



平成22年 8 月27日

各 位

会社名 メルシャン株式会社
代表者名 取締役社長 植木 宏
(コード番号2536 東証・大証 第一部)
問合せ先 CSR・CC推進部長 横山 清
TEL 03-3231-3910

当社水産飼料事業部における不適切な取引に関する第三者委員会の最終報告について

5月26日に公表いたしましたメルシャン株式会社（取締役社長：植木宏、本社：東京都中央区。以下、当社）水産飼料事業部が一部の取引先との間で行っていた不適切な取引について、第三者委員会による最終報告書が、本日開催の取締役会で報告されましたので、下記のとおりお知らせいたします。

株主および取引先をはじめ関係者の皆様にご迷惑とご心配をおかけしておりますことを深くお詫び申し上げます。

記

1. 第三者委員会による最終報告書の提出

6月11日付けで第三者委員会の設置を決定し、8月12日付けで中間報告書の提出を受けておりましたが、本日開催の取締役会において最終報告書が報告されましたので、全文をここに添付いたします。

以上

報 告 書

メルシャン株式会社 殿

当委員会において行った調査の結果並びに提言は以下のとおりであるので報告する。

平成 2 2 年 8 月 2 6 日

メルシャン株式会社第三者委員会

委 員 長	赤	松	幸	夫
委 員	遠	藤		了
委 員	志	賀	剛	一

目 次

第 1	当委員会の目的等	1
1	当委員会の設置段階での目的	1
(1)	本件取引等に関する ME 社社内調査委員会(以下、単に「社内調査委員会」という)の調査に対する指導・助言及び同調査結果の検証	1
(2)	同取引に関する全社的な内部統制上の原因の究明、再発防止策の検討並びに経営責任に関する提言等	1
(3)	上記(2)に関連しての独自調査(以下、同独自調査のことを「本調査」という)	1
2	当委員会の目的と平成 22 年 8 月 12 日付「第三者委員会中間報告書」との関係	1
(1)	本件取引等に関する全社的な内部統制上の原因の究明	1
(2)	再発防止策の検討	1
(3)	経営責任に関する提言	1
3	本調査の調査対象	1
第 2	本報告書と社内調査委員会の調査結果及び同報告書との関係	1
1	社内調査の結果との関係	1
2	本報告書における略称等	1
第 3	本調査について	2
1	調査体制	2
2	調査期間	2
3	調査手法等	2
(1)	資料関係	2
(2)	ヒアリング関係	2
第 4	本調査の結果(その 1・本件取引等の経営上の原因及び背景等)	3
1	ME 社の全社的な内部統制の事業運営面からの監視体制と社内監査体制の各概要	3
(1)	事業運営面からの内部統制の監視等の体制の概要	3
	事業運営上の職位等に基づくライン	3
	事業運営に関する会議体	4
(2)	監査体制	4
2	本件取引等に係る経営関連の経緯の概要等	4
(1)	05 年	5
	監査関係	5
	その他関連事実	5
(2)	06 年	6
	監査関係	6
	その他関連事実	6
(3)	07 年	6
	監査関係	6
	その他関連事実	6

(4)	08年	6
	監査関係	7
	ア 監査実施状況等	7
	イ 08年3月28日付内部監査報告書(監査実施日:07年12月18日・08年3月7日)の要旨	7
	ウ 上記内部監査報告書に係る監査(08年3月7日実施)関連の経営会議等の状況	7
	エ 08年7月14日付内部監査報告書(監査実施日:同年6月10日・22日・23日)の要旨	8
	オ 上記内部監査報告書に係る監査(08年6月10日・22日・23日実施)関連の経営会議等の状況	8
	その他関連事実	9
(5)	09年	9
	監査関係	9
	ア 監査実施状況等	9
	イ 09年2月9日付内部監査報告書(監査実施日:同年1月29日)の要旨	10
	ウ 上記内部監査報告書に係る監査(09年1月29日実施)関連の経営会議等の状況	11
	エ 09年9月4日付監査立会報告書(監査実施日:同月1日)の要旨	11
	オ 09年10月29日付内部監査報告書(監査実施日:同年10月13日から15日)の要旨	11
	カ 上記内部監査報告書に係る監査(09年10月13日から15日実施)関連の経営会議等の状況	13
	キ 09年12月17日付監査立会報告書(監査実施日:同月14日から16日)の要旨	13
	その他関連事実	14
(6)	10年(同年5月10日のD養殖からの架空販売の申し出まで)	14
	監査関係	14
	その他関連事実	14
	ア 経営会議等の状況	14
	イ いわゆるC卸売問題	15
	ウ Bbグループとの関係	15
3	09年以降の常勤監査役・監査部長の対応等	16
(1)	Ⅰ 常勤監査役・H 監査部長の両名が在庫についての種々の問題に気付き、その後、実地監査を行うなどした経緯	16
	Ⅰ 常勤監査役・H 監査部長の両名が在庫についての種々の問題に気付いた経緯等	16
	09年9月4日付監査立会報告書に係る監査の機会におけるⅠ常勤監査役・H 監査部長によるH倉庫関連の実地監査の状況等	17
	Ⅰ 常勤監査役・H 監査部長による09年9月8日・9日の垂水等関連の実地監査の状	

況等	17
09年10月29日付内部監査報告書に係る監査当時のI常勤監査役・H監査部長の認識等	18
(2) I常勤監査役・H監査部長からのB常務専務・C担当常務に対する説明等	19
対BC説明の時期について	19
対BC説明に至る経緯と同説明の内容等について	20
対BC説明の意図・目的等について	21
4 本件取引等当時の役員の認識・対応等について	23
(1) 本件取引等当時の事業運営関連の内部統制上の問題についての役員の認識・対応等について	23
05年から10年の間の事業運営関連の内部統制上の問題の経緯の概要	24
ア 財務上の事業方針の関係	24
イ 経理・財務関連の手続の関係	24
ウ 処分関係等	25
役員の認識・対応等	25
ア 担当役員	26
イ 社長	27
ウ 担当外役員	29
(2) 本件取引等についての役員の認識・対応等について	29
B常務	29
ア 循環取引 について	29
イ 循環取引 について	31
ウ 先行売上計上 について	32
E その他の本件取引等について(対BC説明の関係等)	33
C常務	34
A元専務	36
社長	36
担当外役員	36
5 本件取引等の背景としてのME社における本事業部の位置づけ等について	37
(1) ME社社内における本事業部の従来よりの位置づけ等	37
(2) B卸売との提携ないしはBbグループとの譲渡交渉の推移等	37
(3) 以上の経緯と本件取引等との関連等	38
6 本件取引等の経営上の原因等	38
(1) 本件取引等の発生・継続自体の直接的な原因について	38
本事業部とME社本社との距離等	38
水産飼料事業の特殊性等	39
甲と本事業部との関係の特異性等	39
本事業部の組織体制等	39
本事業部のME社社内における位置づけ等	39
(2) 業務運営関連の内部統制上の原因について	39

内部監査報告書による指摘・改善命令等への対応について	4 0
架空在庫の疑いと本件取引等の実態との関係等について	4 1
対 BC 説明当時の I 常勤監査役、H 監査部長、B 常務、C 常務らの対応等について	4 1
ア H 監査部長	4 2
イ I 常勤監査役	4 2
ウ B 常務・C 常務	4 3
エ I 常勤監査役ら 4 名の対応と会社の損失との関係等	4 3
オ ME 社社内における K・H 社出身者と旧来からのメルシャン在籍者との関係等	4 3
カ 結論	4 4
(3) 取締役会との関係	4 4
第 5 本調査の結果(その 2・本件取引等当時の内部統制システムのあり方とその問題点)	4 4
1 全社的な内部統制の評価と対応	4 4
(1) 統制環境について	4 4
経営会議等による監督について	4 4
監査役会と監査部、内部統制グループの連携について	4 5
監査役、監査部と取締役等との連携	4 5
定期的な人事ローテーション	4 5
事業部に対するコンプライアンスの意識付けとコミュニケーション	4 5
適正な財務報告の作成についての従業員への教育について	4 6
業務分掌の充分性について	4 6
内部統制違反に対する対応について	4 6
(2) リスクの評価と対応について	4 6
適正な財務報告に対するリスク認識の欠如について	4 6
適正な財務報告に対するリスクの識別について	4 6
酒類事業以外の事業部に対するリスク認識	4 7
協力業者との関係の適正化	4 7
リスクの定期的な見直し	4 7
(3) 統制活動について	4 7
適正なリスク認識に基づく内部統制の再構築について	4 7
リスク認識に応じた統制活動の実施について	4 7
与信管理について	4 7
IT を利用した業務に関する統制	4 8
(4) 情報と伝達について	4 8
内部通報制度について	4 8
外部からのクレームに対する管理	4 8
(5) モニタリングについて	4 8
業務委託に係る内部統制の検討について	4 8

	印章管理規程の違反について	49
2	決算・財務報告プロセスに関する内部統制の評価と対応	49
(1)	全社的な決算・財務報告プロセスに関する事項	49
	取締役会における検証について	49
	経理センターにおける事業部別財務諸表の検証について	49
	事業部別財務諸表の分析について	49
(2)	個別の決算・財務報告プロセスに関する事項	49
	買掛金の年齢管理について	49
	実地棚卸の方法について	50
	棚卸評価損の検討について	50
	内部統制で使用するデータの網羅性について	50
3	本事業部における内部統制の問題点について	50
(1)	与信管理について	50
	規程の不備	50
	既存取引先の与信管理	50
(2)	帳合取引の管理について	50
(3)	IT統制について	51
	ITアクセスコントロールの設定について	51
	ITマスター登録管理の見直しについて	51
(4)	棚卸資産管理について	51
	在庫の払出しに関する内部統制について	51
	在庫の倉庫間移動について	51
	実地棚卸について	52
	在庫管理に関する内部統制違反について	52
(5)	外注取引先の管理について	52
(6)	統制上の要点の選定について	52
(7)	内部統制の運用評価手続について	52
4	酒類事業における内部統制の問題点について	52
(1)	与信管理について	52
	規程の不備	52
	既存取引先の与信管理	53
(2)	原材料の発注について	53
(3)	棚卸資産管理について	53
第6	再発防止策（その1・経営ないし業務運営上の再発防止策）	53
第7	再発防止策（その2・内部統制システム上の再発防止策）	54
1	全社的な内部統制の評価と対応	54
(1)	統制環境について	54
	取締役会等による監督について	54
	監査役会と監査部、内部統制グループの連携について	54
	監査役、監査部と取締役等との連携	54

定期的な人事ローテーション	5 5
事業部に対するコンプライアンスの意識付けとコミュニケーション	5 5
適正な財務報告の作成についての従業員への教育について	5 5
業務分掌の十分性について	5 5
内部統制違反に対する対応について	5 5
(2) リスクの評価と対応について	5 5
適正な財務報告に対するリスク認識の欠如について	5 5
適正な財務報告に対するリスクの識別について	5 6
酒類事業以外の事業部に対するリスク認識	5 6
協力業者との関係の適正化	5 6
リスクの定期的な見直し	5 6
(3) 統制活動について	5 6
適正なリスク認識に基づく内部統制の再構築について	5 6
リスク認識に応じた統制活動の実施について	5 6
与信管理について	5 6
ITを利用した業務に関する統制	5 7
(4) 情報と伝達について	5 7
内部通報制度について	5 7
外部からのクレームに対する管理	5 7
(5) モニタリングについて	5 7
業務委託に係る内部統制の検討について	5 7
印章管理規程の違反について	5 7
2 決算・財務報告プロセスに関する内部統制の評価と対応	5 7
(1) 全社的な決算・財務報告プロセスに関する事項	5 7
取締役会における検証について	5 7
経理センターにおける事業部別財務諸表の検証について	5 8
事業部別財務諸表の分析について	5 8
(2) 個別の決算・財務報告プロセスに関する事項	5 8
買掛金の年齢管理について	5 8
実地棚卸の方法について	5 8
棚卸評価損の検討について	5 8
内部統制で使用するデータの網羅性について	5 8
3 本事業部における内部統制の改善策について	5 9
(1) 与信管理について	5 9
規程の不備	5 9
既存取引先の与信管理	5 9
(2) 帳合取引の管理について	5 9
(3) IT統制について	5 9
ITアクセスコントロールの設定について	5 9
ITマスター登録管理の見直しについて	5 9

(4)	棚卸資産管理について	59
	在庫の払出しに関する内部統制について	59
	在庫の倉庫間移動について	59
	実地棚卸について	60
	在庫管理に関する内部統制違反について	60
(5)	外注取引先の管理について	60
(6)	統制上の要点の選定について	60
(7)	内部統制の運用評価手続について	60
4	酒類事業における内部統制の改善策について	61
(1)	与信管理について	61
	規程の不備	61
	既存取引先の与信管理	61
(2)	原材料の発注について	61
(3)	棚卸資産管理について	61
第8	経営責任についての提言	61
1	当委員会の提言の対象について	61
2	各執行役員の責任について	61
(1)	B 常務	61
(2)	C 常務	62
(3)	D 元社長	62
(4)	E 社長	62
(5)	A 元専務	62
(6)	各担当外役員	63
3	結論	63

第1 当委員会の目的等

1 当委員会の設置段階での目的

当委員会は、メルシャン株式会社水産飼料事業部(以下、同会社のことを「ME社」、同事業部のことを「本事業部」という)における架空販売等の不適切な取引(以下、架空製造・架空在庫を含める趣旨で「本件取引等」という)に関して本年6月25日に設置されたもので、同設置段階での目的は以下のとおりである。

- (1) 本件取引等に関するME社社内調査委員会(以下、単に「社内調査委員会」という)の調査に対する指導・助言及び同調査結果の検証
- (2) 同取引に関する全社的な内部統制上の原因の究明、再発防止策の検討並びに経営責任に関する提言等
- (3) 上記(2)に関連しての独自調査(以下、同独自調査のことを「本調査」という)

2 当委員会の目的と平成22年8月12日付「第三者委員会中間報告書」との関係

当委員会の設置段階での目的のうち上記1・(1)については、社内調査委員会による平成22年8月12日付「社内調査報告書」の提出と時を同じくして当委員会において作成した同日付「第三者委員会中間報告書」(以下、「当委員会中間報告書」という)により、完了している。

したがって、その後の当委員会の目的は同(2)及び(3)であるが、同(2)を区分すると以下のとおりである。

- (1) 本件取引等に関する全社的な内部統制上の原因の究明
- (2) 再発防止策の検討
- (3) 経営責任に関する提言

3 本調査の調査対象

当委員会にあっては、上記1・(2)の目的を

- * 本件取引等の経営上の原因及び背景等の究明
 - * 本件取引等当時の内部統制システムのあり方及びその問題点の究明
- の2点に集約し、それぞれを本調査の対象とした。

第2 本報告書と社内調査委員会の調査結果及び同報告書との関係

1 社内調査の結果との関係

社内調査委員会の本事業部における本件取引等の調査が適切であること並びに過年度決算数値の修正内容が妥当であることについては当委員会中間報告書の記載のとおり当委員会において検証済みである。

したがって、本報告書にあっては、社内調査報告書の本事業部における本件取引等に関する認定・記述を前提として、前記第1・2・(1)についての調査結果並びに同(2)の検討結果について述べ、その上で同(3)についての提言を行うこととする。

2 本報告書における略称等

本報告書においては、以下、社内調査報告書と共通する関係者・取引先等については

同報告書の略称を使用し、また、適宜、社内調査報告書の添付資料(以下、同添付資料のことを「社内調査報告書資料」という)を引用することとする。

第3 本調査について

1 調査体制

本調査は、当委員会委員長の赤松幸夫弁護士を含む10名の弁護士(うち4名は元検事)と遠藤了委員を含む公認会計士及びその補助者合計8名によって行ったものである。

2 調査期間

本調査及び本報告書の起案は、本年6月25日から8月26日までの間に行ったものである。

3 調査手法等

本調査手法の概要は以下のとおりである。

(1) 資料関係

本調査における主たる資料は

- * 各種財務関係資料
- * 関係各稟議書
- * 関係各規程類
- * 取締役会・経営戦略会議・監査役会等の関係会議・会合の議事録・関係資料・メモ類
- * 本社内及び事業部との間等の電子データ
- * 社内調査委員会に係る本事業部関係者等の陳述書

である。

なお、上記電子データについては、社長・本事業部のこれまでの担当役員・常勤監査役・監査部長を含む12名を対象とし、ME社のメールサーバーに保存されている対象者の電子メール及びその添付ファイルの調査を行ったが、同調査においては、対象者と本事業部従業員との間の送受信メールのうち、検索語58語を含む電子メール及び特に重要と考えられる対象者5名の相互の送受信メールを対象とし、6,242件の電子メールとその添付ファイルを調査した。

(2) ヒアリング関係

本調査における関係者のヒアリングは、各弁護士において分担し、随時、公認会計士も参加する方法で行ったが、同ヒアリングの実施状況は以下のとおりである(なお、以下において、単に「ヒアリング」とした場合は上記の各弁護士によるヒアリングのことを意味し、また、その際に対象者が述べたことを「供述」などという)。

- * 本事業部関係者4名
- * 監査関係者
 - ・ 元・現監査役2名
 - ・ 元・現監査部長2名

- * 財務部関係者
 - ・ 元・現財務部長 2名(うち 1名は現監査部長)
 - * 役員関係
 - ・ 元役員 6名
 - ・ 現役員 4名
 - * 会計監査人関係
 - ・ 公認会計士 3名(同 3名につき同時にヒアリング)
- (以上合計延 23名につき、延 38回)

第4 本調査の結果(その1・本件取引等の経営上の原因及び背景等)

1 ME社の全社的な内部統制の事業運営面からの監視体制と社内監査体制の各概要

会社経営における全社的な内部統制の監視・維持(以下、「監視等」という)は、事業運営を通じる面と監査による面の両面から行われるべきものと思料されるところ、ME社の本件取引等当時における事業運営面からの同監視等の体制及び監査体制の各概要は以下のとおりと認められる。

(1) 事業運営面からの内部統制の監視等の体制の概要

事業運営面からの内部統制の監視・維持の体制はすなわち事業運営上の体制そのものといえるところ、本件当時の同体制の概要は次のとおりである。

事業運営上の職位等に基づくライン

ME社における各事業部関連の事業運営上の職位等に基づくいわゆるライン(以下、単に「ライン」という)を下位から順にいえば、2007年6月(以下、本報告書においては西暦年の下二桁をもって年を記述する)までは事業部長、カンパニー長(取締役ないしは執行役員)、取締役社長(以下、「社長」という)であり、カンパニー制が廃止された同年7月以降は事業部長、担当取締役(以下、カンパニー長と担当取締役を総称して「担当役員」という)、社長である。

ちなみに、本件取引等当時の本事業部についてのラインは

- * 事業部長
 - ～08年3月：甲(就任は01年7月)
 - ～10年3月：丙
- * 担当役員
 - ～07年3月：A元専務
 - ～09年3月：B常務
 - ～現：C常務
- * 社長
 - ～09年3月：D
 - ～現：E

である。

なお、06年3月までは、社長の上位に代表取締役会長(CEO)がいたが、社長はCOOとして執行の責任を負っていたものであり、その意味でラインの実質的な最高責任者ともいえる立場にあったものである。

事業運営に関する会議体

ME社の事業運営に関する会議体としては、取締役会とは別途に07年3月までは経営会議があり、その後は経営戦略会議と名称変更された会議体(以下、経営戦略会議についても「経営会議」と略称する)がある。

経営会議は07年3月までは執行役員全員、その後は社外取締役を除く取締役(以下、社外取締役を除く取締役のことを時に応じて「役員」という)全員で構成され、同会議の目的は、「取締役会に付議すべき議案の決定ならびに会社全体にわたる執行方針の設定および重要事項の審議決裁につき取締役社長を補佐する」等であり、各事業部に係る重要事項についても、稟議案件あるいは報告案件として付議されている。

なお、関係規程上、07年3月までは、監査役は経営会議につき、「出席し、意見を述べることができる」とされていたところ、その後は常勤監査役は同会議につき、「出席し、必要な場合は意見を述べなければならない」とされている。

また、経営会議には、付議事項に関連する事業部の事業部長が出席し、当該付議事項に関する所要の報告あるいは説明等を行っている。

(2) 監査体制

ME社の監査体制としては、監査役のほか監査部がある。

監査役の職務については関係法令等の定めるとおりとして、監査部について述べると、同部は、内部監査規程により、内部監査を担当し、組織的には独立した組織として社長直轄とされている。

ついでには、監査部は、監査終了後に社長に対する報告として監査報告書(同報告書は社内実務としては「内部監査実施報告書」と題されているが、以下、同報告書のことを「内部監査報告書」という)を作成し、これを監査部長から社長に提出し、その了承を得た上で同報告書の写しを関連役員、関連部署の組織長に送付することとされている。

2 本件取引等に係る経営関連の経緯の概要等

社内調査報告書記載のとおり、本件取引等は本事業部における製品・商品・原料についての架空製造・架空販売・架空仕入及び循環取引とそれらによる架空在庫に係るものであるところ、財務的に見ると、それらの結果は、主として本事業部の売掛金並びに棚卸資産の各数値に反映されていたものである。

また、本件取引等は当時のME社の会社としての内部統制面の実態と関連する問題である。

さらに本件取引等の背景の一つには後記のとおり本事業部のME社内部における位置づけの如何、ひいてはBb社及びその子会社であるB卸売(以下、同各会社を総称して「Bbグループ」という)との関係が存したものと認められる。

ついでには、以上の諸点との関連で05年から10年5月に会社として本件取引等を認識するまでの間のME社の経営関連の経緯を関係資料(取締役会・経営会議の各議事録及

びその各関係資料、内部監査報告書等の監査関係資料など)により、各年毎に見ると、概要、以下のとおりである。

(なお、上記期間における本件取引等の時系列的な実行状況は添付資料 1(社内調査報告書資料 8)、本事業部の 05 年以降の売掛金の推移は添付資料 2(社内調査報告書資料 9)、同じく棚卸資産の推移は添付資料 3(社内調査報告書資料 10)のとおりである)

(1) 05 年

監査関係

本事業部においては、社内調査委員会指摘のとおり、04 年から既に添付資料 4(社内調査報告書資料 7)のとりの架空原料取引(架空原料の仕入・払出)を行っていたものであるところ、同年 12 月 21 日に監査部(部長 F)により本事業部(熊本県八代市の ME 社八代工場内所在)を対象として実施された内部監査についての内部監査報告書(05 年 1 月付)の要旨は

「(主たる指摘等)

E 養殖に対する売掛金の回収サイトについては、03 年 12 月に社長決裁により「上期売上は 9 か月、下期売上は 3 か月」と決められていたにもかかわらず、本事業部の独断により、「上期は 10 か月、下期は 6 か月」とされている。

K 商社についての未収入金 2.16 億円は売掛金とするべきものを未収入金として計上しているものであり、また、差益もなく、実質的には資金援助・資金供与であるにもかかわらず、カンパニー長への報告・決裁や稟議手続をせず、水産飼料事業部長の独断で当該取引を行っている。

F 運送への売掛金を D 養殖に移管するについて、社内手順を踏まずに 27 百万円の売掛金のサイトを 10 か月延伸している。

(総括)

本事業部においては必要な社内手順が取られておらず、現場の独断が多すぎる。事業内容が他の事業部と大きく異なるため、事情が分かっている自分たちで即決してやっていこうとする風土が底辺にあるように感じられた。

本事業部内でチェック機能が働かず、事業部・カンパニーの現場把握も不十分であるなど社内統制が機能していない」

というものである。

なお、ME 社においては、07 年 6 月までカンパニー制が取られていたことは既述のとおりである。

また、上記 の指摘に係る K 商社との取引は、その実、上記の架空原料取引の一部をなすものであった。

その他関連事実

- ・ 上記 の監査後の経営会議・取締役会(以下、同両会議を総称して「経営会議等」という)においては、上記 の内部監査報告書についての言及はないが、05 年 11 月 11 日の経営会議において、本事業部の担当外の役員(以下、そのような役員のことを「担当外役員」という)から、「水産飼料事業の在庫が増えている」旨の発言があり、それに対して本事業部の担当役員が、「生産体制の見直しが必要」

との発言を行っている。

- ・ 05年3月末に本事業部の担当役員がA元専務からB常務に交代した。

(2) 06年

監査関係

06年には、本事業部に対する特段の内部監査あるいは監査役監査等を行われていないもようである。

その他関連事実

- ・ 06年4月21日の経営会議において、担当外役員から、「水産飼料事業の在庫が一昨年の末より増加しており、対策を検討すべき」との発言があった。
- ・ 06年12月18日に麒麟麦酒株式会社(以下、「麒麟麦酒」という)のME社に対するTOBが完了(前者の后者に対する持株比率約51%)した。

(3) 07年

監査関係

07年には、12月18日に監査部(部長F)に常勤監査役(G)が加わったの内部監査が行われているが、同監査の結果については、08年3月7日の内部監査の結果と併せて、同年3月28日付で内部監査報告書が作成されていることは後記のとおりである。

その他関連事実

- ・ 水産飼料事業については、前年に本事業部が販売した養殖魚用飼料の一部からマラカイトグリーン等の使用禁止成分が検出されるなどした問題(以下、「MG問題」という)が発生し、また、07年夏季には台風によりME社からE養殖に預託中の養殖魚の多くが死滅して大きな損害が生じるなどで、同年初めから夏ころまでの経営会議における本事業部関連の報告・指示等はそれら問題によって占められている。
- ・ 07年9月27日の取締役会で決議された中期経営計画(08年～12年)の関係資料中に「水産飼料事業については、同中期経営計画の早い時期に事業の可能性について再検討し、抜本的な事業形態の見直しを行うこととする」旨が記載されている。
- ・ 07年10月5日の経営会議の上記中期経営計画の関係資料中の本事業部関係部分にB卸売との関係につき「B卸売との協業・1代理店1メーカー体制推進」「H養殖・J社の事業を共同出資、R&Dを共同で推進」「中国・韓国などへの輸出や技術提携事業を共同で推進」などと記載されている。
- ・ ME社の親会社であった麒麟麦酒を中心としたグループは、07年7月1日に持株会社制に移行し、キリンホールディングス(以下、「K・H社」という)が発足した。

