改善状況報告書

平成26年7月25日

株式会社東京証券取引所
代表取締役社長　清田　瞭　殿

株式会社雑貨屋ブルドッグ
代表取締役社長　大岡　卓司

平成26年1月10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

Ⅰ．　改善報告書の提出経緯……3
　1．改善報告書の提出理由……3
　2．過年度決算短信等を訂正するに至った経緯・原因……3
　　（1）発覚した経緯……3
　　（2）第三者委員会の構成……4
　　（3）不適切な会計処理の概要及び過年度決算訂正に伴う影響について……4
　　（4）不適切な会計処理の各手法と関係者の関与状況について……6
　　（5）原因となった行為にかかる認識、目的、動機等……10
　3．不適正開示の発生原因の分析……11
　　（1）棚卸資産確定過程全体にかかる問題点……11
　　　(a) 手作業による極めて多くの処理項目の存在……11
　　　(b) 棚卸資産残高確定業務のブラックボックス化……11
　　　(c) ロールフォワード計算の複雑さ……12
　　（2）棚卸資産確定過程における個別の問題点……12
　　　(a) 実地棚卸データの作成にかかる問題点……12
　　　(b) 店舗間での不適切な棚卸資産移動処理にかかる問題点……12
　　　(c) 棚卸資産のロス率にかかる問題点……13
　　　(d) 売価変更データの取込処理にかかる問題点……13
　　　(e) グループ間取引にかかる問題点……14
　　　(f) 期末日の棚卸資産計上額の算定過程にかかる基礎資料の作成及び保存に関する問題点……14
　　　(g) 固定資産の減損会計に関する専門知識の不足及び社内手続きにかかる問題点……14

東京証券取引所 受 26.7.25 付 場

（３）全社レベルでの問題点..... 14
(a) 企業風土とコーポレート・ガバナンスにかかる問題点..... 14
(b) 財務分析及び財務分析報告体制にかかる問題点..... 14
(c) 職務分掌等経営組織にかかる問題点..... 15
(d) 社内規程・マニュアル類にかかる問題点..... 15
(e) コンプライアンスにかかる問題点..... 15
(f) 内部監査と内部通報制度にかかる問題点..... 15
Ⅱ．　改善措置並びにその実施状況及び運用状況等..... 16
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等..... 16
（１）実地棚卸から実地棚卸データ作成プロセスに関する改善策..... 16
（２）店舗間での棚卸資産移動手続きに関する改善策..... 23
（３）棚卸資産のロス率の確認手続きに関する改善策..... 24
（４）期末日の棚卸資産計上額の算定過程にかかる基礎資料の作成
及び保存業務手順の明確化に関する改善策..... 26
（５）売価変更プロセスに関する改善策..... 27
（６）固定資産の減損会計に関する改善策..... 30
（７）社内規程・マニュアル類の改訂と周知の方法に関する改善策..... 32
（８）経営体制の強化に関する改善策..... 33
（９）コンプライアンス経営の推進に関する改善策..... 41
(10) グループ間取引に関する改善策..... 43
Ⅲ．　改善措置の実施状況及び運用状況についての評価..... 44

（別紙１）訂正による過年度業績への影響..... 46
（別紙２）改善措置の実施スケジュール..... 50
（別紙３）平成 25 年８月期までの棚卸資産計算プロセス及び不正発生箇所の
フローチャート図..... 51
（別紙４）改善措置実施後の棚卸残高算定のフローチャート図..... 52
（別紙５）売価変更手続きのフローチャート図..... 53
（別紙６）平成 25 年８月末までの組織図..... 54
（別紙７）平成 25 年９月１日から平成 26 年１月８日までの組織図..... 55
（別紙８）平成 26 年１月９日からの組織図..... 56

Ⅰ．　改善報告書の提出経緯

１．改善報告書の提出理由

当社は、平成25年11月11日付「第三者委員会の調査報告書受領に関するお知らせ」において開示いたしました第三者委員会の調査結果に基づき、平成25年12月20日付にて過年度決算における訂正を実施いたしました。上記の訂正作業過程で新たに認識した誤謬も含め、第33期事業年度（平成20年９月１日から平成21年８月31日）から第37期事業年度・第３四半期累計期間（平成24年９月１日から平成25年５月31日）の過年度決算の訂正を行いました。

これらの過年度決算訂正の内容及び業績に及ぼす影響については、「（別紙１）訂正による過年度業績への影響」の通りとなります。

本件に関して、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25年12月20日付けにて、有価証券上場規程第502条第１項第１号に基づき、その経緯及び改善措置を記載した報告書の提出を求められ、平成26年１月10日に改善報告書を提出いたしております。

２．過年度決算短信等を訂正するに至った経緯・原因

（１）発覚した経緯

当時当社の会計監査人である有限責任監査法人トーマツ[1]（以下「会計監査人」という。）に対し、当社の平成25年８月期に係る連結財務諸表及び財務諸表の監査を行う過程において、旧管理本部財務課課長より、平成25年８月期第３四半期決算（平成25年５月末）及びそれ以前において、棚卸資産に関連して不適切な会計処理が行われていたことを示唆する情報提供がなされました。これを受け、会計監査人より代表取締役社長に対し、会社として然るべき方法を講じることにより、事実関係を調査し、法令違反などの事実があれば、是正その他適切な措置を取るよう申し入れを受けました。

当該申し入れにより、社外監査役である豊田弁護士を中心とする社内の調査担当者らによって、旧管理本部財務課課長に対してヒアリングを行い、その結果、平成25年８月期第３四半期決算及びそれ以前の決算において、棚卸資産に関して、一部、不適切な会計処理が行われていた事が強く疑われる事となりました。

よって当社は、当該疑義に関して、専門的及び客観的な見地から、事実関係や背景事情等の調査分析を行い、適切な会計処理の検討及び再発防止策の策定を行うことが必要であると判断し、平成25年９月13日、当社と利害関係者を有しない外部の専門家から構成される第三者委員会を設置することを取締役会にて決議、可決し、当該疑義の調査を開始いたしました。

---

[1]平成26年２月27日付にて、会計監査人である有限責任監査法人トーマツとの監査契約を合意解除し、一時会計監査人として京都監査法人を選任いたしております。

（2）第三者委員会の構成

委員長：　浦岡　　洋　弁護士（森・濱田松本法律事務所）
委員　：　宇澤　亜弓　公認会計士・公認不正検査士（公認会計士宇澤事務所）
委員　：　森田　恒平　弁護士（森・濱田松本法律事務所）

（3）不適切な会計処理の概要及び過年度決算訂正に伴う影響について

当社は平成25年8月期第3四半期決算及びそれ以前の決算において、棚卸資産に関し、適切な会計処理が行われていなかった疑義に関連して、調査を実施しました。調査により判明した不適切な会計処理の原因別の概要は以下のとおりです。

①棚卸データの改竄による棚卸資産の過大又は過少計上
②店舗間の不適切な棚卸資産の移動による棚卸資産の過少計上
③棚卸資産計上額算定過程におけるロス率の改竄による棚卸資産の過大計上
④売価変更データの取込漏れによる棚卸資産の過大計上（月次棚卸資産計算過程及び期末棚卸資産計算過程）
⑤未実現利益の不適切な算定による棚卸資産の過大計上

当社は、上記①～⑤の不適切な会計処理に関して、それらが本来処理されるべきであった決算期に遡って決算の訂正をするとともに、上記①～⑤の不適切な会計処理以外の誤謬等についても、過年度の会計処理を見直して必要と認められる訂正を行いました。

誤謬等にかかる原因別の訂正事項は以下のとおりです。

⑥その他棚卸資産にかかる誤謬等
⑦固定資産の減損等の訂正
⑧税効果会計の訂正

当期純損益（連結）への原因別の影響額の概要は以下のとおりです。

	過年度当期純損益への訂正影響額（B）（百万円）	構成比（B/A）	年度別の当期純損益への訂正影響額の内訳（百万円）				
			平成21年8月期	平成22年8月期	平成23年8月期	平成24年8月期	平成25年8月期（第2四半期累計）
① 棚卸データの改竄による棚卸資産の過大計上又は過少計上							
商品の過大又は過少計上	▲603	51.2%	―	―	124	▲453	▲274
② 店舗間の不適切な棚卸資産の移動処理のよる棚卸資産の過少計上							
商品の過少計上	―	―	―	130	▲130	―	―
③ 棚卸資産計上額算定過程におけるロス率の改竄による棚卸資産の過大計上							
商品の過大計上	―	―	―	▲ 1	1	―	―
④売価変更データの取り込み漏れによる棚卸資産の過大計上（月次棚卸資産計算過程及び期末棚卸資産計算過程）							
商品の過大計上	▲ 122	10.4%	―	―	▲105	▲3	▲13
⑤未実現利益の不適切な算定による棚卸資産の過大計上							
商品の過大計上	▲ 86	7.3%	―	―	―	―	▲86
⑥その他棚卸資産にかかる誤謬等							
商品の過大計上	▲ 118	10.0%	▲55	160	▲ 144	▲ 44	▲35
⑦固定資産の減損等の訂正							
固定資産の過大計上	▲ 264	22.4%	▲ 150	▲ 186	15	32	25
⑧税効果会計の訂正							
繰延税金資産の訂正	15	▲1.3%	―	24	▲ 274	175	90
合計額（A）	▲ 1,178	100.0%	▲205	127	▲ 513	▲ 293	▲293

（注）財務諸表の訂正は平成25年8月期第3四半期まで実施しておりますが、不適切な会計処理の原因となる主要な事象は平成25年8月期第2四半期までに発生しておりますので、平成25年8月期における訂正の影響額は第2四半期までのものを記載しております。

（4）不適切な会計処理の各手法と関係者の関与状況について

当社は、各店舗での実地棚卸の結果に基づき棚卸資産計上額を算定しております。すなわち、当社は、年に2回、第2四半期末と決算期末以前の日に行う実地棚卸結果に、当時以下のロールフォワード計算による調整を行って算定される残高に、売価還元率を乗じて期末棚卸資産残高を算定しておりました。

当時当社は、棚卸基準日（基準日）の上代[2]ベース棚卸資産残高を、実地棚卸日（実棚日）の棚卸資産残高から以下の調整項目を反映することにより、算出しておりました（第1次ロールフォワード計算）。

＜データの種類＞
上代ベース棚卸資産（実棚日）
±）　仕入データ（実棚日から基準日）
±）　売上データ（実棚日から基準日）
±）　その他入出荷データ（実棚日から基準日）
上代ベース棚卸資産（基準日）

当時当社はその後、期末日の上代ベース棚卸資産残高を、基準日の棚卸資産残高から以下の調整項目を反映することにより、算出しておりました（第2次ロールフォワード計算）。

＜データの種類＞
上代ベース棚卸資産（基準日）
＋）　仕入データ（基準日から期末日）
－）　売上データ（基準日から期末日）
－）　想定ロス（基準日から期末日）
－）　POS値引きデータ（基準日から期末日）
－）　廃棄データ（基準日から期末日）
±）　売価変更データ（基準日から期末日）
上代ベース棚卸資産（期末日）

そして、上記で算出された上代ベースの棚卸資産に、売価還元率を乗じることにより、期末棚卸資産残高を算出しておりました。

なお、当社の棚卸資産計算プロセス及び不適切な会計処理の発生箇所に関しましては、「（別紙3）平成25年8月期までの棚卸資産計算プロセス及び不正発生箇所のフローチャート図」をご参照下さい。

[2] 当社における上代とは売価金額のことであります。

①棚卸データの改竄による棚卸資産の過大計上又は過少計上

当社は、各店舗での実地棚卸の結果に基づき棚卸資産計上額を算定しております。当時の旧管理本部財務課課長は、平成22年8月期以降の中間期末及び通期末において、当時の取締役管理本部長による個別具体的な指示に基づいて、この棚卸資産計算過程のうち、旧管理本部システム課が集計した各店舗における実地棚卸の集計結果を改竄しておりました。

改竄の方法は、旧管理本部システム課（現システム部）が作成し、旧管理本部財務課（現経理部経理課）が入手した各店舗別・ジャンル別に集計された実地棚卸金額（上代ベース）に係るデータの各店舗別・ジャンル別の集計金額について、過大又は過少となる金額を直接上書き入力し、当該データを改竄しておりました。

②店舗間の不適切な棚卸資産の移動処理による棚卸資産の過少計上

当時の旧管理本部財務課課長は、当時の取締役管理本部長による個別具体的な指示に基づいて、平成22年8月期末の棚卸資産計算に係る第2次ロールフォワード計算の過程において、実際の商品の移動を伴わないにも拘らず、エクセルファイル上のシートの数字を操作することにより、存続店舗から閉鎖店舗に対する店舗間での棚卸資産移動処理を行い、閉鎖店舗の棚卸資産は一律にゼロとして処理する方針に従い、棚卸資産の過少計上を行っておりました。

当社は、平成22年8月期において、不採算店舗等62店舗の閉鎖を伴うリストラを行っておりますが、その際に併せて、存続店舗から閉鎖店舗への実際の商品の移動を伴わない不適切な棚卸資産移動処理が行われ、棚卸資産の移動後の棚卸資産をゼロとして処理しておりました。

③棚卸資産計上額算定過程におけるロス率の改竄による棚卸資産の過大計上

平成22年8月期末の棚卸資産計算過程において、当時の取締役管理本部長の指示に基づき、当時の旧管理本部財務課担当者が第2次ロールフォワード計算の過程において、ロス率を改竄いたしておりました。

ロス率とは、基準日における実地棚卸に基づく棚卸資産計上額と、半期毎の棚卸資産期首残高から月次のロールフォワード計算により算出される理論棚卸資産との差分を百分率で表したものであり、当該ロス率に基づき第2次ロールフォワード計算の過程において、「想定ロス」が算定され、期末日の棚卸資産計算における控除項目として扱われるものであります。

平成22年8月期末の決算に係る基準日の実地棚卸に基づく棚卸資産計上額と理論棚卸資産に基づき算定したロス率は、13.1%と算定されたものの、当社におけるロス率は通常は2～3%程度であったことから、当時の旧管理本部財務課担当者は、かかるロス率は会計監査人から棚卸資産計算に関して疑義を抱かれる可能性があると考え、当時の取締役管理本部長の個別具体的な指示に基づ

き、基準日における理論棚卸資産の金額を改竄することにより、ロス率を 3.1%に調整したものであります。

ロス率を実態よりも過少とすることで期末日の棚卸資産計算からの控除額が過少となる結果、期末日の棚卸資産計上額が過大となっておりました。

④売価変更データの取込漏れによる棚卸資産の過大計上

(月次棚卸資産計算過程)

当社は、月次の棚卸資産計上額については、前期末の棚卸資産計上額を期首残高として、毎月、ロールフォワード計算を実施し、理論棚卸資産としての月次の棚卸資産計上額を算定しております。かかる月次のロールフォワード計算の過程においては、当該月に売価の変更が行われた商品については、当該売価変更による棚卸資産計上額の減算を行っております。

当社の売価変更には、店舗からの申請により陳腐化商品等を単品ごとに売価を変更する「店舗売価変更」、特定の期間に限定して商品の売価を変更する「期間売価変更」及び期間の限定無しに商品の売価を変更する「売切売価変更」がありますが、このうち、「売切売価変更」について、月次のロールフォワード計算に含めないよう当時の取締役管理本部長から当時の旧管理本部財務課担当者に個別具体的な指示があり、この結果、四半期を含め月次の理論棚卸資産が過大に計上されていたことが原因です。

(期末棚卸資産計算過程)

過去の棚卸資産計算の過程において、売価変更データが取り込まれずに売価変更前の商品単価を基礎として棚卸集計データが作成されておりました。これは、平成 25 年 8 月期の決算監査において、会計監査人が平成 25 年 8 月 23 日に近江八幡店の実地棚卸に立会を行ったところ、棚卸の際に利用するハンディターミナルに表示されている売価[3]と店舗における実際の売価との間に差異があるものが検出されたため、棚卸資産集計の手続上、売価変更データが適切に取り込まれていないのではないかとの指摘により発覚しております。当該指摘を受け、旧管理本部システム課にて差異の内容を検証したところ、棚卸集計過程で使用される旧管理本部システム課所管の EUC ツールに取り込まれる商品単価に売価変更データが適用されておらず商品マスタの商品単価のみが適用されていたことに起因するものであることが発覚しました。これは、EUC ツールにおいて売価変更データを取り込む Access クエリが作動しないようになっておりました。

なお、商品マスタの商品単価が売価変更後単価に更新されている場合には当該現象は起きず、商品マスタの商品単価を更新せずに売価変更データにのみ変

[3]ハンディターミナルに表示される売価は、システム部の商品マスタから取り込む仕組みとなっております。

更登録がなされている商品について、売価変更情報の取込漏れが生じておりました。EUC ツールにおいて売価変更データを取り込むクエリが作動しないようになっていたことに関しての実行行為者等は不明であるものの、月次決算においても売価変更データを意図的に反映していなかったこと等に鑑みれば、意図的なものであった可能性は否定できません。

当社が取扱う商品は、時の経過とともに値上げよりも値下げしていく傾向があることから、EUC ツールの売価変更データの取り込みが漏れることにより期末日の棚卸資産計上額が過大となっておりました。

⑤未実現利益の不適切な算定による棚卸資産の過大計上

当該手法は、連結決算手続において、本社の期末棚卸資産のうち連結子会社株式会社商研(以下「商研」という。)からの仕入分について未実現利益の額を消去すべきところ、その消去額を過少に計上することにより、棚卸資産を過大に計上したものであります。

当社の棚卸資産に含まれる利益控除額の算定は、当社の（棚卸資産簿価）×（全体仕入に占める商研からの仕入率）×（商研における対象会社向け取引に係る平均利益率）として計算されるところ、本件調査によって、商研からの平均利益率の算定の際に、商研からの仕入れに関し、平成 25 年２月第２四半期末後に値下げに関する合意書面等の証憑類を伴わない実体のない値引きを行っていたことが判明しました。さらに、当該値引きが同年８月期末までに取り消されていたことが判明しました。商研の帳簿上における売上の値下げ入力は、当社の当時の取締役管理本部長が直接端末を操作し行いました。

