



2023年10月17日

各 位

会社名 リベステ株式会社
代表者名 代表取締役社長 坂本真一
(コード8887・スタンダード市場)
問合せ先
役職・氏名 取締役 上林剛
電話 048-944-1849

「業務改善計画書」の公表に関するお知らせ

当社は、出資の受入れ、預り金及び金利等の取締りに関する法律違反等の容疑にて起訴されました件につきまして、当社と利害関係を有しない外部専門家を招聘し調査委員会を設置し、当該事案に係る調査を行って参りました。その調査結果については、2023年7月24日付「調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ」にて公表しておりますが、同報告書には、今回調査委員会が調査を実施した当該事案にかかる原因分析や再発防止策に向けて提言がなされました。

当社は、上記調査委員会による提言に基づき、その改善措置を記載した「業務改善計画書」を別添のとおり策定いたしましたので、お知らせいたします。

当社は今後、「業務改善計画書」に記載された内容に基づき内部管理体制を整備し、コーポレートガバナンスの更なる強化に努めてまいります。引き続き当社の事業運営にご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

本件につきまして、株主の皆様をはじめ投資家の皆様ならびにお取引様その他すべてのステークホルダーの皆様には多大なるご迷惑をおかけしましたことを謹んでお詫び申し上げます。

別添書類：業務改善報告書

以上

業務改善計画書

2023年10月17日

リベステ株式会社
代表取締役 坂本 真一
(コード 8887・スタンダード市場)
問合せ先
役職・氏名 取締役 上林 剛
電 話 048-944-1849

目 次

	本文中の頁番号
第1 業務改善計画書の作成経緯	1
1 刑事事案に関する経緯	1
2 刑事事案への評価	1
3 「業務改善計画書」作成の目的	1
第2 当社の事業の概況と体制について	2
1 当社の事業	2
2 貸金事業等について	3
(1) 貸金事業を開始した経緯等	3
(2) 貸金事業の事業規模（「調査報告書からの転記」）	3
(3) 当社が山林等を購入した経緯等	4
3 当社の体制	4
第3 「調査委員会」による原因分析等	5
1 本件事案等が生じた原因（「調査報告書」からの転記）	5
(1) 稟議・決裁の方法	5
(2) 代表者の影響力が強かったこと	5
(3) 内部監査体制が脆弱であったこと	6
2 再発防止に向けての提言（「調査報告書」からの転記）	6
(1) 稟議・決裁方法の見直し	6
(2) 業務の透明化等	7
(3) 内部監査体制の充実	7
第4 業務改善項目（再発防止策）	7
1 業務改善項目	8
(1) 稟議・決裁方法の見直し	8
(2) 業務の透明化等	8
(3) 内部監査体制の充実	8
(4) 次世代リーダーの育成	9

2 業務改善項目実施状況	9
(1) 稟議・決裁方法の見直し	9
(2) 業務の透明化等	9
(3) 内部監査体制の充実	9
(4) 次世代リーダーの育成	10

第1 業務改善計画書の作成経緯

1 刑事事案に関する経緯

2023年5月24日に、リベステ株式会社（以下「当社」という。）の前代表取締役社長（以下「前社長」という。）らが、出資の受入れ、預り金及び金利等の取締りに関する法律（以下「出資法」という。）違反の疑いで逮捕された。

さらに、2023年7月5日、当社は出資法違反により起訴され、前社長は、出資法及び組織的な犯罪の処罰及び犯罪収益の規制等に関する法律（以下「組織犯罪処罰法」という。）違反により起訴された。

2 刑事事案への評価

起訴状による本件刑事事案の概要は、当社が業として顧客に対し、金銭の貸付を行うにあたり、当社、または他社を名目上の貸主*として金銭消費貸借契約を締結した上、当社が所有する不動産を購入させ、出資法所定の利息を超える利息相当額を受領していたといったもの。本件刑事事案に関しては、今後刑事裁判手続が予定されていることを鑑み、今回の「業務改善計画書」でその評価は行わないものとする。

