



平成 20 年 8 月 22 日

各 位

会 社 名 株式会社 クリムゾン
(J A S D A Q ・ コード番号 : 2776)
代表社名 代表取締役社長 C E O 茂木眞一
問合せ先 取締役 C F O 藤田宇明
電 話 0 3 - 5 6 3 7 - 0 5 0 5

ジャスダック証券取引所への「改善状況報告書」の提出

当社は、平成 20 年 2 月 8 日提出の「改善報告書」に関し、上場有価証券の発行者による会社情報の適時開示等に関する規則第 23 条の 2 第 1 項の規定に基づき、上記「改善報告書」に記載した改善措置の実施状況および運用状況を記載した「改善状況報告書」を、本日、別添のとおり株式会社ジャスダック証券取引所に提出いたしましたので、お知らせします。

以上

別添書類：「改善状況報告書」

平成 20 年 8 月 22 日

株式会社ジャスダック証券取引所
代表執行役自主規制責任者 小林 繁治 殿

株式会社クリムゾン
代表取締役社長 茂木 眞一

改善状況報告書

当社は、平成 20 年 2 月 8 日に提出いたしました「改善報告書」につきまして、「上場有価証券の発行者による会社情報の適時開示等に関する規則」第 23 条の 2 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」をここに提出します。

株式会社クリムゾン
改善状況報告書

目次

1	改善報告書の提出経緯.....	4
2	不適切な会計処理が行われた原因分析.....	5
	(1) 適時開示の重要性の理解不足と法令遵守・コンプライアンス体制の不備.....	5
	(2) 業績予想策定方法の不備.....	6
	(3) 決算時にたな卸原票の改ざんが可能であった統制環境の不備.....	6
	(4) 牽制機能の不備.....	7
	(5) 情報開示業務プロセス及び情報開示体制が確立されていなかった点.....	7
3	改善措置の策定.....	8
4	改善報告書に記載の改善措置の実施状況.....	9
	(1) 適時開示の重要性の理解不足と法令遵守・コンプライアンス体制の不備に対する対応.....	9
	①経理部内の配置転換.....	9
	②決裁権限について.....	10
	③コンプライアンス室の設置、マニュアル改訂と研修の実施.....	12
	④人事考課.....	13
	(2) 業績予想策定方法の不備に対する対応.....	13
	⑤予算管理とリスクの検討.....	13
	⑥中期経営計画.....	15
	(3) 決算時にたな卸原票の改ざんが可能であった統制環境の不備に対する対応.....	15
	⑦たな卸規程及びマニュアル等の整備.....	15
	⑧在庫の適正な評価.....	16
	⑨POSレジの導入.....	17
	(4) 牽制機能の不備に対する対応.....	18
	⑩代表取締役の辞任と組織の変更.....	18
	⑪内部通報ホットラインの開設.....	19
	⑫規程・マニュアル全般のアップデート.....	20
	⑬内部監査体制について.....	21
	(5) 情報開示業務プロセス及び情報開示体制が確立されていなかった点に対する対応.....	21
	⑭情報開示体制の確立.....	21
5	内部統制プロジェクト.....	24

6	改善策の実施状況ならびに今後の実施スケジュール.....	24
7	当社経営陣による改善報告書提出後半年間の評価.....	25
8	総括	26
添付資料		
添付資料 1	経営執行のための会議体・会議詳細.....	27
添付資料 2	POSレジ導入プロジェクト進行スケジュール.....	30
添付資料 3	内部統制プロジェクト体制.....	31

1 改善報告書の提出経緯

当社は平成 20 年 1 月期中間期監査の実施過程において、当時当社の会計監査人であった新日本監査法人より、たな卸資産の貸借対照表計上額に誤りのある可能性があるとの在庫集計額等について過年度に遡り調査する必要がある旨指摘を受けました。これを受け、当社はその調査を行なうため、平成 19 年 9 月 14 日付臨時取締役会にて第三者（梶谷綜合法律事務所）を含めた特別調査委員会の設置を決定し、調査を開始いたしました。調査の結果、当時の管理部門を管掌していた専務取締役が、業績予想の下方修正および、それに伴う当社に対する信用低下等への影響を鑑みて、当社の業績予想として発表した利益額を確保する必要から、経理担当の一部社員、派遣社員等に不適切な会計処置を指示し電子入力させて在庫の調整、証憑改ざんを実行していました。

尚、特別調査委員会による事情聴取において、当時の専務取締役本人が、自分以外の役員は不適切な会計処理を認識していなかったと発言しており、さらにその他事情聴取を行なった関係者のうち、当時の専務取締役、経理担当部門の一部社員以外の者は、本件について全く認識していなかったと供述しております。このことから特別調査委員会は本件の発生を未然に防ぐことができなかった当社のコーポレートガバナンス体制に根本的な問題があったとの認識を示しました。

同委員会による調査により、不適切な会計処理は、POS レジを使用していない当社のアウトレット店舗において期末に行なわれる実地たな卸原票の改ざんにより、平成 18 年 1 月期と平成 19 年 1 月期の 2 事業年度にわたり行なわれていたことが判明いたしました。

当社はこの後、新日本監査法人による過年度の監査を受け、同年 11 月 22 日に過年度の有価証券報告書および半期報告書の訂正報告書を関東財務局へ提出し「平成 18 年 1 月期中間決算短信（非連結）の訂正について」、「平成 18 年 1 月期決算短信（非連結）の訂正について」、「平成 19 年 1 月期中間決算短信（非連結）の訂正について」、「平成 19 年 1 月期決算短信（連結）及び平成 19 年 1 月期個別財務諸表の概要の訂正について」及び「過年度の決算短信等の一部訂正について」を開示いたしました。

この開示を受け、ジャスダック証券取引所より、過年度の決算短信等を訂正した件について、その主たる訂正の要因が過去 2 年間に亘って当時の当社専務取締役の主導のもと当時の経理部員によって、在庫金額の過大計上がなされていたことによるものであり、かかる在庫の水増しを複数年間に亘り看過していた、当社の内部管

理体制及び重要な会社情報が適時適切に開示されなかった適時開示体制には改善の必要性が高いと認められ、平成 20 年 1 月 25 日付で上場有価証券の発行者による会社情報の適時開示等に関する規則第 23 条第 1 項の規定に基づき、その経緯及び改善措置を記載した「改善報告書」の徴求をうけました。

当社では本件発生の要因が、以下の「2 不適切な会計処理が行われた原因分析」で掲げる 5 項目にあると分析し、平成 20 年 2 月 8 日付で各項目の改善措置を記載した「改善報告書」を提出した次第です。

2 不適切な会計処理が行われた原因分析

既述のとおり、不適切な会計処理は、元専務取締役が、業績予想を下方修正した場合、それに伴う当社に対する信用低下等への影響を鑑みて、また情報開示担当役員・経理責任者としての個人的信用失墜等への影響を恐れて、当人個人の判断で行なったものです。

本件発生時の同人の情報開示の重要性や法令遵守・コンプライアンスの重大性への理解の欠如があり、しかも社内における経理関連業務においては同人にほぼ全権が委任されていたため、決算財務報告プロセスに対する組織的な牽制機能やリスクの認識、不正防止策等が十分に機能していませんでした。

このように不適切な会計処理が行われた要因が、以下の 5 つの項目にあると分析いたしました。

- (1) 適時開示の重要性の理解不足と法令遵守・コンプライアンス体制の不備
- (2) 業績予想策定方法の不備
- (3) 決算時にたな卸原票の改ざんが可能であった統制環境の不備
- (4) 牽制機能の不備
- (5) 情報開示業務プロセス及び情報開示体制が確立されていなかった点

(1) 適時開示の重要性の理解不足と法令遵守・コンプライアンス体制の不備

- 情報開示担当役員であり、経理部門責任者でもあった元専務取締役自身に、会社情報の適時適切な開示および法令遵守・コンプライアンスの重大性についての理解が欠けていました。
- 元専務取締役は平成 9 年 4 月に当社に入社して以来、平成 19 年 6 月まで経理部門を含む管理部門の責任者として一貫して管理部門を管掌しており、平成 19 年 6 月に設置された内部統制対応プロジェクトにおいて、本件不適切な会計処理を行なった元専務取締役はプロジェクト責任者の役割を担い、

その内部統制及びコンプライアンスを本来中心となって牽引する立場にありましたが、当該プロジェクトに関して他取締役から元専務取締役に対する牽制がありませんでした。

(2) 業績予想策定方法の不備

- 平成 19 年 1 月期以前に経理部が作成していた業績予想は、本来中長期的な経営計画に沿った当該年度の予算を基礎として、当社に発生しうるビジネスリスクを勘案しながら、会社の状況を正しく反映する必要があったのにも関わらず、前年実績に基づき売上・利益を成長させる業績の目標数値となっていました。
- 平成 19 年 1 月期以前は、経理部が前年の実績をベースに業績予想を策定し、各部に業績目標値として割り振っていたため、各部門長はこれに基づいて努力目標としての予算を作成していました。従って当社では各部よりの施策及び計画を反映した責任ある数値を得たのち、各部との調整を経て、全社予算を策定する仕組みが構築されておりました。また予算と実績が乖離した場合には各部門から売上や経費見込みについて回答を適時得て、各部門長にもその回答に対して説明責任を負わせる仕組みが欠けていました。