この結果、当該値引き分を商研の対象会社向け売上額から控除することで、商研における対象会社向け取引に係る平均利益率が下がるとともに、未実現利益の消去額が少なくなり、期末の棚卸資産が過大に計上されておりました。

⑥その他棚卸資産にかかる誤謬等

本社の棚卸資産について、旧管理本部財務課にて計上した棚卸資産金額とその根拠となる資料の集計値に差異が生じていることが判明いたしました。当時の実地棚卸の根拠資料が欠落していたため、旧管理本部財務課にて計上した棚卸資産金額とその根拠となる資料の集計値がほぼ一致している期を起点として、期を跨いで前後の期に転がし計算（ロールフォワード計算又はロールバック計算）を行ったところ、期末日の棚卸資産が過大又は過少に計上されていたことが判明しました。

また、当社では、実地棚卸日から棚卸基準日までの期間の売上や入出荷等の取引にかかる金額をロールフォワード計算過程において調整していますが、調整金額に誤りがあったことにより、期末日の棚卸資産が過大又は過少に計上されておりました。

⑦固定資産の減損等の訂正

当社の店舗に関する減損適用を判定する際に、キャッシュフローの見積もり期間について誤りがあったことにより有形固定資産の減損損失が計上されず、有形固定資産が過大に計上されておりました。

また、上記①～⑥により棚卸資産金額が訂正されたことに伴い、当社の店舗損益が訂正されたことを受け、改めて固定資産に関する減損を見直したところ、追加で減損が必要となった店舗があることが判明したため、追加の減損を行いました。当該追加減損の適用に伴い、減価償却費あるいは固定資産除却損の金額も修正いたしました。

⑧税効果会計の訂正

上記①～⑦により棚卸資産金額が訂正されたことに伴い、将来の課税所得を見直し、繰延税金資産に関する必要な取り崩しを行いました。

（５）原因となった行為にかかる認識、目的、動機等

当社におきましては、業績至上主義・利益至上主義の企業風土が醸成されておりましたが、前代表取締役社長及び取締役管理本部長を中心とする旧経営陣（以下「旧経営陣」という。）は、業績不振が進む中、かかる企業風土を過剰に遵守・尊重するあまり、コンプライアンス意識を著しく減退させました。

旧経営陣は、人事権を含む圧倒的かつ強大な権力を背景に、過剰な業績至上主義・利益至上主義を押し進め、旧管理本部財務課における作業がブラックボックス化される組織体制を奇貨として、決算日における棚卸資産確定の主要な実務作業を担当していた旧管理本部財務課の課長及び担当者に対して、棚卸資産額の操作指示を行っていたものであります。

当社は、業績の低下傾向を受け、平成 19 年 11 月経営陣の刷新が行われ、その後平成 25 年 7 月に至るまで、旧経営陣が対象会社の経営に当たることになりました。旧経営陣は、対象会社の業績が低下する中で選任されたものであり、利益を確保することに対する強い執着を有していたものと考えられます。

旧経営陣は、各種の経費節減策を継続的に行うほか、平成 22 年 8 月期（第 34 期）には多額の損失を計上して不採算店舗 62 店舗の閉鎖を伴うリストラを行いましたが、かかる施策にも拘らず業績・利益の回復を実現できない状況下、なお利益を確保することに執着するあまり、恣意的に棚卸資産の金額を操作するに至ったものであります。

３．不適正開示の発生原因の分析

（１）棚卸資産確定過程全体にかかる問題点

当社では、各店舗毎の実地棚卸の後、旧管理本部財務課にて（店舗棚卸資産の場合には第１次ロールフォワード計算及び第２次ロールフォワード計算を経て）決算日の棚卸資産の金額を確定させておりました。この過程について、以下の問題があったことが、本件の不適切な会計処理に至る重要な原因の一つであったと考えられます。

(a) 手作業による極めて多くの処理項目の存在

決算日における棚卸資産の金額の確定の過程において、旧管理本部システム課から旧管理本部財務課に実地棚卸結果が報告されるまでの業務は、各店舗、商品部、旧管理本部システム課等、複数の部署や人員を関与させており、また、業務処理の過程も、ハンディターミナル機器の利用やコンピューターシステムにより機械化・自動化を図ってきました。しかしながら、実地棚卸結果が旧管理本部財務課に報告された後の作業は、手作業で極めて多くの項目にわたる数値をエクセルファイルに転記して計算の上、その結果を手作業において入力する作業を行っておりました。この手作業が多く存在したことが、不適切な会計処理を可能にする重要な原因の一つとなっていたと考えております。

(b) 棚卸資産残高確定業務のブラックボックス化

旧管理本部財務課の２名程度の人員が、決算日における棚卸資産残高の確定作業を行っており、その作業過程や各店舗における棚卸資産残高等の作業結果については、実地棚卸を行った店舗や人員に対して共有されることはなく、また、社内の一部の部署に対して共有されていたものの、積極的に確認を求めるなどの手続をとることはありませんでした。また、当時取締役管理本部長、旧管理本部財務課課長及び財務担当者は入社以降ほぼ一貫して棚卸資産残高確定業務をはじめとする、経理業務及び決算業務を担当しており、人事の固定化が発生しておりました。このように、手作業による入力を伴い、複雑かつ膨大な計算プロセスを必要とする業務が固定化された旧管理本部財務課の少数の職員に専属されていたうえ、その過程や結果等について確認作業もなされないことから、他部署等からの牽制は効かず、いわばブラックボックス化しておりました。

さらに、旧管理本部財務課においては、旧経営陣の指示のもと、不適切な会計処理が発覚しないよう、第三者によるチェックの対象外となった店舗等をあえて選別して、当該店舗等の棚卸資産について恣意的な操作を行う、試算後の棚卸資産の合計金額から一定の恣意的な調整を行う等の手法も採られており、棚卸資産確定作業のブラックボックス化は、かかる処理を機動的かつ柔軟に行い、不適切な会計処理の発覚を遅らせることにも寄与しておりました。

このように、棚卸資産確定作業のブラックボックス化は、棚卸資産に関する不適切な会計処理が行われ、これが是正されることなく継続した、重要な原因の一つであると考えております。

(c) ロールフォワード計算の複雑さ

各店舗の実地棚卸日は店舗によって異なりますが、棚卸人員の確保及びハンディターミナルの保有数の制限等の要因から実地棚卸日から決算日まで概ね1ヶ月から2ヶ月の期間が空くこととなっておりました。このように実棚日から決算日までの期間が空くと、調整項目が増えることからロールフォワード計算が複雑化しておりました。また、ロールフォワード計算に対応したシステムの構築がされておらず、複雑なロールフォワード計算を、エクセルワークシートを用い、手作業によって行っておりました。これらの複雑なロールフォワード計算過程が恣意的な棚卸資産数値の操作を容易にした重要な要因の一つであると考えております。

（2）棚卸資産確定過程における個別の問題点

(a) 実地棚卸データの作成にかかる問題点

期末及び第2四半期末における棚卸資産残高算定手続において、旧管理本部財務課では、旧管理本部システム課が集計した各店舗の実地棚卸額と、ロールフォワード計算シートへ転記した各拠点の実地棚卸額が整合することを確認する手続が構築されておりませんでした。

また、旧管理本部財務課では、担当者によるロールフォワード計算実施後の課長による検証及び最終的な棚卸資産残高に対する管理本部長の承認に至る手続がマニュアル等により十分に整備されておらず、また数値の検証過程や承認証跡が残されておりませんでした。一方、棚卸資産残高の増減分析については、担当者が目視を中心とした確認のみにとどまり、各店舗の数期間分の棚卸資産残高を比較して増減分析するといった手続も確立されておらず、統制活動として十分整備されておりませんでした。

さらに、棚卸資産残高算定手続は財務課で完結しており、その結果が旧管理本部財務課及び管理本部長以外の商品部・各店舗等の部門による組織的な牽制が働く仕組みが構築されておりませんでした。

(b) 店舗間での不適切な棚卸資産移動処理にかかる問題点

当該処理は、実際の棚卸資産の移動を伴わずに、旧管理本部財務課が作成するロールフォワード計算シート上で架空の棚卸資産の移動処理が行われていたことによるものであり、上記（a）と同様に、棚卸資産残高算定手続は旧管理本部財務課で完結しており、その結果が旧管理本部財務課及び管理本部長以外の商品部・各店舗等の部門による組織的な牽制が働く仕組みが構築されておりませんでした。

実際の店舗においても、棚卸資産の移動処理方法のマニュアルが形骸化しており、店舗人材入替に伴いマニュアルの周知徹底がおろそかになっており、少なからずルールを逸脱した処理が行われ、誤謬が発生していたと思われます。特に閉店店舗からの棚卸資産移動処理は、棚卸資産処理量の多さ及び閉店による業務量の増加から、通常より多くの棚卸資産移動処理の脱漏が発生していたと思われます。

(c) 棚卸資産のロス率にかかる問題点

異常なロス率が算定された場合の原因分析は、旧管理本部財務課担当者が経験や勘を頼りにした確認がなされているだけで、期中の棚卸資産の受払や値引・廃棄などが適切に記録されていない、実地棚卸が適切になされていないといった観点からの分析はなされていませんでした。

また、ロス率算定手続は旧管理本部財務課で完結しており、その結果が旧管理本部財務課及び管理本部長以外の商品部・各店舗等の部門による組織的な牽制が働く仕組みが構築されておりませんでした。

なお、店舗別のロス金額やロス率につきましては内部監査室によりチェックを行っておりましたが、店舗別のロス金額やロス率を算定するため旧管理本部財務課から提出を受けた基礎資料の裏付を調査するまでには至っておりませんでした。

(d) 売価変更データの取込処理にかかる問題点

①月次売価変更データの取込にかかる問題点

旧管理本部財務課による棚卸資産残高算定手続（第２次ロールフォワード計算）において、棚卸資産の金額を売価変更適用後のものに反映する過程において、売価変更の適用が適切になされているかどうか、定期的にPOSレジ売価との照合がなされる、あるいは、旧管理本部システム課のAccessデータベース等の照合がなされる仕組みにはなっていませんでした。したがって、かかるチェック機能が働いていなかったと考えています。

②期末売価変更データの取込にかかる問題点

平成23年８月期以降の棚卸集計にあたりシステム上、売価変更データを取り込むためのクエリが作動しない状況になっていました。このような状況が生じ長期にわたり発見できなかった要因としては、旧管理本部システム課と旧管理本部財務課が同じ管理本部に属しており同一の管理本部長により統括されていたため、組織上牽制が効きにくい仕組みとなっていたことや、旧管理本部システム課による実地棚卸結果の集計に使用するEUCツールへ旧管理本部財務課が干渉できる状態となっており、EUCツールを作動させるコマンドを書き換えることが可能となっていたこと等が挙げられます。

(e) グループ間取引にかかる問題点

関与者である取締役管理本部長は、当社及び連結子会社である商研の会計システムへ仕訳入力する権限を有しており、かつ、仕訳入力結果に対するダブルチェック手続が構築されておりませんでした。

(f) 期末日の棚卸資産計上額の算定過程にかかる基礎資料の作成及び保存に関する問題点

期末日の棚卸資産計上額の算定にあたり、照合すべき基礎資料となる本部棚卸資産の資料やロールフォワード計算に利用するデータの作成及び保存に関するルールが適切に整備されておらず、担当者任せになっていました。

(g) 固定資産の減損会計に関する専門知識の不足及び社内手続きにかかる問題点

固定資産の減損会計の適用にあたっては、旧管理本部財務課の担当者が「固定資産の減損に係る会計基準」及び「固定資産の減損に係る会計基準の適用指針」等の会計基準及び適用指針等を十分に理解しておりませんでした。

また、固定資産の減損に関する社内手続きは、減損の判定を旧管理本部長のみが実施しており、他の者による検証、確認などが行われておりませんでした。

(3) 全社レベルでの問題点

(a) 企業風土とコーポレート・ガバナンスにかかる問題点

当社は、旧経営陣の圧倒的かつ強大な権力により、適切なガバナンスを欠いた状態で経営執行がなされていたことが、一連の不適切な会計処理を行うに至った最も重要な要因の一つと考えております。これに加え業績不振が進む中、利益・業績至上主義が過度に遵守・尊重される傾向が強まり、社内のコンプライアンス意識がさらに低下したものと考えております。

その結果、コンプライアンス意識や適切な財務報告を行うべきとする社内風土を全社的なレベルで欠く状況に至ったものです。

また、コーポレート・ガバナンスが機能しない状況のもと、旧管理本部財務課において、棚卸資産残高確定業務がブラックボックス化し、棚卸資産に関する不適切な会計処理が行われても検証・発見しにくい状況となっておりました。

更に、旧経営陣及び企業風土に起因する黙示の圧力により、監査役会の情報収集が困難な状況にあり、監査役会における取締役への牽制機能が阻害されておりました。

その結果、旧経営陣の意図のもとに行われた会計処理が、他の役職員により発見・指摘されることなく継続したものと考えております。

(b) 財務分析及び財務分析報告体制にかかる問題点

当社では棚卸資産をはじめとする主要な経営指標に対する財務分析及び財務分析の報告が十分行われておりませんでした。特に、各店舗に関する財務分析は売上を中心とする損益項目に主眼が置かれており、棚卸資産に関する不正や誤謬が発見できない状況であったと考えております。

(c) 職務分掌等経営組織にかかる問題点

当社では、これまで旧管理本部（現経理部、総務部及びシステム部）に権限が集中しており、部門間での相互牽制が働きにくい組織構造となっていました。このため、一部の部署で発生した問題点を他の部署が発見することが困難であったと考えております。

また、店舗への責任と権限の移譲が十分でなく、各店舗では棚卸資産や損益の状況を把握できず、例えば異常な棚卸資産残高や滞留棚卸資産等の問題が発生していても、店舗から情報が収集できない状況でした。

(d) 社内規程・マニュアル類にかかる問題点

当社においては、従前より一通りの規程を整備するとともに、業務マニュアルを整備しておりました。しかしながら、これを定期的に更新し業務に反映する仕組みを欠いており、当社の現状の業務に整合したものに更新されておりませんでした。このような規程・マニュアルの品質の問題に加え、マニュアルの周知徹底策も実施されず、従業員がマニュアルの内容を熟知しない状況となっておりました。

この結果、マニュアルにない作業が属人化する傾向にあり、業務や内部統制の品質が一定以上に確保されず、会計処理やその基礎データの誤謬が極めて発生しやすい状況にありました。

(e) コンプライアンスにかかる問題点

当社では、これまで役員及び従業員に対するコンプライアンス教育が十分に行われておらず、経営陣からのコンプライアンスの徹底に関する強いメッセージは発せられることもありませんでした。

これが先述の業績・利益至上主義の風土と相俟って、適正な財務報告の重要性を含むコンプライアンス意識の低さにつながったものと考えております。

(f) 内部監査と内部通報制度にかかる問題点

従来の内部監査室においては、「ラウンド」という個別店舗への業務監査を主体とした監査を行っており、旧管理本部財務課その他の本社の部署に対する監査が行われておりませんでした。

これにより、コンプライアンスや財務報告の適正性を確保するための内部統制に関するチェックが十分機能していなかったと考えております。

また、当社においては従前より内部通報制度を設置しておりましたが、従業員に十分な周知がされていませんでした。また通報者保護など必要な要件が整っておらず、品質が十分とはいえませんでした。

そのため、従業員が内部通報制度を信頼しなくなり、社内各部署において不正が認知されても通報が行われず、不正を発見する仕組みとして機能しておりませんでした。

Ⅱ．　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等

（1）　実地棚卸から実地棚卸データ作成プロセスに関する改善策

①部署内チェックの追加及び他部署による牽制・承認手続きの改善策（不適正開示の発生原因の分析・（1）(b)、（2）(a)）

期末棚卸資産計上額に関しまして、牽制機能が働くよう、経理部経理課における期末棚卸資産計上額の算定プロセス及びその結果である数値の承認に関して他部署が介入するよう仕組みを取り入れます。

具体的な施策と致しまして、年に二度、期末棚卸資産計上額を構成する各項目（実地棚卸高・売上・仕入・棚卸資産移動金額・値引の各上代金額）及び期末上代棚卸資産の金額を営業本部、営業推進部商品企画課、経営企画室及び内部監査室に共有いたします。営業本部はその数値を店舗へ開示し、個店ごとに異常値が無いか確認作業を行い、その確認が終了した時点で承認を行います。営業推進部商品企画課につきましてもその数値を各商品担当のバイヤーに異常値が無いか確認作業を行い、その確認が終了した時点で承認を行います。経営企画室は計算プロセスでの改竄、不正及び誤謬の防止としてワークシートのフロー及び数式等の細部を包括的に異常値がないか確認し、その結果を経理部経理課及び内部監査室に報告するよう義務付けます。経理部経理課は、営業本部、営業推進部商品企画課及び経営企画室より異常値の報告を受けた場合、内部監査室と協力して速やかにその対応を行います。異常値への対応は、期中の棚卸資産受払処理のエラー、棚卸のカウントミス、不正なデータの挿入等、原因事象の検証及び分析を行い、必要に応じて再棚卸を起案する等の対応を致します。

また、経理部内においても担当者１人による計算手続きで完結させるのではなく、上席者が数値の再確認を実施し、経理部長が最終的な棚卸資産残高に対する最終承認を行う手続を実施し、検証過程や承認過程が事後的にも検証可能になるよう運用結果を残します。