*起訴状では、他社を名目上の貸主にした場合の目的を出資法にかかる高金利の禁止を免れる目的をもったものとして評価している。

3 「業務改善計画書」作成の目的

前述のとおり、本件刑事事案は、司法の判断が待たれる事案であり、「業務改善計画書」では、その評価は行わないものとするが、各融資関連事案等を調査すると、金銭を貸し付ける者と借り受ける者という取引上の関係がある中で、金銭の貸付けと極めて近接した時期に不動産売買や手数料等の授受が行われていること、金銭消費貸借契約や不動産売買契約が同一又は密接に関連する者を当事者としていることなどからすれば、少なくとも、出資法による高金利の禁止を免れる目的で一連の取引にかかるスキームが構築されたといった疑いをもたれる可能性がある事案も散見される。

「業務改善計画書」は、なぜこのような疑義を持たれる事案が社内で承認されたのか、その原因を究明し、その改善策を策定することを目的としている。

また、上記「業務改善計画書」を策定するにあたり、2023年7月24日に開示された「調査委員会による調査報告書*」の原因分析・再発防止への提言を踏まえ、改善策を策定することとした。

*2023年6月14日、当社と利害関係を有しない外部専門家を招聘し「調査委員会」が発足され、2023年7月20日、前記調査委員会により「調査報告書」が提出された。

調査委員会による調査の内容及び目的は下記のとおり。

(2023年7月20日付「調査報告書」から抜粋)

① 事実関係の調査

本件刑事事案との類似性のある取引を把握すべく、一定の基準を設定して当社を当事者とする取引関係を抽出し、当該取引の正当性に疑義が生じ得る（当該取引が違法又は不当な取引であるという評価を受ける可能性がある）事案（以下「疑義事案」という。）の有無について調査を行った。

② 本件刑事事案及びその他疑義事案にかかる法的問題点の検討

本委員会では、本件刑事事案及びその他疑義事案にかかる法的問題点について検討を行った。ただし、本件刑事事案については今後刑事裁判手続が予定されていること等に鑑み、本調査では、本件事案等にかかる各取引が出資法等に違反するものであるか否かについての評価は行っていない。

③ 本件事案等の財務諸表への影響の検討

本件事案等が過年度を含むリベステの財務諸表にどのような影響を及ぼすかについて当社において判断するにあたり参照すべきと考えられる情報の把握を行った。

④ 本件事案等が発生した原因分析等

本調査によって明らかとなった事実関係等を踏まえて、本委員会として、本件事案等が発生した原因を分析するとともに、再発防止策についても提言を行った。

第2 当社の事業の概況と体制について

1 当社の事業

◇リベステ業績推移														(単位:千円)
	第32期*	第33期*	第34期	第35期	第36期	第37期	第38期	第39期	第40期	第41期	第42期	第43期	第45期	第46期
	(2010/5)	(2011/5)	(2012/5)	(2013/5)	(2014/5)	(2015/5)	(2016/5)	(2017/5)	(2018/5)	(2019/5)	(2020/5)	(2021/5)	(2022/5)	(2023/5)
売上高合計	10,644,437	7,972,506	10,977,799	9,455,353	6,601,785	7,501,839	7,767,518	8,289,339	5,788,327	6,123,817	4,419,780	5,970,203	6,064,928	7,444,240
売上総利益	3,811,543	2,962,589	3,504,524	2,299,220	1,773,925	2,401,331	2,024,373	1,896,824	1,726,350	1,307,391	1,374,659	1,121,773	1,887,949	1,868,705
営業利益	1,573,013	859,235	1,608,370	732,544	301,270	1,000,752	1,025,556	1,070,351	907,901	530,774	598,762	452,849	1,117,285	1,083,214
経常利益	1,546,014	747,367	1,568,425	744,702	422,439	1,162,844	1,293,148	1,054,109	1,079,319	1,016,818	647,816	626,102	1,018,559	1,081,364
税引前当期純利益	1,396,104	671,323	1,800,527	902,808	528,552	2,399,406	1,261,679	1,259,643	1,278,530	1,565,673	777,865	635,560	1,141,229	934,237
当期純利益	698,143	287,102	1,306,054	412,616	321,389	1,645,193	831,290	872,395	894,833	1,090,494	458,453	442,762	835,031	765,291