(3) 決算時にたな卸原票の改ざんが可能であった統制環境の不備

- 経理部における当時の組織としては元専務取締役と元執行役員（平成 19 年 5 月退職）の 2 名により会計方針の決定、会計監査人との調整、有価証券報告書等の作成が行なわれており、年 2 回半期と期末に施される実地たな卸においても元執行役員の指示により具体的なたな卸表の集計や入力業務等が行なわれていました。経理の実務や業務プロセスに関して、他取締役が牽制として説明を求めたり取締役会で議論されることはありませんでした。
- 月次で店舗在庫の継続記録は作成されておらず、在庫金額の変動を把握できる状況にはありませんでした。売上総利益の確定までのプロセスは経理部のみが把握しており、取締役会においては売上のみが報告されており、売上総利益の算出に必要な総仕入、総在庫、評価損は報告されていませんでした。
- 当社の SPA 業態の小売店舗では POS レジによる単品管理が行なわれていましたが、アウトレット店舗では廉価で季越品を売り切り販売しており、旧品の在庫売り切りとなっていたため、商品の単品管理の必要性が無いため

POS レジが導入されていませんでした。そこで入出庫の継続記録のないアウトレット店において在庫数量を操作することができる環境にありました。

(4) 牽制機能の不備

- 取締役会において月次で売上実績と前年実績の乖離の説明、部門別業績の実績管理の報告はありましたが、厳格な予算が策定されていないことに起因して部門別業績の予算実績乖離の問題点が分析されておらず、管掌取締役から当月の実績や次月に対する対策の説明は、結果として場当たりのものになっていました。そのため業績見通しにも他の取締役からの牽制は十分になされませんでした。
- 平成 18 年 5 月より内部通報制度は導入運用されておりましたが、平成 19 年 6 月に内部通報管理者として当該元専務取締役が選任されており、当案件については経理部における利害関係者となり、機能していませんでした。
- 内部監査については、年間往査計画では社内各部門を一巡するように計画実施されていましたが、内部監査上のリスク評価に基づいて行なわれていたものの、実地たな卸から資産として計上し、最終決算仕訳とするまでの一連のプロセスについては監査されていませんでした。

(5) 情報開示業務プロセス及び情報開示体制が確立されていなかった点

- 平成 15 年 7 月上場時には元専務取締役が情報開示担当役員でしたが、その複数の部下により業務の補完体制が構築され、開示の正確性・適時性が保たれていました。しかし、その後情報開示担当者の退職等の理由により、平成 19 年 1 月より開示に係る事務処理を除いて、元専務取締役が単独でその開示業務を行なっておりました。減少した人員の補充を行おうといたしましたが、情報開示業務の経験者であることが必要とされていたことから採用が困難であり、開示業務を組織的に実行する体制が確立されていませんでした。
- 元専務取締役は、今回の事件の発覚よりその解任までの間約 2 週間に亘り自宅待機となったため、証券取引所及び証券会社との関係や、適時情報開示フローやその内容詳細等についての引継ぎが行なわれませんでした。

3 改善措置の策定

平成19年10月5日当社常勤監査役を委員長とし取締役および執行役員合計10名より構成される経営改革委員会を発足させ、同委員会のアドバイザーとして、他上場企業での内部統制構築の豊富な実績を有する社外アドバイザー（監査法人）を起用し、その助言により不適切な会計処理の発生を許さない客観性のある具体策の策定を行ないました。

経営改革委員会では延べ14回開催された全体会議、さらに個別開催された分科会において、下記のa～eの5つの項目を検討いたしました。

- a. 不適切な会計処理の抜本的な再発防止策の策定
- b. 在庫管理及び評価ルールの再整備
- c. 公明正大な経営の実現を図るコーポレートガバナンス体制及び情報開示の強化
- d. コンプライアンス体制の強化と全社にわたる意識の徹底
- e. 業績回復に向けた堅実な経営計画の策定

経営改革委員会で討議された内容及び社外アドバイザーによる内部統制に関する意見を踏まえ、当社は再発防止とコーポレートガバナンス体制の構築を行なうことといたしました。

これを受け当社では、不適切な会計処理が行われた原因として分析した（1）～（5）の原因に対して、経営改革委員会で検討されたa～eの5つの項目を踏まえ、以下の14項目の具体的改善措置の策定をいたしました。

原因	改善措置	経営改革委員会検討項目
(1) 適時開示の重要性の理解不足と法令遵守・コンプライアンス体制の不備	①経理部内の配置転換	a. 不適切な会計処理の抜本的な再発防止策の策定
	②決裁権限について	c. 公明正大な経営の実現を図るコーポレートガバナンス体制及び情報開示の強化
	③コンプライアンス室の設置、マニュアル改訂と研修の実施	d. コンプライアンス体制の強化と全社にわたる意識の徹底
	④人事考課	d. コンプライアンス体制の強化と全社にわたる意識の徹底
(2) 業績予想策定方法の不備	⑤予算管理とリスクの検討	e. 業績回復に向けた堅実な経営計画の策定
	⑥中期経営計画	e. 業績回復に向けた堅実な経営計画の策定

(3) たな卸原票の改ざんが可能であった統制環境の不備	⑦たな卸規程及びマニュアル等の整備	a. 不適切な会計処理の抜本的な再発防止策の策定
	⑧在庫の適正な評価	b. 在庫管理及び評価ルールの再整備
	⑨POS レジの導入	b. 在庫管理及び評価ルールの再整備
(4) 牽制機能の不備	⑩代表取締役の辞任と組織の変更	c. 公明正大な経営の実現を図るコーポレートガバナンス体制及び情報開示の強化
	⑪内部通報ホットラインの開設	d. コンプライアンス体制の強化と全社にわたる意識の徹底
	⑫規程・マニュアル全般のアップデート	c. 公明正大な経営の実現を図るコーポレートガバナンス体制及び情報開示の強化
	⑬内部監査体制について	c. 公明正大な経営の実現を図るコーポレートガバナンス体制及び情報開示の強化
(5) 情報開示プロセス及び情報開示体制が確立されていなかった点	⑭情報開示体制の確立	c. 公明正大な経営の実現を図るコーポレートガバナンス体制及び情報開示の強化

4 改善報告書に記載の改善措置の実施状況

平成 20 年 2 月 8 日に提出いたしました改善報告書では、不適切な会計処理が行われた原因として分析した 5 つの原因に対する 14 項目の改善措置について明記させていただきました。以下ではその 14 の改善項目につきまして、【改善報告書提出前までの改善実施状況】と【改善報告書提出後から現在までの改善実施状況】をそれぞれご報告いたします。

(1) 適時開示の重要性の理解不足と法令遵守・コンプライアンス体制の不備に対する対応

①経理部内の配置転換

【改善報告書提出前までの改善実施状況】

元専務取締役に対する長期に亘る権限の集中を是正するべく、元執行役員経理部長が平成 19 年 5 月に退職したのを受けて、同年 6 月付で取締役経営企画部長の古木（前取締役 CFO 兼管理本部長）が経理部長を兼任し、さらに新しい執行役員経理部長の藤田（現取締役 CFO 兼管理本部長）が同年 9 月に入社し、古木と藤田で経理部の決裁業務を分担しました。また平成 19 年 12 月 1 日付で、経理部を財務経理部とし、同部内に財務課と経理課を設置し、業務分担を明確にした結果、資金の入出金管理を経理課から分離させ、財務課に集中させることで、不適切な会計処理が行わ

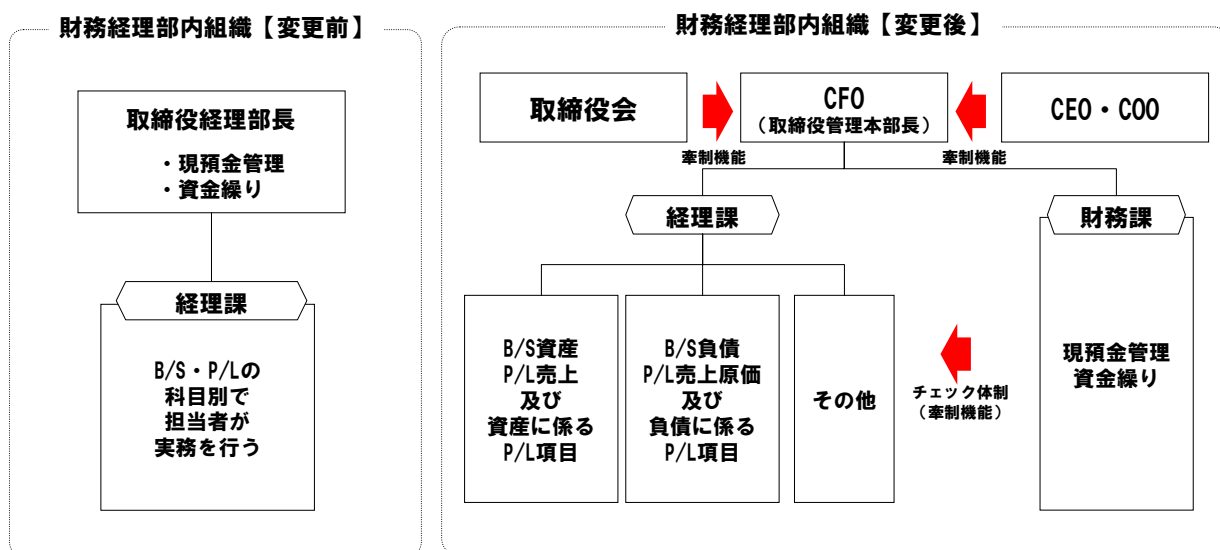
れない環境を整備いたしました。また、入出金の状況がよりタイムリーに把握でき、資金繰りの精度や正確性が向上いたしました。