(4) 08年

監査関係

ア 監査実施状況等

08年には以下のとおり2回の内部監査が行われている。

- ・ 同年3月7日に本事業部を対象として監査部(部長 F)に常勤監査役(G)が加わっての内部監査が行われ、07年12月18日の内部監査の結果と併せて、08年3月28日付の内部監査報告書が作成された。
- ・ 同年6月10日にA製造のA工場を、同月22日・23日に八代工場を各対象として、監査部(部長 H・以下、同じ)に常勤監査役(I・以下、同じ)が加わっての内部監査が行われ、同年7月14日付の内部監査報告書が作成された。

イ 08年3月28日付内部監査報告書(監査実施日:07年12月18日・08年3月7日)の要旨

同内部監査報告書の要旨は

「(主たる指摘等)

* 在庫関連

製品在庫については、06年末が14,221トンであったものが、07年末には10,242トン(年間販売量の2.6か月分)に減少し、本事業部目標の2か月分を若干上回る程度となっており、前年比較で大きく改善している。

原料在庫については、07年末で7,855トンと前年比1,500トン増加している。

* 内部統制関連

A製造については、契約では製造委託料の支払いが出荷ベースとなっているのに、実際は出来高ベースで支払っている。

A製造に製造委託した製品が同会社の倉庫に保管されている場合の保管料については、過去の監査でのヒアリングにおいて、「定額で100万円」と説明されていたが、今回監査において直近1年間の会計伝票を精査した結果、毎月244.8万円支払われており、かつ、同保管料については契約書・覚書及び社内決裁書が存在しない。

(改善命令)

A製造との製造委託契約の抜本的見直し。

A製造に対する保管料に関して社内決裁書を取り、覚書を締結すること」

というものである。

ウ 上記内部監査報告書に係る監査(08年3月7日実施)関連の経営会議等の状況

- ・ 08年3月14日の経営会議において、本事業部から、D養殖に対する養殖魚販売に係る売掛金の回収サイトを従来の計画の同年4月から同年6月まで延長する旨の報告及び説明があったのに対し、D元社長と目される役員において、「計画通りにいかないのであれば、その時点で経営に報告すべき」「社内の牽制(財務部及び経営戦略部によるチェック等)も働いていない。改善すべき」との発言を

行っている。

- ・ 同年 6 月 25 日の取締役会の 08 年度上期の見込み等についての報告関係資料中の本事業部関係部分に「在庫削減の取り組みが遅れている」旨が記載されている。

I 08 年 7 月 14 日付内部監査報告書(監査実施日:同年 6 月 10 日・22 日・23 日)の要旨

同内部監査報告書の要旨は

「(主たる指摘等)

* 在庫関連

棚卸資産が急増し、その回転率が 07 年は 138 日であったものが 08 年 5 月末には 244 日となっている。

原料在庫については、07 年末が 7,855 トンであったものが、08 年 5 月末には 9,843 トンにまで増加(25%以上の増加)し、金額にして 20 億円弱にまでなっている。

その上、各原料の過去 1 年間の動きを確認したところ、ほとんど払い出しされていない長期滞留在庫が多数存在(D 魚粉・ペプタイドミール等)する。

製品在庫についても大幅に増加しており、過去 1 年間以上もほとんど出荷のない長期滞留在庫となっている品目のものが多数存在する。

* 内部統制関連

他に委託保管されている原料在庫については、バラによる山積みとなっていて、自社分の確認ができない状況であり、かつ、それら在庫の委託保管数量の確認は入庫時と出荷時の数量差引計上のみで行われており、実地棚卸による確認がされていない。

A 工場の原料在庫の受払については、「先入れ先出し」と説明されたが、確認したところ、在庫表は存在するも受払表がなく、仕入・払出の時期を確認できなかった。

(監査部要請)

以上により、監査部として、本事業部・同製造部に対し、長期滞留在庫について早期販売・処分、計画的な生産を指示した。

(改善命令)

長期滞留原料・製品の使用及び出荷計画の立案と実施。

原料・製商品等の組織的在庫管理体制の構築」

というものである。

なお、本事業部においては、上記在庫関連などの指摘に対応して、長期滞留在庫の減少と見せかけるべく、添付資料 5(社内調査報告書資料 3)あるいは添付資料 6(社内調査報告書資料 5)の各循環取引などを行ったものである。

- オ 上記内部監査報告書に係る監査(08 年 6 月 10 日・22 日・23 日実施)関連の経営会

議等の状況

- ・ 08年7月25日の経営会議において、本事業部側から、棚卸資産の急増の要因について、「06年のMG問題により製品の安全確認に手間取るなどで販売機会を喪失した」等のMG問題の影響を強調する説明のほか水産飼料販売の季節変動やピーク時の生産能力の不足等による需要期前在庫の必要性についての説明等が行われた上で、同年6月末の棚卸資産45.3億円を同年末までに25億円に圧縮することやそのための方策に関する計画の報告が行われた。
それに対し、D元社長と目される役員から、「棚卸資産の急増の要因は販売計画(生産計画)と販売実績との差異であり、その点に関する根源的な改善の検討をすべし」「棚卸資産圧縮の実施に当たっては損の最小化、スケジュールの遵守及び品質上の確認をすべし」との指示がなされた。
- ・ 08年10月29日の取締役会の業務報告関係資料中の本事業部関係部分に「在庫の削減等については計画どおりに進捗」との記載があるところ、現に水産飼料事業の在庫についての数値が08年度第4四半期においては減少傾向を示していたことは添付資料3のとおりである。

その他関連事実

- ・ 08年10月29日の取締役会において、当時の本事業部担当役員のB常務は「Bb社(注：B卸売の意と思われる)は当社の総代理店であり当社と一体化している」旨の発言を行っている。

(5) 09年

監査関係

A 監査実施状況等

09年には、内部監査報告書の作成された内部監査が2回、監査部等による会計監査人実地監査への立会が2回行われていることなどは以下のとおりである。

- ・ 09年1月29日に本事業部と八代工場を対象として監査部により内部監査が行われ、同年2月9日付の内部監査報告書が作成された。
- ・ 同年9月1日にはA製造のA工場を対象とした会計監査人による実地監査が行われたところ、同監査にI常勤監査役・H監査部長等が立ち会い、同年9月4日付の監査立会報告書が作成された。
- ・ 同年10月13日から15日までの間、本事業部及び八代工場を対象として監査部に常勤監査役が加わっての内部監査が行われ、同年10月29日付の内部監査報告書が作成された。
- ・ 同年12月14日から16日までの間、本事業部を対象とした会計監査人による監査(本事業部関係者のヒアリング)が行われたところ、同監査にH監査部長等が立ち会い、同月17日付の監査立会報告書が作成された。
- ・ なお、I常勤監査役とH監査部長は、上記9月1日の監査立会の後、鳥取県内の倉吉市所在のA製造の倉庫(以下、「H倉庫」という)を実地監査し、また、その後の同月8日・9日には、鹿児島県内の垂水市等所在の倉庫の実地監

査を行っていることが認められるところ、同各実地監査については報告書類は作成されていないのであるが、同各実地監査の状況等は下記3の「09年以降の常勤監査役・監査部長の対応等」の項で述べることとする。

イ 09年2月9日付内部監査報告書(監査実施日:同年1月29日)の要旨

同内部監査報告書の要旨は

「(主たる指摘等)

* 在庫関連

08年7月25日の経営会議で本事業部から「本年6月末の棚卸資産45億円を年末までに25億円に圧縮する」との計画が報告されたところ、同年末の棚卸資産は34億円余であって、25億円まで圧縮するとの計画が未達である。

(本監査のヒアリング時の本事業部側の説明(以下、単に「説明」という):「原価の高いペプタイトミール・D魚粉は使用しにくく、在庫処理に時間がかかっているが、D魚粉については一部得意先に販売した」)

* 直取引(売掛金)関連

E養殖との直取引はやめ、売掛金を回収する方針であったのに、昨年取引額2.42億円(4月・7月売上)がそのまま同年末の売掛金残高となっている。

(説明:「E養殖との取引については、既に帳合先をC卸売としており、本年7月までに直取引は終了する」)

D養殖についても、上記同様の方針であったのに、昨年取引額が9.94億円であるのに対し同年末の売掛金残高が未だ9.16億円ある。

(説明:「D養殖については、帳合先が見つからないので、本年も直取引を継続するが、取引額の上限を5億円とし、かつ、同会社の経営状態の管理を徹底しつつ、今後は段階的に取引を縮小しながら取引を取り止めることを計画している」)

* 内部統制関連

A製造との製造委託契約については、08年3月の内部監査において、契約上は出荷ベースであるのに支払いが出来高ベースになっていることを指摘し、同製造委託契約の見直しとの改善命令が出されたが、同見直しが未了である。

(説明:「A製造との間のMG補償問題の話し合いが進まないなどで、同見直しが未了となっているが、同問題等は本年2月には決着するので、その後、早急に新契約を締結する」)

(監査部要請)

監査部として、本事業部に対し、以下を要請した。

在庫については、評価減による市場に見合った価格での販売が求められる。今後は、事業部、営業部だけではなく、担当役員、財務部も含めて、早急に処理の検討をすること。

D 養殖との直取引については、取り止めの時期の明確化とサイトの正常化による与信の改善をすること。

(改善命令)

以下についての回答を担当役員の承認のもとに社長宛に提出することを求める。

原料、製商品の在庫削減計画の見直しと実施

A 製造等との契約書の見直し

D 養殖との直取引を止める時期の明確化と現在の与信改善」

というものである。

なお、上記の在庫関連の指摘に対し、本事業部側は「D 魚粉については一部得意先に販売する」と説明しているが、同説明にかかる取引は、その実、添付資料 5 の循環取引のことであったものと思われる。

ウ 上記内部監査報告書に係る監査(09年1月29日実施)関連の経営会議等の状況

- ・ 09年3月19日の経営会議において、本事業部側は、棚卸資産の削減が計画どおりに進んでいない理由として、「水産飼料販売の季節変動」「ピーク時生産能力の不足」「品質確認必要期間のため」等を挙げた上、「長期滞留在庫への対策・計画として、B 卸売総代理店構想等により同会社と協働して在庫削減等を推進する」「E 養殖に対する売掛債権は09年4月までに回収する見込みである」「D 養殖との直取引については、09年は同会社の経営状態を把握しながら年間取引額の上限を5億円とすることとし、取引額も減少させて、年内には直取引を終了させ、その後はB 卸売を第一候補として帳合を入れる」等の内容の計画を報告した。

それに対し、当該経営会議は、同計画を了承する一方で、本事業部に対し「棚卸資産のための生産管理全体のプロセスの見直しを早急に進めること」「長期滞留品の在庫消化の進捗についての定期的な報告」を指示した。

- ・ 同年7月10日の経営会議において、E 社長と目される役員から、本事業部に対し、「水産飼料事業は製品在庫が減少しておらず、棚卸資産削減に向けて、需給が機能するように早急に改善をするよう」との指示がなされた。

イ 09年9月4日付監査立会報告書(監査実施日:同月1日)の要旨

09年9月1日の会計監査人による監査は、ME社からの委託によりA製造のA工場の倉庫等に保管されている原料のテストカウントを行ったものであるが、同月4日付監査立会報告書の要旨は「同実地棚卸の結果として、公認会計士は、帳簿数量と在庫数量に若干の差異があることや評価減の不履行・過剰在庫等を指摘したが、総評としては帳簿数量とテストカウント数量に大きな差異はなかったとした」というものである。

オ 09年10月29日付内部監査報告書(監査実施日:同年10月13日から15日)の要旨

同内部監査報告書の要旨は

「(主たる指摘等)

* 在庫関連

本年9月末の時点で未だ41億円弱の在庫があり、今後13億円削減しないと年度末計画の28億円を達成できない。

上記の原因は売上未達と今回の監査で昨年の監査部の指摘分以外にも長期滞留品が発見されたことにある。

* 直取引(売掛金)関連

D養殖との取引枠は上限を5億円とし、かつ与信改善等が条件であったにもかかわらず、与信の改善もないまま、10月現在で取引額は12.08億円にも上り、本年9月末の売掛金残高が7.09億円となっている。

F運送については03年の取引開始当時の与信枠が1億円であるのに、本年9月末時点で同枠を大きく超えて売掛金残高が3.38億円となっていることには稟議が必要である。

* 内部統制関連

営業責任者の手配により、A製造やF運送に保管委託している製商品、原料の各在庫が会社の定めたデポや指定場所以外のところ(鳥取県倉吉市や鹿児島県内の垂水市等)に大量に保管されているなどしているが、他の会社では営業が保管業者と結託して売上を不正に計上する事例があるため、営業部門が物流・保管業務に関わらないような統制が必要である。

D養殖との取引を上限5億円とすることは前回監査後に本事業部から提出され社長・経営会議が稟議承認した計画にかかるものであるにもかかわらず、同取引が同上限を大幅に超過しているのは社長・経営会議を全く無視した運営であり、全社的內部統制の観点から「重要な欠陥」とみなされる行為であって、担当役員は責任をもって対応する必要がある。

売上高の計上については、伝票に配送運転手の受領サインを得る方法により出庫確認をした上で売上計上の伝票入力をするはずが、営業部長が関係した取引については同確認なしに売上が計上されている。具体的な出荷確認をしてないため、不正な取引が発生する可能性が残り、内部統制上の不備である。

社規・社則、職務分掌規程など、会社のルールを逸脱して事業運営することは内部統制上の大きな問題であり、事業部長、製造部長の経営職はもちろん、担当役員においても非常に重要な統制であることを認識し、厳しくチェックすることが求められる。

製造委託先であり営業マンのいないA製造に製商品を販売しているのは問題であり、また、同製商品が原料として使用されることを知りながら売上計上しているとする循環取引とみなされる。

(改善命令)

以下についての回答を担当役員の承認のもとに社長宛に提出することを求める。

売上高計上のコントロール(出荷確認)の徹底(重要・即刻)
在庫削減(損失処理を含む)
D 養殖との直取引の経緯等の説明
A 製造に販売した製品の原料使用の経緯等の説明
内部統制の課題解決策の立案と運用の徹底」

というものである。

なお、上記の在庫関連の指摘に係る過剰在庫の多くは、その実、添付資料 7(社内調査報告書資料 4)、添付資料 8(社内調査報告書資料 6)及び添付資料 9(社内調査報告書中の図 6)の循環取引による架空原料の仕入れあるいは A 製造における架空製造の結果であったと認められる。

また、上記の直取引(売掛金)関連の指摘に係る D 養殖に対する売掛金残高の大半は添付資料 5、同 9 及び同 10(社内調査報告書資料 2)の各取引中の架空販売の結果であり、さらに内部統制関連の指摘に係る各事実は架空在庫の隠蔽あるいは架空売上計上のための手段と関係するものであったと認められる。

カ 上記内部監査報告書に係る監査(09 年 10 月 13 日から 15 日実施)関連の経営会議等の状況

- ・ 09 年 10 月 23 日の経営会議において、本事業部側は、棚卸資産の削減が計画どおり進んでいない理由について、前回監査後の経営会議(上記)における同様の説明を繰り返した上、棚卸資産削減への対応策として、「Bb グループとの協働を推進し、同グループが飼料製造等を目的として新たに設立した会社の購買機能を活用して原料購買リスクを移管していく」などと説明した。

また、D 養殖との直取引の見直しについては、「帳合先候補の B 卸売と協議中であり、帳合取引移行までの間は直取引の額は前年並みの 9 億円程度とならざるを得ない」などと説明した。

なお、上記オの内部監査報告書においては、内部統制関連の多くの指摘がなされたのに対し、同経営会議の関係資料及び議事録には同指摘に関する本事業部側の説明・報告及び役員の発言についての特段の記載はない。

- ・ 09 年 10 月 29 日の取締役会の第 3 四半期についての報告関係資料中の本事業部関係部分に「棚卸資産削減については、7・8 月の販売不振と生産体制見直しの影響により目標達成にアラーム」との記載がある。
- ・ 09 年 12 月 3 日の 10 年度事業計画のいわゆるプレゼンのための経営会議において、本事業部について、B 常務が要旨「原価率が 94%になっている。事業として成り立たない、原価低減策を検討して欲しい」、E 社長が要旨「戦略課題を絞り込んで欲しい。整理をし直して欲しい」、I 常勤監査役が要旨「当社の経営の最大リスク」との各発言を行っている。

キ 09 年 12 月 17 日付監査立会報告書(監査実施日:同月 14 日から 16 日)の要旨
09 年 12 月 14 日から 16 日にかけての会計監査人による監査は、本事業部の生産及び在庫保管の関係者に対して内部統制の観点からの会計処理の実状、特に

売上計上の要件などを重点としたヒアリングを行ったものであるところ、同月 17 日付監査立会報告書においては、与信管理や在庫管理が不十分であることが指摘されたが、09 年 12 月決算との関係では、要旨「ME 社の製品が A 製造に販売され同会社において再加工用の原料として製品の製造に使われた上、当該製品が ME 社に販売されているのは循環取引であり、その分は 12 月決算で調整する」との指摘にとどまった。

その他関連事実

- ・ 09 年 3 月末に ME 社の社長が D から E に交代した。
- ・ 同年 4 月に本事業部の担当役員が B 常務から C 常務に交代し、甲が ME 社の水産飼料販売の最有力代理店である B 卸売に出向となった。
- ・ 同年 4 月 16 日の経営会議において、本事業部側から出された水産飼料生産体制の再編についての「B 卸売との生産面での協働推進」「一部製造を Bb グループ会社に委託する」「Bb グループとの協働体制を、製造工場面からも推進する」等の方針が審議され、同月 24 日の経営会議で同方針が了承された。
また、同方針については、同月 30 日の取締役会に報告され、担当役員が C 常務から、「委託先は業界大手の Bb グループであり、経営上の問題はないと認識」との説明が行われた。
- ・ 同年 5 月 29 日の取締役会の中期経営計画(08 年～12 年)についての報告資料関係中の本事業部関係部分に「事業価値を維持・向上しつつ B 卸売との提携強化」との記載がある。
- ・ 同年 6 月 24 日の取締役会の 09 年下期についての報告書関係資料中の本事業部関係部分に「B 卸売との協働を推進し、商圏確保と安定的な収益確保を図る」との記載がある。
- ・ 同年 12 月 16 日に ME 社とマネジメントのコンサルティングを行っている L 社との間で水産飼料事業と H 養殖に関する戦略オプションについてのコンサルティング契約が締結された。

(6) 10 年(同年 5 月 10 日の D 養殖からの架空販売の申し出まで)

監査関係

10 年については、下記(・1)の「C 卸売問題」に関するものを別にすると、同年 5 月 10 日の D 養殖からの架空販売の申し出(以下、「本件申出」という)までの間は内部監査あるいは監査役監査等が行われていない。

その他関連事実

ア 経営会議等の状況

10 年 1 月 22 日から同年 5 月 10 日の D 養殖からの本件申出までの間の経営会議においては、従来と同じく、本事業部から、棚卸資産の削減計画の未達の報告と E 社長と目される役員からの同削減の指示が繰り返され、また、上記申出直前には下記のとおり C 卸売関連の D 養殖からの売掛金回収策が協議されて

いる。

なお、取締役会においては、本事業部について、特段の報告等は行われていない。

イ いわゆる C 卸売問題

- ・ 同年 1 月 28 日に本事業部の丁営業部長から ME 社東京本社に C 卸売に対する売掛金についての入金が遅延する見込みである旨の連絡が入り、その後の同年 2 月 19 日には ME 社の認識する C 卸売に対する売掛金残高が 7.53 億円であるのに対し、同会社の認識する同残高は 1.55 億円であって、差引 5.98 億円の差異があることが判明した(以下、同判明から決着までのことを「C 卸売問題」という)。

その後、ME 社の CSR・CC 部担当者らが本事業部関係者の事情聴取を行うなどしたところ、丙事業部長は経緯についての認識を否定したが、丁営業部長にあっては、同年 2 月 25 日、本事業部長印を個人の判断で無断使用して C 卸売に対する関係請求書を作成・送付したこと、C 卸売が否認している取引は D 養殖・E 養殖に対するもの(5 億円程が D 養殖分で、その余が E 養殖分)で、C 卸売を帳合に入れる予定であったことなどを認めた。

- ・ 以上の事態に対し、担当役員の C 常務においては、本事業部が D 養殖の D 倉庫に保管委託していたという在庫の出荷には疑義があり、同在庫は架空在庫であった可能性が濃厚であることなどを認識する一方、同年 2 月 26 日には ME 社のリスク管理委員会の立ち上げと対策本部の設置が実施されると同時に C 常務らから K・H 社の担当者に対し経緯を報告するなどした。
- ・ しかし、C 常務は、その後、会計監査人にも相談の上、上記差異 5.98 億円の大半を占める D 養殖から残高証明書を得るべく、その交渉に当たっている丙事業部長を督励し、同年 3 月 12 日、同会社から、同残高証明書を得た(なお、その後、4 月 12 日には E 養殖からも同証明書を得ている)。

その結果、同 3 月 17 日には以上の C 卸売問題についての対策本部の設置は終了となり、それまで検討されていた丁営業部長の処分も行われず、営業部長の地位に置かれたまま同年 5 月 10 日の D 養殖からの本件申出に至っている。

上記の残高証明書取得に至るまでの間も、K・H 社の担当者には状況の概要が報告され、また、同取得による対策本部の設置終了についても同担当者に報告がなされている。

- ・ なお、D 養殖の上記の残高証明書に係る売掛金は添付資料 9 と同様の架空循環取引によるものであるが、上記のとおり 10 年 3 月に同残高証明書により C 卸売問題が決着したとみられて以降も D 養殖からの本件申出に至るまでの間、本事業部により循環取引等の不適切な取引が継続されていたことは社内調査委員会の調査結果のとおりである。

ウ Bb グループとの関係

- ・ 10 年 3 月 2 日に C 常務らが Bb 社本社を訪問し、B 卸売社長に対し、ME 社の水産飼料事業を Bb 社ないしは B 卸売に譲渡することを正式提案した。

なお、L 社からは、同月 3 日付で、「水産飼料事業は他社との事業統合・売却

を模索することが妥当」との最終報告が提出されているが、同報告に係る意見は同提出の以前に事実上 L 社から ME 社に伝達されており、これを受けて、B 卸売社長に対する上記提案が行われたものである。

3 09 年以降の常勤監査役・監査部長の対応等

関係資料により認められる本件取引等の経営関連の経緯の概要(以下、「本件経緯概要」という)は上記のとおりであるが、I 常勤監査役・H 監査部長等の関係者のヒアリングの結果等を総合すると、同両名にあっては、09 年半ばころに水産飼料事業の在庫について過剰であること以外にも種々の問題が存することに気付いたのをきっかけとして、その後、既述の各種監査に加えて別途の実地監査を行うなどした結果、架空在庫・循環取引などの疑いを抱くに至り、B 常務、C 常務らに同疑いの内容を説明するなどしていることが認められるところ、その経緯等は以下のとおりである。

(1) I 常勤監査役・H 監査部長の両名が在庫についての種々の問題に気づき、その後、実地監査を行うなどした経緯等

I 常勤監査役・H 監査部長の両名が在庫についての種々の問題に気付いた経緯等

- ・ I は、08 年 3 月に常勤監査役に就任し、H は、同年 4 月に監査部長となり、その後、既述のとおり、08 年 7 月 14 日付内部監査報告書(上記 2・(4)・I)にかかる同年 6 月の内部監査を共に行うなどし、両名とも、本事業部に係る在庫の増加や原料在庫の中に相当の量の長期滞留在庫が存すること、さらには同事業部については在庫管理に問題があることなどを 08 年当時から認識していた。

しかして、本事業部に対しては、08 年半ば以降、繰り返し、監査報告書に係る改善命令並びに経営会議における意思として在庫の削減が指示されていたものであるが、09 年半ばころ、I 常勤監査役・H 監査部長の両名は、上記指示にもかかわらず、本事業部の製品・原料の在庫が減っておらず、むしろ、08 年末に比較し、09 年第 1 四半期、同第 2 四半期とそれらの在庫が増加していること、そのような状態の中で時に大量の原料を購入していること、その購入先が本来は飼料の販売先(代理店)であるはずの B 卸売であることなどに気が付いた。

そこで、同両名は、以後、互いに本事業部の在庫並びに取引を注視し、所要の調査を行っていくことを話し合った。

- ・ その後、H 監査部長にあっては、同年 9 月 1 日実施予定の本事業部に対する会計監査人の監査の立会に備え、関係帳簿等により、本事業部に係る原料・製品の在庫を品名別・保管倉庫別に整理し、また、A 製造ないしは B 卸売との間の原料取引について検討を加えるなどした。

その結果、H 監査部長は、同年 8 月末までには、本件取引等のうち添付資料 5 及び同 7 などの循環取引の可能性さらには A 製造からの架空仕入の可能性や一部在庫が架空である可能性を疑うに至った。

特に添付資料 5 に係る D 魚粉関連の循環取引についての疑いはより強いものであったと認められる。

- ・ そこで、H 監査部長は、上記調査結果や検討の結果を I 常勤監査役に報告し、I 常勤監査役においても、H 監査部長と同様の疑い・認識を持つこととなった。

それにより、I常勤監査役は、当時、可能性を疑った各取引についてのいわゆるスキーム図(以下、単に「スキーム図」という)を3枚作成しているところ、同各スキーム図については、その後の監査等の結果を踏まえて順次改訂されているもようであるが、現時点で同年9月ないし10月ころの段階のものと思われる同各スキーム図を見分すると、それらは添付資料5、同7及び同8の各取引と対応しており、特に資料5に係る取引と対応するスキーム図については、A製造等からのD魚粉の仕入からその後の循環取引に至るまでの取引経路がほぼ実態どおりに記されていることが認められる。

