



平成 20 年 1 月 25 日

各 位

会社名 株式会社 加ト吉
代表者名 取締役社長 金森哲治
(コード番号:2873 東証第一部・大証第一部)
問合わせ先
責任者役職名 常務執行役員
経営企画部長兼広報担当
氏 名 白上 篤
T E L (03) 5547 - 2402

株式会社東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出について

当社は、平成19年7月11日提出の「改善報告書」に関し、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、添付のとおり提出いたしましたのでご報告いたします。

別添：改善状況報告書

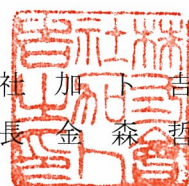
以 上

改善状況報告書

平成 20 年 1 月 25 日

株式会社東京証券取引所
代表取締役社長 齊藤 惇 殿

株式会社 加ト吉
代表取締役社長 金森 哲治



平成 19 年 7 月 11 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、改善処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。

[1] 改善報告書提出の経緯

1. 端緒：水産管理部における不適切取引

平成 19 年 1 月 10 日、(株)元光（以下、「元光」といいます）の代表取締役が当社の会計監査人みすず監査法人大阪事務所を訪問し、岡三通商(株)（以下、「岡三通商」といいます）及び小野食品興業(株)（以下、「小野食品」といいます）と当社（当時：水産管理部）との間の取引は違法であると通報したことが端緒となり、みすず監査法人から当社に対して内部調査の要請があり、同月 18 日、当社は内部調査委員会を設置して本格調査に着手しました。

2. 調査の進展と判明した不適切取引（東京特販部及び子会社である加ト吉水産(株)（以下、「加ト吉水産」といいます）における不適切取引）

内部調査委員会による調査の過程で、当社東京特販部においても岡谷鋼機(株)（以下、「岡谷鋼機」といいます）と(株)アーバンフーズ（以下、「アーバンフーズ」といいます）との間で、同様の不適切取引があることが判明しました。

また、調査対象を当社グループ会社に広げたところ、加ト吉水産が平成 14 年 2 月頃から平成 17 年 10 月頃までの間、元光の紹介した業者と帳合取引を行っていた事実があり、その代金決済等は正常に完了していたことが確認されました。しかしながら、当時元光が紹介した業者の一つである茶谷産業(株)（以下、「茶谷産業」といいます）が、

加ト吉水産の偽造印鑑が押印された契約書等を示して、茶谷産業が加ト吉水産に対して70億円あまりの債権を有していると主張していることが判明したので、この偽造印鑑行使についても、あわせて調査することとしました。

3. 外部調査委員会の設置

当社は、内部調査委員会だけでは調査の客観性、透明性、公正性の観点から限界があると考え、平成19年3月20日、弁護士、公認会計士7名で構成する外部調査委員会を設置し、不適切取引の実態と過年度財務諸表への影響、及び不適切取引が発生した原因の究明と改善策の提言を委嘱いたしました。内部調査委員会及び外部調査委員会の調査の結果、明らかになった不適切取引は、金融支援取引と加ト吉水産の偽造印鑑を使用した取引です。

4. 不適切取引への関与とその発見遅延理由について

当社が、不適切取引に関与し、外部から通報を受けるまでその発見が遅れ、速やかな是正措置を取り得なかった原因は、以下のとおりであると考えております。

- (1) 売上高至上主義の従来経営方針に基づき、見かけの売上拡大のため帳合取引が濫用されていたこと
- (2) 帳合取引、債権債務や在庫の増減についても十分な管理が行われていなかったこと
- (3) コンプライアンス意識の醸成人事が不十分、また人事が長期間固定される等、人事管理上の課題があったこと
- (4) 内部監査や取締役会等による業務執行管理機能が不十分であったこと

[2] 改善措置

上記[1]4.記載の不適切取引への関与とその発見遅延理由についてに対する再発防止に向けた改善措置として改善報告書に記載した内容は次のとおりです。

1. 帳合取引の許容基準の厳格化

- ・実取引に限定し商品のユーザーへの納入を確認する等、基準を厳格化した上で、基準を逸脱する帳合取引は禁止

2. 帳合取引売上計上基準の変更

- ・平成19年4月1日より会計処理基準を変更し、帳合取引については売上総利益の額を売上高として計上

3. 取引の事後審査機能の強化
 - ・平成 19 年 7 月に内部統制監査室に「取引リスク管理チーム」を設置し、基準の順守状況や与信限度、営業債権額の変化や在庫等のデータをチェックする
4. 業務処理システムの抜本的刷新
 - ・平成 21 年 3 月の完全稼働を目標として、製造・販売・ロジスティックス等も包含した統合業務システムを構築
5. 組織の大幅な見直し

