



平成 28 年 4 月 7 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 柚 義 継

(電話番号 06-6444-5293)

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、企業行動規範の遵守すべき事項に違反した件につきまして、平成28年3月24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502条第1項第2号の規定に基づき、その経緯及び改善措置を記載した「改善報告書」を提出するよう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いたします。

別添書類：改善報告書

以上

改善報告書

平成 28 年 4 月 7 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

このたびの企業行動規範の遵守すべき事項に違反した件について、有価証券上場規程第 502 条第 1 項第 2 号の規定に基づき、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。

目次

1. 事案の概要、経緯・原因	4
(1) 事案の概要	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	5
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	5
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	6
(2) 事案発覚の経緯	6
① 第1次調査について	6
a. 第1次調査委員会の構成について	6
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	7
② 第2次調査について	7
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	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 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	9
b. 調査期間について	9
c. 調査の目的及び調査の対象範囲について	9
d. 調査方法について	9
(3) 事案ごとの経緯・原因	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. 実体のない業務委託契約等の締結及び会社財産の流出が生じた原因について	9
b. 経費の不適正な支出等が生じた原因について	13
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	17
② 拡売費の過少見積りに伴う過年度決算訂正が生じた原因について	21
a. 事実関係	21
b. 上記事態が生じた原因	23
2. 改善措置	24
(1) 原因分析	24

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	24
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（上記1(3)①のabc）	24
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（上記1(3)①のabc）	25
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（上記1(3)①のabc）	25
d. 役員室・内部監査室・経理部門の機能不全（上記1(3)①のb(a)(b)(c)(d)）	25
e. 内部監査体制の不備（上記1(3)①のb(a)(b)(c)(d)）	26
f. 業務委託契約等に関するチェック体制の不備（上記1(3)①のab(c)）	26
g. 業務プロセスの不備	26
② 拡売費の過少見積りに伴う過年度決算訂正について	27
(2) 再発防止に向けた改善措置（実施済みのものを含みます。）	27
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	27
a. 経営体制の一新（上記2(1)①のabcf及び②）	27
b. 内部統制の再構築（上記2(1)①のa～g）	28
c. コーポレートガバナンスの強化（上記2(1)①のa～g）	30
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（上記2(1)①のa～g）	30
e. コンプライアンス制度の見直し（上記2(1)①のa～g及び②）	30
f. 業務委託契約等の見直し（上記2(1)①のabf）	33
g. 業務プロセスの整備（上記2(1)①のcdeg）	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（上記2(1)①abc）	34
② 拡売費の過少見積りに伴う過年度決算訂正について	36
a. 経営体制の一新（上記1(3)②bの(a)(b)）	36
b. 割戻金・リベート・報奨金等管理実施要領の作成（上記1(3)②bの(c)(d)）	36
c. コンプライアンス意識の向上（上記1(3)②bの(b)）	36
(3) 改善措置の実施スケジュール	37
3. 業務の適正を確保するために必要な体制整備の不備等が投資家及び証券市場に与えた影響についての認識	37
別紙1 訂正を行った決算短信等	38
別紙2 訂正による過年度連結業績への影響	40
別紙3 新旧経営陣比較	43
別紙4 改善措置の実施スケジュール	44

1. 事案の概要、経緯・原因

(1) 事案の概要

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

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。

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、以下の(a)から(c)までのとおり、当社元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等に対して、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。

(a)当社の子会社である盛田株式会社（以下「盛田株」といいます。）が、A氏が代表を務める有限会社X社（以下「X社」といいます。）との間で、盛田株の子会社であった甲株式会社（以下「甲社」といいます。）の株式譲渡に際し、平成26年7月8日付株式譲渡アドバイザー契約書を締結し、同契約及び報酬額を定める同年8月12日付覚書に基づき、X社に対し、甲社の株式譲渡に係るアドバイザー報酬として、平成26年8月に1000万円（税込）を支払ったこと

(b)盛田株が、C氏（以下「C氏」といいます。）が代表を務める株式会社Z社（以下「Z社」といいます。）との間で平成23年12月16日付株式譲渡媒介契約を締結しており、Z社に対し、盛田株の子会社であった乙株式会社（以下「乙社」といいます。）の株式譲渡に関し、その譲渡先の紹介手数料として525万4027円（税込）を支払ったこと

(c)盛田株が、平成22年10月31日に、元会長の実母であるD氏（以下「D氏」といいます。）が代表を務めていた株式会社S社（以下「S社」といいます。）との間で、盛田株が製造する食品・酒類に対するコンサルタント業務を委託業務とする業務委託契約を締結し、平成27年2月まで、業務委託料として同社に対し月額11万円（税込）を支払っていたこと

b. 経費の不適切な支出等について

当社又は盛田㈱において、以下の(a)から(d)までのとおり、本来会社の経費とは認められない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、以下の(e)につきましては、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。

(a)元会長による当社のJRエクスプレスカードの使用

(b)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

(c)盛田㈱による元会長の本家警備料の支払

(d)盛田㈱における元会長に対する売掛金の滞留

(e)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

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

当社は、元会長が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に対し、平成24年9月期末の時点で246百万円の債権を有していたところ、モリタフードサービスは、平成24年10月15日に、元会長が実質的に支配する盛田アセットマネジメントに対し、盛田アセットマネジメントの財政状態が著しく悪化していたにもかかわらず、260百万円の貸付を行いました。その結果、平成24年の時点で、当社のモリタフードサービスに対する債権の回収が困難となったことが発覚しました。これは、元会長が当社の代表取締役の地位にありながら、モリタフードサービスの代表取締役として、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貸付を行い、盛田アセットマネジメントないし自己の利益を図り、当社のモリタフードサービスに対する債権を回収困難なものにしたと認められます。

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㈱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

上記①及び②に伴い行った当社の過年度決算の訂正の内容及び金額は、別紙 1 及び別紙 2 のとおりです。

(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 檜本尚彦、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) 事案ごとの経緯・原因

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が生じた原因について

(a) 盛田(株)とX社との契約について（金額：1000万円）

前記のとおり、盛田(株)は、A氏が代表を務めるX社との間で、盛田(株)の子会社であった甲社の株式譲渡に際し、平成26年7月8日付株式譲渡アドバイザー契約書を締結し、同契約及び報酬額を定める同年8月12日付覚書に基づき、X社に対し、甲社の株式譲渡に係るアドバイザー報酬として、平成26年8月に1000万円（税込）を支払いました。しかし、独立調査委員会及び当社の調査

の結果、以下のとおり、上記業務委託に係るアドバイザー業務にその実態はなかったものと認められ、上記のアドバイザー報酬の支払を業務委託料として認識するのは不適切でありました。

当社グループは、平成26年当時、借入金返済のため事業売却を検討せざるを得ない状況にありました。このため、X社との間で、平成26年7月8日付株式譲渡アドバイザー契約書及び同年8月12日付覚書を締結しましたが、X社からは譲渡先の紹介は受けておりませんでした。