09年9月4日付監査立会報告書に係る監査の機会におけるI常勤監査役・H監査部長によるH倉庫関連の現地監査の状況等

- ・ 09年9月1日には同月4日付監査立会報告書(上記2・(5)・I)に係るA製造のA工場を対象とした会計監査人監査が行われ、同監査にI常勤監査役・H監査部長兩名も立ち会った。

同監査においては原料等の在庫の保管委託先であるA製造のA工場及びその近傍の各倉庫の現地監査が行われたが、在庫の受払表によると、原料のミール4,300トン余りもの在庫が同工場から65キロも離れた倉吉市所在のA製造のH倉庫において保管されていることになっていた。

- ・ それに対して、上記のとおり経緯により、一部在庫の存在自体を疑っていたI常勤監査役・H監査部長の兩名は、上記の会計監査人監査とは別途にA製造のA工場長のa氏に対し、上記ミールについて確認したところ、「そのミールについては、7月末時点ではH倉庫にあったが、製品製造のために8月中に全部を一旦境港に運んだ上、同所から鹿児島県内D倉庫に送った」旨の説明があった。

しかるところ、同兩名は、敢えて上記のH倉庫に赴き、同倉庫の状況を現地監査したところ、同倉庫には最近までの大量のミールの保管により臭気があるはずであるのにその臭気がないなど、同倉庫については最近まで使用されていたことを窺わせる形跡が認められないこと、10トントラック1台しか保有していないA製造において4,300トン余りものミールを相当に距離のある境港まで短期間に運んだとの説明が不自然・不合理であること、本事業部の製造部からの製造計画にはH倉庫保管のミールを原料として製品を製造することが記されていないことなどから、H倉庫に保管されていることになっていた原料は元来なかったのではないかと疑いを深めた。

- ・ 同兩名によるH倉庫についての現地監査の状況は以上のとおりであったが、同兩名が境港に赴いたのは、本来、会計監査人監査の立会のためであったことから、同兩名は、その後一旦帰京した。

I常勤監査役・H監査部長による09年9月8日・9日の垂水等関連の現地監査の状況等

- ・ I常勤監査役・H監査部長兩名は、上記のH倉庫への現地監査の結果として、同倉庫に保管されていたとされるミールについては、元来なかったものすなわ

ち架空在庫ではなかったかとの強い疑いを持ったことから、当該ミールが境港から運ばれたとされた鹿児島県内垂水の保管委託先の D 倉庫について抜き打ちの実地監査(以下、「D 倉庫実地監査」という)を行うこととした。

- ついては、同両名は、09 年 9 月 8 日から翌 9 日にかけての時期に予告なしにまず八代工場内の本事業部に赴き、D 倉庫を見せることを求めたところ、当時、本事業部に所在した者から、「丁営業部長でなければ、その関係は分からないが、同部長は出張中で不在である」などと言われたことから、丁に連絡を取って、その後、同人と垂水で落ち合った。

その上で、I 常勤監査役・H 監査部長の両名は、丁に対し、同両名において D 倉庫内を調べるための手配を指示したところ、丁は、「鍵は倉庫の管理をしている会社の社長が持っているが、その社長が鍵を持ったまま遠くに出掛けているので、今日は鍵がなく、倉庫を開けることができない」と言い、そのため同両名はその日に D 倉庫内の見分をすることができなかった。

また、丁は、D 倉庫の在庫については、一部を既に他の倉庫に移したかのような説明も行った。

それに対し、同両名は、丁の説明が不自然であることから、D 倉庫に上記ミールが元来存在しない可能性をさらに深く疑ったが、仮にその翌日を待って同倉庫内を見分し、同ミールが存在しないことを確認できても、一日置くことによって、その間に同倉庫の受払表に他の倉庫へ移動した旨の記載をされ、同ミールが同倉庫内にない理由とされるなどして、架空在庫の確証を掴めないままで終わる可能性があることを考え、相談の上、翌日を待たずに帰京した。

09 年 10 月 29 日付内部監査報告書に係る監査当時の I 常勤監査役・H 監査部長の認識等

- 09 年 10 月 13 日から 15 日までの間、同月 29 日付内部監査報告書(上記 2・(5)・オ)に係る本事業部及び八代工場を対象とした常勤監査役参加の内部監査が行われたことは既述のとおりである。

しかして、I 常勤監査役・H 監査部長の両名は、同監査の際に本事業部関係者に対して、上記 に係る D 倉庫のミールについて尋ねたところ、丙事業部長あたりから、「既に製品として同倉庫から出荷され、D 養殖や F 運送に販売された」旨の説明があった。

- 以上により同両名は、『本事業部側が上記ミールが架空在庫であったことを隠すために D 養殖・F 運送に売ったことにしただけではないか。したがって、代金回収時には D 養殖・F 運送が支払いを拒否するはずで、それにより真実が明らかになるであろう』などと考え、また、『逆に代金回収時に問題が起ころなければ、D 養殖・F 運送に上記ミールに係る製品が実際に出荷され、同各会社に渡されたことになる』などと考えたものである。

ちなみに、同両名は、ヒアリングにおいて、「当時は、本事業部において、ME 社から D 養殖・F 運送に資金を回し、同資金により同各会社から上記販売代金の支払いをさせる手があることにまでは考えが及ばなかった」旨述べているが、同

供述は真実と認められる。

- ・ なお、I 常勤監査役・H 監査部長の両名は、B 常務・C 常務を別にすると、以上の経緯等については、社長を含む他の役員に報告をしていないのであるが、その理由等については後述のとおりである。

(2) I 常勤監査役・H 監査部長からの B 常務専務・C 担当常務に対する説明等

09 年半ば以降に I 常勤監査役・H 監査部長が本事業部担当役員の C 常務と B 常務に対し、上記(1)の経緯を通じて生じた本事業部における取引と在庫についての疑いの内容を説明したこと(以下、同説明のことを時に「対 BC 説明」という)並びにその経緯等は以下のとおりである。

対 BC 説明の時期について

- ・ 対 BC 説明が 09 年の夏以降に行われたこと、その際、I 常勤監査役作成のスクリーン図 3 枚が示されたことは、ヒアリングにおいて、I 常勤監査役、H 監査部長、B 常務、C 常務(以下、同 4 名のことを総称して時に応じて単に「4 名」という)のいずれもが認めているのであるが、その時期については供述内容に多少の食い違いがある。

すなわち、B 常務、C 常務においては、「09 年 9 月までのこと」と述べ、同年 8 月ごろの可能性も述べているのに対し、I 常勤監査役にあっては、記憶が多少曖昧ながら、最終的には「上記(1)・ の 09 年 9 月 1 日の監査立会の機会に行った H 倉庫に対する実地監査と同 の 09 年 9 月 8 日・9 日の D 倉庫実地監査を経た後の同 9 月中である」旨述べ、H 監査部長にあっては、「上記(1)・ の同年 10 月 13 日から 15 日までの間の内部監査の直後である」旨述べている。

しかして、対 BC 説明の時期は、I 常勤監査役・H 監査部長両名が説明し得る内容の如何とも関連するところ、結論は以下のとおりである。

- ・ すなわち、対 BC 説明の具体的な時期については、にわかに確定しがたいのであるが、B 常務は、「同説明の際に I 常勤監査役らから、『F 運送かどこかにある在庫(注：D 倉庫は F 運送の倉庫である)がごっそりない』との話があり、B 常務らは、その在庫のことを『お化け在庫』と言っていた」旨述べ、C 常務においても、「同説明の際に I 常勤監査役らは、在庫について、その所在を追いかけていくとそれが移ってしまうという意味で『お化け在庫』という言葉を使っていた。また、『倉庫の鍵がないので開けられない』(注：上記(1)・ の D 倉庫実地監査の際のことと思われる)との話は聞いたような気がする」旨述べている。

したがって、対 BC 説明の時期は、早くとも上記(1)・ の 09 年 9 月 8 日・9 日の D 倉庫実地監査後であり、あるいは H 監査部長が述べるとおり、同年 10 月 13 日から 15 日までの内部監査の直後の可能性もあると認められる。

- ・ ちなみに、C 常務は、対 BC 説明について、「余り時間を置かずに 2 回にわたって説明をされた」旨述べ、B 常務の一部供述にも類似の内容が認められるところ、同人らの供述のとおりである可能性がないとは断定できないが、同両名の述べる 1 回目の説明と 2 回目の説明の各内容には大差はなく、本件調査において、同回数 of 如何自体を特段の問題とする意味はないものと思料する。

対 BC 説明に至る経緯と同説明の内容等について

- ・ 対 BC 説明の契機は、I 常勤監査役・H 監査部長兩名において、上記(1)・ のとおり、本事業部に係る各種在庫について検討を加え、その後、同 同 の実地監査、あるいは同 の内部監査を経た結果、I 常勤監査役において、H 監査部長に対し、「担当役員に話しておいた方がいいので、話しに行こう」などと言ったことにあったものと認められる。

したがって、I 常勤監査役は、上記のとおり、当初は同説明を C 常務に対して行う意図であったところ、同人が B 常務に同席を求めたことから、ME 社本社の応接室内において I 常勤監査役・H 監査部長兩名から B 常務・C 常務兩名に対して説明を行うこととなったもようである。

同説明に際しては、主として I 常勤監査役がこれに当たり、同人において、テーブル上に既述の添付資料 5、同 7 及び同 8 に係る各取引に対応する同人作成のスキーム図 3 枚を並べ、B 常務・C 常務兩名に示しながら各取引の実態についての疑いの内容を説明したものと認められる。

- ・ 添付資料 5 の D 魚粉に係る取引については、「D 魚粉が 5 年間も滞留しているとの指摘を受けて、こういう循環をさせているのではないか」などと説明したものと認められる。

添付資料 7 の取引については、循環取引の疑いを指摘するとともに、ハマチミックス等の製品を元来は製造委託先の A 製造に販売したとされていること、また、製品の販売代理店である B 卸売から原料ミールを仕入れたとされていることの不自然さを説明したものであるが、さらに B 卸売からの仕入とされている原料については、「これは存在しないのではないか」と架空仕入の疑いを意味する説明までも行ったもようである。

添付資料 8 の取引は、上記(1)・ ないし の H 倉庫及び D 倉庫関連の原料ミールに関連したものであるが、説明においては、循環取引の疑いに加え、極めて大量の当該ミールを会計監査人による A 工場の倉庫に対する監査(実地棚卸立会)を控えた時期に A 工場から遠隔の H 倉庫に移し、かつ、同監査の直前に境港経由で D 倉庫に送ったとされていること、さらに、その後、D 倉庫の実地監査を行おうとしたところ、同倉庫の鍵がないという理由で同監査が行えず、結局、それから間もなくの内部監査時には既に D 養殖・F 運送に出荷・販売したとされるなどした経緯を具体的に説明し、結論として、同ミールが架空在庫である疑いが濃厚である旨を指摘したもようである。

- ・ そのほか、I 常勤監査役は、疑われる循環取引の意味合い等について、「事業部がけしからんのは、長期在庫削減の手段としてこういう不適切なやり方をしていることであり、その結果、B 卸売なんかに不当な利益を落して、ME 社の利益がかすめ取られていることだ」等とも述べたことが認められる。
- ・ I 常勤監査役・H 監査部長兩名の供述に照らすと、以上の説明に対して B 常務・C 常務兩名が極めて強い驚きの念を示したことが認められる。

但し、B 常務においては、その一方で、上記の架空在庫の疑いについて「その

ようなことがあるのか。昨年の監査では在庫はあるという話だったのではないか」などと述べて、多少の反論とも取れる言辞を示したもようである。

- ・ なお、以上の説明の際に I 常勤監査役がテーブル上に並べたスキーム図 3 枚については、説明終了後、I 常勤監査役において回収しており、B 常務・C 常務らには渡されなかったが、同両名あるいはその一方から I 常勤監査役に対して、同スキーム図 3 枚の交付を求めたこともなかったものと認められる。

対 BC 説明の意図・目的等について

対 BC 説明を受けての B 常務・C 常務のその後の対応の如何については、別途後述するが、同説明の意図・目的等について I 常勤監査役・H 監査部長両名が述べるところと、B 常務・C 常務の述べるところとは相当の差異があるので、その点について論及すると以下のとおりである。

- ・ すなわち、I 常勤監査役は、上記意図・目的につき、「社長には報告をせずに、B 常務・C 常務に説明をしたのは、未だ確証まではなかったこともあるが、『もし社長に報告した場合には、二人を窮地に追い込むことになるし、担当役員において、自らの責任で事の解決若しくは真相の究明を行った上で、社長に報告するのが一番いい』との考えによるものであった」旨供述している。

また、I 常勤監査役は、「対 BC 説明の際には同両名に対して、『担当役員としてもよく調べて欲しい』などとは言わなかったが、監査役として担当役員である C 常務、前担当役員の B 常務にそのような説明を行えば、それだけで、同両名ともこちらの上記のとおり意図は分かるはずと思っていた」などとも供述している。

ちなみに、以上のとおりであるから、I 常勤監査役は、対 BC 説明に係る事実については、経営会議あるいは取締役会に対しても報告などはしていない。

- ・ 一方、H 監査部長にあっても、社長に報告をしなかった理由について、未だ疑いの段階であったことを挙げる一方で、『社長は K・H 社から来た人であるので、社長に話せば K・H 社を巻き込んで大問題になってしまうが、B 常務も C 常務も ME 社の人間であり、ある程度疑いの段階でも話してもいいだろう』と思ったし、『担当役員に是正してもらえば良い』と思った」説明の後、I 常勤監査役は、B 常務・C 常務両名に対し、『水産飼料事業部をよく見てくれ』程度のことしか言わなかったが、思いは私と同じだったろうと思う」などと供述している。

また、H 監査部長は、対 BC 説明後の C 常務の対応との関連で、「同説明に係る内容は、要するに、架空販売が行われ、その分の多額の売掛金が回収できない虞があり、将来会社に多額の損失が発生する可能性があるということであるから、担当役員の C 常務あるいは B 常務が本事業部に対し直ちに何らかの対応をするはずと思っていたところ、その後、何らの対応も行っていない様子であるのが不可解であった」とも供述し、I 常勤監査役も同様の供述を行っている。

- ・ 以上に対し、B 常務・C 常務の両名とも、対 BC 説明後に本事業部に対して特段の対応等を行わなかったことを認めている。

しかし、その理由について、担当役員の C 常務は、一部「説明に対し、自分が

どうしなければならないのか分からなかった」との供述もしているが、その関係供述を全体として見ると、言わんとするところは「I 常勤監査役は一連の説明の一方で、監査役・監査部の権限で在庫の有無の究明に当たる旨を強調していた。また、2 回目の説明後に I 常勤監査役から、八代に行ったか否かを尋ねられた。については、I 常勤監査役の意思は、『在庫の有無等の真相の究明は監査役・監査部で行うので、担当役員として本事業部に対し余計な工作や妨害をするな』ということであると認識し、自分としても『監査役・監査部には調査権があるのであり、事業部側の人間が勝手に動いて混乱を来たすなどのことをしてはいけない』と判断した」というものと認められる。

また、B 常務も、同様の供述を行っている。

なお、C 常務にあっては、上記のとおり、「2 回目の説明の後に I 常勤監査役から八代に行ったか否かを尋ねられた」と供述しているが、その点については、I 常勤監査役は否定しており、真相は定かではない。

- ・ 以上要するに、対 BC 説明については、その説明内容に特段の争いはないのに対し、B 常務・C 常務両名の受け取り方が、I 常勤監査役・H 監査部長両名の同説明の意図・目的とは異なっていたとも思料されるところ、問題は、B 常務・C 常務両名が同説明を上記とおりに受け取り、その後、特段の対応を行わなかったこと自体の当否あるいは評価の如何ということになる。

については、その点は、同両名の本件取引等当時の全体的な認識あるいは対応の如何との関連で後述するとして、他方、C 常務は、「9 月までにあった 2 回目の対 BC 説明からしばらくたったところで、09 年 10 月 13 日から 15 日までの本事業部に対する内部監査の後、かつ、同年 10 月 29 日付内部監査報告書(上記 2・(5)・オ)の前の時期に、B 常務がいる場で I 常勤監査役から『在庫当たりました。問題ありませんでした。安心してください』と言われ、先の対 BC 説明で指摘された各取引や在庫は実際には架空ではなく、リアルなものであったと思ってホッとした」とも供述しているので、その点に論及しておく以下のとおりである。

- ・ すなわち、I 常勤監査役・H 監査部長の両名は、共に、「C 常務にそのような趣旨のことを言ったことはないし、当時の状況から見ても、そのような趣旨のことを C 常務に言うはずもない」と強く否定している。

しかして、I 常勤監査役・H 監査部長が否定の理由として挙げている「当時の状況」を見ると、09 年 10 月 29 日付内部監査報告書の本事業部に対する指摘は、むしろ架空在庫あるいは架空販売の可能性を示唆しているともいえる極めて厳しい内容といえる。

また、I 常勤監査役が 09 年 10 月 23 日付で作成し、当時の監査役会に提出した監査調書の内容はさらに厳しく、例えば、H 倉庫の在庫とされていたミールとの関連で、配送運転手の受領サインが A 製造従業員の代筆であったことが判明したことや A 製造での原料使用量と製品の出来高が一致していないこと、すなわち架空在庫あるいは架空製造の可能性を具体的事実によって指摘し、また、A 製造に対する製品販売については、「売上稼ぎのための窮余の一策であろう。製造委託会社との取引において、製品の購入と販売を行うことは架空売上のよう

不正行為の温床になりやすい」とし、架空販売の可能性をも強く指摘している。

さらにいえば、I 常勤監査役は、H 監査部長ともども、09 年 10 月 26 日に会計監査人の監査担当者と同面談しているが、同面談の際には、それまでの監査役・監査部による実地監査では架空在庫等の不正の確証が得られなかったことから、既に作成済みであった同月 29 日付内部監査報告書の内容を説明し、また、原料のミールの在庫確認のために H 倉庫と D 倉庫について実地監査をした際の経緯を述べるなどして、架空在庫等の疑いのあることを説明し、「監査法人においても詳しく見て欲しい」旨を依頼したもようである。

客観的に見ても、I 常勤監査役・H 監査部長の両名が在庫の有無を確認しようとした上記ミールが先には H 倉庫や D 倉庫に現に存在したとの事実は確認できておらず、むしろ、依然として、架空在庫であった疑いが濃厚だったのであって、当時は、到底、I 常勤監査役が、在庫について、「問題ありませんでした。安心してください」と言える状況にはなかったことは明らかであるし、同人が殊更 C 常務に在庫についてそのようないわば虚偽を述べる理由も見当たらない。

以上を総合すると、C 常務の上記供述に係る I 常勤監査役の発言は、種々の状況に照らして如何にも不合理であり、当時の I 常勤監査役が C 常務の述べるような趣旨でそのような発言を行ったとは到底認めがたい。

- ・ ちなみに、C 常務の上記供述からすると、I 常勤監査役からの上記のとおりのお話の場にいたことになる B 常務にあっては、ヒアリングにおいて、「09 年 10 月 29 日付内部監査報告書が回ってきた当時、その内容を見ると、売上計上と出庫との関係などに問題があり不正な取引が発生する可能性があることや A 製造に対する製品の販売が循環取引となることなどが指摘されていたが、対 BC 説明にあった『お化け在庫』自体についての記載がないので不思議に思い、翌 11 月ころに C 常務に対し、『お化け在庫どうなった』と聞いたところ、C 常務から『お化け在庫はなかったようだ』と聞いた」旨を述べているところ、同供述もまた、C 常務の上記供述と符合しないものである。

但し、B 常務の同供述からすると、C 常務は、当時、在庫について、何らかの理由、例えば I 常勤監査役を通じて、当時の会計監査人の棚卸資産に対する認識を聞き、現在供述しているような認識を持つに至った可能性のあることもあながち否定し得ないともいえよう。

4 本件取引等当時の役員の認識・対応等について

関係資料により認められる本件取引等の経営関連の経緯の概要は上記 2（「本件取引等に係る経営関連の経緯の概要」）記載のとおりであって、本件取引等当時の ME 社においては、客観的に見ても、本事業部について、財務上の事業方針が達成されないことを含め、事業運営関連の内部統制上の問題が多々存した上、内実としては本件取引等のような不適切な取引が行われていたものであるところ、以上についての当時の役員等の認識・対応等の如何は以下のとおりと認められる。

- (1) 本件取引等当時の事業運営関連の内部統制上の問題についての役員等の認識・対応等について

05年から10年間の事業運営関連の内部統制上の問題の経緯の概要

05年から10年間の各内部監査報告書指摘等に係る事業運営関連の内部統制上の問題の概要は、上記2(「本件取引等に係る経営関連の経緯の概要」)記載のとおりであるが、同問題に係る役員等の認識・対応等について述べる前提として、同問題を売掛金・棚卸資産(在庫)等関連の財務上の事業方針の関係と経理・財務関連の手続の関係に分けて、概略を時系列的に整理すると、以下のとおりである。(なお、上記の各関係は、相互に関連し、明確に区別できる性格のものではないので、以下は概ねの整理である)

A 財務上の事業方針の関係

(売掛金)

- * 05年1月付内部監査報告書指摘事項
 - ・ 取引先(E養殖)に対する売掛金の回収サイトの無断延長
 - ・ 取引先(K商社)に対する独断による実質的資金援助とみられる取引の実行
- * 09年2月9日付内部監査報告書指摘事項
 - ・ E養殖・D養殖に対する直取引に係る売掛金回収方針に反した従来と同様の額の売掛金残高の残存
- * 09年10月29日付内部監査報告書指摘事項
 - ・ D養殖との対経営会議報告に係る取引枠を大きく逸脱した多額の取引
 - ・ F運送に対する与信枠を大きく逸脱した売掛金残高

(在庫)

- * 05年11月11日の経営会議
 - ・ 担当外役員による「在庫増」の指摘
 - ・ 上記指摘に対する担当役員による「生産体制の見直しが必要」との発言
- * 06年4月21日の経営会議
 - ・ 担当外役員による「在庫増と対策検討の必要性」の指摘
- * 08年3月28日付内部監査報告書指摘事項
 - ・ 原料在庫の増加
- * 08年7月14日付内部監査報告書指摘事項
 - ・ 原料・製品各在庫の急増
 - ・ 長期滞留在庫の存在
- * 09年2月9日付内部監査報告書指摘事項
 - ・ 対経営会議報告に係る在庫削減計画の未達
- * 09年10月29日付内部監査報告書指摘事項
 - ・ 対経営会議報告に係る在庫削減計画の未達
 - ・ 前回内部監査指摘とは別途の長期滞留在庫の存在

I 経理・財務関連の手続の関係

- * 05年1月付内部監査報告書指摘事項
 - ・ F運送に対する売掛金をD養殖に移管するについて、社内手続を経ずに当該売掛金の一部の回収サイトを延長

- * 08年3月28日付内部監査報告書指摘事項
 - ・ A製造につき、契約上の支払い時期が出荷ベースであるのに、実際の支払いは出来高ベースであること
 - ・ A製造に対する製品保管料の額について契約締結・社内決裁のないままの従來說明以上の額の支払い(改善命令「契約見直し」)
- * 08年7月14日付内部監査報告書指摘事項
 - ・ 原料在庫の数量確認と受払の手續の杜撰
- * 09年2月9日付内部監査報告書指摘事項
 - ・ 先の改善命令にかかるA製造に対する支払い等に関連しての契約見直しの未了
- * 09年10月29日付内部監査報告書指摘事項
 - ・ 在庫管理の杜撰
 - ・ 社長・経営会議の意思を無視したD養殖との取引
 - ・ 出庫確認を欠いた売上高計上等
 (以上の各事項について改善命令)
- * 10年1月末発生のC卸売問題
 - ・ 取引先のC卸売が多額の取引につき帳合を否定したことによる、丁営業部長独断の本事業部長印無断使用による請求書の作成等の発覚

ウ 処分関係等

- ・ 以上のとおり、本事業部においては、05年以降、売掛金並びに在庫についての会社としての財務上の事業方針あるいは計画に反する事業運営と経理・財務関連の手續に違反するなどした行為が繰り返されて来たものである。
 しかもそれらの違反等は、多くの場合、同一内容について繰り返されており、内部監査報告書において明確に改善命令の不遵守や社長・経営会議の意思の無視と指摘とされている場合すら存する。
 しかるにME社にあっては、以上の違反等について何らの社内処分も行っていないものである。
- ・ ちなみに、C卸売問題における丁営業部長については、上記2・(6)・1のとおり、明確な内部統制違反にして違法行為とすらいえる行為を行ったものであり、D養殖から売掛金の残高証明書が得られたにしても、同違反の事実には変わりがなかったはずである。
 しかるに、ME社においては、同営業部長のD養殖に対する売掛金回収への努力を見守るとして、その処分を行わず、営業部長の地位にも留め置いたままにしていたところ、D養殖からの本件申出との事態に立ち至ったものである。

役員の認識・対応等

05年から10年間の事業運営関連の内部統制上の問題についての認識・対応の如何を担当役員、社長、担当外役員毎に述べると以下のとおりである。

ア 担当役員

本件取引等当時の担当役員は 06 年 3 月までが A 元専務、その後 09 年 3 月までが B 常務その後は C 常務である。

なお、07 年当時は社長の D が一応の担当となっていたが、実質的担当であったのは B 常務であるので、上記記述は実質に従ったものであり、以下においても同様とする。

* A 元専務(～06 年 3 月)

既述のとおり、本事業部については、05 年当時において既に財務上の事業方針との関係では内部監査報告書において売掛金の回収サイトの無断延長等を指摘され、また、経営会議において、在庫増を指摘される状態にあったことが認められる。

