



平成 29 年 2 月 13 日

各 位

会社名 株式会社ハウスイ  
代表者名 代表取締役社長 高橋 昌明  
(コード番号 1352 東証第一部)  
問合せ先責任者 執行役員管理本部副本部長 小林 留一  
(TEL 03-3543-3536)

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 7 月 29 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に提出いたしましたのでお知らせいたします。

別添書類：改善状況報告書

以 上

改善状況報告書

平成 29 年 2 月 13 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



株式会社 ハウスイ  
代表取締役社長 高橋 昌明



平成 28 年 7 月 29 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	3
(1) 改善報告書の提出理由	3
① 過年度決算訂正の内容	3
(2) 過年度決算訂正に至った経緯・原因	6
① 過年度決算訂正の経緯	6
② 調査の方法・範囲・期間	6
③ 調査により判明した事実の内容	8
ア 元経理課長による横領	8
イ 取引先（A社）との取引における不適切処理	9
ウ 当社（ハウスイ）との（帳合不可）取引における不適切処理	9
エ 工場内部取引における不適切処理	11
オ 原材料の他社転売時の不適切処理	11
カ クレーム返金における不適切会計処理	12
キ 類似事案の有無	12
ク のれんの減損、ハウスイ単体における株式評価減等	13
④ 決算訂正が生じた原因	13
⑤ 関係者の処分	14
2. 不適切開示の発生原因	15
(1) 原因分析	15
① せんにちにおける原因	15
② ハウスイにおける原因	16
3. 再発防止に向けた改善措置(実施済みのものを含む)	18
ア 改善報告書記載の改善措置並びにその実施状況・運用状況	18
イ 「せんにち」での改善・再発防止策(他の子会社 2 社の予防策も含む)	19
(ア) 「せんにち」の牽制機能の形骸化への対応	19
a 職務区分、職務権限の明確化	19
b 外部の牽制機能の導入	20



(イ) 「せんにち」の経理担当の専門知識不足への対応	22
(ウ) その他の社内体制の改善	23
a すべての子会社に「倫理委員会」を設置	23
b 「せんにち」の人事賃金制度の検討、立案	24
c 会議体の設置	24
d 管理部門の行動管理	25
e 「購買課」における運用の改善	25
ウ ホウスイでの改善・再発防止策	26
(ア) 事業譲受時の対応の不十分さへの対応	26
a デューデリで判明した社内管理体制のリスクの対応	26
b 事業譲受けの際の人員採用	26
c 事業譲受直後の支援	26
d 当社としての「せんにち」に対する支援の強化	28
e 「せんにち」の人事賃金制度の検討、立案	28
(イ) 「せんにち」に対する監督機能の不備への対応	29
a 「せんにち」における役員の見直しと同社におけるガバナンスの強化	29
b 倫理委員会の設置	30
c 監査役会や監査役監査についての改善強化	30
d 内部統制監査の強化	30
e 業務監査の充実	31
(ウ) その他コンプライアンス意識の欠如等への対応	32
a コンプライアンス研修(含、内部通報制度の周知徹底)	32
4. 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	33
5. 再発防止への取組みスケジュール	33

1. 改善報告書の提出経緯（注：組織名及び役職名は改善報告書提出時のものであります。）

(1) 改善報告書の提出理由

当社は平成 28 年 4 月 14 日付「当社の連結子会社における不適切な会計処理についての調査結果に関するお知らせ」にてお知らせしましたとおり、同日付で過年度決算短信等の訂正を実施しました。

本件に関し、当社の適時開示を適切に行うための体制の不備に起因する不適切な開示であり、適時開示体制についての改善の必要性が高いと認められるとの理由により、貴取引所より平成 28 年 7 月 14 日に有価証券上場規程第 502 条第 1 項第 1 号に基づく改善報告書の提出を求められ、平成 28 年 7 月 29 日に提出いたしました。

① 過年度決算訂正の内容

当該過年度決算短信等の訂正内容及び業績に及ぼす影響額については、以下のとおりです。

【連結財務諸表】

(単位：百万円)

事業年度	項目	訂正前①	訂正後②	影響額②-①	変動率(%)
(第 79 期) 平成 26 年 3 月期 第 1 四半期	売上高	11,691	11,691	—	—
	売上原価	10,633	10,656	22	0.22
	売上総利益	1,058	1,035	△22	△2.17
	営業利益	108	85	△22	△21.15
	経常利益	124	102	△22	△18.34
	四半期純利益	80	57	△22	△28.61
	純資産	5,568	5,545	△22	△0.41
	総資産	21,219	21,220	1	0.01
(第 79 期) 平成 26 年 3 月期 第 2 四半期	売上高	24,119	24,118	△0	0.00
	売上原価	21,965	21,987	22	0.10
	売上総利益	2,154	2,130	△23	△1.10
	営業利益	202	178	△24	△11.93
	経常利益	244	220	△24	△9.90
	四半期純利益	129	105	△24	△18.71
	純資産	5,630	5,606	△24	△0.43
	総資産	22,021	21,996	△24	△0.11
(第 79 期) 平成 26 年 3 月期 第 3 四半期	売上高	38,173	38,160	△12	△0.03
	売上原価	34,767	34,800	32	0.09
	売上総利益	3,405	3,359	△45	△1.35
	営業利益	390	342	△47	△12.28
	経常利益	461	413	△47	△10.40
	四半期純利益	247	199	△47	△19.42
	純資産	5,778	5,730	△47	△0.83
	総資産	25,335	25,287	△47	△0.19

(第79期) 平成26年3月期 通期	売上高	50,537	50,486	△51	△0.10
	売上原価	46,154	46,189	35	0.08
	売上総利益	4,383	4,296	△86	△1.97
	営業利益	291	199	△91	△31.38
	経常利益	381	290	△91	△23.92
	当期純利益	211	125	△85	△40.48
	純資産	5,727	5,641	△85	△1.49
	総資産	24,515	24,423	△91	△0.37

【連結財務諸表】

(単位：百万円)

事業年度	項目	訂正前①	訂正後②	影響額②-①	変動率(%)
(第80期) 平成27年3月期 第1四半期	売上高	15,117	15,106	△11	△0.08
	売上原価	13,944	13,943	△1	△0.01
	売上総利益	1,173	1,163	△10	△0.86
	営業利益	△48	△60	△12	26.50
	経常利益	△36	△49	△12	35.02
	四半期純利益	△27	△43	△16	60.06
	純資産	5,500	5,398	△102	△1.85
	総資産	25,229	25,126	△102	△0.41
(第80期) 平成27年3月期 第2四半期	売上高	31,427	31,403	△24	△0.08
	売上原価	28,997	28,992	△4	△0.02
	売上総利益	2,430	2,410	△19	△0.82
	営業利益	35	10	△25	△71.50
	経常利益	55	29	△25	△46.21
	四半期純利益	17	△8	△25	—
	純資産	5,556	5,445	△111	△2.00
	総資産	25,315	25,202	△113	△0.45
(第80期) 平成27年3月期 第3四半期	売上高	50,815	50,778	△36	△0.07
	売上原価	46,938	46,929	△8	△0.02
	売上総利益	3,877	3,849	△27	△0.72
	営業利益	232	195	△37	△15.96
	経常利益	263	225	△37	△14.12
	四半期純利益	140	102	△37	△26.53
	純資産	5,719	5,596	△122	△2.15
	総資産	28,867	28,745	△122	△0.42

(第80期) 平成27年3月期 通期	売上高	67,428	67,391	△37	△0.05
	売上原価	62,346	62,334	△12	△0.02
	売上総利益	5,081	5,057	△24	△0.48
	営業利益	274	236	△37	△13.83
	経常利益	321	283	△37	△11.80
	当期純利益	143	△295	△438	—
	純資産	5,751	5,226	△524	△9.12
	総資産	24,846	24,313	△532	△2.14

【連結財務諸表】

(単位：百万円)

事業年度	項目	訂正前①	訂正後②	影響額②-①	変動率(%)
(第81期) 平成28年3月期 第1四半期	売上高	16,940	16,933	△7	△0.04
	売上原価	15,697	15,695	△2	△0.01
	売上総利益	1,242	1,237	△5	△0.40
	営業利益	53	58	4	9.32
	経常利益	68	72	4	7.12
	親会社株主に帰 属する四半期純 利益	34	38	4	14.58
	純資産	5,648	5,128	△519	△9.20
	総資産	27,441	26,922	△519	△1.89
(第81期) 平成28年3月期 第2四半期	売上高	34,439	34,415	△24	△0.07
	売上原価	31,828	31,824	△4	△0.01
	売上総利益	2,610	2,591	△19	△0.75
	営業利益	227	228	0	0.16
	経常利益	255	255	0	0.14
	親会社株主に帰 属する四半期純 利益	134	135	0	0.26
	純資産	5,764	5,240	△523	△9.09
	総資産	27,304	26,780	△523	△1.92

(第 81 期) 平成 28 年 3 月期 第 3 四半期	売上高	53,994	53,958	△35	△0.07
	売上原価	49,859	49,851	△7	△0.01
	売上総利益	4,134	4,106	△28	△0.68
	営業利益	476	477	1	0.29
	経常利益	517	518	1	0.26
	親会社株主に帰属する四半期純利益	309	310	1	0.44
	純資産	5,964	5,441	△522	△8.77
	総資産	30,943	30,420	△522	△1.69

(2) 過年度決算訂正に至った経緯・原因

① 過年度決算訂正の経緯

ア 株式会社せんにち設立の経緯と事業内容

当社の子会社「株式会社せんにち」（以下、「せんにち」という。）は、平成 25 年 5 月に、千日総本社より、事業を譲り受け発足した会社であります。千日総本社は、昭和 22 年創業以来、「厚焼き玉子」の製造、販売をしてきた関西地区では老舗の会社であります。現在の「せんにち」の主要製品は「玉子製品」と「あんこ製品」であります。

イ 横領発覚の経緯

「せんにち」において、平成 28 年 2 月上旬、「せんにち」営業本部長が取引先の仕入高について疑問を持ち、元経理課長に質問をしていたところ回答は無く、数日経過後に本人より退職の申し出がありました。営業本部長はさらに調査を進め、販売システムと会計システムの仕入金額の不一致リストを提示し元経理課長に説明を求めたところ、元経理課長本人が不正をしていたことを自認しました。

元経理課長を自宅謹慎にし、「せんにち」管理部門職員による社内調査を開始するとともに、元経理課長への事情聴取を実施しました。その結果、元経理課長が小口現金からの出金や取引先からの請求書の偽造等の方法によって、横領していた事実が判明しました。

② 調査の方法・範囲・期間

ア. 信濃橋税理士事務所（せんにち顧問税理士事務所）による調査

当社は、「せんにち」による社内調査報告を受け、「せんにち」と協議し、同社の顧問税理士事務所（信濃橋税理士事務所）に横領金額の調査を依頼し、調査の過程で横領のほかにも不適切会計処理の事実やその方法も究明され、平成 28 年 3 月 9 日付にて調査報告書を受領しました。

（調査委員）

信濃橋税理士事務所 代表	紙谷 将（公認会計士）
同 所員	高松 浩二（税理士）
さくら萌和有限責任監査法人	竹橋 仁政（公認会計士）

（調査の目的）

（ア）不正取引の特定

元経理課長による不正な出金に関して金額を確定させるとともに、不正取引の方法および横領額を特定す

ること。

(イ) 会計処理訂正の検討

元経理課長による不正に関し、不自然な会計処理を行っているものが散見されたことから、会計上訂正を行うことが必要なものを特定すること。

(調査対象期間)

平成 25 年 5 月（せんにち事業開始月）から平成 28 年 1 月

(調査の方法・範囲)

