関係の解明、発生原因及び問題点の調査分析を行ってまいりました。

TSHD は、2025 年 2 月 13 日に第三者委員会より調査報告書を受領いたしましたが、調査の結果、以下の不適切な会計処理が明らかになり、発生主義に基づく費用計上が必要との判断をいたしました。これに伴い、TSHD は、過年度決算短信等について訂正することといたしました。

A. TSM におけるキャッシュバック

TSM は、TSHD の完全子会社として、複数の店舗を展開し、キャリアの携帯電話・スマートフォンの販売代理店業を行っております。具体的には、キャリアは、TSM に対し、端末を販売し、TSM は、各店舗を通じて、キャリアから仕入れた端末のほか、キャリアの代理店として、回線や付属商材等の契約を締結する業務(代理店業務)を行っております。

TSM は、店舗を介して、回線契約をエンドユーザーと締結するに当たり、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締結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を行っております。なお、このようなキャッシュバック施策は、移動体通信関連業界において、ごく一般的に行われておりました。

B. キャッシュバック額の調整

2023 年 3 月以降、回線契約等の締結数増加等の要因によるキャッシュバック件数の増加のため、店舗から TSM 営業課及び TSHD 経理財務課に上程されるキャッシュバック金額に増加傾向が見られました。キャッシュバック金額が大きく増加すると、その原資となるキャリアからのインセンティブの入金との時間差

があることから、TSHD 経理財務課の事務担当者は、このままでは預金残高が不足してしまうおそれがある旨を上長にあたる経理担当取締役と相談しておりました。

TSM がこのような状況下に置かれていたところ、会長は同一名義へのキャッシュバックが多数存在していることに気付き、これを不自然であると考え、2023 年 5 月分の購入特典キャッシュバックの稟議申請を却下しました。これを契機として、この頃から、当該キャッシュバックの申請に当たって、経理担当取締役の関与のもと、TSHD 経理財務課と TSM 営業課が協力して、毎月のキャッシュバック額を管理し、当月に支払うべきものと翌月に繰り延べるものを分け、毎月の支払額を調整すること(具体的には、毎月のキャッシュバックの支払額を店舗から上がった金額全てにするのではなく、その一部分とし、残部を翌月以降の支払に繰り延べること)を行っておりました。また、キャッシュバックの社内承認については、その支払に伴い稟議申請される仕組みとなっていたことから、このような未払金額が社内で公になることがなく、未払金額の把握が遅れておりました。エンドユーザーとの約束から支払までの期間は当初 3 か月程度であったものが、最終的に 5~7 か月まで支払サイトが伸びていることが判明しました。

このような経緯から、第三者委員会の調査を受け、未払のキャッシュバック額が増加していた状況が認識されました。

C. キャッシュバックにかかる不適切な会計処理

TSM は、キャッシュバックをその支払時に販売促進費として会計処理する、いわゆる現金主義により会計処理を行っておりました。

しかしながら、企業会計原則において、費用は発生主義に基づき会計処理することが示されております。発生主義とは、財貨又は役務の費消に基づいて費用を認識するものであり、販売促進費を含む販売費及び一般管理費については、期間対応により発生した時点で認識することが求められます。そのため、当該キャッシュバックについては、本来は、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り、TSM が、キャッシュバックをその支払時に販売促進費と会計処理していたことは、その金額的重要性を踏まえれば、不適切な会計処理でした。

TSHD は、従前、キャッシュバックについて、現金主義による会計処理を行っていましたが、上記のような支払の繰り延べが生じ、未払金額が増加し、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大きくなったことが判明したことから、決算情報の訂正が必要と判断するに至りました。

2. 改善措置

(1) 不適正開示の発生原因の分析

① 会長の影響力と結果重視の企業風土の存在

A. 会長は、TSHD 創業者として長きにわたり経営の中心に携わっており、会社の発展・拡大に多大な貢献を果たしてきた実績があり、本件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、会長に率直な意見を述べることは、従業員はおろか、役員においても難しい状況となっておりました。