*32期、33期は連結決算

当社の主な事業は、開発事業、建築事業、不動産販売事業、その他事業、と4部門に集約できる。開発事業においては、首都圏において、主に分譲マンション「ベルドゥムール」シリーズの企画、設計、施工、販売を行っている。建築事業においては、請負工事及び注文住宅の企画、設計、施工、また、中高層住宅建設等における型枠工事の施工に従事している。不動産販売事業においては、一般不動産の販売を手掛け、その他事業

としては、賃貸住宅の仲介・管理及び不動産の売買仲介事業等を行っている。

なお、今回、出資法違反の疑いで捜査の対象となった貸金事業はその他事業に分類され、1991年9月に業務を開始したが、2022年4月19日に貸金業の登録を抹消し、それ以降の営業は行っていない。

2 貸金事業等について

(1) 貸金事業を開始した経緯等

貸金事業は前述の通り、1991年9月、貸金業免許登録をし、それ以降当該事業を営んできたが、2022年4月19日に貸金業免許登録が消除している。当社の貸金事業は、住宅ローンの補完業務としてスタートしたもので、当社マンション購入顧客が十分な額の住宅ローンを組むことができないときにそれを補完して住宅購入資金を貸し付けることを主な目的としていた。一方、2012年頃からは、取引先への支援（工事業者や販売業者への資金繰り支援）を含む事業者向けの融資が行われるようになったが、貸倒れ等の発生があり、損失計上も膨らんだことから2022年4月19日に貸金業の免許を返上し、当該事業から撤退した。

(2) 貸金事業の事業規模（「調査報告書」からの転記）

「調査報告書」記載の資料から、2010年5月期以降の当社の貸金事業における貸付金残高や受取利息額を整理した資料を下記に掲載する。

なお、取引先業者への貸付けの場合、基本的には「短期貸付金」勘定で処理されることになるが、ここでは、「短期貸付金」だけでなく、「長期貸付金」及び「一年以内回収予定長期貸付金」も含めて（子会社貸付金は除く。）、有価証券報告書に基づき、各決算期における貸付金の額（期末の残高）と、それに対する受取利息（子会社受取利息は除く。）の総額を集計している。

（単位:千円）

決算期	貸付金	総資産	比率*	受取利息	経常利益	比率*
2010年5月期	108,748	13,336,341	0.8%	8,674	1,655,788	0.5%
2011年5月期	118,402	15,647,665	0.8%	6,597	749,262	0.9%
2012年5月期	237,421	15,848,469	1.5%	22,066	1,568,425	1.4%
2013年5月期	378,483	15,376,472	2.5%	26,380	744,702	3.5%
2014年5月期	140,240	16,495,944	0.9%	60,379	422,439	14.3%
2015年5月期	1,253,982	16,583,714	7.6%	114,304	1,162,844	9.8%
2016年5月期	1,211,875	16,596,483	7.3%	185,913	1,293,148	14.4%
2017年5月期	1,220,668	16,384,223	7.5%	77,160	1,054,109	7.3%
2018年5月期	2,663,560	16,426,873	16.2%	45,328	1,079,319	4.2%

2019年5月期	1,126,036	16,811,998	6.7%	94,656	1,016,818	9.3%
2020年5月期	1,295,430	17,455,429	7.4%	101,420	647,816	15.7%
2021年5月期	1,321,038	18,636,960	7.1%	65,860	626,102	10.5%
2022年5月期	233,127	18,948,156	1.2%	11,276	1,018,559	1.1%
合計	11,309,010	214,548,727	5.3%	820,013	13,039,331	6.3%