(ア) 元経理課長の不正の方法および横領額の確認

「せんにち」の預金通帳を確認し、通帳摘要欄がカードまたは支払機となっている「現金引き出し」について、仕訳日記帳で「普通預金」の相手勘定を確認、相手勘定が「小口現金」以外の会計仕訳について内容を検討。また仕訳日記帳より貸方「小口現金」、借方「仮払金」や「売掛金」等の会計仕訳を抽出し、それらについて補助科目や摘要欄に不自然なものがないかどうか、さらに貸方「仮払金」、借方「売掛金」・「未収入金」・「仮払消費税」等の会計仕訳を抽出し、それらについても補助科目や摘要欄に不自然なものがないかどうかを確認し、内容を検討しました。

(イ) 会計処理訂正の検討

仕訳日記帳を精査し、仕訳内容に疑義があるものについては、原始資料から内容を確認し、月次締め処理に必要な資料を精査し、会計仕訳との整合性を確認し、さらに販売システム計上数値と会計計上数値を比較して、整合性を確認しました。

(調査期間)

平成 28 年 2 月 15 日から平成 28 年 3 月 3 日まで

イ. 当社経理部による調査および当社の会計監査人による監査

信濃橋税理士事務所による調査で不適切会計処理の事実が判明した時点で平成 28 年 3 月期の決算を間近に控えており、決算処理との関係から迅速な調査が必要であると判断しました。なお事前に外部機関(信濃橋税理士事務所)で 1 ヶ月かけて調査をし、その調査範囲もせんにち設立以降 3 年間に限られていることを理由に、第三者機関による調査ではなく、当社の会計監査人と調査方法を協議して、信濃橋税理士事務所の協力を得て、当社経理部による社内調査を行うことにしました。それによって、当社の会計監査人(和宏事務所)との連携も可能となり、その後の決算対応との関係でも円滑かつ合理的に対応が可能となりました。

また、同時に当社の会計監査人による今回の事案究明のための特別な「せんにち」への往査が実施されました。往査においては、仕訳伝票を精査し、横領金額や不適切会計処理を明確にして、最終的に不適切会計処理による当社業績への影響額を、平成 25 年度第 1 四半期から平成 27 年度第 3 四半期まで、四半期毎に確定しました。

(調査委員)

当社経理部（経理部長、同 部長待遇、同 係長）

(調査対象期間)

平成 25 年 5 月（せんにち事業開始月）から平成 28 年 1 月



(調査の方法・範囲)

仕訳伝票の精査、特に、不正に使用された「仮払金」、「売掛金」、「買掛金」、「未収入金」、「立替金」、「仮払消費税」等について、原始資料から内容と不適切会計処理について確認しました。また販売システムと会計システムの整合性の確認を行い、不適切会計処理による当社業績への影響額を四半期決算別に確定しました。

(調査期間)

平成 28 年 3 月 14 日から平成 28 年 4 月 9 日まで

③ 調査により判明した事実の内容

ア 元経理課長による横領

(ア) 横領の手法及び金額と不適切会計処理

元経理課長への事情聴取及び帳票類の確認も行った結果、「仮払金」や「小口現金」からの出金や、請求書の偽造等による預金引き出しを通じて横領が行われていたことが判明しました。またすべての取引先には、平成 28 年 2 月末に、債権債務の照会をした結果、差異はなく、不明な取引先への支払や、取引先への支払が未払いとなっているような状況はありませんでした。それを受けて、横領の調査結果は次の通りであります。

a. 「仮払金」や「小口現金」出金による横領と不適切会計処理

せんにち決算期	不適切会計処理
第 1 期 (平成 26 年 3 月期)	「仮払金」として出金し、架空経費（保管料、運賃、交際費等）を計上し「仮払金」を消去することで 878 千円、「売掛金」に振替えて「仮払金」を消去することで 900 千円、「立替金（A 社）」に振替えて「仮払金」を消去、「立替金（A 社）」を A 社との精算仕訳に紛れ込ませ消去することで 3,890 千円、合計 5,668 千円。
第 2 期 (平成 27 年 3 月期)	「仮払金（その他）」から「仮払消費税」に振替えて「仮払金」を消去することで 11,500 千円。また「仮払金（その他）」から「未収入金（A 社）」に振替えて「仮払金」を消去し、「未収入金（A 社）」から「仕入高」に振替えて「未収入金（A 社）」を消去することで 1,930 千円、合計 13,430 千円。
第 3 期 (平成 28 年 3 月期)	「小口現金」から出金し、「未収入金」として処理することで 400 千円。
合 計	「仮払金」や「小口現金」出金による横領と不適切会計処理により 19,498 千円。

b. 請求書の偽造等による預金引出しと不適切会計処理

せんにち決算期	不適切会計処理
第 3 期 (平成 28 年 3 月期)	本物の請求書に似せた請求書を偽造し、請求金額を「普通預金」から現金で引出し、「仕入高（B 社）」として計上（計 10 回）することで 8,530 千円、「せんにち」から C 社への請求書を転用し、経費支払依頼書を作成し、「小口現金」から出金し、「立替金（その他）」として処理することで 324 千円。合計 8,854 千円。

総合計	横領と不適切会計処理による総合計は 28,352 千円。
-----	------------------------------

## イ 取引先(A社)との取引における不適切処理

### (ア) 取引の概要

A社は、大阪府中央卸売市場(北部市場)で「せんにち」の商品をメインとし、店頭販売している取引先であります。店頭販売の他、比較的小さな飲食店等にも配送販売しています。

「せんにち」からA社への売上は、取引開始時から、1.商品の供給に対する売上、2.ロイヤリティ売上(事業譲受以前よりA社に対する経営指導料をロイヤリティとして受領しており、それを、そのまま「せんにち」でも引き継いできました。)の2種類であります。

取引開始時(事業譲受以前で、千日総本社時代の平成22年4月)に、A社に対し与信がなく、「せんにち」からの商品供給の保全を図るため、A社が店頭販売した売上金額を預かることとしました。

この預かった金額から商品供給金額、ロイヤリティ及び立替諸経費を控除した金額をA社へ支払うことで精算を行う取引であります。現在は、A社の信用状況も改善したので平成28年4月より他の取引先と同様な取引方法に変更しました。

### (イ) 不適切会計の原因

平成25年9月よりA社の取引による利益の計上は、ロイヤリティ部分を営業外収益で計上していましたが、本業である「玉子製品」の販売による利益であるため、営業利益への計上に変更することを「せんにち」にて決定しました。その変更を受けて、元経理課長は、その経理処理の方法として、従来(平成25年8月まで)販売システムに売上計上されていたのは、商品供給の売上のみでありましたが、平成25年9月より販売システムでの売上計上処理を次のように変更しました。

変更内容は、A社から預かった金額が商品供給の売上よりも過大となるため、その差額(以下「売上差額」という。)を販売システムに追加で売上計上するものです。変更した理由は、預かった金額を販売システムで消込処理を行うためと考えられます。しかしながら、売上差額については、当社は預かっているだけの金額(A社へ返金する金額)なので実質的に売上になるものではありません。よって、販売システムで売上を計上するのであれば、精算時に経費(売上割戻し又は販売手数料等)にて処理を行う必要がありました。この経費処理を行っていないことにより、過剰の利益が計上されていました。

### (ウ) この処理による影響額

この処理により、1期目(平成26年3月期)25.8百万円の利益過大計上、2期目(平成27年3月期)42百万円利益過大計上、3期目(平成28年3月期)25.9百万円の利益過大計上、3ヶ年合計93.7百万円利益が過大となっていました。

## ウ 当社との(帳合不可)取引における不適切処理

帳合取引は、「せんにち」が協力工場から製品を仕入れる際、当社を商流上通す取引(物流は、直接「せんにち」や「せんにち」の得意先へ直送)であります。当社から協力工場への支払サイトより、「せんにち」から当社への支払サイトを長くすることによって、「せんにち」の資金繰りを支援することになります。

事業譲受後、「せんにち」の資金繰りを支援する目的で、当社が帳合に入って取引をしましたが、あんこ製品と玉子製品の取引において、以下のような不適切処理が行われていました。

### (ア) 取引の概要(あんこ製品)

平成25年5月の事業譲受直後は、「せんにち」の自社工場では、製品在庫をシステムで管理できなかったため、当社の水産事業の在庫システムで管理すべく、製品完成時に当社へ全額販売する方法をとっていました。その後平成25年8月に、「せんにち」の自社工場で製品在庫システムができたため、当社への販売は実際に出荷した時点で販売する方法に変更されました。

a 不適切会計の原因

平成 25 年 8 月の変更之际、8 月以前に当社に販売したあんこの在庫については、7 月及び 8 月にて返品されてきました。(従来、あんこ在庫は当社が保有していましたが、「せんにち」保有に変更となりました)その時点で、原始資料と伝票を確認すると、正しく処理されてきました。元経理課長は、第 3 四半期決算(平成 26 年 3 月期)において、当社との債権債務の照合をしていないにもかかわらず、当社との売掛金の計上額に差異が生じており、その原因があんこ製品の当社への出荷高の売上計上が漏れていると誤認し、平成 26 年 1 月に売上計上したものと推測されます。

b この処理による影響額

この処理により、1 期目(平成 26 年 3 月期)21.7 百万円利益が過大となっていました。

(イ) 取引の概要(玉子製品)

協力工場からの玉子製品の仕入は、当社の帳合で行うことにしましたが、事業譲受当初は協力工場の都合(協力工場で当社の取引口座を設定するのに時間を要したため)で帳合出来ない仕入先があり、その場合は次のような、実質的には当社との帳合のような処理となっていました。

- A. 「せんにち」で仕入
- B. 「せんにち」から当社に販売
- C. 「せんにち」が当社から仕入
- D. 「せんにち」から外部へ販売

この処理では、A C で仕入が、B D で売上が二重で計上されることになることから、会計上では二重計上にならないように、重複する売上と仕入を控除する会計処理がされていました。

なお、現在は協力工場からの玉子製品の仕入は、すべて当社が帳合に入っていて上記のような処理は行っておりません。

a 不適切会計の原因

平成 25 年 5 月においては、会計上 C. の当社からの仕入の計上がされていませんでした。仕入が計上されていないにも関わらず、当社へは、支払いがされていました。その会計処理は、次のとおりであります。

- ア. H25/8/1 立替金(ハウスイ)／買掛金
- イ. H25/8/5 買掛金／普通預金(支払 1 回目)
- ウ. H25/11/5 仮払消費税／立替金(ハウスイ)
- エ. H25/12/31 立替金(その他)／仮払消費税
- オ. H26/1/1 売掛金／立替金(その他)
- カ. H25/9/4 買掛金／普通預金(支払 2 回目)

上記ア～カの仕訳を集約すると、売掛金／普通預金 という仕訳になります。

本来は、ア. の平成 25 年 8 月 1 日の会計処理は、仕入／買掛金で処理すれば問題が生じませんでしたが、元経理課長は、何らかの意図をもって、立替金(ハウスイ)／買掛金とし、この立替金(ハウスイ)を消し込むため、仮払消費税や売掛金を使って、一連の不適切会計処理をしてきました。その結果として、本来であれば「仕入／買掛金」及び「買掛金／普通預金」と処理されるべきところ、一連の仕訳を集約すると「売掛金／普通預金」という不適切会計処理となっていました。

b この処理による影響額

この処理により、1 期目(平成 26 年 3 月期)22.9 百万円利益が過大となっていました。

## エ 工場内部取引における不適切処理

### (ア) 取引の概要

営業部門と自社工場部門は、部門別収支管理をしているため、当該原料に仕切り価格を設定したうえで営業部門から自社工場への社内取引として処理していました。

### (イ) 不適切会計の原因

通常は社内取引として処理すべきであるのに販売システムで「せんにち大阪工場」への売上を計上入力したため、外部売上となり過剰な売上となりました。

### (ウ) この処理による影響額

この処理により、1期目(平成26年3月期)1.3百万円、2期目(平成27年3月期)、4百万円、3期目(平成28年3月期)4.7百万円、合計10百万円利益が過大となっていました。