上記の全行程及び承認手続について、棚卸資産関連規程において明文化し、必要に応じてマニュアル等を作成した上で、当該運用により得た数値を財務

数値として計上することと致します。

〔実施・運用状況〕

(a)他部署による検証手続きの実施・運用状況について

平成26年6月24日に平成26年8月期第2四半期決算の棚卸資産計上額を構成する項目に関して、店舗別かつ簡潔に取りまとめたうえで営業本部、営業推進部商品企画課、経営企画室及び内部監査室に共有されております。店舗店長への開示に関しては、当該棚卸資産計上額を構成する項目の資料は比較検証の為に全店一覧となっており、全社の在庫金額等の把握が可能であることから、情報漏えいの防止およびインサイダー取引の防止の観点から当初予定を変更し、差し控えております。しかしながら、各地区の店舗責任者の位置付けであるリージョンマネージャーの確認により、数値結果が担当している店舗の実態と大きな齟齬が無いか確認をおこなっております。

また、当該棚卸資産計上額を構成する項目の資料につき、営業本部および営業推進部商品企画課バイヤーの異常値の確認作業が行われ、各承認を取得いたしております。

経営企画室においては、棚卸資産計上額を構成する項目の検証として、他店舗との比較において明らかに異常値が発生している店舗につき、経理部および内部監査室と協力のうえ、再計算等により異常値の原因を確認いたしております。ワークシートのフロー及び数式等の細部の包括的な確認に関しては、誤謬および改竄リスクのある項目（異常値・網羅性・数式の誤謬等の確認）をチェックリスト化し、確認を行っております。平成26年8月期第2四半期決算におきましては、システム部の保有する棚卸元データと経理部経理課の棚卸計算に用いられているデータの同一性の確認が社内検証できていなかったことに鑑み、平成26年8月期決算におきましては、当該項目をチェックリストに追加しております。また、後述の「（8）経営体制の強化に関する改善策③財務分析と財務分析報告体制に関する改善策」における月次在庫の分析報告の一環として、坪あたり在庫金額および在庫回転率により、異常な在庫額となっている店舗がないか分析的手続きにより確認をおこなっております。

内部監査室においては、実地棚卸の立会にて把握している実地棚卸額と棚卸資産計上額に大きな齟齬が無いか確認をおこなっております。

承認プロセスに関しましては「（別紙4）改善措置実施後の棚卸残高算定のフローチャート図」をご参照下さい。

(b)他部署による検証手続きの実施・運用の遅延について

本来後述の棚卸資産のロス率の開示と併せて棚卸資産の計上以前に各部署に共有し、社内検証を実施する予定でありましたが、平成26年8月期第

２四半期決算の棚卸資産の計上においては、経理部部長による検証のみの実施となっております。結果として会計監査人監査において重要な虚偽および誤謬は認められなかったものの、検証プロセスに遅延がございました。検証プロセス遅延の内容としたしましては、営業本部、営業推進部商品企画課および経営企画室による検証を、棚卸資産計上前に行う予定であったものが行えておらず、事後の検証となっております。検証プロセス遅延の原因といたしまして、平成 26 年８月期においては同第２四半期に 17 店舗の閉鎖、同第３四半期に 42 店舗の閉鎖および閉鎖のうち３店舗を新業態による新規開店しており、これらのリストラクチャリングの作業量が当初の想定を超え、各部署業務を圧迫したことにより、棚卸資産計上額を構成する各項目の検証が予定より遅延したためであります。

上述の遅延に関しましては平成 26 年６月 24 日において、平成 26 年８月期第２四半期決算にて、営業本部、営業推進部商品企画課および経営企画室により平成 26 年８月期第２四半期決算の棚卸資産の事後検証を実施いたしました。当該検証は実施の遅延により検証効果が期待できませんでしたが、各検証プロセスの確立および各部課室のプロセス把握を主目的として行いました。当該検証においては、本来会計を管掌しない部署においてはじめて検証するに当たり、明瞭簡潔な資料を作成することに時間を要しました。平成 26 年８月期決算においては、当該検証プロセスを一度実施していることで、資料作成等のプロセスが明確となっておりますので、迅速に資料等を作成し、滞りない開示および検証を行なってまいります。なお、経営企画室における平成 26 年８月期第２四半期決算の棚卸資産計上額を構成する項目の検証およびワークシートのフロー及び数式等の細部の包括的な確認の結果に関しては、手書棚卸計算の異常値１件および評価減の異常値１件が確認され、経営企画室にて誤謬であることを確認いたしました。手書棚卸計算の異常値に関しては、店舗での手書きによる棚卸結果を PC にて転記する際の誤謬であり、評価減の異常値に関しては経理部経理課にて在庫のワークシートに評価減を入力する際、閉店し在庫が無くなっている店舗に誤って入力した誤謬でありました。当該結果は経営企画室より経理部経理課ならびに内部監査室に報告されており、過去の決算に著しい影響を与えないとの判断から、平成 26 年８月期第３四半期において修正されました。前述以外の箇所に関しては異常の発見はされず、作成および会計監査により適正に計上されている心証を得ております。

(c)経理部内の検証手続きについて

経理部内の検証手続きに関しましては、平成 26 年８月期第２四半期決算の棚卸資産計上にあたり、経理部経理課課長が作成した在庫計算による棚卸資産残高について、経理部部長が確認および承認を行っております。経理部部長の確認手続きといたしましては、経理部経理課課長が行った棚卸

資産計算プロセスを経理部部長が経理部にて保管されているデータを元に、ワークシートにより再計算を行っております。しかしながら、経理部にて保管されているデータが改竄されている場合、発見ができない可能性があることから、平成26年8月期決算の棚卸資産計上にあたっては、経理部部長自らシステム部から元データを取得し、再計算をするよう確認手続きの見直しを行います。

また、修正を行う場合は複写により新規に資料を作成し、修正前の結果を確実に残すこととし、修正に対する事後検証が可能なようにいたしております。承認についても、承認用の表紙を設け、誰が承認を行い計上しているか事後検証が可能なようにいたしております。

上記棚卸資産の承認手続きにかかる事項および、棚卸資産計上額の算定根拠となる各調整項目の作成プロセスに関する事項は平成26年7月9日改正の在庫計算マニュアルに記載いたしております。

②システム部による実地棚卸データ管理に関する改善策（不適正開示の発生原因の分析・（1）(b)）

棚卸結果の元データの数値に関する改竄及び不正につきまして、上記の他部署による牽制にて大きな抑制効果が期待できますが、その未然の防止策として、経理部経理課（旧管理本部財務課）において、棚卸結果の元データを編集する作業工程を無くします。店舗から回収した棚卸結果の元データはシステム部にて管理・保管し、商品数量に対する売価単価を乗じる計算等はシステム部の管轄で行い、結果の数値を経理部経理課へ提出致します。会計監査人による会計監査の際、経理部経理課よりデータを提出するのではなく、システム部より棚卸結果の元データの提供をおこない、経理課における棚卸計算にてその数値が改竄されることなく利用されているか確認できるように致します。

更に、システム部に責任者をおき、システム部の管理体制を強化する事とし、販売管理システムへのアクセス権限を制限するなど、データベースの適正な管理を行って参ります。

〔実施・運用状況〕

平成26年8月期第2四半期決算（平成25年9月1日から平成26年2月28日）棚卸より、棚卸結果の元データの加工をシステム部システム課のみにて計算を行っております。後記「③棚卸資産残高確定業務の簡略化に関する改善策」の通り、平成26年8月期第2四半期決算より外部棚卸業者に棚卸作業を委託しておりますが、当社内ではシステム部システム課において、外部棚卸業者より受け取ったハンディターミナルによる棚卸データに、売価単価および鮮度管理商品に関しては値引き率を乗じ、店舗別にジャンルごとの売

価金額を算定しております。当該売価金額データのみを経理部経理課に提供いたしております。この取り組みにより、主に棚卸資産計上額の計算を管掌する経理部の部課長および担当者が棚卸結果の元データを直接改竄することを防止し、受け取った売価金額データへの改竄に関してもシステム部システム課により元のデータが管理されることで、棚卸資産計上額の計算に利用されたデータと元のデータの比較検証が可能であり、突合を行うことで棚卸結果の元データの数値に関する改竄及び不正を発見できる体制にしております。しかしながら、改善報告書の記載につきまして、当該検証を会計監査人が担うものとしており、社内検証に組み込まれておらず、社内検証として不十分でありました。平成26年8月期決算より、経理部部長の承認および経営企画室のプロセス確認において、突合を行い、社内検証にて棚卸結果の元データの数値に関する改竄及び不正を抑止いたします。なお、平成26年8月期中間棚卸における会計監査人の監査におきましては、棚卸結果が読み込まれた棚卸のEUCツール自体の複写をシステム部より入手し、EUCツールからの抽出を会計監査人自ら再実施し、経理部の棚卸計算に用いられた棚卸結果数値と突合し、一致を確認しております。

また、平成25年11月28日よりシステム部にシステム部統括として、取締役システム部部長が配置されており、経理部経理課との線引きを明確化させ、経理部経理課等の他部署への牽制の強化を行っております。仕入および店舗間での棚卸資産移動手続きを管理する販売管理システムのアクセス権限に関しても、従来部署単位での共通のＩＤおよびパスワードの設定であったものを、個人別に付与・設定を行っております。なお、ＩＤおよびパスワード毎に販売管理システム内におけるアクセス権限を業務に支障が無い程度に限定することで、個人別に権限を適切に付与し、各担当者以外の改竄および誤謬の防止を図っております。またＩＤおよびパスワードの個人化により、入力者を判別可能にすることで、各担当者に対する牽制機能を強化しております。

③棚卸資産残高確定業務の簡略化に関する改善策（不適正開示の発生原因の分析・（１）(a)、(c)）

他部署によるチェックを行う阻害要因として、その計算ワークシートの複雑さがあげられます。前述の問題点の通り計算ワークシートが複雑となる大きな要因として、実地棚卸期間が長期にわたり、ロールフォワード及びロールバックにより期末棚卸資産計上額を構成する各項目の計算を行っていることが挙げられます。

これを解消するため、第38期第２四半期決算（自平成25年９月１日　至平成26年２月28日）より実地棚卸期間を決算日前の１ヶ月間で完結するよう短縮いたします。棚卸の人員確保及びハンディターミナルの不足を補うため、短期的には棚卸作業の外部棚卸業者への委託及び店舗を休業しての棚卸

を行っていきます。その結果、第１次ロールフォワード計算において複数の月を跨ぐ店舗ごとの実地棚卸結果を、棚卸基準日にロールフォワード及びロールバックさせるという手続きが不要となります。従って第１次ロールフォワード計算の手続きが無くなり、店舗ごとの実地棚卸日における棚卸資産残高から１ヶ月未満のロールフォワード計算を１回行うのみで完了する事となります。中長期的な観点では、販売管理システムの改修によりシステムインフラを整え、ロールフォワード計算を手動で行う必要が無くなるよう改善を図ります。

〔実施・運用状況〕

(a)平成 26 年８月期第２四半期決算の棚卸計算の状況について

平成 26 年８月期第２四半期決算（平成 25 年９月１日から平成 26 年２月 28 日）棚卸において、２社の外部棚卸業者により全店の棚卸を行い、実施棚卸期間を、決算日１か月前の平成 26 年２月１日から同年２月 28 日までの１ヵ月間に短縮することで、下記のとおり棚卸計算を行いました。

平成 26 年８月期第２四半期決算の棚卸計算は実地棚卸日（実棚日）の棚卸資産残高から以下の調整項目を反映することにより、算出しております。厳密には想定ロスデータ、POS 値引データ、廃棄データおよび売価変更データの調整を行う必要がありますが、金額の僅少性から省略し簡便的に算出いたしております。

＜データの種類＞
上代ベース棚卸資産（実棚日）
＋）　仕入データ（実棚日から期末日）
－）　売上データ（実棚日から期末日）
±）　その他入出荷データ（実棚日から期末日）
上代ベース棚卸資産（期末日）

そして、上記で算出された上代ベースの棚卸資産に、売価還元率を乗じることにより、期末棚卸資産残高を算出しております。

これにより、経理部等においては算定および検証すべきワークシート数が半減することで、煩雑な工程による誤謬が減少し、担当者以外の理解も簡潔になり検証が容易となることから、計算精度の向上が図れております。

(b)平成 26 年８月期決算の棚卸計算の棚卸計算の状況と問題点について

しかしながら、平成 26 年８月期決算の棚卸におきましては、外部棚卸業者を２社から３社に増やしましたが、閉店時棚卸も含む全 111 店舗のうち 19 店舗が外部棚卸業者の人員都合により８月の手配ができず、遺憾ながら７月に

棚卸を実施する予定であります。改善報告書におきましては、１ヵ月間での棚卸をお約束しておりましたが、今後も１ヵ月間での棚卸に関しましては外部要因による不確実性がある結果となっております。当該不確実性に関しましては、今後可能な限り１ヵ月間となるよう外部棚卸業者と協議すると共に、19 店舗のうち 17 店舗については後述「(c)新規販売管理システムへの入替の効果について」にて記載のとおり、新規販売管理システムへの入替を平成 26 年８月決算棚卸日に行うことで、弊害を無くしてまいります。

なお、７月棚卸を予定している店舗のうち後述(c)の新規販売管理システム入替が間に合わない店舗が、２店舗発生する予定であります。当該店舗に関しては、前述のように、７月末までのロールフォワードを行う工程が避けられませんが、在庫計算シートにて７月棚卸と８月棚卸店舗の excel 上のセルの色分けをする等の工夫により明瞭に区分し、リスク項目として、経理部長および経営企画室による確認の際、重点的な確認を行ってまいります。

(c)新規販売管理システムへの入替の効果について

また、販売管理システムを現在のものから随時入替を行い、在庫計算の機能を備えた販売管理システムに刷新いたします。旧来の販売管理システムでの在庫計算においては、仕入および店舗間での棚卸資産移動金額を断片的に抽出し、売上、POS 値引き、廃棄ならびに売価変更のデータを他のデータベースから集め、excel ワークシートにて、棚卸日にあわせて組み合わせる作業をおこなっておりました。新規の販売管理システムにおいては、基本的には人手を介さず、棚卸計算が可能となっております。前述のとおり、今後、棚卸期間が１ヵ月間を超えた場合であっても、販売管理システムの入替により、煩雑なロールフォワード計算を要しないことが可能となります。また、新規の販売管理システムにおいて単品での商品管理が容易となることから、平成 27 年８月期より棚卸資産の会計処理方法を売価還元法から移動平均法に変更することを検討しております。これにより、棚卸資産計算において売価変更データの考慮が不要となり計算および検証が簡略化されます。また、単品ごとの商品管理により単品の売上および在庫状況が確認できるため、不良在庫の把握および適正な根拠に基づいた評価減の検討がより精緻化されます。

(d)新規販売管理システムへの入替の早期化について

新規の販売管理システムは業態変更を行ったアレックスコンフォート２店舗（平成 26 年２月中間棚卸時点）で試験導入されており、問題無く自動在庫計算が行われました。その後も業態変更４店舗（平成 26 年７月 25 日時点）にて導入を開始しており、平成 26 年８月期決算棚卸後において既存店舗の大半の切り替えを実施いたします。手動による計算過程を省略し、検証時間を増やすことで、更に精緻化された在庫計算を行ってまいります。平成 26 年８月末時点における一部新規の販売管理システム未配備店舗につきましても業態変更の都度切り替えを実施し、平成 27 年８月期末までを目途に全店配備を

進めてまいります。なお、当初の計画では中長期での導入を予定しておりましたが、前述のとおり棚卸期間が１ヵ月を超える場合への対応の必要性、精緻化された在庫計算の必要性、販売管理フローの合理化の必要性および経営管理上の豊富な販売管理情報の必要性があることから、当初予定より前倒しいたしております。

（２）店舗間での棚卸資産移動手続きに関する改善策（不適正開示の発生原因の分析・（２）(b)）

店舗間の不適切な棚卸資産移動処理を防止するには、前述の他部署による牽制・承認手続が有効であると考えております。しかしながら、店舗間での棚卸資産移動の中で、金額的及び質的に重要性の高い項目として閉店店舗の関与する棚卸資産移動手続きがあります。これを別途検証することにより、改竄、不正及び誤謬のリスクに対応致します。具体的には、経営企画室が閉店店舗の閉店日前後１ヶ月の棚卸資産移動データを抽出し、営業本部に開示致します。営業本部は閉店店舗店長及び閉店作業責任者に異常データが無い事及び網羅性の確認を行い、承認を行います。

また店舗における店舗間移動処理の誤謬及び脱漏を防止するため、平成25年11月より業務プロセスを再度マニュアル化し、周知徹底を図っております。具体的な変更内容と致しましては、リージョンマネージャーが事前の承認及び出荷前の承認を行うことを明記し、出荷店舗及び荷受店舗での検収方法及び書類の送付・保管方法を業務フローで明示致しております。

〔実施・運用状況〕

平成26年６月24日において、経営企画室により取りまとめられた平成26年８月期第３四半期の閉店店舗42店舗の閉店月前後１ヵ月間の棚卸資産移動データが営業本部本部長、部長および閉店作業責任者であるリージョンマネージャーに開示され、承認を受けております。当該棚卸資産移動データの検証は、平成26年８月期第２四半期決算より運用予定でありましたが、遅延しており、平成26年８月期第３四半期決算からの運用となりました。原因といたしまして、閉店店舗において不良在庫をより多く処分し、キャッシュ・フローを改善する必要があったことから、大量の店舗間移動が発生しデータが膨大化し、閉店の前倒しによる店舗の増加から、検証対象が想定以上に増加いたしました。また、データの取りまとめ・検証の手法が確立できておらず、これらの大量の店舗間移動のデータ検証が想定通りに機能いたしませんでした。前述の平成26年６月24日検証においては、大量の店舗間移動のデータをある程度統計化する手法により、効率的な検証ができるよう検証プロセスを確立させております。今後毎四半期、在庫計算以前段階にて承認取得を完了するよう継続してまいります。