*「比率」とは、それぞれ、貸付金額の総資産に占める割合、経常利益の総額に占める受取利息額の割合を示す。

2010年5月期から2012年5月期の受取利息には受取配当金を含む。

2022年4月に貸金業の登録を抹消したため、上記の集計は2022年5月までとしている。

これによると、2012年5月期より貸付金残高の総資産に占める割合が徐々に増加し、2018年5月期では16.2%に達しているが、それでも貸付金残高の総資産に占める割合は、平均5.3%にとどまる。また、受取利息の経常利益に占める割合も平均6.3%にとどまっており、貸金事業が当社の資産や収益に与える影響は、それほど大きなものではなかったといえることができる。

(3) 当社が山林等を購入した経緯等

本件貸金事案等にかかる不動産売買は、多くが山林や原野を対象とするものである。当社がこうした不動産を購入した理由については必ずしも判然としないが、当社が事業上有望な不動産を購入する際に、それらとセットで購入することを売主から求められたケースもあり、当社において、当初から貸付けと合わせて売却することを企図して山林等を購入したものとは認められない。

なお、当社では、所有する山林等を環境問題への取組においても活用しており、J-クレジット認証制度が開始されて以降は、当社においてもJ-クレジット認証を受けている例もある。

3 当社の体制

当社は、創業者兼前社長が個人事業として設立した工務店を起源とし、会社設立以来、2023年に代表取締役を辞任するまでの間、一貫して前社長が代表取締役を務めてきた。また、同じく創業家の資産管理会社が当社の筆頭株主として株式を保有しているほか、前社長及び前社長親族が株式を保有しており、これらを合計すると、その持ち株比率は20%程度となる。

従って、前社長は、実質的な筆頭株主であるといえることができ、業務執行にあたっては極めて強い影響力を発揮できる状況にあった。

第3 「調査委員会」による原因分析等

1 本件事案等が生じた原因（「調査報告書」からの転記）

(1) 稟議・決裁の方法

当社では、取締役会決議事項とされない決裁事項については、担当者（部署）が「伺い書」と題する稟議書を起案し、これが各取締役（監査等委員である取締役を除く。）に回付され、最終的に代表取締役の承認を得るという形がとられている。

しかし、この伺い書の記載内容や添付資料については、必ずしもルール化がなされていなかった。本件刑事事案等に関しては、貸付けと不動産の売却とで別の伺い書が作成されていたが、それぞれの伺い書には貸付けの内容や回収可能性、不動産売買の内容などが記載されているだけで、相互の取引の関連性等の記載は一切なかった。

このような稟議・決裁方法がとられていたことで、本件刑事事案等にかかる各取引の関連性や問題点等を各取締役が把握することが困難になっていたことは、本件刑事事案等が生じた原因の一つとして指摘することができる。

(2) 代表者の影響力が強かったこと

ア 前記のとおり、当社では、創業者兼前社長が実質的な筆頭株主として大きな影響力を有していた。また、社員は前社長に対して、常に会社の業績を上げるべく努力しているというある種の信頼感があったようであり、その影響力と相まって、代表者の行うことについて、他の取締役等によるけん制は働きにくい状況にあったといえることができる。

なお、前社長が提案した金額の大きな貸付けについて、取締役会で反対意見が出て実施が見送られたことなどもあったとのことであり、また、取締役会で発言がしにくいとか、発言や意見が代表者によって封じられるとかいったこともなかったとのことであるから、取締役会におけるガバナンスは一定の実効性を有していたと評価できる。

しかしながら、取締役会決議事項とはならない金額の案件（本件事案等にかかる各取引はこれに該当する。）については、前社長の影響力が強かったことにより、必ずしも十分な検討が行われずに決裁されていたことは否定できず、そのことが本件刑事事案等を生じさせた原因の一つであるといえることができる。

イ また、本委員会によるアンケート調査における回答では、前社長が所有する競走馬の管理に関連する業務を当社の社員が行っていること、前社長が所有する不動産を当社が管理しているが、通常支払われる管理手数料が支払われていないことについては問題があるという指摘がなされていた。これを受けて、本委員会において確認したところでは、競走馬の管理に関しては、一定の業務委託料が当社に支払われており、また、物件の管理については、管理物件のテナント入替え時における改修