## オ 原材料の他社転売時の不適切処理

### (ア) 取引の概要

「せんにち」の自社工場は、玉子製品のための“調味液”など原材料の仕入単価を下げるため、一括して協力工場も含めて購入し、協力工場へ販売をしています。(実際の取引の商流は、購入先→「せんにち」→協力工場ですが、物流は、購入先→協力工場となります)

### (イ) 不適切会計の原因

元経理課長は、他社へ転売した原材料の請求書(当社が発行する請求書)を基に、正しくは、仕入として計上すべきところを、仕入を減額して未収入金として計上していました。また、他社転売分の原材料金額を購入時に仕入として計上せずに、未収入金として計上していました。これにより、未収入金が二重で計上されるとともに、仕入金額が過少になっていました。

### (ウ) この処理による影響額

この処理により、平成26年3月期で12百万円利益が過大となっていました。

### (エ) 平成27年3月期の対応

a. 平成27年4月、「せんにち」が契約している税務会計事務所より「仮払消費税」が異常に多いことを指摘されました。

b. 当該指摘を受け、平成27年4月19日、せんにち元社長、元管理本部長、総務課長ならびに当社より独立監査役(公認会計士、せんにち監査役も兼任)が参加し、元経理課長より事情聴取し、その真偽確認や事後処理方法や再発防止策等を検討しました。

c. 元経理課長は、「1期目(平成26年3月期)の上記過剰利益12百万円に気付き、2期目にその修正をしましたが、この修正による2期目の利益減少をカバーするため、得意先へのリベート支払として、ほぼ修正額と同額を仮払金から出金し、それを得意先へ自ら支払うことにより、リベート支払を未計上にした。この処理により、「仮払消費税」の金額に誤りが生じた。」と当時説明していました。

(※今回の調査により、リベートは通常通りネットバンキングから支払われており、仮払金からの出金は横領されていたことが判明)

d. 「せんにち」では、銀行の「振込依頼受付証明書」と「仮払金」の総額が合致したことから、元経理課長の説明を信じてしまい、さらに、営業や経理の実務担当者にリベート支払の作業状況の確認も怠っていました。

e. 元経理課長の不正はなかったと認識したこと、ならびに修正金額から独立監査役やアドバイザーである第三者の公認会計士と協議の上、2期目(平成27年3月期)の決算で一括処理しました。同時に元経理課長への減給処分、元管理本部長への始末書提出の処罰を行い、以下の再発防止策を実施しました。

- ・管理本部の中に購買課を設けて、管理本部副本部長兼購買課長として、当社より人を派遣して、原料の仕入を購買課ですべて一括し、原料の購入数量の管理を行い、また工場では原料の使用数量、在庫管理を行うことによって、原料の二重管理の体制をとりました。
- ・リポートについては、営業課と経理課と月次売上管理で、その引当額を相互に確認する仕組みをとりました。
- ・現預金の支払について、元管理本部長、副本部長によるチェックを厳密に行うよう当社から指導しました。

f. 今回の横領や不適切会計の発覚を受け、(i)の過年度決算訂正では、eで処理した金額を一旦元に戻して、改めて発生期毎に修正する形で、正しく処理を行いました。

#### カ クレーム返金における不適切会計処理

##### (ア) 取引の概要

D社は米飯製造・販売のベンダー会社であり、主として海苔巻やチラシ寿司などを製造しています。当社からは厚焼玉子の成形によってでる端材を販売していました。

自社工場品からでる端材では足りなくなり、協力工場品も販売した際、殺菌工程を経ない商品を販売してしまったことにより、平成27年10月にその当該商品について全品返却を受けることになりました。

##### (イ) 不適切会計の原因

返金時の会計処理は、次のとおりとなっています。

##### 売掛金／普通預金

本来クレーム処理は、販売システムで返品処理するのが、正しい処理方法であります。ここでは、その処理がとられていなかったため、この売掛金を売上のマイナスまたはクレーム代で処理する必要がありましたが、それが行われていませんでした。

##### (ウ) この処理による影響額

この処理により、3期目(平成28年3月期)89万円利益が過大となっていました。

#### キ 類似事案の有無

当社のグループ子会社は、「せんにち」のほかに(株)水産流通、中央フーズ(株)の2社があります。

その2社に対する調査は、役員に対するヒヤリングを行い、加えて平成27年12月末の会計データと直近平成28年2月分の会計データを精査し、正しく仕訳がなされているか否か、仮払金や立替金で精算されずに滞留しているものがあるか否かを調査しました。このように直近時のデータに限定したのは、「せんにち」を除く子会社2社と当社は、同一の会計ソフトを利用しており、平素より当社で四半期決算毎に、仕訳の確認がなされているためであります。その結果、類似事案はありませんでした。

なお、ヒヤリングは、当社経理担当、役員、部長、監査役や当社の会計監査人で行ない、その内容は次のとおりです。

(ア) 仮払金として支出し、その後、経費、売掛金、未収入金、仮払消費税等に振替えることで、資金が不正に流出するリスクがあるかないか。

(イ) 請求書を偽造し普通預金から現金を引出し仕入を計上することで、資金が不正に流出するリスクがあるかないか。

(ウ) 与信がない会社への売上に関する例外的取引について、会計処理を誤るリスクがあるかないか。

(エ) 製品の売上計上方法を変更したこと等を理由に、誤って売上高、売掛金を修正することで、売上高及び売掛金を過大に計上するリスクがあるかないか。

- (オ) 工場内売上を外部売上として計上するリスクがあるかないか。
- (カ) 帳合取引を正しく会計処理しないことにより売上高が過大、仕入高が過少に計上されるリスクがあるかないか。
- (キ) クレーム返金の処理を誤り、売上高及び売掛金を過大に計上するリスクがあるかないか。
- (ク) 工場の原材料を他社に販売する取引において、仕入計上とすべきところを、未収入金処理することで、仕入高を過大、未収入金を過大に計上するリスクがあるかないか。
- (ケ) 販売管理システムにおいて、売上計上されないリスクがあるかないか。
- 以上の観点をもとにリスクの有無を判断し、会計処理を確認した結果、正しく処理されており問題はありませんでした。

#### ク のれんの減損、ハウスイ単体における株式評価減等

「せんにち」の事業収支に大きく影響を与える玉子製品の原料価格が、事業譲渡以前と事業譲渡後の初年度下期以降では、大幅に上昇したこと(原料コストで約1億円UP/年間)、さらにこの「横領」や「不適切会計」を正して「せんにち」の1期目(平成26年3月期)、2期目(平成27年3月期)の決算をした結果、2期目に債務超過となったことを受けて、のれんの減損を次のとおり行いました。

##### (のれんの減損)

独立してそれ自体で減損兆候があるかどうか判断できないことから、のれんを含む固定資産合計で、減損の兆候を判断しました。まず営業損益から償却費を割り戻して営業キャッシュフローを算出した結果、固定資産簿価より低い金額であることから、のれんの減損が必要であると判断しました。事業計画をもとに計算した将来の営業キャッシュフロー等(765百万円)と固定資産簿価(1,168百万円)とを比較し差額(403百万円)を平成27年3月期に、当社の連結決算と「せんにち」の単体決算に減損損失として計上しました。

##### (ハウスイ単体における株式評価減等)

「せんにち」の純資産金額92百万円が7百万円まで下落したことにより、ハウスイの関係会社株式評価損として「せんにち」の株式90百万円(1期目83百万円、2期目7百万円)を特別損失に計上し、さらに「せんにち」が2期目で債務超過になったことから「せんにち」の売掛金に対し貸倒引当金繰入額426百万円を特別損失に計上しました。なお、これは単体決算での計上であり、連結決算では相殺されてゼロになります。

#### ④ 決算訂正が生じた原因

##### (横領)

横領発覚後、せんにち社長等による元経理課長への5回に及ぶ事情聴取やせんにち社長等による元経理課長の自宅訪問などを実施しました。そこで元経理課長は家庭内でいくつかの課題をかかえており、そのため市中の金融業者から高利な借金もしていた事実が判明しました。その返済に追われていたため、横領をしたと思われます。

同時に「せんにち」の経理処理ルールの形骸化や元管理本部長のチェックが細部まで及んでいないこと、経理処理に関わる権限が元経理課長に集中していたことなど、その横領をしやすい社内環境がありました。更に当社として、当社グループ全体に対する倫理憲章の周知徹底が不十分でありました。

##### (不適切な会計処理)

不適切な会計処理は、信濃橋税理士事務所や会計監査人(和宏事務所)、当社の調査によっても、横領

の隠蔽か、元経理課長の専門的知識の不足、思い込み、確認事項を怠ったことによる事務処理ミスなのか、個別の事案毎に明確に特定できていません。

経理処理は、基本的には事業譲受以前と同様であります。事業譲受後に変更した部分で不適切会計がみられます。つまり取引先A社への玉子製品販売によって得る利益をロイヤリティとして、営業外利益に計上していたことから、営業利益へ計上を変更した時点、また、「せんにち」の資金繰りを支援する目的で当社が帳合取引をするようにしたことによる会計処理の変更時点であります。

元経理課長はこの時点ですでに横領をしていたために、変更時点で正しい処理のあり方を、当社の経理部や第三者の専門家に確認できないまま、誤った処理をしたケースとその不適切会計を横領の隠蔽に利用したケースが混在しているように思われます。

一方「せんにち」の経理処理ルールの形骸化や元管理本部長のチェックが細部まで及んでいないことや、経理処理に関わる権限が元経理課長に集中していたこと、また経理担当社員も元経理課長の指示のもとでの処理についても、問題認識をもてるような専門的な教育がなされていなかったことなど、当社の社内環境の不備も一因として考えられます。

#### ⑤ 関係者の処分

##### ア 元経理課長

・懲戒解雇（平成28年2月12日）

・刑事告訴

平成28年 4月11日 吹田警察署へ告訴状提出（警察にて告訴状の内容確認中のため未受理）

12月21日 吹田警察署にて打合せ

平成29年 1月10日 同上

1月24日 吹田警察署で受理

「せんにち」の社長交代もあり一部を修正して1月12日に告訴状を同署に再提出し、1月24日に受理されました。

・民事訴訟

平成28年 5月17日 大阪地裁へ訴状提出

6月7日 第1回弁論期日が確定

7月13日 第1回弁論開催

10月13日 第2回弁論開催

12月16日 証拠調べ

平成29年 2月24日 判決

イ 「せんにち」

非常勤取締役会長 平成28年6月退任

代表取締役社長 同上

取締役1名 同上

・元管理本部長は事件発覚前の平成28年1月に定年退職

ウ ホウスイ

代表取締役会長 報酬月額20%を減額 6ヶ月間

代表取締役社長 同上

## 2. 不適切開示の発生原因

### (1) 原因分析

#### ① 「せんにち」における原因

##### ア. 「せんにち」における牽制機能の形骸化

###### (ア) 元管理本部長の経理の細目にわたるチェック機能の不完全さ

元経理課長の上席である元管理本部長は、事業譲受時より社内規程の整備や労務問題に追われ、経理関係については、元経理課長を信頼して、その細目までチェックが及んでいませんでした。元管理本部長は、主として月末に決裁書類をまとめて承認するなどの確認に留まっており、一件ずつの証憑、伝票についての細部の確認、チェックをしていませんでした。

