

平成21年7月3日

各 位

会 社 名 株式会社 シャルレ
代表者名 代表取締役社長 岡本 雅文
(コード番号 9885 大証第二部)
問合せ先 管理本部長 奥平 和良
TEL (078) 792-7134

大阪証券取引所への「改善状況報告書」の提出について

当社は、平成20年12月19日に大阪証券取引所に提出した改善報告書に関し、大阪証券取引所における上場有価証券の発行者の会社情報の適時開示等に関する規則第23条の2第1項の規定に基づいて、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、本日添付のとおり大阪証券取引所に提出いたしましたので、お知らせいたします。

今後とも当社では、株主、投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様に対して常に適切な情報開示を行い、信頼を一日も早く取り戻すことが出来るよう、改善策を確実に実効あるものとし、あわせて継続的な運用と徹底に向けた取り組みを引き続き行ってまいります。

添付資料：改善状況報告書

以 上

改善状況報告書

平成 21 年 7 月 3 日

株式会社大阪証券取引所
取締役社長 米田道生 殿

株式会社 シャルレ
代表取締役社長 岡本 雅文

平成 20 年 12 月 19 日付で提出致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の会社情報の適時開示等に関する規則（以下「適時開示規則」といいます。）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致します。

1. 改善報告書の提出経緯

(1) 改善報告書提出に至る経緯

当社は、平成 20 年 9 月 19 日付「当社株式に対する公開買付けに関する賛同意見表明のお知らせ」において、当社の取締役兼代表執行役社長であった林勝哉（以下「元社長」といいます。）による MBO の一環として行われた有限会社サザンイーグル及び有限会社オットーによる当社普通株式に対する公開買付け（以下「本件公開買付け」といいます。）について、賛同意見を表明する旨を開示致しました。

当社は、当該開示「買付け等の価格の評価の公正性を担保するための措置及び利益相反を回避するための措置」（2. (3)）において、

- ① 「取締役兼代表執行役社長である林勝哉は、公開買付者らの発行済株式の 100% を実質的に保有する Tomorrow に対し、ハヤテ・ビークルを通じて出資を行うことが予定されており、意思決定の公正性を担保するため、当社の取締役会における本取引に関連する審議及び議決には、特別利害関係人として参加しておりません。」
- ② 「当社取締役会は、平成 20 年 6 月より、本取引に法的論点に関する説明を弁護士法人大江橋法律事務所から受けております。」

旨開示しておりました（以下「本件開示内容」といいます。）。

しかしながら、その後、利益相反行為があった旨の内部通報があり、第三者委員会による調査等の結果、

ア 創業家一族のアドバイザーであるハヤテインベストメント株式会社が、当社社外取締役らによる 8 月 31 日の取締役会で決議された利益計画の検討過程に関与・アドバイスを

行っていた事実

イ 法律事務所より本件公開買付けに関する法律意見書のドラフトを受領していたものの、「株式の算定価格を低くする目的で利益計画を作成したと判断される可能性が十分ある」とする法律事務所の意見は容認できないと考え、意見書の正本を受領しなかった事実が認められるに至りました。

そこで、当社は、平成 20 年 11 月 18 日、当社の本件開示内容は、「買付け等の価格の評価の公正性を担保するための措置及び利益相反を回避するための措置」という、投資判断上重要な事項について、投資者に誤解を生じさせるものであり、当社の適時開示体制の重大な不備に起因する不適正な開示等であり、当社の開示体制に改善の必要性が高いものと認められるとの理由で、適時開示規則第 23 条第 1 項に基づき改善報告書の提出を求められました。

(2) 改善報告書の提出

当社は、平成 20 年 12 月 19 日、適時開示規則第 23 条第 3 項に基づき、改善報告書を提出致しました（平成 20 年 12 月 19 日付「大阪証券取引所への『改善報告書』の提出について」をご参照ください。以下「本件改善報告書」といいます。）。

2. 不適正な開示の原因となった当社の問題点

不適正な開示の原因となった当社の問題点は、以下の通りであると考えております。

(1) 「オーナー経営」の弊害に関する問題

大株主の創業家一族である元社長が、取締役兼代表執行役社長の立場を利用して、本件公開買付けのプロセスに不適正な関与を行っていたものであり、いわゆる「オーナー経営」の弊害に関する問題があったと考えております。

(2) 経営トップのコンプライアンス意識の欠如の問題

取締役兼代表執行役社長及び他の取締役において、コンプライアンス意識が欠如していたことが問題であったと考えております。

(3) 組織体制上の問題（コーポレート・ガバナンスの問題）

① 取締役会の機能不全

取締役会が、元社長の行動を十分に把握できておらず、取締役会が十分に機能していなかったことが問題であったと考えております。

② 社外取締役の機能不全

社外取締役のコンプライアンス意識の欠如及び社外取締役の牽制機能を果たす体制が

築かれていなかったことが問題であったと考えています。また、組織として、社外取締役をサポートする体制が十分ではなかったことも問題であったと考えております。

(4) 監視活動の問題（監査委員会・内部監査部）

監査委員会及び監査委員会をサポートする部署である内部監査部が、適時に事実関係を把握することができておらず、十分な監視活動ができていなかったことが問題であったと考えております。

(5) 適時開示体制の問題

適時開示に関する詳細なルールや判断の際の指針がなかったこと、また、適時開示の重要性に対する意識が不十分であったことが問題であったと考えております。

3. 改善措置

上記問題点に対する改善措置として、本件改善報告書に記載した事項は、以下の通りです。

(1) 「オーナー経営」の弊害に関する問題に対する改善措置（新経営体制の確立）

① 創業家一族の退任

本件改善報告書記載の通り、元社長は、すでに平成 20 年 12 月 2 日付で代表執行役社長の地位を解任されておりましたが、さらに、平成 20 年 12 月末日をもって、取締役を辞任することとしておりました。

また、創業家一族である取締役林宏子（以下「元取締役林」といいます。）も、平成 20 年 12 月末日をもって、取締役を辞任することとしておりました。

② 社外取締役の辞任

平成 21 年 4 月末頃を目処に臨時株主総会を開催し、社外取締役は全員辞任して新たな取締役を選任することとしておりました。

③ 新経営体制

i) 新代表執行役

本件改善報告書記載の通り、すでに平成 20 年 12 月 2 日付で、新たな代表執行役社長として執行役であった岡本雅文を、代表執行役副社長として同橋本欣也を選定致しております。

ii) 新任取締役

新たな取締役の選任にあたり、取締役候補者については、当社指名委員会が執行

役等の意見等も踏まえたうえで選定し、後述するガバナンス監視委員会に取締役候補者として諮問したうえで、最終的に決定することとしておりました。

社外取締役候補者については、弁護士その他法律問題に強い実績のある方とし、日本取締役協会の独立取締役コードなどを参考に候補者の独立性を十分確保することとしておりました。

また、取締役候補者については、社内事情に精通した人間で、かつ創業家一族ではなく、本件公開買付けに関する利益相反行為に関与していない者を含めることとしておりました。

iii) 指名委員会の強化

今後も、従前と同様、指名委員会を社外取締役のみで構成し、適切な取締役候補者の選定を担保することとしておりました。

iv) ガバナンス監視委員会

元社長及び元取締役林が取締役を退任した後も、依然として創業家一族が当社の大株主である状況下であり、また、社外取締役については、新たな取締役が選任されるまでは留任する予定となっております。そこで、再び「オーナー経営」の弊害が生じないように、平成21年1月末頃までを目処に、コーポレート・ガバナンスに造詣の深い外部の独立した有識者（弁護士等）によってガバナンス監視委員会を設置し、以下の事項を行って頂くこととしておりました。

- a 新たな取締役が選任されるまでの間、改善措置の実施状況の監視を行い、また、取締役会や執行役の職務執行が、創業家一族の影響を受けず、一般株主の利益を害することなく適切に行われているかを監視すること（選任後については、ガバナンス監視委員会の意見を踏まえて決定致します。）。
- b 当社が選定する取締役候補者及び執行役候補者について、創業家一族からの独立性の有無をチェックすること。
- c 当社の現状等を踏まえた、当社にとって最適な機関設計について提言すること。
また、設置後速やかに、新たに代表執行役に就任した岡本雅文及び橋本欣也の創業家一族からの独立性についてチェックを行って頂くこととしておりました。