費用、リーシング時の広告費用、更新にかかる事務手数料などが当社に支払われることで、当社の売上、利益に貢献している面もあることから、これらが直ちに不当なものということとはできない。

しかし、当社と前社長との間にこうした関係性があることによって、社員の間で前社長は特別な存在であるという意識が醸成されていたことは指摘しておかなければならない。

(3) 内部監査体制が脆弱であったこと

当社には、内部監査室が設置されているが、室長 1 名のみで構成されており、内部監査室長の実際の業務も、内部統制報告書の作成事務が中心となっていた。また、内部監査室長は、経理や総務の業務を兼務していることが通常で、本件刑事事案等において契約書の作成などを行っていた社員自身も 2018 年 9 月 1 日から 2022 年 3 月 8 日まで内部監査室長であった。

このように、内部監査室は、内部監査を行う機関としては十分に機能しておらず、内部監査について監査等委員会や会計監査人との連携が図られていたとも言い難い。

内部監査室が、本来の役割を果たしていれば、本件刑事事案等にかかる各取引の目的、各取引相互の関連性などについても確認が行われるであろうことから、本件事案等の問題点を把握できていた可能性は十分あったといえることができる。

2 再発防止に向けての提言（「調査報告書」からの転記）

以下では、本調査における調査結果や原因分析を踏まえて、本委員会として、本件事案等の再発防止に向けて当社においてとるべきと考える方策について提言を行う。なお、当社では既に貸金事業は廃止しているため、ここでの「再発防止」とは、本件刑事事案等と同種の事案の再発防止ではなく、より広く、コンプライアンス上の問題に関する再発防止を意味する。また、提言内容を検討するにあたっては、本委員会によるアンケート調査において役員、社員から提言された業務改善策等の内容も参考としている。

(1) 稟議・決裁方法の見直し

本件事案等が発生した大きな原因の一つに、当社における稟議・決裁方法の問題があったことは前記のとおりであり、この点についての見直しを図ることは必要不可欠である。

具体的には、伺い書には、当該案件についての検討や交渉経過、案件を実行する目的の記載を必須のものとすること、契約書案等のもとより、検討や交渉経過に関する資料も添付するようにすることなどが考えられる。

この点については、社内において明確なルールを策定し、それを全役員及び全社員に周知徹底することが求められる。

(2) 業務の透明化等

ア 本委員会のヒアリングによれば、当社の現体制下においては、各取締役による業務執行の状況などについての相互把握も深まり、業務の透明化は一定程度実現しているようであるが、これを持続的なものとするために、業務の透明化に資するシステムやルール作りを行うべきである。

例えば、一定の権限を有している者は誰でもシステムにアクセスして、業務執行の状況を容易に把握できるような体制を構築することなどが考えられる。

イ また、社員とのコミュニケーションを密にし、取締役会において社員の問題意識を早期に把握することもリスク管理の上で極めて重要である。社員との定期的な面談の実施、社員に対する定期的なアンケート調査の実施又は内部通報窓口の設置などを検討すべきである。

(3) 内部監査体制の充実

本件事案等の発生原因に鑑みると、当社における内部監査体制の充実も不可避である。パート・アルバイトを除くと社員が 30 名程度の規模しかなく、そのような中で内部監査部門に一定の人員を割くことは容易ではないが、内部監査室長が他の業務を兼務している体制は、内部監査の独立性確保の観点から望ましくない。

本委員会としては、内部監査規程に沿って、内部監査担当者は専任として他の業務の兼任禁止を徹底し、必要に応じて内部監査の独立性を確保するための体制を整備することが必要であると思料する。また、内部監査の質的向上のため、内部監査に関して外部専門家からの助言を得たり、内部監査担当者に対して研修を実施したりすることも検討すべきである。その上で、監査等委員会や会計監査人とも十分な連携を図り、監査範囲を拡充したり、特定のテーマについて重点的な監査を行ったりするなどして、内部監査の充実を図ることを提言する。また、現状では、内部監査室は代表取締役社長の直轄とされているが、取締役会へのレポートラインも構築することが望ましい。