経理・財務関連の手続の関係でも内部監査報告書において社内手続を経ない売掛債権の回収サイトの延長を指摘されている。

以上に対し、A 元専務は、ヒアリングにおいて、「当時から A 製造における在庫が多いとの話が出ており、実現しなかったがコンサルティングを入れようとしたこともあった」旨述べている。

また、A 元専務は、当時の本事業部関係者の体質について、「担当役員は素人であるのに対し自己らは専門家ということで、独断専行して現場が勝手にやるという風潮があったので、毎月現場に行ってチェックをしていた」旨述べ、さらに本事業部に対する内部統制上の問題について、「規程が弱く、事実上、事業部長決裁で何事もできてしまう状況であった上に事業部長の甲は何事も自分でやりたがるどころがあり、上記の各指摘についても、『甲がまたやったか』との思いであった」旨供述している。

すなわち、A 元専務は、担当役員として、本事業部には現に事業運営関連の内部統制上の問題があったことはもとより、その原因が本事業部関係者の体質や規程の弱さにあることを認識していたものと認められる。

については、A 元専務は、上記供述のとおり甲以下の独断専行等をチェックするための対応を行ったことも事実であろうが、一方、05 年当時には既に架空原料の仕入等が行われていることに鑑みると、その対応が十全なものであったとまでは認められないものと思料される。

* B 常務(～09 年 3 月)

B 常務が担当役員であった当時の本事業部については、既述のとおり、内部監査報告書により、財務上の事業方針との関係、特に原料の増加について繰り返し指摘を受け、また、経理・財務関連の手続の関係でも A 製造に対する支払いや在庫管理について改善命令の不遵守等の厳しい指摘を受けていたところ、B 常務は、担当役員として、それらのことを十分に認識し、かつ、そのような本事業部が 01 年から事業部長を務めている甲のいわば絶対的支配下にあることも承知していた。

しかし、B 常務は、甲及びその支配下にある本事業部を管理統制することに力を尽くすことよりも、むしろ、甲に本事業部を任せる姿勢を取り、社長及び担当外役員の意向を受けて、同人を事業部長から外し、本社の飼料品質管理部長

に配置換えした後も、同人が週に二日ほどしか本社に出勤せず、週のうち多くを八代で過ごし、事実上本事業部の支配を続けていることを事実上許容していたものと認められる。

B 常務の担当役員としての在任は 09 年 3 月までであり、その後は C 常務と担当役員を交代しているが、B 常務については、代表取締役専務執行役員に昇格し、また、後任の C 常務から頼りにされたこともあって、同交代後も本事業部への関わりがなくなりしなかった。

一方、甲は、B 常務の上記異動と時を同じくして、B 卸売に出向したところ、同出向後も本事業部への影響力を有していたものであるが、そのことの背景にも、上記のとおり本事業部への関わりを残している B 常務の存在・対応があったものと思料される。

以上、要するに、本事業部の種々の内部統制上の問題については、B 常務の甲への姿勢・対応一般に起因する面が少なくなかったことは明らかである。

ちなみに、以上の理由については、東京本社と本事業部が遠隔であるために担当役員による管理に難しいところがあったこと、水産飼料事業の特殊性、甲と本事業部との関係の特異性などのことが考えられるが、それらについては、本件取引等の経営上の原因とも関連するので、後記の同原因についての項で述べることとする。

また、B 常務の対 BC 説明の際の認識等に関しては、後記の本件取引等についての対応・認識等についての項で述べることとする。

* C 常務(～09 年 3 月)

C 常務が担当役員となった後の本事業部については、09 年 10 月 29 日付内部監査報告書により、売掛金・在庫の双方について財務上の事業方針との関係で従前にも増して厳しい指摘を受け、経理財務関連の手続の関係についても重大・深刻な指摘を受ける状況にあり、かつ、対 BC 説明により、I 常勤監査役や H 監査部長による実地監査の結果として循環取引や架空在庫についての具体的な疑いが生じていることを知らされたことは既述のとおりである。

しかして、当時の C 常務の事業運営関連の内部統制上の問題についての認識・対応については、同人の本件取引等についての認識・対応という事項と重なり合っているものである。

したがって、C 常務については、下記(2)の「本件取引等についての役員等の認識・対応等について」の項において、一括して記述することとする。

イ 社長

本件取引等当時の社長は 09 年 3 月までが D であり、その後は E である。

* D (～09 年 3 月)

D は、09 年 3 月まで、社長として監査部から内部監査についての報告を直接受ける立場にあり、また、経営会議の議長として、それまでの間の本事業部の財務上の事業方針並びに経理・財務関連の手続について各内部監査報告書指摘にかかる種々の問題を認識していたものと認められる。

しかして、D元社長は、それら問題への対応として、他の担当外役員とも相談の上、事業部長として放恣なところのある甲を本事業部から切り離すべく、甲を本社の飼料品質管理部長に配置換えさせることをB常務に指示するなどのことはあったが、全体的には、社長として、水産飼料事業に対する関心が薄く、本事業部に対する内部統制についての危機感も希薄であったものと認められる。

なお、D元社長は、社長退任後も10年3月までME社の取締役相談役を務め、C卸売問題も承知している立場にあったが、ヒアリングにおいて、同問題に関して、丁営業部長の社内処分を行わなかった理由については、株主総会が近かったことと会計監査人との間でもD養殖からの残高証明書の取得をもって事を決着させることを確認し合ったことを挙げている。

* E(～現在)

E社長は、08年3月末に麒麟麦酒から転じてME社の取締役常務執行役員となり、同会社の主流であるワイン事業の営業本部長を経て、09年3月末に同会社の社長に就任したものである。

ME社の取締役となってから、本事業部についての内部監査報告書の回付を受け、経営会議にも出席はしていたが、社長就任前は、ワイン事業に関心を集中させているなどで、本事業部の事業運営関連の内部統制上の問題については、注意を払っておらず、経営会議において、在庫の過剰とその削減策が俎上に上っていることを認識している程度であった。

E社長は、社長就任に際しても、前任のD(その後、10年3月まで取締役相談役)などから、水産飼料事業ないしは本事業部について、特段の引き継ぎを受けたいはないもようである。

しかして、社長就任前の本事業部の事業運営関連の内部統制上の問題については、09年10月29日付内部監査報告書の案につき、H監査部長から報告・説明を受けたのと同時に08年6月の内部監査(在庫の急増等を指摘)以降の在庫削減策の実施状況等の概要の説明を受けた程度であったと認められる。

一方、対BC説明に係るような当時の実地監査の結果・実情については、既述のとおり、H監査部長・I常勤監査役から社長には報告されておらず、B常務・C常務からも報告されていない。

については、E社長は、社長就任後、実情把握のため全国の工場等を回り、現場従業員と意見交換などをする中で八代工場にも赴くなどはしているが、水産飼料事業の実態を認識することはなく、また、本事業部の事業運営関連の内部統制上の問題等についても、特段の問題意識を持つまでのことはなかったもので、経営会議における本事業部に対する指示等も在庫の削減問題にほぼ集中していたことが認められる。

そのようなことから、C卸売問題についても、D養殖から関係売掛金の残高証明書が得られた段階で、E社長の関心は専ら当該売掛金を確実に回収することに向けられ、同問題を本事業部自体の内部統制上の深刻な問題として捉えることや、丁営業部長の社内処分を考えるなどのことはなかったものである。

リ 担当外役員

本調査にあつては、05年以降の経営会議に出席している担当外役員についても、その大半のヒアリングを行っているところ、いずれにおいても、水産飼料事業への関心が薄かったことを述べ、したがって同出席当時の関係各内部監査報告書についての認識・記憶も極めて希薄であり、経営会議における協議にしても過剰在庫の解消が問題となっていたことを記憶している程度であったことを述べるにとどまっている。

その在庫の過剰についても、経営会議の一員として、担当外役員なりに突き詰めたといえるほどの者は見当たらず、むしろ、いずれの担当外役員も、本事業部の問題は同事業部の担当役員以下において解決すべき事項と捉えており、ましてや本事業部の事業運営関連の内部統制上の問題に思い至ることはなかったものと認められる。

ちなみに、元の担当外役員の一人は、ME社の当時の問題として、「各事業部が担当役員に完全に任せられており、その各担当役員はそれぞれが社長とつながっているだけで、経営陣の横の連絡・協働の関係は構築されていなかった」旨を述べている。

(2) 本件取引等についての役員の認識・対応等について

本件取引等は、架空販売・架空仕入・循環取引・架空製造及びそれらに伴う架空在庫などであるが、それらの各種の不適切な取引についての認識・対応の如何をB常務、C常務、A元専務、社長、担当外役員毎に述べると以下のとおりである。

B常務

結論から先に述べると、B常務においては、添付資料5に係る循環取引(同資料記載の1ないし5の循環取引・以下、「循環取引」という)を事前にある程度了承していたものである。

また、添付資料7に係る循環取引(同資料記載の(1)の循環取引・以下、「循環取引」という)については、B常務において、B卸売の親会社であるBb社本場で、甲ともども、同会社の社長及びB卸売のJ社長に買い戻しを前提とした(すなわち循環取引を前提とした)製品の購入を依頼するなどして関与したことが認められる。

そのほか、添付資料10に係る先行売上計上(同資料記載のの取引・以下、「先行売上」という)の取引についても、B常務において、事前に了承していた可能性が認められる。

但し、B常務による、その余の架空の販売・仕入・製造に係る各取引及び架空在庫の認容・了承あるいは関与はなかったものと思料され、また、それら各取引あるいは架空在庫を認識していたことを裏付ける証拠も存しないものである。

具体的には、以下のとおりである。

ア 循環取引 について

- ・ B常務が、循環取引 を事前にある程度了承したことは、同人においても、ヒアリングの際に、事実上、認めているところであるが、甲のヒアリングにおける供述等の関係各証拠を総合すると、以下の事実が認められる。

- すなわち、既述の 08 年 7 月 14 日付内部監査報告書(上記 2・(4)・I)に係る内部監査(監査実施日：同年 6 月 10 日・22 日・23 日)の際に、原料である D 魚粉(同魚粉については、その後の循環取引において、順次別の名称に変わっているが、本報告書では以下においても、「D 魚粉」という)の大量の長期滞留在庫を指摘されたことから、甲は、同内部監査後間もなく、丙事業部長らと相談の上、当該 D 魚粉を将来他の会社を介して買い戻すことを条件として一旦 B 卸売に購入してもらい、その後、C 卸売などを經由して、最終的には ME 社が別の名称の魚粉として買い戻す循環取引により、上記長期滞留在庫を削減したかのように見せかけることを考え、B 卸売側に上記仕組みを前提として上記 D 魚粉の購入を依頼し、好感触を得た。
- しかし、甲は、同取引は 2 億円にも上る多額なものであることから、取引実行までに B 卸売側との間に問題が生じた場合に担当役員の B 常務に口利きをしてもらう可能性やそのように多額の循環取引を実行することのリスクヘッジを考えて、B 常務から事前の了承を得ておくこととし、B 卸売との取引実行前に携帯電話間の通話により、B 常務に対し、上記 D 魚粉について、「B 卸売が買ってくれそうです。頼んでもいいですか」などと話した。

そうしたところ、B 常務は、甲において買い戻し(すなわち循環取引)のことを言い出すまでもなく、「駄目だったら買い戻せばいいから」などと答えた。

甲は、そのように B 常務の了承が得られたことから、その後、当該循環取引を実行したものである。
- 以上のとおり、当時の B 常務と甲の間の上記の D 魚粉についての会話は簡単なものであり、甲がその際に循環取引の具体的な循環経路等を説明したこともなかったと認められるが、品物をその後に買い戻すことを前提として他に売り、現に買い戻すということは、正しく循環取引にほかならない。

また、B 常務は、担当役員として、当時、本事業部が、上記内部監査により、長期滞留在庫の D 魚粉のことを指摘され、その対応を迫られている状況にあったことを十分に承知しており、さらに原料として相当に高価であり、しかも本事業部自身が処理に困って長期滞留在庫にしていた大量の D 魚粉を B 卸売に売ることができるということの不自然さ承知していたものである。

したがって、B 常務が、具体的な経路までは承知しておらず、また、確定的な循環取引についてのものではなく、B 卸売が当該 D 魚粉を他に売却するなどのことができずに、ME 社に買い戻しを要求するなどしてきた場合、すなわち、その意味で「駄目だった」場合を前提にしたものであったとしても、同人において、甲に対して、その後に買い戻す可能性がある取引であること、つまりは循環取引になる可能性があること承知で、D 魚粉を B 卸売に売ることがを了承したことは事実といわざるを得ない。
- 一方、B 常務は、ヒアリングにおいて、循環取引につき、「08 年 7 月ころ、甲から、D 魚粉について、『既に B 卸売に買ってもらい、売ってもらうことについて基本的に了解を得た』との話があったが、自分としては、『B 卸売が他に売ることができないかもしれない。買い戻しがあるかもしれない』と思っ

た」旨述べて、買い戻しの可能性(すなわち循環取引となる可能性)については、自己の認識の問題とし、その際の甲に対する返事の内容を明確には述べていない。

しかし、B 常務が当時そのように思ったとすれば、甲に対して、その趣旨の返事をしたと考えるのが自然であり、B 常務の上記供述は、実質的には、甲の供述と符合しているというべきである。

イ 循環取引 について

- ・ B 常務が、上記のとおり、循環取引 に関与したことは、ヒアリングの際に、同人において概ね認めているところであるが、甲のヒアリングにおける供述、甲の B 常務に対するメールの内容、B 卸売における関係記録等を総合すると、以下の事実が認められる。
- ・ すなわち、上記の 09 年 7 月 14 日付内部監査報告書においては、長期滞留在庫について指摘したのみではなく、原料・製品各在庫の急増についても指摘をしていたところ、丙事業部長らは後者の指摘への対応にも苦慮し、甲に相談をした。

それにより、甲は、原料在庫であるハマチミックス CL30 等約 5 億円分を A 製造に販売ないしは有償支給し、それを 1 年間程度をかけて別の名称の原料として B 卸売を介して買い戻す循環取引により、上記指摘にかかる原料を削減したかのように見せかけることを考えた。

しかして、甲は、同取引を B 卸売に持ちかけるに当たっては、取引額が極めて多額に上ること、大量の原料を A 製造に有償支給することで ME 社の本社側を驚かせる可能性があることを考慮し、また、上記内部監査報告書の指摘に対して、それだけの在庫を減らしたことにできれば、担当役員 of B 常務も喜ぶであろうと考え、電話により、同人に対し、上記循環取引に応じてくれるよう B 卸売の J 社長に依頼したい旨を伝え、同人の了承を得た。

- ・ 以上のとおりの経緯により、甲は、同年 11 月中に B 卸売の J 社長と面談し、本事業部の在庫削減策であることを説明した上で同循環取引に応じてくれるよう依頼した。

それに対して、同社長は、取引額が多額に上ることから、同取引に応じるためには親会社の Bb 社側の了解を得る必要がある旨答えた。

そこで、甲は、Bb 社側の了解を得るためには、B 常務ともども、同会社本社に出向き、直接、同会社の社長に協力を依頼する必要があると考え、そのころ、B 常務に対して、電話により、その旨を伝えるとともに、メールにより、J 社長との上記面談の状況などを知らせたが、その際には、B 卸売に対する販売は、在庫削減のためであることから、ME 社の利益を乗せない価格で同販売を行うものであって、事後の全量買い戻しを予定した循環取引であることを伝えているものである。

以上により、B 常務・甲の両名は、その翌日ころ、Bb 社本社において、同会社の社長及び J 社長に循環取引 に応じてくれるように依頼し、同社長・J 社

長の了解を得た。

その結果、同循環取引が実行されたものである。

- ・ 以上に対し、B 常務は、ヒアリングにおいて、「B 卸売に原料の在庫分を販売するについては、甲から、事前に『B 卸売側は、5 億円という金額については了解していて、対応できるということである。しかし、B 卸売が他に売ろうとしても売れない時には、買い戻しを考えざるを得ない』と言われると同時に、『ただ、Bb 社本社はまだ承認していない。B 常務が行かないと話が進まない可能性があるので、協力を要請してほしい』などと言われたので、甲とともに Bb 社本社に赴き、上記販売について、Bb 社社長と J 社長と面談した」旨を述べている。

このように、B 常務は、循環取引 についても、甲とともに Bb 社・B 卸売側に協力を求めたのは可能性としての循環取引であるかのように述べているのであるが、甲の供述については、上記の B 常務に対するメールの内容や B 卸売側関係者の供述などとも符合し、内容的にも具体的に、合理的であり、信用性が認められる。

それに対して、B 常務の場合は、ヒアリングの当初においては、甲とともに Bb 社本社を訪問し、同会社社長及び J 社長と面会したことは認める一方で、「事前に甲からは何の説明も受けておらず、同面会時の甲と相手方の会話の意味も分からないままであった」との不合理な供述を行っていたところ、上記メールを提示されると、上記のとおり甲からの事前説明を認めるなどその供述は合理性・一貫性に欠けるものであって、甲からの事前説明にかかる取引は可能性としての循環取引にとどまるものであったかのような B 常務の供述部分は信用性に欠けるといわざるを得ない。

なお、B 常務は、時に、「同面談の際には、その場にいた者から、『これは循環取引ではない』といった言葉が出ていたし、また、その場で A 製造の名前は出なかった」とも述べている。

しかし、そのような場で関係者から殊更「循環取引ではない」などという言葉が出たという供述内容自体が如何にも不自然であって、同供述は到底信じがたい。

また、B 常務が当該循環取引を依頼するについて A 製造を介在させることを知らされていなかったとしても、そのことは B 常務の循環取引 への関与を否定する理由にはならないものと思料する。

ウ 先行売上 について

- ・ 先行売上 については、甲は、ヒアリングにおいて、「事前に B 常務に電話をし、先売り、すなわち実際の出荷に半年程先駆けて売上を立てる先行売上計上についての了承を求め、同人から、できるだけ早期に実際の集荷を行い、売上計上との時期のズレを解消するように注文を付けられた上で、了承を得た」旨述べている。

それに対し、B 常務は、甲からそのような電話を受けた事実、すなわち上記

了承の事実を否定している。

- ・ しかして、甲は、既述のとおり、循環取引 や同 のほか先行売上 については B 常務との関係を述べてはいるものの、その他の循環取引や架空にかかる取引については、B 常務との関連を否定しており、同先行売上計上と B 常務との関係につき虚偽を述べる理由は見当たらないこと、B 常務については、上記の循環取引 に関する供述経緯からも認められるとおり、その供述姿勢にはいささか信用性に欠けるところが存すること、さらには上記(1)・ ・ア・の同人についての項)のとおり、当時の甲に対する姿勢・対応等に照らすと、甲が述べているとおり、B 常務が先行売上 について甲に事前の了承を与えていた可能性は相当に高いものと思料される。

I その他の本件取引等について(対 BC 説明の関係等)

- ・ B 常務については、以上のことを除くと、架空の販売・仕入・製造に係る各取引及び架空在庫の了承あるいは関与はなかったものと思料されことは既述のとおりである。

しかして、上記了承あるいは関与がなかったこととそれら各取引あるいは架空在庫についての認識の有無とはいささか性格を異にする問題であるところ、同認識の有無については以下のとおりである。

- ・ すなわち、上記の問題との関連で、B 常務の対 BC 説明への認識・対応について述べると、同人は、各架空取引並びに架空在庫に関しては、その認識自体を強く否定するとともに、対 BC 説明への対応については、既述のとおり、要するに、C 常務と同じく、「架空在庫等についての真相の究明は監査役・監査部に任せるべきであり、については本事業部に対しても何らの対応も行うべきではないとの考えから、現に何らの対応を行わなかった」旨述べている。

また、E 社長との関係については、「E 社長には監査役・監査部から報告が行っていると思っていた」として、同社長には報告等を何ら行わなかったことを認めている。

しかし、当時の担当役員は既に C 常務だったとはいえ、B 常務は、担当役員当時から甲の放恣な業務姿勢を熟知していたと認められること、C 常務との間で担当役員を交代した後も、同人から頼られるなどで、本事業部への関わりがなくなっただけでなかったこと、B 常務は対 BC 説明当時は代表取締役専務執行役員として E 社長に次いで会社の経営全般について責任を負う立場にあったことからすると、B 常務において、対 BC 説明に関し、経営会議の俎上に乗せることはおろか E 社長との間で話をすることさえもしなかったのはいささか不可解である。

さらに、既述のとおり、循環取引 、同 の関わりなどを考えると、B 常務が対 BC 説明の前後を通じて架空在庫等あるいはその可能性を全く認識していなかったというのはいささか腑に落ちないところである。

- ・ そのほか、C 卸売問題においては、上記 2・(6)・ ・イのとおり、ME 社として、丁営業部長につき、その個人判断による本事業部長印の無断使用という違法

ともいふべき著しい内部統制違反を認めながら、その後、D 養殖から問題の取引についての売掛金の残高証明書が得られるや、その後は当該売掛金の回収に向けて注力する一方で、丁営業部長の社内処分も行わず、いわば不問に付したも同様であったところ、その一方では、当時も本事業部により循環取引等の不適切な取引が継続されていたものである。

しかして、C 卸売問題ほどの事態に至れば、本事業部の内情を知る B 常務として、本事業部内部の異常に気付き、D 養殖から残高証明書が得られたこととは別に、同人において、監査役あるいは監査部長に対し、本事業部に対する更なる徹底した監査を求めるなどしていても不思議ではなく、また、そのようにしていれば、あるいは D 養殖からの申出の前に ME 社自らが本件取引等との実態を把握し、不適切な取引を中止させることができた可能性があったようにも思われる。

しかるに、B 常務が、そのような対応を一切せず、丁営業部長に対する甘い対応にも代表取締役専務執行役員として何らの異議も唱えていないことも不可解である。

しかし、以上の諸点を指摘できる一方で、B 常務の上記認識を裏付けるに足る証拠が現状において存しないことも事実である。

- ・ ちなみに、既述のとおり、対 BC 説明に係る実状は、監査役・監査部長のいずれにおいても E 社長に伝達していないところ、B 常務は、上記のとおり、監査役等から伝達されているものと思った旨を述べているのである。

しかして、E 社長に対して、監査役等から、同説明にかかる実状が伝達されているか否かといったことについては、社長とこれに次ぐ専務との間のことであるから、通常は、B 常務において、同社長との間の会話などにより容易に察知し得て当然であろう。

したがって、B 常務の言が事実であるなら、当時の ME 社における役員間の意思・情報の連絡・疎通のあり方には、軽視すべからざる問題が存していたと考えざるを得ない。

C 常務

- ・ C 常務については、本件取引等についての関与はもとより、各取引等の架空性や循環についての認識もなかった旨を述べているところ、それは事実と認められる。

具体的に述べると、C 常務は、09 年 3 月に B 常務との交代により、本事業部の担当役員になる前においても、01 年当時から執行役員として経営会議に出席していたものであるから、既述の本事業部に関する一連の内部監査報告書の内容も把握し得る立場にあったものと認められる。

その上に、C 常務は、09 年 9 月には対 BC 説明を受けたというのであるから、少なくとも同説明以降は、本件取引等に係る循環や架空性を疑い、担当役員として、何らかの対応を行うのが当然と思えるところ、既述のとおり、問題を監査役・監査部長に委ねるのを相当とし、自らは何らの対応を行っていないのは、

不可解とも思える。

しかし、一方、C 常務は、ME 社入社後長く経営企画・管理畑を歩み、本事業部の担当役員になるまで、いわゆる事業部経験が極めて乏しかったものと認められる。

その上、水産飼料事業は、酒類事業を中心とする ME 社の各事業の中でも、異色・特異であって、C 常務に限らず、B 常務を含むそれまでの担当役員においても、同事業の実情を十分に把握・理解していたとはいえないのが実情であったと認められる。

さらに C 常務は、担当役員になってから本事業部のことに力を傾注することができなかった理由として、「09 年には本事業部の担当役員となる一方で、従来から兼任していた経営戦略部長として、06 年 12 月の K・H 社による ME 社に係る TOB と関連しての ME 社における複数のいわゆる M&A 案件に忙殺され、本事業部に振り向ける余力に乏しかった」旨述べている。

しかして、E 社長等の供述等に照らすと、同社長にあっては、C 常務を本事業部の担当役員にするとともに、同人をして本事業部への関与を強めさせるべく、K・H 社に上記 M&A 案件等の処理に長けた人材の出向を求め、9 月には所要の者が K・H 社から出向してきていたのであるから、その後については、C 常務の上記供述に係る事実は、本事業部に対する監視等が不十分であった理由にはなり得ないようにも思われる。

ただ、それはそれとして、同人は経営戦略部長を兼任しているほか財務部の担当役員も兼ねており、相応に多忙であったのは事実と認められる。

したがって、C 常務が、対 BC 説明の前はもとより、その後においても、本件取引等の架空性や循環について認識し得なかったことはあり得ることである一方、同認識を疑う証拠はない。

- ・ ちなみに、C 常務は、既述のとおり、対 BC 説明に関する一部供述として、「その説明に対し、自分がどうしなければならないのか分からなかった」旨述べているところ、以上の諸点及び同人が I 常勤監査役らから同説明を受けるに当たっては、B 常務の同席を求めているなど、当時も本事業部については B 常務を頼りにしていた節が窺われることに照らすと、対 BC 説明当時の C 常務の実態・心情は、上記供述のとおりではなかったかとも思われる。

また、C 常務は、各 M&A 案件が一段落した 09 年 12 月に八代工場内所在の本事業部に赴き、丙事業部長・乙製造部長・丁営業部長らとともに同事業部の内部統制の早期是正策等を協議している。