###### (イ) 経理処理ルールの形骸化

経理処理ルールやそこでの管理本部長や経理課長の権限は職制規程で明記されていましたが、元経理課長のルールを守らない処理に対する元管理本部長からの牽制もなかったこと、あるいは第三者にみえない形でのルール無視によって、経理処理ルールが形骸化されていました。

###### (ウ) 元経理課長への経理処理権限の集中

経理部は、元経理課長と経理担当者3人の体制でしたが、経理担当者は事務作業が主たる役割であり、元管理本部長も上述のとおり十分なチェック機能を果たせていなかったことから、経理に関わる指揮命令が、元経理課長に集中していました。そのため、仮払金での出金や仕訳を決める権限等、経理に関わる権限が実質的に元経理課長に集中していました。

#### イ 「せんにち」の経理担当者の専門知識不足

##### (ア) 経理担当管理職の専門知識の不足

不適切会計の処理をみると、横領の隠蔽工作のための意図的な不適切処理のほかに、思い込みや確認を怠ったなど、経理担当としての基本的な資質が欠けていたり、あるいは専門的な知識不足による不適切な処理もあったように思われます。元管理本部長は営業事務管理の職歴が長く、元経理課長は、経理担当としての職歴が長かったものの、両名ともその専門知識に欠けていました。

##### (イ) 経理担当者への経理専門知識教育の不足

経理担当者(決裁を経た伝票や証憑をもとに、会計システムへの入力、取引先への支払手続き、勘定内訳表の作成)も元経理課長の指示通りに経理処理を行うのみで、その処理の間違いを指摘できるくらいの専門的知識の教育をされていませんでした。また、経理処理の正しい方法について、元経理課長と議論するような、課内の風土もありませんでした。

#### ウ その他社内体制の不備

##### (ア) 人事・賃金制度の課題

昇格基準や昇給基準も明確でなく、千日総本社時代のオーナーの意向(現「せんにち」ではオーナーは存在していない)を反映したものとなっており、その客観性がないことから、社員のモラルに課題があり、事業譲受後もその改善が十分にされていませんでした。

更に退職金規程がないため、社員が定着せず、そのことが社内の風土を安定感のないものにしております。

##### (イ) 「せんにち」の会議体のあり方

「せんにち」は、事業の要素である、商品開発や生産、販売に関わる責任者(部長、課長レベル)と経



営者の定期的な会合がありますが、管理本部と経営者との定期的な会合がなく、管理部門に関わる問題、課題の共有化がありませんでした。

(ウ) 行動管理の不十分さ

外出の機会のある営業担当は、外出先の明記、更に訪問レポートの義務付けのなかで、その管理がなされていましたが、管理本部内には、その行動管理がされていませんでした。そのため元経理課長は単独な外出や時間外単独の業務をこなすなかで、不適切な処理を行っていましたが、それを発見できていませんでした。

② ホウスイにおける原因

ア 事業譲受時の対応の不十分性

(ア) 事業譲受直後の社内管理体制のリスクの認識の甘さ

第三者のデューデリを受け、事業譲受の契約をした段階で、事業に直結する生産設備や技術力、商品開発力、有力販売先の確認、そこでのブランド浸透力を中心に分析し、それらを支える社内管理体制のリスクについて十分な認識がありませんでした。

(イ) 事業譲受後の人員採用に不十分な調査

従業員のうちパートを除く社員については、全員面接をして採用手続をとりましたが、そのキイとなる課長クラスについて、専門的能力の検証や倫理性についての審査が不十分でありました。

(ウ) 事業譲受後の支援体制の不十分さ

本来、初年度は半年くらい当社より応援社員を派遣して、管理面全般の整備を早急にすべきでありましたが、事業譲受時に調査や具体的確認をしていた製造や販売部門に比して、管理面全般に対して、そのベースとなる社内規程や人事賃金制度の分析が遅れており、そのリスクに対する認識が不十分でありましたこと、それに対応できる当社の人材不足もあり、当社からは社長と管理本部長を派遣し、アドバイザーとして公認会計士と契約をして体制を整えましたが、当社としての初期の支援が不足していました。アドバイザーはデューデリを担当した公認会計士であり、月1回月次決算をみでの指導であり、日々の経理処理の誤りまで細目の指導教育を委託していませんでした。

イ 「せんにち」に対する監督機能の不備

(ア) 当社より派遣取締役(非常勤)の監督機能の不十分さ

当社は「せんにち」に当社役員を非常勤取締役(1年目、2年目、2名とも非常勤取締役)(3年目、1名非常勤取締役会長)非常勤監査役1名を派遣していました。毎月1回、「せんにち」の月次決算取締役会で決算や課題について、報告を受け協議してきました。

「せんにち」の取締役会では、新商品開発、工場における改善が中心となり、会計処理についての十分な確認がとられておらず、社内の風土や管理部門の改革など幅広い検討が不十分でありました。

(イ) 当社の経営会議や取締役会での「せんにち」への監督機能の不十分さ

当社の経営会議や取締役会には「せんにち」の社長や常勤役員も出席しており、「せんにち」の事業収支の現状や原料価格の動向など事業環境の報告はありましたが、社内風土(社員の意欲や不満など)や管理部門に関わる問題が報告されていませんでした。

コンプライアンスの報告は、当社グループ全体として、半期に一度包括的になされていたため、個別子会社毎の深掘した報告、討議を実施していませんでした。

(ウ) 監査役会や監査役監査の監査機能の不十分さ

当社の常勤監査役は、各年度、10月に「せんにち」を当社の監査室長と同行のうで訪問し、内部

監査と同様の確認を行っていましたが、以下の(エ)のように確認が不十分であったため、そこでは元経理課長の不適切会計は見出すことはできませんでした。また、監査役4名(常勤2名、非常勤2名)は、当社の取締役会に出席し、そこで「せんにち」の社長より、月次決算の報告や原料事情などの説明を受けたが、それ以外の報告はなく、「せんにち」に不祥事が発生しているような兆候を把握できませんでした。

(エ) 内部統制監査や一般的な業務監査の不十分さ

a 内部統制監査の不十分さ

(a) 内部統制監査の状況

監査室長1名の体制(常勤監査役2名は、合同で監査する体制をとっています)で行っており、全社統制に伴う規程の整備・運用状況を監査し「全社統制チェックリスト」を毎年提出させるとともに、経理部門については「決算財務プロセスに関する内部統制チェックリスト」を毎年提出させ監査していました。事業部門については業務記述書、フローチャート、RCMを作成し、年間の監査計画に基づき最低毎年1回「せんにち」の実態調査(平成27年度往査は平成28年3月)と証跡の収集を行い監査してきました。

その内容は、業務監査で工場における原料仕入等の購入に対する内部牽制がなされていないことや、工場システムがないため適正在庫、歩留まりの把握が難しいことなどを指摘しました。

決算財務の監査については毎年「せんにち」が作成する「決算財務報告プロセスに関するチェックリスト」が主体となっていました。

(b) 内部統制監査の問題点

企業の事業目的に大きくかかわる売上高、売掛金などを評価対象にしていたため、不正の原因となった仮払金等の監査は、費目別の割合で5%未満のため監査対象外にしていました。また、経理課を含む「せんにち」全社における牽制機能等の整備・運用状況は「全社統制チェックリスト」の提出で問題ないとの回答を得ていたため監査していませんでした。また、売上高、売掛金については、評価は無差別にサンプルとして取引の会計処理内容を提出させ確認しましたが、サンプルには不適切な会計処理は含まれておらず問題を発見できませんでした。

(c) 一般的な業務監査の不十分さ

当社は、子会社3社に対して、従来期末在庫の実査については、実施していましたが「現金」の実査、コンプライアンスに関わる啓蒙状況、内部通報制度の状況等にかかる監査については実施していませんでした。

ウ その他コンプライアンス意識の欠如等

- ・ 全社員を集めた毎年年初めに行う「方針説明会」の会合では、事業の具体的な方針の説明に集中し、当社の「倫理憲章」などの教育が不徹底でありました。
- ・ 内部通報制度については、職場環境やパワハラ等の通報(この3年間で9件の通報)はありましたが、横領や不適切会計等の通報はありませんでした。内部通報制度については、通報内容に偏りがあったため、更に内部通報制度の趣旨を全員に周知徹底する努力が足りませんでした。

### 3. 再発防止に向けた改善措置（実施済みのものを含む）

#### ア 改善報告書記載の改善措置並びにその実施状況・運用状況

##### 【改善報告書に記載した改善措置】

子会社における不適切会計処理の発生原因等を踏まえ、「せんにち」ならびに当社に対して下記の再発防止に向けた改善策を実施するとともに、また、予防措置として他の子会社2社に対して、必要な改善措置を実施します。さらに親会社である中央魚類と連携して内部監査や一般の業務監査、コンプライアンス教育や社内通報制度の利用の徹底を図ります。以下に記載する措置の実施状況については、当社の監査室長が、毎月1回現地で運用状況を確認の上、項目毎に整理し当社の取締役会、監査役会に検証報告するとともに、親会社の中央魚類との情報連絡会(MH会議)でも検証報告を行います。MH会議は月2回開催し、メンバーは中央魚類の会長、社長、副社長、常務、当社の会長、社長です。

##### 【実施・運用状況】

「せんにち」における不適切会計処理に関して、当社の監査役、監査室、経理部が中心となって、当社と「せんにち」での再発防止に向けた改善策と他子会社2社に対する予防策を進めてきましたので、それぞれの改善策・予防策の実施・運用状況を以下の、19ページ以降のイ「「せんにち」での改善・再発防止策（他の子会社2社の予防策も含む）」、26ページ以降のウ「ハウスイでの改善・再発防止策」にて報告致しています。

また、当社の監査室長が、平成28年7月から毎月1回「せんにち」本社事務所で運用状況を確認の上、項目毎に整理し毎月開催される当社の取締役会、監査役会において検証報告し、当社の親会社である中央魚類との情報交換会であるMH会議（月2回開催）においても、改善策実施状況の進捗報告（前月の進捗状況を整理した資料）を8月以降は毎月1回当社社長が行っています。加えて中央魚類の業務監査室とも連携して、同室担当者が「せんにち」の業務監査（平成28年5月16-17日）に同行して経理処理適正化対策の実施状況の確認を行いました。

<MH会議における報告内容及び中央魚類からの指摘事項と対応状況>

#### 1) MH会議における報告内容

毎月1回のMH会議において、当社社長より下記「5. 再発防止への取組みスケジュール」に沿った項目の各会社別の対応策の進捗状況について報告をしています。

#### 2) 中央魚類からの指摘事項と対応状況

##### ① 採用した経理課長候補者の経理に関わる専門的知見のレベルと勤務態度の確認

「せんにち」と顧問契約している信濃橋税理士事務所の専門知識検定を受け、その経理的な知見は将来的に経理課長を託せるレベルにあることを確認するとともに、平成28年7月以降の当社監査役・経理担当者・監査室の「せんにち」への往査においても経理処理能力及び勤務意欲や態度についても、本人との面談や「せんにち」管理部役職者に聞き取りを行い、経理実務の遂行状況・月次決算処理・経理担当者への指導等から問題がないことを確認しています。

##### ② 各改善策が形式的ではなく実効が伴うように実施されているかの確認

「せんにち」におけるコンプライアンス研修や経理の勉強会開催は出発点であります。これらを起点にして「せんにち」が自主的に、意欲的に取り組むことを目指しています。その事例として、コンプライアンス研修後に平成28年11月をコンプライアンス強化月間として倫理憲章の読み合せが職場単位で実施されており、信濃橋税理士事務所による経理関係の月次確認や勉強会及び外部機関による日商簿記講習も予定通りに実施される等、会社全体で自主的に改善策に取り組んでいることを確認しています。これらのことを通して、「せんにち」では確実にコ