第 4 業務改善項目（再発防止策）

当社は、財務報告に係る内部統制の重要性を認識しており、調査委員会の報告を踏まえ、以下の業務改善策（再発防止策*）を講じるこことする。

*ここでの「再発防止」とは、本件刑事事案等と同種の事案の再発防止ではなく、より広く、コンプライアンス上の問題に関する再発防止を意味する。

1 業務改善項目

(1) 稟議・決裁方法の見直し

稟議書には、①案件を実行する目的、②交渉経緯、の記入を必須のものとし、関連する詳細資料も添付する等明確なルールを策定し、全役員及び全社員に周知して、運用を徹底する。

(2) 業務の透明化等

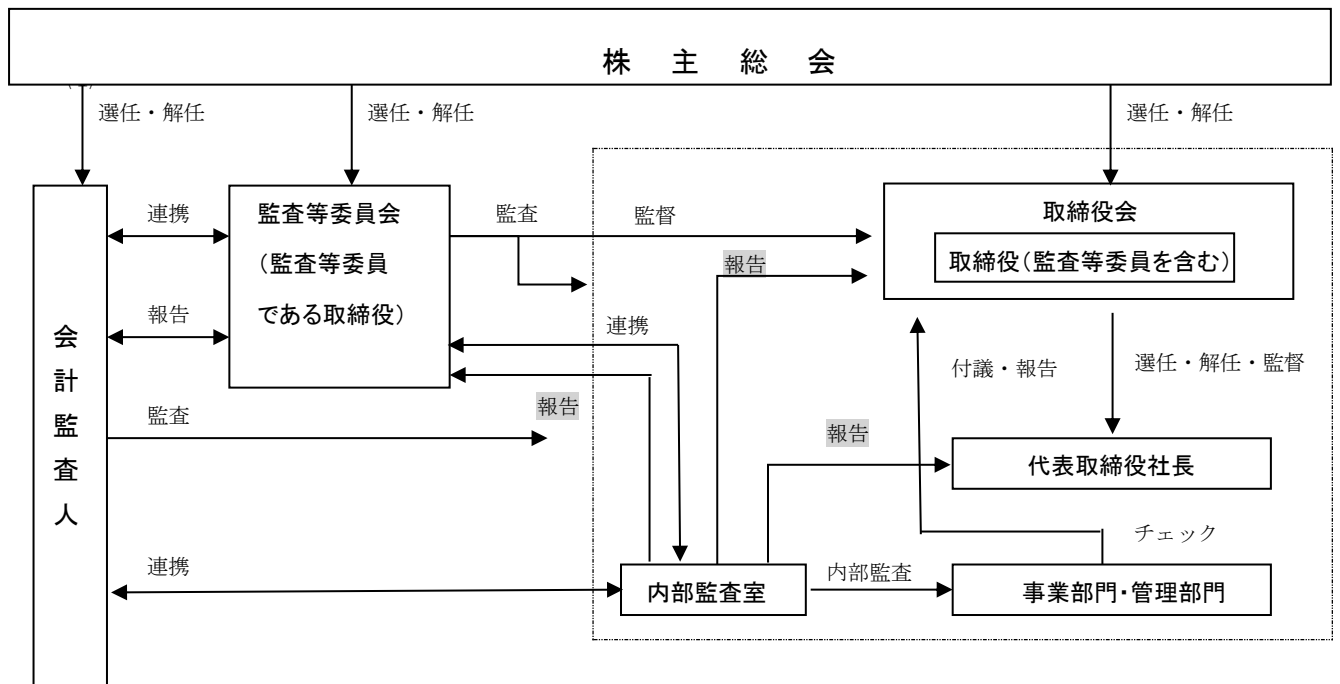
システム上の稟議書閲覧権限を監査等委員にも広げ、同委員も定期的に稟議書を閲覧し、その稟議事項に問題点等があれば、定時取締役会で都度報告することとする。この仕組みにより、監査等委員が他の取締役の業務執行状況を把握する。