すなわち、C 常務は、本件取引等の実態を認識できていない一方で、本事業部の内部統制のいわば立て直しに努力していたことが認められるのであるが、それにしても、対 BC 説明の時期からすると、遅きに失しているとも思われると同時に、同説明にかかる疑いを前提とすると、本事業部の上記メンバーはその疑いの当事者ともいえるのであって、C 常務が、本事業部の内部統制の立て直しを、上記協議によって果たそうとしたのはいささかの外れともみられるところ、それも、同人の事業部経験の乏しさの故のようにも思われる。

- ・ そのほか、C卸売問題へのME社としての対応も、担当役員としてのC常務の本事業部の内部統制に対する認識の甘さを示しているといえよう。
- ・ なお、C常務は、対BC説明については、経営会議はもとより、E社長にも報告を行っていないところ、B常務と同様に「監査役や監査部長からその報告がなされたものと思っていた」旨述べると同時に、ヒアリング時において、「監査役等から社長に報告がなされていないことは今分かった」旨述べている。
しかして、そのとおりであるとする、社長とこれに最も近い補佐役ともいうべき経営戦略部長との関係としては、異常ともいうべく、B常務の場合以上に問題であろう。

A元専務

A元専務については、06年3月に担当役員をB常務と交代しており、本件取引等の架空性や循環取引については、何らの認識もなかったものと認められる。

社長

* D(元社長)

D元社長については、09年3月までの社長当時及びその後の取締役相談役当時において、本件取引等の架空性や循環取引については、何らの認識もなかったものと認められる。

但し、その理由は、上記(4・(1)・イの「D」の項)のとおり、水産飼料事業自体に対する関心の薄さにあつたようにも思われる。

* E(現社長)

E社長の場合は、上記(4・(1)・イの「E」の項)のとおり、08年3月末にME社の取締役常務執行役員となったが、その後の1年間はワイン事業の営業本部長として同事業に関心を集中させていた一方、同人の供述に照らすと、当時の社長のDの後任は、E社長よりも先に麒麟麦酒からME社に転じ、その後、代表取締役専務執行役員になっていたいわば前任の者と思っていたにもかかわらず、図らずも、09年3月にその者がK・H社の他のグループ会社に転じて、E社長がME社の社長に就任したとの経緯が認められる。

また、社長となってからの上記(前同)のとおりの実状に照らしても、その後、10年5月にD養殖からの本件申出があるまで、本件取引等の架空性や循環取引については、何らの認識もなかったものと認められる。

なお、既述のとおり、E社長は、監査役・監査部長のいずれからでも、対BC説明のような実状を知らされていないのであるが、それにしても、C卸売問題における対応は、本事業部を含めME社全体の内部統制について最高責任を負っていた者として、いささか甘きに過ぎたといえよう。

担当外役員

本件取引等当時の担当外役員については、上記(4・(1)・イの「担当外役員」の項)のとおり、本事業部に対する関心自体が、希薄であつたものであり、本件取引

等の架空性や循環取引については何らの認識もなかったものと認められる。

ちなみに、C卸売問題については、D養殖から残高証明書が得られるまでは、経営会議の議題となっているところ、その後は、特に俎上に上った形跡はなく、そのことは担当外役員の内部統制の意識についての問題としても、不可解といわざるを得ない。

5 本件取引等の背景としてのME社における本事業部の位置づけ等について

本件取引等の背景の一つとして、D元社長や担当外役員において事業運営関連の内部統制上の問題についての意識・対応との関係で述べている(上記4・(1)・イ及び同)とあり、水産飼料事業がME社の各事業の中でもいわば傍流であって、社長のほか担当外役員の関心も相当程度希薄だったこと、また、経営の中に事業自体を他に譲渡しようとする動きがあったことが認められ、それらのことが、同事業部のモラルの低下を招く一因となったものと思料されるところ、その経緯等は以下のとおりである。

(1) ME社社内における本事業部の従来よりの位置づけ等

- ME社の発祥は甲斐(山梨)における1892年のワインの蒸留によるブランデー製造であり、その後、いわゆる商店から会社組織となって現在に至るまでワインをはじめとする酒類事業を主な事業としてきたものであるところ、水産飼料事業については、1975年に八代工場においてアルコール製造により発生する蒸留残渣を利用して養殖魚用飼料の生産を開始したのが嚆矢となっている。

そのようなことから、同事業は、その出発点から現在に至るまで、ME社社内において、酒類事業との対比において、傍流の事業として認識され、位置づけられてきたもようである。

- 各役員のヒアリングの結果等を総合すると、その水産飼料事業、組織的には本事業部を他に譲渡することが具体的に経営陣の念頭に上るようになったのは、ME社が06年12月に麒麟麦酒によるTOBにより、そのグループの傘下に入ったころからと思われる。

D元社長にあっては、06年のMG問題によって、水産飼料事業の難しさを思い知らされ、そのことをきっかけとして、同事業の他への譲渡を考えるようになったもようであるが、いわゆるキリングループの傘下に入ってから、同グループ側の意向もその方向にあるものと受け取り、内々に譲渡方針の具体化を図っていった。

しかして、その当初から、譲渡先として有力視されていたのが販売代理店としてME社の水産飼料販売のうちの約7割を扱うB卸売を含むBbグループであった。

(2) B卸売との提携ないしはBbグループとの譲渡関連経緯の推移等

- 本事業部の譲渡と関連する経緯のうち、ME社において表に現われていることは、上記2・(1)(「本件取引等に係る経営関連の経緯の概要等」との項)の「その他関連事実」中に記載のとおりで、要するに、07年9月27日の取締役会で決議された中期経営計画(08年～12年)の関係資料中に「水産飼料事業については、同中期経営計画の早い時期に事業の可能性について再検討し、抜本的な事業形態の見直しを行うこととする」旨が記載され、その後間もなくの同年10月5日の経営会議の上記

中期経営計画の関連資料中の本事業部関係部分に B 卸売との関係につき「B 卸売との協業・1 代理店 1 メーカー体制推進」「H 養殖・J 社の事業を共同出資、R&D を共同で推進」「中国・韓国などへの輸出や技術提携事業を共同で推進」などと記載されて以降、経営会議等において、しきりに B 卸売との主として販売面における協働関係の重要性が述べられ、そのような状況が 09 年 10 月ころまで続いている。

- ・ 一方、ME 社の内実としては、D 元社長の意を受けたと思われる B 常務において、07 年ころから、Bb グループ側に水産飼料事業の譲渡、すなわち本事業部の譲渡を打診していたのに対し、同グループ側は、営業面の提携には前向きであっても、製造部門を含む本事業部自体の譲受けには、積極姿勢を見せない状態が続いていたところ、09 年 11 月末ころから、同グループ側において本事業部の譲受けに前向きとなったもようである。

(3) 以上の経緯と本件取引等との関連等

- ・ 上記の Bb グループへの本事業部譲渡の動きについては、D 元社長において、そのことが本事業部関係者に知られることによって、同事業部のモラルが低下することを危惧し、役員の間でも主に D 元社長と担当役員の B 常務で事を進めていたもようであるが、B 常務の言動もあってか、甲は、07 年当時から、本事業部の Bb グループへの譲渡の話が進行していることを認識し、そのことを本事業部内、特に営業部の者たちに対して公然と口にするようになり、特に、09 年 4 月に B 卸売に出向となってからは、そのような言動を強めた。

その結果として本事業部関係者のモラルが従来以上に低下し、本件取引等に拍車をかけたもようである。

- ・ もっとも水産飼料事業譲渡の件が内部統制に悪影響を与えたのは、本事業部以下に対してだけでなく、D 元社長がヒアリングにおいて「本事業部については色々問題があったが、『将来は譲渡する』ということで経営としても対応が甘くなった面はあると思う」と述べているとおりの実情もあったものと思料される。

6 本件取引等の経営上の原因等

本件取引等の経営上の原因について、以上のとおりの事実関係等を前提とし、同取引等の発生・継続自体のいわば直接的な原因と ME 社の業務運営関連の内部統制上の原因に分けて検討した結果は以下のとおりである。

(1) 本件取引等の発生・継続自体の直接的な原因について

本件取引等の発生・継続自体の直接的な原因については、既述の各事実関係等から自ら明らかとも思えるので、重複を避ける意味で、簡略に整理・記述すると次のとおりである。

本事業部と ME 社本社との距離等

本事業部は東京の本社から遠隔の八代工場内に所在するため、往復の便宜という問題にとどまらず、意思の伝達・疎通という面でも障害が生じ、担当役員等の目が行き届きにくかったものと認められる。

水産飼料事業の特殊性等

水産飼料事業は、酒類の製造・販売とは異なり、魚の養殖業者を相手とし、季節性も相当に高いなどの特殊な業態であって、同事業の経験のない担当役員には分かりにくく、口が出しにくい事業であったこと、したがって、本事業部が担当役員等の本社の事業運営上の指示に従わない場合にも、同事業部長以下から、事業あるいは関連業界の特殊性・実情などを理由に挙げられると、担当役員等においても、その当否を判断しにくいことも多かったものと認められる。

甲と本事業部との関係の特異性等

甲は、有力商品のソフト EP を開発し、その意味での功労があった上、01 年から長く事業部長として本事業部に君臨してきた者であることから、担当役員においても甲を統制しにくい面があったものと認められる。

但し、上記(4・(1)・アの「B 常務」の項)のとおり、担当役員当時等の B 常務の姿勢・対応が甲のそのような面を助長したことも否めないと思料する。

本事業部の組織体制等

本事業部については、組織上、最終的には本事業部に営業・製造・購買・物流等のすべての権限が集中しているため、事業部長による恣意的な事業運営が可能な状態にあり、それらの諸部門間の牽制機能が働く余地がなかったことが認められる。

本事業部の ME 社社内における位置づけ等

本事業部の ME 社社内における位置づけ等については、上記 5 のとおりであるが、本件取引等の発生・継続の原因として、改めて指摘すると、本事業部は、ME 社の各事業の中でもいわば傍流(売上は ME 社全売上の 10% 程度)である一方、担当役員は他の複数の部門の担当等を兼任して(B 常務の場合は人事総務部、コンプライアンス部、CSR・CC 部等を各担当し、C 常務の場合は経営戦略部長にして財務部等を担当)、本事業部の管理・運営に力を集中しにくく、また、同集中への意思も比較的弱かったように思われる。

また、水産飼料事業については、上記のとおり、先ごろから他への譲渡の動きがあり、そのことが本事業部以下の関係者のモラルを従来よりもさらに低下させる方向に働き、また、社長及び担当役員らの本事業部への内部統制の徹底の意思を弱める方向にも働いたもようである。

(2) 業務運営関連の内部統制上の原因について

社内調査報告書に照らすと、本件取引等は既に 04 年当時から行われていたもようであるが、その当時に行われた原料の架空仕入・払出は、その後と比較すると規模が小さく、結果として生じた架空在庫も比較的僅かであったから、担当役員等の経営側や監査役・監査部長において発見することは相応に困難であったものと思われる。

しかし、その後長期にわたって本件取引等が継続して実行され、かつ、架空の売掛金のみならず、架空在庫がこれ程大きく積み上がっていったのはこの種事案とし

て特異である。

また、本調査の結果として、本件取引等当時に社長・担当役員等が本事業部に対し、売上について特段のいわゆるプレッシャーをかけた事実は見当たらず、在庫処分についても、購入価格以上の価格による処分の強制などは行わずに、むしろ損失発生につながる評価替え等を指示しているにもかかわらず、本件取引等が実行され続けたのも、通常とは異なっている。

しかして、当委員会としては、当時の ME 社には、業務運営関連の内部統制のあり方自体に以下のとおりの諸問題が存したものと料する。

内部監査報告書による指摘・改善命令等への対応について

- ・ 既述のとおり、本事業部に対しては、05 年 1 月付内部監査報告書以降、09 年 10 月 29 日付内部監査報告書に至るまで、財務上の事業方針との関係では売掛金・在庫について種々の指摘が行われ、また、計理・財務関連の手続の関係でも、在庫管理・支払の関係等について種々の指摘が行われている上、特徴的であるのは、いわば同一若しくは同種の指摘が何度も重ねられていることである。

また、上記の中には単なる指摘にとどまらず、改善命令に係る事項も多く、かつ、経営会議における社長からの指示に係る事項も少なくなかったのであるが、その後再び同じ事項について指摘されていること(例えば A 製造との契約関係等)もあり、上記の 09 年 10 月 29 日付内部監査報告書にあっては、そのことについて、「社長と経営会議の意思の無視」とまで指摘している。

- ・ 以上要するに、本件取引等当時の ME 社にあっては、監査部あるいは社長・経営会議の本事業部に対する指摘・指示等は、同事業部から事実上無視されているに等しい実情にあったと認められるところ、さらに奇異であるのは、そのことによって、本事業部関係者が社内処分を受けるなどのことが全くなかった点である。

しかして、その極め付きともいえるのが、既述のとおり C 卸売問題の際の丁営業部長について何らの社内処分を行わず、営業部長の職にそのままとどめ置いた対応であろう。

すなわち、当時の ME 社については、実質的な意味では、業務運営関連の内部統制は存在しなかったと言っても過言ではないように思われる。

- ・ しかも、上記の内部監査報告書あるいは経営会議における指摘・指示等に係る事項は、その実、そのいずれもが本件取引等に関連したものだことが認められる。

については、そのことからすると、もし、本件取引等の途中においても、社長・担当役員あるいは経営会議として、本事業部関係者に対し、指示・命令違反として、何らかの断固たる対応を行っていれば、09 年段階はもちろん、10 年 2 月の C 卸売問題当時であっても、今般の決算修正にかかるほどの損失はいささかなりとも回避できた可能性が存するのであって、以上の問題は本件取引等との関係でも、まことに重いといわざるを得ない。

架空在庫の疑いと本件取引等の実態との関係等について

- ・ I 常勤監査役・H 監査部長の両名が察知した H・D 各倉庫関連の架空在庫に関する疑いについては、既述のとおり、同両名において、相当程度、その架空性を疑っていたことが認められる。

については、架空在庫が発生する原因として通常考えられるのは、販売経費としての計上を行わないままのサンプル提供を別とすると、在庫の横流しという極めて違法な行為が行われた可能性であろう。

また、在庫との関連でさらに述べると、I 常勤監査役・H 監査部長の両名は、対 BC 説明の前の段階で、本事業部については、長期滞留在庫が相当量存在する一方で、原料の購入を行っていることの不自然さに気付いているのであるが、その場合には、本事業部における購買の担当者が仕入先と癒着し、例えばリベートの授受を行い、その故に在庫増や長期滞留在庫が指摘されてもなお原料購入を行っていることが考えられてもおかしくない。

その上、I 常勤監査役は、既述のとおり、対 BC 説明の際に B 卸売からのミールの仕入について、事実上、架空仕入の疑いまでも指摘したというのであるから、購買の担当者に対する上記のような疑惑はさらに深かったともいえよう。

- ・ すなわち、架空在庫の疑いを基にして、その原因につき架空の製造までも想定することは難しかったのではないかとも思われるが、一般論として考えられることは、上記のとおり、極めて違法性の高い行為が行われた可能性だったはずである。

したがって、その意味でも、架空在庫の疑いは ME 社にとって重大な問題として究明されるべき看過しがたい問題だったはずであり、そうであれば、監査役・監査部のみならず、経理部あるいは CSR 部等の担当者を挙げて事の真相を究明してもおかしくはなかったと思われる。

また、例えそのように当初は本件取引等の実態とは性格の異なる想定を基にしたものであっても、上記のとおり、究明を行っていけば、最終的には同実態を ME 社自らが発見・把握し得た可能性も相当程度あったものと思料される。

- ・ しかし、I 常勤監査役・H 監査部長両名は B 常務・C 常務両名にのみ説明を行い、一方、C 常務は財務部の担当役員であり、B 常務は CSR 部等の担当役員であったにもかかわらず、同両名は動かないままで、社長にも何らの説明が行われずに時が過ぎ、上記のとおり、想定による真相究明の動きなど起こりようもなかったということについては、当時の ME 社の業務運営関連の内部統制における感度という点でも問題を感じざるを得ない。

対 BC 説明当時の I 常勤監査役、H 監査部長、B 常務、C 常務らの対応等については既述のとおり、I 常勤監査役・H 監査部長の両名は、対 BC 説明に係る実地監査の結果・実情を同両名以外には会計監査人に知らせたのみで、経営会議に対してはもとより、社長にも報告をしていない。

同説明後の B 常務と C 常務も同様である(以下、以上の 4 名を総称して「I 常勤監査役ら 4 名」という)。

については、そのことなどについて、H 監査部長から順に述べると以下のとおりで

ある。

ア H 監査部長

- ・ H 監査部長は、上記 3・(2) のとおり、社長に報告をしなかった理由の一つとして、「未だ疑いの段階だったので」と述べている。

しかし、上記 1・(2) のとおり、監査部長は、社長の直属であり、内部監査によって知り得たことは直接社長に対して報告する義務を負っていたものである。

しかも、H 監査部長が当時認識していた架空在庫や D 養殖・F 運送への架空販売、循環取引についての疑いは、担当役員に報告することを要すると思われる程深かったものである。

また、H 監査部長は社長に報告を行わなかった理由として、「社長に話せば、K・H 社を巻き込んで大問題になってしまう」などと考えたことも挙げているが、そのことは、当時の H 監査部長が問題の重大性をそれほど大きいものと認識していたことを意味する。

さらにいえば、H 監査部長は、担当役員の C 常務において対 BC 説明段後に何らの対応を行わないことが不可解であった理由として、「説明した内容は、架空販売が行われ、その分の多額の売掛金が回収できない怖れがあり、将来会社に多額の損失が発生する可能性があるにもかかわらず」などと述べているのである。

- ・ H の監査部長という職務に照らしても、内部監査によって、何らかのリスクが現実化したのを発見した場合はもちろんのこと、相応のリスクを把握した場合にも社長に報告する義務があることは当然であり、むしろ、同把握の段階で当該リスクを報告し、社長をして、その現実化を防止させることの方がより重要であるともいえよう。

しかして、H 監査部長の問題についての認識は、上記のとおり、担当役員に報告をし、会社に発生する可能性のある多額の損害を未然に防止させることを考える程のものであったのであるから、これを社長に報告するべきであったことは明らかであり、同報告を欠いたことは重大な任務懈怠といわなければならない。

イ I 常勤監査役

I 常勤監査役についても、問題の重大性についての認識の深さは H 監査部長と同等あるいはそれ以上であったと認められる。

また、監査役は、会社法上、「取締役会に出席し、必要があると認めるときは、意見を述べなければならない」任務(会社法 383 条 1 項)を負っており、ME 社の監査役監査基準によっても、「取締役に対して助言又は勧告を行うなど状況に応じて適切措置を講ずる」など(監査役監査基準 18 条 2 項 3 号・同 4 号)のことや内部統制に関して「取締役または取締役会への改善勧告・助言」など(同 21 条 3 項・同 4 項)を行うこととなっている。

したがって、I 常勤監査役が、経営会議や取締役会はおろか社長に対してすら

説明を行わなかったことは、監査役としての任務を果たしたとは到底いえないものであったことは明らかであろう。

ウ B 常務・C 常務

B 常務・C 常務の両名は、既述のとおり、対 BC 説明について、社長に報告を行わなかった理由として、社長への報告は監査役や監査部長から行われるものと思っていたなどと述べているところ、特に C 常務の場合は、担当役員であり、事の重大性に鑑みれば、報告自体は監査役らに委ねるとしても、自らも社長と対応などを協議し、所要の指示を仰ぐなどするのが当然である。

しかるに、当時、そのようなことを一切していないのは、著しく相当性を欠くものといわなければならない。

エ I 常勤監査役ら 4 名の対応と会社の損失との関係等

- ・ I 常勤監査役ら 4 名が、社長や経営会議に対し、対 BC 説明に係る内容を報告していた場合には、事は監査役あるいは監査部長限りの問題ではなく、ME 社の全社的問題、さらには H 監査部長も述べているとおり、持株会社である K・H 社にとっても重大な問題と認識されて、徹底究明が行われ、その結果として、真相が把握された可能性は高いと思われる。

また、同把握の場合は、以後の本件取引等は行われることがなく、ME 社の本件取引等による損失は今回の決算修正に係るほどの額にはならなかったはずである。

- ・ しかして、対 BC 説明は 09 年の 9 月あるいは遅くとも 10 月中に行われたものと認められるところ、その後も本件取引等は継続されていたものであるが、ME 社の今回の決算修正の結果に照らすと、その 09 年第 4 四半期(09 年 10 月～12 月)の損益の下方修正の額が 3 億 3000 万円余りであり、10 年第 1 四半期・同第 2 四半期のそれは合計 14 億円弱であって、それらの合計額は 17 億 3000 万円余りに上っているものである。

したがって、その意味でも、対 BC 説明当時の I 常勤監査役ら 4 名の社長・経営会議への対応のあり方は極めて問題といわざるを得ない。

オ ME 社社内における K・H 社出身者と旧来からのメルシャン在籍者との関係等

- ・ 既述のとおり、H 監査部長は、対 BC 説明にかかる実地監査の結果・実情を社長に報告をしなかった理由として、「社長に話せば、K・H 社を巻き込んで大問題になってしまう。それに対して、B 常務も C 常務も ME 社の人間であり、話してもいいだろう」などと考えたことを挙げ、また、I 常勤監査役においても、その理由の一部として「もし社長に報告した場合には、B 常務と C 常務を窮地に追い込むことになる」旨述べている。

さらに、元監査役は、ヒアリングにおいて、対 BC 説明当時の I 常勤監査役に自己を置き替えた場合の感想として、「自分が I 常勤監査役の立場にあったとしても、E 社長は横から来た人(注：「ME 社社外から来た人」の意と思われる)

であるから、言わなかつたらう」などと述べている。

そのほか、B 常務・C 常務の両名とも、対 BC 説明に係る実地監査の結果・実情は監査役や監査部長から社長に報告されているものと思っていた旨述べているところ、そのような認識が事実とすると、それ自体、社長以下の役員間のあり方として異常ともいうべきものであることは既述のとおりである。

- ・ しかして、以上に照らすと、当時の ME 社にあっては、単に社長とそれ以下の役員との間の意思・情報の連絡・疎通に問題があったとの域を超えたものがあつたように思われる。

すなわち、メルシャンは、従来は国内食品関連企業として名門といえる味の素株式会社と深い関連を持ち、かつ、自身が長い伝統を有する会社であつたものが、キリンググループという別途の有力企業グループの傘下に入ったことにより、旧来からメルシャンに在籍していた役員等は、E 社長個人というよりも K・H 社出身の社長というそのことに対して、深く、また、ある意味で屈折したともいうべき隔意を抱いていたように思われるのである。

カ 結論

以上のとおりであるから、対 BC 説明当時の 1 常勤監査役ら 4 名については、そのいずれもが業務運営関連の内部統制上、極めてあるいは相当に怠慢であつたといえ、また、そのことは ME 社の今回の決算修正の額とも相応の関連を有しているものと思われるのであるが、同内部統制上の問題として、それ以上に深刻であるのは、上記のとおりといわば人的な組織構成に係る問題であろう。

(3) 取締役会との関係

本件取引等と取締役会、具体的には社外取締役との関係であるが、本事業部について取締役会に報告されていたことは、上記 2 の「本件取引等に係る経営関連の経緯の概要等」の項中の各年の経営会議等の状況等についての記載において述べた程度のものであり、関係各内部監査報告書の提出や同各報告書に係る事項の報告が行われた形跡は認められず、また、役員等のヒアリングの結果に照らしても、その種の報告は現に行われなかつたものと認められる。

したがって、社外取締役にあっては、本件取引等の架空性等について何らかのことを認識し得る余地はなかつたものと思料される。

第 5 本調査の結果(その 2・本件取引等当時の内部統制システムのあり方とその問題点)

1 全社的な内部統制の評価と対応

(1) 統制環境について

経営会議等による監督について

今回の本事業部における不正について、現在の担当役員である C 常務は認識していないと考えられるが、前任の担当役員である B 常務は、循環取引の一部については認識していた。また、B 常務・C 常務とも、架空循環取引の可能性について、常勤監査役より報告を受けており、本来であれば、このような不正の可能性につ

いて、取締役会で十分に検討するべきであるところ、まだ疑わしいという段階であり、報告する状況ではないとの一方的な思い込みにより取締役会への報告は行っていない。

一方で、その他の取締役においても、経営会議等において、本事業部の過剰在庫等、異常な状況についての報告がなされていたにもかかわらず、自己の担当外であることから等の理由で関心が低く、これらの異常について十分な検討が行われることはなかった。

これは、各事業部の管理については担当役員に一任されており、経営陣の横断的な連絡・協働の関係が構築されておらず、事業部間のセクショナリズムが強く働いたものと考えられる。

監査役会と監査部、内部統制グループの連携について

ヒアリング等によれば、今回の本事業部の不正については、常勤監査役が不正の可能性を認識し、監査部とは連携を図っていたことは推察されるが、その情報が内部統制グループと共有されておらず、内部統制監査の計画がリスクを十分に考慮されていなかったと考えられる。

監査役、監査部と取締役等との連携

ヒアリング等によると、今回の不正の認識については、監査役、監査部長と担当役員を含む取締役等との間の情報量に大きな差が生じていた。この点、本来であれば、このような不正の可能性について、代表取締役あるいは取締役会に報告され、十分に検討するべきであるところ、まだ確証が得られていない等の理由により、取締役会等に報告が行われていなかったために差が生じていたものである。

また、監査役、監査部長と担当役員の間で、当該不正について、どのように対処すべきかについての認識も大きく乖離していたが、この点も、コミュニケーションの不足によるものと考えられる。

定期的な人事ローテーション

ME社においては、酒類事業においては、長期滞留者の異動を促進し、管理していたが、本事業部等、他の事業部については特にこのような方針がとられていない。しかしながら、長期間に亘り外部からの異動がないことにより、不正が隠ぺいされ、あるいは不正を告発しにくくなる、というリスクについては、酒類事業と他の事業で異なることはない。

