



平成 28 年 10 月 25 日

各 位

会 社 名 ジャパン・フード&リカー・アライアンス株式会社

代表者名 代表取締役社長 檜 垣 周 作

(コード：2538 東証第二部)

問合せ先 執行役員 財務計画部長 杣 義継

(電話番号 06 - 6444 - 5293)

### 東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ

当社は、平成28年4月7日提出の「改善報告書」について、有価証券上場規程第503条第1項の規定に基づき、改善措置の実施状況及び運用状況を記載した「改善状況報告書」を本日別添のとおり提出いたしましたので、お知らせいたします。

なお、本改善状況報告書にてご報告をした今後継続して改善に努める事項に関しては、株主、投資家並びに関係各位に、その進捗状況に合わせて、適宜、お知らせいたします。

別添書類：改善状況報告書

以上

## 改善状況報告書

平成 28 年 10 月 25 日

株式会社東京証券取引所  
代表取締役社長 宮原幸一郎 殿

ジャパン・フード&リカー・アライアンス株式会社  
代表取締役社長 檜垣周作

平成 28 年 4 月 7 日提出の改善報告書について、有価証券上場規程第 503 条第 1 項の規定に基づき、改善措置の実施状況及び運用状況を記載した改善状況報告書をここに提出いたします。

## 目次

1. 改善報告書の提出経緯.....	4
(1) 業務の適正を確保するために必要な体制の不備が発覚した経緯・原因 .....	4
① 業務の適正を確保するために必要な体制の不備について .....	4
a. 実体のない業務委託契約等の締結及び会社財産の流出について .....	4
b. 経費の不適切な支出等について .....	4
c. モリタフードサービスに対する債権管理に係る問題について .....	4
② 拡売費の過少見積りに伴う過年度決算訂正について .....	5
③ 上記①及び②に伴う当社の過年度決算の訂正 .....	5
(2) 事案発覚の経緯 .....	5
① 第1次調査について .....	5
a. 第1次調査委員会の構成について .....	5
b. 調査期間について .....	6
c. 調査の目的及び調査の対象範囲について .....	6
d. 調査方法について .....	6
② 第2次調査について .....	6
a. 第2次調査委員会の構成について .....	7
b. 調査期間について .....	7
c. 調査の目的及び調査の対象範囲について .....	7
d. 調査方法について .....	7
③ 第3次調査について .....	8
a. 第3次調査委員会の構成について .....	8
b. 調査期間について .....	8
c. 調査の目的及び調査の対象範囲について .....	8
d. 調査方法について .....	8
(3) 業務の適正を確保するために必要な体制の不備に係る原因分析 .....	9
① 業務の適正を確保するために必要な体制の不備について .....	9
a. 元会長による当社グループに対する行き過ぎた“当主”意識と、その影響を受けた取締役会の牽制機能不全 .....	9
b. 当社グループにおける元会長の“当主”意識に起因する影響力 .....	9
c. 元会長に関する経費支出及び取引に係る内部統制の不備 .....	9
d. 役員室・内部監査室・経理部門の機能不全 .....	10
e. 内部監査体制の不備 .....	10
f. 業務委託契約等に関するチェック体制の不備 .....	10
g. 業務プロセスの不備 .....	10

②	拡売費の過少見積りに伴う過年度決算訂正について	11
a.	経営陣の不適切な目的	11
b.	法令遵守意識の不十分性	11
c.	拡売費の仮計上額と実績額との差額の検証の不備	11
d.	業務フロー及び経理部門における検証機能の不備	11
2.	改善措置並びにその実施状況及び運用状況等	12
(1)	改善報告書記載の改善措置並びにその実施状況及び運用状況	12
①	業務の適正を確保するために必要な体制の不備について	12
a.	経営体制の一新	12
b.	内部統制の再構築	13
c.	コーポレートガバナンスの強化	20
d.	社内教育・啓蒙活動の実施、人事制度その他の制度運用の改善	21
e.	コンプライアンス制度の見直し	23
f.	業務委託契約等の見直し	29
g.	業務プロセスの整備	34
h.	元会長らに対する責任追及及び返還交渉の経過と方針について	35
②	拡売費の過少見積りに伴う過年度決算訂正について	41
a.	経営体制の一新	41
b.	割戻金・リベート・報奨金等管理実施要領の作成	41
c.	コンプライアンス意識の向上	42
(2)	改善措置の実施状況及び運用状況に対する上場会社の評価	42
(3)	改善措置の実施スケジュール	43

## 1. 改善報告書の提出経緯

### (1) 業務の適正を確保するために必要な体制の不備が発覚した経緯・原因

平成 27 年 11 月 6 日付「平成 27 年 9 月期決算短信の開示時期の延期並びにこれに係る経緯として当社代表取締役への便宜供与に係る疑義に対する独立調査委員会の調査及び当該調査の結果を踏まえたガバナンス体制の検討等に関するお知らせ」、平成 27 年 12 月 8 日付「独立調査委員会の追加調査報告書受領、並びに、再発防止策の策定、諮問委員会からの諮問結果及び新経営体制への移行等に関するお知らせ」や平成 28 年 1 月 4 日付「過年度決算短信の訂正及び平成 27 年 9 月期決算短信公表並びに過年度有価証券報告書等及び内部統制報告書の訂正報告書及び平成 27 年 9 月期有価証券報告書の提出に関するお知らせ」等にて開示しましたとおり、当社において、以下に挙げる、業務の適正を確保するために必要な体制の不備として特に改善の必要があると認められるものが発覚しました。

#### ① 業務の適正を確保するために必要な体制の不備について

##### a. 実体のない業務委託契約等の締結及び会社財産の流出について

当社において、当社前代表取締役会長盛田英夫氏（以下「元会長」といいます。）と一定の関係があるとみられる個人の経営する法人 3 社に対して、業務に実態がないと認められる業務委託契約に基づく業務委託料の支払（約 1900 万円）が行われていました。

##### b. 経費の不適切な支出等について

当社又は盛田株式会社（以下「盛田㈱」といいます。）において、本来会社の経費とは認められない元会長の私的支出について会社経費としての処理がなされていました。この総額は約 2200 万円となります。また、当社が盛田アセットマネジメント株式会社（以下「盛田アセットマネジメント」といいます。）及びモリタフードサービス株式会社（以下「モリタフードサービス」といいます。）に対し賃料を請求せずに東京本社として使用している盛田ビルの一部を使用させていたことは、会社の収益として計上すべき内容であり、その総額は約 700 万円（税込）となります。

##### c. モリタフードサービスに対する債権管理に係る問題について

元会長は、当社の代表取締役の地位にありながら、自己の資産管理会社を通じて株式を所有していたモリタフードサービスの代表取締役として、平成 24 年 10 月 15 日、自らが実質的に支配する盛田アセットマネジメントに対し、その財政状態が著しく悪化しており回収が不能であることを認識し又は認識すべきでありながら、盛田アセットマネジメントないし自己の利益を図って 260 百万円の貸付を行い、その結果、当社のモリタフードサービスに対する 246 百万円の債権が回収困難となりました。

② 拡売費の過少見積りに伴う過年度決算訂正について

平成 27 年 9 月期決算に係る監査の過程で、盛田(株)において、平成 26 年 9 月期末以降平成 27 年 9 月期末までの間、毎四半期末に、意図的に拡売費（拡売費とは、自社製品の販売促進を目的に、小売店が行うセールや特売時の原資として、通常販売価格からの値下げ分をメーカーが卸問屋や小売店に補填するための費用です。）が過少に見積もられていたことが発覚しました。

拡売費に係る修正額 (百万円)

H26 年 9 月	H26 年 12 月	H27 年 3 月	H27 年 6 月
10.3	-0.1	3.2	-1.1

③ 上記①及び②に伴う当社の過年度決算の訂正

当社は、(2)のとおり、当時当社の会計監査人を務めていた栄監査法人から平成 27 年 9 月期決算に係る監査を受ける過程において指摘を受けたことを契機に、平成 27 年 8 月から 12 月にかけて、外部の法律事務所に依頼して独立調査委員会による 3 次にわたる調査を行い、監査法人による監査及び独立調査委員会による調査の結果上記①及び②の事実を確認したことから、これに伴う過年度決算の訂正を行うに至ったものであります。

(2) 事案発覚の経緯

① 第 1 次調査について

当社は、当時当社の会計監査人を務めていた監査法人（栄監査法人）から平成 27 年 9 月期決算に係る監査を受けておりましたが、その過程において、元会長個人又はその同行者の交通費の経費支出について用途不明分があることが判明いたしました。また、栄監査法人より、モリタフードサービスに対する貸付金の回収処理の妥当性や、元会長と一定の関係があるとみられる個人の経営する法人に対する業務委託料の金額の合理性についても指摘がなされました。そして、栄監査法人から当社に対して、当社において元会長への便宜が図られているのではないかなどの疑義に関して外部調査が必要である旨が告げられました。そこで当社は、独立調査委員会の設置を決定し、外部の法律事務所に調査を依頼しました。そして、平成 27 年 10 月 15 日付で同委員会より調査報告書を受領しました。

a. 第 1 次調査委員会の構成について

委員長	相澤 光江	TMI 総合法律事務所	弁護士
副委員長	増田 健一	アンダーソン・毛利・友常法律事務所	弁護士
委員	相澤 豪	TMI 総合法律事務所	弁護士
委員	谷津 朋美	TMI 総合法律事務所	弁護士
委員	米田 紀子	TMI 総合法律事務所	弁護士

委員 塚本 英巨 アンダーソン・毛利・友常法律事務所 弁護士

委員会の補助者として、相澤光江委員長の所属先である TMI 総合法律事務所の弁護士 佐藤竜明 及び 篠原一生、並びに、増田副委員長の所属先であるアンダーソン・毛利・友常法律事務所の弁護士 竹本康彦 の合計 3 名が参加しました。

また、この調査委員会は、その活動の指針において概ね日本弁護士連合会の第三者委員会ガイドライン（企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン。以下同様）に沿っています。特に、独立性・中立性については、同ガイドラインの指針に従って、確保されています。すなわち、①報告書の起案権は調査委員会に専属しており、②判明した事実・評価は当時の経営陣に不利となるものも記載しており、③記載の方針が定まる前に当社に開示しておらず、④委員は補助者も含めて当社と利害関係のない弁護士です。

b. 調査期間について

平成 27 年 8 月 17 日から同年 10 月 14 日まで

c. 調査の目的及び調査の対象範囲について

以下の事項について、i)事実関係及びその経緯・動機を把握し、ii)元会長の代表取締役としての善管注意義務（会社法第 330 条、民法第 644 条）及び忠実義務（会社法第 355 条）の違反の有無についての法的評価を行い、さらに iii)当社内部統制システムの不備又はこれが有効に機能していないおそれについての判断を示すとともに、これらに問題が存在した時はその原因を分析し再発防止策を提言することが目的とされました。

(a)モリタフードサービスへの貸付金の回収処理（モリタフードサービスにおける資金移動を含む。）

(b)A 氏・C 氏・D 氏が経営する各法人への業務委託契約料の支払

(c)元会長個人又はその同行者に係る交通費の支払い

(d)その他調査の過程で本件疑義に関わる事項として発覚したもの

なお、第 1 次調査は、栄監査法人からの指摘事項に対する初期的調査として行われたため、上記記載の(a)から(d)の事項のみが調査対象とされました。

d. 調査方法について

当社グループの役員ないし従業員（過去の役員・従業員も含む。）で、調査対象の事項に関与した又は経緯を知り得たと考えられる者に対するヒアリング、並びに、ヒアリング等で発覚した事実の裏付けを確認するため、当社より提出した（栄監査法人経由のものも含む。）各証憑書類の確認・分析が実施されました。

② 第 2 次調査について

当社は、第 1 次調査委員会の調査報告書を受領した後、かかる調査報告書について栄監査法人より、第 1 次調査の対象となった事項に類似した案件の存否を網羅的に調査

し事実認定を行うとともに、不適切なものの存在が認められる場合には、その背景や原因を分析し再発防止策を提言すること等の法令違反の是正その他適切な措置を取るべきことの通知（金商法第193条の3第1項）を受け、類似案件の存否を含めた追加調査を行う必要があるものと考えました。そのため、平成27年11月2日、独立調査委員会（第2次）に対し、平成27年10月15日付の調査報告書に加えて、追加調査（第2次調査）を依頼しました。そして、平成27年12月8日付で同委員会より第2次調査報告書を受領しました。

a. 第2次調査委員会の構成について

委員長	相澤 光江	TMI 総合法律事務所	弁護士
副委員長	田淵 正信	田淵公認会計士事務所	公認会計士
副委員長	増田 健一	アンダーソン・毛利・友常法律事務所	弁護士
委員	相澤 豪	TMI 総合法律事務所	弁護士
委員	谷津 朋美	TMI 総合法律事務所	弁護士
委員	米田 紀子	TMI 総合法律事務所	弁護士
委員	塚本 英巨	アンダーソン・毛利・友常法律事務所	弁護士
委員	河江 健史	河江健史会計事務所	公認会計士

第2次調査は、会計上の確認事項も多いことから、第1次調査の委員に加えて、田淵正信公認会計士及び河江健史公認会計士が、委員として参加しました。また、委員会の補助者として、弁護士 佐藤竜明、同 篠原一生（以上 TMI 総合法律事務所）、同 竹本康彦（アンダーソン・毛利・友常法律事務所）、並びに、公認会計士 樫本尚彦、同 張本和志、同 土井貴達他6名の、合計12名が参加しました。