組織面から内部牽制体制を強化するため、既に次のような組織の見直しを実施

 - ・平成 19 年 5 月 10 日付で、社長を本部長とする経営改革本部を新設
 - ・仕入業務と販売業務の分離（水産事業）
 - ・業務手続の処理者（組織）と承認者（組織）の分離（水産事業）
 - ・商品統括部の新設による商品企画・製造・販売の統括管理（冷凍食品事業）
6. 組織・規程の見直し
 - ・「コンプライアンス規程」、「職務分掌規程」、「決裁権限規程」及び「与信管理規程」の改定を行い、内部統制並びに管理機能強化を実現
7. 売上と利益とのバランスとコンプライアンスを重視した事業計画及び人事評価
 - ・経営企画部を設け、事業運営の計画・実行・検証サイクル（PDCA サイクル）を明確化し、同時に人事評価制度も PDCA サイクルに基づく方法に変更
8. 取締役会の機能強化
 - ・社外取締役（弁護士・会計士等の専門家）を 3 名選任し 6 名で構成される取締役会の半数を社外取締役とした
 - ・コンプライアンス委員会及び内部統制委員会の位置付けを、従来の社長直属から取締役会傘下の組織に変更
 - ・経営会議を新設し、経営上の意思決定の妥当性を確保
9. 内部統制監査室の体制強化
 - ・内部統制関連施策の立案と実施
 - ・コンプライアンス研修の実施及び体制強化

10. 長期滞留人事の解消

- ・全社的な配置転換を実施し、人事交流を行うと共にジョブローテーションによる教育を強化

[3] 改善措置の実施・運用状況等

上記[2]記載の改善措置について実施・運用状況等は以下のとおりです。

1. 帳合取引に係る管理の強化

(1) 帳合取引に係る規程の制定

従前当社は、帳合取引に係る管理基準があいまいで、担当者の裁量によって帳合取引が可能な状態であり、本来帳合取引を実施すべきではない取引を帳合取引として扱っていた等、管理体制が不十分でした。平成19年4月1日付で新たに「帳合取引管理規程」を制定し、基準を満たさない帳合取引を禁止することで「帳合許容基準」の厳格化、及び不適切取引の再発防止を徹底いたしました。

また、上記「帳合取引管理規程」帳合取引の会計処理に基づき、平成19年4月1日より「売上」と「仕入」を相殺して差引後の「売上総利益」を「売上高」として、計上するよう売上計上基準の変更も実施いたしました。この帳合取引売上計上基準の変更により売上拡大目的の取引が出来なくなり、営業担当が帳合取引による見掛けの売上拡大に手を染めることを防ぐことが可能となります。

(2) 帳合取引監視に係る業務（別紙1）

これまでの帳合取引は、取引業務に関する管理が営業部・水産部等の帳合取引実施部門任せとなっており、取引開始前の相手先信用調査や事後管理等が十分ではありませんでした。

帳合取引に係る業務を明確にし、不正取引防止のため、帳合取引実施部門が帳合取引先の事前調査（帝国データバンクによる信用調査）、経営状態評価（審査）経理部による取引限度額の承認を取り入れ、取引開始前に取引に係るリスク分析を行うようにいたしました。また、取引開始後も 帳合取引実施部門による事後管理だけでなく、内部統制監査室による事後チェックも実施するようにいたしました。

(3) 該当基準の遵守状況及びその確認状況（「取引リスク管理チーム」の活動状況）

帳合取引にとどまらず、取引に伴う債権債務や在庫増減についても表面的な管理に終始し、定期的な事後チェック機能が不十分でした。循環取引についても個々の

売掛債権は、個別に取引決済されており、完結処理されていたために回収遅延債権として抽出されておりませんでした。また、在庫においては、同一商品が循環していても仕入計上日が新しくなるために在庫年齢表の対象から漏れており循環取引を早期に発見することができませんでした。

前述 [1] 1. (2) のとおり事後管理が帳合取引実施部門任せであり、他部署によるチェック機能が十分に働いていなかったため、今般、「事後審査機能の強化」を図るために内部統制監査室の体制を強化して平成 19 年 8 月から室内に「取引リスク管理チーム」を設けました。

取引リスク管理チームは、不適切取引を防止する為に、帳合取引の内容の点検、与信限度の遵守状況チェック、回収遅延債権の削減に注力しております。帳合取引、与信限度超過取引、回収遅延債権のこれまでのモニタリング結果は下表のとおりです。

帳合取引先調査

時期（平成 19 年）	8 月	9 月	10 月	11 月
審査件数	60 件	55 件	55 件	53 件
基準を逸脱する取引先	0 件	0 件	0 件	0 件