なお、店舗間処理での棚卸資産移動手続きにおいては、平成25年11月に周知したマニュアルに従い、継続してリージョンマネージャーによる承認を徹底いたしております。具体的には店舗間での棚卸移動手続きに際して、事前にリージョンマネージャーに内容理由を伝え、その後店舗からの申請により発行される移動元店舗、移動先店舗、商品、数量および金額が記載された「品振リスト」をリージョンマネージャーに送付し、リージョンマネージャーが確認および承認の手続きを行っております。当該「品振リスト」は申請した移動元店舗へ戻り、荷物と併せて出荷され、荷受けした移動先店舗にて検収作業に利用されております。

（3）棚卸資産のロス率の確認手続きに関する改善策（不適正開示の発生原因の分析・（2）(c)）

棚卸資産のロス率は、改竄、不正及び誤謬を発見するために重要な指標であり、当該指標に関しても牽制機能が働くよう、検証・承認に関して他部署が介入するよう仕組みを取り入れます。

具体的な内容と致しましては、再発防止策(1)①の期末棚卸資産計上額を構成する各項目数値の牽制・承認手続きと同様の手法を取ります。経理部は当該ロス率を営業本部、経営企画室及び内部監査室に開示致します。営業本部はその数値を店舗へ開示し、個店ごとに異常値が無いか確認作業を行い、その確認が終了した時点で承認を行います。経営企画室おいては異常値がないか包括的な確認を行います。異常値が検出された場合、その結果を経理部経理課及び内部監査室に報告するよう義務付けます。経理部経理課は営業本部及び経営企画室より異常値の報告を受けた場合、内部監査室と協力して速やかにその対応を行います。異常値への対応は、個店への往査を行い、必要に応じて再棚卸を起案致します。

〔実施・運用状況〕

(a)平成26年8月期第2四半期決算のロス率確認手続きの運用状況について

平成26年8月期第2四半期決算（平成25年9月1日から平成26年2月28日）において、経理部経理課にて算定された在庫ロス率に関して、平成26年3月25日に、経理部経理課より営業本部、経営企画室及び内部監査室に店舗別の実在庫、理論在庫及びロス率の開示をおこない、同時にロス率の臨時協議を行いました。協議において異常ロス率の有無と異常ロス率原因の検証を行い、10店舗を継続調査対象とし、内部監査室及び経営企画室が店舗別に異常ロス率の原因調査を行いました。結果として、上記異常ロス率の発生店舗において、主に経理部経理課にて算出する理論在庫計算において、今回特殊に発生した、業者に対する売却の集計の漏れが原因となっていることが判明いたしました。

しかし通常2～3%の範囲であるところ依然としてロス率が7.72%であり高水準でありました。ロス率が棚卸計算に利用される平成26年8月期第3四半期決算を迎え、平成26年6月20日に再度経営企画室においてロス率の再検証をおこない、結果として主に棚卸在庫と対比される理論在庫への売価変更の一部不算入により、ロス率が増加していることが判明いたしました。当該理論在庫を修正することで、修正後のロス率は4.42%へと低下いたしました。通常水準より若干高いことに関しましては、検証によりロス率の水準の高い店舗における重要な誤謬は発見されておらず、店舗閉店セール等の特殊事象による影響であるとの心証を得ております。かかる検証過程においての個別店舗毎のロス率に関しましては、ロス率が異常に高水準となっている店舗が見受けられ、また、店舗毎のロス率についても、ばらつきがありました。これは、(b)において後述するように、理論在庫の精度の悪化が原因であると考えられます。平成26年8月期決算における検証においては、(b)に記載のとおり、理論在庫の精度を向上させ、店舗毎に正確なロス率の把握をできるように運用してまいります。なお、平成26年8月期第2四半期は実地棚卸による在庫計上を行っているため、ロス率の修正に伴う影響はございませんでした。

店舗店長への開示に関しては、当該ロス率の資料に在庫金額が記載され、かつ比較検証の為に全店一覧となっていることから、全社の在庫金額等の把握が可能であり、情報漏えいの防止およびインサイダー取引の防止の観点から当初予定を変更し、開示を差し控えております。店舗によるロス率の検証ができないことで、確認および牽制は当初の予定よりプロセスが減少いたしておりますが、会計的な分析であることから、営業本部、経営企画室および内部監査室による確認および牽制にて十分な実効性が保てております。また、平成26年8月期決算における検証においては、現場状況に照らし合わせた指摘の実現、及び、高水準かつばらつきのあるロス率に対する問題意識の共有のために、店舗店長への開示に代えて、現場責任者であるリージョンマネージャーにも開示を行います。

(b)ロス率算定の基礎となる理論在庫の精度向上への取組みについて

当該検証のロス率の算定にあたり、理論在庫の精度の向上がロス率算定の正確性をあげるための課題となっております。平成26年8月期においては旧在庫の入替および閉店に伴う売価変更を多く行っており、その申請における記載の精度および集計の網羅性が平成26年8月期第2四半期決算理論在庫の誤謬の原因であり、理論在庫の精度悪化の一因と考えられます。対策として、再度リージョンマネージャーに申請承認方法の周知を行っており、平成26年8月期第3四半期より、記載漏れ等のチェックを内部監査室にておこなっております。集計の網羅性に関しては、本来平成26年8月期第2四半期決算におけるロス率検証以前でおこなうべきでありましたが、滞留在庫の一掃の政策により売価変更が想定よりも増加し間に合わすことができず、経営企画室

にて平成26年6月に改めて平成26年8月期第2四半期棚卸在庫に含まれる売価変更額と売価変更申請額を突合いたしました。突合した結果といたしましては、実地棚卸在庫に含まれる売価変更額に対し、売価変更申請の集計額が大幅に不足し、売価変更申請の集計額に不備が認められました。これは、売価変更申請の集計元資料である売価変更申請の excel シートデータを一箇所の電子記録媒体に集約して保管するプロセスが組まれていなかったこと、および売価変更申請の excel シートを印刷したものが添付された起案書は総務部にて集約管理されていたものの、紙資料を集計するには量が大量にあり、紙資料における誤謬箇所の再計算作業が手動にて困難であったことにより、売価変更申請額の集計を網羅して行うことができなかったためであります。当該原因である売価変更申請の excel シートデータの集約プロセスの未整備に関しては、平成26年8月期第3四半期より売価変更申請の excel シートデータの内部監査室による記載漏れチェック後、1台の PC に集約するようプロセス変更を行っております。なお、当該プロセスにより大量の紙に印刷された売価変更申請の excel シートの集計作業は不要となりました。売価変更申請の excel シートの誤謬に関しては、前述の通り平成26年8月期第3四半期より内部監査室にてチェックをおこなっており、誤謬は減少いたしております。平成26年8月期決算からは、ロス率検証以前に売価変更計上額を網羅した売価変更申請額との突合をおこない、理論在庫の精度を向上させます。

また、ロス率の検証プロセスに関する事項は平成26年7月9日改正の在庫計算マニュアルに記載いたしております。

（4）期末日の棚卸資産計上額の算定過程にかかる基礎資料の作成及び保存業務手順の明確化に関する改善策（不適正開示の発生原因の分析・（2）(a)、(b)、(c)、(d)、(f)）

期末日の棚卸資産計上額の算定に関して、以下の事項を経理部の業務マニュアルに記載し、経理部内に周知・徹底いたします。 ・棚卸資産計上額の算定根拠となる各調整項目の作成プロセス ・データの保管場所及び保管方法

〔実施・運用状況〕

棚卸資産計上額の算定根拠となる各調整項目の作成プロセスに関する事項は平成26年7月9日改正の在庫計算マニュアルに記載いたしております。当該改正にて記載することにより、棚卸資産計算プロセス及びデータ保管等が定型化しておらず属人化していたものを、改善することを意図したものであります。本来であれば、平成26年8月期第2四半期決算以前に十分な事前検討のうえ、プロセスを構築し、在庫計算マニュアルに落とし込みを行い、在庫計算マニュアル制定のうえで、当該プロセスを遵守して平成26年8月期第

２四半期決算における棚卸計算を行うべきでありました。しかしながら当該プロセスが属人化しており、当該プロセスを在庫計算方法の変更を踏まえたうえで、把握しマニュアル化することが円滑に行えませんでした。結果といたしましては、平成26年８月期第２四半期決算の在庫計算については、定型の在庫計算プロセスの運用はできませんでした。平成26年８月期第２四半期の在庫計算プロセスの評価に関しましては、棚卸資産計上額に金額的に僅少な誤謬はあったものの、会計監査人による会計監査および前述の経営企画室によるワークシートのフローおよび数式等の包括的な確認により合理的であることを確認いたしております。事後となりましたが、平成26年８月期第２四半期決算にて行われた在庫計算プロセスに関して、これを在庫計算マニュアルとして定型化させております。当該在庫計算マニュアルについては、平成26年７月９日に経理部経理課社員による勉強会で、読み込むことにより、周知徹底を図っております。平成26年８月期からは当該在庫計算マニュアルが適切に運用され、定型化された業務プロセスに従った計算が可能な状況となっております。

（５）売価変更プロセスに関する改善策

①売価変更承認プロセスと売価変更検証環境における改善策（不適正開示の発生原因の分析・（２）(d) ①）

売価変更金額全体への包括的な牽制として、売価変更承認プロセスに総務部及び経営企画室を組み込み、牽制を行える仕組みを組み入れます。 従前では、売価変更プロセスは、売価変更申請書が旧商品部により起案され、旧管理本部長が承認しており、旧管理本部財務課においてのみ、集計管理を行い売価変更の資料及び情報が旧管理本部財務課に集約されておりました。今後店舗からの売価変更の申請に関しては、牽制効果を高める為に、稟議事項とする事とし、売価変更申請の承認事務手続きは総務部にて行い、承認済の売価変更申請書は、総務部より経理課へ提出する様に致します。経営企画室は前述の期末棚卸資産計上額を構成する各項目数値の包括的な確認の際、経理部経理課にて棚卸残高の計算に用いられている売価変更金額と売価変更申請金額を突合し、検証及び差異分析を行います。異常な数値を検出した場合、経理部経理課及び内部監査室に報告し、経理部経理課は内部監査室と協力し内容に即した対応を速やかに行います。

〔実施・運用状況〕

(a)売価変更プロセスの変更と実施・運用状況について

今まで行っていた売価変更プロセスにおいては、経理部経理課（旧管理部財務課）のみで処理を行っており、改竄に対する牽制が働いておりませんで

した。当該プロセスに他部署の牽制を導入するための変更として、平成25年11月より売価変更の申請は店舗よりリージョンマネージャーに申請され、リージョンマネージャーが起案書により提出することとし、当該起案書を総務部にて受付け、社長が承認することとしております。平成25年11月より、主に旧在庫の入替に伴う売価変更を行ってきており、前述の起案書による売価変更プロセスによって行っております。しかしながら、従来の売価変更のうち、商品企画課からの政策上の売価変更、賞味期限切れ前商品の売価変更および破損商品の売価変更が僅少ながらもプロセスから漏れており、従来のまましばらくの間並行稼働しておりました。これを受け、平成26年6月より、前述の店舗からリージョンマネージャーを経由した起案書による申請を準用し、商品企画課からの売価変更は商品企画課が申請の都度起案書をあげることとし、賞味期限切れ前商品の売価変更および破損商品の売価変更は毎月経理課にて店舗別月額の集計後、起案書をあげることとしております。当該起案書につきましても、総務部にて受付け、社長が承認いたしております。なお、それぞれの旧来の売価変更プロセスおよび新たな売価変更プロセスは「(別紙5) 売価変更手続きのフローチャート図」をご参照下さい。

(b)売価変更申請金額の突合検証について

棚卸残高の計算に用いられている売価変更金額と売価変更申請金額の突合に関しましては、売価変更申請金額の突合対象を変更して運用いたしております。平成26年8月期第2四半期より前述の「(1) 実地棚卸から実地棚卸データ作成プロセスに関する改善策　③棚卸資産残高確定業務の簡略化に関する改善策」に記載しておりますとおり、ロールフォワード計算プロセスの変更をおこなっており、売価変更金額については、その僅少性より当該計算プロセスから省略しており、棚卸計算に用いられていないため、平成26年8月期第2四半期においては売価変更申請金額の突合対象を、理論在庫計算に用いられている売価変更額といたしました。以後の売価変更申請金額の突合対象に関しましては、合理的な突合対象として理論在庫計算に用いられている売価変更額にて実施する予定であります。前述の「(3) 棚卸資産のロス率の確認手続きに関する改善策」のとおり、理論在庫の精度の向上およびロス率算定の正確性の向上を主としてとりおこない、副次的な効果として、売価変更処理への牽制機能を期待いたしております。平成26年8月期第2四半期理論在庫に用いられている売価変更額への突合結果は、「(3) 棚卸資産のロス率の確認手続きに関する改善策」に記載のとおり売価変更申請のexcelデータの集約保管するプロセスの不備および売価変更申請のexcelシートの誤謬により売価変更申請の集計額に不備が認められました。当該不備に関しては前述の通り売価変更申請のexcelデータの集約保管するプロセスの変更および内部監査室による誤謬のチェックにより平成26年8月期決算より突合結果が一致するよう改善いたしております。

②売価変更にかかるEUCツールに関する管理方法に関する改善策（不適正開示の発生原因の分析・（２）（d）②）

従来、同じ旧管理本部の管轄下にあった旧管理本部システム課と旧管理本部財務課について、平成25年9月1日及び平成26年1月9日の組織変更により、従来の旧管理本部システム課については新たにシステム部を設置し、決算業務等を扱っていた旧管理本部財務課については経理部経理課として経理部が管轄することとし、それぞれの業務を管轄する部門を分離しました。当該変更により同一の部門長により統括されていたため組織上牽制が効きにくい仕組みとなっていたことを解消致しました。 また、売価変更データを管理及び計算する為のEUCツールへの不正の防止のため、EUCツールのマスタはシステム部にて管理し、経理部経理課には複写のみを提供するものと致します。当該変更については棚卸資産関連規程の変更を行います。また、会計監査人による会計監査の際、システム部は売価変更にかかるEUCツールから抽出されたデータの提供をおこない、棚卸計算にてその数値が改竄されることなく利用されているか確認できるようにいたします。 なお、中長期的な視点では、販売管理システムの改修によりシステムインフラを整え、売価変更データの管理を自動化するよう改善を図ります。

〔実施・運用状況〕

平成26年８月期第２四半期決算より実用段階にて、売価変更データを管理及び計算するEUCツールに関わる業務は全てシステム部の管轄により管理するものとし、経理部経理課は、必要に応じて、その計算結果のみをシステム部より取得する形式に変更をおこなっております。実際の運用にて問題がなかったことを受け、当該EUCツールの保管に関する事項は平成26年７月９日改正の在庫計算マニュアルにて明示および遵守することといたしております。

EUCツールから抽出されたデータのシステム部から会計監査人へのデータ提供に関して、平成26年８月期第２四半期決算におきましては、システム部から会計監査人にEUCツールそのものの複写を提出し、棚卸業者からシステム部に提出された棚卸のデータについてもサンプリングにて数件提出いたしております。

また、平成26年５月の経理部経理課の新規のPC配備に伴い、経理部経理課の課員支給の新規のPCに関しては従前EUCツールに利用されていたACCESSを廃し、業務管轄を明確に分離するよう計らっております。旧来よりシステム部の保有するEUCツールに対するアクセス制限はなされておりましたが、経理部経理課のACCESSを廃することにより、経理部経理

課の社員およびパートの新規のPCにおいて、システム部の管理するEUCツールへの不正アクセスや不正取得を行ったとしても、EUCツールの変更および記録データの改竄ができないこととなり、不正防止の強化を図ってまいります。しかしながら運用にあたり、一部業務にてACCESSからの移行が未了であることから、旧来のPCを並行稼働している状況であります。並行稼働時に関しましては、システム部によるEUCツールの管理のみの運用となっておりますが、アクセス制限によりシステム部以外において通常のEUCツールの改変は不能となっております。旧来のPCに関しましては、平成27年度8月期末を目途とする新規販売管理システムの導入とあわせて、ACCESSからの業務移行および旧来のPCの撤去を行ってまいります。

売価変更データの管理におきましても、現在手動による集計作業を継続して行っておりますが、平成27年8月期末を目途とする新規販売管理システムの導入により、単品ごとに売価データを保有することが可能であるため、自動化されます。前述「（1）実地棚卸から実地棚卸データ作成プロセスに関する改善策　③棚卸資産残高確定業務の簡略化に関する改善策」に記載の通り一部店舗にて当該新規販売管理システムを導入いたしており、当該店舗の売価変更は自動化されております。なお、平成26年6月末時点において売価変更事案が無いため実施実績はございませんが、今後売価変更案件が発生後、自動化された売価変更を運用してまいります。

（6）固定資産の減損会計に関する改善策（不適正開示の発生原因の分析・（2）(g)）

固定資産の減損会計については、一定の専門知識と実務処理能力が求められますので、今後、経理部担当者がこれを十分に習得できるよう、監査法人等の会計専門家や公益財団法人財務会計基準機構が実施するセミナー等に積極的に参加して会計基準に関する理解及び実務処理能力の向上に努めます。また、固定資産の減損の判定については、従前旧管理本部長により判定され、承認が行われていたものを、知識と実務処理能力を備えた経理部担当者と執行役員経理部長が経理部として、会計基準等に従った適正な判定を作成し、経理担当取締役がその適正性のチェックを行い、疎明資料を取締役会へ上程し決裁を行ったうえで減損損失を計上するものといたします。

〔実施・運用状況〕

平成26年6月11日において、役員、経理部経理課および経営企画室の、減損会計の理解及び実務処理能力の向上を目的とし、外部のコンサルティングファームの公認会計士により減損会計に関する研修会をとりおこないました。研修会において減損会計の手順を学習するとともに、判定対象の将来キャッシュ・フローの予測等、恣意性がある判定においては、必ずその合理性を疎明し、必要な検証プロセスを得て計上することを確認いたしております。