また、この調査委員会も、概ね日本弁護士連合会の第三者委員会ガイドラインに準拠して構成され、その調査手法、その他、重要な点において全て同ガイドラインに沿って実施されています。委員は補助者も含めて当社と利害関係のない者です。

b. 調査期間について

平成27年11月8日から同年12月7日まで

c. 調査の目的及び調査の対象範囲について

主として、第1次調査の対象となった事項に類似した案件の存否を網羅的に調査し事実認定を行うとともに、不適切なものの存在が認められる場合には、その背景や原因を分析し再発防止策を提言することが目的とされました。

そのため、当社グループ（当社の子会社23社）に係る平成23年9月期から平成27年9月期までに行われた元会長又は元会長関係者に係る業務委託費・交通費・交際費等の支出の中に不適切なものが含まれていないか、第1次調査で判明した内部統制上の不備に加えて指摘すべき内部統制上の問題が存しないか等が調査対象とされました。

d. 調査方法について



当社グループが開示した会社書類及びデータの検証、当社グループの役員 9 名、並びに従業員（過去の役員・従業員を含む。）及び当社グループと取引を行っている者のうち、調査対象事項に関与した又は経緯を知り得たと考えられる者 12 名の合計 21 名に対するヒアリング、従業員アンケート、ホットラインによる情報収集、デジタル・フォレンジック、並びに現場確認が実施されました。

### ③ 第 3 次調査について

当社は、独立調査委員会による追加調査（第 2 次調査）を受けつつ、平成 27 年 9 月期決算に係る監査を受けておりました。そして、その過程において、盛田(株)の平成 27 年 9 月期決算における拡売費の見積りが過少であった件に関して、栄監査法人より、平成 27 年 11 月 30 日に、経営者の関与の有無及び関与が認められる場合はその度合いも含めたさらなる検証を要する事項が発見された旨の指摘がなされました。これに関し、当社としても検証を行うとともに、法的な側面の検討については、独立調査委員会の弁護士に依頼いたしました。そして、平成 27 年 12 月 18 日付で第 3 次調査報告書を受領しました。

#### a. 第 3 次調査委員会の構成について

委員長 相澤 光江 TMI 総合法律事務所 弁護士

委員 谷津 朋美 TMI 総合法律事務所 弁護士

委員 相澤 豪 TMI 総合法律事務所 弁護士

委員会の補助者として、TMI 総合法律事務所の弁護士 衛藤佳樹 及び 同 篠原一生の 2 名が参加しました。

なお、この調査も、概ね、その調査手法、その他、重要な点において日本弁護士連合会の第三者委員会ガイドラインに沿って実施されています。委員は補助者も含めて当社と利害関係のない弁護士です。

#### b. 調査期間について

平成 27 年 12 月 8 日から同年 12 月 17 日まで

#### c. 調査の目的及び調査の対象範囲について

盛田(株)における拡売費の見積りが過少であった件に関する事実関係、及び盛田(株)を含めた当社グループにおける類似案件の存否を調査し、経営者の関与の有無及びその度合いについて事実認定を行うとともに、不適切なものの存在が認められる場合には、その背景や原因を分析し再発防止策を提言することが目的とされました。

そのため、盛田(株)に係る平成 23 年 9 月期から平成 27 年 9 月期までに当社グループにおいて行われた拡売費の過少計上及び類似案件の存否、並びに、それらの事実関係が調査対象とされました。

#### d. 調査方法について

当社グループが開示した会社書類及びデータの検証、当社グループの役員及び従業員（過去の役員・従業員を含む。）のうち、調査対象事項に関与した又は経緯を知り得たと考えられる者 14 名に対するヒアリング、デジタル・フォレンジックが実施されました。

(3) 業務の適正を確保するために必要な体制の不備に係る原因分析

① 業務の適正を確保するために必要な体制の不備について

a. 元会長による当社グループに対する行き過ぎた“当主”意識と、その影響を受けた取締役会の牽制機能不全

まず、今回問題となった業務の適正を確保するために必要な体制の不備に関する事象は、いずれも元会長の当社グループに対する“当主”意識、すなわち、「創業 350 年の歴史を持つ盛田家による清酒事業を中核とする当社グループについては、盛田家の“当主”である自分が、その権限及び責任を有している」という意識が、その根本的な原因となっていたものと認められます。

“当主”意識は、元会長に、上場会社である当社を旧盛田(株)時代と同様の“個人会社”であるかのように認識させ、上場会社の代表者として有すべき株主に対する責任感や基本的な規範意識が欠如する中、元会長及びその支配する会社の資金が枯渇し、経済的苦境に陥ったことから、本件のような問題が生じるに至ったものであると考えられます。

また、“当主”意識に起因して、当社取締役の構成メンバーも自らの古くからの知己等いわば自らの側近で固めており、その結果、取締役会の元会長に対する牽制機能も十分に働かない構造となっていました。

b. 当社グループにおける元会長の“当主”意識に起因する影響力

次に、元会長が株主としての支配力を失ってからも、幹部人事その他の重要な意思決定に絶大な影響力を有しており、それを元会長と古くから付き合いのある役員はじめ側近が支えている構図があったことも原因の 1 つであります。

その結果、いずれの取締役においても、当社の利益と元会長ないし一族の利益とを十分に峻別して認識した上で、これらが相反する状況において、当社にとっての利益や契約等必要性・合理性を検討すべきであるとか、当社にとって不利益な行為は止めるべきであるなどと、元会長に意見を言うことが期待できない状況となり、このような牽制の効かない体質が、上記のような多くの問題の根本原因であったと考えられます。

c. 元会長に関する経費支出及び取引に係る内部統制の不備

加えて、当社における内部統制の不備も原因の 1 つと考えられます。

具体的には、経営者の意向及び姿勢については、元会長は代表権のある経営者であるにも関わらず、会社と個人を公私混同し、本来会社の経費とは認められない支出を会社経費として処理している等、信頼性のある財務報告にとって不適切な行為を行っていることから、到底信頼性のある財務報告を重視しているとは認められない状況でした。また、取締役会及び監査役会の機能発揮に関しても、当社及び盛田(株)の取締役会の承認又は黙認のもと、元会長に対し便宜を図った疑義ある取引が複数実行されており、当社及び盛田(株)の取締役会の経営者に対する監督・監視する責任が果たされていたとは到底言えず、リスクの評価についても、取締役会の承認又は黙認のもと、元会長に対し便宜を図った疑義ある取引が複数実行されており、元会長に関する不正リスクを適切に評価し、対応しているとは到底言えない状況でした。

d. 役員室・内部監査室・経理部門の機能不全

元会長の強い“当主”意識及び当時の筆頭株主（盛田アセットマネジメントの代表）という立場からの役員及び従業員への圧力により、役員室はもとより内部監査室・経理部門・その他においても、元会長による指示や使用経費等に対して本来は確認・意見を述べるというような機能を果たすべきであったにも関わらず、それが機能していませんでした。

このように、元会長に関する経費支出及び取引の観点においては、全社的な内部統制に不備があったものと認められます。

e. 内部監査体制の不備

当社の『内部監査規程』では「監査役監査および会計監査人監査との重複を避け」と規定されていたこともあり、当社の経費の支出に関する監査は会計監査人の領域と考え、原則内部監査の対象外としていました。

そのため元会長に関する経費支出及び取引の観点においては、全社的な内部監査体制に不備があったものと認められます。

f. 業務委託契約等に関するチェック体制の不備

さらに、元会長関係者等が関与する取引をはじめ、業務委託契約等の取引の必要性及び合理性、並びに対価の相当性等について、取締役会で十分に検討されていなかったほか、グループ会社管理規程や関連当事者取引規程等といった、これらを規律する規程類等の整備も不十分であったことも、原因となっていました。

g. 業務プロセスの不備

(a) 経費処理に関する業務フローの不備

また、経費処理に関するルールその他の報告・確認体制の不備も、経費の不適正な支出等が生じた原因となっていました。

(b) 滞留売掛金に関する業務フローの不備

さらに、滞留売掛債権に関する適切な社内規程や報告体制は存在していたものの、元会長に対する売掛金については、元会長への遠慮もあり通常の決裁処理が行われず、その管理は営業経理グループと役員室で管理していましたが、その管理が不十分で、元会長に対する売掛金の滞留が生じた原因となっていました。

② 拡売費の過少見積りに伴う過年度決算訂正について

a. 経営陣の不適切な目的

まず、経営陣としては、業績不振の中、金融機関との間で一旦コミットした業績予測を下方修正することが、金融機関からの信頼喪失につながり、ひいては資金調達に影響するのではないかと危惧していたことが、原因の1つといえます。

b. 法令遵守意識の不十分性

次に、経営陣の法令遵守意識が不十分であったことが挙げられます。すなわち、上記 a のような不適切な背景・動機のもと、金融機関への説明のための業績の確保等が、コンプライアンスに優先するとの間違った認識を有してしまい、下記 c、d 記載の拡売費の仮計上額に関する体制の不備を正すどころか、それを利用して不適切な会計処理を促していたことに、根本的な原因がありました。

c. 拡売費の仮計上額と実績額との差額の検証の不備

また、盛田(株)では各四半期決算期末日の翌 4 営業日までに拡売費を見積って伝票入力（仮計上）し、それ以降、拡売費の仮計上金額がその実績額と相違していても会計上の修正処理も、実績額と拡売費の仮計上額との相違の検証による拡売費の仮計上に関する見直しも、行われていませんでした。

このように、拡売費の仮計上額とその実績額との差額がほとんど検証されなかったことが、本件の不適切な会計処理の温床となったと考えられます。

d. 業務フロー及び経理部門における検証機能の不備

さらに、上記のとおり、盛田(株)では拡売費の運用に関する明確な業務フローがなく、最終的には個々の営業マンの見積りに委ねられていたため、数字の調整がしやすかったこと、また、経理部門には営業部門から事前見積りが提出されるものの、以前から見積りと実績とのブレが大きかったため、数字のリアリティが乏しく、各支店長は深く考えずに対応してしまい、経営企画室も営業部門からの見積りを軽視してしまったことも、原因として挙げられます。

## 2. 改善措置並びにその実施状況及び運用状況等

### (1) 改善報告書記載の改善措置並びにその実施状況及び運用状況

#### ① 業務の適正を確保するために必要な体制の不備について

##### a. 経営体制の一新

###### 【改善報告書に記載した改善策】

まず、今回の問題の最大の原因として、元会長による当社グループに対する行き過ぎた“当主”意識と、その影響を受けた取締役会の牽制機能不全が挙げられるため、当社の取締役会の少なくとも過半数は、元会長と無関係な取締役によって占められるべきであり、また、当社の経営体制の一新が不可欠であると考えられました。取締役の人選にあたり、元会長からの独立性が高い社外監査役をメンバーとする諮問委員会の諮問結果も踏まえ、全ての取締役につき、元会長に対して独立性を有しかつ規範意識を有する者の選任を株主総会に提案しました。そして、平成 28 年 2 月 23 日開催の当社第 79 回定時株主総会において、各議案は全て承認可決され、当社は監査等委員会設置会社に移行し、元会長に対して独立性を有しかつ規範意識を有する者が取締役に就任いたしました（新旧の経営体制につきましては、改善報告書別紙 3 をご参照下さい）。<sup>1</sup>

また、不適切な会計が行われていた子会社についても経営体制の一新が不可欠であり、さらに、取締役会のみならず、当社グループの幹部従業員等の人事に関しても元会長の影響力が残ることを避けるべく配慮が望まれることから、当社の新たな経営陣のもとにおいて、当社グループの事業の円滑な遂行に留意しつつ、主要な子会社についても、同様に、元会長に対して独立性を有しかつ規範意識を有する取締役を選任するとともに、再発防止の観点から、当社グループ各社においては、幹部従業員等の人事に関しても元会長との関係の有無を精査し、元会長の影響力が残ることのないよう配慮いたしております。実際に、グループ会社につきましても、元会長の影響力が残らないよう経営陣を一新いたしました（当社の主要な子会社である盛田(株)及び(株)アルカンの新旧の経営体制につきましては、改善報告書別紙 3 をご参照下さい）。<sup>2</sup>

また、平成 28 年 2 月から 3 月にかけて、各グループ会社の係長以上の管理職（約 150 名）を対象に新経営陣による個人面談を実施し、元会長との関係の確認を行いました。面談の結果、面談した社員の中には元会長との関係の継続を疑う

<sup>1</sup> 当社は、退任した佐々木一毅当社前専務取締役（盛田(株)前取締役）との間で平成 28 年 4 月 1 日より平成 29 年 3 月 31 日まで 1 年間の有期雇用契約を締結しております。詳細は 2 (1)b の運用・実施状況で後述いたします。

<sup>2</sup> 当社は、退任した山田雅司盛田(株)前社長（(株)アルカン前副社長）との間で平成 28 年 4 月 1 日より平成 29 年 3 月 31 日まで 1 年間の有期雇用契約を締結しております。詳細は 2 (1)b の運用・実施状況で後述いたします。

者はいないと判断されました。また、面談を通じて新経営陣に対する期待する意見や会社の不具合を改善するための提案も多く得ましたので、今後の経営方針等に生かしていきたいと考えております。

#### 【実施・運用状況】

経営体制の一新につきましては、平成 28 年 2 月 23 日開催の当社第 79 回定時株主総会等により完了しております。なお、当社並びに当社の主要な子会社である盛田(株)及び(株)アルカンの新旧の経営体制につきましては、改善報告書別紙 3 をご参照下さい。