与信限度超過取引

時期（平成 19 年）	8 月	9 月	10 月
実質限度超過合計	134 百万円	118 百万円	115 百万円
債務総額	44,193 百万円	45,198 百万円	39,995 百万円

現在取扱中の帳合取引につきましては、帳合取引管理規程を遵守しており、基準を逸脱する帳合取引先はありませんでした。与信限度超過額も減少傾向にあります。

また、回収遅延債権につきましても監査法人と協議のうえ平成 19 年 9 月末の中間決算で約 7 億円の貸倒引当金を計上し、正常化を図りました。

(4) 業務処理システムの刷新に係る進捗状況

会計等の業務処理システムに対する IT 投資が不十分で、そのためシステムを活用した問題の早期発見ができておりませんでした。取引監視及び全般的な業務及び経理の統制強化を図るために「業務処理システムの抜本的刷新」に取り組んでおります。

今回の問題にシステム的な対応をするために、まず、第一段階として平成 20 年 4

月に「新業務システム（SAP）」を導入し、与信限度を超えた取引を機械的排除、商品の実移動を伴わない取引に対する機械的排除を通じてリスクの事前回避が可能となり、また、標準原価を前提に品目別・取引先別採算管理、社内利益排除後の損益計算管理、全社横断的な在庫管理、全社横断的な与信管理を実施することによって、個々の取引管理も可能となります。

更に、平成 21 年 3 月の稼働を目標として、製造・販売・ロジスティックス等をも包含した統合業務システム（SAP 会計システム）を構築し、いわゆる J-Sox 法対応を含む内部統制機能の強化・充実に努めてまいります。

2. 組織・規程の整備

（1）組織再編の概要（別紙 2）（別紙 3）

当社は、水産部など一部の組織において仕入業務と販売業務を一括管理で行い、かつ決裁権限者が同一であったため、牽制関係が十分に働かず、内部牽制による緊張感をもった運営が可能な組織体制とはなっていませんでした。組織面から内部牽制体制を強化するために「組織の大幅な見直し」を実施いたしました。

不適切な取引行為再発防止と積極的な経営改革に向けて平成 19 年 5 月 10 日付で社長を本部長とする経営改革本部を新設し、次のような経営全般にわたる組織、諸制度の見直しに着手しております。

平成 19 年 7 月 2 日付機構改革で「商品統括部」を新設し、商品企画開発部、物流部、海外事業部、仕入部、技術調査室、特許室を商品統括部へ移管いたしました。この機構改革によって、商品統括部による商品企画から仕入、製造、在庫管理、販売までの統括管理が可能となり、今まで以上に効率性を確保できる部門運営が可能となりました。

平成 19 年 9 月 1 日付で水産部内に売・買掛管理、貿易実務を担当する「水産管理チーム」、商品の製造・販売・在庫の管理、デリバリー等を担当する「生産管理チーム」、商品企画立案、中長期計画、仕入、外部委託工場管理、仕様管理等を担当する「商品企画チーム」の 3 チームを新設し、仕入業務と販売業務の分離、また業務手続の処理者（生産管理チーム、商品企画チーム）と承認者（水産管理チーム）の分離を実施いたしました。この機構改革によって、水産部内の業務管理体制を明確にし、部門内のコンプライアンス、内部統制機能の強化・充実に努めました。

（2）人事の刷新

長期に亘り人事配置が固定化したことによる組織内の馴れ合いをなくすために

配置転換を実施し「長期滞留人事の解消」を図り、また、専門知識を有する外部人材の登用も実施いたしました。今後も計画的な人事ローテーション、採用を実施して人事の滞りを排してまいります。

(3) 規程の整備に係る進捗状況

書面だけで十分機能していなかった規程、内部牽制の機能に若干問題のあった規程を内部統制及び管理機能強化を図るため前述[3]1.(1)の「帳合取引管理規程」の他にも以下のように「規程の見直し」を実施いたしました。

平成19年9月21日付で書面だけで十分機能していなかったコンプライアンス規程を法令遵守の徹底を目的に改定、また、行動規範を定めた「企業行動憲章」を施行いたしました。更に「コンプライアンス委員会規程」、「内部統制委員会規程」も合わせて改定しました。

職務、決裁権限規程につきましては、平成20年1月1日付で書面だけで十分機能していなかった組織規程を廃止し、当社の組織及び職制についての基本事項を定めた「組織職制規程」、また職務権限規程、稟議規程の両規程を廃止し、新たに内部牽制機能を強化した当社及びグループ会社におけるコーポレート部門及び事業部門双方の責任権限、並びにコーポレート部門内の責任権限を明確にするとともに重要な決裁権限と決裁手続きを定めた「責任権限規程」を施行いたしました。