また、平成26年5月7日においては人材育成の一環として、京都監査法人の公認会計士より、経理部及び経営企画室向けに、適時開示業務に関する研修会を行いました。これは弊社の企業構造改革に伴い、適時開示を要する事項が今後多々予想されること、及び平成26年4月14日に開示いたしました、「平成26年8月期第2四半期決算短信〔日本基準〕(連結)」(平成25年9月1日から平成26年2月28日)の開示とあわせて「第2四半期における業績予想と実績との差異に関するお知らせ」ならびに「特別損失の計上に関するお知らせ」の開示を必要とするところ、当該発生事実の開示の必要性を認識しておらず、当日作成し開示したことに起因して、実務担当者の適時開示に関する知識の習得が急務と考えられたためであります。(なおいずれも平成26年4月14日に開示いたしております。) 今後も早急に強化が必要とされる事項に関して研修会又はセミナー等に参加していき、担当者の知識向上に努めてまいります。なお、次回は7月に行われる有価証券報告書セミナーに参加申し込みをいたしております。

現在の経理部経理課につきましては、経理部部長1名、経理部経理課課長1名、経理部経理課社員1名、経理部経理課パート1名にて運用いたしております。中長期的には経理部経理課の機能向上を図るため、経験豊富な人材の補充を計画し、採用活動に取り組んでまいります。

実際の減損損失の計上に関しましては、平成26年8月期第2四半期(平成25年9月1日から平成26年2月28日)において、閉店店舗にかかるものを3,118千円計上いたしております。当該減損損失の計上にあたっては、事前に経営企画室により確認し起案書により起案を上げることで、執行役員経理部部長、経営企画担当および経理担当を兼任する取締役経営企画室室長および代表取締役社長の承認により計上されました。経理担当取締役による適正性のチェックに関しては、内容の専門性から当初の経理部担当者と執行役員経理部部長が経理部として、会計基準等に従った適正な判定資料を作成し、経理担当取締役がその適正性のチェックを行うというプロセスのうち執行役員経理部部長の職責を変更し、経理部担当者が判定資料を作成し、取締役経営企画室長および経理担当執行役員経理部部長が併せてチェック承認を行ったものであります。さらに、平成26年4月8日定時取締役会にて報告事項として取締役経営企画室室長より減損損失に関する説明がされました。同取締役会にて異議はなく、平成26年4月14日臨時取締役会にて上記減損損失の計上された平成26年8月期第2四半期決算報告書が承認されました。改善策においては取締役会決議後の計上といたしましたが、実務上迅速性に欠けるため、取締役会へは計上後の報告とさせていただきました。当該方法によっても開示前の報告により、取締役会又はその後において各取締役の牽制は可能であるため、問題ないとの認識であります。今後も適時開示を必要とする可能性のある事項に関しては、取締役会での報告および承認手続きを行ってま

いります。

（7）社内規程・マニュアル類の改訂と周知の方法に関する改善策（不適正開示の発生原因の分析・（3）(d)）

これまで十分に整備・改訂されていなかった社内規程・業務マニュアル類の品質を向上し、業務の属人化を防止します。これを実現するため、上記組織変更において設置された総務部を社内規程・マニュアル類の整備の責任部署とします。また、総務部指示のもと、営業部門においてはリージョン会議、リージョンマネージャー会議及び営業政策会議、間接部門においては研修会にて社内規程・業務マニュアル類の定期的な読み込みを行い、記載内容が当社の現状に即したものとなるようにするとともに、本社社員及びリージョンマネージャーによる各店舗従業員への周知徹底を行います。

〔実施・運用状況〕

平成26年1月より業務プロセス、制度の検討および改善を恒常的におこない、稟議制度、労務管理制度、鮮度管理制度（商品入れ替えに伴う売価変更）、棚卸に関しては実地棚卸要領等の見直し、周知、運用を行ってまいりました。

また平成26年4月30日においては、社長、監査室、経理部および経営企画室による、規程改正のミーティングをおこなっております。各部課室において管掌する規程を事前に読み込みを行い、規程改正案の説明を行うことで、改正の方向性を相互に確認したものであります。結果として、当時改善が急がれるものとして平成26年5月にて実地棚卸要領を決算棚卸実地マニュアルとして整備、改称し、平成26年6月11日には内部監査規程、内部通報規程及びコンプライアンスマニュアル、平成26年7月9日には経理規程、棚卸資産管理規程、在庫計算マニュアルを改正し、内部監査マニュアルを制定いたしております。なお、決算棚卸実地マニュアル、在庫計算マニュアルを除き、同日運用を開始いたしております。決算棚卸実地マニュアルは平成26年6月24日に全店へ配信することで平成26年7月から開始する38期決算棚卸より運用され、在庫計算マニュアルは平成26年7月9日に経理部経理課社員による勉強会で周知されており、平成26年8月期決算の在庫計算より運用されます。

平成26年6月11日においては総務部課長がリージョン会議にて営業部役職者、リージョンマネージャー、営業推進部および内部監査室に対し、内部者取引防止規程、内部通報規程、稟議規程、就業規則、文書管理規程、印章管理規程、車両管理規程、情報機器およびソーシャルメディア利用規程の説明ならびに周知徹底をおこなっており、平成26年6月30日においては総務部課長が規程説明会にて総務部、経理部、システム部、開発室、経営企画室に対し、同規程の説明ならびに周知徹底をおこなっております。店舗への周

知徹底に関しては営業部長およびリージョンマネージャーより店舗従業員に教育いたしております。

その他の諸規程におきましては、平成26年4月30日の規程改正のミーティングをはじめとし、内容の検討を行っておりますが、店舗の統廃合にともない総務部における人事関連業務の増加と、関連部署を招集しての協議の場を設ける機会を設けられなかったことから、現状では検討に留まっております。今後、店舗統廃合が完了してまいりますので、早急な整備を行ってまいります。

（8）経営体制の強化に関する改善策

①経営管理体制の強化に関する改善策（不適正開示の発生原因の分析・（3）(a)）

平成25年7月に新たに就任した代表取締役の下、経営管理体制を刷新いたしました。

まず、執行役員制度を活用し、社内業務を執行役員に執行させ、取締役が執行役員の業務執行状況を監督する経営体制を敷き、毎月開催する定期取締役会、必要に応じて適時開催される臨時取締役会及び月一回開催される経営会議において、取締役、監査役及び執行役員間で問題点の共有や今後のあるべき方向性を共有認識しながら経営を進めていく体制を構築して参ります。意思決定の迅速化や、業務執行の効率化を図ると共に、相互牽制を働かせ、目標達成に向けた具体的な施策を実施いたします。

また、平成25年11月28日より独立性の高い社外取締役を選任しており、取締役会の議論を活性化することで、経営に対するチェック機能を強化いたしております。

更に、監査役会による経営執行の監査機能を強化し、定期的な経営のモニタリングを行うとともに、問題となる事象の兆候を発見した場合は早期に取締役会に対して改善を促す体制を構築しております。

具体的には、会計や財務、監査に関する専門的知識をより高度化するため、専門家による教育研修を実施いたします。これにより、リスクアプローチに基づくより適切な監査計画を策定し、実効性のある監査役監査を実施いたします。

また、監査役監査の計画策定、問題点発見、監査結果の取り纏めの各時点において、内部監査室との情報共有を行い、効率的かつ効果的な監査を行います。特に、これまで十分な監査役監査が実施されてこなかった本社部門についても、内部監査室との連携により監査を強化いたします。

内部監査室と常勤監査役、営業担当取締役、代表取締役社長によって平成25年9月より月1回監査会議を行い、監査項目上の問題点の共有及び解決策立案や、問題となりそうな兆候の早期発見と改善策の立案も行っております。今後は経営企画室室長も参画いたします。

更に、営業会議、リージョン会議など重要な会議体から監査役が情報を入手する経路を確保いたします。

また、外部監査（会計監査）と情報連携強化を図るとともに、社外監査役と常勤監査役との連携強化を図ります。外部監査にて発見された重要な問題点は、社長への報告とともに監査役との情報共有を行うこととし、監査役はこれをもとに必要に応じ監査を行い、取締役会に勧告を行って是正を促します。

これらの経営管理体制の刷新により、旧経営陣の下で培われた、不適切な会計処理を招くまでの過剰な業績至上主義等、旧体制による悪しき企業文化を排します。旧体制の良い面は引継ぎつつも、悪い面は引き継がないよう新取締役間で連携を密にはかり、全社的にも意思統一を図り、新たな企業文化の醸成を図って参ります。

〔実施・運用状況〕

取締役会および経営会議につき定例的に開催されており、継続して取締役、監査役および執行役員間の問題点の共有や方向性の共有により、意思決定の迅速化や、業務執行の効率化を図っており、併せて相互牽制を働かせております。取締役会においては、社外取締役の導入により外部という対場からのコンプライアンスを意識した指摘、助言により、一層の牽制が図れております。

監査役会においても引き続き活発な意見交換、形成がなされており、取締役会および監査会議を通じて、代表取締役ならびに取締役に提言を行っております。

監査役会の監査機能の強化として、平成 26 年２月 12 日、平成 26 年３月 11 日の定時の監査会議において、外部コンサルティングファームの専門家を招き、主に内部統制整備・運用に関する研修を行っております。

平成 26 年８月期の監査計画におけるリスク・アプローチにおいて、リスク評価手続きにより、金銭管理、在庫管理、本社業務、従業員モラルにそれぞれリスクを認識しており、リスクに基づいた監査計画が策定されました。本社における特に重要なリスク項目へのリスク対応手続きとして、従前店舗の監査を中心としていたところを、平成 26 年８月期第２四半期より本社への監査頻度を毎四半期に増加させ、経理部および総務部を中心としてヒアリング、業務プロセスの確認、書類の確認をおこなっております。具体的に、平成 26 年８月期第２四半期決算においては、経理部、総務部、開発室に監査を行っております。主な監査内容としては経理部に関しては、商品管理に関する処理、現金の管理、各種伝票の管理保管について、総務部に関しては、労務管理、人材教育・育成について、開発室については出店・閉店の共有に関して業務監査を行っております。経理部業務のうち、特に重要なリスク項目であ

る棚卸計算に関しては監査役が内部監査室と協力のうえ、一部会計監査手続きを実施し、ロス率等の結果に異常があると思われる店舗の計算プロセスの各数値を、直接経理部より取得し、再計算および店舗への照会を行うことで、棚卸計算の適正性をチェックしております。当該手続きにより会計監査人監査の結果の相当性に、より心証を得るようにしております。

監査会議に関しては平成 25 年９月より毎月行っており、代表取締役社長、営業部長および経営企画室長も参加し、監査上の問題点を提言、協議することで、問題点の迅速な改善を図っております。平成 26 年８月期の主な提言としては外部棚卸業者の利用方針や店舗実査に基づく店舗業務プロセスにおける問題点等が挙げられております。

監査役と外部監査（会計監査）との情報連携強化に関しましては、従前より四半期往査の都度協議をいたしておりましたが、旧経営体制においては監査役の情報入手量が不足しており実効的な連携が保たれておりませんでした。平成 25 年７月以降の新経営体制より、監査役への情報阻害が無くなることで監査役の保有情報が豊かになり、以前に増して外部監査（会計監査）との協議時間が増し、協議内容が向上いたしております。

社外監査役と常勤監査役との連携強化に関しては監査役会を含み毎月１回、常勤監査役と社外監査役が協議する場を設けることで、問題点の共有および互いの意思疎通を図り、実効性のある監査体制を構築する取り組みを行っております。

企業文化の醸成に関しては、前述の取り組みや、パワーハラスメント防止の周知により、上位役員の圧倒的な権力関係が取り除かれております。業績追求は会社の命題として維持しながらも、コンプライアンスの精神を醸成することで、違法やモラルに反する行為は、他の職員に指示せず、自己も行わない環境が構築されております。

②組織体制の強化に関する改善策（不適正開示の発生原因の分析・（１）(b)、（３）(c)）

従来経理機能及びシステムを同一の責任者が統括し、権限が集中しやすい状況にあった組織体制を改め、平成 25 年 9 月において旧管理本部（現経理部、総務部及びシステム部）をシステム部と経営管理部に分割したことに加え、平成 26 年 1 月 9 日付で従来の経営管理部を総務部と経理部に分割し、各部に執行役員の部長を設置することにより、責任と権限を明確化し、相互に牽制が働かせるようにいたしました。あわせて、旧管理本部財務課において、旧管理本部長、旧管理本部財務課課長及び財務担当者の固定化が発生していたことに対応し、平成 25 年９月より経理部経理課（旧管理本部財務課）に新たに外部より新任の部長を招いております。なお、中長期的には管理職のジョブローテーションを視野に、人材育成により人材の充実化及び継続的な人事

の固定化防止を図ってまいります。

店舗管理につきましては、平成25年9月より出店エリアを北海道・東北、関東、中部、中四阪和（中国・四国・阪神・和歌山）、九州・沖縄の5リージョンに区分し、リージョンごとに、各店舗の店舗責任者が参加の上、営業成績や危機管理等について報告、協議、周知、徹底を行うリージョン毎の店長会議を設置し、四半期ごとに開催致します。

また、棚卸資産残高や店舗損益に関する権限と責任を委譲するため、各リージョンには責任者（リージョンマネージャー）とその補助者を若干名任命し、経営企画室から各リージョンマネージャーに対して月ごと・店舗ごとの営業成績と棚卸資産金額を通知し、各リージョンの店舗の現状を周知するとともに、営業施策について現場の声を反映させるべく、関係者全員で協議を行っております。

リージョンマネージャーと営業本部・本社の関係者でリージョンマネージャー会議を月一回開催し、店舗から吸い上げた情報や問題点、人員政策や危機管理対応策等を会議参加者で協議し、妥当性を入念に検証した上で実行する施策を策定し、当該施策を徹底して実行中であります。また、リージョンマネージャー会議で業務成果を十分に検証し、次の施策立案へ活かして参ります。

更に、平成25年9月より、営業本部・商品企画・販売促進をそれぞれ独立した部署へ組織改編しておりますが、それらが一体となって店舗運営・商品政策等を協議できるよう、営業政策会議を新たに設置し、定期的に各部・各課の責任者で会議を行っております。かかる営業政策会議の設置により、各部・各課が互いに牽制機能を持つと同時に、施策の目線を合わせる事によって、スピーディーに時代の変化に対応して参ります。

〔実施・運用状況〕

分割いたしました、システム部、総務部、経理部につき継続して運用しており、権限集中することなく、各管掌業務を行っております。各部における執行役員部長も継続して配置しており、各部の指示系統を円滑にするとともに、牽制を果たしております。管理職のジョブローテーションに関しましては、人材育成および人材の充実化途上でありますが人材育成および人材の充実化が図れた後にはジョブローテーションに取り組み、権限集中および人事の固定化防止を防止するとともに、視野の広い人材の育成を行う予定です。

リージョンによる店舗管理も継続的におこなわれており、各リージョンマネージャーよる店舗への指示系統および問題の吸い上げも有効に機能いたしております。四半期毎の開催を予定しておりました店長会議に関しては、店舗の統廃合中であり、召集のタイミングが整わないことから、平成25年9月の開催以後行っておりません。平成26年1月10日の改善報告書提出の際に

おいても店舗の統廃合を想定いたしておりましたが、当該過年度決算訂正に関する事項の終結後、改めて新経営陣により全店舗を視察し、状況を把握し、分析するなかで、誠に遺憾ながら店舗の統廃合の規模を拡大することがやむ得ない状況であることが浮き彫りとなり、迅速に実行に移している次第であります。店長会議による報告、協議、周知、徹底は予定どおり行えておりませんが、店舗に対する営業政策等については、前述のリージョンマネージャーから店舗への指示系統により、周知徹底いたしており、報告の吸い上げもおこなえております。

リージョンマネージャーへの月ごと・店舗ごとの営業成績と棚卸資産金額の通知に関しましては、平成26年6月24日において平成26年8月期4月度成績より経営企画室から営業本部を介しておこなっております。当該通知以前におきましては、将来予測に基づく、店舗の統廃合計画の策定と当該統廃合計画や子会社の吸収合併等のリストラクチャリングの遂行、それに伴う金融機関との折衝等が業務を占めており、当初予定より営業成績と棚卸資産金額の分析および通知が遅れております。今後は営業成績と棚卸資産金額の通知を月次にて運用してまいります。

リージョンマネージャー会議に関しましては、継続して月一回開催されており、前述のリストラクチャリング計画の策定等の営業政策および問題への対応に関して、計画、実行、点検、改善の協議を行っております。前述の平成26年6月24日の営業成績と棚卸資産金額の通知を受け、平成26年7月9日のリージョンマネージャー会議より、通知結果の要因を調査すること等によって、営業施策の検討に反映するよう協議しております。

営業政策会議に関しましては、必要に応じて随時行っており、新規業態および新規商品構成店舗の出店に挑戦していくなかで、新規の店舗運営・新規の商品政策等の策定の為、新規業態および新規商品構成店舗の出店前である平成26年1月から3月に頻繁に開催され、策定された政策を新規業態および新規商品構成店舗に反映するとともに、適切な戦略を執れるよう相互牽制を行いながら協議いたしております。現在は策定政策の実行段階であり、開催が無い状況でありますが、当該会議体による検討必要事項が発生した場合随時開催してまいります。

③財務分析と財務分析報告体制に関する改善策（不適正開示の発生原因の分析・（3）(b)）

各店舗の棚卸資産及び業績のチェックの強化の為、主要な財務指標に対する財務分析を行う体制を構築して参ります。第38期（自平成25年9月1日　至平成26年8月31日）より、毎月の経営成績及び財政状態の主要な項目の財務分析を経営企画室にて行って参ります。特に従前では売上を中心とする損益項目にのみ主眼が置かれていましたが、各店舗における棚卸資産・業績管理資料