【改善報告書提出後から現在までの改善実施状況】

平成 20 年 4 月 28 日開催の定時株主総会において、古木の退任に伴い、藤田が新たに取締役として承認され、同日の取締役会において取締役兼最高財務責任者(CFO)兼管理本部長として新任いたしました。新任の CFO である藤田のもと、経理部内での各担当者の配置転換(下記図参照)を行いました。さらに、4月に2名、5月に2名を採用し、経理部の管理体制の強化を図り、各個人の業務分担を明確化いたしました。

新たな人員の獲得の目的としては

- 債権、債務(売上、売掛金、仕入、買掛金、商品、売上原価)の業務について、実務と牽制機能の強化。
- 現状の中堅社員の更なるレベルアップを図るため、次の中堅社員となるべく世代の社員を採用
- 経営判断の早期化を進めるべく(月次決算の早期化を含め)、組織の強化を図るため



② 決裁権限について

【改善報告書提出前までの改善実施状況】

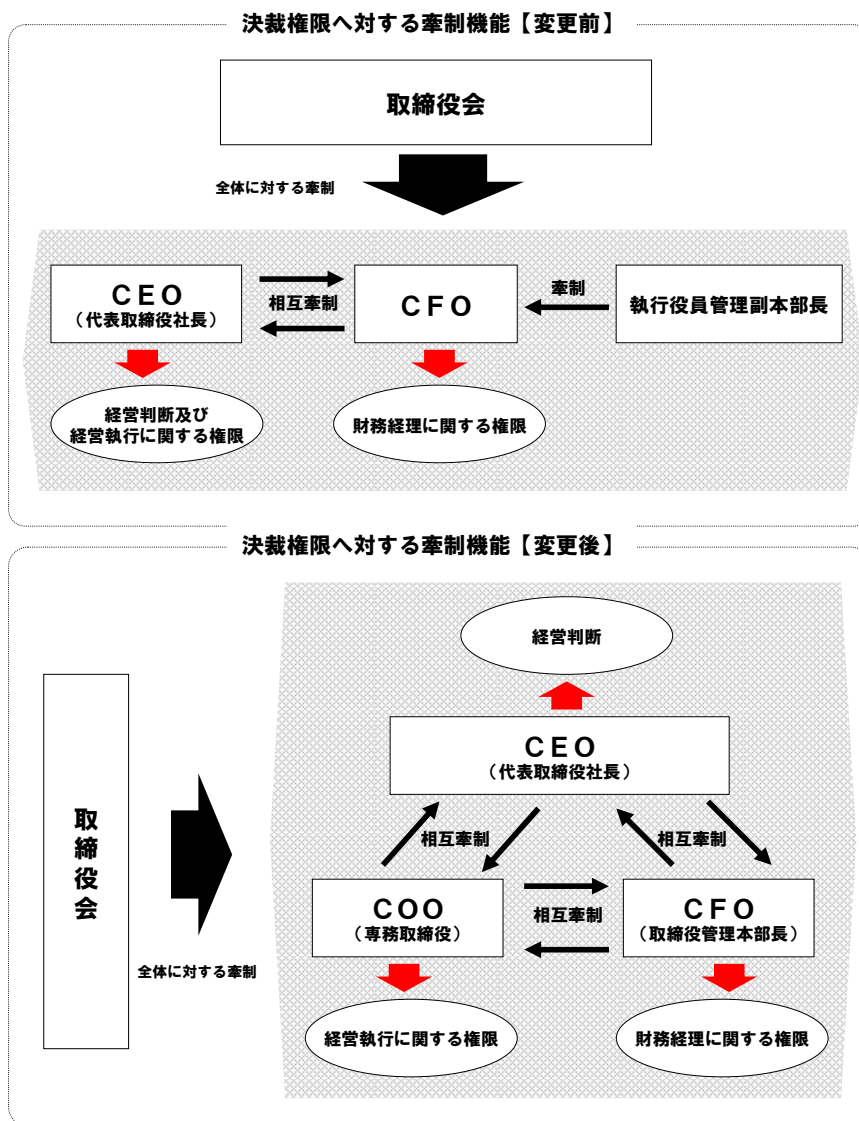
平成 19 年 12 月 14 日付取締役会で、相互の牽制機能を強化するために CEO(代表取締役社長兼務)・CFO(取締役管理本部長兼務)に対して、また従来の決裁権限規程での管理本部長職への権限集中を是正するため CFO の古木・管理副本部長の藤田に対する決裁権限の明確化を図りました。決算財務プロセス上の統制として CFO は

より意思決定に近い立場として、藤田は実務の責任者としての職責を明確にすることで、相互の牽制機能の強化を図りました。

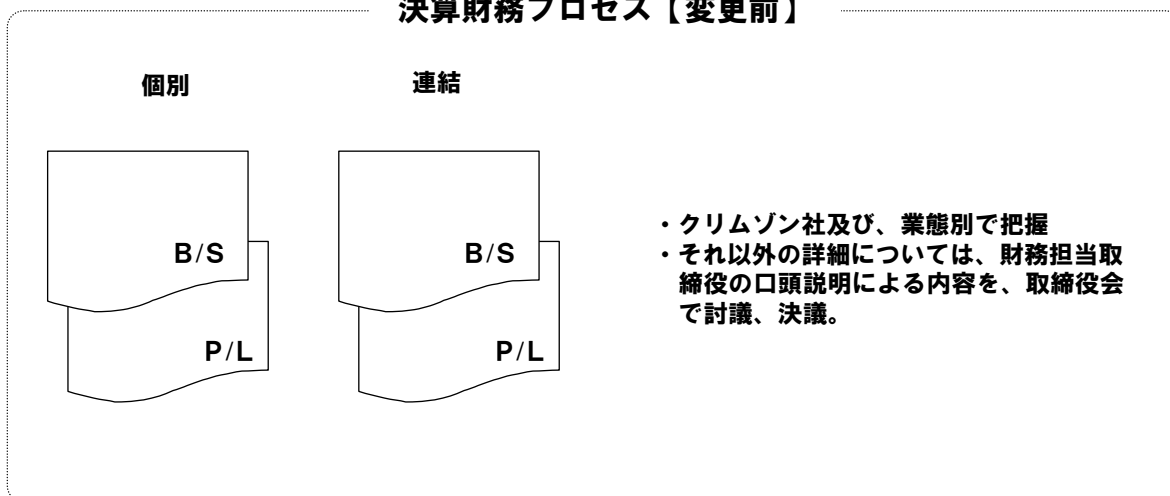
【改善報告書提出後から現在までの改善実施状況】

平成 20 年 4 月 28 日開催の定時株主総会において承認された新経営体制により、一層牽制機能を強化し、権限集中が行われないよう新たに最高執行責任者（COO）職（専務取締役兼務）を設け、同日新たに取締役として承認された徳田が専務取締役兼最高執行責任者（COO）兼営業本部長として就任いたしました。

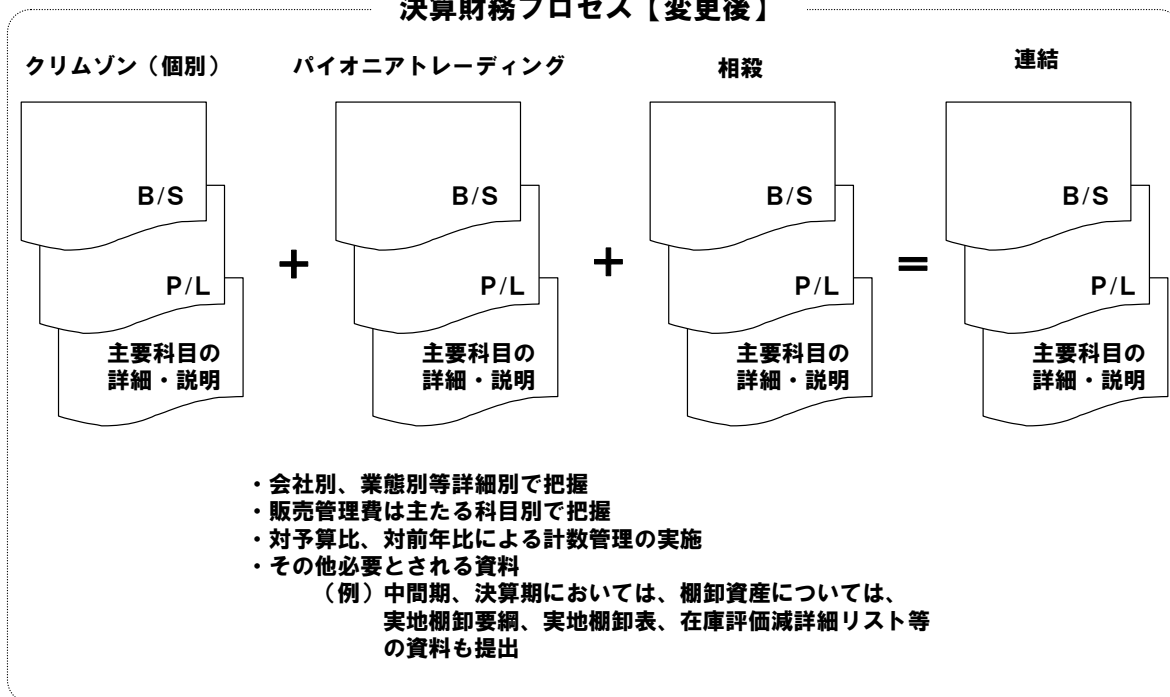
藤田の CFO 就任に伴い、CFO 藤田の牽制機能を COO の徳田が、COO 徳田の牽制機能を CEO である茂木が持つこととなり、相互の牽制機能の強化と管理本部長である藤田への権限集中を是正するため、CEO 茂木・COO 徳田・CFO 藤田の決裁権限を明確にし、さらに取締役会では決算財務プロセスも含めた決算数値の各勘定科目の内訳を精査・承認を行うことで牽制体制を構築いたしました。