また、盛田(株)では、X社との間のアドバイザー契約及び覚書の締結について、平成26年8月21日に開催された取締役会において事後的な追認決議にて承認を受けておりますが、これは事前申請・承認という通常の認証手続によるべきであったと認識しています。また、当社でも、盛田(株)によるX社との株式譲渡アドバイザー契約及び覚書締結について、平成26年8月22日に開催された取締役会において、事後的な追認決議で承認がなされていますが、これも、事前申請・承認という通常の認証手続によるべきであったと認識しています。

さらに、甲社の株式譲渡価額約2億8816万円の約3.5%に相当するアドバイザー契約報酬1000万円は、紹介料としても金額的に妥当ではなく、譲渡先の紹介を受けていない以上、上記金額を支払ったことには問題があったと認識しています。

上記事態が生じた原因としては、元会長個人及び元会長一族の美術商として長年付き合いがあり、元会長と個人的に懇意にあるA氏が代表を務める会社との取引について、当社において、元会長に対する便宜を図るために実施するものであると認識しながら、元会長に対する遠慮等から、当社にとって不利益な行為は止めるべきであるなどと、元会長に対して意見を言うことができなかつたことが挙げられます。

また、本来、取締役会において取引を承認するに際しては、事前にその必要性、合理性及び相当性を慎重かつ十分に精査することが求められていました。しかしながら、盛田(株)及び当社では、それぞれの取締役会の事前の承認なく上記各契約を締結してしまい、また、事後的な取締役会においても、十分な牽制機能を働かせることができず、上記各契約締結に際して、その必要性、報酬の支払の相当性や金額の妥当性について十分に検討することなく、契約締結及び支払の追認に至っております。さらに、監査役会としても、一部異議を述べた監査役もいたものの、最終的には、取締役会のとった行為に対し、積極的に助言・意見表明を行わず、結果として追認してしまったことも原因の1つと考えております。

(b)盛田(株)とZ社との契約について（金額：約525万円）

前記のとおり、盛田(株)は、C氏が代表を務めるZ社との間で、盛田(株)の子会社

であった乙社の株式譲渡に際し、平成 23 年 12 月 16 日付け株式譲渡媒介契約を締結し、Z 社に対し、その譲渡先の紹介手数料として同月に 525 万 4027 円（税込）を支払いました。しかし、独立調査委員会及び当社の調査の結果、以下のとおり、上記契約に係る株式譲渡先紹介の事実はなかったものと認められ、上記の紹介手数料の支払を業務委託料として認識するのは不適切でありました。

当社グループは、平成 23 年当時、借入金返済のため事業売却を検討せざるを得ない状況にありました。このため、Z 社との間で、平成 23 年 12 月 16 日付で業務委託契約を締結しましたが、Z 社からは譲渡先の紹介は受けておりませんでした。

また、盛田(株)では、Z 社との株式譲渡媒介契約書について、同年 12 月 19 日に開催された取締役会において、事後的な追認決議にて承認を受けておりますが、これも事前申請・承認という通常の認証手続によるべきであったと認識しています。また、当社では、同年 12 月 19 日に開催された取締役会において、盛田(株)と Z 社との間の業務委託契約書の締結について、盛田(株)で追認で承認したとの報告がなされていますが、そもそも当社においても報告事項ではなく決議事項とすべきであった上に、これも、事前申請・承認という通常の認証手続によるべきであったと認識しています。

さらに、上記紹介手数料の金額は、紹介料としても金額的に妥当ではなく、譲渡先の紹介を受けていない以上、上記金額を支払ったことには問題があったと認識しています。

上記事態が生じた原因としては、かねてから元会長と個人的な付き合いがある C 氏が代表を務める会社との取引について、当社において、元会長に対する便宜を図るために実施するものであると認識しながら、当社にとって不利益な行為は止めるべきであるなどと、元会長に対して意見を言うことできなかったことが挙げられます。また、本来、取締役会においては、事前に当該取引の必要性、合理性及び相当性を慎重かつ十分に精査することが求められていました。しかしながら、盛田(株)は、取締役会の事前の承認なく上記契約を締結してしまい、また、事後的な取締役会においても、十分な牽制機能を働かせることができず、上記契約締結に際して、その必要性、報酬の支払の相当性や金額の妥当性について十分に検討することなく、契約締結及び支払の追認に至っておりました。また、当社においても、取締役会の事前の承認なく締結されてしまった上記契約について、事前承認事項であるにもかかわらず事後報告事項として付議した上に、十分な牽制機能を働かせることができず、上記のような問題点を指摘することができませんでした。

さらに、監査役会としても、取締役会のとった行為に対し、積極的に助言・意見表明を行わず、結果として追認してしまったことも原因の 1 つと考えており

ます。

(c)盛田(株)と S 社との契約について (金額：約 400 万円)

前記のとおり、盛田(株)は、平成 22 年 10 月 31 日に、D 氏が代表を務めていた S 社との間で、盛田(株)が製造する食品・酒類に対するコンサルタント業務を委託業務とする業務委託契約を締結し、D 氏が死去する直前の平成 27 年 2 月まで、業務委託料として同社に対し月額 11 万円 (税込) を支払っていました。しかし、独立調査委員会及び当社の調査の結果、D 氏が死去の直前までコンサルティングを行える状態にあったとは考えにくい上、S 社は、平成 23 年 6 月に解散決議を行っており、その後も上記業務を行っていたとは考えられないため、S 社による盛田(株)に対するコンサルティングの実態は契約の全期間に亘って存在していたわけではありませんでした。したがって、少なくとも S 社の解散決議後の期間についての上記業務委託料の支払を業務委託料として認識するのは不適切でありました。

当該業務委託の経緯については、D 氏は過去マキシムドパリをはじめ外食産業の導入や盛田(株)における各国大使館向けの料理教室・レシピの開発などを行っており、同時に当社ギフトの最大顧客でもあった上に、実際に D 氏が、その豊富な経験を踏まえ、当社子会社へ商品アイデア等を提供していた経緯もあったため、知識・識見ともに優れており、お互いの関係性をビジネスとして整えるために、業務委託契約を締結しました。そして、S 社の解散決議前については、商品アイデア、販売促進等への助言と中元・歳暮での当社商品の使用及びオピニオンリーダーとして友人・知人への宣伝・紹介を受けていました。しかしながら、S 社の解散決議後においても、当該解散決議を認識せず、D 氏からの業務の提供がなくなった後も、従前の D 氏との関係から契約の打ち切りに踏み切ることができず、結果として業務委託契約を継続し、業務委託料を支払っていたことには問題があったと認識しています。なお、盛田(株)と S 社との間の業務委託契約についても、盛田(株)における取締役会の承認決議は、事後的な追認決議の形でなされていますが、事前申請・承認という通常の認証手続によるべきであったと認識しています。

上記事態が生じた原因としては、今回の調査において指摘を受けるまで、盛田(株)の取締役を兼任していた当社元代表取締役社長小林武司氏 (以下「元社長」といいます。) が、S 社の解散の事実を認識していなかったこと、また、業務提供の実態がなくなったことを認識した後も従前との D 氏との関係から契約の打ち切りに踏み切れなかったことにあります。本来、取締役会においては、既に締結した業務委託契約についても、定期的に、その必要性、合理性及び相当性を検討する必要があるにもかかわらず、盛田(株)の取締役会は、かかる検討を十分に行って