与信管理規程につきましては、早期に制定し運用を開始する予定でしたが、日本たばこ産業株式会社(以下、「JT」といいます)・日清食品株式会社(以下、「日清食品」といいます)との事業統合に鑑み両社のリスクマネジメントの内容と平仄をとるべく、再調整を行っております。両社、現在ガイドライン作成中であり、平成20年4月の一次統合を目途に施行を考えております。

(4) 取締役会の機能強化

当社は、取締役会等による業務執行監督機能が不十分でありました。具体的には、事業部制でたこつば化した組織の中で、他の事業部のことは口出しをしない風潮を招き、取締役の担当部門以外の部門に対する監視が十分に機能しておりませんでした。また、創業者社長に主要な権限が集中していたため、取締役は管理の点において社長に意見を具申することが困難な状況にありました。このような状況を改善すべく「取締役会の機能強化」を下記のとおり実施しました。

平成19年6月28日開催の第52回定時株主総会にて、金森・小林の2名を除き、他の取締役は全員退任し、新任取締役1名に加え弁護士・会計士等の専門家3名を社外取締役として迎え取締役6名中3名を社外取締役といたしました。

した。社外取締役は、それぞれの専門分野に応じた機能、役割を担っております。また、同時に社内外の取締役による相互監視によって経営の透明性を確保しております。

コンプライアンス委員会及び内部統制委員会の位置付けを、従来の社長直属から取締役会直属の組織に変更し、委員長を取締役自らが務める等、取締役が積極的に参画することといたしました。

平成 19 年 11 月 16 日付で「経営会議規程」を施行し、取締役会付議事項の事前審査にあたるとともに、取締役及び取締役会の適正な業務執行、ひいては経営上の意思決定の妥当性を確保とする一助といたしました。尚、経営会議には議案により最も適切な役員等を適宜出席させ、必要な情報は全て集めて審議、決定しております。

(5) 内部統制監査室の活動状況

内部統制監査室は、平成 18 年の会社法施行に伴う取締役会決議に基づき設けられた組織であり、関係会社を含む業務監査、会計監査、その他内部統制に関する事項を分掌としておりましたが、いずれも社員 1 名のみの組織であり、監査機能を十分に発揮できておりませんでした。「内部統制監査室の体制強化」を図るために次のような改善を実施いたしました。

平成 19 年 8 月から内部監査人を 1 名から 3 名に増員のうえ、室内に「内部統制チーム」、「コンプライアンスチーム」、「取引リスク管理チーム」を設置、各チームに担当を配置し、内部統制の構築、コンプライアンスの徹底、取引リスク管理のモニタリング等の全社的な活動を実施しております。モニタリング結果は経営層に報告のうえ改善措置のフォローアップを実施し、不祥事の再発防止に留意しております。

「内部統制チーム」は内部統制委員会規程に従い内部統制委員会を毎月開催し、J-Sox 法対応の内部統制構築に向けて業務記述書、フローチャート、リスクコントロールマトリックスの整備、並びに国内海外のグループ会社を含めた内部統制の構築を行っております。

「コンプライアンスチーム」は企業行動憲章、コンプライアンス規程、コンプライアンス委員会規程に基づきコンプライアンス委員会を 10 月及び 12 月に開催し、コンプライアンス上の課題等を解決するための審議を実施いたしました。また、コンプライアンス教育等啓蒙のために研修も行っています。コンプライアンス研修の開催実施状況は下表のとおりです。

コンプライアンス研修の実施状況

日時	場所	出席者	人数	研修内容
平成 19 年 11 月 12 日	香川	・管理職 ・社員	242 人	不適切取引と内部統制 コンプライアンスの重要性
平成 19 年 11 月 14 日	東京	・委託社員 ・パート社員 ・受入出向社員	284 人	社会人としての必要なコン プライアンス知識 就業規則と労務管理
DVD (録画) による研修		・受入派遣社員	395 人	品質管理

今後もコンプライアンス研修を継続的に実施し、社員の意識向上、コンプライアンス遵守に努めてまいります。

「取引リスク管理チーム」の業務は、前述 [3] 1. (3) に記載のとおりです。尚、グループ会社も含めて、モニタリング・内部監査の実施状況は下表のとおりです。

モニタリング・内部監査実施状況

時期	平成 19 年 8 月	平成 19 年 9 月	平成 19 年 10 月	平成 19 年 11 月
当社	140 件	126 件	119 件	126 件
グループ会社	1 件	2 件	2 件	2 件

3. 売上拡大主義からの脱却

(1) 事業計画の策定に係る業務 (別紙 4)

