

# 第三者委員会報告書

2010年11月5日

キリンホールディングス第三者委員会

## 目次

はじめに	1
第1 当委員会設置の経緯等	2
1 メルシャン問題発覚及び第三者委員会設置の経緯	2
（1）メルシャン問題の発覚とその後のME社の対応	2
（2）本件問題発覚後のKH社の対応	2
2 当委員会の構成、調査体制及び実施した調査の内容	3
（1）委員会の構成	3
（2）調査体制	3
（3）調査の方法	3
3 委員会の目的、調査・検討の基本的視点及び本報告書の構成	4
第2 親会社の法的責任及び社会的責任の概説	4
1 現行法における企業集団の違法行為・不正行為防止についての親会社取締役の義務	4
（1）親会社取締役善管注意義務	4
（2）企業集団に対する内部統制構築義務	5
（3）内部統制報告義務とそれを怠った場合の損害賠償責任等	5
2 親子上場の関係における子会社の内部統制構築に対する親会社側の義務	6
3 子会社不祥事についての親会社の社会的責任	7
第3 法的、社会的責任の検討	8
1 本件問題の概要	8
（1）不適切取引の内容	8
（2）不適切取引の背景・動機	9
（3）発覚に至るまでのME社における水産飼料事業部への対応等	9
2 KH社のグループ企業に対するガバナンス体制及びME社に対する管理・監督の状況	10
（1）グループ構成	10
（2）KH社の組織体制	10
（3）グループガバナンスの基本規程	11
（4）KH社とグループ会社経営者との連携	11
（5）グループ監査体制	11
ア 監査役監査	11
イ 内部監査	12
（6）リスクマネジメント	13
（7）コンプライアンス	14

3	法的、社会的責任の検討	15
(1)	前提事実	15
ア	一般的なグループガバナンス体制	15
イ	KH側の対応と本件問題の早期発見の可能性	15
(2)	本件問題に関するKH社取締役の法的責任に関する検討	16
(3)	KH社側の社会的責任と再発防止に向けての対策	16
第4	子会社不祥事防止のための対策の検討	17
1	関連する事実	17
(1)	ME社買収の経過	17
(2)	ME社の事業内容及び組織の特質	18
(3)	水産飼料事業部の事業内容及び組織の特質	19
(4)	マラカイトグリーン問題	20
(5)	在庫問題に対するKH社側の検討状況	21
(6)	C卸売債務否認事件に対するKH社側の対応	22
2	再発防止の視点からの関連事実の検討	22
3	再発防止に向けての検討	23
(1)	再発防止の方向性	23
(2)	買収段階におけるリスク把握の可能性	24
(3)	リスク要因の把握とそのレベルに応じた対応の検討	25
第5	再発防止に向けての今後の取組みの提案	26
1	グループガバナンスの強化と上場子会社との連携強化	26
2	企業買収時のリスク把握のための調査の抜本的見直し	26
3	子会社リスクに対応する部門へのリスク情報の集約	26
4	子会社に対するリスクの大きさに応じた対応	26

はじめに

2010年5月に表面化した東証一部上場企業メルシャン株式会社（以下、「ME社」という）の架空・循環取引は、その後の社内調査により総額約64億7千万円に上ることが判明し、直近の2会計年度の損益を計12億3千万円の営業黒字から28億8千万円の赤字に修正せざるを得ない事態に追い込まれ、同社は、同年6月11日東京証券取引所から監理銘柄（審査中）に指定された。2006年末に株式公開買付けにより同社の株式50.12%を保有し、連結子会社としているキリンホールディングス株式会社（以下、「KH社」という）は、事態を深刻に受け止め、ME社が既に設置されていた社内調査委員会に加えて客観性を確保しつつ徹底した調査を行うために設置した外部の弁護士等で構成する第三者委員会とは別個に、KH社のME社買収の経過、その後のME社への対応等についての問題及び責任の有無、KH社のグループ企業に対するガバナンスに関する問題点等について調査、検討し、KH社としての再発防止策を提案することを目的とするKH社独自の第三者委員会を設置した。

本報告書は、かかる経緯で設置されたKH社第三者委員会における調査・検討の結果を取りまとめたものである。

最近、子会社の不祥事について親会社に対して厳しい批判・非難が行われ、企業グループ全体の信頼失墜につながるケースが相次いでいる。子会社の不祥事防止のための対策強化は、大企業にとって喫緊の課題と言える。

一方で、市場のグローバル化に伴って、競争力強化、経営規模の拡大を求められ、国内外の企業買収、企業統合の動きも一層活発化しており、グループ内における企業文化の違い、人事・待遇面の格差等の問題、親子上場の場合の経営の独立性・自立性の確保等が、子会社不祥事防止対策を一層複雑・困難なものにしている。

今回のME社をめぐる問題は、KH社側から見ると、まさに、このような子会社不祥事のリスクが顕在化したものであり、それは、M&A戦略を活用する日本の大企業に共通するリスクとも言える。

当委員会は、コンプライアンスを専門とする弁護士、内部統制に精通する公認会計士、経営学者というメンバーで構成され、弁護士、公認会計士等によるチームを組織して、KH社のグループ企業に対するガバナンスの実情及びME社買収以降のKH社側の対応等に関して調査を行い、その結果を踏まえて議論を重ねた。