ンプライアンス精神の浸透が進んでおり、簿記資格の取得に向けて社員同士で切磋琢磨しています。

③ 元経理課長に関する刑事告訴、民事訴訟の進捗状況の確認

民事訴訟は平成 28 年 5 月 17 日に大阪地裁へ訴状を提出し、7 月 13 日と 10 月 13 日の弁論、12 月 16 日の証拠調べが行われて結審し、平成 29 年 2 月 24 日の判決を待つ状況であること、刑事告訴については、平成 28 年 4 月 11 日に吹田警察署へ告訴状提出後に同署で事情聴取が行われ、平成 29 年 1 月 10 日に最終打合わせを行い 1 月 24 日に受理されたこと等それぞれの進捗状況をMH会議で報告しています。

中央魚類の業務監査室は、当社監査室とともに他の子会社の水産流通及び中央フーズにおいて経理処理が適切に行われているか業務監査（水産流通：平成 28 年 5 月 17 日に伊丹センター、同年 6 月 7 日に市川センター、同年 6 月 17 日に水戸センター、中央フーズ本社：同年 5 月 24 日）を実施し、適切に経理処理が行われている体制にあることを共に確認しました。

「せんにち」の業務統制と I T 統制への対応についても資料の確認や聞き取り調査（平成 28 年 10 月 18 日）を中央魚類の業務監査室が単独で行い、その結果について 10 月 20 日に、当社の監査室に以下の報告がありました。

<中央魚類による「せんにち」の業務・I T 統制調査に関して当社が受領した報告>

①方法：中央魚類の業務監査室長と情報システム部副部長の 2 名が、「せんにち」のシステム担当責任者（管理課課長）に状況の聞き取り及び資料の提示と説明を受けました。

②結果：「せんにち」の統制環境整備の証跡となる資料を収集し、当社の「せんにち」に対する内部統制の整備・運用が進捗していることを確認しました。

さらに、中央魚類からの要請に基づき内部通報体制の共有化を図り、通報先の選択肢を広げて通報を行いやすくする意味合いから、当社の内部通報規程にある内部通報先一覧に中央魚類の業務監査室長の連絡先を加える（平成 28 年 7 月 1 日付）等の対応を行いました。

今後の中央魚類との連携については、内部通報された情報の管理や通報があった場合の対応（中央魚類では、当社や当社グループ各社から内部通報を受けた場合に、業務監査室が当社内部通報事務局である監査室を通じて連絡・調整を行うと同時に、中央魚類の内部通報委員会と相互で対処する体制にあります。）や、当社グループ各社に対する各種監査の監査項目を協議し特定の上、監査を共同で行う予定にしています。コンプライアンスや内部通報制度の周知活動には中央魚類の業務監査室も同行する予定にしており、中央魚類が当社の内部通報制度を支援し、当社及び当社グループ各社の事業所・部門のコンプライアンスに関わる状況を直ちに把握して、その情報を共有します。同行時には各事業所・部門の責任者と、内部通報体制について意見交換や助言などを行います。

イ 「せんにち」での改善・再発防止策（他の子会社 2 社の予防策も含む）

「せんにち」における原因分析を受け、その原因分析毎の改善防止策を、「せんにち」単独あるいは、当社との共同で下記の通り実施しています。

(ア) 「せんにち」の牽制機能の形骸化への対応

a 職務区分、職務権限の明確化

**【改善報告書に記載した改善措置】**

「せんにち」における業務内容と職務権限について平成 28 年 5 月に再度見直しをし、「経理分担業務フロー表」を制定し、「職制規程」を更新して、経理書類作成者と承認者を明確に区分しました。これによって単独での経理処理ができなくなりました。経理に関わるすべての決裁は、経理課長と管理本部長の二重チェックとして、それを受けての「経理システム」への入力は、経理担当に限定しました。現在の管理本部長は、前任者より管理職として営業事務の経験が長く、(次の(イ)に記載のとおり外部の講習を受講し、さらなる経理知識の修得に努める予定です)また前任者と異なり、日々帳票類の細目のチェックをしています。(管理本部長のチェック・決裁のない帳票は、経理担当が経理システムへ入力できません)、また「せんにち」以外の子会社 2 社に対し、5 月に業務分担が明確化されているか当社の経理部が調査し問題がなかったことを確認しました。

**【実施・運用状況】**

「せんにち」において、経理の業務内容と職務権限を見直し、経理書類作成者と承認者を明確に区分した「経理分担業務フロー表」と「勘定科目別担当者表」を平成 28 年 5 月 16 日に作成しました。これにより各担当者の作成処理された書類は承認者である経理課長及び管理本部長を経て初めて「経理システム」への入力ができるようにしたほか、システムの入力担当者を限定したことにより、不正な入力の可能性を排除しました。このような経理処理業務の分担や処理フローが決められた通りに行われ、二重チェックの実施が継続的に行われていることを、平成 28 年 7 月以降に「せんにち」への毎月の往査(当社の監査役、監査室、経理担当者)により確認し、信濃橋税理士事務所による確認と合わせて月次決算は現在の会社の状況を正しく示していると判断しています。また、経理担当者及び承認者の更なる経理能力の向上を図るため、信濃橋税理士事務所による社内教育(勉強会)を社長、製造本部長、管理本部長、経理課長、経理課長候補、経理課員(3名)に受けさせるとともに、製造本部長、管理本部長、経理課員全員(課長及び課員3名)、総務課員1名が経理処理を体系的に理解できるように9月から日商簿記の外部研修を受講させております。(勉強会と外部研修の詳細は下記(イ)で説明致します。)

なお、「せんにち」以外の子会社 2 社は、平成 28 年 5 月～6 月にかけて当社監査室と親会社である中央魚類の業務監査室と共同で、それぞれの経理担当者との面談や聞き取り調査を実施しました。各社の経理業務処理内容の説明を受けて、経理処理業務の分担や牽制機能が明確化されているほか、経理担当者の経理業務の知識も一定水準以上のもの(いずれも日商簿記 1 級又は 2 級資格)を有しており、経理業務の経験や処理能力も備えていて問題がないことを確認しております。

**b 外部の牽制機能の導入**

**【改善報告書に記載した改善措置】**

信濃橋税理士事務所とは、新たに平成 28 年 5 月に契約を更新し、「せんにち」に関する税務の他に教育や月次の決算仕訳の指導を受けることにしました。また、当社の経理部門による「せんにち」に対する定期的な業務内容の確認(主として仕訳内容や勘定科目内訳表の内容確認)を実施し、信頼性のある財務報告を作成するための指導を 5 月から開始し毎月実施します。

**【実施・運用状況】**

信濃橋税理士事務所とは、「せんにち」において従来の税務処理のほかに月次仕訳の確認や経理担当者の教育も実施するように契約を更新して、平成 28 年 5 月 17 日以降は前月月次の仕訳確認と経理

業務指導が毎月継続的に行われており、8月からは経理課員全員に信濃橋税理士事務所による社内教育（勉強会）を受けさせています。月次の仕訳確認において指摘を受けた補助科目の管理等の事項については、「せんにち」で追跡調査が行われて順次改善されており、月次決算の正確性や透明性が保たれていると判断しています。

<信濃橋税理士事務所の指摘事項とそれへの対応>

1) 貸借対照表

- ①売掛残高が販売管理システムの数値と合致しているかを確認することを指摘されました。平成28年4月分からは、「せんにち」の経理課は、毎月次処理を確定する前に合致していることを確認し、不一致となったことはありません。
- ②未収入金・仮払金等の仮勘定残高の妥当性を容易に確認できるようにすべきと指摘されました。平成28年4月分からは、信濃橋税理士事務所に、従来から作成していた相手先別の明細を月中の増減が把握できるように様式を変えて提示するようにしました。その新しい様式を信濃橋税理士事務所が確認の上、その明細は当社へ毎月次決算処理の時に提出され、当社においてもその内容の正確性を確認しております。

2) 損益計算書

- ①売上高が販売管理システムの数値と合致しているかをチェックし、差異がある場合はその理由を確認することを指摘されました。平成28年4月分から「せんにち」経理課がチェックしたところ毎月差異はありましたが社内売上高の計上によるものであり、不正や誤謬に伴う差異ではないことを確認しました。
- ②売上総利益の正当性をチェックする手段として、平成28年4月分の月次決算から各月の売上総利益率の推移で大きな変動が発生していないかを確認するように指摘されました。それを確認した結果、大きな変動は発生していないことを確認するとともに、下記(ウ) e 「「購買課」における運用の改善」のところで記載しているように「製造原価のチェック(仕入)」の仕組みも構築しました。
- ③販管費等の費用関係については、雑費処理している外注費の計上において当月計上すべき数量を適切に把握して計上することや、前月分と比較し大きく増減している経費については、当該発生部署から内容と金額の報告を受けるように指摘されました。それに対しては、毎月適切な処理を行っており不適切な処理がないことを②項と同様に4月分の月次決算から確認しました。

また、5月から当社経理部が月次の経理業務内容の確認(主として仕訳内容や勘定科目内訳表の内容確認)を毎月行って、疑問点については質問事項を作成して回答を得る等のことを通じて、正確な月次決算が行われるように「せんにち」の経理業務の指導・教育を実施しています。

<当社経理部の指摘事項とそれへの対応>

- ①未収入金・仮払金等の仮勘定の残高変動が一目瞭然で判るように、勘定科目内訳表の明細書式(前月残、当月増減、当月残)での処理方法を指導しました。
- ②給与支払時の仕訳処理方法について、資金を給与支払日前に金融機関へ送金する必要から、支払日前に仮払金処理し、支給日に仮払金から給与関係科目に振替えを行っていました。ただし、元々仮払金を介する必要はないことから、支給日に給与を計上し、支払をする形に変更しました。
- ③ネットバンキングの処理フローの詳細な説明を受けて、適切な送金処理が行われていること

を確認しました。

- ④会計システムへの入力担当者と入力日を仕訳日記帳で確認するとともに、確認時に通常の入力担当者と異なる入力者や月次決算締日以降の入力日があった場合は、それらを指摘し説明を求めることができる体制にしました。

以上の事から、信濃橋税理士事務所と当社経理部による指導や教育によって、「せんにち」の牽制機能は有効に機能していると判断されます。

(イ) 「せんにち」の経理担当の専門知識不足への対応

【改善報告書に記載した改善措置】

「せんにち」の専門知識をもった経理課長候補の採用は、信濃橋税理士事務所の専門知識検定を受け平成28年7月15日付で採用しました。現行の経理体制は、総務課長兼経理課長、経理課長候補、経理担当3名となっています。今後の経理担当の中途採用については、今後も同様の手続きとします。また「せんにち」の経理担当者(管理本部長、経理課長、経理課長候補、経理担当3名)への教育は、上記bの契約の通り、信濃橋税理士事務所の所員から勉強会の形でスタートしました。さらに、平成28年8月から月2回半年間、上記6人は、それぞれの能力を補強するため、外部の講習を受講する計画であります。

その他の子会社の経理担当者については、職務経験の長さから専門知識を十分に有していると判断していますが、平成28年8月の時点で不足分を確認した上で、適切な外部機関が行う講習会等に受講させます。

【実施・運用状況】

「せんにち」において、平成28年7月15日付で経理課長候補者を途中で採用した後は、既存の人員体制で経理知識の修得に努めて信頼性のある財務報告を作成することにしましたので更なる人員の新規採用は行っていません。信濃橋税理士事務所による勉強会と同時に経理処理を体系的に理解できるように日商簿記の外部講習の受講も開始しており、平成29年2月下旬の検定試験を受験する予定にしています。