対前年売上拡大を至上命題としていたため、事業計画の策定、計画対比チェック等を軽視した事業運営となっておりました。「利益の質とコンプライアンス重視の事業計画」を遂行するため、平成 19 年 7 月 2 日付で社長直属の経営企画部を新設し、事業計画等の事前審査機能の強化を行い、コンプライアンスを重視した業務が運営できる組織体制を整備いたしました。経営企画部が、主体となって営業・製造・グループ会社の事業運営等の計画・目標 (Plan) を立て、実行 (Do) に移し、評価 (Check) を受け、問題点に対する改善 (Action) を実施するサイクル (以下 PDCA サイクルという) の監視を行っております。

(2) 人事評価制度の変更の概要

これまで、目標管理を軽視した年功序列、上司判断による人事評価制度、また対

前年売上増を評価の基軸としておりました。利益の質とコンプライアンスによる評価を取り入れるために「新人事評価制度」として「目標による管理」(Management By Objectives 以下「MBO」という)を導入し、その成果結果を適正に評価し、公正な処遇を行うことといたしました。また、「MBO」により PDCA サイクルをまわすことによって、評価を通じた継続的な会社業績の創出と人材教育の双方の達成を目的としております。新人事評価制度の基本理念、評価方法は以下のとおりです。

(基本理念)

成果重視
企業目標と個人目標の一致
目標・達成基準の明確化
行動変革の追及
進捗状況の自己評価

(評価方法)

業務課題や業績目標(数値目標)の達成度を評価
人材マネジメントポリシーに基づいた行動の評価

- ・コンプライアンスの重視
- ・迅速、機敏な行動
- ・仕事のプロを目指した行動
- ・組織連携とチームワーク
- ・当事者意識

以上のとおり、当社は内部統制体制の強化、充実及び経営全般にわたる組織、規程の見直し、売上拡大主義からの脱却などの施策を実施しております。

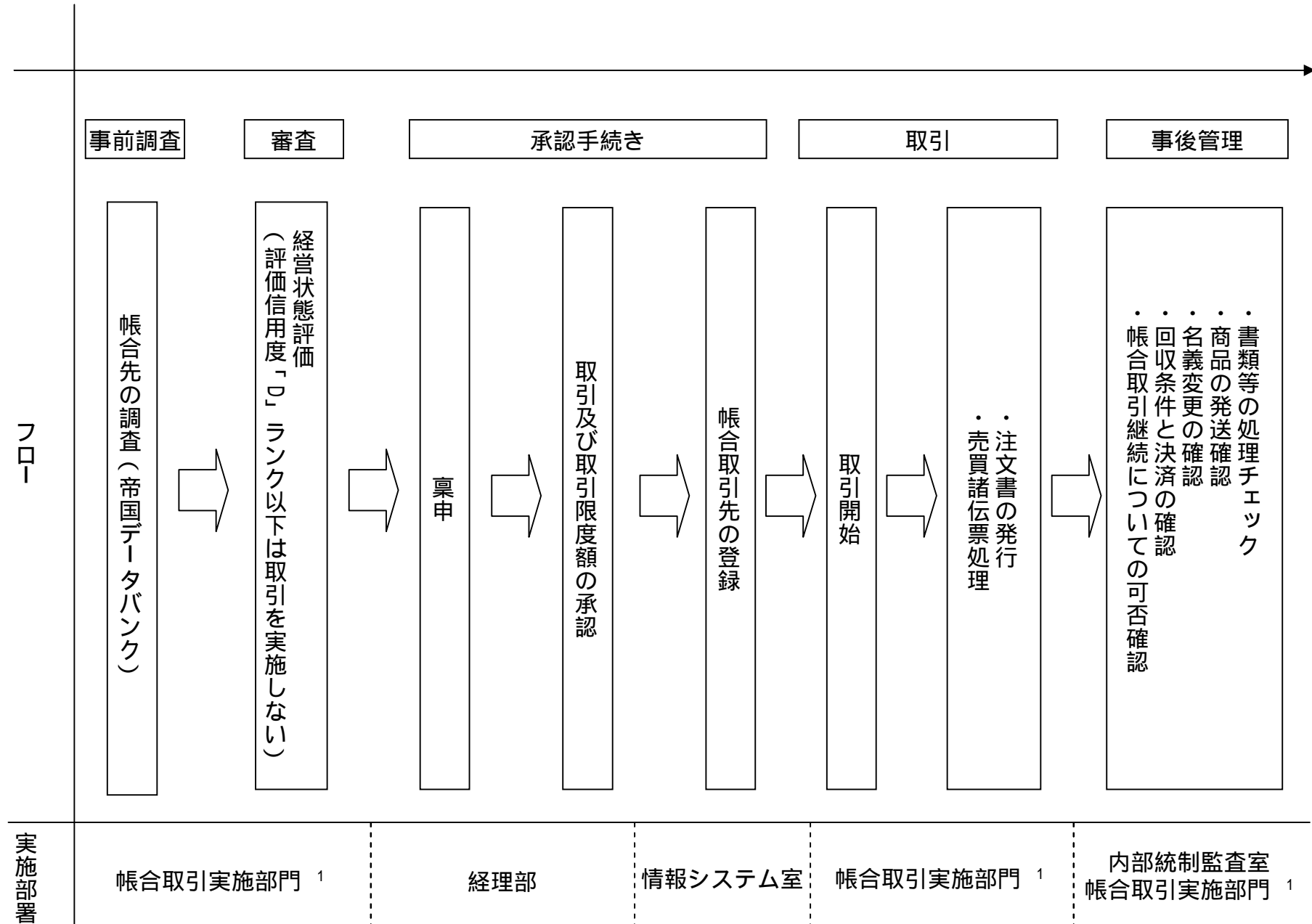
また、新たな事象として JT、日清食品、当社の 3 社による冷凍食品事業の統合が決定しました。それに合わせ平成 20 年 1 月 1 日付で経営改革本部を改組し、冷凍食品事業を中核とするグローバル食品メーカーを目指す事業統合の推進と、コーポレート部門の強化・充実を図るため、新たに事業統合本部として改革を継承しつつ事業統合の指揮を行うことといたしました。