本報告書が、KH社のグループガバナンスの適正化、子会社不祥事の防止対策に活用されるだけでなく、多くの企業にとって、グループガバナンスの強化、とりわけ、企業買収に関連する子会社不祥事防止のための対策の参考になれば幸いである。

## 第1 当委員会設置の経緯等

### 1 メルシャン問題発覚及び第三者委員会設置の経緯

#### (1) メルシャン問題の発覚とその後のME社の対応

ME社における不適切な取引の問題（以下、「本件問題」という）は、本年5月10日に、同社の水産飼料事業部の取引先より実体を伴わない架空の請求を受けているとの申し出があったことをきっかけに発覚した。同社は、翌11日にリスク管理委員会を開催し、同月14日には同社社長を本部長とする対策本部を立ち上げた後、同月21日、本件問題の事実関係の調査等の目的のため、同社社長を委員長とし、外部の会計士、弁護士をメンバーに加えた社内調査委員会（以下、「ME社内調査委員会」という）を設置した。ME社は、同月26日に、同社水産飼料事業部において不適切な取引が行われていた可能性が高い旨、及び本件問題に関する社内調査委員会を設置した旨を公表した。

さらにME社は、本年6月11日に、ME社内調査委員会の調査結果の検証、本件問題に関する原因究明、経営責任の明確化、再発防止策の提言等を目的とする第三者委員会（以下、「ME第三者委員会」という）を設置した。

ME社内調査委員会による本件問題の事実関係及び本件問題による過年度決算への影響額等の調査結果は、本年8月12日付けの報告書として同日公表され、同時に、ME社内調査委員会の調査結果が妥当と認められる旨のME第三者委員会の中間報告書が公表された。同日、ME社は2005年度以降の過去5年にわたる過年度決算の訂正を行うとともに、内部統制に重要な欠陥があったとして09年12月期の内部統制報告書の訂正報告書を提出した。本件問題による損益への影響額は総額64億7千万円（固定資産の減損会計適用、法人税等調整額を除く）に上る。

同月26日付けのME第三者委員会の最終的な報告書は、同月27日に公表された。同報告書は、ME社内調査委員会の調査結果を前提として、本件問題に関するME社の全社的內部統制上の原因についての調査結果を述べ、さらに再発防止策と経営責任に関する提言を行っている。

#### (2) 本件問題発覚後のKH社の対応

本件問題が初めてKH社に連絡されたのは本年5月14日の金曜日である。これは後述のグループクライシス管理マニュアルに基づき、ME社からKH社のグループリスク管理委員会事務局であるCSR推進部の担当者に連絡された。KH社では、これを受けて同月17日から同委員会の構成員からなる危機管理委員会を継続的に開催して情報共有を行い、同月26日のグループリスク管理委員会においてKH社の対策本部を立ち上げた。

KH社では、グループ各社に対して内部統制状況の再点検の指示等を行うとともに、本年6月11日、グループ各社の内部統制状況の調査と今後のガバナンスの在

り方に関する提言を目的として、第三者委員会（当委員会）を発足させた。

KH社においては、本件問題による損失は、KH社の連結財務諸表への影響額が投資家等の利害関係者の判断を誤らせない範囲であると判断されることから、8月16日に公表された本年第2四半期の決算の中で一括修正され、過年度決算の遡及訂正は行われなかった。

上述のME第三者委員会報告書の公表と同日の本年8月27日、KH社及びME社は、本件問題の発生を受けてKH社はME社の経営基盤及びコーポレート・ガバナンスの強化が急務と判断したとして、KH社が株式交換の手法でME社を完全子会社とするための株式交換契約を同日締結したことを公表した。本株式交換の効力発生日は本年12月1日の予定である。

## 2 当委員会の構成、調査体制及び実施した調査の内容

### (1) 委員会の構成

委員長 郷原信郎（郷原総合法律事務所代表弁護士・名城大学教授）  
委員 梶川 融（太陽ASG有限責任監査法人 総括代表社員 CEO  
公認会計士）  
橘川武郎（一橋大学大学院商学研究科教授 経済学博士）

### (2) 調査体制

当委員会における調査は、当委員会の委員長及び委員の他、郷原総合法律事務所所属の弁護士4名（岩崎哲也、能勢章、新倉栄子、華房徹）及び調査補助者1名、太陽ASG有限責任監査法人所属の公認会計士3名（泉淳一、岩崎剛ほか1名）及び調査補助者2名、ロンドン大学経営大学院講師 楠元みりによって行われた。

### (3) 調査の方法

調査のために検討した資料は、ME社内調査委員会報告書、ME第三者委員会報告書、KH社関係各規程・マニュアル類、KH社取締役会・監査役会・グループリスク管理委員会等の関係会議の議事録・会議資料、KH社におけるJ-SOX全般統制・子会社ガバナンス業務処理統制関連資料、KH社によるME社買収時のデューデリジェンス資料、その他関連資料である。また、ME社からも、必要に応じ関係資料を入手、検討した。

関係者へのヒアリングは、KH社については、会長、社長、その他取締役・元取締役3名、常勤監査役1名を含む延べ22名に対して行った。このKH社関係者には、現在または過去のKH社から派遣されたME社の取締役2名を含む。ME社については、取締役1名を含む7名について行い、この中には水産飼料事業部の所在する八代工場における現地社員2名のインタビューを含む。