事業部に対するコンプライアンスの意識付けとコミュニケーション

今回の不正については、本事業部内の幹部従業員全員に、不正な行為を行っても業績を上げなければという強い意識があったことも原因であると考えられる。一方で、取締役のヒアリング等によれば、特段業績を上げることは要求していないとの陳述がなされており、両者の意識には乖離がある。

適正な財務報告の作成についての従業員への教育について

本事業部で今回の取引に関与していた担当者のヒアリングによると、適正な財務報告よりも事業部の利益を優先するという意識が見受けられた。また、内部統制の構築に当たり、各統制の必要性について、担当者が正しく理解していない点も見受けられた。

業務分掌の十分性について

ME社では、業務分掌について、職務組織及び稟議手続規程により定めているが、本事業部においては、全ての業務が事業部内で完結し、かつ、事業内の各部門が同一の場所にあることや、同規程には、組織長以下の責任・権限の設定と周知について、明確にされていないことから、業務分掌により不正を抑止・防止できる体制になかった。

内部統制違反に対する対応について

本事業部においては、05年以降、売掛金及び在庫について会社の事業計画に反する事業運営が行われ、財務・経理手続に関する違反が繰り返されている。また、今回の不正においては、下記(5)で述べるように、営業部長が本事業部長印を無断で使用するという、内部統制に対する違反する行為が認められる。しかしながら、これまでME社においては、これらの違反に対して何らの処分も行われておらず、内部統制に違反した場合に、当然に不利益を被ることが周知されていない状況にあったと考えられる。

(2) リスクの評価と対応について

適正な財務報告に対するリスク認識の欠如について

(全体的なリスク認識の欠如)

ME社の08年度、09年度リスク管理委員会資料のPDFデータファイルを閲覧したところ、適正な財務報告が行われないうリスクについて、認識はされていた一方、発生可能性、影響度ともに低いと評価されている。

(財務部・経理センターにおける認識の欠如)

ME社において、各部署が作成するリスク台帳について閲覧したところ、財務部及び経理センターの作成したリスク台帳に、会計不正に関する記載がなされていない。

適正な財務報告に対するリスクの識別について

今回の不正について、関与した担当者の陳述から、本事業部においては、旧来から先売りや先買いが継続的に行われており、今回の取引についても、当初は最終的に架空となることは想像していなかったとの認識があった。したがって、そもそも本事業部については、適正な財務報告の作成の観点からリスクが高いと認識すべき部署であったと考えられるが、ME社の経理及び内部統制担当部署におい

て水産飼料事業を理解している担当者がおらず、適切にリスクが認識されていなかった可能性がある。

酒類事業以外の事業部に対するリスク認識

ME社の08年～12年の中期経営計画によれば、事業の可能性について再検討を行い、抜本的に事業形態の見直しを図ることとしていた。その一方で、ME社がK・Hの子会社となった目的が、お互いの酒類事業に関する戦略的業務提携の実現であることから、酒類事業が中心となることは容易に想像ができる。このような状況下においては、酒類事業以外の事業部に勤めている従業員、特にその事業部の業績に責任を負っている従業員にとっては、事業部の存続がかかっているとの意識から不正を行う動機となりうる事象があることを考慮して、リスクを検討する必要があったと考える。

協力業者との関係の適正化

今回の不正に関与した相手先には、ME社との取引がメインである相手先も含まれており、このような取引先は、ME社からの指示には従わざるを得ない立場にあったと考えられる。一般にこのような相手先に対しては、無理を言いやすいこともあり、不正の温床となる。

リスクの定期的な見直し

今回の不正の相手先との取引については、規模に比して多額の取引が行われることから、与信に関する稟議が04年11月8日になされているが、以降、取引の都度には稟議が行われていなかった。会社は、リスク管理委員会を年2回開催し、每期リスクの認識を更新しているが、個々の取引先の与信リスク等については検討していない。

(3) 統制活動について

適正なリスク認識に基づく内部統制の再構築について

上述のとおり、水産飼料事業を理解している担当者がいない結果、ME社の本事業部の内部統制については、一部リスクを反映していないものになっていたと考えられる。

リスク認識に応じた統制活動の実施について

今回の不正について、監査役がそのリスクを認識して以降、数度にわたり棚卸が実施されていたが、全ての事業所に対する一斉棚卸は行なわれていなかった。

与信管理について

(得意先に対する与信管理)

今回の不正において、架空売上の相手先となっている会社に対する売掛債権は、その年商規模に比して残高が非常に大きくなっており、明らかに異常な残高であ

ったと考えられる。現在、与信管理規程が文書化されておらず、回収基準の設定及び変更については、職務組織及び稟議手続規程で規定されているが、債権限度額について規定がない。

(仕入先・外注委託先に対する与信管理)

今回の不正では、架空製造を伴っているが、担当者のヒアリング等によれば、外注加工の委託量が A 製造の製造能力を超過していることも報告されており、一般的に考えて、相手先の規模に比し、異常な発注量があったと考えられる。この他、別の外注先においては、当該外注先では製造できないはずの製品を製造したことになっている相手先があったとの記載もある。

IT を利用した業務に関する統制

現在、ME 社では、酒類事業においても水産飼料事業においても共通の業務用アプリケーションソフトウェアを利用しているが、事業ごとの組織構造が考慮されていなかったため、本事業部においては、アクセスコントロールやマスター管理が結果として機能していない状況になっていた。

(4) 情報と伝達について

内部通報制度について

今回の不正においては、本事業部の多くの管理責任者等が関わっていたが、担当者のヒアリング等によれば、内部通報制度があったことは認識していたものの、これを利用するには至らなかったとの陳述がなされている。

外部からのクレームに対する管理

ヒアリング等によれば、今回、不正が発覚する直前に、B 卸売からの立入検査があった旨の陳述があったが、このような外部からのクレーム等について、本社で一元的に管理し、異常な状態について情報が入手できる体制が整備されていなかった。

(5) モニタリングについて

業務委託に係る内部統制の検討について

今回の不正にあたり、主要な部分を担っていた A 製造については、製造の委託先であるとともに、ME 社の棚卸資産の管理や、入出庫の管理も行っており、ME 社の財務諸表の基礎となる業務を委託していたと考えられる。このように、会社が、その財務諸表の基礎となる取引の承認、実行、計算、集計、記録等の業務に関して、外部に委託する場合には、内部統制の有効性を評価するに当たり、委託業務の内容、その業務に係る受託会社の内部統制及び委託会社の財務諸表の作成に与える影響を検討する必要がある。この点、A 製造については、自社製品の棚卸は行っているが、A 製造の内部統制の状況の評価までは行われていなかった。

印章管理規程の違反について

今回の不正にあたり、C卸売に対して、後に架空売上であると判明する請求書を発行しているが、当該請求書の作成については、営業部長が本事業部長印を無断で使用して関係請求書を作成、送付している。

2 決算・財務報告プロセスに関する内部統制の評価と対応

(1) 全社的な決算・財務報告プロセスに関する事項

取締役会における検証について

現在、ME社の取締役会において、各事業部の財務諸表についても検討を行っているが、基本的には業績に関する分析や予算実績分析であり、生産計画の予算実績比較等はあまり重視されていない。しかし、今回の不正では、特定の製品が突出して製造されることになり、かつ、当該製品はこれまでも滞留していた製品であることを考慮すれば、異常な状況であることが明らかであると考えられる。

また、架空売上や架空製造の必要性に応じて、生産計画は何度も修正されており、売上の項目と生産される製品が異なることから異常な状態といえる。この点、取締役会の構成員に水産飼料事業について、十分に精通している役員がいなかったことが原因であると考えられる。

経理センターにおける事業部別財務諸表の検証について

ME社において、事業部の財務諸表については、まず経理センターで承認が行われるとされているが、本事業部においては、売掛金が売上規模に比べて異常に計上されており、明らかに異常と認められるものだったと考える。また、異常な状態については、取引が継続されてしまうと捉えにくくなってしまうため、異常に気付いたときに、迅速に対応することが必要である。

事業部別財務諸表の分析について

現在、各事業部別の財務諸表に関して、経理センター内において、貸借対照表については前年同期との比較分析を行い、損益計算書については、前年同期との比較に加え、管理部門別損益計算書や予算との比較を行っている。また、主要貸借対照表科目については、その内訳についても検討を行っているが、販売等について顧客ごとの分析が行われていない。この点、今回の不正においては、特定の相手先との取引が突出しており、また、特定の相手先に対する損益を調整していることから、顧客別の販売及びその利益率を分析することにより、不正の兆候を検出できた可能性がある。

(2) 個別の決算・財務報告プロセスに関する事項

買掛金の年齢管理について

現在、買掛金等の債務について年齢管理は実施していないが、今回のように架空製造が行われた場合には、当然に買掛金の年齢も長期化することになる。

実地棚卸の方法について

現在、実地棚卸の方法として、棚卸実施者は事業部が指名し、立会実施者は財務部から指名することとしているが、本事業部の棚卸については、この財務部からの立会指名者が、本事業部の担当者となっていた。

棚卸評価損の検討について

現在、棚卸評価損の検討については、経理センターにおいて、対象となる資産を抽出して各事業部に通知し、各事業部で対象外とするものを理由と併せて回答することとされている。しかしながら、今回の不正の対象となった棚卸資産については、必要在庫量の200倍にもなる資産が計上されており、その対象外となった理由が『売上見込』の一言で済まされ、十分な回答であるとは認められない。

内部統制で使用するデータの網羅性について

今回の不正に関与した担当者のヒアリング等によれば、棚卸表の一部を削除して立会者に提供したことが述べられている。つまり、棚卸立会者は用いたデータの網羅性についての配慮を欠いていたと考えられる。

3 本事業部における内部統制の問題点について

(1) 与信管理について

規程の不備

ME社では、そもそも与信管理の方針と手続きを定めた与信管理規程が存在しない。

既存取引先の与信管理

既存取引先については、月次で回収状況による与信管理を実施しているが、得意先ごとの与信限度額等の管理は実施されていない状況である。しかしながら、今回の本事業部での不正手法では、結果として、債権全額の回収には至らないものの、債権の回収実績は残ることになるため、回収状況という観点からの管理方法では架空循環取引を発見することはできなかったと考えられる。

また、得意先ごとの基準を設定して管理することも行われておらず、特定の得意先に対する取引が過大か否かは事業部長の主観的判断によって判定され、定量的判断基準はなかった状況である。こうした点から、取引先の事業実態や事業規模に見合わない異常な取引残高となっている先を発見することが困難であると考えられる。

上記の問題点に加え、新規取引開始時に与信調査を実施しているものの、それ以後、定期的な与信状況の更新がなされていない。そのため、得意先の与信状況を適切に反映した与信管理が行われていなかったものと考えられる。

(2) 帳合取引の管理について

本事業部においては、「帳合取引」といって、本事業部において製造した製品を

卸売業者に販売し、さらにその卸売業者がエンドユーザーに販売するという流れの取引が日常的に行われていた。しかし、ME社には、帳合取引を行う際に、どのような審査を経て取引を実行するのかを明確にした規程も存在しない状況であり、本社部門には本事業部の事業内容に精通した人員が存在せず、帳合取引を利用した架空取引・循環取引に関する知識も不足していたため、上記リスクを認識できていない状況であった。

(3) IT統制について

ITアクセスコントロールの設定について

本事業部においては、出荷処理入力や仕入処理入力などITが利用されているが、当該ITに係るアクセスコントロールが、職務分掌に応じた設定になっていないと思われるものがある。例えば、出荷入力を行うことにより売上が計上されるシステムになっているが、その出荷入力処理を営業担当者が実施可能である状況にあった。

ITマスター登録管理の見直しについて

今回の不正に関して、ヒアリング等によると、実際にはあり得ないはずの魚粉があったとの見解があった。この点、ME社においては、原価計算を行うに当たり、使用されるべき原材料等は予め設定されているはずであり、これらを登録する段階で適切な統制が図られていなかたったものとする。また、製品マスターについては、事業部門の誰でも変更可能な状況にあり、架空の品名を登録することによって架空取引・循環取引を容易に行い得る環境であったと考えられる。

(4) 棚卸資産管理について

在庫の払出しに関する内部統制について

原材料等の購買については、架空仕入リスクを認識しており、一定の内部統制も構築しているが、在庫の払出しについては、月初数量に当月購入数量を合計し、月末数量を差し引くことにより、当月払出数量が決まるものとして、内部統制の整備及び運用評価を実施していない。この場合、実地棚卸に基づく在庫数量の把握が正確に行われないう限り、原材料等の当月払出数量の正確な把握ができない。すなわち、会計上の実地棚卸時の数量を意図的に操作することにより、不正会計につながることになる。

在庫の倉庫間移動について

上述のとおり、実地棚卸によって正確な在庫数量を把握することは重要である。しかし、在庫の倉庫間移動については、全社として在庫金額に変動がないということを利用して、在庫の倉庫間移動についてのリスク及び統制が認識されている状況ではなかった。今回の不適切な取引においては、在庫の倉庫間移動を行ったとの説明により架空在庫の発覚を免れていた。

実地棚卸について

期末実地棚卸について、「簡便な手続きのため」という理由から業務フローの把握が行われていない状況にあった。しかし、今回の不適切な取引では、棚卸前後の倉庫間移動やダミー品の製造により、棚卸立会人の抜き取り検査をまぬがれており、架空在庫の計上を社内で検出することができず、当該プロセスに対するリスク認識が十分でなかったと考えられる。

在庫管理に関する内部統制違反について

ME社では、原材料の受払については、検収時に原材料の受払表を作成することとされているが、08年6月に内部監査を行ったA工場においては、原材料の受払表が存在していなかった。

(5) 外注取引先の管理について

今回の不適切な取引においては、外注取引先であるA製造を利用した架空製品の製造委託によるものが大きい。しかし、外注取引先の管理方針が明確化されておらず、その結果、不適切な取引を早期に発見できなかった状況にある。

また、社内ルールとして、年に2回の外注加工委託先の業務視察を実施することになっていたが、当該視察では、本事業部の担当者が外注加工委託先の業務の品質面のみを視察している。

(6) 統制上の要点の選定について

内部統制報告制度に従い会社が実施している対応のうち、統制上の要点を設定する際、業務フローの川下の統制を重要視しており、実際の取引が発生する川上部分での統制が重要視されていない状況にある。特に製造業の場合、実際のモノの動きが重要となるため、これに着目した統制が統制上の要点から欠落していたと考えられる。

(7) 内部統制の運用評価手続について

原材料の発注プロセスにおける内部統制の運用評価手続において、仕入の実在性を検証する際に、仕入データを母集団として運用評価をすべきところ、発行した注文書を母集団として運用評価を実施していた。この点、架空仕入が行われる場合、注文書の発行が行われずに仕入が計上される可能性もあるため、認識したリスクに対応したサンプルが抽出されていない。

4 酒類事業における内部統制の問題点について

(1) 与信管理について

規程の不備

ME社では、そもそも与信管理の方針と手続きを定めた与信管理規程が存在しない。

既存取引先の与信管理

既存取引先については、月次で回収状況による与信管理を実施しており、また半期に一度、前事業年度の売上実績と回収条件を考慮して算定した基準額と、各期末時点の債権残高との比較による与信状況の検討を行っている。しかしながら、半期に一度実施している与信状況の検討は、基準額が前事業年度の実績に基づき算定されるため、特定の得意先への売上が年々増加している場合、このような管理方法では取引先の事業実態や事業規模に見合わない異常な取引残高となっていることを発見することが困難であると考えられる。

こうした問題点に加え、新規取引開始時には与信調査を実施しているものの、それ以後、定期的な与信状況の更新が行われていない。そのため、得意先の与信状況を適切に反映した与信管理が行われていなかったものと考えられる。

(2) 原材料の発注について

酒類事業では、架空の仕入計上というリスクについて検収による統制を統制上の要点として設定している。これは、大半が所要量計算に基づく発注であるため、担当者レベルでの発注行為を認めているものである。しかし、その後において調達計画と調達実績の検証を実施しておらず、不正又は誤謬による発注リスクに対して、十分な内部統制が整備されているとはいえない。現時点での発注に関する統制は明確になっておらず、取引金額に応じて契約と決裁を求めるケースはあるものの、発注自体についての承認は行われていないものもある。

(3) 棚卸資産管理について

上記3(4)を参照されたい。

第6 再発防止策（その1・経営ないし業務運営上の再発防止策）

- ・ 経営ないし業務運営上の再発防止策は、基本的には、ME社の経営側において、後記第7の内部統制システム上の再発防止策を誠実に実施・励行することである。
- ・ しかして、当委員会として敢えて付言すると、内部統制システムの充実はもちろん重要不可欠ではあるが、それ以上に重要であるのは、経営側の一致した同システム徹底への強く・堅実な意思と各事業の中で必ずしも主流とはいえない部分あるいは業務運営上の不都合な問題(以上すなわち経営における光に対して陰の部分)に対する注意力と配慮であろう。
- ・ 本件取引等当時のME社についていえば、本事業部が社内の陰になっていたところ、上記のとおり経営側の意思、注意力、配慮のいずれもが欠けていたと思えるが、その実、麒麟麦酒によるTOB以後のことでは、本事業部関係者だけでなく、役員を含めた旧来からのメルシャン出身者において、自ら、自己らを主観的な意味で陰の立場に置き、それによって、K・H社出身の社長との間に距離を置いた結果として、社長との間の意思・情報の連絡・疎通を欠くというよりも、敢えて割れ目のようなものを作っていたともいえよう。

したがって、当時のME社にあっては、業務運営関連の内部統制を充実させる主体

の側にそのような問題があって、同充実の前提そのものが欠けていたように思われる。

- ・ このようなことであるから、今後のメルシャンにあっては(また、敢えていえば、持株会社として同会社の経営に目を配るべき K・H 社にあっては)、今後、上記の問題の解消に全力をもって当たる必要があるものと思料する。

第7 再発防止策(その2・内部統制システム上の再発防止策)

1 全社的な内部統制の評価と対応

(1) 統制環境について

取締役会等による監督について

取締役は、自身が知り得た不正等に関する情報について、それが確定した情報であるか否かにかかわらず、取締役会等に報告し、情報を共有することが必要である。

また、今後は、各事業部間のセクショナリズムを排除し、経営陣の横断的な連絡・協働関係を構築、コミュニケーションを密にすることで、取締役会における事業部での活動に関する監督を強化し、異常な状況への対処を迅速かつ適切に行う必要がある。

監査役会と監査部、内部統制グループの連携について

常勤監査役が不正の可能性を認識した場合、監査部及び内部統制グループとの連携を深め、より効果的に内部統制を機能させる環境を整備する必要がある。

監査役、監査部と取締役等との連携

監査役、監査部と担当役員を含む取締役との間の情報量及び不正への対処方法に関する認識に大きな差が生じていたことが、問題の発覚を遅らせる原因となっているため、今後は取締役会と監査役とのコミュニケーションを十分に行い、不正リスクに関する情報を共有できる体制が必要である。また、今般の不祥事の発覚以前に、監査役は、在庫水準の急増に疑問を持ち 09 年 10 月に会計監査人にその旨を伝えている。しかし、ヒアリングによれば、その後、会計監査人から在庫水準に大きな問題はなかったとの報告を受けたものの疑念そのものが解消したわけではないとの思いであった。

監査役、内部監査担当部署については、会計監査人からの報告の内容について、自己の見解と相違する場合には、会計監査人の監査結果について質問を実施、追加的な監査手続の実施の必要性などについて、適時に意見交換を行うという意識が必要である。また、必要があれば、重要な問題点について会計監査人と適時に協議し、その記録を文書化するとともに、会計監査人からの意見、見解も都度、文書で徴求することが必要である。

また、会計監査人が実地調査を行った際に、架空在庫を発見できなかったのは、ダミー品などの偽装により欺かれたためであると考えられることから、会計監査人による棚卸立会などの際には、業務に精通した会社担当者が同行するとともに、

会計監査人に対しても、会社の業務に精通し、監査実務に熟練した公認会計士を担当者とするよう常に要請することが必要である。

定期的な人事ローテーション

各事業部における長期滞留者の異動を促進し、不正が隠ぺいされ、あるいは不正を告発しにくくなる、というリスクに対処する必要がある。したがって、人事異動については、特定の事業部内だけの人事異動を行うのではなく、全ての部署を対象に部署を超えた人事ローテーションを進めることが必要であると考ええる。

事業部に対するコンプライアンスの意識付けとコミュニケーション

業績目標のみではなく、適切な財務報告のためのコンプライアンスの取組等を含めた事業部としての目標を明確にし、事業部と取締役とで意識に乖離が生じないように、特に本社から遠方にある事業部に対しては、面談等により十分にコミュニケーションを取ることが必要と考える。

適正な財務報告の作成についての従業員へ教育について

適正な財務報告の作成の重要性について、全ての従業員に対して再度教育を行い、求められる内部統制について、その目的を担当者が適切に理解するように努める必要があると考える。

業務分掌の十分性について

酒類事業以外の事業については、各事業部内で購買から生産、受注、販売まで、一連の業務が完結するため、再度、職務組織及び稟議手続規程をはじめ、業務分掌に係る規程の内容を見直し、組織長以下の責任・権限の設定と周知徹底を図り、不正を抑止・防止できる体制を構築する必要がある。

内部統制違反に対する対応について

内部統制違反があった場合には、当該違反を行った者や当該違反に関連した部署に対しては厳しく対処し、処分内容及び処分対象者を公表し、内部統制違反を行った場合、どのような不利益を受けるかについて周知することで、不正を抑止・防止できる環境を構築する必要がある。

(2) リスクの評価と対応について

適正な財務報告に対するリスク認識の欠如について

(全体的なリスク認識の欠如)

会計不正が行われていた場合、一般には不正が明らかになるまでに時間を要することから、不正の影響が蓄積されることになる。したがって、適正な財務報告が行われないリスクについて、影響度は高いと評価することが必要である。

(財務部・経理センターにおいての認識の欠如)

会計に最も密接に係っている経理部門においては、特に会計不正が発生するリスクとその影響度について、留意する必要があると考える。

適正な財務報告に対するリスクの識別について

旧来から先売りや先買いが継続的に行われているような本事業部の実態から、同事業部は適正な財務報告の作成の観点からリスクが高いと認識すべき部署であったと考えられる。このような実態を把握している担当者を、経理及び内部統制担当部署配置し、適正にリスクを識別できる体制を構築する必要があると考える。

酒類事業以外の事業部に対するリスク認識

会社の主流事業ではない事業として位置付けられている事業部に勤めている従業員、特にその事業部の業績に責任を負っている従業員には、事業部の存続がかかっているとの意識から不正を行う動機となりうる事象があることを考慮して、リスクを検討する必要があると思慮する。今後は、不正の動機となりうるような事項の有無にも留意したリスク評価が必要と考える。

協力業者との関係の適正化

取引相手先の営業や資金的な面で、ME社が占めている割合を考慮し、重要な割合を占める相手先とは、適正な関係が続いているかどうかについて、継続的に検証する必要がある。

リスクの定期的な見直し

リスク管理委員会において每期リスクの認識を更新する際に、取引先個々において過去に判断した与信リスク等についても、定期的に見直す必要がある。

(3) 統制活動について

適正なリスク認識に基づく内部統制の再構築について

上記のとおり、水産飼料事業を理解している担当者により、適正なリスクの識別の結果に合わせ、内部統制の再構築を行う必要がある。

リスク認識に応じた統制活動の実施について

棚卸資産の実在性にリスクがあると考えられる場合、全ての事業所に対して一斉に棚卸を行い、移動等が行われないように留意する必要がある。つまり、実地棚卸という一つの統制活動についても、認識しているリスクに対応した統制活動が行われるよう、計画する必要がある。

与信管理について

(得意先に対する与信管理)

得意先の与信管理は、不正の防止という観点のみではなく、債権の回収の安全性の確保、すなわち財産の保全の観点からも重要なリスクであるため、今後は規

程の整備やシステムの対応も含め、十分に留意する必要がある。

(仕入先・外注委託先に対する与信管理)

仕入先や外注委託先の与信については、品質面においても適正な商品を、必要な分量だけ提供を受け、顧客に提供するという観点からも、重要な管理となるため、仕入先・外注委託先についての与信管理の重要性を再度認識し、統制を行っていくことが必要と考える。

ITを利用した業務に関する統制

各事業部における業務用アプリケーションソフトウェアの利用状況を再検証し、各事業部の実態にあった統制を構築する必要がある。

(4) 情報と伝達について

内部通報制度について

内部通報制度の目的と意義、また、通報者の不利益にならないように保護されている点について従業員に周知徹底し、社内不正の兆候等について情報を適時に把握できる体制を構築する必要がある。

外部からのクレームに対する管理

外部業者等からのクレーム等については、本社で一元的に管理し、事業部における異常な状態について情報が入手できる体制の整備が必要である。

(5) モニタリングについて

業務委託に係る内部統制の検討について

会社が、その財務諸表の基礎となる取引の承認、実行、計算、集計、記録等の業務に関して、外部に委託する場合には、内部統制の有効性を評価するに当たり、委託業務の内容、その業務に係る受託会社の内部統制及び委託会社の財務諸表の作成に与える影響を検討する必要がある。

今後は、A製造を含め、利用している委託業務について整理し、必要に応じて、受託会社の内部統制の状況についても評価を行う必要がある。

印章管理規程の違反について

印鑑は、重要事項及び重要業務処理について、上長又は第三者によるチェックが行われていることを示す、日常的なモニタリングの基本となるものであるため、印章管理規程に基づき厳格に管理される必要がある。

2 決算・財務報告プロセスに関する内部統制の評価と対応

(1) 全社的な決算・財務報告プロセスに関する事項

取締役会における検証について

取締役会にて、各事業部の財務諸表についても検討する際には、業績に関する

分析や予算実績分析に加え、生産計画の予算実績比較等を行う必要がある。また、取締役会の構成員に、水産飼料事業について十分に精通している役員を配置することにより、十分に業務の妥当性を検討できる体制を構築すべきと考える。