(2) 経営トップのコンプライアンス意識の欠如の問題に対する改善措置

取締役及び執行役を対象として、定期的に、外部の専門家を招いた講習や、外部で行われるセミナー等に参加させる等して、コンプライアンス及びコーポレート・ガバナンスに関する教育を実施し、経営トップの意識改革を図ることと致しておりました。

また、実施状況について、内部監査部がチェックを行うものとしておりました。

(3) 組織体制上の問題（コーポレート・ガバナンスの問題）に対する改善措置

① 取締役会の機能不全に対する改善措置

取締役会は、内部監査部との連携を深め、また、他部署からも積極的に業務報告を求める等して、情報の収集を図るとともに、執行役からの業務執行状況の報告の頻度を四半期に一度から定時取締役会の開催ごとに変更することとしておりました。

② 社外取締役の機能不全に対する改善措置

社外取締役は、監査委員会の事務局としての内部監査部のほかに、必要に応じて適宜、自己の職務をサポートする使用人を社内の各部署の適任者から任命することができる体制にし、これにより任命された社員については、社外取締役からの指示に関しては、取締役、執行役等の他の指揮命令を受けないようにすることとしておりました。

また、これに関連する社内規程の整備を行うこととしておりました。

(4) 監視活動の問題に対する改善措置（監査委員会・内部監査部の強化）

取締役会の過半数が社外取締役から構成され、監査委員会も社外取締役から構成されていることを考慮し、迅速かつ実効的な監視活動ができるよう、監査委員会の事務局としての内部監査部には、執行役等の業務執行状況も監視の対象とすべく、その権限・義務を拡充することとしておりました。

具体的には、内部監査部は、経営陣のコンプライアンス等が特に問題となる案件に関しては、必ず、担当者（取締役・執行役・取締役会事務局）から報告を求め、また、関連する資料の提出を求めることとし、これまで出席が認められていた経営会議のほかに、取締役会及び委員会等の会議に適宜出席できる取扱いとすることとしておりました。

そして、内部監査部は、把握した情報を、適時に監査委員会に報告し、重要事項については、監査委員会より取締役会への報告を徹底するとともに、内部監査部より直接取締役会への報告もできる取扱いとし、また、必要に応じて、適宜 IR 担当執行役・社員へも伝達していくこととし、適切な情報開示がなされることを担保することとしておりました。

さらに、内部監査部の監視活動を実効的にするために、外部の専門家（法律事務所）との連携を強化することとしておりました。

以上の措置を現実的かつ効率的に実施するために、監査委員会事務局の人員を2名増員することとし、また、これに関連する社内規程の整備を行うこととしておりました。

(5) 適時開示体制の問題に対する改善措置

① 適時開示体制の強化

適時開示全般に関する詳細な業務手続ルールを制定し、適時開示体制を次の通り再構築することとしておりました。

i) 会社情報の集約部署を、経営企画部のみならず、法務部も加え、ダブルチェックを

行える体制とすることと致します。

- ii) 経営企画部及び法務部は、監査委員会及び内部監査部その他の部署との連携を深めることと致します。また、適時に十分な情報を把握できるようにするため、経営企画部に、コンプライアンス事務局（法務部所管）及び内部通報の社外窓口となっている法律事務所に対し必要に応じて内部通報の有無や内容等の報告等を求めることができる権限を与えることと致します。
- iii) 情報取扱責任者としての IR 担当執行役は、情報開示の要否及び内容の適正性について判断に迷う場合は、経営企画部のみならず法務部と相談することとし、また、必要に応じて IR 担当執行役が適宜決定する参加者から構成される「適時開示情報検討委員会」を開催して検討することができることとし、その旨を定めたルールを制定することと致します。
- iv) 適時開示にあたり、IR 担当執行役、経営企画部長及び法務部長が判断に迷う場合は、IR 担当執行役が大阪証券取引所へ事前相談をすることと致します。

② 適時開示に関する教育の実施

次の通り、適時開示に関する教育を実施することとしておりました。また、内部監査部が、実施状況についてチェックを行うこととしておりました。

- i) 役員、IR 担当社員、内部監査部社員、各部門長に対し、東京証券取引所の「会社情報適時開示ガイドブック」や大阪証券取引所の「会社情報適時開示の手引き」等に基づいた社内勉強会を実施することと致します。また、弁護士等外部の専門家を招いた講習を実施したり、外部で行われるセミナー等に参加させる等して、適時開示に対する社内の意識改革を図ることと致します。
- ii) 代表執行役社長自らが適時開示方針を策定し、取締役会で説明するとともに、社内報、イントラネット（社内専用のサイト）等の社内広報ツールへ掲載し、社員に対しても適時開示に関する知識を周知させることと致します。

(6) 内部通報制度の整備・強化に対する改善措置

内部通報制度を、次の通りさらに整備・強化し、社員が利用しやすい制度とすることとしておりました。

- ① 本件改善報告書提出当時は、一時的ではありましたが、内部通報を担当するコンプライアンス担当執行役を代表執行役が務めていたため、従前のように、代表執行役がコンプライアンス担当執行役とされない取扱いとすることとし、新たにコンプライアンス担当執行役が選任されるまでの間、コンプライアンス担当執行役の権限は、内部監査部長がこれを執り行うことと致します。
- ② コンプライアンス事務局は、内部通報者に対する不利益な取扱いの有無に関し事実調査を行う場合には、社外通報窓口となっている法律事務所の弁護士とともにこれを行う等して適正な調査結果が得られるようにし、調査結果及び不利益な取扱いを行った者に対する

処分については、取締役会に報告することと致します。

- ③ 内部通報制度及び通報者の保護に関する規程を、社内報、イントラネット（社内専用のサイト）等の社内広報ツールへ掲載し、社員に周知徹底させることと致します。

4. 改善措置の実施状況

当社は、本件改善報告書の提出に至った主な問題点は、取締役において資本と経営の分離の認識が甘く、またコンプライアンス意識が欠如していたこと、取締役会、監査委員会、内部監査部等の各機関相互の牽制機能が働いていなかったことであったと考えております。

当社は、少数株主を含めたすべての株主から付託を受けていること、また、株主や投資家の皆様、社員や販売代理店等の皆様に支えられていることを改めて認識し直すとともに、取締役や執行役等の経営者のコンプライアンス意識の向上、各機関相互の牽制機能の強化等を目指して、以下のとおり改善措置を実施致しました。

(1) 「オーナー経営」の弊害に関する問題に対する改善措置の実施状況（新経営体制の確立）

① 創業家一族の退任

元社長及び元取締役林は、平成 20 年 12 月末日付をもって取締役を辞任しております。現在、当社の取締役及び社員等には、創業家一族の者はおりません。

なお、創業家一族は当社の大株主であり、その付託に応えることは必要であると認識しております。そのため、当社と致しましては、事業の建て直しを早期に図り、業績を回復させるとともに、創業家一族を含めた株主との信頼関係と緊張関係のバランスを保ちながら、少数株主の利益を損なわないよう、ステークホルダーの皆様の期待に応えてまいりたいと考えております。

② 社外取締役の辞任

前述の通り、本件改善報告書では、平成 21 年 4 月末頃を目処に臨時株主総会を開催して新たに取締役を選任し、社外取締役は全員辞任する予定であり、当社と致しましても、当初は、本件改善報告書のスケジュールに基づき進めておりました。

しかしながら、一方で、委員会設置会社を継続しながらコーポレート・ガバナンス等を強化するためには相当数の取締役の選任が必要となること、当社の事業規模（現時点では、国内レディースインナー等卸売事業が当社グループ連結業績のほぼ 100%を占めている）から鑑みると選任できる取締役の人数に限られることや、当社が委員会設置会社に移行した当初の目的は、事業子会社を複数持つ純粋持株会社として、事業規模の拡大に対応して企業統治を強化すること及び迅速な意思決定を行うことにありましたが、業績の低迷等を理由としてギフト卸売事業の譲渡を行う等事業を縮小し、また、平成 20 年 10 月 1 日付で当社の子会社のレディースインナー等卸売事業に関する権利義務を吸収分割にて承