### 3 委員会の目的、調査・検討の基本的視点及び本報告書の構成

当委員会の目的は、KH社の連結子会社で上場企業であるME社において今回の架空・循環取引という不祥事が発生したことに關して、KH社の側の対応に問題がなかったのか否か、それに関する法的責任が発生する余地があるのか、社会的責任をどのように考えるべきかを明らかにするとともに、今後、KH社の企業グループ内において同種の問題の再発を防止するために、いかなる対策を講じるべきかを検討することにある。

当委員会では、まず、ME社内調査委員会報告書、ME第三者委員会報告書等から、本件問題の概要を把握した上、当委員会で実施した各種資料の精査及びヒアリング等の調査により、KH社のグループ企業に対する管理・監督の状況、買収以降のME社に対するKH社側の対応等について、本件問題の防止または早期発見ができなかったことに關連する要因の有無を明らかにし、本件問題の発生及び拡大の要因として、水産飼料事業部が手掛けていた水産關連事業の特質、マラカイトグリーン事件及び翌年夏の台風被害によって生じたME社及び取引先の損害等についても調査し、これらの調査結果を踏まえて、KH社としての再発防止に向けての対策を検討した。

本報告書においては、第2において、本件問題の調査・検討の前提として、子会社の不祥事に関する親会社の法的責任及び社会的責任について概説した後、第3において、KH社の法的、社会的責任について検討し、第4において、本件問題を踏まえた今後の子会社不祥事防止のための検討を行い、第5において、再発防止策に向けての今後の取組みを提案する。

## 第2 親会社の法的責任及び社会的責任の概説

### 1 現行法における企業集団の違法行為・不正行為防止についての親会社取締役の義務

#### (1) 親会社取締役善管注意義務

株式会社の取締役は、会社の業務執行について善管注意義務（会社法330条、民法644条）を負う。

親会社は、子会社の支配株主であるから、子会社が取締役を選任・解任する際に、子会社の事業方針に対して直接影響力を行使しているが、親会社と子会社はあくまで別の法人であり、経営判断を行っているのは子会社の取締役であるため、子会社の違法行為・不正行為の結果につき責任を負うべきは子会社の取締役である。親会社取締役は、子会社に指示したことによって違法行為・不正行為が行われたなどの事情が無ければ、子会社の損害について、当然に法的責任を負うものではない。

もっとも、取締役の負う善管注意義務の内容として、その役割分担や経緯等により子会社が業務執行を適正に行っているかどうかについて具体的に監視監督する義務を負う場合がある。そのような場合には、子会社に問題が生じた場合に取締役が

善管注意義務違反を問われる可能性がある。

しかしながら、親会社はあくまで子会社とは別の法人であり、すべてを実際に監視するのは不可能であるから、特段の事情のない限り、期待された水準の情報収集・分析検討がなされたとの前提で、子会社からの報告を信頼してよい。子会社側から親会社に問題を報告したのに放置したとか、子会社の報告から問題を発見できたのに見逃したといった事情のない限り、取締役が責任を問われることはない。

## (2) 企業集団に対する内部統制構築義務

会社法は、大会社に対して「取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制」（会社法362条4項6号、5項）という形で、取締役会において内部統制の体制整備について決議するよう求めている。

また法は、その会社が子会社を有している場合には、内部統制の一環として具体的に「当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制」（同施行規則第100条1項5号、112条2項5号）の整備を要求している。

しかし、具体的にどのような内容の内部統制を構築すべきかについては経営判断に深く関わる問題であり、取締役に広い裁量があると考えてよい（大阪地判平成12年9月20日判時1721号参照）。

しかも、「子会社」「企業集団」といった概念に、100%子会社か否か、上場子会社か否かといった区別はないため、親会社としてどこまで子会社の統制を強めるのか、反対に、子会社の独立性をどこまで尊重するのか、といった点について、法は規制していないと言える。

したがって、現状においては企業集団の内部統制については各社の判断に委ねられていると言え、一般的に、親会社が企業集団に対する内部統制構築義務違反の責任を問われる余地は小さい。

## (3) 内部統制報告義務とそれを怠った場合の損害賠償責任等

内部統制に関する法的責任としては、他に、内部統制報告義務（金融商品取引法（以下、「金商法」という）24条の4の4）がある。

子会社の「重要な欠陥」を知りながら報告書を偽った場合など、重要な事項に虚偽の記載のある内部統制報告書を提出した者には、5年以下の懲役または500万円以下の罰金、またはその両方が課せられる。法人たる親会社に違反行為を問う場合には、5億円以下の罰金となる（金商法197条の2第6号、207条1項2号）。

民事上の責任については、子会社に関する「重要な欠陥」等を見逃ごしてしまい、親会社が重要な事項に虚偽記載がある、または重要な事実記載を欠く報告書を作成・提出した場合には、報告書を信頼して生じた損害について、親会社の取締役が



損害賠償責任を負う可能性がある（金商法24条の4の6、22条）。

もっとも、親会社にとって「重要」かどうかは企業集団全体を通して評価されるものであるため、子会社の「重要な欠陥」の規模が企業集団にとって大きいものでなければ、親会社の構築すべき全社的な内部統制の「重要な欠陥」とはならない。