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、キャリアから支払われるインセンティブ金額等の指標となるランクが付与される一方で、評価項目は多岐にわたっておりました。そのため、キャリアからの収入となるインセンティブ収入を高く保つためには、様々な指標で高い水準の評価及びランクを獲得する必要があることから、店舗での業務量は増加傾向にありました。2019 年の電気通信事業法

改正を受け、環境がさらに厳しくなっていた状況下において、移動体通信関連業界において、今回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、会社トップである会長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、翌日月曜日に会長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、いかに会長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」等の発言が会長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、会長の発言や方針に異議を唱えるなどの行動をほとんど行なっておらず、会長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。

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会長の姿勢は、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、会長自らが、いわばキャリアと同様に利益追及を推し進め、強く指導した結果として、役員・従業員らにおける会長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、本件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、統括にあつては営業会議等での会長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。

- B. そして、会長、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、その過程が軽視され、かつ、自由な意見や議論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、本件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 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、是正又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、上記のキャリアや会長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。

③ 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

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られません。その結果、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られません。

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。

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について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。モバイル直営事業に関しては、各店舗での在庫・現金・不良品等といった内部監査の結果報告を受けることが主であり、キャッシュバック等を含めた経営上の問題を早期に発見・是正するための監査が積極的に実施されたことはありませんでした。

また、従来、監査計画が策定されていなかったため、監査役の監査が計画的かつ効率的に行われておられません。

取締役会及び監査役会ともに、それぞれの役割を発揮し、キャッシュバック等の経営課題に対してもっと主体的に関与していれば、本件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。

④ 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られません。

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、本件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、役員の職務分掌が社内規程や取締役会決議によって明確に定めら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反省すべき点であると認識しております。

⑤ 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。内部監査室の従業員は、毎月TSM店舗を含む各グループ会社の拠点に赴き、チェックリストに基づく監査を実施しておりました。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案件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。

当社グループ会社には、内部通報制度(トーンアラーム)が存在し、役職員全員が見ることができる社内イントラへの掲示により周知がなされておりましたが、過去5年間において実際に役職員から通報がなされたことは稀でした。また、通報窓口として内部監査室及び社長室を設けておりましたが、経営幹部と近い部署が窓口となっており、加えて外部に独立した窓口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、本件の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。

⑥ 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かか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かか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を容易にし、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。

TSM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。

(2) 再発防止に向けた改善措置(実施済みのものを含む。)

① 会長権限の縮小(2.(1)①に対応)

2025年7月をもって、TSHDにおいて代表取締役会長兼社長である石田信文は、社長の地位を辞任し、代表権を持つ会長に就任します。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します。

TSHD及びTSMを含む当社グループ会社においては、従来、代表取締役は1名しかおりませんでしたが、今後は複数の代表取締役を設置することによって、特定の者に権限及び影響力が集中することを防止します。このために、2025年9月までに、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、代表取締役会長の単独決裁事項をなくします。

会長は、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るため、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いますが、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です。

一方で、新社長は、当社グループの事業全般を統括するとともに、会長に代わって、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、統括します。

なお、新社長は、今般の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おります。

さらに、当社グループは、新社長を中心として今般の再発防止に向けた改善策を実施するとともに、新社長は、当社及び子会社の職員に対して日常的に行う朝礼や少なくとも四半期に1回の間隔で行う経理担当者との定期面談、下記のコンプライアンス研修プログラムの実施等により意識改革を行ってまいります。

② グループ全体におけるコンプライアンス意識の醸成(2. (1)②に対応)

A. コンプライアンス研修プログラムの実施

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。そこで、今後、TSHD 及び TSM を含む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することといたします。