継し事業持株会社に再移行してレディースインナー等卸売事業の再構築を目指している当社の現状においては、当社が委員会設置会社を維持する意義が薄れている等の理由から、当社において、委員会設置会社の継続の是非（監査役会設置会社への移行）について検討を進めておりました。その結果、当社は、平成 21 年 3 月 13 日開催の取締役会において、監査役会設置会社へ移行することを決議するに至りました。

当社と致しましては、当該状況のもとで、臨時株主総会を開催して一旦委員会設置会社のもとで新任取締役を選任し、約 2 ヶ月後の定時株主総会において、機関設計変更とともに新任取締役を新たに選任するとなれば手続として煩雑となること、新任取締役の人選については機関設計変更後の当社の体制等を踏まえ、時間をかけて適任者を選定することが妥当であること、また、社外取締役に対するコンプライアンス等に関する研修等の実施、内部監査部との連携強化等により、コンプライアンス等の意識の欠如や社外取締役の機能不全等の問題点について改善が図られつつあると思われること、さらに、ガバナンス監視委員会において社外取締役の職務執行に対する監視がなされること等から鑑み、平成 21 年 6 月 24 日開催の定時株主総会まで現体制を継続して運営を行い、当該総会において、機関設計の変更の議案と併せて新たな取締役を選任することが、当社にとっては最適な選択であると判断を致しました。

これにより、社外取締役は、平成 21 年 4 月末頃に辞任することなく、平成 21 年 6 月 24 日開催の定時株主総会時まで務め、同総会の終了をもって退任致しました。

なお、新たな取締役の選任が定時株主総会時となったことにつきましては、ガバナンス監視委員会において、不相当とする理由は認められない旨の答申を頂いております（以上につき、平成 21 年 3 月 13 日付「機関設計変更（監査役会設置会社への移行）」に関するお知らせ）をご参照ください。

③ 新経営体制

i) 平成 21 年 6 月 24 日開催の定時株主総会終了まで（委員会設置会社）

ア 新代表執行役及び執行役

前述の通り、平成 20 年 12 月 2 日開催の取締役会において、創業家一族である元社長が代表執行役の地位を解任されたことに伴い、同取締役会において、執行役であった岡本雅文を代表執行役社長に、同橋本欣也を代表執行役副社長にそれぞれ選定致しました。

選定の理由は、岡本雅文については、①化粧品事業を立ち上げて成功に導いた実績があり、ビジネスのプロセスを十分理解しているうえ、的確な判断能力によって、今後の新しい事業を展開していくうえでの指導力を発揮していくことが期待できること、②従来の取締役会における執行役としての報告内容が適時・的確かつ論理的に行われており、業務執行の監視監督を行う立場として、事実関係が明快に理解できること、③問題が発生した場面において、論理的な判断によって、チームをまとめてリーダーシップをとってきた実績があること等であり、また、橋本欣也については、①営業での

長年の実績と経験があり、当社にとってもっとも大切な代理店に対して安心感を与えることが期待できること、②営業経験に基づいた的確な判断力と遂行力を有していること、③物事の考え方として硬軟両面を持ち合わせており、社内の調整役も期待できること、④担当している中期戦略推進担当は、今後の当社にとって重要な役割であり、継続的な取り組みが必要であること等です。

また、当社は、平成 20 年 11 月に実施した社内調査以降、岡本雅文、橋本欣也の 2 名は、本件 MBO について反対であること、及び、株主に対する責任として創業家は取締役を辞任すべきとの意見を表明している点、また業務上の関係を超えて、特段の個人的な関係があるわけではない点より、創業家からの独立性は担保されていると考えました。

以上のことに基づき、両名が代表執行役社長、代表執行役副社長を担うことについてガバナンス監視委員会に諮問したところ、不相当とする理由は認められないとの答申を頂きました。(平成 21 年 2 月 25 日付「当社執行役に対するガバナンス監視委員会の答申書の受領について」をご参照ください。)

また、経営体制の強化を図るため、平成 21 年 4 月 10 日開催の取締役会において、新たに馬場博明を執行役に選任致しました。馬場博明が執行役としての的確性及び創業家一族からの独立性については、ガバナンス監視委員会により、不相当とする理由は認められないとの答申を頂いております(平成 21 年 4 月 10 日付「執行役人事に関するお知らせ」をご参照ください。)

イ 指名委員会の強化

従前と同様、指名委員会は社外取締役のみで構成致しました。

指名委員会は、取締役及び監査役の各候補者を選定するにあたっては、個々人の経歴、専門性、創業家からの独立性の有無、各役員間におけるチームワークの有無等の観点から吟味して選定を行いました。また、指名委員会を構成する社外取締役は、本件公開買付け当時の社外取締役 3 名となることから、執行役、取締役及び監査役の各候補者の選定の公正性及び客観性を担保するため、指名委員会で選定した各候補者に対しては、改めてガバナンス監視委員会に諮問し、ガバナンス監視委員会からは、各候補者がその職を担うことについての的確性及び創業家一族からの独立性について不相当とする理由は認められないとの答申を頂いております。

ii) 平成 21 年 6 月 24 日開催の定時株主総会終了後の新経営体制（監査役会設置会社）

ア 新任取締役及び監査役

平成 21 年 6 月 24 日開催の定時株主総会において、新たに取締役及び監査役を選任致しました。

当該取締役及び監査役の選任にあたっては、指名委員会が、執行役等の意見等も踏まえて候補者を選定し、ガバナンス監視委員会より平成 21 年 5 月 12 日付答申書にお

いて不相当とする理由は認められない旨の答申を得て、最終的に決定致しました。

新任取締役については、社内事情に精通した人間で、創業家一族ではなく、本件公開買付けに関する利益相反行為に関与していない者として代表執行役社長であった岡本雅文及び代表執行役副社長であった橋本欣也を選任したほか、平成 21 年 4 月 10 日より執行役を務めていた馬場博明を選任致しました。また、社外取締役及び監査役については、当社に求められるガバナンスの強化、コンプライアンスの遵守、適時開示の強化等について、造詣が深く、十分な経験を有する者（弁護士、税理士等を含みます。）を選任致しました。

iii) ガバナンス監視委員会

平成 21 年 1 月 9 日開催の取締役会において、取締役会及び執行役の業務執行の状況を監視し、当社が創業家一族の意向に左右されることなく、少数株主の利益にも配慮した経営を行い、適正なコーポレート・ガバナンスを構築していくことにつき、監視・助言を頂くことを目的に、コーポレート・ガバナンスに造詣の深い弁護士等の有識者を委員とするガバナンス監視委員会を設置致しました。

現在までに、ガバナンス監視委員会は、5 回開催しております。ガバナンス監視委員会の構成員及び主な活動状況は、下記の通りです。

■ ガバナンス監視委員会委員

稲葉威雄（委員長）、竹原相光（委員）、河津博史（委員）

■ シャルレ

林達三（取締役）、木村勝紀（取締役）、水弘純（取締役）、
岡本雅文（代表執行役社長）、橋本欣也（代表執行役副社長）
馬場博明（執行役）

■ 社外事務局

三井法律事務所：猪木俊宏、西岡祐介、水川聡

■ シャルレ事務局

（第 1 回～第 3 回） 岡本雅文（代表執行役社長）

（第 4 回～第 5 回） 奥平和良（管理本部長）、原豊（法務部長）

第 1 回	
場所	三井法律事務所（東京都港区赤坂 2 丁目 14 番 32 号）
日時	平成 21 年 1 月 9 日 13:00-15:35
主な内容	下記事項について、主に代表執行役社長より、また、補足的に社外事務局並びに取締役より、それぞれ委員 3 名に対して説明が行われました。 1. 改善報告書の提出を求められるに至った経緯、事実関係の情報共有 ⇒ 社外事務局より、改善報告書の提出を求められるに至った経緯、