いなかったものと考えております。

また、取締役会の行為に対し、積極的に助言や意見表明してこなかった盛田樹の監査役の姿勢についても問題があったと認識しております。

b. 経費の不適正な支出等が生じた原因について

(a)元会長による当社の JR エクスプレスカードの使用について(金額:約 500 万円)

元会長が利用した当社の JR エクスプレスカードの使用履歴において、平成 26 年 4 月から平成 27 年 3 月までの間の総額 751 万 8000 円の利用のうち、JR の回数券と思われる購入履歴として 235 万 6000 円 (168 枚分) が記録されていましたが、かかる支出について、その経緯、用途及び会社の経費とすることの適切性が不明であったところ、独立調査委員会及び当社の調査の結果、業務関連性ないし業務上の必要性は必ずしも明らかでなく、元会長の個人的な費用を会社に支払わせることによって、会社の利益を犠牲にして元会長が利益を得ていると評価される部分があることは否定できないと認められました。

JR エクスプレスカードは当社役員が利用しており、金額上限は、各役員過去の利用状況から設定され、元会長・元社長は 60 万円、その他の役員は 20 万円でした。これらのルールについては書面化されたものではありませんでした。各役員はそれぞれ出張回数が多いため、利用手続は元社長への事後報告であり、精算は、JR 東海からの請求書を役員室でチェックし、管理していました。請求書に記載されている利用内容の明細は日時と金額だけであるため、元会長による同行者のための回数券の購入は見逃されていました。

元会長は当時自宅が名古屋であって、当社の本社機能のある東京・大阪等に向かうため、使用頻度も多く、秘書同伴での打ち合わせも多くありました。そのため、当時は適正な使用と認識していましたが、出張に関して、事前事後の報告が行われていなかったため、役員室で内容を精査し、判断すべきだったと認識しております。元会長の場合には清算時に添付すべきチケット等の報告がなされず、その都度元社長や当社元代表取締役副社長松本健司氏(以下「元副社長」といいます。)が口頭にて改善を促しましたが、実行されませんでした。役員室の秘書が交通費・出張スケジュール等のチェックを行っていましたが、全ての確認には至りませんでした。また、経理部門は、元社長や元副社長を通してチケット等の証憑の提出を元会長に依頼していましたが、提出されませんでした。そのため、最終的には、元会長からの証憑の提出及びその確認のないままに、役員室の秘書が経費処理をしておりました。

上記事態が生じた原因としては、旅費規程における証憑確認等のルールが実態として十分に機能しておらず、元会長の精算に対して、元会長に対する遠慮等から口頭での注意や改善の要請にとどまり、ルールに反した場合の旅費規程上

の対応がなされておらず、その点で元会長に特別の配慮を行っていたものと考えられます。

なお、元会長による当社の JR エクスプレスカードの使用に係る最終的な総額は、約 500 万円であります。

(b)元会長に対する私用の国内宿泊費、中元・歳暮関連費等の支払について（金額：約 940 万円）

独立調査委員会及び当社の調査の結果、当社の元会長に対するその他の私用の国内宿泊費、中元・歳暮関連費等の支払として、以下の不適切な支出が発覚しました。

(i)国内宿泊費（金額：約 220 万円）

当社の旅費規程によると、代表取締役の宿泊料は 1 万 3000 円を上限とする実費と定められているところ、元会長の 1 泊の宿泊料が旅費規程で定める上限の 1 万 3000 円を超過する取引が散見され、平均は 1 泊あたり 3 万円を超えており、旅費規程上、特別の事情により上限を超える場合、相当の理由書の提出を受けて実費を支給することができるとされているが、かかる理由書が提出された形跡は一切ないことが発覚しました。

また、国内宿泊費が発生している期間に、元会長が海外に出張していることを示す資料が存在する等、妥当性が疑われる国内宿泊費が発覚しました。

以上の結果、当社の費用として計上することの妥当性が疑われる国内宿泊費の支出の総額は、約 220 万円であります。

(ii)中元・歳暮関連費（金額：約 450 万円）

接待交際費に関して、当社及び盛田㈱において、元会長の中元・歳暮とみられる費用が計上されており、その実態を確認したところ、送り主が当社ではなく、元会長の自宅名義で行われていると考えられるものが認められ、これらについては、会社経費として処理することの妥当性に疑義があると考えられます。その総額は約 450 万円であります。

(iii) 子の日各店における飲食費（金額：約 170 万円）

株式会社子の日各店における飲食費の業務関連性について、元会長のスケジュール、請求書、宿泊料等の諸資料との整合性から疑義があるものが発覚し、かかる飲食費については、会社経費として処理することの妥当性に疑義があると考えられます。その総額は約 170 万円であります。

(iv)海外渡航費（金額：約 100 万円）

元会長が平成 27 年 9 月期にホノルル及びグアムに出張した経費（合計 1,039 千円）が計上されていましたが、これに関して、渡航目的等を裏付ける具体的な証拠等はなく、これらの費用については、業務関連性が明確でないため、

会社の経費とすることの妥当性について疑義があると考えられます。

(v)上記経費の不適切な支出の原因

上記(i)ないし(iv)の不適切な支出が生じた原因としては、元会長による経費支出及び元会長に関連する取引、その他の元会長に係る不正リスクに対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、当社グループにおける本来とるべき金額に応じた稟議をとらなかったこと、当社の内部監査室・経理部門は不適切な支出という認識を有しておらず、実効的な監査・指摘がなされていなかったこと、さらに、当社の内部監査部門の人員が1名のみであり、また、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、上記の点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なっていたことが挙げられます。また、例えば、国内宿泊費等については、元会長に注意をしても元会長が従わず、対応を変えられなかったことが原因です。海外渡航費については、海外出張は社長決裁であるため元会長から元社長に海外出張申請が出されていましたが、海外出張を伴う海外プロジェクトは元会長の専任事項であり、元社長は仕事か私用かの判断がつかなかったために海外出張申請を許可したことが原因の1つであります。

(c)盛田株による元会長の本家警備料の支払について（金額：約360万円）

独立調査委員会及び当社の調査の結果、盛田株において、平成23年10月から平成24年3月までにかけて、月額600千円（税込）の盛田株の小鈴谷工場に隣接する元会長の本家の警備料金が業務委託費として計上されてきました。その総額は約360万円となります。元会長の本家の警備は、盛田株の警備と同じ警備会社が行っていましたが、当該警備会社に対し本家から警備料の入金がなされておらず、当該警備会社から盛田株に対し本家への警備料の支払がなされないのであれば、盛田株の小鈴谷工場の警備をやめるとの申し入れがあったため、盛田株としては同社の警備継続のためにやむなく本家の警備料の滞納分を支払ったことが発覚しました。かかる状況下では、本家の警備料を盛田株が一旦支払うことはやむを得なかったと思われるものの、本家の警備料は盛田株の業務に関係がないことから、盛田株の業務委託費として処理することは不適切でありました。