TSHD 及び TSM の役員に対しては、既に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しております。当該研修では、主にハラスメントを題材として、顧問弁護士とTSHD 及びTSM の役員で当社グループのコンプライアンス上の問題点の洗い出しを行いました。また、2025年7月より、外部研修機関の指導のもと、当社グループ会社の全役員を対象として、1年に1回の集合研修を継続的に実施するとともに、オンライン教材を活用した研修も1年に数回実施し、コンプライアンス全般及びガバナンスに関する理解を深めていく予定です。

また、当社グループの全従業員に対しても、外部研修機関の指導のもと、2025年7月より、1年に1回の間隔で定期的にコンプライアンス研修を実施する予定です。内容については、今般の不適切な会計処理の経緯及びその改善措置、コンプライアンス違反を検知した場合の内部通報窓口への通報を含む対応方法並びにハラスメント全般について具体的事例に基づく内容といった点を中心に、コンプライアンス全般に関して多岐にわたる予定です。初回の研修については対面での受講を義務とすることとし、講師との議論を促すことにより、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。

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。

B. 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

当社グループの行動指針(トーンホールディングス行動指針)においては、法令及び社内ルールを守ること、違法な行為を黙認したり虚偽の報告しないこと、内部通報者を保護すること等を掲げ、従業員に周知してまいりました。しかしながら、今回、これらの指針が十分に従業員及び役員に浸透していなかったことから、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ませんでした。当社グループとしては、改めてトーンホールディングス行動指針に立ち返り、従業員及び役員でその内容を再確認し、各自が行動指針に沿った行動がとれるような施策を実施いたします。具体的には、2025年7月より、行動指針を、役職員全員が見ることができる社内イントラのトップページや各部署に掲示し、

役職員全員にクレドカードを配布するとともに、役職員の研修の場において読み合わせをすることにより再周知を図るほか、各役職員が行動指針に沿ったエピソードを発表し、行動指針を実践した理想的な行動について役職員間で検討・共有したり、行動指針に沿った行動を実践した役職員を紹介したりするなどして、全社的な行動指針の浸透を図ります。

加えて、そうした考え方を経営トップから全ての役職員に浸透させていくために上記の継続的かつ体系的なコンプライアンス研修プログラムを策定し、実行してまいります。

C. コンプライアンスメッセージの社内定期発信

2025年7月のTSHD及びTSMの新社長就任後、当社グループの全役職員を対象として、新社長よりコンプライアンスの徹底を呼びかけるメッセージを3か月に1回の間隔で社内イントラにおいて発信いたします。

上記の継続的かつ体系的なコンプライアンス研修プログラムと併せて、全従業員に間隙なくコンプライアンスの徹底を呼びかけることによって、今般のような不適切な会計処理を予防する社内風土を醸成してまいります。

D. 全従業員を対象とした社内アンケートの実施

社内のコンプライアンス意識の定着度や醸成状況を把握し、その結果を踏まえてコンプライアンス対策を実施するため、2025年7月までに、当社グループの全従業員を対象として匿名の社内アンケート(コンプライアンス・サーベイ)を実施し、以後も年に1度、TSHDの内部監査室が主管となって定期的に行います。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。

③ 取締役会及び監査役会のガバナンス機能の強化(2.(1)③に対応)

A. 取締役会の権限強化

TSHDの取締役会のガバナンス機能を強化するため、2025年9月に社内規程(取締役会規程、職務権限規程及び稟議規程等)を改訂し、職務権限や取締役会付議事項の詳細化及び明確化を行います。上記のとおり、従来も、取締役会を月に1度開催し、議論及び意思決定がなされておりましたが、その運用は必ずしも社内規定上明文化されておらず、経営トップによる属人的な意思決定に全社的に依存する風土が役員間に醸成されていたことが否定できませんでした。各役員の職務分掌を取締役会において決定するとともに、当該改訂により、各役員の職務権限を明確化することで、特定の個人に依存した属人的な意思決定を排除し、取締役会による取締役相互の議論・牽制を経たバランスのある会社の意思決定を担保してまいります。また、上記のとおり、既存の当社グループの役員に対し外部講師による研修を実施し、ガバナンスに対する意識の向上も図ります。