決算財務プロセス【変更前】



決算財務プロセス【変更後】



③コンプライアンス室の設置、マニュアル改訂と研修の実施

【改善報告書提出前までの改善実施状況】

当社は、不正を看過しない法令遵守の社内体制強化のため、平成19年12月1日付組織変更によりコンプライアンス室を設置いたしました。また、また社員一人ひとりに対して明確な意識付けを行なうため、同年12月14日付取締役会にて新コンプライアンスマニュアルを決議しました。そして部課長以上の役職者34名を対象に、都合4回コンプライアンスマニュアルの説明及び研修会を開催し、社内の行動規範等を確立いたしました。

【改善報告書提出後から現在までの改善実施状況】

平成19年12月14日付取締役会で決議したコンプライアンスマニュアルを用いて、社内の行動規範等を確立するため、一般社員及び店舗社員を含めたコンプライアンス研修を平成20年2月25日に実施いたしました。また、5月より各事業部門責任者が出席する営業報告会（月次で実施）において、それぞれテーマを定めたコンプライアンス研修を実施いたしました。

- ・ 第1回「コンプライアンスについて」
5月15日開催の営業報告会において実施
- ・ 第2回「インサイダー取引について」
6月12日開催の営業報告会において実施
- ・ 第3回「セクシャルハラスメント・パワーハラスメントについて」
7月10日開催の営業報告会において実施

管理職以外に対しても、同マニュアルは全社員がアクセスできるイントラネット上に掲示し、継続的にコンプライアンス意識の醸成に努めております。

当社は今後、取締役だけでなく全社員を対象に、内部統制の重要性と法令遵守等についてのコンプライアンス研修会を定期的を開催して参ります。

④人事考課

【改善報告書提出前までの改善実施状況】

当社における新人事制度は平成18年7月より外部コンサルティング会社とともに構築され、平成20年1月期末よりその新しい評価制度を実施するスケジュールでプロジェクトが進行しておりました。

【改善報告書提出後から現在までの改善実施状況】

コンプライアンスの重大性についての社内における理解が十分でないことが、不適切な会計処理を行わせた要因でもあるため、コンプライアンス遵守を徹底するような評価項目を含んだ新たな人事考課表を作成し、平成20年2月より平成20年1月期下期の人事考課を実施いたしました。平成20年8月より開始しております、平成21年1月期上期人事考課においても、コンプライアンス遵守の評価項目での考課を実施しており、評価後に随時開催する個別面談においても、コンプライアンス遵守の意識を向上させるべく指導してまいります。

(2) 業績予想策定方法の不備に対する対応

⑤予算管理とリスクの検討

【改善報告書提出前までの改善実施状況】

経営改革委員会では中期経営計画と平成21年1月期予算について当社の現状に基

づく分析と各部施策、それを具現化するための組織について継続的に議論しました。

平成 21 年 1 月期予算については、予算編成方針のもと経営方針と戦略についてビジネスリスクの評価を合理的な水準で設定し、部門長の責任を明確にし、担当者のレベルで予算と実績との乖離を説明できる体制を構築いたしました。当社は平成 15 年 7 月の上場以来平成 18 年 1 月期まで業績を拡大してきましたが、部門別業績管理が適切に行なわれておらず、赤字であったいくつかの部門についてその原因分析と問題へ十分な対応ができていなかったため、今後は業績管理を徹底する必要があると考えました。

それにより取締役会では部門別業績の月次報告を定例化し、遅滞なく問題点の把握とリスクに対する対応を迅速に行なうことといたしました。また部門別に在庫管理の継続記録状況を報告し、適宜在庫の状況を把握することにより、店舗毎の不適切な増減の監視が可能な体制を整えることといたしました。

さらに業績予想については、上記に沿って策定された予算に基づき正しく会社の状況を反映したうえで発表し、業績予想の修正が必要となった場合は、適時適切な開示を行なう体制を整えることといたしました。

【改善報告書提出後から現在までの改善実施状況】

新組織の発足にあわせ、経営の安定性向上、業績コントロール精度向上、ガバナンス体制の確立、コンプライアンスの向上、各部門の情報共有及び意思確認を目的として、各事業部の執行責任者が出席し、月例で営業報告会と執行役員会を、毎週の会議として経営連絡会実施を決定し、5 月より実施しております。4 月度以降の定時取締役会においては、月次の営業報告会での報告内容を集約し、各事業部門の月次実績報告、予算との対比と分析、対策の発表を行っております。

◆会議実施目的

・ 営業報告会

各営業部門及び、管理部門の責任者を会し、営業成績と営業戦略を主軸に議論し、営業上の意思決定を、現状把握と分析に立脚した仮説を持って行う場とする。

・ 執行役員会

中期的課題の解決及び営業状況の変化に応じた戦略修正を行うことでスピーディーな経営執行を行うことを目的とした場とする。また、特別な機密事項を除く取締役会への上程議案の事前審議を行う場とする。（将来的な経営陣育成の場として、経営判断の基礎練習を行う場でもある）

・ 経営連絡会

各執行責任者が管掌する部門の状況やトラブル報告などを行うことで、全社の足並みを揃え経営執行のベクトルを合わせていく場とする。

(添付資料1:「経営執行のための会議体・会議詳細」27頁参照)

⑥中期経営計画

【改善報告書提出前までの改善実施状況】

当社として現状の経営環境を踏まえ、より投資効率を上げ、場当たりの経営を防止し、さらに成長するために社内の意思統一を図るべく中期経営計画を策定し、これを達成するため責任の所在を明確にした人員構成などを立案し実行することといたしました。また中期経営計画ではITに対する統制環境整備のため現状のシステムの統合と経営計画に対するバランスを踏まえ開発と投資について最適な計画を策定することといたしました。

【改善報告書提出後から現在までの改善実施状況】

平成20年4月28日開催の定時株主総会後に行われた取締役会において新たに選任された、専務取締役兼COOを中心として中期経営計画の作成が行われ、平成24年1月期までにおける中期経営計画のコンセプトが示されました。

コンセプト 『選択と集中、そして再成長へ』

平成22年1月期 大胆な不採算部門のカットと事業モデルの再構築

平成23年1月期 新事業モデルの安定運用基礎固め・・・財務体質の強化

平成24年1月期 新事業モデルによる成長加速、本格的事業拡大

を基本方針として定め、過年度における大幅な減収・減益の原因分析を図り、各業態（卸事業・小売事業・ライセンス事業）での方向性を明確にし、精度があり且つ具現化できる計画を策定していきます。

詳細な内容に関しましては、現在も作成途中ではありますが、平成21年2月に開催予定の、全社員を対象とした経営方針説明会において発表する予定で進行しております。

(3) 決算時にたな卸原票の改ざんが可能であった統制環境の不備に対する対応

⑦たな卸規程及びマニュアル等の整備

【改善報告書提出前までの改善実施状況】

不適切な会計処理の再発防止の観点から、たな卸表の管理を厳密に行なう必要があり、平成20年1月15日の取締役会において棚卸資産管理規程と棚卸業務マニュアルを変更承認しました。これは平成20年1月末に行なわれた実地たな卸を新規で行なうために他の規程やマニュアルに先駆けて変更を承認したものです。

平成20年1月末の実地たな卸を適切に行なうために同年1月24日に会計監査人を含め、立会い店舗、監査項目、抜取検査の方法など詳細を決定しました。さらに決算財務報告プロセスにおいて、取締役会への実地たな卸表の提出と在庫評価につ

いての報告を行うこととし、その承認プロセス及びスケジュールを決定しました。

実地たな卸は、平成 20 年 1 月 31 日に倉庫と全店舗において実施され、このうち倉庫と延べ 12 店舗において、会計監査人を含め立会い監査を行い、問題なく商品がカウントされていることを確認しました。また手書たな卸の入力作業についても会計監査人がその方法と作業を確認しており、監査上障害となる問題はありませんでした。

【改善報告書提出後から現在までの改善実施状況】

平成 20 年 2 月 15 日会計監査人によるたな卸し原票入力状況の確認と在庫確定プロセスについて了承されました。その後、会計監査人による了承を経て、同年 3 月 11 日の臨時取締役会にて倉庫と店舗毎の在庫表と評価損の金額明細提示の上、個別店舗たな卸し原票の確認を行い在庫金額の確定をいたしました。

また、たな卸精度向上のため、当社第 1 四半期末である 4 月末にも実地たな卸しを実施いたしました。従来実地たな卸は中間期末及び期末の 2 回の実施でありましたが、期首より中間期末までの間と、中間期末より期末までの間に各々 1 回の実地たな卸しを加え、年 4 回実施することで在庫管理の徹底を図ることといたしました。