上記事態が生じた原因としては、元会長による経費支出及び元会長に関連する取引、その他の元会長に係る不正リスクに対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、子会社における業務委託料の計上に関して当社への報告の可否を規律する適切な規程等が存在しなかったこと、そのため当社に対する報告がなされておらず当社による検証

や指摘がなされていなかったこと、盛田(株)の役員を兼任している当社役員が適切に報告や検討を行わなかったことが挙げられます。

(d)盛田(株)における元会長に対する売掛金の滞留について（金額：約 430 万円）

独立調査委員会及び当社の調査の結果、盛田(株)において、元会長への盛田(株)製品の社内販売の売掛金が長期に亘り滞留していることが発覚しました。

この売掛金は、平成 21 年 9 月 30 日付請求書分から回収が滞っているにもかかわらず、以降も毎月のように売上が計上され、請求書が発行されているものの回収されていませんでした。しかも、平成 25 年 9 月期より、それまでの滞留状況を考慮して、債権残高に 100%を乗じた貸倒引当金を設定しましたが、かかる状況に陥ってからもなお、盛田(株)における元会長への売上を毎月のように計上していました。これら一連の事実経過は、通常の与信管理の枠内では到底説明のつくものではなく、元会長という地位を利用した、非常に不適切な取引でありました。なお、元会長に対する売掛金は、平成 27 年 9 月期において、4,255 千円となっており、全額につき貸倒引当金が設定されています。

当社としては、上記売掛金の解消を元会長に再三依頼し、最低限四半期決算ごとに売掛金の弁済を請求し、また、売掛金が増加した際に口頭にて精算を要求していましたが、元会長から請求通りに払ってもらえず、また元会長からの新たな注文について現場担当者は、元会長からの指示を断ると社員として不利益を被る懸念から、断りきれず、その結果、売掛金滞留につながりました。その総額は約 430 万円であります。

上記事態が生じた原因としては、まず、元会長は従前から盛田(株)の小鈴谷工場に対し直接贈答品を発注し、工場側は元会長の指示に従い商品を手配・発送してきた中で、小鈴谷工場は盛田家本家に隣接しており、極めて濃密な関係が存在していたために、元会長からの要請に対して工場側も電話一本で対応することが行われておりました。元会長ばかりではなく盛田(株)の社員も元会長への遠慮もあり、従前からのやり方に疑問を感じずに、関係性を持続したことが最大の原因だと考えられます。その他、元会長に関連する取引その他の元会長に係る不正リスクに対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、適切な社内規程や滞留債権の報告体制が存在しなかったこと、通常の決裁処理が行われず、かつ売掛金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、元会長に対して十分な請求・督促が行われていなかったことが挙げられます。

(e)当社が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、東京本社の盛田ビルの一部を使用させていたことについて（金額：約 700

万円)

独立調査委員会及び当社の調査の結果、以下の事実が発覚しました。

当社が東京本社として使用している盛田ビルは、当社が1棟全部を賃借しているところ、当社と盛田アセットマネジメント（同社は資産管理会社であり、平成20年6月23日以降現在に至るまで元会長が代表取締役を務めており、元会長が実質的に支配していると認められます。）との間の平成22年10月1日付賃貸借契約によれば、当社は、同日から、盛田アセットマネジメントに対し、盛田ビルの7階の全部及び8階の一部を月額2,018千円で転貸していましたが、盛田アセットマネジメントは、資金難から当社への賃料を滞納し、平成23年12月31日をもって、当社と盛田アセットマネジメントとの賃貸借契約は解約されました。しかし、上記賃貸借契約解約後も、少なくとも7階については、当社の役員及び従業員のほかに、盛田アセットマネジメントの従業員が平成27年12月11日まで使用しており、また、モリタフードサービスの従業員も同日まで使用していました。

この点に関し、平成23年12月31日までは、盛田ビルの7階の全部及び8階の一部について、盛田アセットマネジメントに対する月額賃料が賃貸収入勘定に計上されていましたが、平成24年1月1日以降は、解約に伴い盛田アセットマネジメントに対する賃貸収入は計上されていません。しかし、上記賃貸借契約解約後の使用実態からすれば、当社は、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、盛田ビルの利用実態に応じた適切な賃料を請求すべきであり、元会長関連会社に対する適切な金額による債権認識といった会計処理がなされていなかったことは不適切でありました。請求すべきであった賃料の総額は約700万円です。

上記事態が生じた原因としては、基本的には一時的な使用が前提とされていたため、各関連部署は使用状況の継続的な確認まではしておらず、継続的に使用している実態を把握していなかったことが一番の理由と考えられます。その他、元会長に関連する取引その他の元会長に係る不正リスクに対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、外見上は利用状況に変化がなく、また、盛田ビルの7階・8階は役員以外はほとんど利用しないため、一般社員が実情について認識していなかったことも原因として挙げられます。

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

(a) 事実関係

独立調査委員会及び当社の調査の結果、以下の事実が発覚しました。

モリタフードサービスは、盛田(株)が製造する「ねのひ」ブランドの酒を提供す

る料飲店「ねのひ寮」（現「蔵人厨ねのひ」）を運営する会社として昭和44年6月に設立され、当社グループにおいて外食事業を担う唯一の会社として、業務を拡大していました。その業務拡大に係る新規出店に要する費用は、親会社であった当社からの借り入れで賄ったため、平成20年9月期の期末時点において、モリタフードサービスは当社に対し、約8億円の借入債務を負うに至りました。しかし、モリタフードサービスには複数の不採算店があったこと等から、平成20年9月期に約69百万円、平成21年9月期に約148百万円の当期純損失を計上し、平成20年12月以降、その運転資金さえも親会社に頼らざるを得ない状況に陥っていました。

他方、平成20年末頃、当社は株式会社三菱東京UFJ銀行（以下「BTMU」といいます。）の継続支援を得るために、中期事業計画及び弁済計画を策定しましたが、当該計画は、BTMUの要請もあり、当社グループのノンコア事業・不採算事業の処分により、収益性の改善と有利子負債の圧縮を図るものとなりました。そして、モリタフードサービスの行う外食事業は不採算のノンコア事業として処分の対象となりましたが、債務超過であるにもかかわらず約8億円の借入金を有することから、当該借入金を回収できる金額で株式を処分することは極めて難しい状況でした。そのため、元会長は、BTMUからモリタフードサービス株式の購入を要請され、一方で家業の「ねのひ」ブランドを冠した店を第三者に譲渡することを回避する意向もあったことから、平成21年秋頃には、元会長が実質的に支配するMorita & Sons Inc.（ハワイ所在のアメリカ法人であり、当時、元会長が100%株主かつPresidentでした。以下「M&S」といいます。）に対してモリタフードサービスの株式を売却する方向性が決まりました。モリタフードサービスの株式譲渡の対価は、平成21年9月末のモリタフードサービスの純資産価値が約75百万円のマイナス（債務超過）であったことから、1株当たりの株式譲渡価額は1円とされましたが、当該株式譲渡の条件として、クロージングまでにM&Sが8億円をモリタフードサービスに貸し付け、モリタフードサービスが当該資金をもって当社からの借入金8億円を弁済するものとされました。これは、当社のモリタフードサービスに対する貸付金8億円について、M&Sが肩代わりすることを約するものでしたが、債務超過かつ事業損益が赤字であるモリタフードサービスが当社に対して早期に8億円の借入金の弁済を行うことは客観的に極めて困難な状況にあったことから、元会長も当社も、かかるM&Sによる当社のモリタフードサービスへの貸付金の肩代わりは、BTMUの要請にもとづく、元会長の当社に対する一種の資金支援であると理解していました。