当社は、今後も株主の皆様をはじめ、投資家の皆様並びにその他関係各位の皆様に対して適切な情報開示を行い、証券市場をはじめ社会からの信頼を一日も早く取り戻すことができるよう、改善策を確実に実効あるものとし、併せてその継続的な運用と浸透のための活動を引続き行ってまいります。

以上

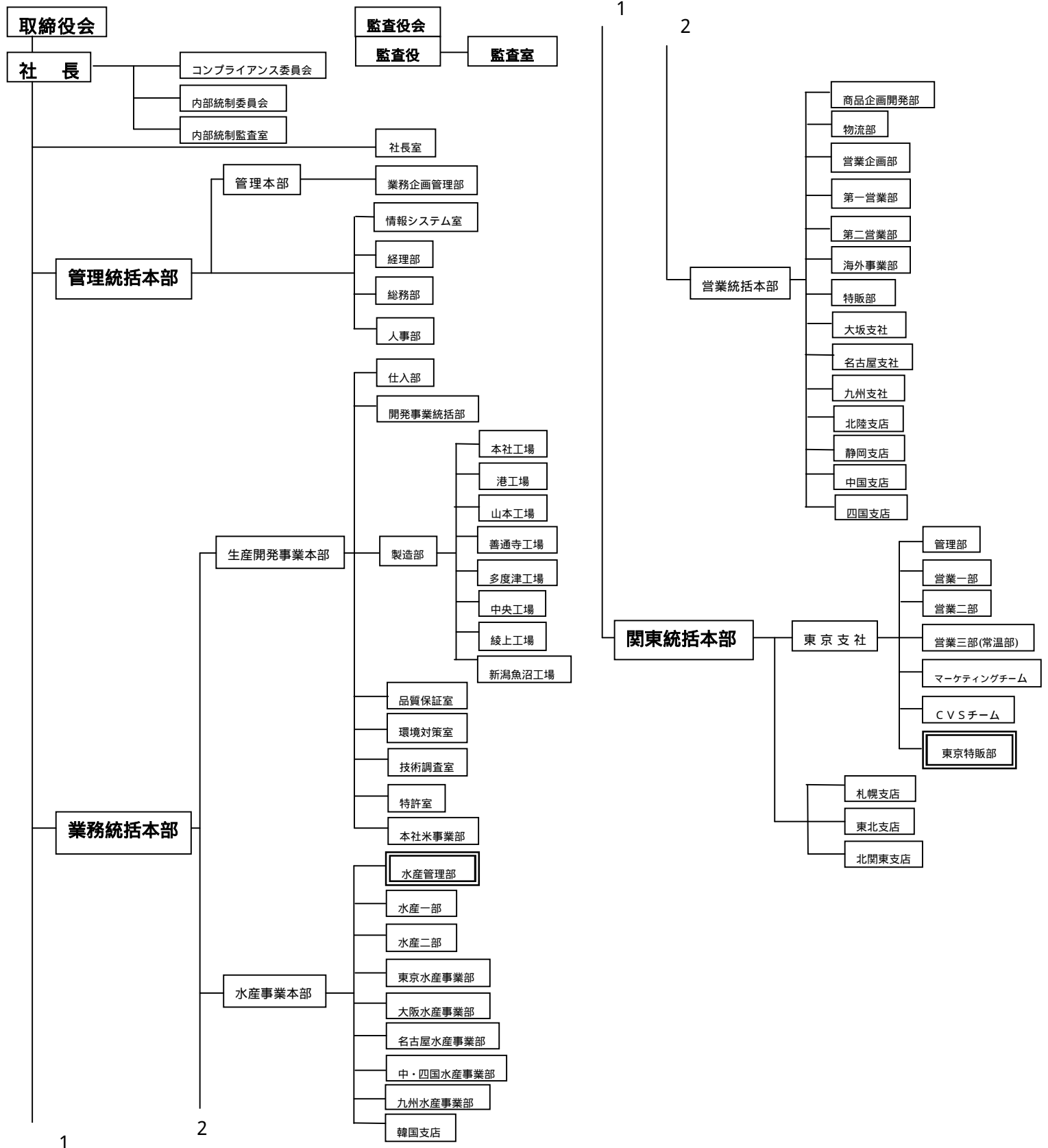
< 帳合取引に係るフロー >

(別紙1)