を精緻化し、特に資産項目である棚卸資産を重点的に分析するように致します。

経営企画室による上記財務分析の結果は財務分析資料として取り纏め、リージョンマネージャー及び取締役会への共有化を行って参ります。まず、リージョンマネージャーについては、②で記載したとおりリージョンマネージャーによる財務分析資料の確認を実施するとともに定期的にリージョンマネージャー会議で検討することにより、財務分析の基礎となる棚卸資産残高と店舗損益の信頼性を確保いたします。また、取締役会への財務分析結果の提出により、その信頼性を最終的に取締役及び監査役がチェックできる体制とし、経理管掌取締役への牽制を強化いたします。

〔実施・運用状況〕

経営企画室による経営成績及び財政状態の主要な項目の財務分析につきましては、店舗の統廃合計画の策定に伴う将来予測を中心とする会社方針を策定する必要が生じたため、棚卸資産及び業績のチェック等の結果分析は四半期決算での報告に依存し、月次での報告に関しては当初予定より遅延いたしました。結果といたしまして月次成績に関しましては平成26年4月および5月度分より、正式に取りまとめられた資料が平成26年7月9日の取締役会に報告されております。具体的には試算表、月次店舗損益、月次店舗在庫となっております。月次店舗在庫においては在庫回転率により過剰在庫店舗を報告いたしております。リージョンマネージャーに対しては平成26年4月度分を平成26年6月24日より共有いたしており、財務情報の信頼性の確保に貢献いたしております。

また、月次報告とは別途、棚卸資産の分析および共有の一環として、平成26年4月8日の取締役会において、前述の「（3）棚卸資産のロス率の確認手続きに関する改善策」で実施した平成26年8月期第2四半期決算のロス率検証結果が取締役会にて報告されております。

店舗の統廃合に伴い不良在庫の処分がすすむなかで、各店舗の棚卸資産及び業績のチェックに関しては以前にも増して信頼性の確保が必要となるものであり、より迅速に各店舗における棚卸資産・業績管理資料を報告し、棚卸資産を重点的に分析および共有することを図り、チェック体制を向上してまいります。

④内部監査の強化に関する改善策（不適正開示の発生原因の分析・（3）(f)）

内部監査を適切に実施する前提として、会計の専門家らによるコンサルテーションを受けるなど、社内の会計制度そのものを透明化する仕組みを検討して参ります。

まず、網羅的かつ適切な監査が実施できるスキルを確保するため、内部監査室のメンバーに対し、監査の専門知識等に関する定期的な研修を実施致し

ます。

次に、リスクアプローチに基づく適切な監査計画を策定し、監査対象領域の選定を適切に行います。これにより、従来の店舗中心の内部監査から、十分な監査を行っていなかった本社各部署、例えば商品部、経理部、営業部等の各部署に対し監査資源を十分に投入し、内部監査を強化いたします。また、適切なリスク情報を収集するため、内部監査室メンバーは各部署の会議等に参加することにより業務の情報についての共有を図り、会社に影響を与える問題点を認識いたします。

更に、今後も引き続き内部監査の品質を適切なレベルに確保するため、内部監査規程及び内部監査マニュアルを策定するとともに、監査チェックリスト、監査プログラム及び調書などをテンプレート化するなど、必要なツールの整備を行って参ります。例えば、商品部や経理部において、商品価格変更内容、集計状況内容など必ず確認が必要な項目を予めチェックリスト化し、監査の漏れを防止することなどを想定しております。

〔実施・運用状況〕

(a)内部監査室の体制と監査の専門知識等に関する研修について

内部監査室の体制に関しては従前どおり東西にエリアを分担し各１名、合計２名の監査員を設置いたしております。

前述のとおり平成 26 年２月 12 日、平成 26 年３月 11 日の定時の監査会議において、外部コンサルティングファームの専門家を招き、主に内部統制整備・運用に関する研修を行っております。今後におきましても、概ね４半期に１度の頻度で開催し、内部監査の品質向上に努めてまいります。

(b)リスク・アプローチによる内部監査の実施・運用状況について

リスク・アプローチにより、重要なリスクがある項目として、棚卸資産を挙げ、重点的に監査、問題点の改善およびモニタリングを平成 25 年９月策定の監査計画に基づいて行っております。具体的には、毎中間および期末の実地棚卸の立会により、現場棚卸の有効性を確認するとともに、前述「（３）棚卸資産のロス率の確認手続きに関する改善策」のロス率の検証により、事後の検証と、異常結果に対する調査を行っております。また、日常の売価変更および廃棄額を日々確認することで、異常値および逸脱処理が無いことを継続的にモニタリングいたしております。

また、内部統制において棚卸資産計算における IT 統制に問題があったことを受け、問題点の改善のため、平成 26 年８月期第２四半期決算より前述の「②売価変更にかかる EUC ツールに関する管理方法に関する改善策」に記載の統制手続きの見直しをおこなうとともに、平成 26 年６月 15 日に監査計画の追加を行い平成 26 年８月期決算より毎四半期に改善した統制手続きに対するモニタリングを計画いたしております。具体的に平成 26 年８月期決算におきま

しては、システム部および経理部を中心として、EUCツールの管理・更新状況の確認、元データの受け渡しフローの確認および計算担当者の利用データの取得方法の確認等を計画しております。

本社部門への監査対応といたしましては、平成26年８月期第２四半期より、本部用のチェックリスト（経理部、総務部、開発室）を作成し内部監査を実施しておりますが、リスク項目の洗い出しが不完全であり、監査水準の向上が課題として残っております。平成26年６月15日の監査計画の追加によりシステム部および経理部を中心として監査計画およびツールの充実化を図ったことと併せて、その他本社部門のリスク項目も本部用のチェックリストに盛り込むことで、平成26年８月期決算においては本部に対する有効的な監査が実施できるよう計画いたしております。

また、リスク情報の収集の取り組みとして、月１回の監査会議を、取締役会およびリージョンマネージャー会議の開催日にあわせておこない、ただちに決定事項のヒアリングをおこない、事後的に議事録入手を行うことなどで、迅速な情報収集を行うとともに、必要に応じてリージョンマネージャー会議に直接参加することで情報収集のみでなく、改善の提言をおこなっております。なお、リージョンマネージャー会議への参加実績につきましては、平成26年８月期では平成26年６月11日に１回の参加となっております。

上記の監査においては、専門的知識が問われることから、特に会計監査人との協議を重ねたうえ、監査効率の向上と環境の整備を図っております。

内部監査規程に関して、平成26年６月11日に改正をおこなっており、不具合個所の修正を行っております。監査ツールに関しても平成25年９月より内部監査指摘事項に対する改善報告書、監査項目チェック表の見直し整備を行っており、リスク項目を網羅的に監査できるよう図っております。リスク項目といたしましては、金銭管理、商品ロス、伝票管理、危機管理、業務ルールの厳守およびモラルを設定しており、各リスク項目に対応する詳細な監査項目が設けられております。

平成26年７月９日においては内部監査マニュアルを制定し、内部監査規程にて記載されていない業務レベルでの監査計画の策定方法およびリスク・アプローチ手法の取り入れ方法を記載し、同日より運用を開始いたしております。主に監査手法は平成26年８月期決算に対する監査より運用され、監査計画に関しては平成27年８月期の監査計画の策定より本格的に運用してまいります。

今後も引き続き内部監査の研修および実施結果の積み上げにより内部監査室の知識および内部監査の品質を向上させてまいります。

（9）コンプライアンス経営の推進に関する改善策

①コンプライアンス教育（不適正開示の発生原因の分析・（3）(e)）

役員及び従業員のコンプライアンス意識向上のため、平成25年9月1日より代表取締役社長の直轄組織として、コンプライアンス委員会を設置しております。更に、今回の不正におきましては、経営者不正により内部統制が無効化されていたことに鑑み、平成26年1月9日よりコンプライアンス委員会の組織上の位置付けを社長直轄から、取締役会直轄に変更いたしました。これにより、経営者不正に対する牽制を強化すると共に、コンプライアンス委員間での情報共有の充実を図っております。また、コンプライアンス委員会は良質な組織風土の醸成と法令遵守の徹底をミッションとし、平成26年1月9日より取締役経営企画室長を委員長、社外取締役及び社外監査役を委員として構成し、運営いたしております。3ヶ月に1回、外部の専門家等を招いて店舗従業員も含めた従業員・役員を対象とした研修会を行い、全社的なコンプライアンス教育を実施いたします。コンプライアンス教育には、内部通報で入手した事例やその対応などを取り入れた具体的な内容を含め、法令違反や不正行為の理解を深めこれらを未然に防止いたします。また、平成26年1月9日よりコンプライアンス基本規程を定めると共に、内部通報やセミナー等への参加などで入手した実例や対応策等を明文化し、実例に基づいたコンプライアンスマニュアルの作成を行って参ります。

更に、総務部の下位に人事研修課を新設し、アクサス株式会社[4]で実施されている基礎研修等を当社においても実施いたします。これを繰り返し実施することにより、コンプライアンスを重視する企業文化の醸成を図ります。

〔実施・運用状況〕

平成25年9月1日よりコンプライアンス委員会が設置されており、平成26年1月8日に取締役会と併せてコンプライアンス委員会を開催し、方針につき協議を行いました。その後はコンプライアンス委員間の遠隔性により随時コンプライアンス委員間においてコンプライアンスに関する問題点の改善および周知徹底に関して電子通信媒体を利用した協議、相談、実行を行っております。また、コンプライアンス委員に関しては取締役および監査役により構成されることから、コンプライアンス委員会における問題事項は、取締役会にて協議および報告され共有されております。具体的に直近では、平成26年6月11日の取締役会においてコンプライアンス研修会の計画が報告され協議が行われております。今後別途コンプランス委員会による協議の必要が生じた場合には、随時コンプランス委員会を招集・開催してまいります。

[4]平成25年4月15日付で資本業務提携契約を締結し、現在、当社議決権の32.15%を所有する筆頭株主（その他の関係会社）であります。

平成26年5月12日に社外取締役であり弁護士である北村氏により、役員、監査員、およびリージョンマネージャーに対し、コンプライアンス研修を行いました。内容といたしましては、他社のコンプライアンス軽視の事例研究をとおして、コンプライアンスの重要性および当社において実施すべきコンプライアンス教育の方向性を確認したものであります。

店舗従業員に対する研修会に関しましては、店舗の統廃合中であり、召集のタイミングが整わないことから前述「（8）経営体制の強化に関する改善策②組織体制の強化に関する改善策」に記載の店長会の不開催と同様に全店にて統一的には行えておりません。現在におきましては、既存店舗の業態変更の都度、営業本部によるOPEN研修の中で、アクサス株式会社にて用いられている研修マニュアルに基づく研修により、コンプライアンスの向上を図っております。

コンプライアンスおよびモラルの周知の取り組みといたしまして、平成26年3月6日を第1回としてモラルに関する遵守事項および心構えを、平成26年3月31日には会社財産の管理に関するコンプライアンスおよび当時の内部通報窓口の周知を全社に配信および回覧いたしており、現在までに5回おこなっております。今後も月1回程度の配信を予定しており、店舗のコンプライアンス向上を目指してまいります。

また、平成26年6月11日においてコンプライアンスマニュアルの改正をおこなっており、当社におけるコンプライアンスの有り方を体系的に示すとともに、内部通報規程に従った相談方法に関しても記載することで、社内の不正の防止とコンプライアンス向上を図っております。

更に、平成26年1月9日に新設した人事研修課により、コンプライアンスの向上を目的として、平成26年6月9日において浜松本社経理部、総務部および経営企画室職員、平成26年6月11日においては営業本部、全国のリージョンマネージャーに対し、アクサス株式会社にて用いられている研修マニュアルに基づく研修を行いました。内容といたしましては、モラルの尊重と仕事の行い方を中心として、日常の業務の中での具体的な指針を示したものであり、コンプライアンスの向上をより具体的な行動にまでに落とし込んだものを周知徹底させるものであります。店舗に対しては前述のコンプライアンスに関する遵守事項および心構えの配信とあわせて、営業本部およびリージョンマネージャーより教育をすすめております。

②内部通報制度に関する改善策（不適正開示の発生原因の分析・（3）(f)）

内部通報制度を強化し、不正の兆候を早期に発見する体制を構築いたします。具体的にはコンプライアンス研修の中で内部通報制度の周知徹底と、通報者保護の明確化を行います。また、通報の窓口をコンプライアンス委員会にするとともに外部の弁護士を追加し、より利用しやすい制度といたします。

〔実施・運用状況〕

平成 26 年３月 31 日におきまして、当時内部通報規程に定める内部通報窓口の周知を全社に配信および回覧することにより実施いたしております。

平成 26 年６月 11 日の取締役会において、内部通報規程の改正を行いました。当該改正により、社内通報窓口は経営企画室、社外通報窓口および相談先として外部の弁護士法人を定め、運用を開始いたしております。当初、平成 26 年１月付近にて改正を行い、通報窓口として外部の弁護士を追加する予定でありましたが、予定していた外部の弁護士との契約合意に至らず、別の外部弁護士の選定および契約合意により改正が遅延いたしておりました。

周知徹底に関しては、同日のリージョンマネージャー会議にて説明を行っており、営業本部、リージョンマネージャー、営業推進部および内部監査室に周知を図っております。総務部、経理部、システム部、開発室、経営企画室に関しては平成 26 年６月 30 日における規程説明により周知をおこなっております。店舗に関しては、店舗統廃合により、円滑な運用が困難であることから、現状におきましては、リージョンマネージャーが店舗から情報を吸い上げ、窓口に通報を行うことに代えて運用を行っております。今後、店舗統廃合が終了後、店舗において周知を図り、運用を変更してまいります。

(10) グループ間取引に関する改善策（不適正開示の発生原因の分析・(２)(e)）

親子間の取引に関しましては、親子間の取引の集計表、仕訳伝票及び付属資料について、経理部部長、経理担当取締役及び代表取締役社長が確認を行ったうえ、承認を致します。また、当社からの商研の会計システムへのアクセス権限を制限し不正な入力を防止して参ります。

〔実施・運用状況〕

親子間取引に関しては、当該取引にかかる出納に対し、経理部部長及び代表取締役が確認を行ってまいりました。平成 26 年８月期においては、親子間取引自体を、主に経常的な商品売買および賃貸借契約に基づく賃借料取引のみに減少させており、値引き等の経常外の取引計上を控えております。

また平成 26 年４月１日に商研を合併することにより、子会社が無くなり、グループ間取引そのものが発生しない体制となっております。

Ⅲ.　改善措置の実施状況及び運用状況についての評価

この度の当社の不適切な会計処理により、過年度決算数値を訂正する事態となり、株主の皆様、お客様、お取引様、投資家、市場関係者及び従業員らの利害関係者様に対し多大なご迷惑とご心配をお掛けするとともに、株式市場の円滑な運営及び信頼を損ねる事態となりました。二度とこのような事態を引き起こすことの無いよう、当社グループの全役職員一丸となって内部統制の再構築と信頼回復に取り組んでおります。

実行にあたりましては、代表取締役が率先して再発防止策の完遂に取り組み、企業風土を再構築するとともに、役職員のコンプライアンス意識の醸成、内部統制の整備、及びコーポレート・ガバナンスの強化に着実に効果が生じていると認識しております。

しかし誠に遺憾ながら、以下の項目につきましては、改善報告書に記載した改善措置が遅延および計画変更により、必ずしも完全な形で改善期間内に実施されておらず、今後の実施方法を改めて、記載させて頂きます。

(1)期末棚卸資産計上額を構成する各項目の他部署による牽制・承認手続き（（１）実地棚卸から実地棚卸データ作成プロセスに関する改善策　①部署内チェックの追加及び他部署による牽制・承認手続きの改善策(a)(b)）

平成26年８月期決算におきましては、事後検証ではなく棚卸資産計上前に実施し、経理部にフィードバックを行います。

(2)経理部部長による棚卸計算の再計算（（１）実地棚卸から実地棚卸データ作成プロセスに関する改善策　①部署内チェックの追加及び他部署による牽制・承認手続きの改善策(c)）

平成26年８月期決算におきましては、棚卸計算に用いられた数値データに改竄および誤謬が無いか確認するため、経理部部長自ら、システム部からデータを再取得したうえで再計算を行います。

(3)１ヵ月間での実地棚卸（（１）実地棚卸から実地棚卸データ作成プロセスに関する改善策　③棚卸資産残高確定業務の簡略化に関する改善策(b)(c)(d)）

平成27年８月期におきましては、可能な限り１ヵ月間に収めるよう、外部棚卸業者との棚卸日程の協議を行ってまいります。また、１ヵ月間での実地棚卸の不確実性への対処といたしまして、新規の販売管理システムへの入替を当初計画より早期（平成27年８月期）に完了させることで、棚卸期間が２ヵ月になった場合においても、棚卸計算の煩雑化が発生しない、自動計算による方法に切り替えてまいります。

(4)理論在庫計算における売価変更金額と売価変更申請金額を突合（（５）売価変更プロセスに関する改善策　①売価変更承認プロセスと売価変更検証環境における改善策）

平成26年８月期決算におきましては、再度統制の見直しをおこなった環境にて運用し、実効性の高い検証を行ってまいります。

(5)総務部による諸規程の整備（（７）社内規程・マニュアル類の改訂と周知の方法に関する改善策）

整備未了の一部の諸規程については、平成26年８月には整備を完了させ平成26年９月定時取締役会にて改訂を行い、その後におきましては、諸規程の改訂等の必要性

が生じた場合には、都度、適切に整備を行ってまいります。

(6)内部監査室における内部監査マニュアル運用と本部監査の強化（（８）経営体制の強化に関する改善策　④内部監査の強化に関する改善策(b)(c)）

平成26年８月期決算におきましては、平成26年７月９日制定の内部監査マニュアおよび平成26年６月15日に追加した監査計画の運用により、IT統制および本社部門に対する監査の強化を図ってまいります。