さらに、実地たな卸しにおいては、同様の方針と実施詳細にて平成 20 年 7 月 31 日においても、会計監査人・内部監査室・監査役による立会い（物流倉庫と 8 店舗）の実地たな卸しを実施いたしました。その結果、問題なく実地たな卸しが実施されたことを確認いたしました。

⑧在庫の適正な評価

【改善報告書提出前までの改善実施状況】

平成 20 年 1 月期末の決算については当該期中に過年度の訂正を行なったこともあり、従来の在庫評価基準を採用し、継続性の原則に基づいた会計方針にて決算を行ないました。しかしながら季越品の評価については倉庫やアウトレットでの在庫評価基準を統一し、在庫評価方法を当社の実態に見合うように変更する必要性を強く認識し、社内で検討するとともに関係者等の調整を行いました。

【改善報告書提出後から現在までの改善実施状況】

改善報告書においては、平成 21 年 1 月期中間期より実施することとしておりました在庫評価方法の変更について、当社の実態に見合うように変更すべく検討してまいりましたが、平成 20 年 4 月 28 日開催の定時株主総会で、当社の会計監査人としてかがやき監査法人が新たに選任された後、同監査法人と在庫評価方法の変更について、現状の検討状況と従前からの会計の継続性の原則からも、さらに、業界における商慣習及び他社事例等を総合的に勘案する必要があるとの判断と現在進行中の

内部統制構築プロジェクトにおいて最重要課題の一つであることから、全社的に慎重に検討して行く必要があるとの結論に至りました。従いまして、平成 21 年 1 月末までに当社としての在庫評価の新基準と厳正な評価方法を策定し、平成 22 年 1 月期より実施することとし、平成 20 年 5 月 20 日開催の取締役会において報告し承認されました。

なお平成 21 年 1 月期においては、従前からの在庫評価方法で行い、会計監査人の監査レビューを受けることといたしました。

⑨POS レジの導入

【改善報告書提出前までの改善実施状況】

アウトレット店舗への POS レジを導入することにより、以下の 2 つの点が大きく改善されると考えました。

- 単品管理を行い、在庫の入出庫と売上が把握することにより在庫の継続記録及び差異分析が可能となる。
- たな卸資産管理プロセス上のマニュアルによる入力作業を削減することで、在庫に関する財務報告リスクを軽減する。

この 2 つの点を改善すべく、情報システム部が主管となり平成 20 年 8 月までにアウトレット店舗への POS レジ配備することを目標として、平成 20 年 1 月 28 日に「POS レジ導入プロジェクトチーム」を設置し、現行システムとの整合性を含めたベンダーによる詳細要件定義等、導入へ向けたプロジェクトがスタートしました。

【改善報告書提出後から現在までの改善実施状況】

改善報告書において、平成 20 年 8 月までに導入するとしておりました POS レジ導入プロジェクトは、平成 20 年 1 月 28 日にプロジェクトチームを設置し、現在までに全 40 回のミーティングを行いました。ミーティングを重ねる中で、単純に POS レジをアウトレット店舗に導入するだけでは、単独のシステム構成になり、在庫管理上においても異なる複数のシステムで管理することになるため、同一商品を 3 つの異なる品番体系によって管理しなければならないことや、システムをまたぐ商品移動による複数回の伝票処理などの弊害を生む可能性があるかと判断しました。そこで、今回の POS レジ導入プロジェクトでは、現状の卸売事業と小売事業の既存 POS システムとアウトレット店舗での異なるシステムの使用からシステム統合を目指すこととしました。そのため、より精度の高い統制環境を整えるための新基幹システムの導入に関しては、ハード・ソフト両面における基本設計からシステム開発が、最重要課題であり十分な検討が必要となりました。結果的には、当初の予定より遅延しますが、在庫管理上において、より当社の実態の即したシステム導入が図れると判断し平成 21 年 2 月の新システムへの移行を目標とし慎重に実施いたします。

既に各部署担当者に対してのベンダーによる、新基幹システムの基本設計案の策定は終了しており、今後はシステム構築、データ移行などを経て、平成 21 年 2 月の本格稼働に向けて進行しております。

平成 21 年 2 月の新基幹システムの導入までの間は、アウトレット店舗において、下記のような取組みを行い、店舗における在庫管理を適切に行います。

<具体的な対策>

- 物流倉庫からの店舗への入荷伝票の管理
- 店舗間での商品移動伝票の管理
- 店舗における売上日計表の記入と管理
- 店舗における月次の商品在庫の確認
- システム間をまたぐ商品移動において、適時入力処理と記録の保管

(添付資料 2 : 「POS レジ導入プロジェクト進行スケジュール」 30 頁参照)

(4) 牽制機能の不備に対する対応

⑩代表取締役の辞任と組織の変更

【改善報告書提出前までの改善実施状況】

平成 19 年 12 月 1 日付で前代表取締役が元専務取締役に対する管理監督責任を含めた経営責任を取り辞任しました。そこで前代表取締役会長の茂木が代表取締役社長兼 CEO として就任し、前取締役経営企画部長の古木が取締役管理本部長兼 CFO に就任したために組織を見直す必要が生じました。そこで経営改革委員会で議論されてきた内容(上記「3改善措置の策定」で記載の a～e の 5 項目)を具現化するべく組織の改変を行ないました。

平成 19 年 12 月 1 日付組織上の変更点の主なものは下記のとおりです。

- 会長職を一時廃止にする
- CEO と CFO を新設する
- 直営本部と営業本部を統合して営業本部とし、管理本部、海外事業本部体制とする
- 各ブランドに分散していた企画は営業本部企画生産部に統合する
- 物流センターを営業本部企画生産部の直轄とする
- 管理本部にコンプライアンス室を新設する
- 経営企画を管理本部の直轄とする
- 管理本部人事総務部に人事課と総務課を設置する
- 管理本部財務経理部に財務課と経理課を設置する
- 直営本部の旧店舗開発部と旧直営管理部を営業本部営業推進部として統合新設する

牽制機能の不備は内部統制上の「統制環境」と「モニタリング」に問題があると認識しております。平成19年12月1日付の組織変更の実施により、問題点を改善いたしました。

【改善報告書提出後から現在までの改善実施状況】

先の「②決裁権限」の部分で記載いたしましたように、平成19年12月1日の組織変更により、CEO 茂木に対する牽制を当時のCFOである古木が行い、CFO 古木に対する牽制を当時の執行役員管理副本部長である藤田が行ってまいりました。平成20年4月28日開催の定時株主総会において、古木の退任に伴い、執行役員管理副本部長であった藤田が新たに取締役として承認され、同日の取締役会において取締役兼最高財務責任者（CFO）兼管理副本部長として新任いたしました。承認された新経営体制において、CEO 茂木とCFO 藤田へ権限が集中することのないよう、新たに最高執行責任者（COO）職（専務取締役兼務）を設け、同日新たに取締役として承認された徳田が専務取締役兼最高執行責任者（COO）兼営業副本部長として就任いたしました。これにより、CFO 藤田の牽制機能をCOOの徳田がCOO 徳田の牽制機能をCEOの茂木が持つこととなりました。経営体制の変更に伴い、5月上旬と8月上旬に再度営業部門などにおける組織変更を実施いたしました。

①内部通報ホットラインの開設

【改善報告書提出前までの改善実施状況】

内部通報制度は平成19年6月より情報管理者として当該元専務取締役が選任されていたことの反省を踏まえて、外部による設置を検討しておりました。平成19年12月14日付で、外部弁護士への①Eメール②電話③FAXなどの方法により相談できるホットラインを開設し、運用を開始しました。

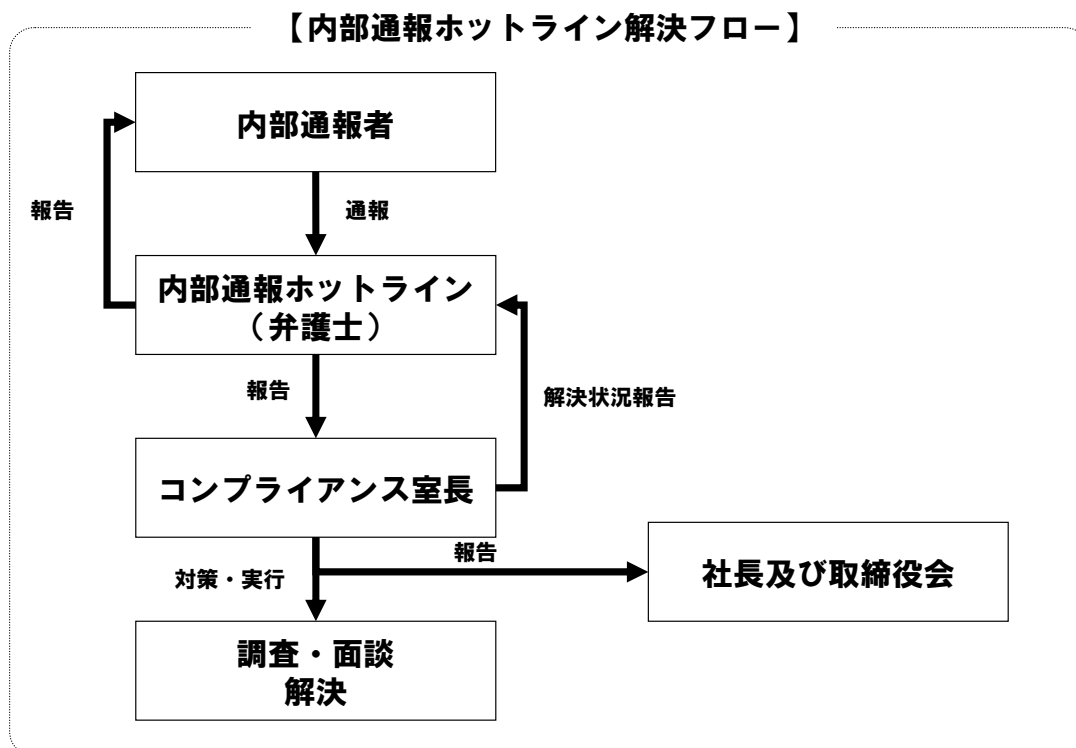
【改善報告書提出後から現在までの改善実施状況】

平成20年2月25日の当社経営方針説明会の場において、社員に対して内部通報窓口の詳細説明をいたしました。

平成20年4月18日開催の定時取締役会において、あらためて利用方法の説明と、利用者に対して不利益な取り扱いが行われないように再度徹底するようにいたしました。またその後、社員全員に対しても目的とその利用方法について周知いたしました。