そして、平成22年5月31日、当社とM&Sとの間で、モリタフードサービス株式に係る株式譲渡契約が締結されました。

しかし、かかるモリタフードサービスの株式譲渡の条件であったM&Sによる

モリタフードサービスへの貸付及びこれを原資とするモリタフードサービスから当社への借入金の弁済は、株式譲渡契約の締結前に実施されたものも含め合計で約 6 億 5328 万円が履行されたものの、M&S から約 1 億 4672 万円の貸付がなされなかったこと、平成 22 年 9 月末までに当社からモリタフードサービスに対し営業赤字資金の追加貸付がなされたこと、貸付債務のほかにも経営指導料未払金等が存在したこと等から、株式譲渡のクロージング後の平成 22 年 9 月末においてもなお、モリタフードサービスは当社に対し約 2 億 88 百万円の債務を負っていました。

当社は、上記モリタフードサービスに対する債権について、モリタフードサービスの大坂店舗退店に係る当社の負担金 5000 万円と相殺した上で、残余をモリタフードサービスの事業キャッシュフローから回収するものとし、平成 23 年 8 月 31 日、モリタフードサービスとの間で長期分割弁済の合意をなし、さらに平成 24 年 12 月には毎月の弁済額を大幅に減額しました。しかし、モリタフードサービスから当社に対しては少額の弁済がなされるにとどまり、平成 25 年 12 月以降は一切弁済がなされず、平成 26 年 9 月期末時点において、なお約 2 億 2700 万円の当社に対する債務が存在しました。

以上のような状況の中で、モリタフードサービスは、平成 24 年 10 月 9 日にモリタフードサービスの事業の一部を子の日に事業譲渡（以下「本件事業譲渡」といいます。）し、事業譲渡代金 3 億 3000 万円を受け取っていました。本件事業譲渡時、モリタフードサービスの代表取締役及び事業譲渡先である子の日の代表取締役は、いずれも E 氏でありました。そして、本件事業譲渡の直後の平成 24 年 10 月 15 日、元会長の意向によりモリタフードサービスから盛田アセットマネジメントに対し、盛田アセットマネジメント又は元会長の利益のために 2 億 6000 万円が弁済日を平成 25 年 9 月 30 日として貸し付けられています（以下「本件貸付」といいます。）。しかし、盛田アセットマネジメントは、見るべき資産も収入もなく、ほぼ休眠状態であり、期間損益として純損失を計上していたため、モリタフードサービスから盛田アセットマネジメントに提供された資金がモリタフードサービスに返済されると見込まれる事情はない状況でした。そして、現在も、当該貸付金が回収される見込みはなく、本件事業譲渡代金は、モリタフードサービスの当社に対する貸付金等債務の弁済には一切充てられませんでした。その結果、平成 26 年 9 月期末時点の債務である約 2 億 2700 万円が当社に対する債務として残っています。

(b)法的評価

本件事業譲渡を行ったことにより譲渡代金がモリタフードサービスに入って

きたことは事実であるところ、かかる譲渡代金は本来モリタフードサービスの当社に対する債務の弁済に充てられるべきでした。しかしながら、元会長は、盛田アセットマネジメントの利益（又は盛田アセットマネジメントを通じて自己の利益）を図る目的で、当時、盛田アセットマネジメントが事業を行っておらず、見るべき資産も収入もなく、ほぼ休眠状態であり、期間損益として純損失を計上するなどしていたため、盛田アセットマネジメントに提供された資金が返済されると見込まれる事情はないことを認識しながら、盛田アセットマネジメントに対して本件貸付を実施しました（実際、モリタフードサービスによる本件貸付は、その実行後、返済されていません。）。そして、元会長は、モリタフードサービスは全体として赤字事業であることを認識していたことからすれば、モリタフードサービスが本件事業譲渡後に残った店舗の事業キャッシュフローを原資として当社に対する債務を弁済することは不可能であることをも認識していたと考えられ、それにもかかわらず、モリタフードサービスは、本件事業譲渡の売却により得た資金の大部分を、元会長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て貸し付け、社外に流出させました。そして、モリタフードサービスの当社に対する弁済は、本件事業譲渡の約1年後の平成25年12月以降は一切行われなくなっています。

以上からすると、少なくとも、本件事業譲渡に係る譲渡代金の大部分を原資としてモリタフードサービスから盛田アセットマネジメントに対して行われた本件貸付については、元会長は、i)当社の代表取締役の地位にありながら、ii)モリタフードサービスの代表取締役として、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、その回収が不能であることを認識しながら貸付を行って、盛田アセットマネジメントの利益（又は盛田アセットマネジメントを通じて自己の利益）を図り、iii)当社がモリタフードサービスに対する債権を回収することができなくなる形で当社の利益を犠牲にしているため、当社取締役としての忠実義務・善管注意義務に違反したと評価することができます。

(c)上記事態が生じた原因

当時の当社役員は、元会長を除き、本件事業譲渡及び本件貸付の事実を一切認識していなかったため、上記の本件事業譲渡及び本件貸付に関しては、当社取締役会において検討等はなされていませんでした。そのため、元会長による当社取締役としての忠実義務・善管注意義務に係る違反行為ではあるものの、元会長に関連する取引その他の元会長に係る不正リスクに対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が、当社側の原因として挙げられます。

しかし、当社は、モリタフードサービスに対する債権回収の努力を継続して行

っており、財務計画部を中心に債権回収のためモリタフードサービスの社長であったE氏・C氏と弁済方法について協議していました。そして、新規出店計画を含めモリタフードサービスの事業計画が当初計画どおりに進展せず、営業キャッシュフローは改善していない状況であること等も踏まえて、モリタフードサービスの弁済可能な範囲で回収を進めるとの方針の下、上記のとおり長期貸付金として対応しました。そして、平成25年12月以降一切弁済がなされなくなってからも、当社は、モリタフードサービスと貸付金回収の協議を継続し、回収に努めておりました。当社グループとしては、子会社である盛田(株)及び株式会社アルカン（以下「(株)アルカン」といいます。）において、モリタフードサービスとの間で通常の商取引が存在いたしますので（なお、これらの商取引に関して、現在、売掛金の履行遅滞等は存在いたしません。）、これらの取引に関する交渉を通じて、さらなる回収強化を図ることができなかつたか等、当社の債権管理体制及び回収活動について、さらなる改善の余地がないかは、改めて検討する必要があると認識しておりますが、上記（a）の事態との関係では、当社の債権管理体制及び回収活動について、特段の問題はなかつたと認識しております。