B. 役員体制の強化

従前は、取締役会及び監査役会において、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いなかったことの反省を踏まえ、今後はこれらの点を重要な検討事項として設定し、まずは、下記の2025年4月期のTSHDの定時株主総会に向けて、取締役会及び監査役会において議論を尽くしてまいります。

現時点では、ガバナンス・コンプライアンスに関する知識・経験を有し、また、当社グループとの取引関係、当社グループ役職員との人的関係等も踏まえ、会長からの独立性を有する社外人材を複数名招聘する必要があると考えており、2025年4月期のTSHDの定時株主総会において株主の皆様を選任いただけるよう、調整を進めております。

また、2025年4月期のTSHDの定時株主総会以降、今回のような不適切な会計処理の防止にとって最も重要な役割を担う経理担当取締役については、社外からの招聘及び社内からの昇格の双方を視野

に入れながら、企業の財務・経理戦略の立案、実行、監督を行う能力のある適切な人材の登用を進めてまいります。

これらの議論を踏まえ、2025年9月までに、役員選任基準を策定し、TSHDの役員に求められる知識・経験・能力を明確化してまいります。当該基準の策定により、役員として求められる適格性、専門性、独立性を満たした者の登用が必須となり、結果として、会長と特別な利害関係のある者の登用や会長に付度した役員人事を制度面から予防することで、会長の影響力を縮減させることが可能である、と考えております。

さらに、今後も、コーポレート・ガバナンスの中核機関としての取締役会の構成員の知識・経験・能力のバランスを随時見直し、必要に応じて役員選任基準の改訂を行うとともに、構成員に不足しているスキルを補完するために必要な人材について、外部からの招聘も含め適時に検討を行い、取締役会の人的側面からの強化を図ってまいります。

C. 監査役監査の実効性のある運用

監査役監査については従前から実施しておりましたが、時間の経過とともに監査役の危機意識が薄れ、出社頻度も低下してしまい実効性の低いものになっていたことが、本件の不適切会計の発生を回避できなかった一因であると認識しております。

TSHDにおいて、2025年7月より、常勤監査役を2名に増員し、監査役監査の充実と深化を図ってまいります。従来、TSHDでは常勤監査役が1名しか設置されていなかったため、監査役が社内の法令遵守状況を必ずしも十分に把握しきれていませんでした。常勤監査役を2名に増員し、監査役の出勤の頻度を上げ、各自連携及び相互補完を行うことにより、監査役による日常かつ体系的なコンプライアンスチェック機能を担保してまいります。

また、2025年7月までに、日本監査役協会から公表されている監査役監査チェックリストを当社用に内容を改定し、当該チェックリストに基づき、監査を実施するとともに、監査調書を保管することとします。

さらに、上記のとおり、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、TSHD及びTSMの各店舗等における業務監査は不十分でした。この反省に基づき、後述するとおり、各監査役は内部監査室と連携して、2025年7月から、より拡充された業務監査を実施いたします。

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、後述するリスク・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。

また、上記のとおり、従来、監査計画が策定されていなかったため、監査役監査が必ずしも計画的かつ効率的に実施できておりませんでした。この反省に基づき、2025年7月以降は監査役会において監査計画を策定し、監査計画を踏まえた監査役監査を実施してまいります。

D. 日本監査役協会への加入

TSHDは、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す。日本監査役協会の実施する研修会や講演会に定期的にTSHDの監査役を参加させることにより、監査役の監査知識の深化を図り、日本監査役協会の定める監査役監査基準を遵守した監査役監査の徹底を行います。

E. 監査法人との連携強化

一般の不適切会計事案を受けて、会計上の重要論点については事前に監査法人と共有することが重要であると認識しております。具体的な方針の内容・時期は監査法人との協議の上、文書化を検討してまいります。