	<p>事実関係を説明のうへ、委員に対して、岡本執行役、橋本執行役のMBOに関する関与の度合いについて、ガバナンス監視委員会で確認を頂きたい旨、依頼致しました。これに対して委員長より委員会で審議する旨、回答がありました。</p> <p>2. ガバナンス監視委員会の設置目的、役割の説明</p> <p>社外事務局より、ガバナンス監視委員会の設置目的、役割の説明を致しました。これに対して委員からは特に質問はなされませんでした。</p> <p>3. 代表執行役2名の経歴及び選定理由の説明</p> <p>⇒ 委員より取締役に対して、代表執行役2名の選任理由等の説明を求められ、水弘取締役及び木村取締役から説明が行われました。これに対して委員からは特筆すべき意見はありませんでした。</p> <p>4. 取締役等の役員候補者の人選についての状況報告</p> <p>⇒ 代表執行役社長より、執行役については、コンプライアンス、管理本部等を担当すべき人材を早急に確保しようとしている旨の説明が行われました。また、その他の役員候補者の選定の状況についても説明が行われました。これに対して委員から、各候補者のリファレンスを取得するようにとの要請があり、代表執行役社長はこれを了承致しました。</p> <p>5. 機関設計変更についての意見交換</p> <p>⇒ 代表執行役社長より、委員会設置会社から監査役会設置会社への機関設計の変更について、ガバナンス監視委員会の意見を求めました。委員からは、一般論からすると委員会設置会社は無機能株主が多い会社に有効であるので、シャルレの場合はあまり委員会設置会社にする実益がないのかもしれないとの意見がありました。</p> <p>他委員からは、今回ガバナンスが有効に機能しなかったこともあり、任期が長期間である監査役を選任する方が、大株主からの独立性の観点からは望ましいということも考えられるという意見がありました。</p> <p>また委員より、機関設計の変更の時期について、定款変更の必要性や役員候補者の選定のことを考えると、役員の選任のためだけに臨時株主総会を開催するのではなく、6月の定時株主総会において、役員の選任及び機関設計の変更を併せて議案として提出するという方法もありうるのではないかとのご意見がありました。</p>
--	---

第2回	
場所	三井法律事務所（東京都港区赤坂2丁目14番32号）
日時	平成21年1月29日 12:30-16:00
主な内容	<p>下記事項について、主に代表執行役社長より、また、補足的に社外事務局及び取締役より、それぞれ委員3名に対して説明が行われました。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ガバナンス監視委員会の役割、諮問事項及び答申の範囲を確認 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 委員より、ガバナンス監視委員会の役割について、基本的にガバナンスが公正に行われているかをチェックすることとなるが、多くの事項は経営判断であり経営者の裁量が認められる事項であるため、ガバナンス監視委員会としては、①経営者による情報収集が十分であるか、②経営者の判断が不合理ではないか、との観点からチェックをすることとなるとの指摘がなされました。また、②については、創業家の意向に左右された判断ではないかという点を特に監視しなければならないという意見がなされました。これに対して取締役、執行役一同の合意がありました。 2. ガバナンス監視委員会が、代表執行役2名の的確性及び本件改善報告書の提出に至った原因を調査するため、関係者のヒアリングを実施すべきこと <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 委員より、事実調査について公正性を確保するために、直接、委員会よりMBOに関与したプロジェクトメンバーに対してヒアリングを行うべきとの意見がなされました。これに対して取締役、執行役一同の合意がありました（なお、ヒアリングは、平成21年2月7日に実施しております。）。 3. 新執行役候補者の選定についての状況報告及び経歴の説明 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 代表執行役社長より、人材斡旋会社からの情報及び面談結果に基づき、新執行役候補者の経歴や人柄について説明が行われ、委員より、リファレンスを取得すべき旨、及び試用期間を設けるなどの慎重な対応が望ましいとの意見がありました。代表執行役社長より、リファレンスの取得を行う旨回答致しました。また、代表執行役社長より、当該リファレンスより候補者の創業家からの独立性を含めた的確性チェックの答申作成の依頼がなされました。 4. 機関設計変更及び新任取締役の選任時期についての意見交換 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 代表執行役社長より、機関設計変更の時期について4月に臨時株主総会を開催し決議するのでなく、6月の定時株主総会で決議することの意見を求めました。これに対し、委員より、4月に臨時株主総会を開催する場合、それまでに適任の候補者が見つけられるか、また、

	<p>監査役会設置会社への機関変更の時期をどうするか等の点が問題となる旨の意見がなされました。あわせて、機関設計を変更する場合には社外取締役を入れるかどうかの検討を要すること、また、監査役会設置会社にする前提で、早急に常勤監査役として適任の候補者を選出すべき旨の意見がなされました。</p> <p>5. 代表執行役社長より、本件改善報告書記載の改善措置の実施状況の報告及び意見交換</p> <p>⇒ 代表執行役社長より、改善報告書の実施状況につき報告がなされました。これに対して委員より、適時開示規程の策定については、会社が適切と考え、情報がスムーズに伝わるのであれば委員会としては規程の詳細内容までコメントする必要はないとの意見がなされました。また、内部通報の規程については、社内の通報が不適切な場合は、全従業員に対し違法状況を確認し、通告義務を課すこと、通報は匿名でも良いが、調査できるような具体的な内容を通報すべき旨を規定すること、通報に基づく調査及び処理について公表して、会社が真剣に対応していることを従業員に示すこと等を内容とすることが妥当であるとの指摘がなされました。これに対して代表執行役社長より、指摘を踏まえて検討する旨の意見がなされました（なお、後述の通り、平成21年5月1日付でコンプライアンス相談・申告要領の改正を行っています。）。</p>
--	---

第3回	
場所	三井法律事務所（東京都港区赤坂2丁目14番32号）
日時	平成21年3月9日 12:30-14:40
主な内容	<p>下記の内容について、代表執行役社長より、委員3名に対して説明が行われました。</p> <p>1. 本件改善報告書記載の改善措置の実施状況の報告</p> <p>⇒ 代表執行役社長より、改善報告書の実施状況につき報告がなされました。</p> <p>2. 機関設計変更に関する答申書の確認</p> <p>⇒ 代表執行役社長より、機関設計変更について、4月の臨時株主総会を行わず、6月の定時株主総会において、委員会設置会社から監査役会設置会社への移行にする旨の説明が行われ、当該機関設計の変更に関する答申書の作成を依頼しました。委員からは、答申書作成の了解を頂きました。</p> <p>3. 代表執行役社長より、機関設計変更後の取締役及び監査役候補者の選定についての状況報告</p>

	<p>⇒ 代表執行役社長より、機関設計変更後の役員の候補者として、取締役 4 名（常勤取締役 3 名、社外取締役 1 名）、監査役 3 名（常勤監査役 1 名、非常勤監査役 2 名）での構成を考えている旨の説明がなされました。委員より、社外監査役に関しては、弁護士のみならず、会計に詳しい人材も選定した方がよいとの意見がなされました。また、各候補者のリファレンスを取得することが望ましいとの意見がなされました。なお、当該役員の選定に関する答申については、全員まとめて行うこととなりました。</p>
--	--

第 4 回	
場所	三井法律事務所（東京都港区赤坂 2 丁目 14 番 32 号）
日時	平成 21 年 4 月 23 日 12:30-16:00
主な内容	<p>下記の内容について、代表執行役社長及び馬場執行役より、委員 3 名に対して説明が行われました。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 本件改善報告書記載の改善措置の実施状況の報告 <p>⇒ 馬場執行役より、改善報告書の実施状況について報告がなされました。</p> 2. 機関設計変更後の内部監査部、監査役及び会計監査人の役割、位置づけ等に関する意見交換 <p>⇒ 馬場執行役より、機関設計変更後のガバナンス体制（案）（※本改善状況報告書最終頁添付の参考図）について説明が行われました。委員長より、監査役会設置会社における内部監査部は、社長の直轄部署として、社長の目の届かない部分をチェックするという役割がある、また、監査役と会計監査人との連携をどのようにして運営をしていくかが課題である等の意見がなされました（なお、当該意見を踏まえた、当社の機関設計後の内部監査部の位置づけ等については、後述の通りです。）</p> 3. 機関設計変更後の取締役及び監査役候補者の選定についての状況報告、経歴及び選定理由の説明並びに答申書の依頼 <p>⇒ 委員より、各候補者の選定の理由、経緯等について質問が行われ、代表執行役社長及び馬場執行役より、各候補者について、略歴書、リファレンス資料等をもとに、経歴や選定の理由を説明するとともに答申書の作成の依頼を行いました。</p>