また、平成 28 年 2 月から 3 月にかけて行った当社グループ各社の管理職面談において、必要に応じて面接者に元会長との関与の状況について、入社などの経緯、業務の関わりなど直接質問し確認を行いました。その結果、面談時において今後特段懸念すべきものはなかったと判断しております。新体制になってからは、当社グループの管理職や従業員に対し、元会長から何らかの働きかけや影響力の行使とされるような事象は認められておりません。また、これらの管理職面談における意見を踏まえ、当社の檜垣周作社長（以下「当社社長」と言います。）を含めた取締役が当社グループ各社の各事業所に赴き、社員全員に対し新体制での経営方針等の説明を行ないました。また、新規採用や人事異動を行うことで人材流出部門の補強や昨年実施したリストラ等で疲弊していた生産部門の補強を図るとともに、数カ年保留となっていた賞与の一部を支給しモチベーションアップを図りました。

#### b. 内部統制の再構築

##### 【改善報告書に記載した改善策】

第 2 に、当社においては、元会長による経費支出及び元会長に関連する取引、その他元会長に係る不正リスクに値する取締役会又は他の各取締役による内部牽制機能が適切かつ十分に働いていなかったことから、内部統制の再構築を図ることとします。具体的には、以下の各項目を実施する方針です。

##### (a) 関連当事者との取引に関する手続規程の策定等

今回問題となった元会長並びにその関係者及び関係会社が関与していた取引を含め、親子会社間取引その他の関連当事者（関連当事者であったものを含みます。以下同様）との取引については、新たにグループ会社管理規程を策定し、取引の承認手続に厳格なプロセスを設けることとしました。具体的には、当社は、新経営体制発足直後に開催された平成 28 年 2 月 23 日付の取締役会において、関連当事者（財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則第 8 条第 17 項に規定する関連当事者と同義です。）との取引については、当社及び当社の子会社との特別な関係を有する相手との取引であるため、本来不要な取引を強要されたり、取引条件が歪められたりする懸念があり、当社にとって注意する必要が高い取引である

ことから、かかる取引を適切に牽制することを目的として、当社グループにおける関連当事者のリスト化、関連当事者取引の事前把握、承認及び毎事業年度における報告等の手続きを定めた関連当事者取引規程の制定を決議し、同日より運用を開始しております。

なお、上記の他にも、例えば子会社における業務委託料を計上する場合の当社への報告体制などを規程類・マニュアルに盛り込み、当社グループの現状に十分即したのものになるよう、経営会議等において各種規程類・マニュアルの定期的な読み込み、検討及び見直しを行ってまいります。また、各種規程類・マニュアルが改訂される際には、役員・執行役員はもとより、全社員への周知徹底を図ってまいります。

#### (b)内部牽制機能の強化

##### (i)人事の独立性

上記 a のとおり、当社の経営体制一新により、当社として元会長からの独立性を確保すると共に、新たな経営体制のもと、主要な子会社の役員や当社グループの幹部従業員等の人事に関し元会長の影響力が残ることのないよう今後も配慮いたします。実際に、人事異動、昇降格、新規採用等につきましては、従前から人事部にて客観的な検証を行った上で各グループ会社の取締役会に上程し、審議・決議しております。今後におきましては、更に厳格に運用してまいります。

##### (ii)全社統制の再構築

新たな経営体制のもと、全社統制の観点から、監査等委員会設置会社において、社外取締役及び監査等委員における経営者の意向及び姿勢、誠実性及び倫理観の検証、取締役会としての牽制機能の発揮、リスク評価、常勤者と非常勤者の必要十分な情報伝達の体制、内部通報制度の実質化について、再構築を行ってまいります。

##### (iii)監査機能の強化

###### (あ) 監査等委員会と監査部門、コンプライアンス室との連携強化

内部監査室と内部統制室が監査等委員会の直轄部門になったことを受け、監査等委員会は社外取締役のみで構成されているため、社内の下からの情報はあがってきにくい状況が考えられることから、当社グループにおける問題を早期発見・改善に向けて、原則として月 1 回定例会議を開催することにしました。また、コンプライアンス室との情報共有も必要不可欠であるとしてコンプライアンス委員長、コンプライアンス室もメンバー構成員とし、第 1 回目を平成 28 年 3 月 23 日に開催しました。

###### (い) 監査等委員会及び監査部門と会計監査人との連携

監査等委員会及び監査部門と会計監査人との連携も必要不可欠ですので会

計監査人の監査方針を確認するために平成 28 年 4 月 7 日に打合せを持ち、今後の連携方法・具体的な監査項目等の確認を行いました。

#### (う) 内部監査の機能強化

当社の『内部監査規程』では「監査役監査および会計監査人監査との重複を避け」と規定されていたこともあり、当社の経費の支出に関する監査は会計監査人の領域と考え、原則内部監査の対象外としていました。

この点を踏まえて『内部監査規程』の「会計監査人監査との重複を避け」の文言を削除し上記のように監査等委員会、会計監査人と連携して内部監査を強化してまいります。

また、従来は、内部監査室には取締役および監査役から情報が下りておらず、また各部門間との横の連絡も十分とはいえず社内の情報が入手しづらい環境であったため、当社グループ各社の取締役会や経営会議に監査等委員（1 名）及び内部統制室長、内部監査室長もオブザーバー出席することにしました。

#### (iv) 内部通報制度の見直し

当社において、内部通報制度は具備されているものの、実質的に内部通報の仕組みが有効に機能していたとは言い難かったことから、内部通報制度の仕組みを実質的に機能させるため、制度のあり方について見直しを図ってまいります（具体的には、下記 e をご参照下さい。）。

### 【実施・運用状況】

#### (a) 関連当事者との取引に関する手続規程の策定等

関連当事者との取引において、当社にとって不利な取引とならないように適切な牽制をするために、平成 28 年 2 月 23 日付の当社取締役会において関連当事者規程を制定し、それ以降適切に同規程を運用しております。過去の稟議決議された関連当事者との取引についても、平成 28 年 5 月 26 日付盛田(株)取締役会、同日付(株)アルカン取締役会、平成 28 年 6 月 22 日付盛田(株)取締役会において、同規程に基づきそれぞれ審議を行い追認しました。また、平成 28 年 7 月 1 日に、当社の会計監査人を務める PwC あらた有限責任監査法人に関連当事者リストを提出いたしました。

当社の経費支出に関する監査体制について監査等委員会、会計監査人と連携しての内部監査が出来るようにするために、内部監査規程の一部を修正いたしました。

また、平成 28 年 2 月 23 日の盛田(株)取締役会において、意図的な拡売費の過少見積り行為の再発防止のために販売管理規程の一部を変更するとともに、拡売費の計上額の精度を向上させるために、新たに「割戻金・リベート・報奨金等管理実施要領」を制定し、運用しております。



その他の諸規程、マニュアルにつきましては、平成 28 年 2 月 23 日に監査等委員会設置会社に移行したことに伴い、新たな体制に則した記載になるように形式的な修正を行いました。取締役会において承認後、役員・執行役員はもとより、全社員への周知徹底を図るために速やかに、当社グループウェア（グループウェアとは、コンピューターネットワークを利用して、企業などの組織における業務の効率化を図るためのソフトウェアです。主に、電子メール、スケジュール管理、文書ファイル管理、電子掲示板などの機能を持つものです。）のインフォメーションにその旨を掲載いたしました。

業務委託料を計上する場合の当社への報告体制につきましては、当社及びグループ各社は、業務委託契約締結および条件変更時に稟議書の起案・承認を行い、その稟議承認に従って業務委託料を計上しております。稟議書の承認ルートも総務部門、経理部門および各社取締役による承認は従前と変更はございませんが、新たに監査部門を回覧者に追加し、確認の体制を強化いたしました。また、当社社長及び常勤取締役はグループ各社の社長及び取締役も兼務しており、グループ各社で起案・承認された稟議書についても内容は全て把握しております。上記の理由により、業務委託料を計上する際の当社への報告体制については、現在、規程やマニュアル等への記載はしていません。

## (b)内部牽制機能の強化

### (i)人事の独立性

従来は、一部の人事異動、昇降格、新規採用等におきまして、元会長から直接の指示や当社グループ各社の社長や取締役からの推薦を元会長が事前に同意していたために取締役会での決議が形式的なものとなり、実質的にトップダウンに近い形で決定しておりました。この問題を改善するために新たな経営体制のもと、人事部および該当する会社や部門において事前に協議を行い、また、人事部は調査や客観的な検証を行った上で各グループ会社の取締役会に上程し、審議・決議を通じて決定する、原則的な手続きに則った運用を行っております。なお、当社及び当社グループ会社の経営体制が一時に刷新されたことにより当社社長の業務の円滑な引き継ぎ及び遂行に支障が生じることを回避するため、旧役員の一部を契約社員として採用し当社社長雑務の補助等にあたらせております。具体的には、平成 28 年 2 月 23 日に退任した佐々木一毅当社前専務取締役（盛田(株)前取締役）、平成 28 年 2 月 23 日に退任した山田雅司盛田(株)前社長（(株)アルカン前副社長）の 2 名と、平成 28 年 4 月 1 日より平成 29 年 3 月 31 日まで 1 年間の有期雇用契約を締結し、佐々木氏には盛田(株)の数値収集、調査、分析、組織の見直し、過去事業の引き継ぎ等、元会長関連の引継ぎ及び債権回収業務、山田氏には(株)アルカンの数値収集、調査、分析、組織の見直し、過去事業及び営

業の引継ぎ等を担当させております。ただし、上記2名の採用は上記のとおりあくまで業務の円滑な引き継ぎ、遂行を補助させる必要から行ったもので、その担当業務、権限及び期間は限定されており、上記2名を通じて元会長の影響力が行使されるおそれはありません。以上の理由から、当社といたしましては、上記2名との有期雇用契約につきましては、基本的に契約期限で引継ぎは終了する見通しであり、必要かつ相当と判断しております。

その他、本件問題に関連して当社及び当社グループ会社役員を退任した者及びその親族について、当社及び当社グループにおいて将来、役員として就任する、又は従業員として採用される可能性のある者はありません。

#### (ii) 全社統制の再構築

改善報告書を提出した平成28年4月7日以降、平成28年5月から6月にかけて全社統制チェックシートの見直しを検討し、平成28年6月30日に内部統制室が当社社長に対して監査等委員会委員長同席の下、全社統制に係る経営者ヒアリングを行ったうえで、評価に関連する証憑類を収集し、監査等委員における経営者の意向及び姿勢、誠実性及び倫理観の検証、取締役会としての牽制機能の発揮、リスク評価等を含め、全社統制が適切に機能しているかの評価を実施し、現時点において有効であると判断しております。

監査等委員3名は全員非常勤であることから常勤者と非常勤者の必要十分な情報伝達の体制の構築についての実施状況は下記(iii)(あ)を、また、内部通報制度の実質化についての実施状況は下記(iv)をご参照下さい。

#### (iii) 監査機能の強化

##### (あ) 監査等委員会と監査部門、コンプライアンス室との連携強化

改善報告書を提出した平成28年4月7日以降、下記のように定例会議を開催し、主に監査部門とコンプライアンス室における再発防止策の実施状況について、監査等委員に進捗報告を行いました。

開催日	監査等委員	CCO	内部統制室	内部監査室	コンプライアンス室
4月7日	3名	○	2名	1名	1名
5月26日	3名	○	2名	1名	1名
6月22日	2名	—	2名	1名	1名
7月25日	3名	○	2名	1名	1名
8月23日	2名	○	2名	1名	1名
9月26日	3名	○	2名	1名	1名
10月25日	3名	○	2名	1名	1名

(注) CCO とは、チーフ・コンプライアンス・オフィサーの略称で、当社グループにおけるコンプライアンスに関する最高責任者として、

当社グループ全体のコンプライアンス活動全般に責任を有し、企業倫理の観点からグループコンプライアンス体制を確立し、常にその改善と強化を図ります。なお、CCO はコンプライアンス委員会の委員長が兼務します。

(い) 監査等委員会及び監査部門と会計監査人との連携

改善報告書記載のとおり実施・運用しております。具体的には平成 28 年 4 月 7 日に打合せ（出席者：会計監査人 1 名、監査等委員 3 名、CCO、内部統制室 2 名、内部監査室 1 名、コンプライアンス室 1 名）を持ち、会計監査人から実施業務の範囲・往査スケジュール等の原案の説明を受け、昨年の不正に対する再発防止策の実施状況及び内部統制の改善状況について内容確認及び意見交換を行いました。また、平成 28 年 5 月 30 日に会計監査人から監査等委員に、監査計画概要説明及び第 2 四半期レビュー結果報告が行われました。さらに、平成 28 年 9 月 5 日（出席者：会計監査人 3 名、監査等委員 3 名、CCO、内部統制室 2 名、内部監査室 1 名、コンプライアンス室 1 名）には会計監査人から監査等委員、監査部門に対して第 3 四半期の決算レビューの結果報告が下記内容で行われました。

1. 四半期レビューの概要 ((1) 四半期レビューの基準、(2) 取締役会、監査等委員会及び監査人の役割、(3) 四半期レビューの概要、(4) 四半期レビュー範囲の制約)
2. 四半期レビューの結果 ((1) 四半期レビューの結論、(2) 未修正事項、(3) 重要な後発事象、(4) 会計方針の変更、(5) その他の検討事項  
 なお、四半期レビューの結論は、“第 3 四半期連結累計期間の経営成績を適正に表示していないと信じさせる事項がすべての重要な点において認められなかった。”という内容でありました。