経理センターにおける事業部別財務諸表の検証について

事業部の財務諸表に関し、売掛金が売上規模に比べて多額に計上されている等の異常が認められる場合には、経理センターの担当者は当該事業部に対して十分な説明を求め、上長に対して報告し、異常であることを取締役に対して伝えていく必要がある。

なお、異常な状態が継続してしまうと、その異常性を捉えにくくなってしまうため、異常が検出された際に、迅速に対応することが必要であり、経理センターの担当者に対して、継続的に研修を行うことも必要になると考える。

また、下記 の検証も含め、経理センターの担当者として、当社の各業務部門経験者を配置するなど、業務部門の実態精通者による検証が実施できる体制の構築を検討する必要がある。

事業部別財務諸表の分析について

各事業部別の財務諸表に関し、経理センター内において、販売等について顧客別の売上高及びその利益率の分析を実施し、特定の相手先との取引高や利益率の異常値を検出できる体制を構築すべきと考える。

(2) 個別の決算・財務報告プロセスに関する事項

買掛金の年齢管理について

支払漏れを防ぐという観点においても、売上債権同様、買掛金に対する年齢管理を実施し、買掛金年齢の長期化を検出・防止する必要があると考える。

実地棚卸の方法について

実地棚卸の立会実施者を財務部から指名する際に、棚卸対象事業部以外の者が立会うことにより不正を牽制する必要があることを再度認識し、運用上、留意する必要がある。

棚卸評価損の検討について

棚卸評価損の検討に際して、経理センターにおいて異常性が認められる場合には、その関連事業部からの回答内容についても十分に検討し、妥当性を判断する必要がある。

内部統制で使用するデータの網羅性について

棚卸立会に際しては、検証するために用いた棚卸表データの網羅性について十分に留意する必要がある。

3 本事業部における内部統制の改善策について

(1) 与信管理について

規程の不備

ME社では、与信管理の方針と手続きを定めた与信管理規程を整備し、運用する必要がある。

既存取引先の与信管理

得意先ごとの与信限度額の設定と、与信限度額の観点から取引金額の妥当性を検証する内部統制の構築が必要と考えられる。また、設定した与信限度額が取引先の事業実態や事業規模に見合う取引金額であるか否か検討し、定期的に更新する必要がある。

(2) 帳合取引の管理について

「帳合取引」等を含めた本事業部の事業環境に精通した人員を経理センター以外の本社部門にも配置し、不正経理に対するリスクを適切に本社で認識する必要がある。また、今回同様の不適切な取引の再発を防止するためには、帳合取引管理規程を策定し、帳合取引を行う場合の合理性の検討や決裁権限の明確化を図る必要がある。

(3) IT統制について

ITアクセスコントロールの設定について

組織構造や職務分掌の再構築を図るなかで、出荷処理入力や仕入処理入力を含め、職務分掌に応じたITアクセスコントロールを設定する必要がある。

ITマスター登録管理の見直しについて

原価計算を行うに当たり使用されるべき原材料等や、会社が取り扱う製品は予め設定されているべきであり、これらを登録する段階で適切な統制が図られ、在庫マスター及び製品マスターに登録されないよう、ITマスター登録管理の方法について見直す必要があると考える。

(4) 棚卸資産管理について

在庫の払出しに関する内部統制について

原材料等の在庫の払出しについて内部統制を整備し、正確な払出し数量の把握を行うとともに、実地棚卸時に数量を意図的に操作できないような仕組みを構築する必要がある。

在庫の倉庫間移動について

在庫の倉庫間移動について適切な内部統制を整備することを検討する必要がある。具体的には、下記を参照されたい。

実地棚卸について

期末実地棚卸について、架空在庫計上リスクを認識し、適切な内部統制の整備及び運用を実施する必要があると考える。具体的には、以下の方法が考えられる。

- ・ 倉庫間移動を利用した架空在庫計上リスクに対処するためには、期末日全倉庫一斉棚卸が最も望ましいものと考えられる。

諸般の事情により、期末日一斉棚卸ができない場合には、棚卸日前後の倉庫別在庫金額の推移を検証し、棚卸日の相違を利用した倉庫間移動による架空在庫計上リスクに対処するとともに、場合によっては、被監査部門に事前に通知せず、抜き打ちでの立会を実施することも検討する必要がある。なお、今回の不正に対しては、抜き打ち監査を実施したところ、被監査部門に担当者の不在を理由に断られている経緯がある。このように被監査部門が監査を拒絶する場合、不正リスクが高いと考えられるため、棚卸資産の移動の停止を命じた上で、翌日に実施すること等も検討する必要がある。

- ・ 不正な在庫操作を防止又は発見するためには、実地棚卸の立会者についても、十分な検討が必要である。棚卸対象部門の影響の及ばない人員配置を行うことによって、客観的な視点での棚卸実施状況の観察が可能となる。
- ・ 棚卸立会人は、棚卸対象部門から在庫リストの提示を受けた際に、そのリストにすべての在庫が網羅されていることを検証する必要がある。

また、棚卸立会人は、在庫の抜き取り検査により棚卸状況を検証することになるが、抽出したサンプルについては、当該サンプルの一部のみではなく、全量カウントを実施するように周知徹底する必要がある。

在庫管理に関する内部統制違反について

業務プロセスにおいても求められているとおり、原材料の受払表は、入庫と出庫の事実を管理し、棚卸資産の管理が適正に行われていることを示すため、必ず作成する必要がある。

(5) 外注取引先の管理について

年に2回の外注加工委託先の業務視察の実施に際しては、製造の品質面のみならず数量面についての視察及び本事業部以外の第三者的立場の者の同席を検討する必要がある。

(6) 統制上の要点の選定について

内部統制報告制度における統制上の要点を設定する際には、業務フローの川下の統制のみを重要視せず、実際の取引が発生する川上部分での統制や実際のモノの動きに関連する統制を重視し、リスクを再度検討するとともに、適切な統制上の要点の選定が必要である。

(7) 内部統制の運用評価手続について

内部統制の運用評価手続においては、取引の実在性等といった監査要点に対応

する母集団を設定し、その母集団からサンプルを抽出するように徹底する必要があると考えられる。

4 酒類事業における内部統制の改善策について

(1) 与信管理について

規程の不備

ME 社では、与信管理の方針と手続きを定めた与信管理規程を整備し、運用する必要がある。

既存取引先の与信管理

得意先ごとの与信限度額の設定と、与信限度額の観点から取引金額の妥当性を検証する内部統制の構築が必要と考えられる。また、設定した与信限度額が取引先の事業実態や事業規模に見合う取引金額であるか否か検討し、定期的に更新する必要がある。

(2) 原材料の発注について

酒類事業における架空の仕入計上というリスクに対応する統制上の要点として、担当者レベルでの発注後において、調達計画と調達実績を検証する必要がある。また、発注に係る統制に関しては発注承認を行う必要がある。

さらに、実際発注額と計画とを比較分析することも、不正を防止・検出するための有効な手段となりうる。

(3) 棚卸資産管理について

上記 3 (4) を参照されたい。

第 8 経営責任についての提言

1 当委員会の提言の対象について

経営責任(以下、単に「責任」という)は、取締役全員と関連する問題であるが、以上述べたとおりの経緯・事実関係に照らすと、当委員会として、本件取引等との関連で責任につき提言すべき対象は、本件取引等当時の各執行役員であると考えられる。

2 各執行役員の責任について

本件取引等当時の各執行役員の責任について、その重きに従って当委員会としての提言(意見)を述べると以下のとおりである。

(1) B 常務

B 常務については、既述のとおり

* 本事業部担当役員にもかかわらず、添付資料 10 の循環取引について事前にある程度承認をし、同 5 の循環取引については同取引関連の相手先に対し自らも購入を依頼するなどの関与をしていること

* 担当役員当時及びその後においても、甲の本事業部における、あるいは同部に

対する放恣な姿勢・対応を許容していた面があり、そのことが甲において主導するなどした本件取引等の背景の一つとなっていること

* 対 BC 説明について、当時はコンプライアンス及び CSR・CC 部担当の取締役専務執行役員であったにもかかわらず、所要の対応を行わず、そのことがその後も本件取引等が継続し、ME 社に多額の関連損失を生じさせる原因の一つとなった可能性が存すること

* C 卸売問題についても上記と同様であること

との各事実ないしは事情が認められ、その責任は相当に重いと思料する。

(2) C 常務

C 常務については、既述のとおり、09 年 3 月末から担当役員になったとはいえ、

* 対 BC 説明及び 09 年 10 月 29 日付内部監査報告書の指摘について、担当役員であったにもかかわらず、所要の対応を行わず、そのことがその後も本件取引等が継続し、ME 社に関連損失を生じさせる原因の一つとなった可能性が存すること

* C 卸売問題についても上記と同様であること

との各事実ないしは事情が認められ、その責任は重いと思料する。

(3) D 元社長

D 元社長は、既述のとおり、本件取引等が既に始まっていたと認められる 04 年当時から 09 年 3 月に至るまでの間、社長として ME 社の内部統制を含む経営全般についての責務を負っていたものであるところ、その間、本事業部の業務運営並びに内部統制について所要の監視・監督等を十分に行っていたとは認めがたい上、今回の決算修正に係る同人の社長当時の各年の損益の下方修正額の合計も 25 億円を超える額に上っているのであって、その責任は重いと思料する。

(4) E 社長

E 社長は、既述のとおり、09 年 3 月末から社長になったとはいえ、09 年 10 月 29 日付内部監査報告書の指摘内容を承知しているなどの一方で、本事業部の業務運営並びに内部統制について所要の監視・監督等を十分に行っていたとは認めがたい上、今回の決算修正に係る同人の社長就任後の損益の下方修正額の合計は 40 億円近くに上っているのであって、その責任は重いと思料する。

(5) A 元専務

A 元専務は、既述のとおり、06 年 3 月に担当役員を B 常務と交代しているものであるが、担当役員当時に本事業部の業務運営並びに内部統制について所要の監視・監督等を十分に行っていたとまでは認めがたい上、今回の決算修正に係る同人の担当役員当時(05 年)の下方修正額も 2 億円程に上っているのであって、以上については相応の責任があるものと思料する。

(6) 各担当外役員

本件取引等当時の各担当外役員も、既述のとおり、取締役執行役員かつ経営会議の構成員として、本事業部についての監視・監督等の責務を負っていたものであるところ、いずれにおいても、本事業部の業務運営並びに内部統制について所要の監視・監督等を十分に行っていたとは認めがたく、また、それぞれの役員在任時における損益については、今回の決算修正により下方修正となっているものであって、いずれについても、相応の責任があるものと思料する。

3 結論

以上のとおりであるから、上記各執行役員(元役員を含む)については、ME社として、上記のとおり各経営責任に照らし、然るべき対応をなすべきものと思料する。

以上

(各不正取引の時系列的関係)

	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年
1. 架空原料取引	← 架空原料の仕入・払出 →						
2. 先行売上計上 (2006年)			← 先売 →	← 出荷 →			
3. 先行売上計上 (2007年)				← 先売 →	← 出荷 →		
4. 先行売上計上 (2008年)					← 先売 →	← 出荷 →	
5. 先行売上計上 (2010年)							← 先売 出荷 →
6. A製造での架空製造					← 架空製造 →		
7. 循環取引					← 売上 →	← 仕入 →	
8. 循環取引					← 売上 →	← 仕入 →	
9. A製造への架空売上						← 売上 →	
10. 循環取引						← 売上 →	← 仕入 →
11. 循環取引						← 売上 →	← 仕入 →

1の「架空原料取引」は、添付資料7の取引を指す。

2～5の「先行売上計上」は、添付資料2における各年度の取引を指す。

6の「A製造での架空製造」は、売掛金回収目的によるA製造における架空製造（報告書本文第4.4）を指す。

9の「A製造への架空売上」は、添付資料4（循環取引・A製造への架空売上）（2）の取引を指す。

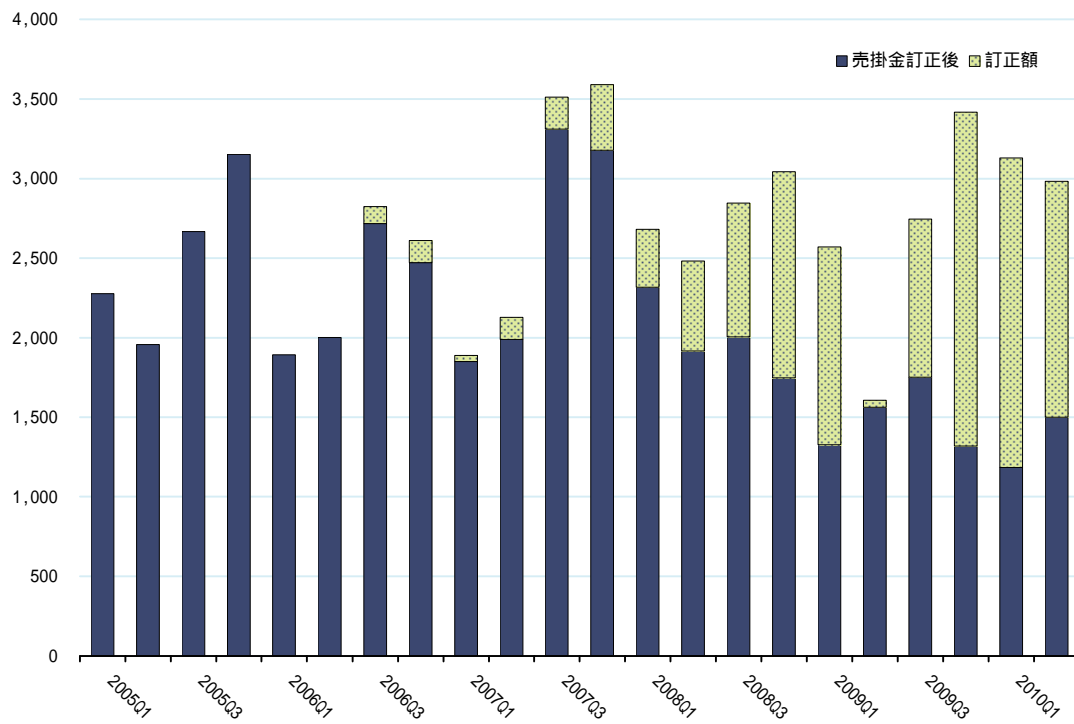
7、8、10、11の「循環取引」は、各々、添付資料3（循環取引）、4（循環取引・A製造への架空売上）（1）、5（循環取引）及び6（循環取引）の取引を指す。

添付資料 2 (社内調査報告書資料 9)

(四半期毎の売掛金への影響)

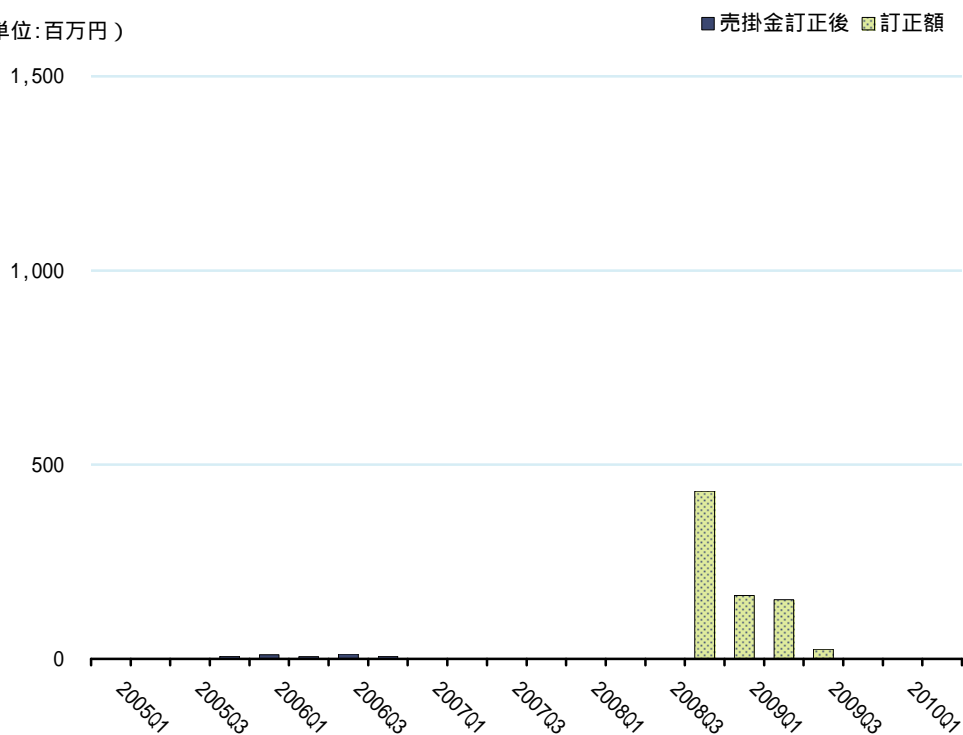
水産飼料事業部売掛金（訂正後、訂正額）推移

(単位:百万円)