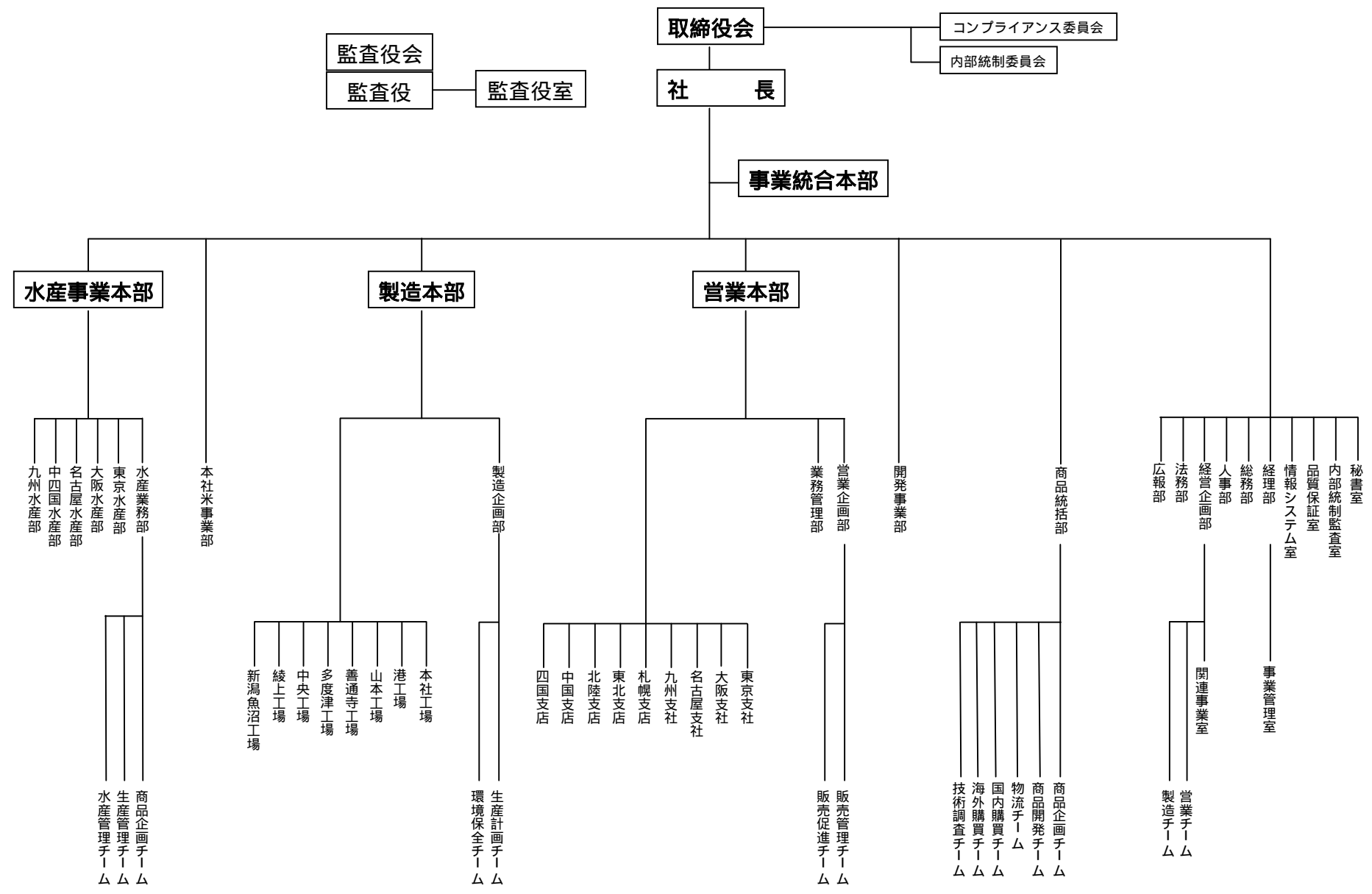


1: 営業部、水産部等事業部門

<組織図(旧)(平成18年10月1日付)>