また、子会社において複数の責任者及び担当者による共謀によって内部統制が無視されたり無効にされた場合は、「内部統制の限界」（財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準I. 3）の問題であって、「重要な欠陥」ではない点にも注意が必要である。

なお、金商法上「重要な欠陥」があれば取締役は会社法上の善管注意義務を負う余地が生じるのではないかと、という問題がある。

しかし、金商法上の内部統制は、財務報告の正確性を確保することが目的であるから、「重要な欠陥」があっても、それを正しく報告する限りにおいて義務違反に問われることはないと考えられる。また、生じた「重要な欠陥」を放置して生じた損害に対しては、端的に会社法上の内部統制構築義務違反を問えばよいため、「重要な欠陥」と取締役の善管注意義務との間に直接の関係はないと解し、ここで改めて取締役の善管注意義務について検討することはしない。

## 2 親子上場の関係における子会社の内部統制構築に対する親会社側の義務

前述のように、一般的に親会社の企業集団に対する内部統制構築には裁量がある。そのうえ、子会社が上場している場合には、上場子会社の少数株主の利益保護の見地から子会社の独立性確保は正当化され、さらに実際上も、上場子会社の経営判断に親会社が過度に介入するのは困難であると思われる。

したがって、内部統制構築は上場子会社に委ね、親会社としては、企業集団内で多少の連携を持つことにより緩やかにこれを統制するという方針を採用したとしても、親会社として内部統制構築義務違反を問われることはないものと考えられる。

しかしながら、上場子会社の独立性確保それ自体は、現行法上では法的義務にまでなっておらず、上場基準等のソフトロー（裁判所による強制執行が保証されていないが社会的拘束力を持つ規範）に規定されるに留まる。

また、子会社の独立性への干渉といっても、監視体制への干渉（例えば、親会社の監査役が、上場子会社の監査役との連携強化のため、詳しい報告を求めること）と、経営への干渉（例えば、事業方針を親会社が押しつけること）は分けて考えるべきとも言える。監視体制への干渉は業務の適正に資することはあるが、その逆は考え難いためである。

そうであるとすれば、いくら上場子会社の独立性確保を重視した結果であっても、親会社が上場子会社の内部統制システムに問題があることを知り得たのに放置していた場合など、過度に自由放任にした場合には、親会社取締役が企業集団に対する内部

統制システム構築義務違反を問われる余地が生じると考えられる。

### 3 子会社不祥事についての親会社の社会的責任

上記のように子会社の不祥事については、親会社側に会社法、金商法上、様々な法的責任が生ずる余地があることに加えて、法的責任を問われる余地がない場合であっても、子会社の不祥事について、親会社あるいは企業グループ全体に対して、厳しい社会的批判、非難が行われることが珍しくない。

最近の典型的な例として、JVC・ケンウッドHDにおける子会社の日本ビクターの150億円近い不適切な会計処理問題、田辺三菱製薬におけるその子会社のバイファの医薬品承認データ改竄問題、ローソンにおける子会社のローソンエンターメディアの150億円のチケット代金不正流用事件などが挙げられる。

その最大の背景として、企業会計が連結決算中心になり、企業経営が連結重視になっていることを指摘することができよう。今や、企業の財務内容、業績予想等はほとんどが連結ベースとなっている。

企業の損益が連結ベースで評価・判断されるのであれば、利益の帰属するところに責任が帰属するという考え方からしても、子会社の事業活動について親会社が責任を問われるのは当然と言えよう。また、子会社の多くは親会社のブランドの下で、社会的には親会社の信用、評価に基づいて事業活動を行っているのであり、かかる意味で、親会社は、子会社のグループ企業全体について不祥事防止の義務を負い、グループ企業全体のコンプライアンスへの取組みについて重い責任を負担していると言うべきである。

しかし、同じ連結子会社といっても、100%子会社で、親会社の事業の一部門のような存在の会社と、株式保有比率の小さい「持分法適用会社」のように支配の程度が小さい会社とでは、不祥事防止、コンプライアンスに対する親会社の関与の程度は自ずと異なるのは当然である。本件問題の当事者であるKH社とME社の関係のように、わずかに過半数を超える程度の保有株で、しかも、上場子会社の場合、子会社は、親会社のブランドだけではなく、子会社独自のブランドで社会的に評価・判断される側面もあり、また、独立した上場企業として証券市場に対しての責任も負担しているのであり、その分、経営の独立性、自立性にも配慮を行う必要がある。このような場合には、子会社の不祥事防止、コンプライアンスへの取組みについて、親会社側の管理・監督の程度には限界があることは明らかである。

このような場合には、子会社の経営の独立性、自立性を確保しつつ、企業グループ全体としてのコンプライアンスへの取組みを確保するために適切な子会社に対するガバナンスが求められる。

今後も、証券市場を通じてのM&Aは一層活発になることが予想されているところであり、M&Aによって連結子会社を含め、上場子会社に対するグループガバナンス

の在り方が、大企業にとって大きな検討課題になっていると言えよう。

### 第3 法的、社会的責任の検討

まず、既に公表されているME社内調査委員会報告書及びME第三者委員会報告書に基づいて把握した「本件問題の概要」を述べた後、KH社のグループ企業全体に対する内部統制、コンプライアンスに対する管理・監督の状況、この点に関するKH社とME社の関係について述べ、これらに基づいてKH社の法的、社会的責任について言及する。