実際の利用状況としましては、平成20年6月13日に、当社社員より内部通報ホットラインである弁護士に対して通報があり、同日コンプライアンス室長である取締役兼最高財務責任者（CFO）兼管理副本部長の藤田に通報内容の報告がなされました。同報告を受け、コンプライアンス室による社内調査を実施し、問題の解決と適正な

処理を行いました。



⑫規程・マニュアル全般のアップデート

【改善報告書提出前までの改善実施状況】

全社的に社内規程等を見直し、現状の組織と合致した業務分掌を明確に取り決め職責に応じた決裁権限を付与した上で、会社の現状に対応した規程およびマニュアル類を整備して参りました。

【改善報告書提出後から現在までの改善実施状況】

平成 20 年 4 月 28 日開催の定時株主総会後に行われた取締役会において、同日までにアップデートされた新たな社内規程の内容が承認されました。

また、定時株主総会において承認された新経営体制により、権限集中が行われないうように新たに COO 職（専務取締役兼務）を設けました。このため、CEO・COO・CFO の決裁権限を改め、さらなる規程のアップデートを行いました。

今後毎月の取締役会開催に合わせ、定期的に規程・マニュアルの見直しを行うこととし、特に現状の組織と合致した業務分掌を明確に取り決め、職責に応じた決裁権限を付与した上で適切な運用を考えております。

⑬内部監査体制について

【改善報告書提出前までの改善実施状況】

平成20年1月期末のたな卸においては、実地たな卸から資産計上、最終決算仕訳までの一連のプロセスについて、新たに承認された棚卸資産監理規程と棚卸業務マニュアルに基づき、厳正な監査を実施いたしました。

さらに、平成21年1月期上期中に内部監査室の増員し、監査体制の強化することを計画いたしました。

【改善報告書提出後から現在までの改善実施状況】

監査体制の強化として平成20年6月1日付で、内部監査室長を1名採用し、2名体制として運営を行っております。今後は内部監査の実施にあたり全社リスクや業務プロセス上の評価に基づく計画の策定、内部統制の整備状況・運用状況両面に対する監査手続きの実施、内部監査における問題点の報告・フォローアップ方法、内部監査の品質管理の方法を、内部監査規程およびマニュアルにおいて明らかにしたうえ、モニタリング体制の強化に取り組む所存です。

内部監査の具体的内容につきましては、以下の2点を実施して参ります。

・業務監査

各部門の業務活動が法令・定款及び社内の諸規程に従い適正かつ効率的に執行されたか否か、及び業務管理の為の組織・制度手続きが妥当であるかを監査するとともに、経営活動の結果について、能率増進の観点から、その経済性を監査する。

・会計監査

会計上の諸取引が事実に基づき、正当な証拠書類によって適正に表示され、帳票が法令及び諸規程に従って記録されているか否かを監査する。

内部監査室の人員体制につきましては、現状の2名体制で稼動しております。財務報告に関わる内部統制の監査が始まる、平成22年1月期以降の監査体制におきましては増員等も含め現在検討中でございます。

(5) 情報開示業務プロセス及び情報開示体制が確立されていなかった点に対する対応

⑭情報開示体制の確立

【改善報告書提出前までの改善実施状況】

会社情報の適時開示に関しましては、開示すべき事項の早期把握が可能であるCFOが情報開示担当役員を担うことで、決定事実の取締役会への議案の上程、承認及び開示まで一貫した情報管理を行うことにより、情報開示の早期化、正確性及び迅速性が図られました。さらに開示については業務補完体制のためCFOと、同じく取締役会に出席している当時の管理副本部長が担当し、さらに情報開示担当者に対

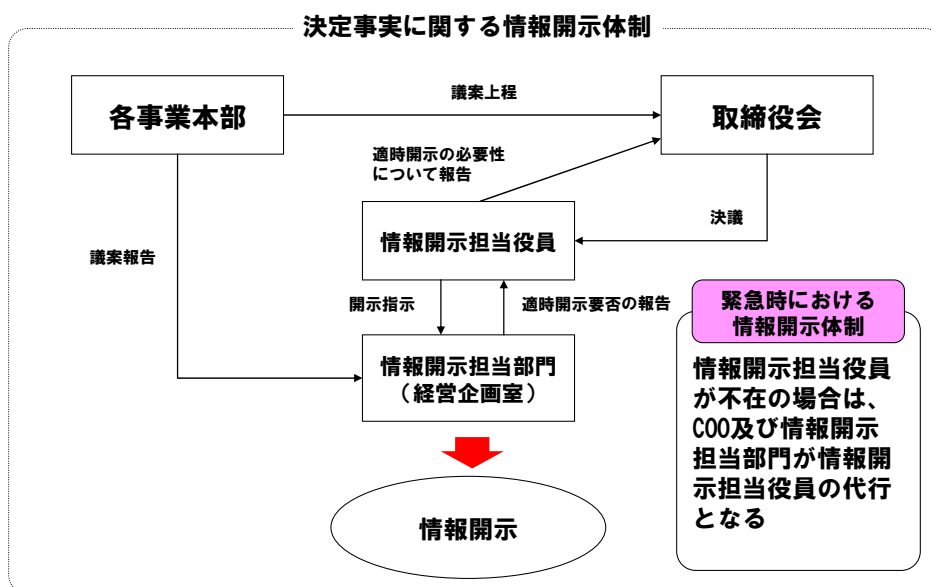
する教育を行い、株主・投資者の投資判断に重要な会社情報が正確かつ適時に開示される体制を構築することといたしました。また、発生事実に関しましても情報開示担当役員（不在の場合はCOO及び情報開示担当部門である経営企画室）に直ちに報告集約され、重要な会社情報を適時適切に開示すべく体制を整えていくことといたしました。

【改善報告書提出後から現在までの改善実施状況】

平成20年4月28日の定時株主総会後の取締役会で、取締役兼CFO藤田を情報開示担当役員として新任いたしました。情報開示体制、チェック体制を一新し、「決定事実に関する情報開示」「発生事実に関する情報開示」「決算情報に関する情報開示」それぞれの体制及び、それらにおける情報開示担当役員が不在の場合の緊急時における情報開示体制を構築いたしました。また、業務補完体制のためCFOと共に、開示担当者も取締役会に出席することにより、会社の機関決定事項が正確かつ適時に開示される体制を構築することといたしました。

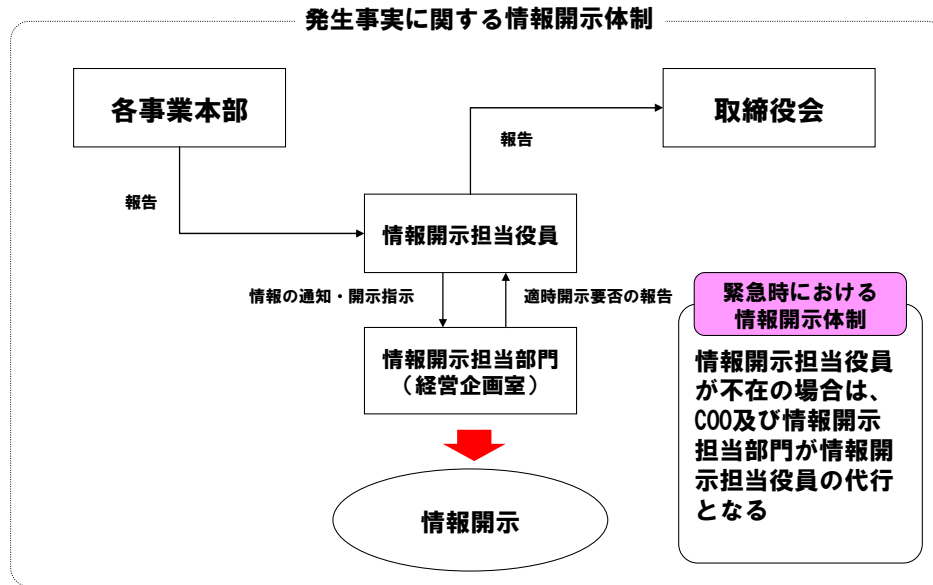
◆ 決定事実に関する情報開示

各本部から上程された取締役会議案については、情報開示担当部門（経営企画室）に報告され、情報開示担当部門（経営企画室）はその議案に関する適時開示の要否について判断を行ったうえで、判断結果を情報開示担当役員に報告する。報告を受けた情報開示担当役員は、開示が必要な場合は、取締役会にその旨報告し決議を受けて、開示担当役員の指示により、情報開示担当部門（経営企画室）が直ちに情報開示を行う。