また、上記の完全な形で実施できなかった事項以外の改善につきましても、本改善状況報告書記載のとおり実施いたしておりますが、改善報告書に記載した改善スケジュールに比べ、遅延が発生しております。（改善措置の実施状況につきましては、「（別紙２）改善措置の実施スケジュール」をご参照ください。）

完全な形で改善期間内に実施ができなかった事項が発生したことおよび、当初のスケジュールから遅延した事項が発生したことの理由といたしまして、平成26年１月10日の改善報告書提出以後、当社全店の精査を進めた結果、企業活動の存続のため、当初想定よりも大規模な店舗統廃合および組織再編を早期に計画・実行する必要性が発生し、各部課室の業務量が増加したためであります。また、棚卸計算におきましては、旧来より利用している販売管理システムにおいて店舗統廃合および在庫入れ替えに伴う売価変更や店舗間移動を行う必要が発生し、検証対象を増加させ、想定より負担を増加させる結果となりました。

誠に恐縮ながら、改善措置の実施が当初想定のスケジュールよりも遅れる結果となったことを改めてここにご報告いたします。改善措置を完全な形で実施できなかった事項につきましては、本改善状況報告書に記載のとおりに確実な実施をお約束し、改善報告書作成時の見通しの甘さに対する反省をし、今後の企業運営に活かすことで、関係者各位に対するお詫びに代えさせて頂ければと存じ上げます。

今後もお約束させて頂きました再発防止策及びコンプライアンス経営を遵守し、二度とこのような事態を発生させないよう、当社の全役職員一丸となって関係各位の信頼回復に鋭意努力してまいります。

また、完全な形で実施できなかった事項については、本改善状況報告書の提出後において、着実に実施し、平成26年８月期決算での運用状況を開示することで、関係者の皆様へお知らせさせて頂きます。

以　上

（別紙１）訂正による過年度業績への影響

１．第33期（平成21年８月期）への影響額　　（単位：百万円）

期間	項目	訂正前	訂正後	影響額
平成21年８月期 通期	売上高	21,406	21,406	－
	営業利益	1,307	1,251	△55
	経常利益	1,004	949	△55
	当期純利益	384	178	△205
	総資産	22,177	21,972	△205
	純資産	14,499	14,293	△205

２．第34期（平成22年８月期）への影響額　　（単位：百万円）

期間	項目	訂正前	訂正後	影響額
平成22年８月期 第１四半期	売上高	3,684	3,684	－
	営業利益	△164	△137	27
	経常利益	△283	△255	27
	四半期純利益	△178	△150	27
	総資産	22,091	21,913	△177
	純資産	14,191	14,013	△177
平成22年８月期 第２四半期	売上高	8,728	8,728	－
	営業利益	174	△90	△264
	経常利益	100	△164	△264
	四半期純利益	35	△229	△264
	総資産	22,115	21,644	△470
	純資産	14,405	13,935	△470
平成22年８月期 第３四半期	売上高	13,176	13,176	－
	営業利益	80	△258	△338
	経常利益	25	△313	△338
	四半期純利益	△77	△433	△356
	総資産	22,295	21,734	△561
	純資産	14,293	13,731	△561
平成22年８月期 通期	売上高	16,648	16,648	－
	営業利益	△1,402	△1,113	288
	経常利益	△1,570	△1,281	288
	当期純利益	△2,910	△2,783	127
	総資産	19,141	19,177	35
	純資産	11,459	11,380	△78

３．第35期（平成23年８月期）への影響額　　（単位：百万円）

期間	項目	訂正前	訂正後	影響額
平成23年８月期第１四半期	売上高	2,896	2,896	－
	営業利益	38	△56	△95
	経常利益	25	△70	△95
	四半期純利益	△294	△380	△86
	総資産	18,985	18,934	△51
	純資産	11,164	10,999	△164
平成23年８月期第２四半期	売上高	6,910	6,910	－
	営業利益	560	431	△129
	経常利益	499	370	△129
	四半期純利益	191	70	△121
	総資産	18,596	18,508	△88
	純資産	11,651	11,451	△200
平成23年８月期第３四半期	売上高	10,021	10,021	－
	営業利益	635	480	△154
	経常利益	561	406	△154
	四半期純利益	198	50	△148
	総資産	18,277	18,158	△119
	純資産	11,657	11,431	△226
平成23年８月期通期	売上高	12,830	12,830	－
	営業利益	720	520	△199
	経常利益	600	395	△204
	当期純利益	253	△260	△513
	総資産	19,104	18,621	△482
	純資産	11,712	11,120	△592

4．第36期（平成24年8月期）への影響額　　（単位：百万円）

期間	項目	訂正前	訂正後	影響額
平成24年8月期 第1四半期	売上高	2,620	2,620	－
	営業利益	45	△69	△115
	経常利益	49	△65	△115
	四半期純利益	5	△99	△105
	総資産	18,570	17,981	△589
	純資産	11,697	11,000	△697
平成24年8月期 第2四半期	売上高	6,104	6,104	－
	営業利益	582	282	△299
	経常利益	604	305	△299
	四半期純利益	296	196	△99
	総資産	18,176	17,591	△584
	純資産	11,988	11,296	△691
平成24年8月期 第3四半期	売上高	8,888	8,888	－
	営業利益	655	250	△405
	経常利益	664	259	△405
	四半期純利益	213	△47	△261
	総資産	17,741	17,007	△733
	純資産	11,904	11,050	△853
平成24年8月期 通期	売上高	11,257	11,257	－
	営業利益	628	170	△458
	経常利益	655	196	△458
	当期純利益	124	△169	△293
	総資産	16,994	16,191	△803
	純資産	11,816	10,930	△885

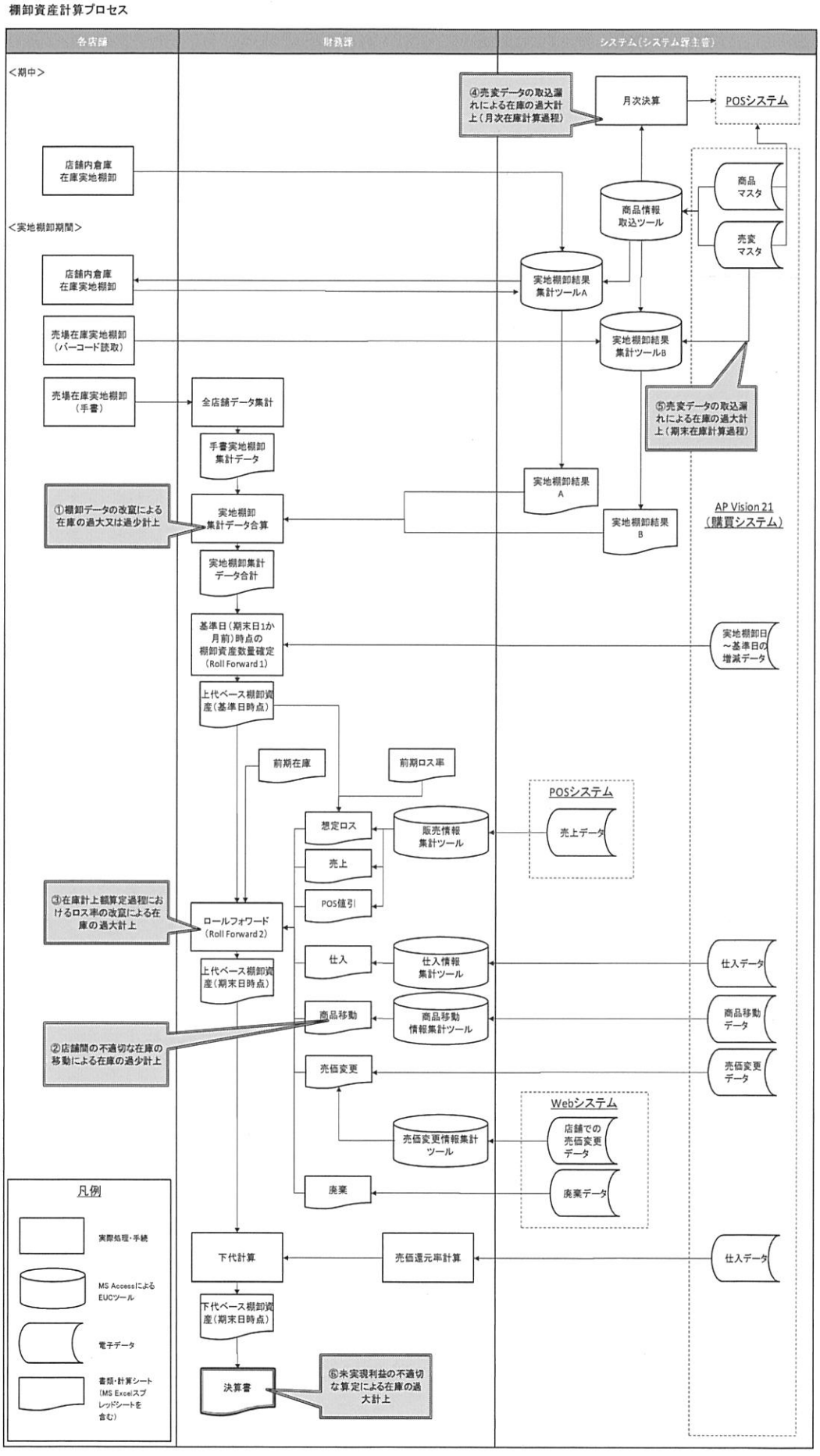
5．第37期（平成25年8月期）への影響額　　（単位：百万円）

期間	項目	訂正前	訂正後	影響額
平成25年8月期 第1四半期	売上高	2,086	2,086	－
	営業利益	△225	△287	△62
	経常利益	△207	△270	△63
	四半期純利益	△310	△373	△63
	総資産	18,129	17,283	△846
	純資産	11,454	10,505	△949
平成25年8月期 第2四半期	売上高	4,953	4,953	－
	営業利益	△65	△457	△392
	経常利益	10	△383	△393
	四半期純利益	△248	△541	△293
	総資産	17,637	16,543	△1,094
	純資産	11,516	10,338	△1,178
平成25年8月期 第3四半期	売上高	7,106	7,106	－
	営業利益	△326	△944	△618
	経常利益	△209	△828	△619
	四半期純利益	△538	△1,043	△505
	総資産	16,908	15,599	△1,309
	純資産	11,226	9,835	△1,391

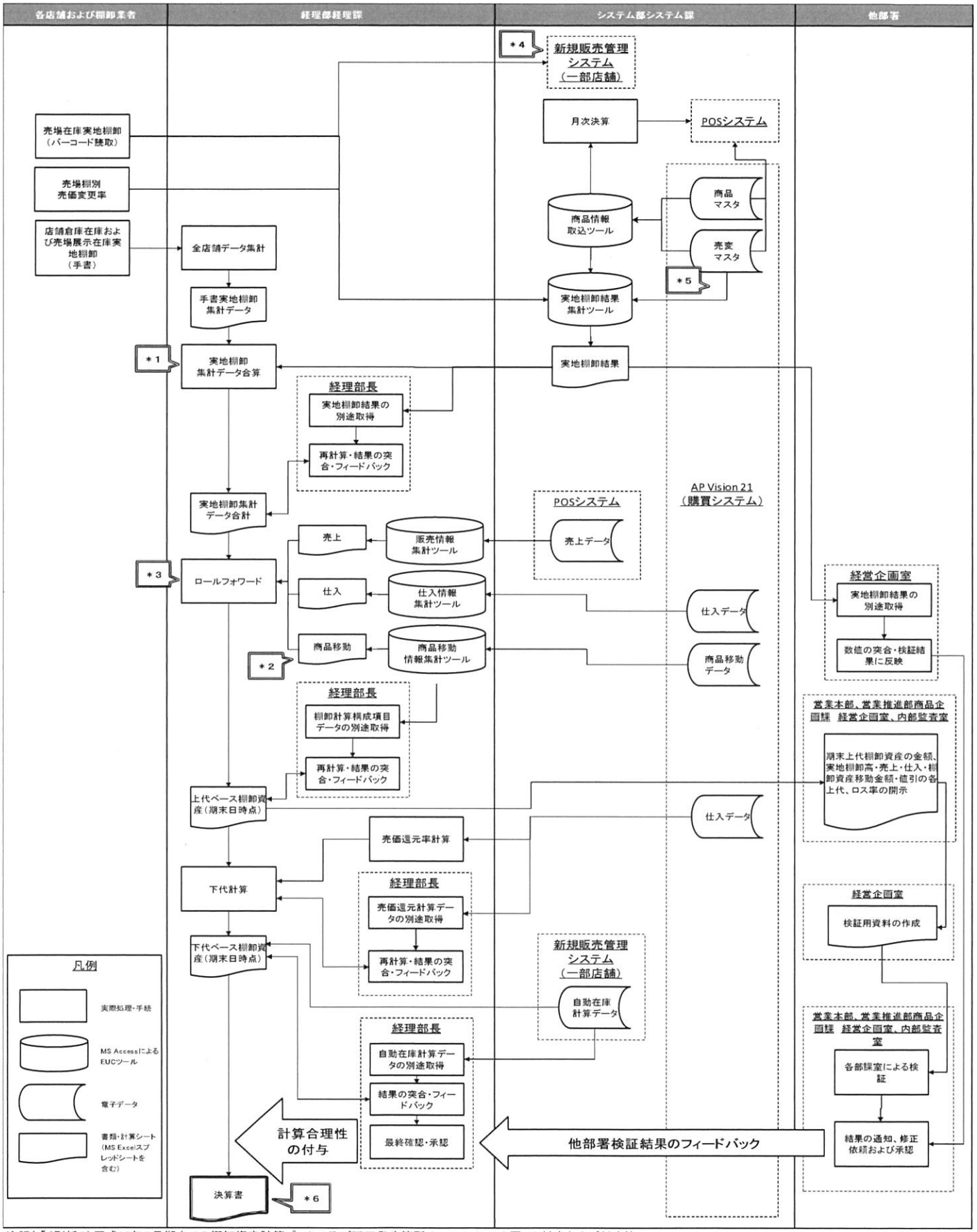
（別紙２）改善措置の実施スケジュール

	当初計画							実際進捗						
項目	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月
(1)実地棚卸から実地棚卸データ作成プロセスの見直し														
・他部署による牽制・承認手続き（棚卸資産構成項目）	検討	→	運用開始					検討	→	→	→	→	運用開始	本格導入に向けた準備
・部署内チェックの追加	検討	→	運用開始					検討	→	運用開始				見直し
・棚卸資産関連規程及びマニュアルの改訂	検討	→	規程等改訂	運用開始	→	→	検証・改訂	検討	→	→	→	→	→	改訂・運用開始
・システム部による実地棚卸データの管理	検討	運用開始						検討	運用開始					
・棚卸資産残高確定業務の簡略化	検討済	棚卸実施					期末棚卸に向けて検証	検討済	棚卸実施					期末棚卸に向けて検証
・販売管理システムの改修（ロールフォワード計算対応）	検討	→	→	→	→	→	→	検討	→	一部導入	→	検証	→	本格導入に向けた準備
(2)店舗間での棚卸資産移動手続きの見直し														
・閉店店舗における棚卸資産移動の検証	検証の開始												検証の開始	
・棚卸資産移動に関するマニュアル改訂及び周知徹底	運用開始中		検証・改訂					運用開始中		検証				
(3)棚卸資産のロス率の確認手続きの見直し														
・他部署による牽制・承認手続き（ロス率）	検討	→	運用開始					検討	→	運用開始			再検証・運用改善	
(4)期末日の棚卸資産計上額の算定過程にかかる基礎資料の作成及び保管に関する業務手順の明確化														
・棚卸資産計算に係る経理課業務マニュアル改訂及び周知徹底	検討	→	改訂					検討	→	→	→	→	→	改訂・周知
(5)売価変更のプロセスの見直し														
・総務部及び経営企画室を経由した売価変更申請手続き	検討	→	運用開始					検討	→	運用開始				
・売価変更金額の検査及び差異分析	検討	→	運用開始					検討	→	→	→	→	運用開始	期末棚卸に向けて検証
・EUCツールのマスタ管理方法の変更	運用開始中							運用開始中						
・販売管理システムの改修（売価変更データの管理自動化）	検討	→	一部導入	→	検証	→	本格導入に向けた準備	検討	→	一部導入	→	検証	→	本格導入に向けた準備
(6)固定資産の減損会計に関する見直し														
・会計関連セミナーへの参加	参加セミナーの検討	→	参加開始					参加セミナーの検討	→	→	→	→	参加開始	
・固定資産の減損に関する承認方法の変更	検討	→	→	運用開始				検討	→	→	運用開始			
(7)社内規程・マニュアル類の改訂と周知の方法の見直し														
・総務部によるマニュアルの整備及び管理	見直し	→	→	運用開始				見直し	→	→	協議・検討	→	→	→
・社内規程・マニュアル類の読み込みによる定期検証	読込み開始	→	検証・改訂	読込み	→	検証・改訂		読込み開始	→	→	読込み・検証	→	改訂	改訂
(8)経営体制の強化														
・組織体制の変更、会議体の設置及び監査役会の強化	運用開始中							運用開始中						
・旧組織体制における人材固定化箇所の人事異動	運用開始中							運用開始中						
・財務分析及び財務分析報告体制の構築	検討	→	→	運用開始	→	→	検証・改訂	検討	→	→	→	→	運用開始	
・内部監査室研修	参加セミナーの検討	→	→	研修受講				参加セミナーの検討	研修受講	研修受講				
・間接部門への内部監査	検討	→	→	→	→	運用開始		検討	→	→	→	→	運用開始	
・内部監査規程、内部監査マニュアル及び関連ツールの整備	検討	→	→	→	規程等制定			検討	→	→	→	→	規程改訂	マニュアル制定
								ツール整備済み・ツールの運用	→	→	→	→	→	→
(9)コンプライアンス経営の推進														
・コンプライアンスマニュアル作成	検討	→	マニュアル制定	運用開始	→	検討・改訂		検討	→	→	→	→	マニュアル制定・運用開始	
・コンプライアンス研修の実施	受講研修及び内容検討	→	→	グループでの研修開始	外部専門家の研修	受講状況の検証	→	受講研修及び内容検討	→	→	→	外部専門家の研修	グループでの研修開始	受講状況の検証
・内部通報制度の周知徹底及び窓口への弁護士設置	運用開始中							外部委託先　選定	→	→	→	→	マニュアル制定・運用開始	
(10)グループ間取引の見直し														
・親子間の取引の承認方法の変更	検討	→	運用開始					検討	→	運用開始	吸収合併			