#### 1 本件問題の概要（以下、関係者、関係企業の略称は、原則としてME社内調査委員会報告書及びME第三者委員会報告書と同一）

##### （1）不適切取引の内容

ME社水産飼料事業部においては、2004年から06年にかけての飼料原料の架空取引、06年から10年にかけてのME社売上計上基準に違反した先行売上計上等、04年頃から様々な不適切取引が行われていたことが明らかになっている。

そのうち、ME社の損益に与える影響が金額的に大きかったのは、08年1月から、飼料の製造委託先であったA製造や飼料の販売先であったD養殖・E養殖等との関係で行われた架空製造・架空販売である。この不適切取引では、ME社のD養殖・E養殖に対する売掛金を回収するため、A製造において飼料の架空製造を行い、ME社がこの飼料を購入したように仮装してA製造に資金が回され、この資金がさらに養殖魚の購入代金等の名目で最終的にD養殖・E養殖に回され、これによってME社の売掛金が回収された。

このA製造からの架空の飼料購入によってME社に帳簿上生じた架空の飼料在庫は、D養殖に販売したことにされ、後にはF運送やC卸売にも架空販売された。さらに、架空飼料の販売によって生じた架空の売掛金を回収する目的でもA製造において飼料の架空製造が行われ、架空飼料の購入代金としてME社からA製造に渡った資金がD養殖等に回されることが繰り返された。A製造における架空製造は、今年に入ってからも行われている。

この他にも、08年から10年にかけて、架空製造のために帳簿上増大した在庫量を圧縮するために、架空在庫あるいは長期滞留していた実在の在庫の循環取引等の不適切取引も行われていた。

ME社内で本件問題の実行に関与したのは、水産飼料事業部に絶大な影響力を有していたとされる元事業部長甲、前製造部長乙、前事業部長丙、前営業部長丁らである（役職はいずれも水産飼料事業部のもの）。また、水産飼料事業部の前担当役員であるB常務は、不正取引の一部について事前にある程度承認あるいは自ら関与していたと思われるとされている。

## (2) 不適切取引の背景・動機

上記の不正取引のうち、損益に与える影響の大きかった2008年1月以降のA製造、D養殖、E養殖等が関係した架空製造・架空販売については、以下のような背景・動機が指摘されている。

ME社水産飼料事業部とD養殖、E養殖は、飼料を正規の値段よりも高く購入してもらおう一方で、経理処理をしないで飼料をサンプル品として提供するなどの様々な貸し借りをしながら取引を継続していた。そこに、第4.1(4)で詳述する06年10月のマラカイトグリーン事件が発生し、この対応のためにME社が買い上げ、D養殖やE養殖に管理を委託していた養殖魚のうちE養殖管理の養殖魚が07年夏頃に台風の被害で全滅し、同様の危険を回避するため、ME社はD養殖管理の養殖魚をD養殖に販売したが、D養殖は買い受けた養殖魚の尾数が足りないとか、価値が購入価格の半分程度しかないなどと主張するという事態も生じていた。さらに、D養殖への売掛金の一部には過去の不適切取引にかかる架空売上が含まれていたこと、E養殖については同社自体も上記の台風の被害を受けて資金が不足していたことなどの理由により、08年に支払期限が到来するD養殖及びE養殖への売掛金の回収のためには、これら会社に対して資金を回す必要が生じた。このような事情のもと、前記の元事業部長甲は、マラカイトグリーン事件の影響で水産飼料事業部の業績が悪化している中で、売掛金の回収ができない事態は避けなければならないと判断し、D養殖及びE養殖に対する売掛金を回収する目的での架空製造・架空販売が開始された。

## (3) 発覚に至るまでのME社における水産飼料事業部への対応等

ME社の内部監査報告書では、2005年頃から水産飼料事業部における内部統制上の問題点や在庫の増加等について度々指摘がなされおり、同社の経営会議等においても、同事業部に対し在庫削減等の指示がなされるなどしているが、これら報告書や会議体においては、不適切な取引についての直接の言及はなされていない。

一方、同社の監査部長と常勤監査役は、09年半ば頃から同事業部における在庫の動き等に不審を抱いて同事業部に注目し、同年9月ないし10月ころには、一部の不正取引について、確証は得ていないものの、ほぼ実態どおりのスキームを推測するなどしていた。また、同人らは、同年9月初旬の実地調査によって、一部在庫が架空であることについて相当強い疑いを持った。その頃同人らは、同事業部の前担当役員及び現担当役員に対し、同事業部の取引と在庫についての疑いについて説明したが、同疑いについて経営会議等への報告はしておらず、社長に対する報告もしていない。また、報告を受けた前及び現担当役員も、社長への報告も含め特段の対応を行わなかった。

本年2月には、C卸売が約6億円の売掛金の存在を否認するという事件が発生し

た。この否認された売掛金は、上記（１）の不適切取引にかかる架空売掛金であることが現在では判明している。ME社は、前営業部長丁が本部長印を無断で使用してC卸売に対する関係書類を作成したこと、否認された売掛金はD養殖及びE養殖に対するもので、C卸売は帳合に入れる予定であったことなどを前営業部長丁から確認し、リスク委員会の立ち上げと対策本部の設置を行うなどしたが、その後D養殖及びE養殖が売掛金の存在を認めたため、不適切取引が発覚することなく本件についての対応は終了した。