<信濃橋税理士事務所による社内教育(勉強会)>

参加者：社長、製造本部長、管理本部長、経理課長、経理課長候補者、経理課員3名

期間：実施済 平成28年8月10日経理業務の基本、11月15日簿記・仕訳、12月9日決算業務関係、平成29年2月10日会計数値のチェック方法

今後 平成29年3月10日決算仕訳数値のチェック方法

<日商簿記講習会>

参加者：製造本部長、管理本部長、経理課長、経理課員3名、総務課員1名

(経理課長候補者は日商簿記資格を保有しているため参加していません)

期間：実施済 平成28年9月15日簿記の基礎、9月26日各種取引の処理(現預金・商品販売)、10月25日各種取引の処理(手形・その他債権債務)、10月31日各種取引の処理(資本会計・有価証券・固定資産)、11月22日(貸倒引当金・消耗品・費用有益)、11月29日及び12月16日試算表作成、12月19日決算手続き、平成29年1月23日決算書(精算表、BS・PLの作成)、1月30日帳簿組織(主要簿、補助簿、会計伝票)

今後 平成29年2月17日、24日全体復習、2月26日検定試験を受験する予定です

また、平成 28 年 7 月 15 日付で採用しました「せんにち」の経理課長候補者に対しては、7 月に売掛金の入金消し込み処理、8 月に買掛金の支払消し込み処理、9 月に経理処理関係全般の内容把握について引継ぎを行いました。経理課長候補者は、10 月には第 2 四半期決算業務において経理課長、経理担当者の業務をサポートし、第 3 四半期以降は、経理課長や経理担当者のサポートを受けながら、月次決算の仕訳内容の確認や減価償却費の計算等の月次決算業務を実際に行っております。経理課長候補者には、経理課の管理業務も含めて、平成 29 年 4 月からは経理全般の業務を委任します。

その他の子会社の経理担当者については、当社は経理業務での問合せ等について子会社へ訪問して指導や問題等について共同で解決していることや、当社と同一の会計システムで長期にわたり連結決算を作成してきた処理の正確さ、経理知識の高さ、高度な経理資格（日商簿記 1、2 級）を保有していること等から信頼度が高いことが 8 月に確認できました。よって、外部機関による講習会等の更なる受講は必要がないと判断いたしました。

#### (ウ) その他の社内体制の改善

##### a すべての子会社に「倫理委員会」を設置

###### 【改善報告書に記載した改善措置】

すべての子会社に社長を委員長とする倫理委員会を平成 28 年 8 月に設置し(委員は各部の責任者で構成、活動内容は内部通報制度で通報のあった内容分析と改善策の立案、社内風土に関わる課題の抽出と改善策の立案) 上期末、下期末の年 2 回それぞれの取締役会で活動報告をし、さらに当社の経営会議で報告をします。

###### 【実施・運用状況】

###### <子会社での倫理委員会等設置状況>

「せんにち」：平成 28 年 8 月 1 日 倫理委員会設置

中央フーズ：平成 28 年 8 月 17 日 リスクマネジメント委員会（倫理委員会を包含）設置

水産流通：平成 20 年 4 月 1 日にリスクマネジメント委員会を設置し、その中のコンプライアンス・倫理部会が倫理委員会に該当する活動をしておりましたので、この体制で対応を継続していくことにしています。

「せんにち」の倫理委員会及び中央フーズと水産流通のリスクマネジメント委員会は、各子会社社長の直轄化に置かれて活動をする体制になっており、会社の存続を危うくする各種リスクの分析とリスク被害を最小限にとどめて企業価値を高めていく活動を行っています。（各社の同委員会委員長は各社社長、委員は各事業本部長、拠点責任者又は課長以上の役職員が就任しています。）

中央フーズでは平成 28 年 10 月 14 日に同委員会が開催され倫理憲章、労務リスク（長時間労働・定年退職者への対応・人材の確保と育成・有給取得促進）、豊洲移転延期への対応等の検討がなされました。倫理憲章はコンプライアンス研修で社員への周知を行い、長時間労働者へは業務調整を図り時間外勤務の減少となり、定年退職者は継続雇用とし、冬期休暇取得に向け休暇を含めたシフト体制を組み、市場の豊洲移転延期・現在入居しているビルの解体に伴う新事務所の手配も目途が立ちました。

水産流通では 11 月 16 日に同委員会が開催されて長時間労働への対応に特化して検討が行われ、月中（10 日毎）の時間外勤務の状況を確認し、それに応じて業務の調整を行うことにしました。



「せんにち」においては、平成28年9月以降毎月リスクマネジメント委員会及び倫理委員会を開催して、コンプライアンス関連事項についての問題点・課題を確認して対応策の検討と実施、及び上長への相談・投書・内部通報の有無の状況を確認しています。

＜「せんにち」でのコンプライアンス関連事項への対応＞

- ①9月に、社員に対して福利厚生に関する要望やストレスチェックテストの前段階としてストレス解消法の確認及びその他事項での要望について社内アンケートを実施し、一部の社員からは社内コミュニケーションが不足しているとの意見がありました。
- ②11月からは委員長（社長）が社員との個別面談を開始している（全部署・全社員を対象とし、大阪と東京の営業課課員との面談は平成29年1月末段階で完了し、次年度上期中で製造本部と管理本部の社員との面談を実施する予定でスケジュール調整を行っています。）、今までの面談で一部の社員から業務引継や上司からの指導と教育の不足があること、会話がしづらい環境がまだ残っている等の意見がありました。
- ③これら意見への対応として、コミュニケーション不足は各課単位での課長との面談や催しの実施及び管理職に対するマネジメント研修の開催（②の個別面談完了後）等を検討しています。管理職については、平成29年2月27日にハラスメント講習の開催を予定しています。
- ④「せんにち」では平成28年10月に投書が1件ありましたが、投書の宛先が社長であることから同社社長に直接確認したところ、コンプライアンス関連事項ではなく既に対応も完了していると報告を受けました。

「せんにち」は10月に、水産流通は11月に、中央フーズは12月に開催された各社の取締役会で上期における倫理委員会又はリスクマネジメント委員会の活動報告を行い、当社で12月に開催された経営会議でも同様の報告が行われましたが、それぞれの報告において問題点等の指摘はありませんでした。ただし、当社経営会議では今後各社共通の課題となるであろう超過勤務について、当社及び同席している各子会社の社長・取締役・執行役員にも注意喚起の指摘がありました。

#### b 「せんにち」の人事賃金制度の検討、立案

##### 【改善報告書に記載した改善措置】

平成28年8月に当社、「せんにち」でプロジェクトチームを発足し、平成28年12月までに、現在制度の存在しない退職一時金制度を当社や他の子会社の制度を参照して立案します。従業員への退職一時金制度の説明期間が必要なことや、事業年度のスタートの月から始めた方が、管理しやすいことから、平成29年4月から実施予定であります。

##### 【実施・運用状況】

平成28年8月29日に「せんにち」2名（執行役員管理本部長、総務課長）と当社2名（管理本部副本部長、総務人事担当課長）の4名でプロジェクトを発足させ、「せんにち」社員の定着を高めて愛社精神の醸成や、定年後の生活の安定を図ることを目的に退職一時金制度の新設について内容の検討を毎月実施しました。「せんにち」新給与体系の昇格基準との整合性を取りながらポイント式（勤続ポイント、資格等級ポイント）退職金（案）と退職一時金規程（案）が11月末に完成し、12月の「せんにち」定例取締役会で正式承認されました。平成29年1月17日から1月31日に従業員への説明（全6回）を完了し、同年4月から本制度を実施することに決定しました。

#### c 会議体の設置

##### 【改善報告書に記載した改善措置】

経営者と管理部門との会議体のあり方も平成 28 年 8 月に検討し、平成 28 年 9 月より毎月 1 回会議を開催します。現在管理部門が抱えている問題点や課題を共通認識し、その解決策を検討する会とします。

##### 【実施・運用状況】

「せんにち」経営者及び製造部門と不祥事が発生した管理部門との意思疎通と連携強化を図るため、平成 28 年 8 月に 9 月以降「管理本部会議」を開催することを決議しました。

##### 「管理本部会議の概要」

<メンバー> 「せんにち」：社長、製造本部長（プロパー取締役）、管理本部長、経理課長、総務課長、管理課長

ハウスイ：常勤監査役

<開催> 毎月 1 回

<議題> 月次スケジュール、人事プロジェクトの進捗報告、各課・各自の行動予定等

第 1 回会議は、9 月 28 日開催され、経営者と管理部署の行動予定の把握や課題等の情報を共有化したほか、問題点や課題の抽出やその対応策を毎月（10 月 21 日、11 月 28 日、12 月 16 日、平成 29 年 1 月 24 日）協議しております。（問題点・課題の指摘については、例えば資金運用の効率化に伴う金融機関の見直し及びグループ他社で統一して使用している会計ソフトへの変更が挙げられ、平成 29 年 4 月に統一ソフトを導入することとしました。）

#### d 管理部門の行動管理

##### 【改善報告書に記載した改善措置】

平成 28 年 8 月から管理部門の日常行動を行動管理用のフォーマットに記録させることで、各人の見える化が実施され、上司はその行動結果を確認することが可能となります。

##### 【実施・運用状況】

「せんにち」において、平成 28 年 8 月以降は、当社や「せんにち」が属する中央魚類グループで運用されているグループウェア（名称：ジョインギア、11 月 15 日にウェブオフィスに切替）のスケジュール機能に日々の行動予定を入力して各人の行動を容易に確認できるようにしました。当日の行動予定は管理本部長が毎朝自身の予定確認とともに各課長の行動予定も合わせて確認をしています。又、当日の外出はホワイトボードに行先・時間等を記載して行動を明確化して周知するとともに、外出時には行先などを周囲の課員へ声掛けをするようにしました。

#### e 「購買課」における運用の改善

##### 【改善報告書に記載した改善措置】

平成 27 年 5 月に、管理本部内に「購買課」を設置し、従来工場部門内にありました原材料の購入機能を、そこに移管しました。これにより、原材料の購入について、購買課と工場部門で相互確認を行うことで、牽制機能が働くようになりました。更に今後は、歩留の改善状況や原材料価格の動向も踏まえて、その変化の都度「製品原価に占める原材料費比率」など、いくつかの「標準的な指標」の精度を購買課主導で高め、日常的には、その指標との“乖離”状況を把握し、平成 28 年 9 月から異変兆候を掴むようにしていきます。

#### 【実施・運用状況】

「せんにち」において、工場から購買課に原材料の購入機能を移管後は、液卵・小豆・砂糖の主要3原料に関して、全農が発表する鶏卵の価格相場や日本経済新聞に掲載される砂糖相場を購入価格の指標として管理する体制としました。又、小豆は複数業者による相見積もりや入札方式の導入で購入価格の透明化を平成27年5月から進めました。主原料の仕入に関して従前は工場に一任していましたが、仕入業者の選定や仕入価格の決定権限が購買課に移り、社内での牽制が有効に機能するようになり製造原価に対する信頼性が高まりました。購買課はこれらの原材料価格の動静監視とは別に、毎月の月次で会計上における製造原価と工場システム（原料の発注、仕入、在庫等を管理しているシステム）から得られる理論的な製造原価との比較を行って「異常値」の発生を検知できるように平成28年4月～5月にその仕組みを検討し、6月からは製造原価における比率の変化とその乖離度の確認を実施しています。製造原価の変化又は乖離度が大きい場合はその原因調査を行って製造原価各項目の計上間違い、計上漏れや一時的な費用発生の有無などをチェックする体制が強化されました。6月に製造原価比較の運用を開始してから1月までのチェックにおいて製造原価の異常値発生はなく、会計と工場システムでの誤差についてもその原因（社内売上、加工原料の社内付替、工場修繕費等の発生）を追跡し把握できていますので、製造原価の異変発生に気付ける体制が構築できています。