第5回	
場所	三井法律事務所（東京都港区赤坂2丁目14番32号）
日時	平成21年6月4日 12:30-14:30
主な内容	<p>下記の内容について、馬場執行役より、委員2名に対して説明が行われました。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 本件改善報告書記載の改善措置の実施状況の報告 ⇒ 馬場執行役より、改善報告書の実施状況について報告がなされました。 2. 改善状況報告書（案）の内容の報告及び機関設計変更後のコーポレート・ガバナンス体制（案）の説明 ⇒ 委員より、監査役会設置会社に移行した際には、監査役会と内部監査部の監査が二重にならないよう効率よく監査を行える体制が望ましいこと、事前に監査計画の段階で摺り合わせを行い、随時、情報を交換することで、効率性が高まるのではないかとの意見がなされました。

当社は、ガバナンス監視委員会に対し、求められた資料や情報については、すべて開示しております。また、代表執行役2名の的確性及び本件改善報告書の提出に至った原因の調査にあたっては、情報提供者が当事者となることから、情報の公正性を確保するため、MBOに関与したプロジェクトメンバーに対して直接ヒアリングを実施して頂きました。

当社は、ガバナンス監視委員会に対し、取締役会議事録を送付する等して、諮問事項に限らず業務執行に関しても、妥当性及び遵法性の観点から問題がないか監視頂いており、財務報告に係る内部統制システムの報告書の書き方等についても助言を頂きました。

当社の取締役及び執行役は、ガバナンス監視委員会からの様々なご指摘を受け、コンプライアンスをより身近な問題として捉えるように意識を向上させることができたと考えております。

(2) 経営トップのコンプライアンス意識の欠如の問題に対する改善措置の実施状況

当社は、社会によって活かされており、そのためには社会を構成する株主、顧客、従業員等の様々なステークホルダーに対し、真摯な態度で臨むことが必要であり、コンプライアンスの強化は、企業が長期安定的に収益を確保し、事業を発展させていくために不可欠であると考え、以下の研修を実施致しました。

① 経営トップに対する研修の実施

経営トップのコンプライアンスに関する意識等を向上させるため、以下の研修を実施致しました。なお、実施状況については、内部監査部がチェックを行っております。

当該研修をきっかけとして、取締役及び執行役において、遵法性に対する意識が高まりました。取締役及び執行役は、役員相互間で、また、経営企画部、法務部、内部監査部等の関係部署との間で、今後の会社のあり方について議論を行ったり、取締役会や経営会議において法務部、内部監査部等に意見を求める等、当該研修を日常の業務執行に活かしております。

i) 社内研修

	第1回経営者研修（コンプライアンス）
場所	本社7F 役員会議室
日時	平成21年2月27日
参加者	社外取締役（3名）、執行役（2名）、顧問（1名）
講師	株式会社ビジネスブレイン太田昭和
内容	①コンプライアンス経営が要請される社会的背景と取締役の役割について、②当社が留意すべき関連法規について、③内部通報制度、競業取引、利益相反取引について

	第2回経営者研修（コーポレート・ガバナンス）
場所	本社7F 役員会議室
日時	平成21年3月13日
参加者	社外取締役（3名）、執行役（2名）、顧問（1名）
講師	株式会社ビジネスブレイン太田昭和
内容	①コーポレート・ガバナンスの目的、②企業不祥事とコーポレート・ガバナンスの関係、③委員会設置会社及び監査役会設置会社の長所と短所、④コーポレート・ガバナンスに重要な姿勢

	第3回経営者研修（適時開示）
場所	本社7F 役員会議室
日時	平成21年4月28日
参加者	社外取締役（3名）、執行役（3名）
講師	株式会社ビジネスブレイン太田昭和、法務部
内容	①適時開示の目的、②適時開示が求められる会社情報、③適時開示方針、④適時開示プロセスにおける留意点

	第4回経営者研修（新たな内部統制システムと取締役の責任）
場所	本社7F 役員会議室
日時	平成21年5月29日
参加者	社外取締役（3名）、執行役（3名）
講師	弁護士 木村 圭二郎氏
内容	①内部統制システムの変容、②企業会計審議会と会社法内部統制システム、③内部統制システムと取締役の職務、責任

ii) 社外研修

	コンプライアンス研修「取締役・執行役員の義務と責任」
場所	名古屋
日時	平成21年3月6日
参加者	執行役（1名）
講師	弁護士 堀越 董氏（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）
内容	①なぜコンプライアンスなのか、②役員の子会社に対する義務、③取締役の序列と責任の差異、④取締役の子会社に対する責任、⑤著名な実例と解説、⑥株主代表訴訟への対応、⑦取締役の第三者に対する責任、⑧会社法違反に当たる犯罪行為

	コンプライアンス研修「取締役・執行役員の義務と責任」
場所	東京：品川（品川グランドセントラルタワー 9F）
日時	平成21年3月11日
参加者	社外取締役（2名）、執行役（1名）、顧問（1名）
講師	弁護士 堀越 董氏（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）
内容	①なぜコンプライアンスなのか、②役員の子会社に対する義務、③取締役の序列と責任の差異、④取締役の子会社に対する責任、⑤著名な実例と解説、⑥株主代表訴訟への対応、⑦取締役の第三者に対する責任、⑧会社法違反にあたる犯罪行為

② 管理職に対する研修の実施

マネジメントを担う立場の管理職（本部長・副本部長6名、部長14名、課長24名）に対しても、コンプライアンスに関する意識等を向上させるため、以下の研修を実施致しました。なお、実施状況については、内部監査部がチェックを行っております。

当該研修では、管理職間で、当社業務に関するコンプライアンス面での問題点（当社のビジネスモデルが関係する特定商取引法、独占禁止法、個人情報保護法等の法律の規制に対す

る対応等)や課題についての意見交換がなされる等、管理職のコンプライアンス等に対する意識向上のきっかけとなりました。今後もこのような研修を定期的に行っていく等、全社員が日常業務に反映できるレベルを目指し継続して努力してまいります。

	部長向けコンプライアンス研修
場所	本社1F 会議室
日時	平成21年3月10日
参加者	部長 (17名)
講師	株式会社ビジネスブレイン 太田昭和
内容	①コンプライアンスとは何か、②企業不祥事の原因、③当社の消費者関連法、④内部通報制度とは、⑤内部告発により発覚した企業不祥事

	課長向けコンプライアンス研修
場所	本社1F 会議室
日時	平成21年6月2日
参加者	本部長 (5名) 部長 (10名) 課長 (24名)
講師	株式会社ビジネスブレイン 太田昭和
内容	①コンプライアンスとは何か、②企業不祥事の原因、③当社の消費者関連法、④内部通報制度とは、⑤内部告発により発覚した企業不祥事

(3) 組織体制上の問題 (コーポレート・ガバナンスの問題) に対する改善措置の実施状況

① 取締役会の機能不全に対する改善措置の実施状況

平成21年1月より、執行役からの取締役会に対する業務報告(各部の主要な事業計画に対する実績報告)を、従来の四半期ごとから定時取締役会の開催ごとに行うことに変更致しました。これにより、取締役は、月次で各部及び各事業の主要な情報を把握できるようになりました。

また、後述の通り、内部監査部が取締役会に出席することとなったことから、取締役会は、内部監査部との連携を強めるとともに、内部監査部を介して、様々な会社の情報を収集することができており、改善が進んだと考えております。

但し、平成21年3月期末日時点においては取締役全員が社外取締役(非常勤)のみであり、自らが日常的に情報収集できる常勤取締役体制になっていないことは、取締役会の機能不全の抜本対策とはなっておらず、内部統制報告書で「重要な欠陥がある。」と記載している一因となっております。定時株主総会以後は、監査役会設置会社となり、新たな常勤取締役や常勤監査役の選任されたことにより、抜本的問題の解消がなされ、今後改善が進んでいくものと考えております。