## 2 KH社のグループ企業に対するガバナンス体制及びME社に対する管理・監督の状況

### （１）グループ構成

2006年12月のME社の買収から約半年後の07年7月に、キリンは純粋持株会社制に移行した。現在は、持株会社であるKH社の下に、キリンビール（KB）、キリンビバレッジ（KBC）、ME社（以下、本第3.2では「ME」とも記す）、協和発酵キリン（KHK）、キリン協和フーズ（KKF）、ライオンネイサンショナルフーズなどの事業会社と、総務、経理、情報システムなど共通性の高いサービスをグループ会社に提供する機能分担会社（キリンビジネスエキスパート（KBE）、キリンビジネスシステム（KBS）など）が置かれる体制となっている。なお、事業会社の傘下で事業を行う会社（KH社から見た孫会社）はキリングroupでは構成会社と呼ばれている。

事業会社のうち、MEとKHKはそれぞれが独立の上場会社であり、KH社の持株比率は過半数をわずかに超えるに留まっている。ただし、ME社は、今回の事件を契機として、株式交換により本年12月1日にKH社の完全子会社となり、本年11月26日を持って上場廃止となる予定である。また、KBCは06年8月までは上場会社であった。

### （２）KH社の組織体制

KH社は会社法上の監査役会設置会社である。

現在、取締役は9名（うち社外取締役2名）であり、各社内取締役に一定の担当業務が委嘱されている。後述のマネジメントブックにより、持株会社取締役と事業会社役員との兼務は、持株会社と事業会社の役割・責任の明確化の観点から原則行わないとされている。監査役は5名で、そのうち社外監査役が3名である。

主な会議体としては、取締役会の他、グループ経営に関する重要事項を審議するグループ経営戦略会議がある。同会議の主なメンバーはKH社の社内取締役、社内監査役であり、議題に応じてKB、KBCの社長も加わる。

KH社には、経営企画部、戦略企画部、技術戦略部、知的財産部、CSR推進部、

コーポレートコミュニケーション部、人事総務部、法務部、経営監査部の9つの部が置かれている。

### (3) グループガバナンスの基本規程

KH社では、2006年5月に、会社法に基づく内部統制システムの大綱を取締役会で決議しており、この中にはグループ内部統制体制（株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制）が含まれる。

グループ経営の基本規程として、キリングroupマネジメントブックがある。これは、持株会社、事業会社、構成会社、機能分担会社の役割・機能、責任、各組織間のルールなど、グループ経営全般にわたるマネジメントルールを定めたもので、I章がグループの理念と方針、II章がグループにおける役割と責任（経営体制、グループガバナンスの考え方、グループ主要会議体、運営ルール等）、III章がグループとして遵守すべきルール・規程類をそれぞれ定めている。

しかし、上場企業であるグループ会社（ME、KHK）については、原則としてI章のみが適用され、グループ内部統制・内部監査体制を含むII章、III章は適用されないこととなっている。

### (4) KH社とグループ会社経営者との連携

KB、KBC、ME、KHK等の主力事業会社については、半期に一度、事業計画及び事業の進捗状況について、グループ会社の社長がKH社の取締役会で報告を行う。なお、KB、KBCについては当該議題は決議事項とされているのに対し、上場会社であるME、KHKについては報告事項である。

また、KH社社長、KB、KBC、ME、KHK、機能分担会社3社等の社長または企画担当部門長が出席し、KH社社長メッセージの伝達、各事業会社のトピックス等の共有を目的としたグループ経営連絡会が毎月行われている。

さらに、月に一度、KB、KBC、ME、KHKの社長とKH社社長の個別の朝食会を行うなどの運営がされている。

### (5) グループ監査体制

#### ア 監査役監査

KH社の監査役は、KH社直轄のグループ会社に対する往査を含めキリングroupの監査を行うが、上場企業（ME、KHK）は原則として往査の対象としていない。

KH社の現常勤監査役のうちの1名は、2008年3月末からMEの社外監査役を兼務している。その他、KB、KBC、KBEについても、2名のKH社常

勤監査役のどちらかが監査役を兼務している。また、上場企業及びKB、KBCという規模の大きな会社を除き、KH社直轄の国内事業会社（一部のアジアの海外事業会社を含む）と機能分担会社、及びKBの構成会社に対しては、原則としてKH社経営監査部内の専門グループの部員が監査役として派遣されており、近年はその派遣の対象を拡大する方向にある。同部からの監査役派遣先では、同部が作成した監査役監査マニュアルに則った監査を行うことにより、監査の標準化と質の向上を図っている。経営監査部派遣先のグループ会社については、その監査役監査結果が、監査概要報告書としてKH社監査役、KH社経営監査部長にも提出されている。

グループ各社の監査役の連携のために、グループ会社監査役会議と監査役協議会という会議が定期的開催されている。前者は、KH社と上場企業を除くKH社直轄の国内グループ会社（事業会社と機能分担会社）の監査役・監査役付がメンバーであり、年1回開催され、内外講師による講演、KH社監査役監査計画の説明等が行われる。後者は、KH社と、KB、KBC、KBE、KKFの国内主力4社の監査役・監査役付、及びKH社経営監査部長がメンバーで、年4回開催され、各社監査計画、監査実施状況、監査役会議の報告等が行われる。これらの会議にME社を含む上場会社がメンバーとなっていないのは、上場会社についてはその独立性を尊重するという趣旨からである。