さらに、平成 28 年 9 月 26 日の監査等委員会と監査部門、コンプライアンス室との定例会議に会計監査人 2 名が出席されました。なお、今後も監査方針の確認、監査結果の中間報告と最終報告の報告会を継続して行い、不正リスクの早期発見や予防を図ってまいります。

(う) 内部監査の機能強化

改善報告書記載のとおり実施・運用しており、平成 28 年 3 月以降に開催された当社、及び当社グループ会社の取締役会に下記の者がオブザーバーとして出席しております。

当社の取締役会への陪席者

開催日	陪 席 者		
	内部統制室長	内部監査室長	コンプライアンス室長
3 月 23 日	○	○	○

4月25日	—	○	—
5月26日	○	○	○
6月22日	○	○	○
7月25日	○	○	○
8月23日	○	○	○
9月26日	○	○	○
10月25日	○	○	○

当社グループの取締役会への陪席者

開催日	会社名	陪席者			
		監査等委員会委員長	内部統制室長	内部監査室長	コンプライアンス室長
3月23日	盛田(株)、(株)アルカン、(株)イメージックス、加賀の井酒造(株)、(株)老田酒造店、中川酒造(株)、見砂酒造(株)	○	○	○	○
4月25日	盛田(株)、(株)アルカン、(株)イメージックス、加賀の井酒造(株)、(株)老田酒造店、中川酒造(株)	○	—	○	—
5月26日	盛田(株)、(株)アルカン	—	○	○	○
6月22日	盛田(株)、(株)アルカン、(株)イメージックス、加賀の井酒造(株)、(株)老田酒造店、中川酒造(株)、見砂酒造(株)	—	○	○	○
7月25日	盛田(株)、(株)アルカン	—	○	○	○
8月23日	盛田(株)、(株)アルカン、見砂酒造(株)	—	○	○	○
9月26日	盛田(株)、(株)アルカン、(株)イメージックス、加賀の井酒造(株)、(株)老田酒造店、中川酒造(株)	—	○	○	○
10月25日	盛田(株)、(株)アルカン、中川酒造(株)	—	○	○	○

注) 監査等委員会委員長は平成28年5月26日以降の当社グループ会社への陪席は下記理由で当社の取締役会で代用できると判断して陪席していません。

- ①当社の取締役会で重要なものは報告がなされている

- ②内部統制室、内部監査室、コンプライアンス室の実務部署が陪席している
- ③監査等委員会会議を開催し、内部統制室、内部監査室、コンプライアンス室より業務報告や問題点の報告を受けている

平成 28 年 4 月以降に開催された当社グループ会社の盛田(株)、(株)アルカンの経営会議（平成 28 年 4 月 19 日、平成 28 年 5 月 23 日、平成 28 年 6 月 21 日、平成 28 年 7 月 20 日、平成 28 年 8 月 18 日、平成 28 年 9 月 20 日、平成 28 年 10 月 20 日）の全てに内部統制室長、内部監査室長がオブザーバーとして出席しております。

さらに当社の『内部監査規程』では「監査役監査および会計監査人監査との重複を避け」と規定されていたこともあり、当社の経費の支出に関する監査は会計監査人の領域と考え、原則内部監査の対象外としていました。この点を踏まえて『内部監査規程』の「会計監査人監査との重複を避け」の文言を削除し監査等委員会、会計監査人と連携して内部監査を実施できるように平成 28 年 4 月 25 日の取締役会で決議して変更いたしました。

経費支出にかかる内部監査の一例を挙げますと平成 28 年 6 月 22 日の監査等委員会と監査部門、コンプライアンス室との定例会議の席上で「電子経費精算に関する監査は実施されているが、工場等で現金での経費精算をしている案件についても定期的に監査してはどうか」という意見が出されました。それを受けて盛田(株)の各工場の「現金勘定」の明細を平成 28 年 4 月度以降分から財務会計データから出力した資料を監査等委員長、管理担当取締役、当社各部長に配信し、必要に応じて各工場の責任者に内容の確認を行っております。

#### (iv)内部通報制度の見直し

内部通報制度の仕組みを実質的に機能させるため、制度のあり方について見直しを行った結果、平成 28 年 4 月 25 日付の取締役会において新たに「内部通報規程」の制定を決議し、同日より運用を開始しております（具体的には、下記 e をご参照下さい。）。

### c. コーポレートガバナンスの強化

**【改善報告書に記載した改善策】**

第3に、当社は、取締役会の監督機能強化によるコーポレートガバナンスの充実の観点から、監査等委員会設置会社に移行しました。

監査等委員会の位置づけにつきましては、取締役会の中の独立した組織として、内部統制室、内部監査室を統括し、監査の補助や報告・指示を行います。また、コンプライアンス室との連携を強くし、問題点の改善が円滑に進むよう支援を行います。新体制での社外取締役は、大株主である株式会社アスラポート・ダイニングの関係者又は監査等委員会設置会社への移行前の監査役で構成されていますが、今後必要に応じて、監査体制の強化のために、社外取締役の入れ替え、増員等を行うなど検討し、その場合、より独立性の高い社外取締役の登用を行うことも含めて検討していく予定です。

**【実施・運用状況】**

具体的には、月1回定時の取締役会後に監査等委員会会議を開催し、監査等委員は内部統制室、内部監査室、コンプライアンス室より、業務報告や問題点の報告を受けております。内部統制室からは、関連当事者取引に関する事項、内部監査室からは、役員に係る経費の支出に関しての監査実施状況について監査等委員に報告があり、現在までにおいて、不正あるいは問題となるものは発見および報告されておりません。

また、独立性の高い社外取締役の登用に関しては、現在弁護士等の有資格者から人選中であります。平成28年9月28日、監査等委員長が都内の法律事務所を訪問し、所属弁護士1名の社外取締役への就任依頼を正式に行いました。平成28年10月4日に、当該法律事務所より受諾する旨の連絡を受けております。推薦弁護士は、豊富な経験及び幅広い見識を有しており、コンプライアンスの観点から当社の監査体制の強化に貢献いただけると判断し、社外監査等委員として選任をお願いするものであります。

d. 社内教育・啓蒙活動の実施、人事制度その他の制度運用の改善

**【改善報告書に記載した改善策】**

第4に、当社グループにおける元会長の“当主”意識に起因する有形無形の影響力を払拭してまいります。具体的には、元会長一族に対する無批判・無抵抗な帰属意識から脱却するための社内教育・啓蒙活動に取り組むほか、元会長の当社グループに対する資金支援に関連する諸契約の早期解決を進めてまいります。

また、一部で見られた、元会長主導のともすれば恣意的とも取られかねない不透明な人事登用を廃絶し、人事制度をより原則に基づき運用します。

**【実施・運用状況】**

新経営陣が中心となり当社グループ各社の事業拠点の訪問や月例会議の場などを利用して役職の隔てのない対話を励行し、従業員の自主性を育み、自由闊達なコ

コミュニケーション作りに取り組んでおります。工場や営業拠点へ月1回出向き、事業所訪問を実施しております。例えば、当社社長は6月1日に盛田(株)小豆島工場、7月27日に日光工場、9月1日に福井工場を訪問し、また、田中取締役は5月9日に福岡支店、6月7日の日光工場、7月14日に小豆島工場、8月10日に名古屋支店、8月25日に徳島工場、9月14日に小鈴谷工場、9月16日に小豆島工場、9月21日に日光工場を訪問しております。その際、拠点長に留まらず各部門長や一般従業員に集まってもらい会社の現状報告や今後の取り組みの共有を行い、また社員からの質問にも直接答え、目線を合わせた双方向のコミュニケーションを重視しています。月例会議においても、会社の現状報告や今後の取り組みの共有を行った上で各部門の現状や意見をしっかり確認し、議論を重ね、直接コミュニケーションを取る事で議論が活性化しています。これらの取り組みにより、少しずつではありますが、現場から直接の意見や提案が行われるようになり、風通しの良い環境が実現しています。

また、不透明な人事を廃絶するために、当社グループ各社の経営体制の変更を機に採用・雇用変更・異動など、人事に関する各種申請書（採用・雇用条件変更・正社員への登用など）を整備し、常に証憑となる文書による申請を遵守させております。人事部は提出された申請書の内容（申請理由・対象者・金額など）について、申請者やその上位者の恣意的な要素や私的な意図がないか、また、申請の妥当性について申請者にヒアリング等の調査を行うと共に、社内規程の適合性を確認した上で稟議起案や取締役会へ上程し、公正な決定を行っております。特に、正社員採用の場合には、必ず管理管掌取締役・採用部門責任者・人事部長による面接を経て候補者を決定し、稟議にて最終決定しております。また、当社グループ各社の役員につきましては平成28年2月23日の株主総会以降、新たな選任はありませんが、今後、役員クラス（取締役、監査等委員、監査役、執行役員）を登用する場合には、従業員あるいは外部の人材を問わず、候補者が提出した職務経歴書（経歴、職責、職務内容等）にて、当社グループが必要としている人材であるか、また、当社グループと不透明な関係がないかなどを確認した上で、当社経営陣の面接を経て、取締役会にて承認するものとします（取締役、監査等委員については当社株主総会にて承認）。

改善報告書に記載しております、元会長の当社グループに対する資金支援に関する連帯保証契約（債権者F銀行からの、当社グループG社110.5百万円、H社85百万円、I社38百万円、J社12百万円、計245.5百万円の各借入に対する元会長の連帯保証）については、平成28年5月31日付で解除いたしました。なお、元会長が連帯保証人でなくなったことに伴う新たな担保提供、連帯保証はしていません。

e. コンプライアンス制度の見直し

**【改善報告書に記載した改善策】**

第5に、当社グループは、これまで、「コンプライアンス自己確認シート」と称する全役員・従業員等に対する自己申告アンケートを毎年実施し、その結果をもとに個別にヒアリングを行い、また、外部専門家に直接通報ができる「コンプライアンス・ヘルプライン」を設け、コンプライアンス問題の予防、早期発見、早期解決に努めてまいりました。それにもかかわらず今回の問題が発生したことは、上記制度が十分に機能していなかったことも一因であると考えております。具体的には、社内の自己申告アンケートやヒアリングを繰り返してきたにも関わらず、回答者は、特に元会長に関連する問題点について、正直な回答を避けていた実態が明らかになりました。その根本的な原因は、組織の中枢を担う経営者の意識と体質にあったとはいえ、当社グループの全役員・従業員等が行動基準を改め、組織の風土や文化を改めない限り、再発防止は確実なものになりません。

したがって、上記問題点の改善・解決を図るべく、以下の各項目を実施してまいります。

**(a)社内教育・啓蒙活動によるコンプライアンス意識の醸成**

上記のとおり、全役員・従業員等に対する社内教育・啓蒙活動に取り組み、コンプライアンス意識の更なる醸成に努めてまいります。具体的には、以下の日程および内容でコンプライアンス研修を実施する予定です。

(i)コンプライアンスエリア研修(5月～6月実施予定)(コンプライアンスエリアとは、当社グループの各拠点(東京蛸殻町、東京辰巳、大阪江戸堀、大阪天満、名古屋、小鈴谷、小豆島、徳島、福井、日光、長崎、他)のことを指します。)

全役員・従業員を対象に、コンプライアンスの基本、内部通報制度およびコンプライアンスチェックシートの説明等を中心に行い、当社グループが目指すコンプライアンスについての理解を深め、不正・不祥事を絶対に許さないコンプライアンス意識の醸成を目指します。

(ii)コンプライアンスオフィサー研修(7月実施予定)(コンプライアンスオフィサーとは、当社グループの各拠点におけるコンプライアンス責任者のことを指します。)

コンプライアンスオフィサー12名を対象に、コンプライアンスオフィサーの役割、内部通報制度の説明、当社グループのコンプライアンス問題と今後の取組等を中心に行い、コンプライアンスオフィサーとして必要なコンプライアンス意識の醸成、各エリアにおけるコンプライアンス体制の強化を目指します。

(iii)コンプライアンスリーダー研修(8月実施予定)(コンプライアンスリーダーとは、職制に捉われないある一定人数のユニットから選任され、ユニットメンバーの状況を把握し、コンプライアンスにかかる教育指導を担っている人の



ことを指します。)

コンプライアンスリーダー66名を対象に、コンプライアンスリーダーの役割、内部通報制度の説明、当社グループのコンプライアンス問題と今後の取組等を中心に行い、コンプライアンスリーダーとして必要なコンプライアンス意識の醸成、各職場におけるコンプライアンス体制の強化を目指します。

#### (b)コンプライアンスチェック体制の強化

「コンプライアンス自己確認シート」「コンプライアンス・ヘルプライン」の実効性を高めるようにコンプライアンスチェック体制の強化に努めてまいります。まず、「コンプライアンス自己確認シート」については記名式のアンケートであったため、不利益を被るかもしれないとの懸念から正直に回答しにくい状況があったことから、新たに全役員・従業員等を対象とする無記名式のアンケート制度を導入し、平成28年2月に実施いたしました。「コンプライアンス自己確認シート」および無記名式アンケートの結果、改善・解決すべき事案についてはコンプライアンス委員会へ報告し、審議した上で適切に対応してまいります。