② 社外取締役の機能不全に対する改善措置の実施状況

社外取締役を含む取締役は、職務執行を補助する使用人を社内から選任することができるように、取締役会規則を改正致しました。また、選任された者の独立性に関しましても、選任された者は、他の取締役や執行役から指揮命令や不利益な取扱いを受けないよう、異動については社外取締役の承認を必要とし、評価については社外取締役と協議することとしております。

上記改善措置については、平成 21 年 5 月 15 日に実施されており、平成 21 年 3 月期末日時点においては未実施であり、内部統制報告書で「重要な欠陥がある。」と記載している一因となっております。定時株主総会以後は、監査役会設置会社となり、新たな常勤取締役や常勤監査役の選任されたことにより、抜本的問題の解消がなされ、今後改善が進んでいくものと考えております。

(4) 監視活動の問題に対する改善措置（監査委員会・内部監査部の強化）の実施状況

i) 委員会設置会社における改善措置の実施状況

監査委員会の事務局としての内部監査部の権限・義務を強化するため、平成 21 年 1 月より、内部監査部は、経営会議に加えて取締役会及び各委員会へ出席しています。内部監査部は、当該出席や従前から行っております稟議書案件を全数監査することにより、情報収集を図るとともに、取締役に対し、遵法性、妥当性の視点から適宜意見を述べています。これにより取締役会等における牽制機能の強化が図られつつあると考えております。

また、監査委員会規則を改正し、監査委員会事務局としての内部監査部は、いつでも執行役、取締役及び使用人等に対し、職務執行の状況等につき報告を求めたり、調査をすることができるように致しました。そして、内部監査部は、執行役又は取締役の不正行為や法令違反行為等の事実を把握した場合は、監査委員会に報告し、監査委員会から取締役会へ報告をするほか、重要事項については、内部監査部からも直接取締役会へ報告できる取扱いと致しました。なお、内部監査部は、上記の通り経営会議や取締役会等へ出席したり、稟議書案件を全数監査することにより定期的に監査委員会に報告を行っております。結果については、取締役や執行役の法令、定款等に違反する行為は生じておりません。実際に、内部監査部が、執行役や取締役等に対し報告や調査を求めたり、監査委員会や取締役会へ報告をした事案は発生しておりません。

さらに、内部監査部は、監視活動を実効的に行うために、取締役会、執行役、社員等との連携を深めて情報収集を行うこととし、また、必要に応じ、外部の専門家（法律事務所）と連携することと致します。

また、平成 21 年 1 月より、監査委員会事務局としての内部監査部員を 1 名増員し、体制の強化を図っております（なお、本件改善報告書では 2 名を増員することと致していましたが、内部監査部の監視活動の状況に鑑み、1 名の増員と致しました。）。

上記のとおり、取締役会等における牽制機能や監視機能等の改善は進んだと考えてお

ります。但し、平成21年3月期末日時点においては監査委員全員が非常勤のままであり、自らが日常的に情報収集できる監査体制になっていないことや、取締役会において意思決定を行う取締役と、それを監査する監査委員が同一である自己監査の状況は解消されていないことは、監視活動の問題点に対する抜本対策とはなっておらず、内部統制報告書で「重要な欠陥がある。」と記載している一因となっております。定時株主総会以後は、監査役会設置会社となり、新たな常勤取締役や常勤監査役の選任されたことにより、抜本的問題の解消がなされ、今後改善が進んでいくものと考えております。

ii) 監査役会設置会社における改善措置の実施状況

上記「i) 委員会設置会社における改善措置の実施状況」記載の体制を引き継ぐとともに、内部監査部と監査役会との連携を強化し、監査役会事務局として内部監査部から2名を選任することとし、非常勤監査役に対しては、当該事務局が、月次で監査情報を報告することと致しました。

また、監査役会事務局としての内部監査部の独立性確保のため、監査役会事務局担当者の選定・異動については監査役会の同意を要するものとし、職務評価には常勤監査役との協議が必要となることと致しました。

さらに、内部監査部自体の機能強化のため、内部監査部の所管を代表取締役社長としながらも、各事業年度の監査計画については取締役会の承認を要するものとし、また、取締役会は、必要に応じ、社長以外の内部監査部担当取締役を選定することができることと致しました。

(5) 適時開示体制の問題に対する改善措置の実施状況

① 適時開示体制の強化

適時開示全般に関する業務手続のルールとして「会社情報等適時開示規程」を制定致しました。さらに、「会社情報等適時開示規程」の運用を図るマニュアルとして「会社情報等の報告・管理・開示業務ガイドライン」を作成し、社内のイントラネット（社内専用のサイト）に掲載し、社内研修で説明をする等して、社員に周知させました。

なお、「会社情報等適時開示規程」においては、情報集約部署を法務部とし、補助的立場として経営企画部においても情報を共有することと致しました。当社は、従前、会社情報全般は経営企画部に、重要情報については取締役会の事務局でもある法務部に、集約されておりました。今般の改善措置の実施にあたり、当社で改めて検討した結果、適時開示においては法的判断を要する場合もあることに鑑み、情報集約部署を法務部にし、経営企画部は補助的立場で情報共有を行うことがより適当であると判断致しました。よって、この点につき、当社の改善措置の実施は、本件改善報告書記載の改善措置の内容と異なっております。

「会社情報等適時開示規程」は平成21年2月4日に制定され、その後当該規程に則り

運用を行っております。情報集約部署を法務部に変更した結果、開示が必要かどうかの法的観点を踏まえた助言を情報取扱責任者及び IR 担当責任者に直接行うことで、開示の判断がより適確に行えるようになったと考えます。また、適時開示にあたりましては、大阪証券取引所へ事前相談を行っており、今後も続けてまいります。