なお、KH社の常勤監査役は年に2回、上場企業（ME、KHK）の代表取締役と意見交換会を行っている。KH社常勤監査役が監査役を兼務していないKHKについては、KH社常勤監査役とKHK監査役の意見交換会も定期的に行われている。

## イ 内部監査

キリングroupの内部監査機能は、原則としてKH社経営監査部に集約する旨がマネジメントブックに規定されている。ただし、上場企業であるME・KHK、元上場企業であるKBCはそれぞれ独自の内部監査部門を持っており、原則としてKH社経営監査部の内部監査の対象とはならない（テーマ監査の一部で、KH社経営監査部が直接ME、KHKを監査した実例はある）。

会社法の内部統制システム整備に関するKH社取締役会決議（2006年5月）に基づき、グループ全体のリスクマネジメント（RM）・コンプライアンス（CP）体制評価をKH社経営監査部が行うこととされている。このため、KH社経営監査部では、07年度より、定常監査と呼ぶRM・CP体制に特化した監査をグループ各社に対して網羅的に行っている。ただし、上場会社であるME、KHKなどの内部監査部門を持つグループ会社については、同部は直接監査を行っておらず、08年、09年については4項目（RM体制の構築・運用、CP体制の構築・

運用) プラス特記事項という簡単な報告書により、各社の内部監査部門による評価結果を受け取っていた。なお、本年度からはより詳細な報告をKH社経営監査部が受領できるよう、下記の連絡会等で各社と協議を行っている。

特段の会議規定は設けられていないが、内部監査部門を持つグループ各社(現在はKH社、KBC、ME、KHK)の内部監査部門間の連携を図るため、KH社経営監査部が主催してグループ内部監査部門連絡会という会議が年2回程度行われている。主な議題は、KH社グループ内部監査方針の説明、上記の各社のRM・CP体制評価への協力依頼、グループ全体のRM・CP評価結果の報告(KH社取締役会報告内容)のKH社から各社への説明、各社内部監査部門の監査計画・取組状況の概要説明、各社の内部監査部門の体制の説明等である。

08年の本連絡会では、ME社内部監査部門から、同社水産飼料事業部で原料・製品の長期滞留問題が発見された旨の報告があったことが会議資料及び議事録に記録されているが、それ以上の議論が行われた記録はない。一方、09年の本連絡会におけるME社説明資料及び議事録には、在庫問題に関する記載は一切ない。結局、本連絡会において、ME社から水産飼料事業部の不適切取引の疑いが報告された形跡はない。

#### (6) リスクマネジメント

グループリスク管理規程が用意されており、グループのリスク管理活動・クライシス対応を統括する目的で、グループリスク管理委員会が置かれている。委員長はKH社のリスクマネジメント担当の取締役であり、委員はKH社経営企画部長・CC部長・人事総務部長・法務部長、KBE品質・環境推進部長、KB・KBC・KHK・KBE・KBSの各社リスク管理委員長である。事務局はKH社のCSR推進部が務める。原則として年2回開催される。付議事項は、グループリスク管理方針の策定、各社クライシス対応支援・指示、再発防止策等である。グループ各社にもそれぞれリスク管理委員会が置かれることになっている。

クライシス対応については、グループクライシス管理マニュアルが用意されており、クライシス(不祥事、事故等)が発生した場合には、各社から、その重大性のレベルに関わらず、すべてグループリスク管理委員会事務局であるKH社のCSR推進部に連絡されることになっている。実際、後述のME社におけるC卸売問題もこのルールに沿ってKH社に連絡されている。

リスクマネジメントの具体的な実施方法については、グループリスク管理委員会事務局であるKH社CSR推進部が策定したリスクマネジメントシステムマニュアルが用意されている。同システムでは、グループ各社がそれぞれの会社におけるリスクを洗い出して、資産・損益またはブランドへの影響力と発生確率の予測に基づいて重要度を評価し、重要リスクを選定してリスク台帳を作成し、リスク対応の年



度計画を策定する。これをもとに、KH社CSR推進部が各社のリスク管理部門と年2回個別に協議し、リスク台帳確認とリスクへの対応状況についてモニタリングを行う。本システムは上場会社であるME、KHKにも適用されている。ME社では、2007年を準備期間として08年より本システムに則った運用がなされている。

小規模な会社には簡易型のシステムが用意されているが、国内の事業会社、機能分担会社は来年度からはすべて上記のシステムを導入する方向で準備が進められている。

なお、ME社に限らず、不正取引が重要リスクとして選定された例はない。

#### (7) コンプライアンス

キリンググループのコンプライアンスに関する基本的な考え方は、キリンググループコンプライアンスガイドラインに定められている。これはThe RULEという小冊子にまとめられ、グループ従業員に配布されている。

コンプライアンス研修は、年1回、国内の全グループ会社従業員を対象に人権研修とセットで行われており、受講率は全体で98%以上である。ケーススタディとグループ討議を取り入れた研修教材をKH社のCSR推進部が作成してグループ会社に提供し、グループ各社で研修の講師役を務める各社CSR部門の担当者に何回かに分けてKH社のCSR推進部の担当者がレクチャーし、その後当該講師役が各社で研修を行うという形をとっている。