② 拡売費の過少見積りに伴う過年度決算訂正が生じた原因について

a. 事実関係

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。

すなわち、食品関連企業である盛田(株)では卸問屋に対し通常小売価格に対応した卸価格で商品を販売しますが、一部の商品について、セールや特売等のために卸問屋から小売店へ値下げして販売されたり、卸問屋から小売店への卸販売代金について値引きが行われたりすることがあります。このような場合、盛田(株)では、セール等の値下分を卸問屋や小売店に補填するために、卸問屋に販売した商品の代金の値引処理を行い、この費用を拡売費といいます。

食品を中心としたセールや特売の対象となる種類の商品に関しては、拡売費の支払が商慣習として一般的に行われています。

この会計処理としましては、売上割戻として計上しております。

そして、上記拡売費について、盛田(株)では、少なくとも毎四半期末において、月次売上額をもとに各営業担当が見積もった拡売費仮計上額の予測値と請求書にもとづく拡売費確定額が経営企画室に報告され、各四半期決算数値を予想しています。

平成26年9月期末以降の各四半期末において、盛田(株)の元代表取締役社長山田雅司氏（以下「山田氏」といいます。）は当該決算予想数値をもとに、経営企画室

長に対し、拡売費仮計上額を減額すべきおおよその金額（例えば平成26年9月期末であれば、2000万円から3000万円）を指示し、経営企画室長は、当該金額の範囲で、拡売费率（拡売費の売上に対する割合）が異常値にならないように計算して支店毎の減額金額の割付額を決定し、大阪、東京、高松及び広島各支店長に対し、当該金額だけ、拡売費の仮計上額を減額するよう指示しました。上記4支店長は、減額を指示された金額に概ね合うように、取引先別の拡売費の仮計上額を減額修正する等して、修正後の拡売費の金額を売上から減額する伝票を起こしました。なお、上記4支店についてのみ仮計上額の減額を指示したのは、上記4支店は売上及び拡売費が多額で拡売費の見積誤差の範囲も大きく、目立たないからであり、逆に、これら以外の支店で仮計上額を修正すると拡売费率に異常値が生じるなど操作が明らかになるからでありました。

平成26年9月期末以降の各四半期末において、経営企画室長から各支店長に対し、拡売費の仮計上額について意図的に減額するよう指示された金額は以下のとおりです。なお、下記表に記載した減額修正指示額は、売上予測に基づく見積り額であり実際の売上額からの算出とは異なるため、見積り計上時の拡売費に比べて実際の売上額が売上予測に届かず拡売費の計上が少額になる等、上記1(1)②で記載した拡売費の過少見積りに伴う過年度決算訂正額とは一致しません。

	減額修正を指示した額（単位：万円）				
	大阪支店	東京支店	高松支店	広島支店	合計
平成26年9月末	1200	700	300	200	2400
平成26年12月末	1000	500	300	200	2000
平成27年3月末	1500	800	0	0	2300
平成27年6月末	1500	500	0	0	2000
平成27年9月末	2000	500	300	200	3000

また、上記の件について、元社長、元副社長及び盛田(株)の山田氏が拡売費の過少見積りの指示に関わっていました。元社長及び元副社長は、当社の連結経常利益について一定の金額を確保するためには、拡売費を操作する以外にないことから、盛田(株)の山田氏より、盛田(株)において拡売費を操作することの提案を受け、これを容認しました。

なお、平成26年8月より前の期間については、意図的に拡売費の過少見積りを行ったことが窺われる事情は確認されませんでした。また、盛田(株)において、拡売費の過少見積りに類似した不適切な会計処理（類似案件）等の存在を窺わせる事実も確認されませんでした。さらに、他の当社グループ会社においては、意図的に拡売費を過少に見積もった事実やその類似案件の存在を窺わせる事実の確認されませんでした。

b. 上記事態が生じた原因

(a)経営陣の不適切な目的

まず、当社グループの業績が実態として芳しくなく、十分な利益を確保することが容易ではなかったこと、業績に比して多額の金融債務を抱えていたことから、経営陣としては、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の危惧があったことも、原因の1つといえます。

(b)法令遵守意識の不十分性

次に、本件は当社グループの複数の経営者が直接に関与して不適切な拡売費の操作を行っているものであるから、それらの者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、経営者として、本来会社における法令順守・コンプライアンスに対して常に意識を高く持ち必要な体制構築等に取り組むべき立場にある者が、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㈱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は行われていません。本来であれば、実績額が分かった段階で拡売費の仮計上額との相違を検証し、大きく乖離する場合には、拡売費の仮計上に関する見直しや会計上の修正処理等を行うべきでした。しかし、経理部において毎月拡売費の仮計上額とその実績額の比較表が作成されていますが、拡売費の仮計上額が実績と大きく乖離することがしばしばあっても誤差の範囲と考えて、仮計上額の見積方法の妥当性の検証は、ほとんど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㈱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

(1) 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

事案ごとの原因分析は上記 1(3)①で述べたとおりです。全体として改めて原因を分析すると、以下の点が挙げられます。

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（上記 1(3)①の abc）

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。

元会長は、かかる責任感から、平成 20 年末の緊急融資時には、当社グループの破綻の危機を回避するために私財を提供するなど、当社グループに対する“当主”意識がなければ通常行わないであろう支援を行っており、元会長の“当主”意識によって当社グループが恩恵を受けてきた面も否定できないところではあります。

しかし、“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、「350 年の歴史においてはほんの一時的事象である」「一族間の助け合いの一環である」「支援したこともあるのだから、支援してもらうことも理に適っている」といった認識を持たせ、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を欠如させることに繋がったものと考えられます。そのような中、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。すなわち、当社の取締役の大半は、元会長と古くからの付き合い又は血縁関係があるため、元会長に恩義を感じ、又は元会長の“当主”意識を肯認して共有するなどし、当社の利益と元会長ないし一族の利益とが相反する状況において、当社にとっての利益や契約等の必要性・合理性を検討すべきである、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にありました。

このような背景から、元会長に対して十分な請求・督促が行われていなかったこと、及び元会長も強い“当主”意識及び自分の会社であるとの認識から支払う意思が薄かったと思われる。

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(上記1(3)①の abc)

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の付き合いのある役員はじめ側近が支えている構図があることも原因の1つであります。このような構図は、上場会社である当社グループを形成する前の盛田(株)又は元会長の個人資産管理会社若しくはそれに準じた私的な会社等でのオーナー社長に対するその部下の従属的關係が、上場会社である当社のガバナンスにおいても、基本的にはあまり変わらず引き継がれていたことに起因するものと考えられます。このような構図のもと、元会長と古くからの付き合いのある役員や従業員には、自身の利益を得ようという意図はないものの、会社の存続のために“当主”である元会長を支え守ろうとする意識が根強くあり、また元会長との付き合いの浅い役員等であっても、元会長の意図に逆らえば、不利な人事等により不利益を被るかもしれないとの懸念を強く感じていた状況がありました。