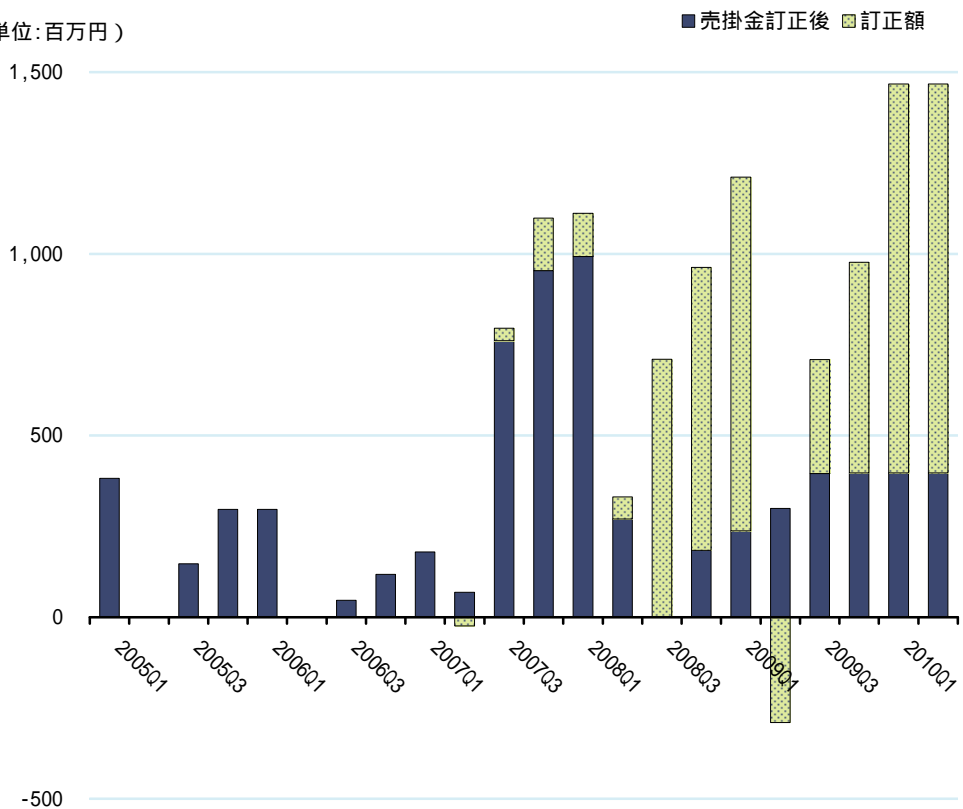
A 製造売掛金（訂正後、訂正額）推移

（単位：百万円）



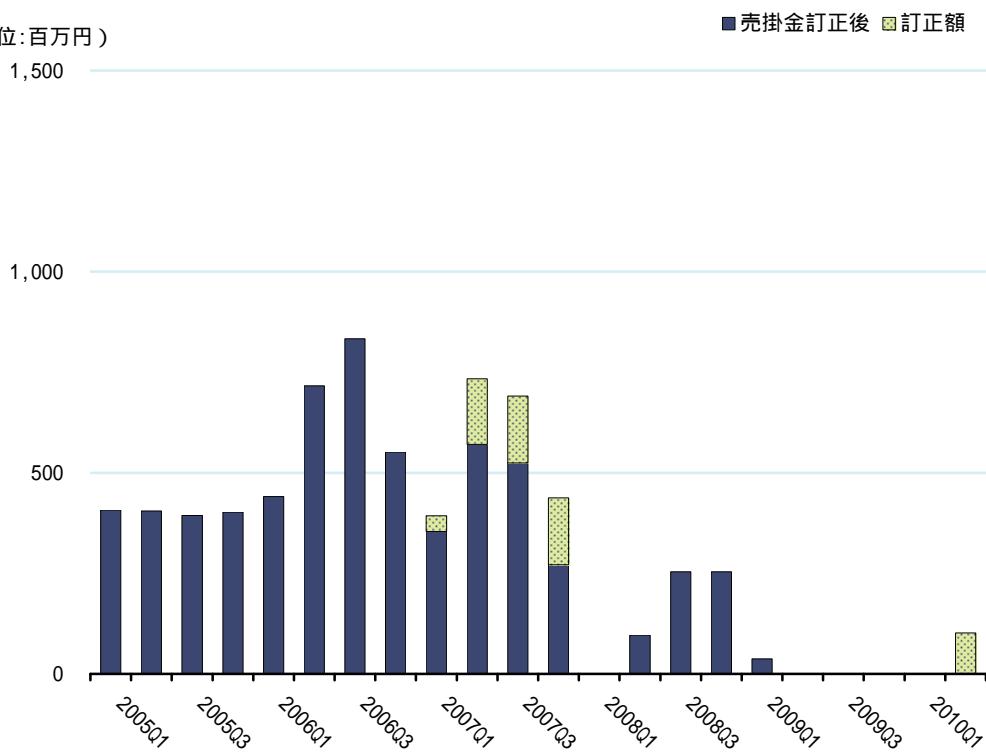
D 養殖売掛金（訂正後、訂正額）推移

（単位：百万円）



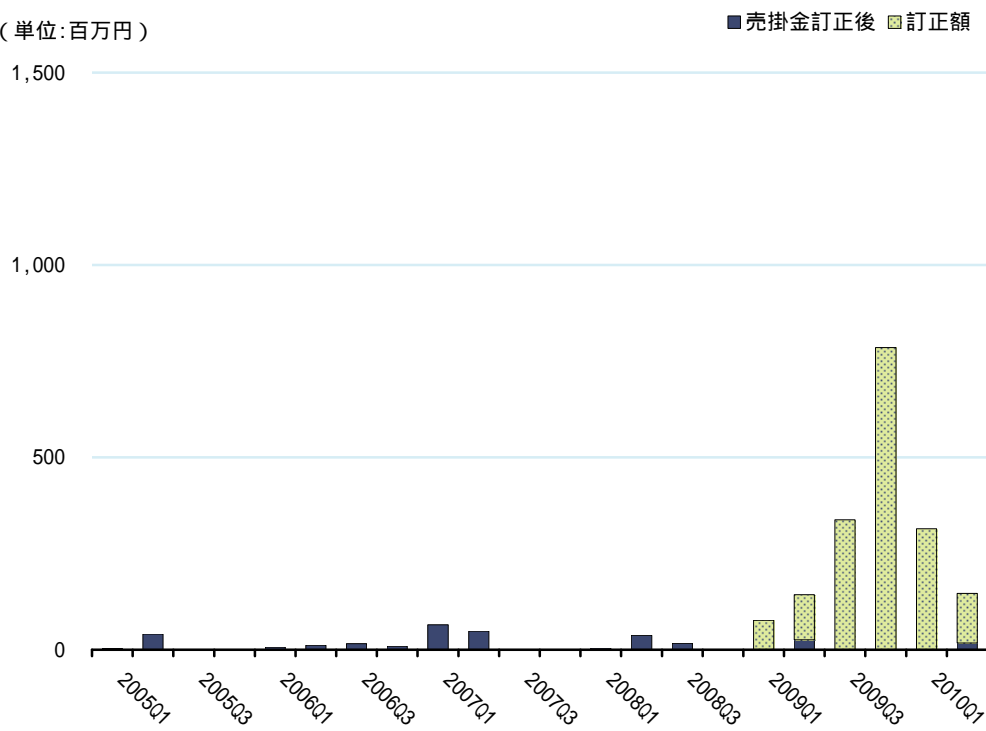
E 養殖売掛金（訂正後、訂正額）推移

（単位：百万円）



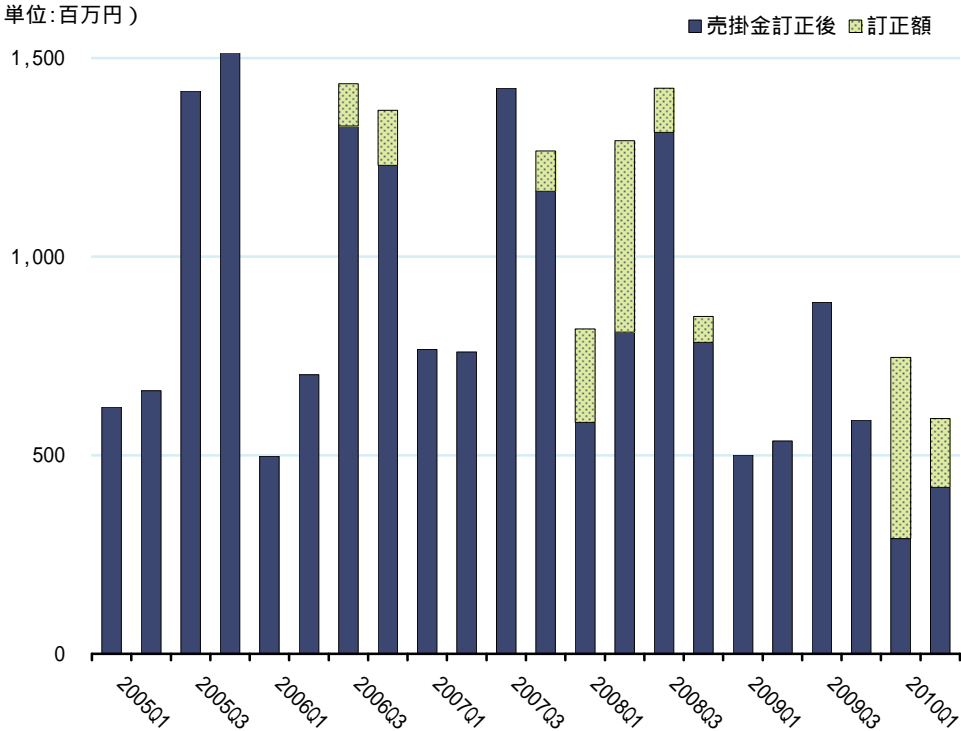
F 運送売掛金（訂正後、訂正額）推移

（単位：百万円）



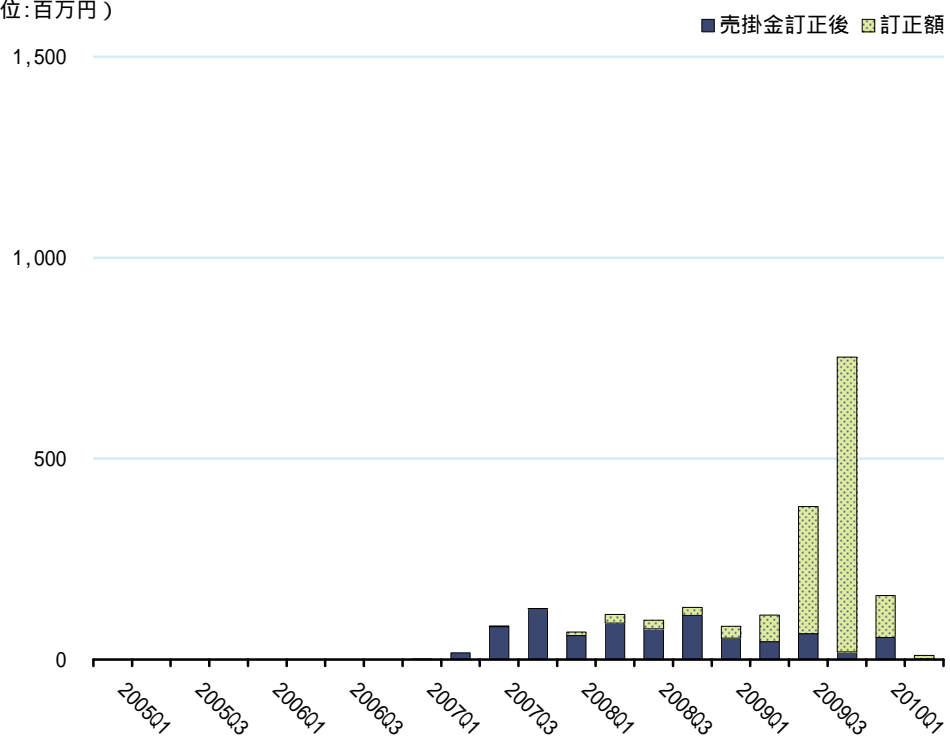
B 卸売売掛金（訂正後、訂正額）推移

（単位：百万円）



C 卸売売掛金（訂正後、訂正額）推移

（単位：百万円）

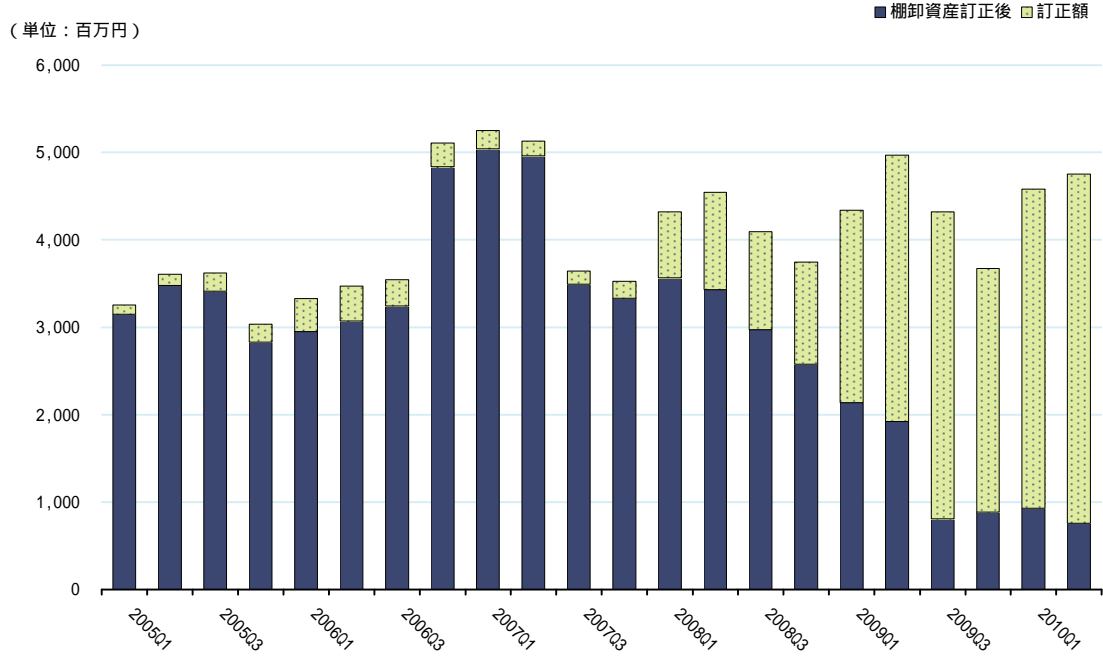


添付資料 3

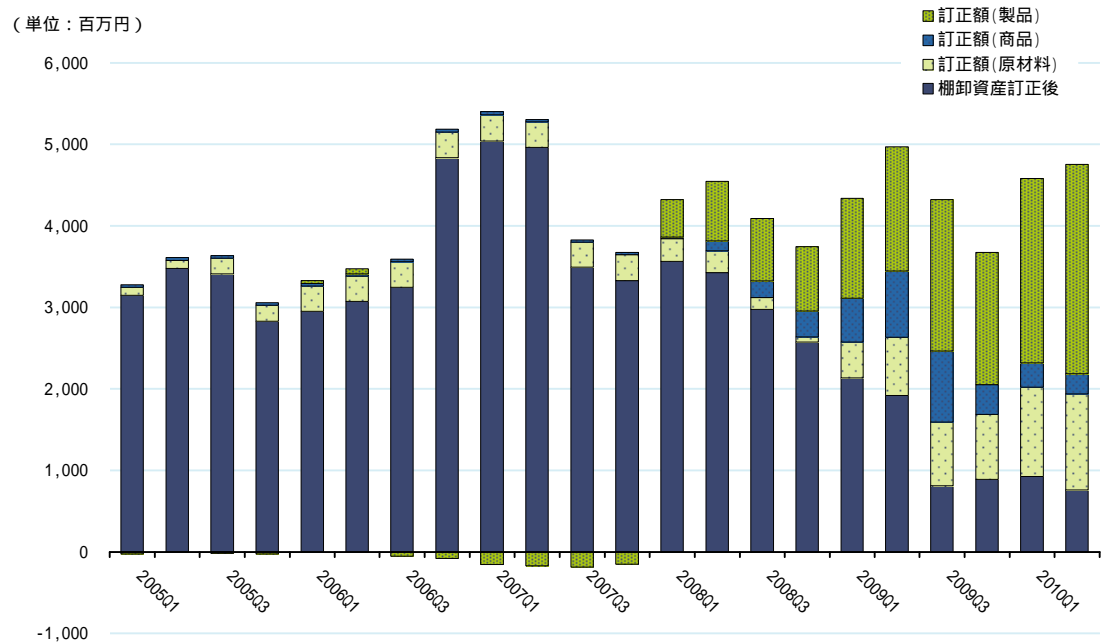
(社内調査報告書資料 10)

(四半期毎の棚卸資産への影響)

水産飼料事業部棚卸資産推移 (訂正後・訂正額)



水産飼料事業部棚卸資産推移 (訂正額の内訳)



添付資料 4

(社内調査報告書資料7)

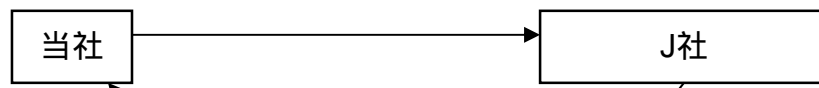
(架空原料取引)

(1)

1. 2004年2月～2004年8月

ハイミール

1億9607万円



3. 2004年2月～2004年8月

ハイミール

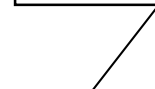
1億9919万円

I 商社

2. 2004年2月～2004年8月

ハイミール

1億9679万円

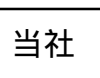
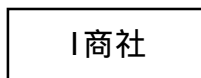


(2)

2004年5月～2004年12月

銀鮭用ビ°タンプレックス

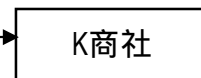
3億1369万円



2004年5月～2004年12月

銀鮭用ビ°タンプレックス

3億756万円

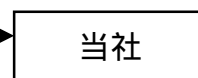
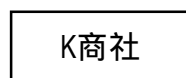


(3)

2004年11月

ハイミール

3044万円

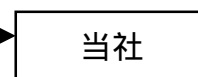
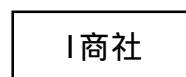


(4)

2004年12月

ハイミール

6960万円

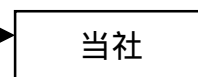
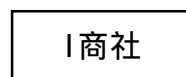


(5)

2005年7月～2006年3月

Ax ミックス, C ミックス等

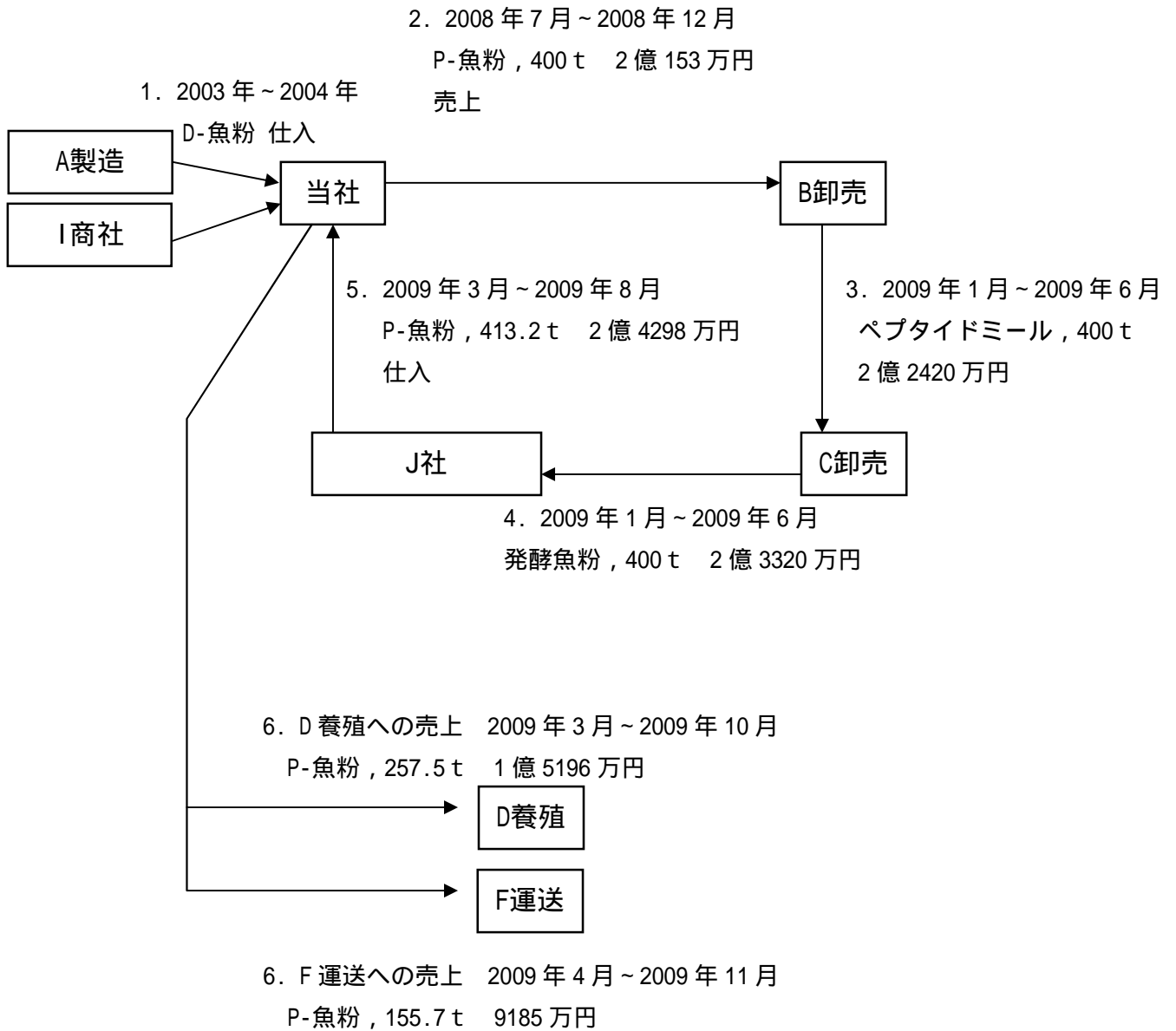
2億1426万円



添付資料 5

(社内調査報告書資料 3)

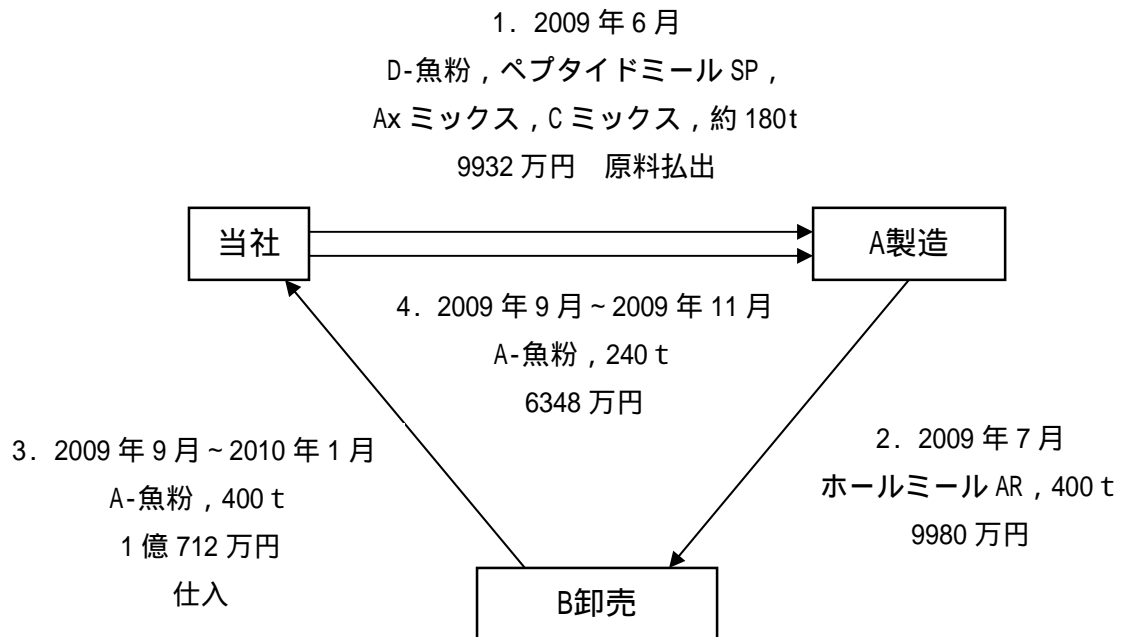
(循環取引)



添付資料 6

(社内調査報告書資料 5)

(循環取引)



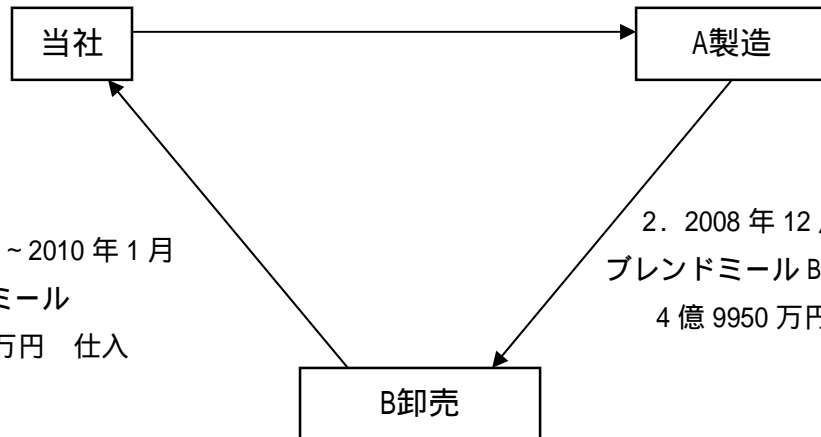
添付資料 7

(社内調査報告書資料 4)

(循環取引 ・ A 製造への架空売上)

(1) 循環取引

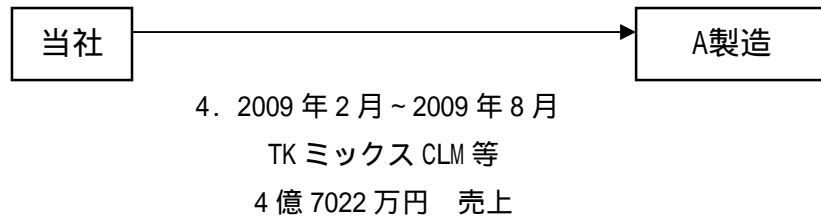
1. 2008 年 11 月～2008 年 12 月
ハマチミックス CL30, W ミックス CLM 等
4 億 9450 万円 売上・有償支給



3. 2009 年 1 月～2010 年 1 月
ハイミール
5 億 5037 万円 仕入

2. 2008 年 12 月
ブレンドミール B55 等
4 億 9950 万円

(2) A 製造への架空売上

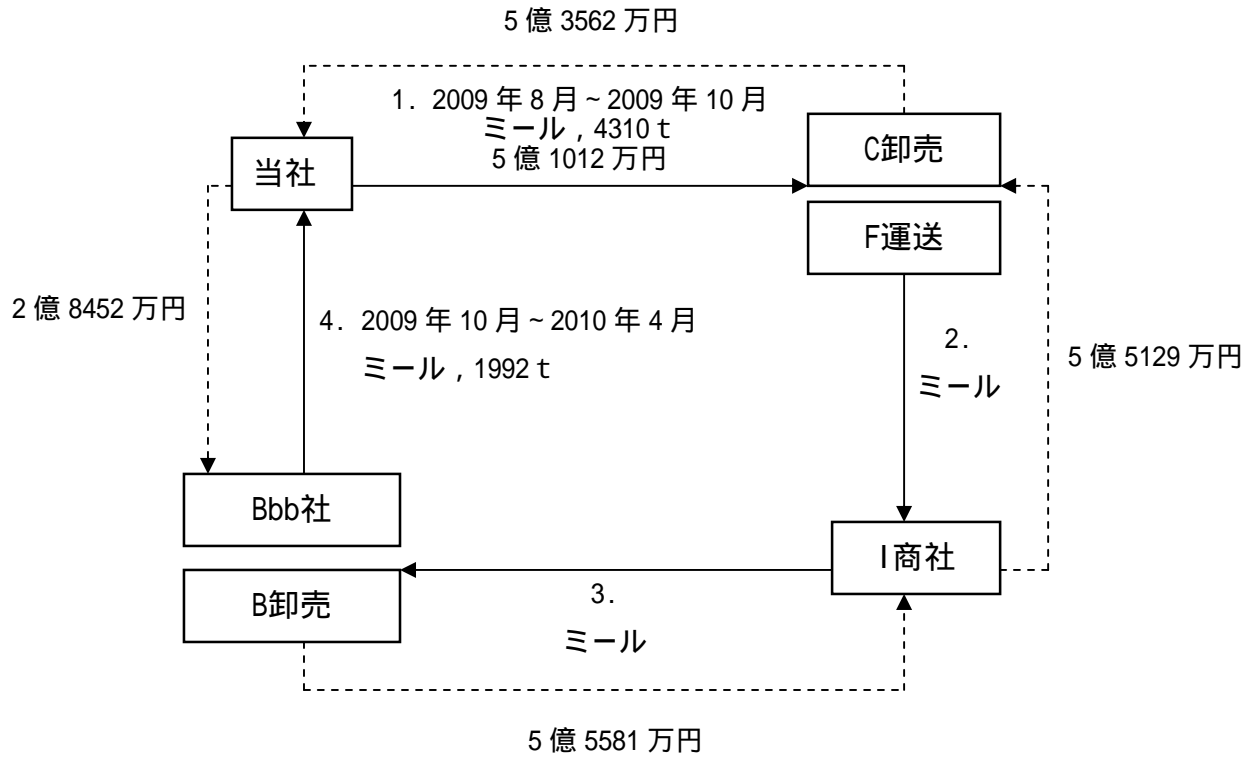


4. 2009 年 2 月～2009 年 8 月
TK ミックス CLM 等
4 億 7022 万円 売上

添付資料 8

(社内調査報告書資料 6)

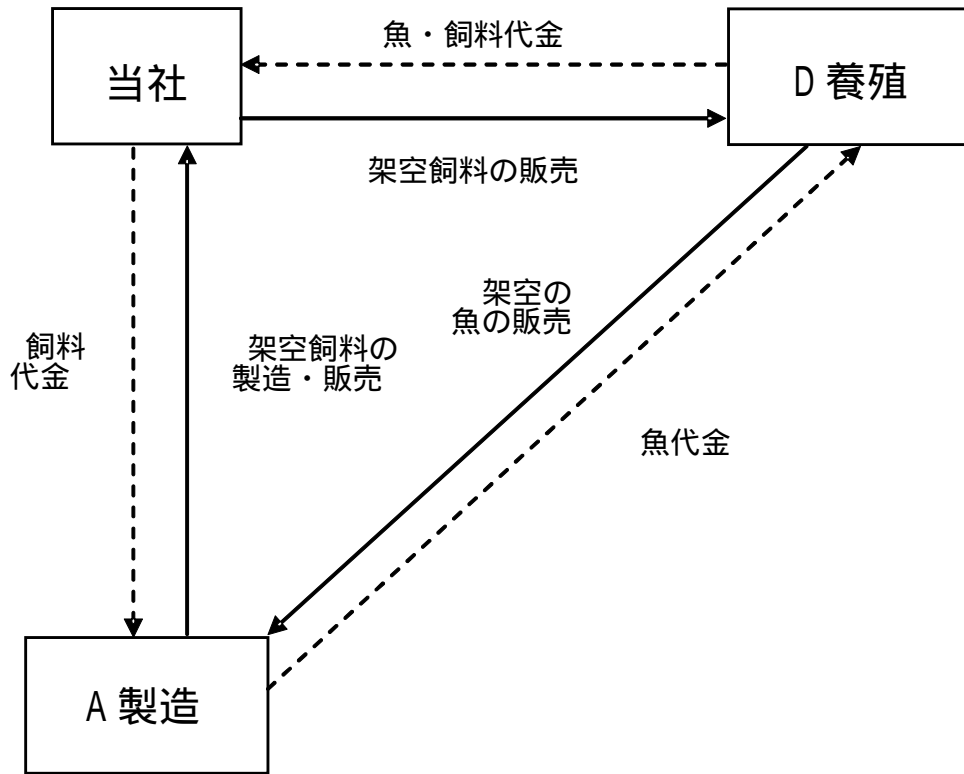
(循環取引)



添付資料 9

(社内調査報告書中の図6)

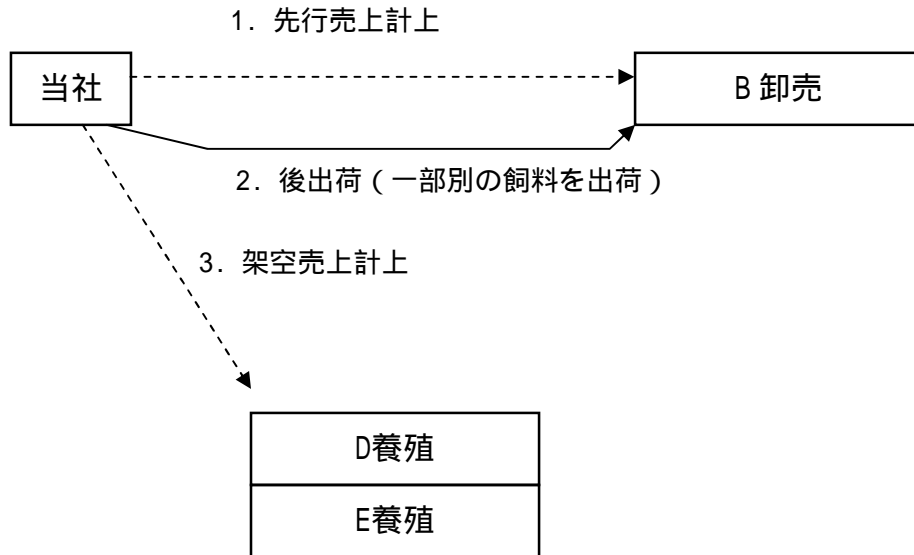
架空売掛金回収目的の架空製造・架空販売



(先行売上計上)

先行売上計上 (2006年)(2006年7月～2006年10月, 2億3292万円)

先行売上計上 (2008年)(2008年2月～2008年6月, 5億6493万円)



先行売上計上 (2007年)(2007年10月～2007年12月, 1億3990万円)

先行売上計上 (2010年)(2010年3月, 4億8231万円)