2024年8月より監査法人が変更となり、監査法人交代後は、四半期に一度の間隔で、監査法人と監査役との間で、また、随時、監査法人と取締役兼管理部長との間で、それぞれ情報交換及び協議を行う機会を設けて連携強化を図っています。また、これらに加え、2025年5月からは、四半期に一度の間隔で、監査法人、監査役及び内部監査室との間で意見交換を行う場を設定する予定です。

以前は、会社と監査法人との連携不足から、監査法人との協議及び監査法人内部の協議の時間が不足し、不適切会計の発生の一因となった可能性があります。今後は監査法人と連携強化を図ることで、会計上の問題点を協議する時間を確保し、不適切会計の発生を未然に防止できると考えています。

F. 取締役会及び監査役会の議論の活性化

TSHD 及び TSM の取締役会及び監査役会において、2025 年 4 月より、AI 機能を用いた議事録の作成ツールを導入し、詳細な議事録を残す運用を既に始めております。AI 機能を用いた議事録の作成ツールを導入することにより、中立的かつ網羅的な議事録の作成が可能となります。より詳細な議事録が記録・保存され、事後的な取締役会及び監査役会における議論の検証が可能となることにより、出席者に、コンプライアンスの担い手である取締役会及び監査役会の構成員として、責任ある発言や主体的な議論への参加の動機付けを図ってまいります。

また、2025 年 4 月より、TSHD 及び TSM の取締役会及び監査役会において、出席者に、ガバナンスの担い手として積極的かつ責任ある議論をより促すことを目的として、議案に関する資料を開催日前に事前に出席者に配布するようにしております(原則 2 日前の配布を目指しております。)。これにより、参加者が事前に議案を吟味及び検討することが可能となり、取締役会及び監査役会において、開催当日の参加者間の議論を深化できるものと考えております。

なお、上記の TSHD 及び TSM における複数の代表取締役の設置についても、このような改善策実施後の取締役会及び監査役会において十分に議論した上で決議しております。

G. リスク・コンプライアンス委員会の設置

TSHD 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、当該取組みの進捗のモニタリングし、定期的に取り締り委員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、実際には実施されなくなり、リスク管理委員会は機能していませんでした。

今般の不適切会計の発生を受け、2025 年 7 月より、リスク管理委員会を改組し、新たに、リスク・コンプライアンス委員会を設置いたします。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は、代表取締役社長の主宰により、遵法性の観点から、取締役会の決議事項、一定の金額以上の入出金取引及びそれに類する重要な契約の締結、内部通報窓口への通報並びに今般の改善措置の実施状況に対して遵法性の観点のみならず、内部統制リスクの見地からも審議を行い、取締役会及び監査役会に対して議論の結果を報告し、意見を上程します。

リスク・コンプライアンス委員会から発出された意見については、取締役会は合理的な理由なく排除できない旨、2025 年 9 月に取締役会規程を改訂予定です。

なお、従来のリスク管理委員会は、取締役会への報告を行う取締役会の下部機関としての機能しか有していませんでした。これに対して、リスク・コンプライアンス委員会は取締役会の審議機関として、構成員の拡充を図るとともに、コンプライアンスに関する取締役会決議事項及び報告事項、重要な契約や取引、内部通報窓口への通報を含む発生事項及び今般の改善措置の実施状況に関して、コンプライアンスの

見地から審議、意見の発出を行い、取締役会は合理的な理由なくリスク・コンプライアンス委員会の意見を排除できない点で権限が強化されております。

④ 職務権限規程の改訂及び業務プロセスのチェック機能の強化(2. (1)④に対応)

本件の不適切会計の原因の一つは、経理担当取締役が、TSM の取締役として TSM のモバイル事業の営業活動に深く関与していたため、モバイル事業の営業の過程で計上された費目に関して、経理担当取締役による経理手続及び内容等の確認というチェック機能が十分に果たされていなかったことにあると認識しております。そこで、TSHD では、2025 年 9 月までに、職務権限規程の改訂を行い、当社グループの各役職者の権限を明確化するとともに、各事業の営業担当の責任者と経理担当の責任者の兼務禁止を明文化し、適正健全な社内経理機能を確保していく予定です。