（別紙３）平成 25 年８月期までの棚卸資産計算プロセス及び不正発生箇所のフローチャート図



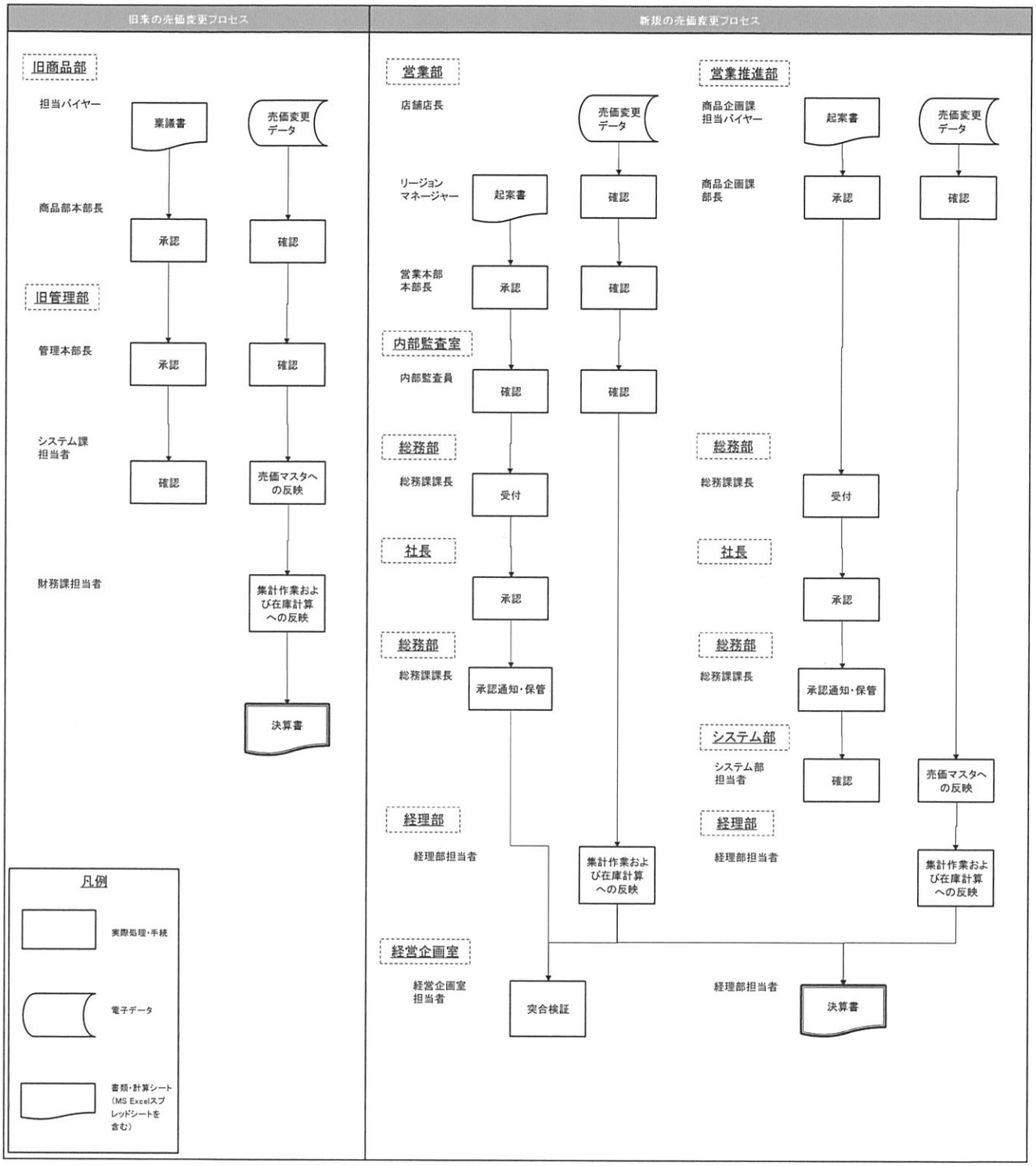
（別紙４）改善措置実施後の棚卸残高算定のフローチャート図



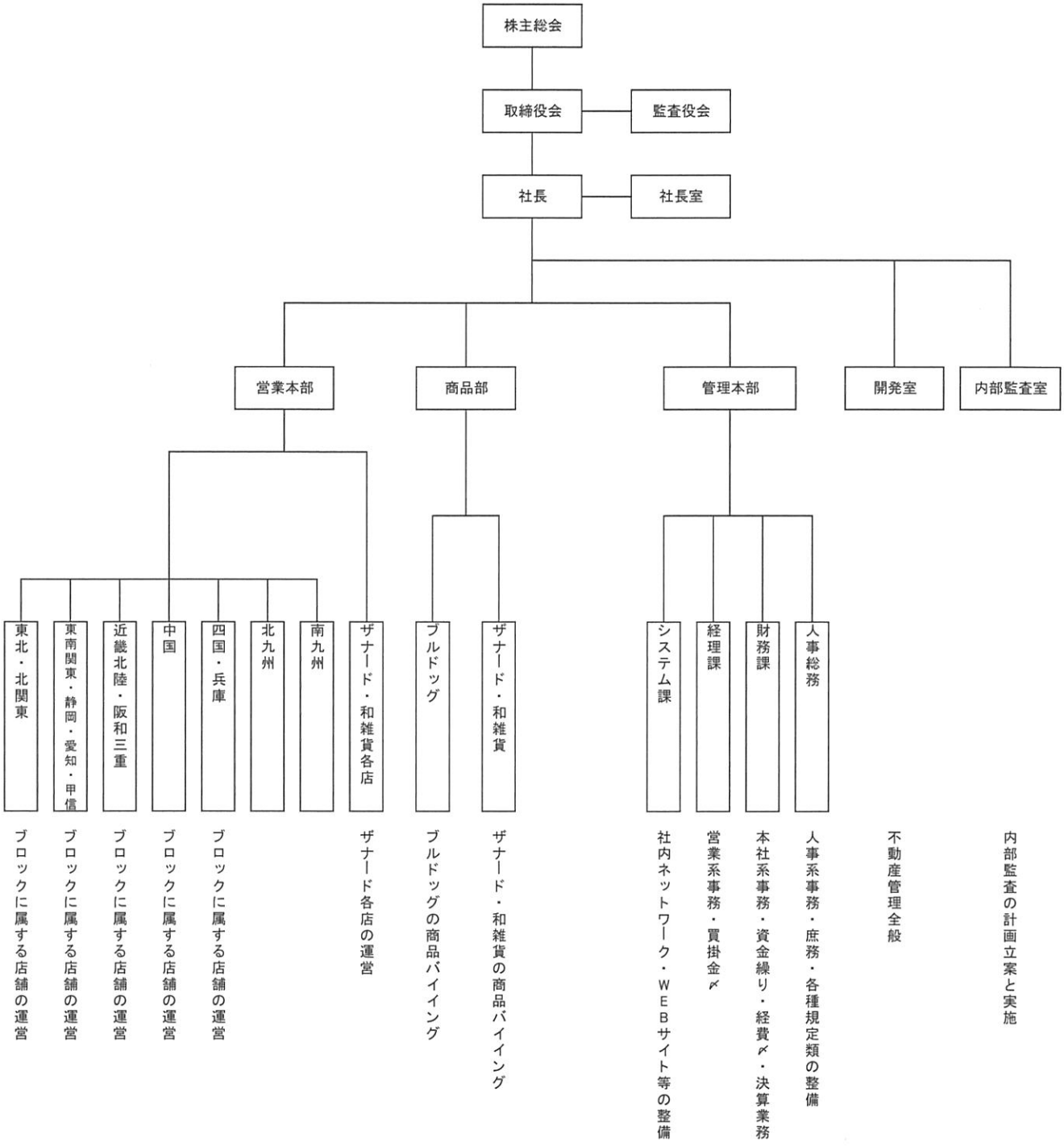
注記と「（別紙3）平成25年8月期までの棚卸資産計算プロセス及び不正発生箇所のフローチャート図」の対応および対応策

＊1	①棚卸データの改竄による在庫の課題又は過小計上	経理部長および経営企画室がシステム部より別途実地棚卸結果を取得し、経理部担当者の利用した実地棚卸結果と突合いたします。
＊2	②店舗間の不適切な在庫移動による在庫の過小計上	経理部長による再計算および、リージョンマネージャーによる店舗間移動の確認を行います。
＊3	③在庫計上額の算定過程におけるロス率の改竄による在庫の過大計上	経理部長による再計算および、各部課室によるロス率検証を行います。
＊4	④売変データの取込漏れ漏れによる在庫の過大計上（月次在庫計算過程）	売変マスタや商品情報取込・実地棚卸結果集計等のEUCツールをシステム部にて管理し、他部署による変更を防止します。内部監査室によりIT統制監査を行います。
＊5	⑤売変データの取込漏れによる在庫の過大計上（期末在庫計算過程）	売変マスタや商品情報取込・実地棚卸結果集計等のEUCツールをシステム部にて管理し、他部署による変更を防止します。内部監査室によりIT統制監査を行います。
＊6	⑥未実現利益の不適切な算定による在庫の過大計上	平成26年4月1日における株式会社商研の吸収合併により子会社が消滅いたしております。

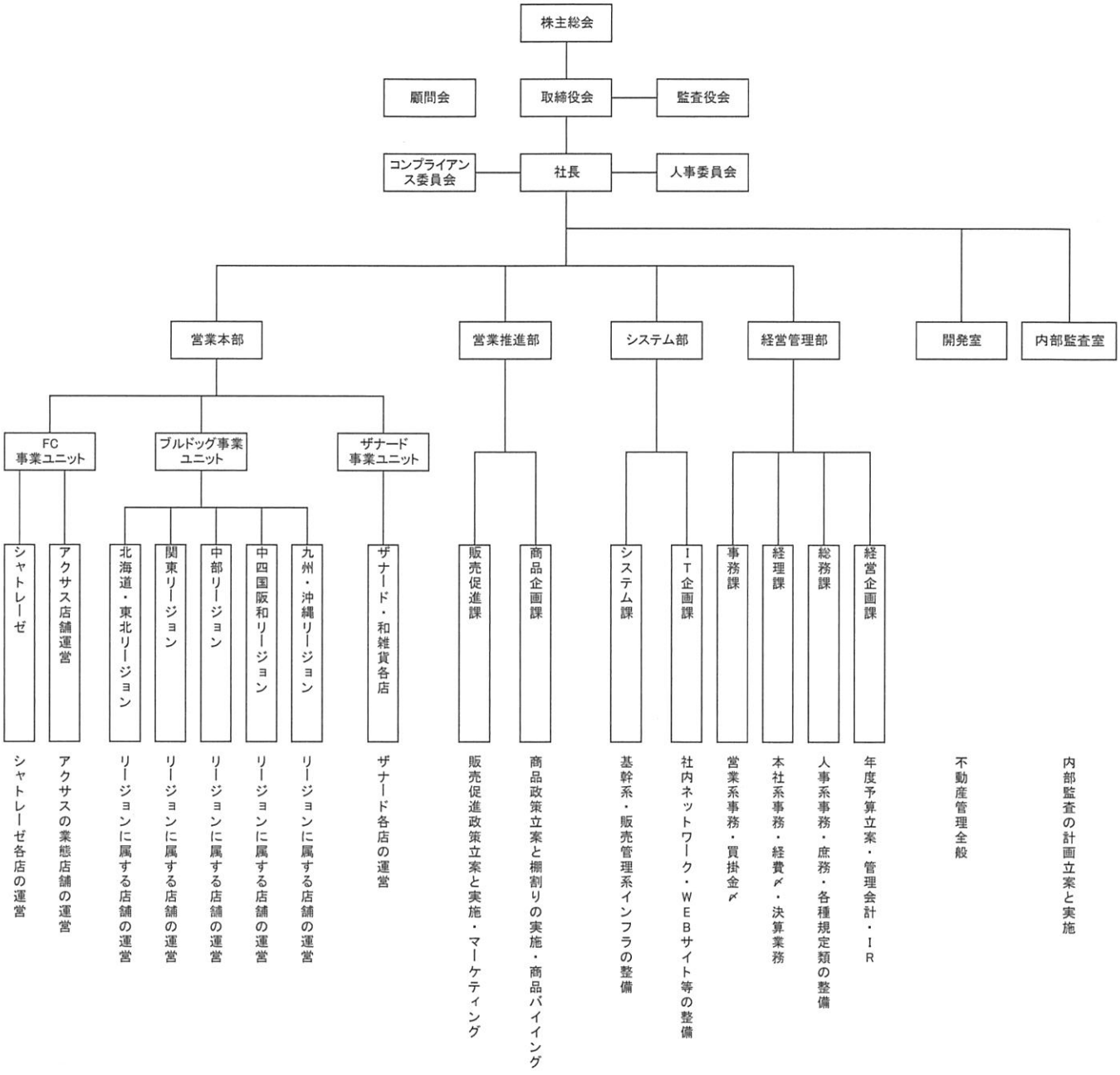
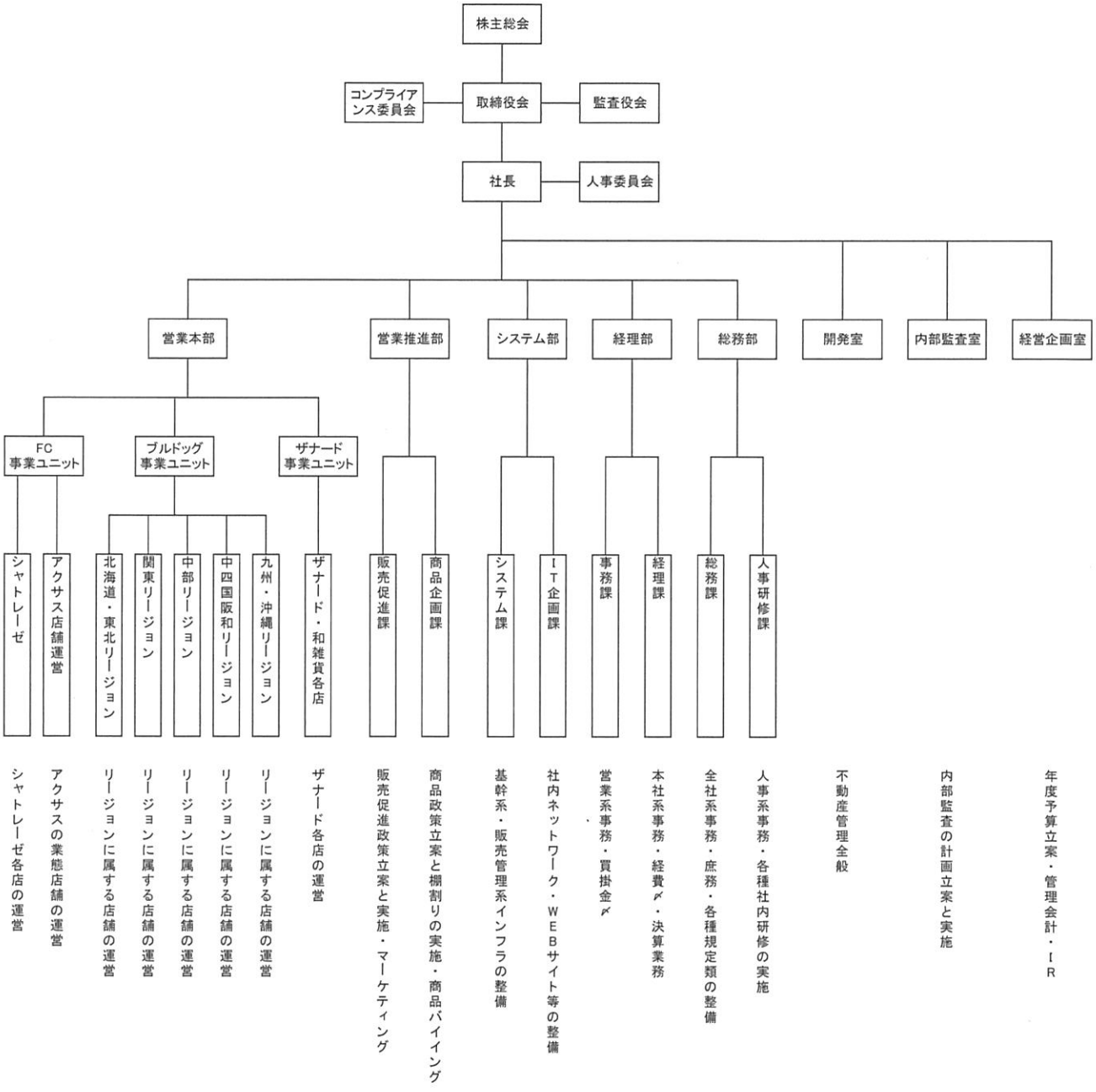
（別紙５）売価変更手続きのフローチャート図



（別紙６）平成25年８月末までの組織図



（別紙７）平成25年９月１日から平成26年１月８日までの組織図



（別紙８）平成 26 年１月９日からの組織図