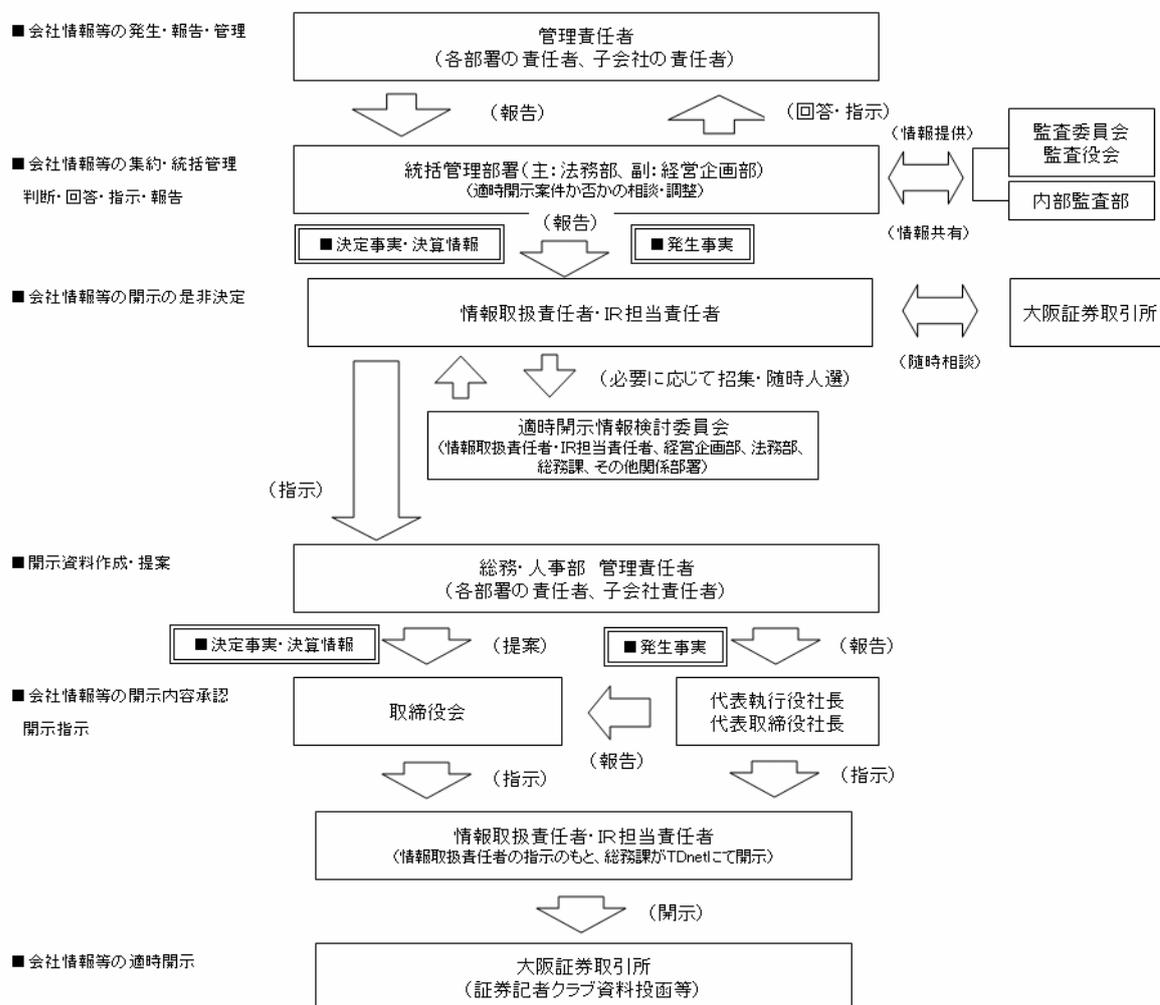
■ 会社情報等適時開示に関する業務手続の骨子

i)	各部署にて会社情報が発生をした場合は、管理責任者は統括部署である法務部へ報告を行う。報告された情報は、経営企画部も共有しチェックする。
ii)	法務部及び経営企画部は、報告が行われた会社情報等を監査委員会・監査役会、内部監査部とも情報を共有しチェックを行う。 取締役、執行役及び経営企画本部長は、コンプライアンス担当執行役・担当取締役に対し、必要に応じて内部通報等の有無、内容等について報告を求めることができる。
iii)	法務部は、情報取扱責任者（IR 担当執行役・IR 担当取締役。以下同じ。）、IR 担当責任者と会社情報等の開示の是非を検討し決定する。 情報取扱責任者、IR 担当責任者は、会社情報等が適時開示に該当するか否かの判断に迷うときは、「適時開示情報検討委員会」を招集し検討する。
iv)	情報取扱責任者、IR 担当責任者は、適時開示の判断に迷う場合、大阪証券取引所へ事前相談を行う。

■ 「適時開示情報検討委員会」のルール

i)	情報取扱責任者は、必要に応じて「適時開示情報検討委員会」を開催し、参加者の意見を受け適時開示に該当するか否かを判断する。
ii)	「適時開示情報検討委員会」の参加者は、情報の内容に応じて随時人選を行い招集する。
iii)	「適時開示情報検討委員会」の意見、結論は、情報取扱責任者または IR 担当責任者が会社情報等適時開示事項報告書に記載する。

■会社情報等適時開示フロー



なお、当社は、「会社情報等適時開示規程」の制定日より、20件（本改善状況報告書提出日現在）の適時開示を実施致しました。

② 適時開示に関する教育の実施

i) 役員、IR担当社員、内部監査部社員、各部門長に対する教育の実施

適時開示の重要性の意識を高め、また、適時開示項目などを改めて確認させ、適時開示の円滑な運用を行うために、以下の通り勉強会を実施致しました。

	第1回管理職研修
場所	本社1階 会議室
日時	平成21年4月14日
参加者	執行役(3名)、本部長(5名)、部長(13名)
講師	法務部、総務・人事部
内容	①適時開示方針、②適時開示の内容、③適時開示の体制、役割 ④適時開示のフロー手続

	第3回経営者研修(適時開示)
場所	本社7F 役員会議室
日時	平成21年4月28日
参加者	社外取締役(3名)、執行役(3名)
講師	株式会社ビジネスブレイン太田昭和、法務部
内容	①適時開示の目的、②適時開示が求められる会社情報、 ③適時開示方針、④適時開示プロセスにおける留意点

※ コンプライアンス研修の中で適時開示の研修を実施致しました。上記(2)-①-i)記載の第3回経営者研修と同様。

	第1回担当者研修
場所	本社1階 会議室
日時	平成21年5月29日
参加者	IR担当社員(2名)、内部監査社員(2名)、経理社員(1名) 経営企画社員(1名)
講師	株式会社ビジネスブレイン太田昭和、総務・人事部
内容	①適時開示とは、②開示が求められる会社情報、③開示プロセス と留意点 ④適時開示方針 ⑤関係者の役割

	第2回管理職研修
場所	本社1階 会議室
日時	平成21年6月2日
参加者	本部長(5名)、部長(10名)、課長(24名)
講師	株式会社ビジネスブレイン太田昭和、総務・人事部
内容	①適時開示とは、②開示が求められる会社情報、③開示プロセス と留意点 ④適時開示方針 ⑤関係者の役割

ii) 代表執行役社長による適時開示方針の策定・説明及び社内への周知徹底

代表執行役社長自らが、企業としての正しいあり方（企業倫理）を認識し、経営の透明性と健全性の高い企業活動の遂行に努めることを目的に、適時開示に対する姿勢・方針を明文化した適時開示方針を策定致しました。当該適時開示方針は、平成 21 年 2 月 4 日開催の取締役会において説明され、「会社情報等適時開示規程」においても規定されました。当該適時開示方針は、社内のイントラネット（社内専用のサイト）のトップ画面に掲載を行うとともに会議等で説明し、方針の共有を行いました。

当社と致しましては、必要な情報を正しく伝えることを大原則として、役員はじめ社員一人ひとりがこのような意識を持って業務に取り組み、事実に基づいた正確な情報を伝達し、発信することが重要であり、また、それが会社の社会的責任を果たす根本にあると考えております。

■ 「適時開示方針」の骨子

1)	適時開示規則に基づき、投資者等にとって必要な情報は、正しく開示する。
2)	適時開示規則に定められる開示基準以外の情報についても、開示可能な情報については自主的に開示する。
3)	適時開示可能な情報については、決定後、速やかに開示する。 なお、原則として、証券記者クラブが対応できる時間内に開示する。
4)	一部のステークホルダーに対して偏ることなく、公平に情報を発信するように努める。
5)	会社情報等の適時開示内容にかかわる役員等及び従業員等は、適時開示されるまでは、情報管理を徹底する。
6)	当社は、決算（四半期含む。）情報の漏洩を防ぎ、公平性を確保するために、決算期日の翌日から決算発表日までを沈黙期間とし、この期間は、決算・業績見通しに関する質問への回答やコメントを差し控えることとする。 ただし、この沈黙期間中に業績予想を大きくはずれる見込みがでてきた場合には、会社情報等の適時開示規則に従い、適時開示するものとする。

(6) 内部通報制度の整備・強化に対する改善措置の実施状況

本件改善報告書提出後、コンプライアンス担当執行役の権限を、内部監査部長に付与していましたが、平成 21 年 4 月 10 日開催の取締役会において、新たに、コンプライアンス担当執行役を選任しております。また、平成 21 年 6 月 24 日開催の定時株主総会後の取締役会において、新たにコンプライアンス担当取締役を選定しております。

また、内部通報制度を社員がより利用しやすい制度とするために、内部通報の具体的手続等を定める「コンプライアンス相談・申告要領」を以下の通り改正し、社内報、イントラネット（社内専用のサイト）等の社内広報ツールへ掲載し、社員に周知させました。その後、内部通報制度利用についての意見等は発生しておりません。

■ 「コンプライアンス相談・申告要領」の主な改正点

①	相談・申告に関する事実調査を行う場合、軽微な内容である場合を除き、社外通報窓口となっている弁護士を加えた調査委員会を編成することとし、調査結果の適正性が担保されるように致しました。
②	取締役、執行役、内部監査部長、法務部長等、コンプライアンス相談・申告手続に関与する者が内部通報の申告内容に関与している場合等には、社外通報窓口にご相談するように推奨を行い、社外窓口の弁護士が、申告内容に関与していない社員等を委員とする特別調査委員会を編成し調査を行えるように致しました。
③	担当執行役・担当取締役が行った調査結果に基づく処分及び内部通報者に対し不利益な取扱いを行った者に対する処分については、適宜取締役会に報告することと致しました。