また、「コンプライアンス・ヘルプライン」については、ハラスメント問題の相談窓口というイメージが定着していた「コンプライアンス・ヘルプライン」という名称を、不正等を含むコンプライアンス問題全般の通報を受け付ける窓口であることを明確にすべく、「ホットライン」に名称変更することで、上記イメージの払拭を図るとともに、通報者の保護を強化するため、「内部通報規程」を新たに策定中です。「内部通報規程」の策定を機に内部通報制度の存在を改めて全社的に周知し、制度への理解を深めていくことで制度の活性化を図ってまいります。なお、今後は、コンプライアンス制度の見直し、運用の強化を定期的かつ継続的に行い、コンプライアンス問題の予防、早期発見、早期解決に努めてまいります。

#### (c)コンプライアンス規程・コンプライアンス委員会規程の見直し

監査等委員会設置会社への移行に伴うガバナンス体制強化のため、当社は、新経営体制発足直後に開催された平成28年2月23日付の取締役会においてコンプライアンス規程及びコンプライアンス委員会規程の改訂を決議しました。コンプライアンス規程については、監査等委員会設置会社移行に伴うコンプライアンス体制の変更、内部通報制度の強化を目的とした内部通報窓口の名称変更、コンプライアンス状況調査の実効性確保を目的とした無記名式アンケートの実施等につき改訂を行い、また、コンプライアンス委員会規程については、監査等委員会設置会社移行に伴う監査等委員会への報告及び諮問、内部通報制度の設置先及び運用方法等につき改訂を行い、それぞれ同日より運用を開始しております。

(d)コンプライアンス委員会の機能強化

監査等委員会設置会社移行以前の経営体制におけるコンプライアンス委員会は、当社グループにおけるコンプライアンスに関する最高審議機関としてコンプライアンス体制の確立、浸透、定着を達成するための機能を有していると規程で定めていながらも実際には最高審議機関としての機能を有していなかったため、新経営体制発足直後に開催された平成 28 年 2 月 23 日付の取締役会において西澤取締役を委員長として全取締役に顧問弁護士 1 名を加えた者を委員とするコンプライアンス委員会の発令を決議しました。今後、コンプライアンス委員会は、(c)において改訂を行ったコンプライアンス規程・コンプライアンス委員会規程に基づき、当社グループにおけるコンプライアンスに関する最高審議機関としての機能を十分に発揮するべく、チーフ・コンプライアンス・オフィサーを兼務する委員長をコンプライアンスの最高責任者として、企業倫理の観点からグループコンプライアンス体制の確立を図ってまいります。また、委員会運営の効率性及び機能の有効性を確保するための実働組織として、委員会事務局をコンプライアンス室に設置し、同事務局は委員会の指揮命令に従い業務を遂行します。定例の委員会は半期に 1 回、5 月と 10 月に開催する予定ですが、それ以外にも必要に応じて開催することで積極的なコンプライアンス委員会の運営を実現してまいります。

【実施・運用状況】

(a)社内教育・啓蒙活動によるコンプライアンス意識の醸成

(i)コンプライアンスエリア研修（平成 28 年 9 月～11 月実施予定）

改善報告書においては、全役員・従業員を対象とするコンプライアンスエリア研修を平成 28 年 5 月～6 月に行う予定としておりましたが、コンプライアンス体制の根幹を担い、各エリア、各職場においてコンプライアンスを牽引していく立場であるコンプライアンスオフィサー、コンプライアンスリーダーのコンプライアンス意識の醸成こそが当社グループ全体のコンプライアンスの浸透、強化につながるものと考え、コンプライアンスエリア研修の実施時期を同年 9 月～11 月に実施することといたしました。コンプライアンスエリア研修はコンプライアンス室が講師を務め、コンプライアンスの意義と重要性、内部通報制度について、コンプライアンスに関するドラマ DVD の鑑賞およびディスカッション等を内容とする研修を以下の日程で行う予定です（実施済エリア有り）。

開催日	エリア名
9 月 14 日	徳島エリア〔第 1 回〕（実施済）
9 月 15 日	徳島エリア〔第 2 回〕（実施済）
9 月 20 日	大阪天満エリア〔第 1 回〕（実施済）
9 月 21 日	大阪天満エリア〔第 2 回〕、大阪江戸堀エリア（実施済）

10月18日	長崎エリア（実施済）
10月19日	福岡エリア、広島エリア（実施済）
10月20日	東京辰巳エリア（実施済）
10月21日	東京蛸殻町エリア（実施済）
10月24日	東京蛸殻町エリア（実施済）
10月26日	小鈴谷（大谷）エリア
10月27日	小鈴谷エリア〔第1回〕、小鈴谷エリア〔第2回〕
11月8日	名古屋エリア、福井エリア
11月9日	日光エリア〔第1回〕、日光エリア〔第2回〕
11月15日	小豆島エリア〔第1回〕
11月16日	小豆島エリア〔第2回〕、高松エリア

なお、コンプライアンスエリア研修は、各エリアを巡回する形で毎年実施する予定です。

#### (ii)コンプライアンスオフィサー研修

改善報告書においては平成28年7月実施予定としておりましたが、コンプライアンスオフィサー12名を対象に、企業コンプライアンスに精通した外部専門家（大学教授）を講師に招き、平成28年6月13日当社大阪本社において、コンプライアンスオフィサーの役割、再発防止に向けた改善措置の確認（外部への約束）、内部通報制度の重要性とその活用、当社グループで起こりうる不祥事案を内容とする研修を行いました。なお、コンプライアンスオフィサー研修は、1年に1回程度の定期開催を予定しています。

#### (iii)コンプライアンスリーダー研修

改善報告書においては平成28年8月実施予定としておりましたが、コンプライアンスリーダー63名（3名欠席）を対象に、コンプライアンスリーダーとして必要なコンプライアンス意識の醸成、各職場におけるコンプライアンス体制の強化を目指し、企業コンプライアンスに精通した外部専門家（大学教授）を講師に招き、平成28年7月8日当社東京本社、同年7月11日当社大阪本社において、リーダーの役割、コンプライアンス体制の構築とガバナンス、内部通報制度の重要性とその活用、企業倫理の重要性、当社グループで起こりうる不祥事案、ハラスメント等を内容とする研修を行いました。欠席者については、欠席者の所属エリアのコンプライアンスオフィサーまたはコンプライアンスリーダーにより研修内容の説明を行い、知識の共有化を図っています。なお、コンプライアンスリーダー研修は、1年に1回程度の定期開催を予定しています。

#### (iv)コンプライアンス強化月間の実施

改善報告書に記載した上記(i)～(iii)の取り組みに加え、当社グループの全役員・従業員等にコンプライアンス活動への積極的参加を促し、コンプライアンス意識

の更なる醸成を目指すため、平成 28 年 5 月 31 日付のコンプライアンス委員会において、毎年 6 月を「コンプライアンス強化月間」と定めることを決議し、同年 6 月 1 日～6 月 30 日に実施いたしました。コンプライアンス強化月間中は、当社グループ社内に啓蒙ポスターを掲示するなどしてコンプライアンス意識の強化に努めました。

(b)コンプライアンスチェック体制の強化

(i)記名式アンケート「コンプライアンス自己確認シート」の継続

「コンプライアンス自己確認シート」は、記名式のアンケートであるため正直に回答しにくいという懸念はあるものの、記名式であることにより各職場におけるコンプライアンス問題を特定でき、改善・解決を確実に行うことが可能になることから継続することとし、平成 28 年 2 月 1 日に実施いたしました。また、同年 3 月 15 日～5 月 17 日にかけて「コンプライアンス自己確認シート」に関するヒアリングを実施いたしました。「コンプライアンス自己確認シート」及びヒアリングの結果は、同年 5 月 31 日付のコンプライアンス委員会において報告を行い、改善・解決すべき事案について審議し、対応にあたっております。具体的な対応としましては、ハラスメントに関する問題が散見されたことを受け、6 月 1 日～6 月 30 日のコンプライアンス強化月間中にハラスメントの防止を謳った啓蒙ポスターを当社グループの各所に掲示し、ハラスメントに対する注意喚起および職場環境の改善を図りました。さらには、同年 7 月 27 日に「コンプライアンス自己確認シート」及びヒアリングの結果に基づく「改善指示書」を CCO から各コンプライアンスオフィサー宛に発信いたしました。「改善指示書」は、各エリアにおける問題点（ハラスメント、情報伝達の不徹底、コミュニケーション不足等）を記載しており、コンプライアンスオフィサーは問題点の改善・解決策について当該会社の社長および部門責任者と協議の上、その結果を「改善策」にまとめ（啓蒙ポスターおよび朝礼等による注意喚起、「報・連・相」の重要性周知および実践、管理職による率先垂範等）、CCO へ提出、同年 8 月 10 日に受領いたしました。各エリアにおける改善・解決策の進捗状況は同年 9 月～11 月にかけて適宜確認を行ってまいります。

(ii)無記名式アンケートの導入

無記名式の「不正等に関するアンケート」は、平成 28 年 2 月 1 日に実施し、その結果は同年 3 月 9 日付のコンプライアンス委員会において報告を行い、改善・解決すべき事案について審議し、対応にあたっております。具体的な対応としましては、本アンケートにおいて元会長の不正行為とは無関係な従業員 1 名による平成 24 年～平成 27 年にかけて行われた旅費交通費の不正受給の疑いが発覚いたしました。対象従業員へのヒアリングや事実確認の調査等を行い、不正行為が明らかになったため、就業規則に基づき処分いたしました。また、本件については旅費交通費の精算・承認プロセスを見直し、出張申請書の改定、多段階承認によるチェッ

ク体制の強化、承認時の旅費精算書・証票照合の徹底等による再発防止策を講じております。なお、今後も無記名式アンケートを定期的実施し、記名式アンケートでは表面化しにくいコンプライアンス違反および不正行為の早期発見・早期解決に努めてまいります。

(iii)内部通報窓口「ホットライン」の運用強化

「ホットライン」につきましては、名称変更前の「コンプライアンス・ヘルプライン」に定着していたハラスメント問題の相談窓口というイメージの払拭を図るとともに、通報者の保護を強化するため、平成 28 年 4 月 25 日付の取締役会決議にて「内部通報規程」を制定し、同日より運用を開始しております。また、社内イントラネットの掲示板や研修等を活用して内部通報制度の存在を改めて全社的に周知いたしました。なお、「内部通報規程」制定後から 10 月 24 日までのホットライン通報内容（概要）および受信件数は以下のとおりです。

ハラスメントに関する通報	7 件
社内ルール不徹底の指摘に関する通報 (クールビズで定める室温設定が守られない等)	2 件
不正行為の疑義に関する通報 (決算期末の取扱製品・商品等実地棚卸しの棚卸差異を小さく見せるために数値が改ざんされた疑い)	1 件

ホットライン受信事案は、通報者の了解を得た上で事実確認の調査等をコンプライアンス室または関連部署が単独もしくは連携を図って行い、問題解決対応にあたっております。なお、不正行為の疑義に関する通報については、コンプライアンス室及び内部監査室による事実確認の調査等を行った結果、不正行為を裏付ける事象は認められませんでした。また、9 月 24 日の実地棚卸しに立会い、棚卸しが適正に行われていることを確認しております。

(c)コンプライアンス規程・コンプライアンス委員会規程の見直し

平成 28 年 2 月 23 日付取締役会において両規程は改善報告書に記載のと通りの改訂を完了しております。

(d)コンプライアンス委員会の機能強化

コンプライアンス委員会を必要に応じて開催し、当社グループにおけるコンプライアンスに関する最高審議機関として問題の改善・解決にあたっております。なお、新経営体制発足後に開催したコンプライアンス委員会は以下のとおりです。

平成 28 年 3 月 9 日 コンプライアンス委員会（臨時）開催

「不正等に関するアンケート」の結果等を報告

平成 28 年 5 月 31 日 コンプライアンス委員会（定例）開催

「コンプライアンス自己確認シート」及びヒアリングの結果等を報告

平成 28 年 8 月 23 日 コンプライアンス委員会（臨時）開催

コンプライアンスリーダーの任命

平成 28 年 11 月 24 日（予定） コンプライアンス委員会（定例）開催

コンプライアンス活動報告（報告期間：平成 28 年 5 月 1 日～11 月 20 日）

f. 業務委託契約等の見直し

【改善報告書に記載した改善策】

第 6 に、元会長及び元会長の実質的に支配する会社との間の新規取引は基本的には行わないこととしております。元会長関係者等が関与する取引については、新しい経営体制のもと、取引の必要性及び合理性、並びに対価の相当性等を今一度慎重に見直し、必要に応じて解約・契約内容の変更等を申し入れるべきであることから、業務委託契約等の見直しを行います。特に、元会長関係者及びその関係会社が関与する取引については、取締役会において、当社にとっての利益という観点から、取引の合理性・妥当性等に関する検討を十分に行った上で、取引を承認する体制を構築いたします。また、その他の業務委託契約等に関しても、新たな契約締結に当たっては、事前検討の段階で内容と価格の吟味を慎重に行い、意思決定するように徹底します。

さらに、既存の業務委託契約等についても、元会長関係者及びその関係会社が関与していた取引については、新しい経営体制のもと、取引の必要性及び合理性、並びに対価の相当性を今一度慎重に見直し、必要に応じて解約・契約内容の変更等を進めてまいります。現在、元会長及び元会長の実質的に支配する会社との間の契約・取引で存在しているのは、下記 3 つの契約のみです。