また、従業員との面談やアンケート調査を定期的実施し、不正や違法行為の兆候を含む会社としてのリスクを早期に把握する体制を構築する。

さらに、内部通報窓口は設置されていたが、十分に機能していたとは言えないため、同窓口について改めて従業員に周知徹底し、会社としてのリスクを適時に把握できるように運用状況を改善していく。

(3) 内部監査体制の充実

内部監査担当者は専任として他の業務との兼任禁止を徹底し、内部監査の質的向上のため外部専門家を招聘し定期的に研修を実施する。また、内部監査室は代表取締役社長のみならず、取締役会及び監査等委員会に対しても直接報告する仕組み、所謂、デュアルレポーティングラインの構築を図る。



(4) 次世代リーダーの育成

当社は、創業以来、オーナー経営の長所を活かし、トップによる迅速な意思決定、オーナーの感性及び経験則に基づくリスクテイクを信条とし、安定した業況を確保してきた。しかし、今回の刑事事案は、オーナー経営の短所が顕在化した部分があったことも否定できない。これは、前述の調査報告書の原因分析における指摘、つまり、創業者兼前社長の影響力が強く他の取締役の牽制が働きにくかったとの指摘からも見て取れる。したがって、今後二度とこのような事件を起こさないためにも、倫理的かつ自立した判断及び業務執行のできる次世代リーダーの育成が急務であるものと考えている。

次世代リーダーの育成には、マネージャーによる社員のキャリア開発支援が重要であり、従来の「パフォーマンスマネジメント」に加え「キャリアマネジメント」を重視し、社員個人の中長期的成長の支援行っていくことが必要である。そのためツールとして、「1on1 ミーティング」を制度として導入し、「強み」を引き出す支援型のマネジメントを定着させる。そして、マネージャーによる手厚い支援の中で、所属する部署や担当する職種の枠を超えた活躍ができる次世代のビジネスリーダーを発掘し、育成する。

2 業務改善項目実施状況

「1 業務改善項目」の実施状況及び実施予定の項目について説明する。

(1) 稟議・決裁方法の見直し

稟議書に係る明確なルールの構築に関しては、2023年10月3日より、稟議制度の見直し（①案件を実行する目的、②交渉経緯の記載）を実施した。

(2) 業務の透明化等

内部通報窓口に関しては、2023年8月23日に改めて周知徹底した。また、2023年9月13日、システム上の稟議書閲覧権限を監査等委員にも広げ、定期的に同委員会も稟議書をチェックする取組みがスタートした。

また、今年度（2024年5月期）から、従業員との面談・アンケートをそれぞれ年2回実施する。対象者は、面談・アンケートともに全社員（正社員・嘱託社員・契約社員）とし、面談の実施者は、ラインマネージャーまたは管理統括取締役とする。

(3) 内部監査体制の充実

専任の内部監査室長を配置（2023年8月16日）。また、今期中（2024年5月期）

に内部監査室の質的向上のため、外部専門家を招聘し「コンプライアンス研修」を実施する。

2023年8月29日の取締役会において、内部監査室のレポートラインの増設について決議し、代表取締役のみならず、取締役会及び監査等委員会に対しても直接報告する仕組みを構築した。

(4) **次世代リーダーの育成**

今年度中（2024年5月期）に「1on1ミーティング」を制度として導入し、各人の能力・適正を考慮しビジネスパーソンとしての成長を促す。従来、上司と部下とのミーティングは、業績管理中心の「パフォーマンスマネジメント」であったものを「キャリアマネジメント」中心の運用に切り替え、多様な人材を育成する。そして、中長期的には、その人材の中から自立した判断のできる次世代リーダーを発掘し、成長を支援していく。

以 上