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(上記1(3)①の abc)

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(上記1(3)①の b(a)(b)(c)(d))

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（上記 1(3)①の b(a)(b)(c)(d)）

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（上記 1(3)①の ab(c)）

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（上記 1(3)①の b(a)(b)）

また、JR エクスプレスカードの使用をはじめ、経費処理に関するルールその他の体制の不備も、経費の不適正な支出等が生じた原因となっていました。具体的には、JR エクスプレスカードの使用については、元会長に同伴した秘書に対する確認や役員室による精算時の報告・確認体制が不十分であり、経理部門による確認も不十分でした。

その他、海外渡航費については、海外出張を伴う海外プロジェクトは元会長の専任事項であり、海外出張申請を受けていた元社長にて仕事か私用かの判断がつかなかったために、元会長の私用の海外渡航費に係る経費支出が見逃されていました。

(b)滞留売掛金に関する業務フローの不備（上記 1(3)①の b(d)）

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。また、営業経理グループではなく役員室が管理しており、役員室は元会長に対する遠慮等から、元会長に対して十分な請求・督促を行っていませんでした。

- ② 拡売費の過少見積りに伴う過年度決算訂正について
原因分析については上記 1(3)②の b で述べたとおりです。

(2) 再発防止に向けた改善措置（実施済みのものを含みます。）

- 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（上記 2(1)①の abcf 及び②）

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、別紙 3 をご参照下さい。）。

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、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、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。

b. 内部統制の再構築（上記 2(1)①の a～g）

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（上記 2(1)①の f）

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の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（上記 2(1)①の abcdeg）

(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（上記 2(1)①の a～g）

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。

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（上記 2(1)①の a～g）

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。

e. コンプライアンス制度の見直し（上記 2(1)①の a～g 及び②）

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、組織の中核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、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。

f. 業務委託契約等の見直し（上記 2(1)①の abf）

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す。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。

g. 業務プロセスの整備（上記2(1)①の cdeg）

(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。

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（上記2(1)①abc）

(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。

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（上記 1(3)②b の(a)(b)）

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。

b. 割戻金・リベート・報奨金等管理実施要領の作成（上記 1(3)②b の(c)(d)）

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。

- ・営業部は各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

c. コンプライアンス意識の向上（上記 1(3)②b の(b)）

上記(2)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

(3) 改善措置の実施スケジュール

別紙4をご参照下さい。

3. 業務の適正を確保するために必要な体制整備の不備等が投資家及び証券市場に与えた影響についての認識

この度の当社の業務の適正を確保するために必要な体制の不備や拡売費の過少見積りに伴う過年度決算訂正により、過去に開示した過年度の決算を訂正することとなり、また、内部統制の開示すべき重要な不備を公表することとなり、株主及び取引先の皆様をはじめ関係者の皆様には多大なるご心配とご迷惑をおかけいたしましたこと、改めて深くお詫び申し上げます。

当社といたしましては、今回の問題を真摯に受け止め、新経営体制及び再発防止策のもと、解明された事実に基づいた適正な会計処理への是正や再発防止に取り組むと共に、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所存であります。

別紙1 訂正を行った決算短信等

(1) 訂正報告書(有価証券報告書・四半期報告書)

- ①有価証券報告書 第76期 (自平成23年10月1日 至平成24年9月30日)
- ②四半期報告書 第77期 第1四半期 (自平成24年10月1日 至平成24年12月31日)
- ③四半期報告書 第77期 第2四半期 (自平成25年1月1日 至平成25年3月31日)
- ④四半期報告書 第77期 第3四半期 (自平成25年4月1日 至平成25年6月30日)
- ⑤有価証券報告書 第77期 (自平成24年10月1日 至平成25年9月30日)
- ⑥四半期報告書 第78期 第1四半期 (自平成25年10月1日 至平成25年12月31日)
- ⑦四半期報告書 第78期 第2四半期 (自平成26年1月1日 至平成26年3月31日)
- ⑧四半期報告書 第78期 第3四半期 (自平成26年4月1日 至平成26年6月30日)
- ⑨有価証券報告書 第78期 (自平成25年10月1日 至平成26年9月30日)
- ⑩四半期報告書 第79期 第1四半期 (自平成26年10月1日 至平成26年12月31日)
- ⑪四半期報告書 第79期 第2四半期 (自平成27年1月1日 至平成27年3月31日)
- ⑫四半期報告書 第79期 第3四半期 (自平成27年4月1日 至平成27年6月30日)

(2) 訂正報告書(内部統制報告書)

- ①内部統制報告書 第76期 (自平成23年10月1日 至平成24年9月30日)
- ②内部統制報告書 第77期 (自平成24年10月1日 至平成25年9月30日)
- ③内部統制報告書 第78期 (自平成25年10月1日 至平成26年9月30日)

(3) 訂正報告書(有価証券届出書)

- ①訂正届出書(有価証券届出書の提出日:平成26年10月10日)
- ②訂正届出書(有価証券届出書の提出日:平成27年3月20日)
- ③訂正届出書(有価証券届出書の提出日:平成27年6月12日)

(4) 決算短信等

- ①平成24年9月期 決算短信 (自平成23年10月1日 至平成24年9月30日)
- ②平成25年9月期 第1四半期決算短信 (自平成24年10月1日 至平成24年12月31日)
- ③平成25年9月期 第2四半期決算短信 (自平成25年1月1日 至平成25年3月31日)
- ④平成25年9月期 第3四半期決算短信 (自平成25年4月1日 至平成25年6月30日)
- ⑤平成25年9月期 決算短信 (自平成24年10月1日 至平成25年9月30日)
- ⑥平成26年9月期 第1四半期決算短信 (自平成25年10月1日 至平成25年12月31日)
- ⑦平成26年9月期 第2四半期決算短信 (自平成26年1月1日 至平成26年3月31日)
- ⑧平成26年9月期 第3四半期決算短信 (自平成26年4月1日 至平成26年6月30日)
- ⑨平成26年9月期 決算短信 (自平成25年10月1日 至平成26年9月30日)

- ⑩平成 27 年 9 月期 第 1 四半期決算短信（自 平成 26 年 10 月 1 日 至 平成 26 年 12 月 31 日）
- ⑪平成 27 年 9 月期 第 2 四半期決算短信（自 平成 27 年 1 月 1 日 至 平成 27 年 3 月 31 日）
- ⑫平成 27 年 9 月期 第 3 四半期決算短信（自 平成 27 年 4 月 1 日 至 平成 27 年 6 月 30 日）

別紙2 訂正による過年度連結業績への影響

【連結財務諸表】

(単位：百万円)