一つ目の契約としては、当社が一棟借りしている盛田ビルのうち、元会長が代表取締役在任時に使用していた 8 階執務スペースを、当社が元会長に転貸しています。当該契約に関しては、元会長と賃貸人（家主）との直接の賃貸借契約に切り替えるための交渉が長引いておりましたが、本年 3 月 3 日に賃貸人（家主）から元会長との間で直接の賃貸借契約を締結する意向はなく、また、当社が元会長に同執務スペース部分を転貸することも認めないとの回答を当社が直接口頭で得ましたので、当社は元会長との交渉を打ち切り、本年 4 月末までの速やかなる退去を求める通知書を当社より送付いたしました。また、本年 4 月を目処に同執務スペースから退去することで元会長の同意を得ました。

二つ目の契約として、当社は、当社が賃借人として契約をしている社宅を、元会長に対して転貸しています。当該契約についても、可能な限り速やかに退去するか、又は、元会長において賃貸人（家主）との間で交渉を行い、賃貸人から承諾を得て賃借人の地位の承継し、元会長と賃貸人との直接の賃貸借契約に切り替えるよう、元会長に対して求めておりましたが、そのいずれについても

確約が得られていないことから、当社は、元会長に対して、本年4月末までに、賃貸人との間での交渉を終結させるか、当該交渉が成立しなかった場合には、速やかに退去することを求める通知書を送付いたしました。また、当社は、賃貸人に対して、本年4月末日をもって、当該社宅に関する賃貸借契約を解除する旨の通知を行うとともに、当該解除通知を行った旨を元会長に対して通知いたしました。

三つ目の契約として、盛田(株)は、地方自治体と盛田アセットマネジメントとの契約に基づき盛田アセットマネジメントが当該地方自治体から供給を受けた自然水の一部を盛田アセットマネジメントから供給を受け、酒類の原料として使用しており、当該水の使用料を盛田(株)が盛田アセットマネジメントに支払い、盛田アセットマネジメントが当該地方自治体に支払っておりました。これにつきましては、盛田(株)は、当該地方自治体との間で、当該地方自治体から自然水の供給を受けて対価を支払う旨の契約を締結し、盛田アセットマネジメントから自然水の供給を受けてこれに対し対価を支払うという取引は、本年の酒造りのための自然水購入時期である本年10月を目処に止める予定です。

#### 【実施・運用状況】

平成28年10月現在までにおいて、元会長及び元会長の実質的に支配する会社との間に新規取引はありません。また、当社は、前期より引き続き平成29年9月期は収益力の回復を第一目標としているため、組織のスリム化も同時に図っております。その為に新たに組織をつくるのではなく、現組織の機能を正常化させフルに活用することで、調査委員会報告に列挙されているような不祥事が再び起きないように全力を尽くしてまいります。その為、該当取引又は業務委託契約に関連する部門と担当取締役で十分な検討を行い、承認された案件については、稟議・取締役会を通じて最終決裁しています。その過程において、法務部門、内部監査室、監査等委員のチェックが入り場合によっては、案件の差し止め等ができるような体制をとっております。

#### (a)盛田ビル8階執務スペースの転貸（一つ目の契約）

元会長が新たな転居先を探していましたが、4月末までには物件が見つからず、5月中旬に物件が見つかり、平成28年5月31日付で元会長の退去が完了いたしました。

#### (b)社宅の転貸（二つ目の契約）

当初、賃貸人は元会長との直接交渉を拒否しておりましたが、最終的に平成28年5月1日より賃貸人と元会長との間で賃貸借契約が締結されました。これに伴い、当社と賃貸人との賃貸借契約は平成28年4月30日で終了し、当社の賃料の支払いは平成28年4月分をもって終了しております。また、当社と元会長との転貸借契約も平成28年4月30日で終了しております。

### (c)酒類の原料水の使用料（三つ目の契約）

上記【改善報告書に記載した改善策】の「三つ目の契約として、盛田(株)は、地方自治体と盛田アセットマネジメントとの契約に基づき盛田アセットマネジメントが当該地方自治体から供給を受けた自然水の一部を盛田アセットマネジメントから供給を受け、酒類の原料として使用しており、当該水の使用料を盛田(株)が盛田アセットマネジメントに支払い、盛田アセットマネジメントが当該地方自治体に支払っております。」について、正しくは「三つ目の契約として、盛田(株)は、水利権者と盛田アセットマネジメントとの契約に基づき盛田アセットマネジメントが当該水利権者から供給を受けた自然水の一部を盛田アセットマネジメントから供給を受け、酒類の原料として使用しており、当該水の使用料を盛田(株)が盛田アセットマネジメントに支払い、盛田アセットマネジメントが当該水利権者に支払っております。」となります。

盛田(株)は、同上の水利権者と直接取引も考えましたが、盛田アセットマネジメントと関係のある取引先は回避した方が良くと考え、別の候補者として水源地や水道水を有する地方自治体との取引を検討することにいたしました。まずは、平成28年3月29日に、盛田(株)小鈴谷工場長が地方自治体水道局を訪問し、地方自治体が所有する水源地から自然水を購入したい旨の相談を行い、水源地の選定を開始しました。しかし、自然水に塩素が入っていないことや大型タンクローリーで採水が可能な場所であること、さらにコストなど要望を全て満たす水源地がありませんでした。清酒の仕込みの時期は毎年9月末から10月初旬であり、その時期を逃すと製品が作れない（盛田(株)は清酒における特定名称酒のすべてに仕込水として同上の自然水を使用しており、殆どのラベルに「御嶽自然水仕込」と表示があります。）ため、今季の酒造りに使用する自然水は、平成28年9月29日に、同上の水利権者の承諾を得て、盛田アセットマネジメントを経由せずに従来と同じ場所で採水しました。なお、盛田アセットマネジメントからは平成28年3月24日を最後に自然水の供給を受けておりません。現在、全力を挙げて他の水源地の選定を行っておりますが、次の仕込み時期との兼ね合いにより時間の制約があるため、盛田(株)の全ての要望を満たす場所が見つからない場合は、同上水利権者の意向もあるため盛田アセットマネジメントとの新たに契約を行う可能性があります。その場合は適切な条件にて契約をいたします。

### (d)その他

#### (i)その他の契約見直し

上記(a)～(c)のほか、元会長関係の契約で必要性及び合理性に疑義があると判断し、見直した契約は次のとおりです。

(あ)第1回調査報告書（平成27年11月6日開示資料12ページ）に記載のX社



とのレコードマネジメント業務委託契約の終了

レコードマネジメント導入を実施していた X 社との業務委託契約については、契約期間満了日の平成 28 年 3 月で終了し、その後契約の更新はしていません。

(い)第 1 回調査報告書（平成 27 年 11 月 6 日開示資料 13 ページ）に記載の Y 社との業務委託契約の終了

デザイン業務を委託していた Y 社との契約については、Y 社の T 取締役が平成 28 年 2 月 23 日付で退職したことに伴い、平成 28 年 3 月 31 日付で契約終了しました。

(う)第 1 回調査報告書（平成 27 年 11 月 6 日開示資料 14 ページ）に記載の S 社との業務委託契約終了

S 社との業務委託契約については、平成 27 年 3 月末の S 社代表取締役の死亡に伴い委託業務の遂行が不可能となり、終了いたしました（最終の委託料の支払は平成 27 年 2 月末です。）。

なお、独立調査委員会から第 2 回調査報告書において、元会長との関係で、業務関連性の疑わしい取引の存在について指摘がありましたが、いずれも当社では合理性・妥当性に問題ないと判断しております。

(ii)阪神酒販・アスラポートグループとの間で締結している契約

当社社長と資本関係のある阪神酒販・アスラポートグループとは次のような契約を締結しております。いずれも合理性・妥当性について相見積りや値引き交渉等を実施し、当社（又は当社子会社）において検討を行い、問題ないものと認識しております。

(あ)当社グループ通販サイトの運營業務委託契約の締結

平成 28 年 8 月、外部委託していた盛田(株)の通信販売サイトの運營業務を阪神酒販株式会社（以下「阪神酒販」といいます。）に変更しました。インターネット通販経験の長い阪神酒販に運営を委託する事で、国内通販における販路の拡大及び営業力の強化と運営費のコストダウンが実現可能と考えられ、加えて、相見積りでの比較などにより取引の必要性・合理性を満たしていると判断いたしました。

(い)アスラポートグループ PB 商品製造販売のための三社契約の締結

①PB 商品製造販売のための三社契約の締結

アスラポートグループの外食店舗向けに、つゆたれにおける PB 製造・販売を行うため、盛田(株)（PB 商品製造）、東洋商事(株)（販売業務）、A 社（物流業務）との三社契約を締結しました。

②PB 製品に関する製造委託基本契約

アスラポートグループの外食店舗向けに、つゆたれにおける PB 製造・販売を行うため、盛田(株)との製造委託基本契約を締結しました。

③PB 製品に関する商取引基本契約

阪神酒販グループの醤油等製品を製造・販売するため、商取引基本契約書を締結しました。

これら3つのアスラポートグループPB商品の製造販売の契約締結により、盛田(株)の食品製造機能を活用したPB商品及びオリジナル商品の共同開発を行う事で製品開発力の強化、売上拡大及び製造費のコストダウンが実現可能と考えられ、加えて、他の同類の商品と利益率との比較と単価での比較でも当社にとって不利なものではないため取引の必要性・合理性を満たしていると判断いたしました。

(う)Webサーバー移管及びWebサイト保守管理業務委託にかかる契約の締結

平成28年8月、当社が外部委託しているWebサーバー及びWebサイト保守管理業務委託契約を阪神酒販グループの株式会社オアシスリンクと業務委託契約を締結しました。同社が運営するWebサーバーに移管し、併せて保守管理も移管することによって管理業務の効率化やコスト削減が実現可能と考えられ、加えて、相見積もりの比較などにより取引の必要性・合理性を満たしていると判断いたしました。

(え)秘書業務に係る業務委託契約の締結

当社における全秘書を撤廃し、JFLA・アスラポート・阪神酒販等兼任役員に対しての秘書業務効率化の為に業務委託を締結しました。秘書業務を共有する事で作業の効率性と各社負担によりコストダウンが実現可能と考え取引の必要性・合理性を満たしていると判断いたしました。

(お)アスラポート・ダイニングからの資金調達

当社は、アスラポート・ダイニングを割当先として、平成28年7月25日を払込日として、総額200,025,000円(普通株式5,715,000株、1株につき金35円)の第三者割当増資を行いました。これは、平成27年6月の資本業務提携に基づき、資本関係の一層の強化によって、当社グループがここ数年来取り組んでおります有利子負債の削減を継続しつつ、安定的な現預金残高を維持させること、また、中期経営計画の「事業戦略」の施策である新商品による売上増加の実現に結び付けるためのものであります。同上の増資により一定の希薄化は生じるものの、今後の事業・業績の拡大、ひいては企業価値及び株主価値の向上につながるものであり、合理性があるものと判断しております。

(か)その他の業務委託契約等の締結

その他、阪神酒販・アスラポートグループとの間で金額の重要性の高くない業務委託契約等が存在していますが、いずれも当社では合理性・妥当性に問題ないと判断しています。

(iii) 阪神酒販グループ以外との取引について

新たな契約締結に当たっては、事前の段階で対象会社に対して第三者機関（帝国データバンク等）の指標や、相見積による価格の妥当性を吟味し、弁護士による契約内容のチェックを行った上で意思決定をするようにしております。

g. 業務プロセスの整備

【改善報告書に記載した改善策】

(a) 役員室関連の支出経費の明細確認

内部監査室においては役員室関連の支出経費について、財務会計データから「旅費交通費」・「交際費」等の会計伝票の入力情報の明細を毎月入手して必要に応じて原始証憑の確認、本人への確認をしております。

また、旅費交通費等の支出経費につきましては、既に全ての精算書の最終承認者を取締役とするなど、多段階承認の措置を講じております。

(b) 売掛金管理状況の確認

盛田(株)における元会長に対する売掛金の滞留も指摘されていることもあり、内部監査室として毎月の部長会で経理部から売掛金の滞留状況（滞留金額・滞留月数・滞留理由・回収見込み）の報告を受け、必要に応じて監査等委員会・監査部門会議で報告します。当該報告制度の運用は従前と同様であります。今後はさらに運用を徹底していきます。また滞留債権の回収につきましては、一定期間（例えば3ヶ月）を経過した時点で、給与からの天引きを条件に加える等を検討いたします。

【実施・運用状況】

(a) 役員室関連の支出経費の明細確認

改善報告書記載のとおり、内部監査室においては役員室関連の支出経費について、財務会計データから「旅費交通費」・「交際費」等の会計伝票の入力情報の明細を毎月入手して必要に応じて原始証憑の確認、本人への確認をしております。さらに当社の人事部長・経理部長にも内容確認のために電子メールを利用し、これまでのところ、平成28年3月分以降9月分までの実施を完了し、現在までにおいて不正となるものは発見されませんでした。また、旅費交通費等の役員・従業員の支出経費における多段階承認の措置につきましても、平成28年3月分以降西澤取締役を承認者として実施しておりますが、システムの変更が必要であり、その作業が12月までかかる見込みであるため、12月年内を目途に多段階承認措置の必要性を検討し、経理部門にて専任担当を置き、承認金額・承認者の精査を行いません。さらに、必要に応じて監査等委員会と監査部門、コンプライアンス室との定例会議で報告を行っております。報告事例として「接待交際費」と「会議費」の区分が不十分であるため、明確化するように当社経理部へ依頼いたしま

した。それを受けて経理部から事例を含めた注意喚起を平成 28 年 6 月 1 日・6 月 17 日付けで当社グループウェアにて掲示いたしました。また、当社経理部から平成 28 年 6 月 17 日付で盛田(株)と(株)アルカンの営業会議等においても注意喚起を促すよう依頼がなされております。