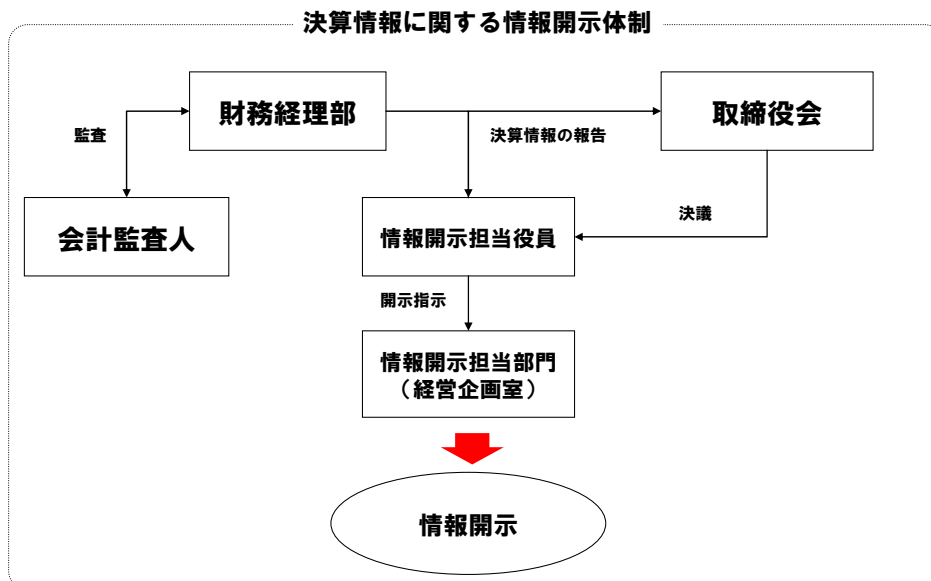
◆ 発生事実に関する情報開示

各本部で発生・把握した発生事実は、直ちに情報開示担当役員に報告され、情報開示担当部門（経営企画室）で当該事実に関する適時開示の要否について判断したうえで、情報開示担当役員に報告する。報告を受けた情報開示担当役員の指示により、情報開示担当部門（経営企画室）が直ちに情報開示を行う。開示後その内容については、情報開示担当役員より、取締役会に報告される。



◆ 決算情報に関する情報開示

各事業年度の決算情報は財務経理部がとりまとめ、会計監査人による監査が行われた後、情報開示担当役員に報告され、同内容について取締役会に報告する。取締役会での決議を受けて、情報開示担当役員の指示により、情報開示担当部門（経営企画室）は直ちに情報開示を行う。



5 内部統制プロジェクト

当社では平成 19 年 6 月より内部統制対応プロジェクトを推進していました。しかし今回の不適切な会計処理を受けて、あらたに社外アドバイザーと契約し、全社的な内部統制の構築を急ぐための構築に向けての助言を頂きました。

社外アドバイザーは会社の業務を理解するため平成 19 年 11 月までは当社に常駐し、内部統制上の問題点の抽出と IT 上の統制について各担当者からのヒアリングを行い、また経営改革委員会へ分科会を含めて出席しました。

平成 19 年 12 月 18 日付で社外アドバイザーより取締役会に中間報告として当社の現状分析を基に内部統制上の問題点について提起を受けました。社外アドバイザーより経営者の内部統制環境に対する認識不足と、不十分な統制体制であったことが、今回の不適切な会計処理の原因となった可能性の指摘がありました。そこで取締役会としては今回のような事件の再発を防ぐため「統制環境」と「モニタリング」を重点課題としながら内部統制の各構成要素について網羅的に取り組むことにしました。

全社的な内部統制の整備を行うことを基本とし、最重要課題プロセスとして「在庫管理プロセス」「在庫評価プロセス」「IT 管理プロセス」を取り上げております。内部統制の重要業務プロセスとして、「決算財務プロセス」「卸販売管理プロセス」「直営販売管理プロセス」「購買管理プロセス」を取り上げております。

平成 21 年 1 月末を内部統制整備の最終期限として、代表取締役社長をプロジェクトオーナーとしてプロジェクトを進行しております。

(添付資料 3 : 「内部統制プロジェクト体制」 31 頁参照)

6 改善策の実施状況ならびに今後のスケジュール

各改善措置についての実施状況ならびに、今後の実施スケジュールについてのサマリーは、以下のとおりです。

改善措置	実施状況	実施内容及び時期
①経理部内の配置転換	実施済	新任 CFO を中心とした新体制を構築済み
②決裁権限について	実施済	平成 20 年 4 月 28 日定時株主総会後の取締役会で、CEO・COO・CFO 職を設け、決裁権限を明確化。
③コンプライアンス室の設置、マニュアル改訂と研修の実施	実施済	平成 19 年 12 月末までに部課長を対象に研修会を 4 回実施、平成 20 年 2 月末に全社員を対象とした説明会を実施。人事考課時にも随時研修を行う。

④人事考課	実施済	平成 20 年 2 月に平成 20 年 1 月期の人事考課を、平成 20 年 8 月に平成 21 年 1 月期上期の人事考課を実施。
⑤予算管理とリスクの検討	実施済	平成 20 年 5 月より、週次の「経営連絡会」、月次の「営業報告会」「執行役員会」「取締役会」を実施。
⑥中期経営計画	策定中	平成 22 年 1 月期より実行
⑦たな卸規程及びマニュアル等の整備	実施済	平成 20 年 1 月に取締役会で承認し、実地たな卸しを実施。
⑧在庫の適正な評価	構築中	平成 22 年 1 月期より導入予定。
⑨POS レジの導入	構築中	平成 21 年 2 月よりアウトレット店への導入・運用を開始する。
⑩代表取締役の辞任と組織の変更	実施済	平成 19 年 12 月 1 日付で変更。
⑪内部通報ホットラインの開設	実施済	平成 19 年 12 月度取締役会で内部通報制度の承認、運用開始
⑫規程・マニュアル全般のアップデート	実施済	平成 20 年 4 月度取締役会で承認済み。随時更新を行う。
⑬内部監査体制について	実施済	平成 20 年 6 月新任内部監査室長を採用済み。
⑭情報開示体制の確立	実施済	新任 CFO を開示担当役員として開示体制を確立。

改善措置項目の大半につきましては既に実施済でございますが、現在改善中の「⑥中期経営計画」「⑧在庫の適正な評価」「⑨POSレジの導入」に関しましても、上記のスケジュールで確実に実施いたします。さらに、今回の不適切な会計処理の再発防止に留まらず、全社的な内部統制体制及び法令遵守のコーポレートカルチャーを構築してまいります。

7 当社経営陣による改善報告書提出後半年間の評価

当社経営陣は、当社のコンプライアンス体制および内部管理体制、またその運用状況につき、現時点において概ね重要な不備については改善されたものと判断しております。また、現在改善中の項目についても実施スケジュールに沿って、確実に実施してまいります。

一方で、コンプライアンス体制および内部管理体制を中長期的かつ適正に運用を継続していくためには、定期的に体制および運用状況の見直しを行っていくことが不可欠であります。そこで当社といたしましては、改善措置についての取組を継続的に実施し、それら取組の運用状況の確認と検証を繰り返すPDCAサイクルを構築して参ります。

更に中期経営計画においては、当社の現状を踏まえた確実に具現化できる計画を

立案実施し、予算管理とリスクの検討をタイムリーに推進していくことにより、確実性の高い経営を実現し強固な組織作りを目指します。

また、財務経理における内部統制報告制度の適用を目前に控え、上場企業としてふさわしいご報告ができるよう、必要かつ十分な対応を進めていくことが肝要であると考えております。

8 総括

弊社では以上記載のとおり、改善措置を実施してまいりました。しかしながら、不適切な会計処理は決算財務報告プロセスに対する組織的な牽制機能やリスクの認識、不正防止策等が十分に機能していないことに起因することであるとの認識を踏まえ、内部統制報告制度への対応を含めた内部統制環境を継続的に構築して参ります。