#### ウ ホウスイでの改善・再発防止策

##### (ア) 事業譲受時の対応の不十分さへの対応

###### a デューデリで判明した社内管理体制のリスクの対応

###### 【改善報告書に記載した改善措置】

「せんにち」に対して、社長、管理本部長を当社から派遣し、デューデリを担当した公認会計士をアドバイザーとして、1年契約した体制をとりましたが、それが不十分でありました。今後、事業譲受や子会社化に際しては、次の点について留意し、対応して参ります。

- ・管理体制のリスクの中味の徹底分析(個々の担当者の業務知識不足、モラル欠如、チェック機能の有無の確認など)が必要となること。
- ・それらのリスク毎に、改善防止策をあらかじめ、きめ細かく立案して対処する必要があること。

今回の“事案”から得た教訓として、平成28年12月までに以上の留意点を明文化して、経営者の引継ぎ事項とします

###### b 事業譲受けの際の人員採用

###### 【改善報告書に記載した改善措置】

事業譲受以前の千日総本社に勤務していた社員(除パート)と全員1人1人、せんにちの社長、管理本部長による面接を実施して採用を行いました。今後、事業譲受や子会社化に際しては、課長以上のキイになる幹部職員の採用は、慎重に対応します。面接員として、それぞれの専門分野の知識を有する者を用意して、専門的知識の水準等を確認した上で、採否を決めます。

###### c 事業譲受直後の支援

###### 【改善報告書に記載した改善措置】

事業譲受後の「せんにち」の社内管理体制のリスクへの認識が不十分で、かつ当社にも、その応援体制にさける人材が不足していたこともあり、初期の支援体制が不十分でありました。次回以降は、管理体制のリスクの中味を分析し、個別リスクの重要度をみて、その重要度の高いリスクへの対応と

して、当社から初期の応援体制を行います。

上記 a～c の各項目については一括して以下に記載します。

今回の事業譲受時の事案において当社として不足していた上記 a～c 事項に対し平成 28 年 12 月 26 日に下記の内容で明文化しました。

- ① 事業を支える経営者、従業員の履歴の確認、社風の確認、そのベースとなる理念や倫理規程の確認、人事制度の確認と分析、経理処理基準の確認と分析など、人や管理部門の調査分析を行い、問題点の把握と対応策、その実行プランを策定する。
- ② 経営者に関しては、当社の社長が面談して、その能力や意欲を確認し、その採否を決める。従業員については、当社の管理部門役員も面談に立ち会ったうえで、その採否を決定する。なお経理や財務担当管理者については、当社の経理部長による、専門知識を確認したうえで、採否を決定する。
- ③ 社風の確認については、過去の賞罰内容の確認と分析、社内通報制度の有無と有りの場合は、その内容の検討、過去の退職状況とその理由の確認などを行う。企業の理念や倫理規程など確認し、その分析を行い、必要であれば、その改定案も準備し、その周知徹底のプログラムを策定する。また時間外労働の実態や労働災害の有無を確認して、その課題を明確にして、買収や譲受後の改善に備える。
- ④ 人事制度（役職制度、資格制度、その昇格基準）や賃金制度（賃金水準、評価制度、退職一時金制度）などを確認して、課題を明確にし、買収や譲受後の改定に備える。
- ⑤ 経理処理ルールや勘定科目を確認、とりわけ業界特有の経理処理ルールや勘定科目について、会計原則との整合性や、将来の当社との連結会計も考慮した改善項目を明確にし、買収や譲受後に備える。また経理処理のチェック機能も 5W1H で確認して牽制機能が果たしているか検討をし、問題があればその改善策を用意する。
- ⑥ 監査機能についても、監査役から意見を聴取するとともに、監査記録も精査して、課題があれば、その改善策も用意する。
- ⑦ 以上の項目を効率的に行うため、当社の管理部門担当の役員を長とするプロジェクトチームを編成する（総務部長、経理部長、監査室長をメンバー）

買収や譲受後に可及的速やかに、上記の分析で得た、改善や新たな制度や規程を整備するために当社よりプロジェクトメンバーを中心に管理部門支援メンバーを当該会社に応援派遣し、6ヶ月以内に整備を完了します。

又、今回の事案で不足していた上記事項ならびに対応策を当社の取締役への引継ぎ事項として、「改善報告書」及び今回事案に対する改善状況や対応策をまとめた「改善状況報告書」そのものを、「役員用規定集」にとじ込むことを平成 29 年 2 月末迄に行い、当社取締役は常時この事案に関わる報告内容を確認できるようにします。また、株主総会後の最初の取締役会ならびに年 2 回実施される当社の取締役会における倫理委員会活動報告時に、本事案の反省を踏まえて当社グループ全体のコンプライアンス精神を徹底することや、改善状況報告書に記載された対応策を引継ぎ事項として今後も遵守することを全取締役で確認します。

なお、現状においては、「せんにち」の事業譲受後買収や譲受は行われていないのでこれらの新規運用を実施した実績はありません。

d 当社としての「せんにち」に対する支援の強化

【改善報告書に記載した改善措置】

当初の支援が不足していた部分については、今より体制を立て直すために「せんにち」の経理関係者への教育は、信濃橋税理士事務所からは上記(2),ア,(イ)の契約の通り、当社経理責任者についても、5月より月1回の適確な仕訳処理の教育をスタートしました。

【実施・運用状況】

「せんにち」経理部署への支援強化における、信濃橋税理士事務所の所員を講師とした勉強会については、平成28年8月10日に経理業務の基本、11月15日に簿記仕訳について、12月9日に決算業務関係、平成29年2月10日に会計数値のチェック方法を行いました。今後、平成29年3月10日に決算仕訳数値のチェック方法についての勉強会を開催する予定です。4月以降においても勉強会は適宜開催していく予定です。なお当勉強会への出席者は、社長、製造本部長、管理本部長、経理課長、経理課長候補者、経理課員3名で行っております。それ以外にも、毎月次の勘定科目残高の金額及び内容についての確認や、異常な数値の有無の確認及び異常値がみられなくても特記すべき項目についての内容確認やそれについての具体的な処理方法の指導等を、管理本部長、経理課長、経理課長候補者の3名で毎月受けております。また、当社は当社経理責任者による「せんにち」の経理仕訳処理の指導確認を、事前に各月の仕訳日記帳等で処理内容を把握し、平成28年5月より、毎月1回「せんにち」に往査して疑問点等について、課長や担当者へ直接、詳細な内容確認を行い、それについての指導を行っております。

これ以外にも、9月より「せんにち」の製造本部長、管理本部員(経理課員、総務課員)を対象に外部講習を受講しております。9月15日に簿記の基礎、9月26日に各種取引の処理(現預金・商品販売)、10月25日に各種取引の処理(手形・その他債権債務)、10月31日に各種取引の処理(資本会計・有価証券・固定資産)、11月22日に各種取引の処理(貸倒引当金・消耗品・費用有益)、11月29日及び12月16日に試算表の作成、12月19日に決算の手続き、1月23日に決算の手続き(精算表、BS・PLの作成)、平成29年1月30日に帳簿組織(主要簿、補助簿、会計伝票)について受講しました。今後2月17日、24日には全体の復習を行い、2月26日に日商簿記検定試験を受験する予定です。

e 「せんにち」の人事賃金制度の検討、立案

【改善報告書に記載した改善措置】

平成28年8月に当社、「せんにち」でプロジェクトチームを発足し、平成28年12月までに、現在制度の存在しない退職一時金制度を当社や他の子会社の制度を参照して立案します。平成29年4月に制度を導入予定であります。

【実施・運用状況】

前記の「イ(ウ) b」にて報告している内容と同じであります。

なお、「せんにち」では退職一時金制度の他に、人事評価制度の新設に伴う賃金規程の改訂もを行い平成29年4月から運用を開始することに決定しました。

(イ) 「せんにち」に対する監督機能の不備への対応

a 「せんにち」における役員の見直しと同社におけるガバナンスの強化

【改善報告書に記載した改善措置】

「せんにち」の非常勤会長は、当社の親会社の中央魚類の代表権のある副社長が就任し、常勤社長（取締役）は、子会社中央フーズの社長経験者として実績のある人材が就任しました、両名とも経営者としての実績も積んでおり、そのキャリアのなかでガバナンスの要諦も十分理解しており、ガバナンス体制の強化が図られたと考えております。また取締役に準ずる経営の責任をもつ役割として、執行役員制度を平成 28 年 6 月新たに設けました。管理本部長と営業本部長の 2 名を執行役員としました。管理本部を代表して、経営陣との意思疎通を円滑に行うことができるようにする目的であります。

【実施・運用状況】

本件不祥事にかかる監督責任から「せんにち」の会長・社長を含む取締役 3 名を平成 28 年 6 月に退任させ、新たに会長（非常勤）、社長、及び「せんにち」の営業本部長と製造本部長を兼務していた者 1 名をプロパーの取締役として就任させ役員体制を一新しました。会長には当社親会社の中央魚類の代表取締役副社長が、社長には当社子会社中央フーズの社長経験者として実績のある人材が就任しました。両名とも経営者としての実績を積んでおり、そのキャリアのなかでガバナンスの要諦も十分理解していることから、取締役会の活性化や営業会議及び新設された会議体などを通じ、外部役員による新しい観点からの意見や「せんにち」のプロパー役員からの活発な現場提案などで、ガバナンス体制の強化が図られていると判断しています。

< 「せんにち」での新設会議体の活動状況 >

- ① 経営方針検討会議を新設し、平成 28 年 6 月から 9 月の間、社内でのコミュニケーション強化、各事業部門の事業内容等にかかる課題、人的課題（採用、社員教育）、リスクマネジメント・倫理委員会等の方針について協議し、全社的な課題や対策方針を策定しました。

メンバーは取締役全員、執行役員、議題によっては担当の課長が出席しました。

※経営方針検討会議開催日：平成 28 年 6 月 2 日・14 日・20 日・24 日、7 月 15 日・20 日、8 月 22 日・30 日、9 月 7 日・12 日・23 日

- ② 経営会議を平成 28 年 10 月に新設し、「経営方針検討会議」で策定した課題等の進捗管理、新たに認識された課題について対応策などを討議し各部門での情報共有化を進めています。

開催は毎月 1 回、メンバーは取締役全員、執行役員です。

※経営会議開催日：平成 28 年 10 月 7 日、11 月 18 日、12 月 13 日、平成 29 年 1 月 24 日

- ③ 管理本部会議を平成 28 年 9 月に新設し、役員と管理本部幹部職員との討議などで管理部署の行動予定の把握や B C P 対策や労働環境の情報共有化を進めています。

開催は毎月 1 回、メンバーは「せんにち」の社長、製造本部長（プロパー取締役）、管理本部長、経理課長、総務課長、管理課長、当社の常勤監査役です。

※管理本部会議開催日：平成 28 年 9 月 28 日、10 月 21 日、11 月 28 日、12 月 16 日、平成 29 年 1 月 24 日

同時に、執行役員制度を新たに設けて各執行役員が上記の各会議に出席することで、全社の情報共有が推進されるとともに自部門の業務執行状況と課題・問題点の説明などを行うことにより、管

理部門のみならず各部門と経営陣との意思疎通が円滑となり、また部門間の情報交換も改善されて風通しの良い風土のなかで全社一体の経営が行われています。

#### b 倫理委員会の設置

##### 【改善報告書に記載した改善措置】

すべての子会社に社長を委員長とする倫理委員会を設置し、上期末、下期末の年2回それぞれの子会社の取締役会で活動報告をし、そこで解決すべき課題があればそこで審議し、解決策を決定し実行します。更にその内容を当社の経営会議で報告し、当社として支援する内容を決定し実行します。倫理委員会の活動は、平成28年8月より開始し、内部通報制度で通報のあった内容分析と改善策の立案、課長会その他会議での、社内風土に関わる課題の抽出とその改善策の立案を行う予定であります。