#### (b) 売掛金管理状況の確認

盛田(株)における元会長に対する滞留売掛金につきましては、後記のとおり平成 28 年 6 月 13 日付で、元会長がその全額を分割弁済する旨の合意書を締結しております。具体的には、滞留売掛金と中元・歳暮関連費、子の日における飲食費合計 1043 万 2340 円について、平成 28 年 10 月から平成 29 年 1 月までの各月末日限り 200 万円、平成 29 年 2 月末日限り 243 万 2340 円の弁済により全額を回収する見込みです。

平成 28 年 4 月 8 日の当社部長会で経理部長から「元会長に対する販売データを確認したところ、平成 28 年 2 月に 3 件の販売実績（3 件合計で 19,556 円）があり、それ以降は発生していない。」との報告がありましたので、その旨を内部監査室長から監査等委員会委員長へ報告し、さらに元会長に対する販売禁止の旨を平成 28 年 4 月 26 日付けで盛田(株)小売営業部長・受注センター長などの関係者へ指示いたしました。また平成 28 年 5 月 26 日の監査等委員会・監査部門会議でその旨を報告いたしました。

この平成 28 年 2 月の 3 件の売上につきましては、現場担当者にあった根強い当主意識と、当時はまだ販売停止指示の浸透が浅かったため発生したものと思われる。その後につきましては、上述の販売禁止指示の浸透により、発生しておりません。

さらに、平成 28 年 7 月 14 日の当社部長会で経理部長から「元会長に対して平成 28 年 2 月以降、6 月末現在で新規の売掛金の増加はない。」との報告がありましたので、平成 28 年 7 月 25 日の監査等委員会・監査部門会議でその旨を報告いたしました。

また、元会長以外の役職員に対する売掛金につきましては、当該役職員の就任以後現在に至るまで滞留しているものはありません。

#### h. 元会長らに対する責任追及及び返還交渉の経過と方針について

##### 【改善報告書に記載した改善策】

##### (a) 元会長の関係先に対する実態のない業務委託手数料等の支払

X 社、Z 社、S 社に対して支払った業務委託料等（1000 万円、約 525 万円、約 450 万円、合計約 1975 万円）の全額の返還について、元会長に対し、返還交渉を行ってまいりましたが、元会長は、その全額の返還を拒否している状況に

あります。今後は交渉を打ち切り、速やかに期限を設けた上で請求を行い、それでも返還が行われない場合は、法的手続も選択肢として排除せずに、回収活動を進めてまいります。

(b)経費の不適切な支出等

(i)元会長による当社の JR エクスプレスカードの使用

JR エクスプレスカード（約 500 万円）の弁済について、当社は元会長との間で、平成 28 年 2 月 19 日付で、元会長が、当社に対して、その全額を分割弁済する旨の覚書（以下「本件覚書」といいます。）を締結しております。そして、同年 2 月末及び 3 月末において、元会長から本件覚書にて約定した額の弁済がなされております。当社といたしましては、引き続き、本件覚書に基づき、元会長に対して弁済を求めてまいります。

(ii)元会長による国内宿泊費、中元・歳暮関連費、子の日各店における飲食費、海外渡航費等の支払

まず、国内宿泊費及び海外渡航費（約 220 万円、約 100 万円、合計約 320 万円）の弁済については、当社は元会長との間で、平成 28 年 2 月 19 日付で、元会長が、当社に対して、その全額を分割弁済する旨の本件覚書を締結しております。そして、同年 2 月末及び 3 月末において、元会長から本件覚書にて約定した額の弁済がなされております。当社といたしましては、引き続き、本件覚書に基づき、元会長に対して弁済を求めてまいります。

他方、中元・歳暮関連費及び子の日各店における飲食費（約 450 万円、約 170 万円、合計約 620 万円）の弁済については、元会長に対して弁済交渉を行ってまいりましたが、元会長は、一部の債務の存在を認めるのみで、その全額の弁済は拒否している状況にあります。今後は交渉を打ち切り、速やかに期限を設けた上で請求を行い、それでも弁済が行われない場合は、法的手続も選択肢として排除せず回収活動を進めてまいります。

(iii)盛田(株)の元会長に対する本家警備料の支払

本家警備料（約 360 万円）の弁済について、当社は元会長との間で、平成 28 年 2 月 19 日付で、元会長が当社にその全額を分割弁済する旨の本件覚書を締結しております。そして、同年 2 月末及び 3 月末において、元会長から本件覚書にて約定した額の弁済がなされております。当社といたしましては、引き続き、本件覚書に基づき、元会長に対して弁済を求めてまいります。

(iv)盛田(株)における元会長に対する売掛金の滞留

元会長に対する社内販売の滞留売掛金（約 430 万円）の支払について、元会長に対し支払請求を行ってまいりましたが、元会長は、一部の債務の存在を認めるのみで、その全額の弁済は拒否している状況にあります。今後は交渉を打ち切り、速やかに期限を設けた上で請求を行い、それでも支払が行われない場

合は、法的手続も選択肢として排除せず回収活動を進めてまいります。

(v)盛田アセットマネジメント及びモリタフードサービスに対し賃料を請求せずに盛田ビルの一部を使用させていたこと

盛田ビルの未払賃料（約 700 万円）の支払については、各法人に対する法的請求権の成立可能性や回収コスト等を総合的に考慮した上で、今後は各法人に対する任意の支払交渉を進めるとともに、法的手続も選択肢として排除せず回収活動を進めてまいります。

(c)モリタフードサービスに対する債権管理

モリタフードサービスに対する貸付金（約 2 億 2700 万円）の返済について、同社に対して、返済交渉や当社子会社を通じた取引条件の見直し交渉等を行ってまいりましたが、現状は全額の弁済を拒否しているため、今後も、回収コスト等も考慮した上で、法的手続も選択肢として排除せず回収活動を進めてまいります。

#### 【実施・運用状況】

(a)元会長の関係先に対する実態のない業務委託手数料等の支払

まず、X 社 1000 万円と Z 社約 525 万円の計 1525 万円については、当社は業務委託手数料を支払うことを承認した当時の取締役会のメンバーである前社長小林武司氏に負担を求め、平成 28 年 5 月 11 日に同氏から 300 万円の支払を受けました。残金約 1225 万円について、当社は元会長との間で、平成 28 年 7 月 29 日付、元会長が当社に対して、その全額を分割弁済する旨の合意書（以下「本件合意書 2」といいます。）を締結いたしました。具体的には、合計 1225 万 4027 円について、平成 29 年 3 月から平成 29 年 7 月までの各月末日限り 200 万円、平成 29 年 8 月末日限り 225 万 4027 円を弁済する内容となっております。当社といたしましては、本件合意書 2 に基づき、元会長に対して弁済を求めてまいります。

他方、S 社の約 450 万円については、元会長は現時点で弁済に応じておりません。今後の対応については、まず、内容証明郵便により請求し、なお支払いに応じない場合は訴訟等の法的手続きに移行する方針を平成 28 年 10 月 25 日開催の取締役会において決議いたしました。

(b)経費の不適切な支出等

(i)元会長による当社の JR エクスプレスカードの使用

改善報告書を平成 28 年 4 月 7 日に提出して以降、本件覚書に基づき JR エクスプレスカードの使用料を含む合計 1185 万 6795 円の内、元会長から平成 28 年 4 月 25 日に 100 万円、5 月 26 日に 100 万円、7 月 6 日に 100 万円、8 月 5 日に 200 万円、8 月 31 日に 200 万円が支払われております。9 月 30 日の返済予定額は 3,856,795 円でしたが、元会長から、元会長による当社債務の連帯

保証に係る保証料 3,437,000 円が未払いであり、同額を相殺するとの通知があり 419,795 円のみ返済が行われました。上記保証料に関しては、当社としても保証期間に応じた保証料の支払いは必要なものと理解しており、元会長からの弁済が全て完了した時点で社内で保証料支払いの決議をした後に対応する旨を当社から元会長に伝えてありましたが、元会長がこれを待たず一方的に相殺の意思表示をしてきたものです。元会長の主張する保証料は前提とする保証期間に誤りがあり、当社の計算によれば元会長に支払うべき保証料は正しくは 574,402 円であることから、元会長が未払いであるとして相殺してきた保証料 3,437,000 円と、正しい保証料 574,402 円との差額 2,862,598 円について支払いを求め、元会長が差額の支払いに応じた場合には適法な相殺として本件覚書の不履行とは扱わない予定です。他方、元会長が差額の支払いに応じない場合には本件覚書の不履行として法的手続きを進める予定です。(元会長への保証料については、平成 27 年 9 月期までは 3 月・9 月の取締役会で半年分の前払いを決議しており、平成 28 年 3 月末分までは支払っておりました。)

(ii)元会長による国内宿泊費、中元・歳暮関連費、子の日各店における飲食費、海外渡航費等の支払

国内宿泊費及び海外渡航費(約 220 万円、約 100 万円、合計約 320 万円)に関しては、改善報告書を平成 28 年 4 月 7 日に提出して以降、元会長から、本件覚書に基づき上記国内宿泊費及び海外渡航費を含む合計 1185 万 6795 円の内、平成 28 年 4 月 25 日に 100 万円、5 月 26 日に 100 万円、7 月 6 日に 100 万円、8 月 5 日に 200 万円、8 月 31 日に 200 万円が支払われております。9 月 30 日の返済予定額は 3,856,795 円でしたが、元会長から、元会長による当社債務の連帯保証に係る保証料 3,437,000 円が未払いであり同額を相殺するとの通知があり 419,795 円のみ返済が行われました。上記保証料に関しては、当社としても保証期間に応じた保証料の支払いは必要なものと理解しており、元会長からの弁済が全て完了した時点で社内で保証料支払いの決議をした後に対応する旨を当社から元会長に伝えてありましたが、元会長がこれを待たず一方的に相殺の意思表示をしてきたものです。元会長の主張する保証料は前提とする保証期間に誤りがあり、当社の計算によれば元会長に支払うべき保証料は正しくは 574,402 円であることから、元会長が未払いであるとして相殺してきた保証料 3,437,000 円と、正しい保証料 574,402 円との差額 2,862,598 円について支払いを求め、元会長が差額の支払いに応じた場合には適法な相殺として本件覚書の不履行とは扱わない予定です。他方、元会長が差額の支払いに応じない場合には本件覚書の不履行として法的手続きを進める予定です。

中元・歳暮関連費及び子の日各店における飲食費(約 450 万円、約 170 万円、合計約 620 万円)の弁済については、当社は弁護士を代理人に選任して交

渉した結果、平成 28 年 6 月 13 日付で、元会長が (iv) の盛田(株)の元会長に対する滞留売掛金 (約 430 万円) と合わせてその全額を分割弁済する旨の合意書を締結しております (以下「本件合意書」といいます。)。具体的には、中元・歳暮関連費、子の日における飲食費及び盛田(株)の元会長に対する滞留売掛金合計 1043 万 2340 円について、平成 28 年 10 月から平成 29 年 1 月までの各月末日限り 200 万円、平成 29 年 2 月末日限り 243 万 2340 円を弁済する内容となっております。当社といたしましては、引き続き、本件合意書に基づき、元会長に対して弁済を求めてまいります。

(iii)盛田(株)の元会長に対する本家警備料の支払

改善報告書を平成 28 年 4 月 7 日に提出して以降、本件覚書に基づき、元会長から本家警備料を含む合計 1185 万 6795 円の内平成 28 年 4 月 25 日に 100 万円、5 月 26 日に 100 万円、7 月 6 日に 100 万円、8 月 5 日に 200 万円、8 月 31 日に 200 万円が支払われております。9 月 30 日の返済予定額は 3,856,795 円でしたが、元会長から、元会長による当社債務の連帯保証に係る保証料 3,437,000 円が未払いであり同額を相殺するとの通知があり 419,795 円のみ返済が行われました。上記保証料に関しては、当社としても保証期間に応じた保証料の支払いは必要なものと理解しており、元会長からの弁済が全て完了した時点で社内で保証料支払いの決議をした後に対応する旨を当社から元会長に伝えてありましたが、元会長がこれを待たず一方的に相殺の意思表示をしてきたものです。元会長の主張する保証料は前提とする保証期間に誤りがあり、当社の計算によれば元会長に支払うべき保証料は正しくは 574,402 円であることから、元会長が未払いであるとして相殺してきた保証料 3,437,000 円と、正しい保証料 574,402 円との差額 2,862,598 円について支払いを求め、元会長が差額の支払いに応じた場合には適法な相殺として本件覚書の不履行とは扱わない予定です。他方、元会長が差額の支払いに応じない場合には本件覚書の不履行として法的手続きを進める予定です。

(iv)盛田(株)における元会長に対する売掛金の滞留

元会長に対する社内販売の滞留売掛金 (約 430 万円) の支払について、本件合意書を締結しております。具体的な返済計画、返済状況は(ii)に記載のとおりです。当社といたしましては、引き続き、本件合意書に基づき、元会長に対して弁済を求めてまいります。

(v)盛田アセットマネジメント及びモリタフードサービスに対し賃料を請求せずに盛田ビルの一部を使用させていたこと

改善報告書を平成 28 年 4 月 7 日に提出して以降、平成 28 年 4 月 11 日、盛田アセットマネジメントに対して平成 24 年 1 月 1 日から平成 27 年 12 月 11 日までの賃料 483 万 7172 円について請求書を発送しましたが、現在まで回答