なお、平成 20 年 12 月から平成 21 年 5 月の要領改訂に至るまで、内部通報制度に寄せられた問合せは、メール及び書面にて社外窓口（大江橋法律事務所）6 件、社内窓口（法務部）8 件あり合計 14 件ありました（但し、同じ内容で双方に送られているものが 3 件あります。実質は 12 件です）。このうち 13 件は本件 MB0 に関するものですが、11 件については匿名での通報であり、通報者に対しては直接の回答はできませんでした。しかしながら、11 件の通報主旨に関する回答は、改善報告書で開示した内容に含まれておりました。残る 2 件（重複案件）については、実名であり通報者へコンプライアンス担当執行役より書面にて回答しております。

他 1 件については、経費支払いに関することですが、匿名での通報であり、通報者に対しては直接の回答はできませんでした。通報内容に関する調査は、内部監査部で調査を行い、問題は認められませんでした。

また、平成 21 年 5 月の要領改定後、本改善状況報告書提出日現在に至るまで、内部通報制度で取り決めている当社のコンプライアンスに関する通報ではない相談が 1 件ありましたが、その他内部通報制度の利用はなく、調査委員会及び特別調査委員会を編成した実績はございません。

上記の通り、担当執行役・担当取締役が行った調査結果に基づく処分及び内部通報者に対し不利益な取扱いを行った者に対する処分については、適宜取締役会等に報告することとしたことにより、担当執行役・取締役が行ったこれらの処分内容を他の執行役・取締役が精査することで、公正な事実関係の調査及び担当執行役・取締役の恣意的な処分行為の防止を図り、もって、社員の身分保証を確保し、内部通報制度の実行的な利用が期待できるものと考えております。

(7)内部統制報告書記載事項と取り組みについて

平成21年6月30日に開示しております内部統制報告書(平成21年3月期末日時点の評価)において、以下の問題点を記載しております。

本件公開買い付けにおける意思決定において、当社の取締役会は社外取締役3名で構成されておりました。また、監査委員会も同一の社外取締役3名で構成されておりました。非常勤である社外取締役が、情報の限られたなかで意思決定を迫られておりました。本来、社内情報が十分得られない社外取締役には、適時適切な情報を伝達する仕組みを構築する必要がありましたが、実施できておりませんでした。このことは「情報と伝達」に問題があったと考えております。

次に、取締役会が意思決定した事項については、監査委員会がその意思決定が適正かをモニタリング(監査)しますが、意思決定を行った取締役と、監査を行う監査委員会が同一人物であり、自己監査の状況で本来の監査機能が十分働かない構造となっておりました。

これら「情報の伝達」「モニタリング」における問題点は、当社の統制環境に問題があり内部統制上の重要な欠陥であると認識しております。

上記記載の通り、常勤取締役や常勤監査役の体制が構築できていない、平成21年6月24日定時株主総会までは、重要な欠陥が存在しておりました。しかし、定時株主総会以後、監査役会設置会社となり、新たな常勤取締役や常勤監査役が選任されたことにより、抜本的問題の解消がなされ、今後改善が進んでいくものと考えております。

5. これまでの取り組みに対する評価と今後の取り組みについて

当社では、以上の通り、本件改善報告書記載の改善措置につき、真摯に取り組んでまいりました。当該取り組みにより、当社のコンプライアンス及び適時開示体制は、以前より強化されたものと考えております。

また、本件改善報告書の提出を求められるに至ったことに対し、株主、投資家及び市場関係者の皆様、また、当社を支える社員や販売代理店からも、多くのご意見・ご批判を頂きました。

株主、投資家及び市場関係者の皆様、その他当社に関わって頂いております皆様には、ご迷惑及びご心配をおかけ致しました。当社と致しましては、今回の不適正な開示に至った背景及び原因を重く受け止め、今後、本件改善報告書記載の改善措置の取り組みのみならず、コーポレート・ガバナンス等の強化に取り組み、皆様からの信頼を回復できるよう努力してまいります。これらの活動に加え、目標を着実に達成していくことで業績を回復させ、株主価値の向上を図りたいと考えております。

当社は、平成20年12月22日、朝礼の場において、代表執行役社長(当時)岡本雅文自ら、全社員に対し、本件公開買い付け経緯の説明を行い、資本と経営の分離並びにコーポレート・ガバナンス及びコンプライアンスの強化の方針を打ち出し、本件改善報告書記載の改善措置を実施し、全社一丸となってステークホルダーの皆様への信頼回復に努めていくことの協力を求め

ました。その後も、代表執行役社長自ら、社員に対し、本件改善報告書記載の改善措置の実施状況について、朝礼の場で情報の共有を図るとともに、当該取組みに対する説明を行いました。

現在まで本件 MBO に関する質疑応答の機会は設けておりませんでした。今後は、全社員対象のコンプライアンス研修のなかで、社長より本件 MBO の問題点及び原因についての説明を行ったうえ社員の疑問等に答え、コンプライアンスの重要性を浸透させてまいります。

平成 21 年 4 月 3 日には、代表執行役社長より当社が新たに目指すべき企業像、新経営戦略について、全社員に対し説明会を実施致しました。その後、平成 21 年 4 月 8 日から 15 日にかけて社員に対するアンケートを実施致しましたが、代表執行役社長からの説明内容に対し、社員の 80% を超える者が、理解、共感を得られたと回答しております。この目指すべき企業像や新経営戦略を、さらに全社員へ浸透させて理解や共感を得、実現に結びつけるため、当社は、今後、各部、課でミーティングを実施し、そのなかで部課長に、社員の疑問点や理解ができていない点について質問を受けさせ、回答を行わせていきます。また、朝礼等でも戦略に関するメッセージの発信等を行ってまいります。

さらに、平成 21 年 4 月 21 日及び 22 日には、代表執行役社長より、当社を支える販売代理店に対しても、新経営戦略の説明を行い、一致団結して取り組んでいくことにつき、協力を求めました。これにより、販売代理店の理解、共感を得られ、当社の信頼回復に向けてのスタートとなったと考えております。代理店からは、当該説明会の内容は、近年にない良いものであったとの評価を得ております。当社は、さらに、営業社員から個々の販売代理店に対して疑問点や理解ができていない点について質問を受け、その回答を行わせることで理解度が高まり、新経営戦略の実行が促進され、販売の拡大につなげていきたいと考えております。当社は、今後も、社員及び販売代理店との対話を密にしながら、経営の透明性と健全性の高い企業活動の遂行を実現すべく、取り組んでまいります。

また、当社では、執行役 3 名（現取締役）と社員との一体感の醸成を目指し社員の意見を聞くため、経営者懇親会を開催し、経営者と社員との対話の場を設け意思疎通を図れるよう努力を続けております。そこで、社員からの生の声を収集し、また、経営者からメッセージを伝えることで、社員の思い、感じていることを今後の経営に生かし、さらに経営者の考えを理解してもらう努力をしていきたいと考えております。経営者懇親会は、平成 21 年 2 月 26 日から、部又は課ごとに開催しており、本改善状況報告書提出日現在までに 14 回開催しております。今後もこの経営者懇親会を継続して全部、課と開催し、全社員との対話を図ってまいります。

最後にすべてのステークホルダーの方々からの信頼を得、企業価値を向上させることが使命である経営層において、社内外の関係者の方々には、本件公開買付けにおいて誤解を生じさせるような不適正な開示があったことを深くお詫び申し上げますと共に上述の改善策を実効性あるものとする事と、適時適切な会社情報の開示に努め、本件のような事態を二度と起こさぬよう取り組んでまいります。

今後は、新たな経営体制のもと、業績の早期回復を目指し、新生シャルレとして全社一丸となって取り組んでまいります。

■コーポレートガバナンス体制模式図