また、2025 年 9 月までに決裁規程も見直し、TSM における業務プロセスに関して、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行われる場合、TSM の取締役等の上長決裁を必要とするように業務プロセスを修正し、チェック機能を強化する予定です。

⑤ 内部監査機能の強化(2. (1)⑤に対応)

A. TSHD の内部監査室の機能拡充

TSHD の内部監査室による TSM 各店舗に対する実地の業務監査は従来行われておりました。しかしながら、上記のとおり、その内容は、店舗在庫、現金の管理状況等の業務に関するもの、各拠点の清掃状況等の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を主眼としており、かつ、事前に定められたチェックリストは、不適切会計発見の見地からは不十分なものでした。したがって、TSHD の内部監査室による業務監査は、従来、必ずしも実効的かつ積極的ではなかったものと認識しております。

そこで、TSHD 内部監査室は、TSHD 及び TSM の監査役と連携して、当社グループの各店舗に対する実地の業務監査を拡充してまいります。

具体的な拡充内容として、まず、既に 2025 年 3 月に、TSHD 内部監査室に専任所属するスタッフを従来の 1 名から 2 名に増員しております(増員した 1 名は、他社において 5 年超にわたり、コンプライアンス部署に所属し、コンプライアンス関連業務に従事しておりました。)。当社の企業規模(本報告書作成時点において、当社グループ全役職員 197 名)からすれば、現時点では 2 名による内部監査については、人員数の数の面で不十分であるとまではいえないと考えておりますが、内部統制関連業務について継続的にアドバイスを受けている公認会計士の補助を受けつつ、今後の当社グループの業務拡大に応じて、内部監査室の人員増加も引き続き検討してまいります。

また、2025 年 8 月中に、TSHD 内部監査室の各店舗に対するチェック事項を再検討し、店舗在庫や現金の管理状況等の確認のみならず、顧客との契約の締結状況、各店舗の経理簿の確認などもチェック事項に追加し、随時修正いたします。また、毎期の重点監査テーマを設定し、企業及び企業環境の変化において発生又は変化するリスクを考慮し、必要に応じて期中においても見直すなどし、不正の兆候をより速やかに発見できるようにいたします。

内部監査室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。

B. 内部通報窓口の実効性の向上

TSHD の従来の内部通報制度(トーンアラーム)は、当社グループの役職員全員が直接通報することができ、かつ、役職員全員が見ることができる社内イントラへの掲示がなされております。しかしながら、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あり、その実効性が不十分であったことについては第三者委員会からの報告書においても指摘されております。内部通報窓口の機能不全が、本件の不適切会計に起因する一連の問題の一つの原因であったと認識しております。

従来の役職員に対する内部通報制度の周知は、ハラスメントを中心としたものとなっており、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かかる事項も内部通報の対象であるという周知は十分になされていなかったことが、内部通報窓口が過去ほとんど利用されなかったことの原因の一つであったと考えております。

これを是正するため、従来以上に制度を周知及び浸透させることに焦点を当てた取組みを内部監査室が主管し、人事の研修担当と連携を取りながら行います。

また、通報窓口として、従来は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おりませんでした。結果、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、社内からの通報をより行いやすくするための制度としては、独立性が不十分であり、機能不全に陥っていたものと認識いたしました。今後は、2025年9月までに、窓口として、監査役及び外部弁護士も追加することで、内部通報窓口としての機能及び独立性を強化します。さらに、受け付ける内容を具体的に例示することで、どのような内容をどの窓口で相談できるのかを従業員全員へのメール及び社内イントラに掲示している案内に記載し、社外窓口の弁護士の連絡先を含め社内に周知し、相談しやすい環境を作ります。