##### 【実施・運用状況】

前記の「イ（ウ） a」にて報告している内容と同じであります。

#### c 監査役会や監査役監査についての改善強化

##### 【改善報告書に記載した改善措置】

常勤監査役は、当社の監査室と連携して下記dに記載のように範囲を広げて、業務プロセス評価を平成28年8月から行います。更に「せんにち」の「管理部門と経営との会議」にも都度出席し、管理部門の状況を把握します。また「せんにち」の非常勤監査役を兼ねる当社の監査役からの情報や、上記会議の出席によって得た情報、更には監査室長のまとめた改善措置の進行状況を平成28年8月から監査役会で審議し、そこで出た課題を当社の取締役会に報告します。

##### 【実施・運用状況】

当社の常勤監査役が、当社監査室と連携して、「せんにち」に対して平成28年8月から毎月現金実査、不適切処理のあった仮払金、未収入金等の勘定科目の業務プロセス評価の監査を実施しており、改善状況報告書提出日現在まで指摘すべき問題点はありませんでした。

また、「せんにち」経理課において不適切な経理処理が行われていたことから、イ（ウ）cで記載しましたように「せんにち」の経営者と管理部門との「管理本部会議」が9月以降毎月開催されており、この会議にも当社の常勤監査役が毎回出席して管理部門におけるコミュニケーション状況を監査し、情報の共有化や活発な意見交換等の状況を当社監査役会に報告しております。

また、業務監査で発見された業務上の課題（例えば、資金の効率化に伴う金融機関の見直し及びグループ各社で統一して使用している会計ソフトへの変更）は常勤監査役から監査役会に報告され、その後に当社取締役会に報告され「せんにち」において課題改善計画が具体的に進捗しております。

（会計ソフトの変更は平成29年4月からを予定しています。）

#### d 内部統制監査の強化

##### 【改善報告書に記載した改善措置】

当社の内部統制監査担当人員を平成28年4月に1名増員し、子会社の経理処理における仮払金、未収入金等不適切な処理のあった費目に対し業務プロセス評価を追加し、平成28年7月の監査より実施することとしました。

#### 【実施・運用状況】

当社の内部統制監査担当者を平成28年4月から1名増員して2名体制とし、不適切な処理のあった仮払金、未収入金等を7月から毎月「せんにち」に往訪して詳細に監査し、8月からは当社の常勤監査役も往査に加わり経理処理における費目の使われ方に問題がないか、経理分担業務フローどおりに処理が行われているかを毎月監査しており、改善状況報告書提出日現在まで適正に処理されていることを確認しております。

また、当社経理部の経理指導や信濃橋税理士事務所による毎月の経理事務の精査もあり、現在は牽制機能の効いた組織体制の中で正しい経理処理が行われていることを確認しております。

#### e 業務監査の充実

##### 【改善報告書に記載した改善措置】

従来の期末在庫の監査の他に、現金実査やコンプライアンス、内部通報制度の状況等の監査を加えます。

その内容については、今後検討を続け適宜必要事項を追加していく予定であります。

(現金実査は平成28年7月より四半期毎、その他は平成28年10月から半期毎に実施)

#### 【実施・運用状況】

当社監査室は平成28年7月以降下記の対応策を実施しております。また、コンプライアンスに関して、ビデオ・DVDの視聴と視聴後に参加者が共通認識を持つように各拠点での討議による研修を予定していますので、その研修に同席することとしています。

- ①現金実査(現金残高、現金・通帳・銀行印の管理状況、出金処理と帳票・証憑等の確認)を、「せんにち」においては毎月の往査時に実施して、改善状況報告書提出日現在で現金の管理・出金処理は改善されたルールに則り適切に行われていることを確認しております。現金実査は平成29年7月迄は毎月の往査時に実施し、その後は「せんにち」の経理業務の処理状況を勘案して四半期毎での実施とする予定です。当社においては次項②の「コンプライアンス研修」を実施の際に各事業所で現金実査を実施して問題がないことを確認しました。水産流通においても当社と同様に各事業所で現金実査を実施して問題はありませんでした。中央フーズは平成28年7月16日に現金実査を行い問題はありませんでした。
- ②「せんにち」における事案発生に伴い、「せんにち」・当社・水産流通・中央フーズの各事業所において、不正・不適切処理の発生・再発防止を目的にしたコンプライアンス研修を下記(ウ)の通り実施し、その中ではコンプライアンスの近況と重要性を説明し、当社倫理憲章にある社会人としての行動基準の順守や当社内部通報規程への理解と周知を図り、当社倫理憲章の一部の読合せを行いました。
- ③内部通報については、当社・「せんにち」・水産流通・中央フーズに対して都度その有無について確認を行っていましたが、平成28年10月以降は毎月初に前月における内部通報の有無を確認することとしています。当社及びグループ子会社において内部通報が確認された場合は、当社の内部通報委員会が中央魚類の業務監査室とも連携してそれへの対応に当たることになっており、監査室は内部通報に関する事務を統括します。内部通報が確認された場合は、まず同委員会に通報発生的事实を報告し、その指示に基づいて、子会社の場合はその責任者とも連携して、通報事案の事実関係の調査を開始しその結果を委員会及び子会社責任者に報告すること



になっています。なお、10月以降、改善状況報告書提出日現在まで内部通報は発生しておりません。

(ウ) その他コンプライアンス意識の欠如等への対応

a コンプライアンス研修(含、内部通報制度の周知徹底)

【改善報告書に記載した改善措置】

当社のコンプライアンス担当役員、事務局で、平成28年5月の「せんにち」からスタートし、平成28年12月までに第1回目として、当社を含む全子会社の全事業所へ当社の倫理憲章の読み合わせ等によって、周知徹底します。その後については、最低1年に1回は繰り返し徹底します。

【実施・運用状況】

前項「ウ(イ) e ②」で報告しましたコンプライアンス研修を下記の日程で実施しました。

<コンプライアンス研修で説明した内容(全拠点同一)>

1) 今回の研修を開催するに至った理由と目的

以下の内容を説明しました。

- ①「せんにち」での不適切会計処理が発覚し、過去の業績修正を行ったこと。
- ②当社は東証一部に上場しており①項により株主からの信頼を失い、それを回復する必要があること。
- ③信頼回復に向けて、当社グループの役職員、従業員にコンプライアンス・倫理憲章・内部通報制度の周知を図って不正行為の発生を未然に防止すること。

2) コンプライアンスの概要

コンプライアンスは「法令遵守」と説明されているが、昨今の時代・社会環境においては法律や規制の遵守以外にも、社会規範としての説明責任を果たすといったことや、一般常識的な不合理といったものまで広範囲に及んでいることを認識する必要があることを説明しました。

3) 当社倫理憲章

当社グループの一員として共有している倫理憲章を配布し倫理行動チェックリストの読み合わせを実施して、不正行為又は疑わしい行為を発見した際に内部通報を行う判断基準について説明をしました。

4) 内部通報制度

不正行為又は疑わしい行為を発見した際には、まず上司・上長に相談することが望ましいが、それが困難な場合には通報一覧にある連絡先(内部通報規程に添付して全員へ配布)に通報をするよう説明しました。通報先には親会社である中央魚類の業務監査室、当社が契約している法律事務所が含まれています。又、通報者と通報内容の秘密保持や通報者への不利益行為の禁止等も規定されていることを説明しました。

<コンプライアンス研修の実施状況(開催日はいずれも平成28年)>

「せんにち」	大阪：5月17日、7月25日(前回未受講者を対象)、東京：9月8,12日
ハウスイ	全14事業所・部門に対して8月23日～12月7日
水産流通	全5事業所に対して6月17日～11月17日
中央フーズ	11月17日

また、上記の研修に参加できなかった従業員に対しては各拠点責任者による研修を実施(平成29

年1月30日に完了)し、同一開催日に他社・他部署の従業員も参加していますが監査室と各拠点責任者で実施した研修はのべ84回の開催回数となり参加者は611名となりました。今後の対応については最低年一回の研修開催(含むビデオ・DVDの視聴等)や各職場での倫理憲章の読み合せ実施等を予定しています。

#### 4. 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

今回の子会社「せんにち」での不祥事を契機とした、当社グループ各社への再発防止のための具体策やその進捗とその効果については上述したとおりであり、同社で発覚しました不適切会計処理への再発防止の体制は整備されて有効に機能していると評価しております。この報告書を締めるにあたって、経営として再発防止に向けて、強い決意を表明いたします。

今回の不祥事と不適切会計によって、多くの株主からの信任を失ったこと、さらにはグループ全体に不祥事を未然に防止できるようなコンプライアンス精神が浸透していなかったことや、さらには早期に発見できる社内の仕組みが十分でなかったことにより、従業員やその家族を不幸にしまったことは、経営にとって、最も反省をしなくてはなりません。かかる反省の上で、経営の任に当たるものは、「役員用規定集」に特別に記載したこの事案に関わる東証への「改善報告書」、「改善状況報告書」、を常に身近において、自らを律するとともに、グループ全体のコンプライアンス精神の浸透に努めていきます。この地道な努力と、業績の向上によって、株主や取引先の信頼にこたえていきます。

#### 5. 再発防止への取組みスケジュール

改善措置項目	平成28年										平成29年	
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月			
せんにちにおける改善措置の実施スケジュール												
「せんにち」の牽制機能の形骸化への対応												
(ア)	a	職務区分、職務権限の明確化		見直し実施								→
	b	外部の牽制機能の導入 (信濃橋税理士事務所の教育指導)		実施								→
(イ)		「せんにち」の経理担当の専門知識不足への対応 (経理課長候補の採用、経理担当者の教育)				経理課長候補採用	教育実施					→
その他の社内体制の改善												
(ウ)	a	すべての子会社に「倫理委員会」の設置					設置		取締役会報告			→
	b	せんにちの人事賃金制度の検討立案					検討開始				退職金制度の立案承認	H29/4実施
	c	管理部門と経営との会議体の設置					検討	実施				→
	d	管理部門の行動管理					実施					→
	e	購買課における運用の改善		H27/5設置		実施						→

改善措置項目	平成28年												平成29年			
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月							
ホウスイにおける改善措置の実施スケジュール																
事業譲受時の対応の不十分さ（今後の事業譲受や子会社化に際する対応）																
(ア)	a	デューデリで判明した社内管理体制のリスクの対応		a, b, c は、今回の事業から得た教訓として、平成28年12月26日に明文化しました。平成29年2月末までに役員用規定集にとじ込みし、当社取締役への引継ぎ事項とする。												
	b	事業譲受けの際の人員採用														
	c	事業譲受直後の支援														
当社としての「せんにち」に対する支援強化																
	d	教育支援											支援	→		
	e	人事賃金制度検討プロジェクト支援											支援	→	退職金制度立案	H29/4実施
「せんにち」に対する監査機能の不備																
(イ)	a	「せんにち」における役員の見直しと同社におけるガバナンスの強化											役員改革	→		
	b	子会社「倫理委員会」報告への対応											支援	→	当社経営会議で報告	→
	c	監査役会や監査役監査についての改善強化												実施	→	
	d	内部統制監査の強化			人員増強									実施	→	
	e	業務監査の充実												実施	→	
その他コンプライアンス意識の欠如等																
(ウ)	a	コンプライアンス研修(内部通報制度の周知徹底)											実施	→	H29/1完了	
その他	当社「取締役会」において、改善措置の実行状況、確認と推進												実施	→		

以 上