期 間	項 目	訂正前	影響額	訂正後
第76期 (平成24年9月 期) 通期	売上高	26,318	-	26,318
	営業利益	578	2	581
	経常利益	250	△190	60
	当期純利益	△693	△190	△884
	総資産	29,239	△175	29,063
	純資産	7,879	△190	7,689
第77期 (平成25年9月 期) 第1四半期	売上高	7,883	-	7,883
	営業利益	589	15	604
	経常利益	518	22	541
	四半期純利益	344	20	365
	総資産	30,329	△172	30,156
	純資産	8,300	△169	8,131
第77期 (平成25年9月 期) 第2四半期	売上高	13,361	-	13,361
	営業利益	324	25	350
	経常利益	△147	114	△32
	四半期純利益	△266	111	△154
	総資産	28,682	△89	28,592
	純資産	7,660	△78	7,581
第77期 (平成25年9月 期) 第3四半期	売上高	19,465	-	19,465
	営業利益	238	27	265
	経常利益	△306	114	△191
	四半期純利益	△526	111	△415
	総資産	28,941	△90	28,851
	純資産	7,388	△79	7,308
第77期 (平成25年9月 期) 通期	売上高	25,273	-	25,273
	営業利益	△42	△15	△58
	経常利益	△699	148	△551
	当期純利益	△5,012	148	△4,864
	総資産	23,462	-	23,462
	純資産	3,059	△42	3,017

【連結財務諸表】

(単位：百万円)

期 間	項 目	訂正前	影響額	訂正後
第 78 期 (平成 26 年 9 月期) 第 1 四半期	売上高	7,544	-	7,544
	営業利益	493	15	508
	経常利益	371	16	387
	四半期純利益	325	15	340
	総資産	25,150	△ 5	25,145
	純資産	3,381	△ 26	3,354
第 78 期 (平成 26 年 9 月期) 第 2 四半期	売上高	13,357	-	13,357
	営業利益	316	10	327
	経常利益	163	10	174
	四半期純利益	109	10	119
	総資産	23,258	△ 9	23,249
	純資産	3,168	△ 31	3,136
第 78 期 (平成 26 年 9 月期) 第 3 四半期	売上高	19,269	-	19,269
	営業利益	326	9	335
	経常利益	68	9	77
	四半期純利益	2	8	10
	総資産	23,092	△ 9	23,083
	純資産	3,066	△ 33	3,032
第 78 期 (平成 26 年 9 月期) 通期	売上高	25,113	△ 10	25,102
	営業利益	414	16	431
	経常利益	53	△ 2	50
	当期純利益	193	△ 6	186
	総資産	22,876	△ 17	22,858
	純資産	3,409	△ 49	3,360
第 79 期 (平成 27 年 9 月期) 第 1 四半期	売上高	7,219	-	7,219
	営業利益	423	33	457
	経常利益	349	36	386
	四半期純利益	312	20	333
	総資産	24,519	△ 11	24,508
	純資産	4,259	△ 28	4,230

【連結財務諸表】

(単位：百万円)

期 間	項 目	訂正前	影響額	訂正後
第 79 期 (平成 27 年 9 月 期) 第 2 四半期	売上高	12,615	△ 3	12,612
	営業利益	311	74	386
	経常利益	146	74	220
	四半期純利益	116	46	162
	総資産	22,376	△ 17	22,359
	純資産	3,941	△ 2	3,939
第 79 期 (平成 27 年 9 月 期) 第 3 四半期	売上高	18,565	1	18,566
	営業利益	388	69	457
	経常利益	124	67	191
	四半期純利益	45	63	109
	総資産	23,126	△ 16	23,110
	純資産	5,089	14	5,104

別紙3 新旧経営陣比較

【旧体制】 当社及び主要な子会社役員体制

2015年12月8日現在

	当社	(株)アルカン	盛田(株)
取締役名誉会長			盛田英夫
代表取締役会長	盛田英夫		小林武司
取締役会長		盛田英夫	
代表取締役副会長		小林武司	
代表取締役社長	小林武司	カノ・ロイト・セイジ	山田雅司
代表取締役副社長	松本健司		
取締役副社長		山田雅司	
専務取締役	佐々木一毅		中澤泰子
常務取締役		河村尚司	
取締役	村田 淳	鈴木正法	佐々木一毅
取締役	亀井一豊	佐藤昭芳	

【新体制】 当社及び主要な子会社役員体制

2016年2月23日以降

	当社	(株)アルカン	盛田(株)
代表取締役社長	檜垣周作	檜垣周作	檜垣周作
常務取締役		河村尚司	
取締役	西澤 淳	西澤 淳	西澤 淳
取締役	田中文悟	田中文悟	田中文悟
取締役	西田英司	鈴木正法	
監査等委員取締役	中村敏夫		
監査等委員取締役	土井 充		
監査等委員取締役	香本明彦		

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		(斜字は実施済み案件)								
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									
	主要な子会社の取締役刷新 (別紙3)	→								
	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	関連当事者取引規程等の制定、運用									→
(b) 内部統制機能の強化										
(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)
(ii) 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、内部監査室長陪席出席									→
(iii) 「内部監査規程」の見直し	・「内部監査規程」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、内部監査室長陪席出席									→
(iv) 内部通報制度の見直し	※45頁の「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									→
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	※45頁の「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			
(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(記名式)の実施	コンプライアンス委員会へ自己確認シートの回答結果報告	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へヒアリング結果報告	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				
	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	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						
	内部通報窓口の名称変更	「内部通報規程」の制定	「内部通報規程」の運用	内部通報制度の周知活動					
(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	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								
(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新体制発足	コンプライアンス委員会の開催(新体制発足後、第1回目、半年に1回開催)	コンプライアンス委員会の運営強化検討(来期計画)	コンプライアンス委員会の開催(定例会)	コンプライアンス強化月間の実施	コンプライアンス委員会運営強化・計画の決定			コンプライアンス委員会の開催(定例会)
f. 業務委託契約等の見直し			元会長の盛田ビル8F退去及び社宅契約の解除						自然水供給契約の契約変更
g. 業務プロセスの整備									
(a) 役員室関連の支出経費の明細確認				・内部監査室による役員関連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		全積算書について取締役によるチェック・承認の実施							
(b) 売掛金管理状況の確認			売掛債権管理規程に給与からの天引きを条件に加える等の検討	・内部監査室による部長会で経理部から売掛金の滞留状況の報告 ・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					
	売掛金明細を作成し、元会長側へ送付	売掛金明細に基づき元会長側で確認支払交渉	支払交渉の状況を踏まえ回収						
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									
(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	返還交渉を行うも、元会長はその全額の返還を拒否している状況にあるため、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、回収活動を進める								

(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	分割弁済する旨の覚書締結(8回分割、最終2016年9月)								
(ii)元会長による国内宿泊費、海外渡航費等の支払	分割弁済する旨の覚書締結(8回分割、最終2016年9月)								
元会長による中元・歳暮関連費、子の日各店における飲食費	返還交渉を行うも、元会長はその全額の返還を拒否している状況にあるため、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、回収活動を進める								
(iii)盛田剛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2016年9月)								
(iv)盛田剛における元会長に対する売掛金の滞留	返還交渉を行うも、元会長はその全額の返還を拒否している状況にあるため、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、回収活動を進める								
(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	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る								
(e)モリタフードサービスに対する債権管理	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うも、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る								

②販売費の過少見積り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	※44頁の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・レポート・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	※44頁の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								