今後、2025年9月までに制度を改訂し、内部通報に関する規程を定めるとともに、全社集会において、新制度の概要、通報の対象及び方法並びに通報者に対する不利益な取扱いが禁止された制度であることを周知徹底いたします。さらに、上記のコンプライアンス・サーベイの実施により、内部通報制度の浸透状況を把握した上で、2025年9月以降は、内部監査室が主管し、研修や全社集会で少なくとも半年に1回、問題事例について具体的に説明するなどして共有するとともに、法令や社内規則上問題のある行為に対しては、リスク・コンプライアンス委員会が主体となって、必要に応じて適切な措置・処分等を審議・決定いたします。

⑥ グループ全体の経理規程の策定及び経理機能の強化(2. (1)⑥に対応)

TSHD では、発生主義を定めた経理規程を従来定めておりましたが、同様の経理規程は TSM を含む子会社では明文化されておりませんでした。

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策定し、監査法人とも連携しつつ、当社グループ全体において適正かつ統一された会計処理を担保する社内規程の整備を行ってまいります。

また、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っております。

(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	2025年									
	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
①会長権限の縮小										
・ 石田信文の TSHD 社長の地位辞任	→	→	→	→	◎					
・ 取締役会規程及び職務権限規程の改訂	→	→	→	→	→	→	◎	⇒	⇒	⇒
②グループ全体におけるコンプライアンス意識の醸成										

A. コンプライアンス研修プログラムの実施	→	→	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
B. 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	→	→	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
C. コンプライアンスメッセージの社内定期発信	→	→	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
D. 全従業員を対象とした社内アンケートの実施	→	→	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
③取締役会及び監査役会のガバナンス機能の強化										
A. 取締役会の権限強化	→	→	→	→	→	→	◎	⇒	⇒	⇒
B. 役員体制の強化										
・ 新任役員の招聘	→	→	→	→	◎					
・ 役員選任基準の策定	→	→	→	→	→	→	◎	⇒	⇒	⇒
C. 監査役監査の実効性のある運用	→	→	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
D. 日本監査役協会への加入	→	→	→	◎						
E. 監査法人との連携強化	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
F. 取締役会及び監査役会の議論の活性化	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
G. リスク・コンプライアンス委員会の設置	→	→	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
④職務権限規程の改訂及び業務プロセスのチェック機能の強化	→	→	→	→	→	→	◎	⇒	⇒	⇒
⑤内部監査機能の強化										
A. TSHD の内部監査室機能拡充										
・ 内部監査室専任スタッフの増員	◎									
・ 各店舗チェック事項の再検討	→	→	→	→	→	◎	⇒	⇒	⇒	⇒
B. 内部通報窓口の実効性の向上	→	→	→	→	→	→	◎	⇒	⇒	⇒
⑥グループ全体の経理規程の策定及び経理機能の強化	→	→	→	→	→	→	◎	⇒	⇒	⇒

3. 経営責任等の明確化について

本件の不適切な会計処理を発生させ、結果的に過去の決算の訂正を招いた問題に関する経営責任を重く受け止め、以下のとおり、2025年3月より、TSHD 役員の報酬の一部を返上することといたしました。

・代表取締役社長兼会長

月額報酬の30%(再発防止に向けた改善措置が概ね完了するまでの間)

※本報告書作成時点において、少なくとも2025年7月までは一部返上を続ける予定です。

・取締役管理部長(経理担当)

月額報酬の30%

※当面の間、報酬の一部を返上する予定でしたが、2025年4月3日付で辞任したため、実際に報酬が一部返上されたのは、2025年3月分及び2025年4月分の2か月分です。

- 取締役管理部長(財務担当)
月額報酬の10%(3か月)
- 取締役副社長兼管理部長(総務人事担当)
月額報酬の10%(3か月)
- 取締役営業部営業統括本部長
月額報酬の10%(3か月)

4. 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ます。何卒ご理解を賜りますようお願い申し上げます。

以上