はありません。また、平成28年4月11日に、モリタフードサービスに対して平成24年1月1日から平成27年12月11日までの賃料258万1465円について請求書を発送いたしましたが、平成28年4月15日付で支払いを拒絶する旨の書面が届きました。今後の対応について、まず、内容証明郵便により請求し、なお支払いに応じない場合は訴訟等の法的手続きに移行する方針を平成28年10月25日開催の取締役会において決議いたしました。

(c)モリタフードサービスに対する債権管理

モリタフードサービスに対する貸付金（約2億2700万円）の返済については、今後の対応について、まず、内容証明郵便により請求し、なお支払いに応じない場合は訴訟等の法的手続きに移行する方針を平成28年10月25日開催の取締役会において決議いたしました。

(d)合意に基づく返済実績

(単位：円)

	合意金額	返済実績	残金
エクスプレスカード使用、国内旅費、海外渡航費、本家警備料	11,856,795	8,419,795 相殺予定額 574,402	2,862,598
中元・歳暮関連費、子の日飲食費、滞留売掛金	10,432,340	0	10,432,340
実態のない業務委託手数料	15,254,027	3,000,000	12,254,027
計	37,543,162	11,419,795 相殺予定額 574,402	25,548,965

(e) 合意に至っていない案件

(単位：円)

相手先	金額	内容
S社	4,245,772	業務委託手数料
盛田アセットマネジメント	4,837,172	盛田ビル賃料
モリタフードサービス	2,581,465	盛田ビル賃料
モリタフードサービス	226,799,257	貸付債権

② 拡売費の過少見積りに伴う過年度決算訂正について

a. 経営体制の一新

**【改善報告書に記載した改善策】**

まず、上記のとおり、拡売費の不適切な過少見積りは、当社の経営幹部及び盛田(株)の代表取締役の法令遵守意識が不十分であったことに基づいていることから、同様の事態の再発を防止するには、当社及び盛田(株)の経営幹部を一新し、不適切な会計に対する規範意識の高い経営幹部が就任することが必要であるところ、上記のとおり、既に上記2社の経営体制は一新されています。

**【実施・運用状況】**

経営体制の一新につきましては、平成28年2月23日開催の当社第79回定時株主総会等により完了しております。なお、当社並びに当社の主要な子会社である盛田(株)及び(株)アルカンの新旧の経営体制につきましては、改善報告書別紙3をご参照下さい。

b. 割戻金・リベート・報奨金等管理実施要領の作成

**【改善報告書に記載した改善策】**

期間損益の遵守と迅速な決算のためには、拡売費の見積り計上は不可欠です。この再発防止策として「割戻金・リベート・報奨金等管理実施要領」を策定し、「意図的な拡売費の過少見積り」行為の再発を防止すると共に、「仮計上額」と「確定計上額」の相違を縮小するルール及び作業を実施いたします。具体的な内容は下記のとおりです。

- ・営業部は部門ごとに各年度の「年間目標相違率（絶対値）」を設定し、経営企画室に提出する
- ・営業経理課は「月次実績一覧」を営業部に提出し、営業部は「割戻額相違報告書」を経営企画室に報告し、経営企画室において「仮計上額」と「確定計上額」の相違内容を確認する
- ・経営企画室は相違率一覧を作成し、経営会議の定例報告資料とする
- ・経営企画室は四半期ごとに「相違率の目標と実績」を監査法人に報告する

**【実施・運用状況】**

再発防止策として「割戻金・リベート・報奨金等管理実施要領」を平成28年2月5日に策定し、その後平成28年3月23日の取締役会において承認・決議され、直ちにこの実施要領による「意図的な拡売費の過少見積り」行為の再発を防止し、「仮計上額」と「確定計上額」の相違を縮小するルール及び作業を開始・実施いたしました。

この実施要領に基づき、拡売費の仮計上額と確定計上額の相違及びその要因分析につきまして、平成28年2月度から実施しており、出荷時期と先方販売時期のズレ

等による拡売費見積額の差異は見受けられるものの差異要因が明確であり、意図的な拡売費の過少見積りは認められておりません。

なお、この実施要領は、全てのグループ子会社にかかるものですが、盛田㈱を除く他社では拡売費の発生はなく、拡売費の仮計上は盛田㈱のみで発生しております。この結果につきましては、平成28年9月期第2四半期の四半期レビュー時より、PwC あらた有限責任監査法人へ提出・報告しております。PwC あらた有限責任監査法人からは、「統制上この再発防止策の継続が必要。」との指導を受けた他には、四半期レビューの実施結果において未払拡売費に関して特段の指摘は受けておりません。

c. コンプライアンス意識の向上

【改善報告書に記載した改善策】

上記2(1)①eに記載のようにコンプライアンス意識向上のため、制度の見直しを  
実施します。内容としては、下記となります。

- (a)社内教育・啓蒙活動によるコンプライアンス意識の醸成
- (b)コンプライアンスチェック体制の強化
- (c)コンプライアンス規程・コンプライアンス委員会規程の見直し
- (d)コンプライアンス委員会の機能強化

【実施・運用状況】

具体的には、上記2(1)①e(a)~(d)をご参照下さい。

(2) 改善措置の実施状況及び運用状況に対する上場会社の評価

当社は、新経営体制のもと、改善報告書に記載した改善措置を適時適切に実施・運用することにつとめてまいりました。

具体的には、業務の適正を確保するために必要な体制の不備に関する改善措置のうち経営体制の一新(改善報告書2(2)①a)、内部統制の再構築(2(2)①b)、コーポレートガバナンスの強化(2(2)①c)、社内教育・啓蒙活動の実施、人事制度その他の制度運用の改善(2(2)①d)、コンプライアンス制度の見直し(2(2)①e)、業務委託契約等の見直し(2(2)①f)、業務プロセスの整備(2(2)①g)、及び拡売費の過少見積りに伴う過年度決算訂正に関する改善措置である経営体制の一新(2(2)②a)、割戻金・リベート・報奨金等管理実施要領の作成(2(2)②b)、コンプライアンス意識の向上(2(2)②c)につきましては、概ね改善措置の実施スケジュールどおり、実施及び運用を行っているものと評価しております。

他方、改善報告書に記載した改善措置のうち、元会長らに対する責任追及及び返還交渉(2(2)①h)につきましては、改善報告書記載の方針に基づいて順次返還交渉を進めており、一部については既に全額返還の合意がなされ、分割弁済による回収を開始し

ておりますが、現時点で両者の認識違いにより返済が十分でないもの、返還合意に至っていないもの、法的手続きに移行していないものがあります。これらにつきましては、まず、内容証明郵便により請求し、支払いに応じない場合は訴訟等の法的手続きに移行する方針を平成 28 年 10 月 25 日開催の取締役会において決議いたしました。なお、今後回収状況に変化があった場合など、必要に応じて適時開示してまいります。当社といたしましては、引き続き、改善報告書に記載した改善措置を適時適切に実施・運用することにより、株主様、投資家様をはじめ関係者の皆様からの信頼回復に努めてまいります。

(3) 改善措置の実施スケジュール

別紙をご参照ください。

以上

別紙 改善措置の実施スケジュール

(斜字は実施済み案件)

①業務の適正を確保するために必要な体制の不備について

改善措置	平成28年 2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
a. 経営体制の一新	監査等委員会設置会社への移行 当社及び主要な子会社の取締役刷新 (改善報告書別紙3を参照) 各グループ会社の係長以上の管理職の個人面談	↑ ↑							
b. 内部統制の再構築									
(a) 関連当事者との取引に関する手続規程の策定等 定、運用	関連当事者取引規程等の制定、運用								
(b) 内部審判機能の強化									
(i) 人事の独立性	新経営体制の発足 (当社、盛田、アルカン)								
(ii) 全社統制の再構築	監査等委員会による経営者、取締役会等のモニタリング								
(iii) 監査機能の強化									
(a) 監査等委員会と監査部門、コンプライアンス室との連携強化		監査等委員会と監査部門、コンプライアンス室との定例会の開催 (月1回)							
(i) 監査等委員会及び監査部門と会計監査人との連携			監査等委員会及び監査部門と会計監査人との会議 (監査方針の確認)				監査等委員会及び監査部門と会計監査人との会議 (監査結果の中間報告)		
(ウ) 内部監査の機能強化		取締役会へ監査等委員 (1名) 及び内部統制室長、内部監査室長出席	「内部監査指針」の見直し ・取締役会・経営会議へ監査等委員 (1名) 及び内部統制室長、内部監査室長出席						
(iv) 内部通報制度の見直し									
	「e. コンプライアンス制度の見直し (b) コンプライアンスチェック体制の強化」にて記載								
c. コーポレートガバナンスの強化									
	監査等委員会設置会社への移行								
		独立性の高い社外取締役登用の検討							
									平成28年10月4日に外部の法律事務所の新任を要旨
d. 社内教育・啓蒙活動の専横 人事制度その他の制度運用の改善									
	「e. コンプライアンス制度の見直し (a) 社内教育・啓蒙活動によるコンプライアンス意識の醸成」にて記載								
e. コンプライアンス制度の見直し									
(a) 社内教育・啓蒙活動によるコンプライアンス意識の醸成	コンプラNEWSの継続発行による啓蒙活動				コンプライアンスエリア研修の実施	コンプライアンスオフィサー研修の実施	コンプライアンスリーダー研修の実施		

	コンプライアンス自己確認シート(記名式)の実施	コンプライアンス委員への自己確認シートの回答結果報告	コンプライアンス委員による改善・解決すべき事案の対応	コンプライアンス委員会による改善・解決すべき事案の対応	コンプライアンス委員会による改善・解決すべき事案の対応	↑
(b)	不正等に関するアンケート(無記名式)の実施	コンプライアンス委員会へ報告	「内部通報規程」の運用	コンプライアンス委員による改善・解決すべき事案の対応	コンプライアンス委員会による改善・解決すべき事案の対応	↑
(c)	内部通報窓口の名称変更	「内部通報規程」の制定				↑
(d)	コンプライアンス規程・コンプライアンス委員会規程の改訂	コンプライアンス委員会規程・コンプライアンス委員会規程の改訂	「内部通報規程」の運用	コンプライアンス委員による改善・解決すべき事案の対応	コンプライアンス委員会による改善・解決すべき事案の対応	↑
(e)	コンプライアンス委員会委員の機能強化	コンプライアンス委員会委員の刷新	「内部通報規程」の運用	コンプライアンス委員による改善・解決すべき事案の対応	コンプライアンス委員会による改善・解決すべき事案の対応	↑
f.	業務委託契約等の見直し		元会長の盛田ビル8F退去及び杜宅実約の解除	コンプライアンス委員会による改善・解決すべき事案の対応	コンプライアンス委員会による改善・解決すべき事案の対応	↑
g. 業務プロセスの整備						
(a)	役員賞与関連の支出経費の明細確認				・内部監査室による役員賞与の支出経費の明細確認 ・必要に応じて監査等委員会と監査部門、コンプライアンス室との定例会で報告	↑
(a)	旅費交通費等の支出経費の確認				・内部監査室による旅費交通費等の支出経費の確認 ・必要に応じて監査等委員会と監査部門、コンプライアンス室との定例会で報告	↑
(b)	売掛金管理状況の確認				・内部監査室による売掛金管理状況の確認 ・必要に応じて監査等委員会と監査部門、コンプライアンス室との定例会で報告	↑
h. 元会長らに対する責任追及及び返還交渉の経緯と方針について						
(a)	元会長の関係先に対する実態のない業務委託手数料等の支払					↑
(b)	経費の不適切な支出等					↑
(1)	元会長による当社のIRエクストラプレスカードの使用	分割弁済する旨の寛書締結(8回分割、最終平成28年9月)				↑
(1)	元会長による国内宿泊費、海外渡航費等の支払	分割弁済する旨の寛書締結(8回分割、最終平成28年9月)				↑

元会屋による中元・歳暮関連費、子の日各店における飲食費									分割弁済する旨の覚書締結(5回分割、最終平成29年2月)											一部未返済分については平成28年10月25日の取締役会において内容証明による請求を行い、支払いが無い場合は法的な手続きに移行する回取方針を決議
(ii) 盛田樹の元会長に対する本家警備料の支払									分割弁済する旨の覚書締結(8回分割、最終平成28年9月)											内容証明による請求を行い、支払いが無い場合は法的な手続きに移行する回取方針を決議
(iv) 盛田樹における元会長に対する売掛金の滞留									分割弁済する旨の覚書締結(5回分割、最終平成29年2月)											平成28年10月25日の取締役会において内容証明による請求を行い、支払いが無い場合は法的な手続きに移行する回取方針を決議
(v) 盛田アセットマネジメント及びモリタフードサービスに対し賃料を請求せずに盛田ビルの一部を使用させていたこと																				平成28年10月25日の取締役会において内容証明による請求を行い、支払いが無い場合は法的な手続きに移行する回取方針を決議
(c) モリタフードサービスに対する債権管理																				平成28年10月25日の取締役会において内容証明による請求を行い、支払いが無い場合は法的な手続きに移行する回取方針を決議

② 販売費の過少見直しに伴う過年度決算訂正について

改善措置	平成28年2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	
a. 経営体制の一新	①業務の適正を確保するために必要な体制の不備について「a. 経営体制の一新」にて記載									
b. 割戻金・リベート・報奨金等管理実施要領の作成	要項の策定と運用									
c. コンプライアンス意識の向上	①業務の適正を確保するために必要な体制の不備について「e. コンプライアンス制度の見直し」にて記載									