今後とも当社では、株主、投資者、及びその他ステークホルダーの皆様に対して、適時適切な情報開示を行い、信頼向上に努めてまいります。

以上

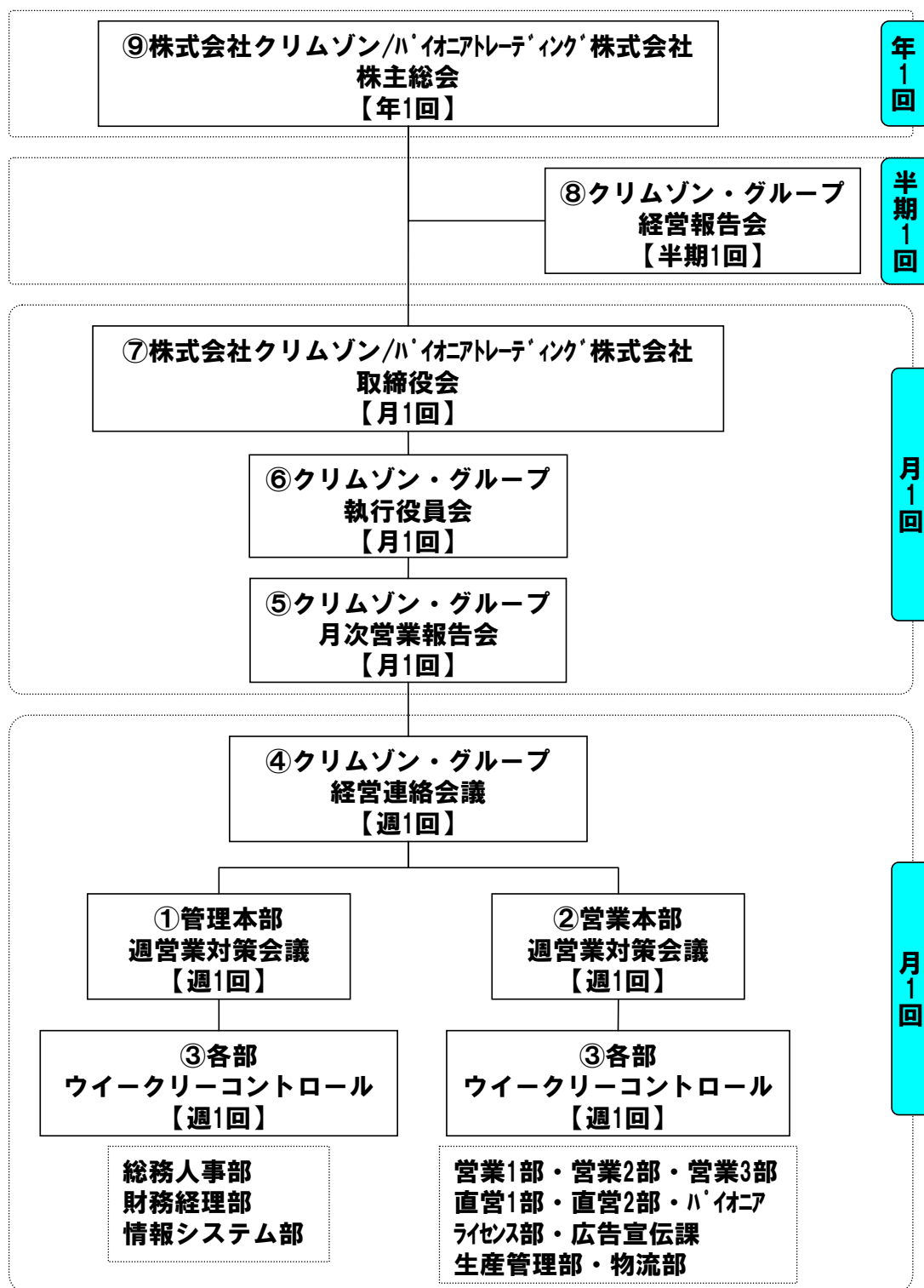
添付資料 1 経営執行のための会議体・会議詳細

サイクル	意義	名称	目的	議題	議長	出席者	事務局・進行	日時
週	業績コントロール	① 週対策会議【管理】	《経費最大効率化とリスクの適正処理》 管理部門（総務人事部・財務経理部・情報システム室・経営企画部）の業務進捗とイレギュラー事項や法令等外部環境変化に関する報告と対策方針コンセンサス、今週のアクションプラン特定	①入社及び退職者、採用、人事異動関係（総務人事課より報告） ②大口入金支払・借入返済、その他会計処理関係（財務経理課より報告） ③システム変更関係（情報システム室より報告） ④各種プロジェクトの進捗及びIR関係（経営企画部より報告） ⑤トラブル他、イレギュラー事項の報告と対応方法	管理本部長	総務人事部 財務経理部 情報システム室	経営企画室 担当者	毎週月曜日 10:00～11:30
		② 週対策会議【営業】	《営業利益の最大化》 営業部門（卸・直営・ライセンス）の予算（売上・粗利・経費・在庫）達成に向け、前週の進捗の把握と動向分析、課題特定と対策方針コンセンサス、今週のアクションプラン特定	①週・月予実進捗及び見通し（経営企画部より報告） ②動向報告と課題特定→対策案（各部門長より報告） ③対策案承認と部門間調整 ④生産・在庫状況の確認と調整 ⑤トラブル他、イレギュラー事項の報告と対応方法	営業本部長	営業1・2・3部 ライセンス部 広告宣伝課 生産管理部	経営企画室 担当者	営業報告会開催日以外の 毎週木曜日 11:30～13:00 ※経営連絡会終了後
		③ 週対策会議【直営本部】	《営業利益の最大化》 営業部門（卸・直営・ライセンス）の予算（売上・粗利・経費・在庫）達成に向け、前週の進捗の把握と動向分析、課題特定と対策方針コンセンサス、今週のアクションプラン特定	①週・月予実進捗及び見通し（経営企画部より報告） ②動向報告と課題特定→対策案（各部門長より報告） ③対策案承認と部門間調整 ④生産・在庫状況の確認と調整 ⑤トラブル他、イレギュラー事項の報告と対応方法	営業本部長	直営1・2部/ハイオニア 広告宣伝課 生産管理部	営業本部 担当者	毎週月曜日 14:30～16:00
		③ ウィークリー・コントロール	《組織行動目標の完遂》 本部スタッフ（ホワイトカラー）の業務効率の向上の為に、各人の週間活動目標と前週行動の反省、目標とのギャップ特定と対策を上司・部下間でコンセンサス	①前週の結果と評価、課題の特定 ②今週の活動目標の特定 ③今週のスケジュール ④イレギュラー事項の報告	各部部长	各部部长 ※個別面談方式、集合方式の選択は各部長裁量で決定するが、課題の4項目は個人毎に行う	各部部长	各部の裁量 によるが、 毎週特定の 場所と日時 で実施する
	意思決定	④ 経営連絡会議 (幹部会を変更)	《経営計画の策定と修正、経営執行》 経営幹部による全社業績、経営計画とのギャップ把握、管理及び営業の週対策会議内容の確認及び承認をすることで、全社の意思統一を図る 迅速で一貫性のある意思決定によるスピード経営の実現	①実績確認と当月見通しの確認 ①週間営業部門・管理部門対策会議の決定事項報告 ②重要事項の審議（経営計画（方針・予算等）、人事・組織変更、投資等） ③情報交換（営業面（川上・川下・同等）、管理面（規制・法令等）） ⑤トラブル他、イレギュラー事項の報告と対応方法	COO	管理本部長・営業本部長 執行役員 該当部署の責任者	経営企画室 担当者	営業報告会開催日以外の 毎週木曜日 10:00～11:30

添付資料 1 経営執行のための会議体・会議詳細

サイクル	意義	名称	目的	議題	議長	出席者	事務局・進行	日時
月	業績・CR	⑤ 月次営業報告会	《経営計画の達成》 年次経営計画に沿った、当月進捗報告・評価とギャップ分析、課題特定と今月の対策コンセンサス (4月度/7月度/10月度/1月度は四半期及び半期業績も報告)	①四半期・半期・年間予定進捗及び見通し(管理部より報告) ②動向報告と課題特定→対策案(各部門長より報告) ③対策案承認と全社部門間調整コンセンサス ④トラブル他、イレギュラー事項の報告と対応方法	COO	執行役員 総務人事部 営業1・2・3部 財務経理部 直営1・2部/ハイエフ 情報S・物流部 ライセンス部・広告宣伝課 生産管理部	経営企画室 担当者	毎月第2木曜日 9:30～12:20
	周知・共有	⑥ 執行役員会	《中期的課題の解決及び営業状況の変化に応じた戦略修正》 スピーディーな経営執行を行うため情報共有 取締役会への上程議案の事前審議	①営業報告会を受けての短期的営業戦略の修正検討と意思決定 ②取締役会上程事項の確認と上程承認 ③人事組織異動や規定・社内ルールの変更に関する協議・承認 ④その他重要事項の報告・審議	COO	執行役員	経営企画室 担当者	毎月第2木曜日 12:20～13:30
	意思決定	⑦ 取締役会	《法令に定める重要事項の決定と経営執行の監督》	①月次業績及び年間見通し報告 ②経営会議審議承認事項の報告と追認 ③その他重要事項の報告・審議	代表取締役社長	取締役 監査役	総務人事部	毎月第3火曜日 10:00～11:00
半期	周知・共有	⑧ 経営報告会	《経営方針の周知、経営計画進捗状況及び課題の全社共有》 経営幹部による全社(管理職対象)への経営計画の進捗とギャップ報告、対策提示を行うことで全社の意思統一を図る	①半期業績及び年間見通し報告 ②半期業績の反省、ギャップの明確化と対策報告 ③次半期の経営計画報告 ④その他全社的な制度変更等の報告	CEO	課長職以上	総務人事部	2月第2週 8月第2週
年度	発表・承認	⑨ 株主総会	《法令に定める重要事項の承認等と経営監督》	①決算書の報告承認 ②役員の選任 ③その他重要事項の報告承認	代表取締役社長	取締役 監査役 執行役員 株主	総務人事部	4月後半

添付資料1 経営執行のための会議体・会議詳細



添付資料2 POS レジ導入プロジェクト進行スケジュール

		2008年						2009年						
		5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	
	要件定義	→	●システム構築予算の決定											
システム開発	基本設計		→											
	詳細設計			→										
	製造				→									
	結合テスト							→						
	運用テスト									→ ★新POSシステム本稼働				
データ移行	移行設計				→									
	開発					→								
	テスト						→							
	移行								→					
インフラ構築	開発環境				→									
	テスト環境					→								
	本番環境						→							
その他	マニュアル作成							→						
	導入教育								→					

添付資料 3 内部統制プロジェクト体制