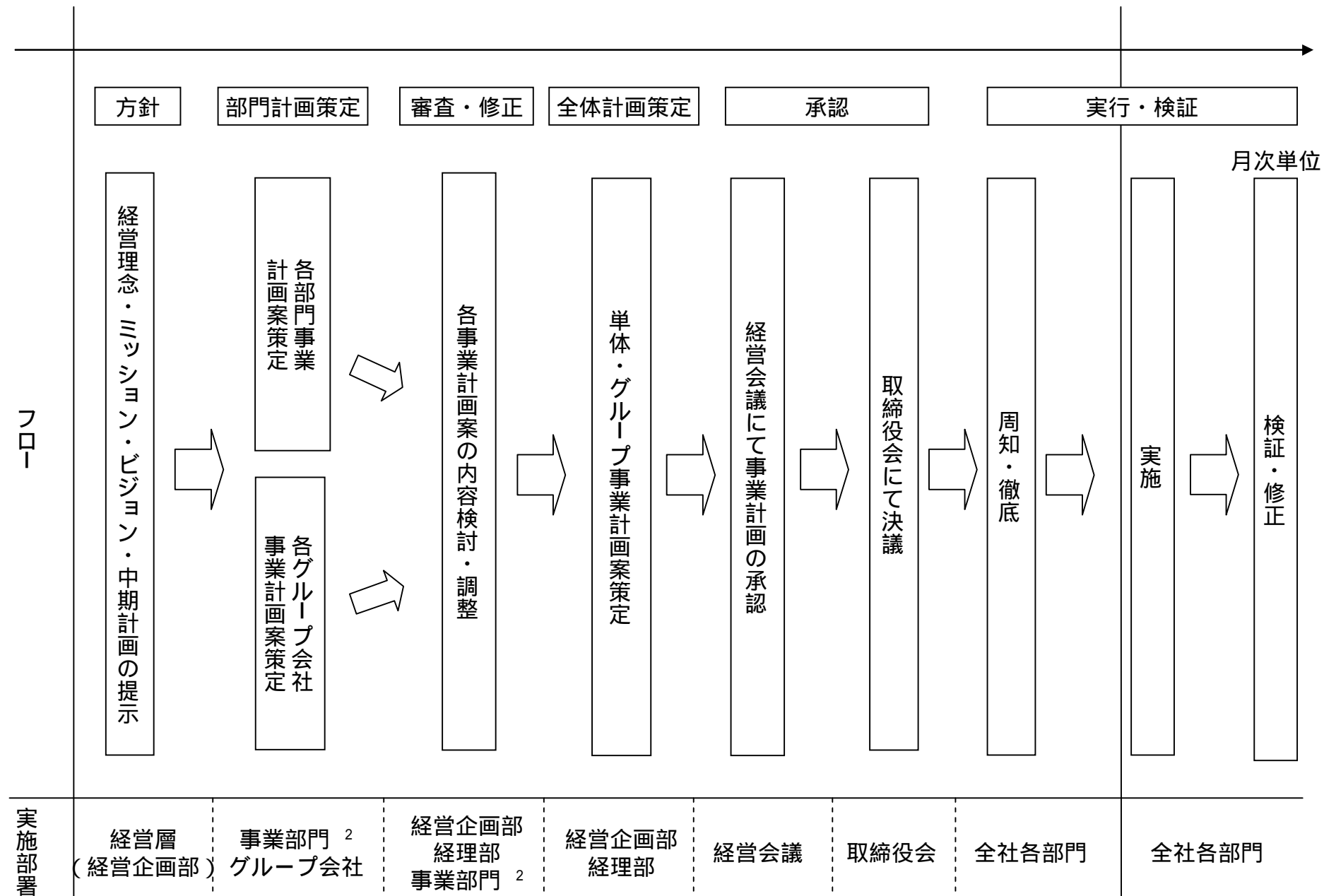


<組織図(新) (平成20年1月1日付)>



< 事業計画の策定に係るフロー >

(別紙4)



2：営業部、水産部、製造部等事業部門