ME社では、買収前は全従業員を対象にしたコンプライアンス研修は行われていなかったが、買収後の2008年の1月から3月にかけて同研修を開始している。初回はキリンググループのルールの説明を主な内容とし、翌年からはKH社の用意したケーススタディ等を含んだ教材を用いて行っている。受講率は97%から98%である。上記The RULEもこの最初の研修までに従業員に配布されている。

内部通報は、グループ各社で受付、対応を行うことになっている。社外ホットラインの窓口としては、KH社が特定の受託会社をグループ会社が利用できるように用意しているが、以前から外部弁護士等を社外ホットラインとしていたグループ会社では、引き続きそこを利用している場合があり、ME社もそうである。社外ホットラインが受け付けた通報も対応は各社で行い、KH社には、通報内容の大きな分類ごとの通報数が各社から連絡される。ME社では、04年から社内・社外のホットライン窓口を用意していたが、積極的に従業員に周知されるようになったのは買収後の08年のコンプライアンス研修以降である。

このほか、KH社では2年に一度、国内グループ会社の従業員を対象にコンプライアンス意識調査を外部委託により実施しており、純粋持株会社制に移行してからは08年2月と本年2月の2回実施されている。本調査では受託会社が同様の調査

を行っているグループ外他社との結果の比較が可能であるところ、08年の調査では、ME社グループはキリングroup平均を総じて下回っているが、外部他社との比較では低いとは言えないという結果であった。10年の調査では依然としてグループ内の順位では高いとは言えないが、前回調査に比べれば明らかに改善しているという結果であった。

### 3 法的、社会的責任の検討

#### (1) 前提事実

##### ア 一般的なグループガバナンス体制

上記2で述べたように、KH社では、会社法に基づく内部統制システム大綱を取締役会で決議し、グループ管理の基本規程としてキリングroupマネジメントブックを定めている。同マネジメントブックは上場会社であるグループ企業に対しては、その独立性を尊重し、限定的な適用となっているが、ME社に対しても、KH社監査役がME社の非常勤監査役を兼務する、内部監査部門の連絡会を設ける、グループ共通のリスクマネジメントシステムをME社にも導入する、グループ共通のコンプライアンスガイドラインの配布・コンプライアンス研修の実施を行うなど、一定のガバナンスを働かせる仕組みは構築していた。

##### イ KH側の対応と本件問題の早期発見の可能性

上記1で述べたように、本件問題は、ME社水産飼料事業部の当時の事業部長らの幹部社員が共謀して故意に行った不適切取引である。不適切取引について相当強い疑いを持っていたME社の監査部長、常勤監査役も、同事業部の前及び現担当取締役へ報告した以外には、ME社内の会議体等で報告することをしておらず、ME社内でも本件問題の疑いを認識していたのはこれらの者に限定されていたのであり、親会社であるKH社に対してそのような疑いが報告された形跡はない。

KH社側では、第4.1(5)で述べるように、KH社取締役会に定期的に上がってきているME社事業計画説明要約資料中で水産飼料事業部の在庫問題が数回報告されているという事実だけでは、水産飼料事業部の外部化に向けたリスクと捉えるのがせいぜいであり、これだけで本件問題の可能性を察知し、これを防止または早期発見することをKH社の各取締役へ期待することは困難であった。第4.1(6)で述べるC卸売債務否認事件についても、本年2月26日のKH社への報告において、ME社側は同事件を売掛債権の否認・回収遅延の問題と捉え、不適切取引の察知につながる問題と認識していなかったものであり、KH社側が同年3月10日の報告をもって一件落着と考えたことも無理はない。

## (2) 本件問題に関するKH社取締役の法的責任に関する検討

第2で述べたように、親会社の取締役は特段の事情がない限り子会社からの報告を信頼することができ、子会社からの報告を放置したとか、子会社の報告から問題を発見できたのに見逃したという事情がなければ、原則として親会社の取締役が子会社の違法行為・不正行為について会社法上の善管注意義務違反を問われることはない。また、会社法上の企業集団に対する内部統制構築義務については、もともと取締役に一定の裁量があると考えられ、市場に対して独立して責任を負っている上場会社に対する内部統制についてはさらに広い裁量が認められると考えられる。金商法上の内部統制報告書との関係では、親会社の提出する内部統制報告書の重要な事項に虚偽記載等があった場合に、親会社の取締役が刑事上・民事上の責任を負う可能性がある。

本件問題を見過ごしたことについての会社法上の善管注意義務違反については、上記(1)イのようにME社内でも限定された者しか疑いを抱いていなかった本件問題について、KH社の取締役がこれを察知できなかったことについて法的責任を負うとは考えられない。

会社法上の内部統制構築義務についても、上記(1)アで述べたように、KH社においては、上場会社であるME社に対してはその独立性を尊重して他の子会社よりも緩やかな統制になっているとはいえ、一定のガバナンスを働かせる体制は取られていたものであり、裁量を逸脱した不適切な統制であったとは言い難い。

さらに、本件問題のKH社連結財務諸表への影響額は、本年第2四半期の決算時点で年度見込みの連結税引前利益ベースで約5%に留まると見込まれ、投資家等の利害関係者の意思決定を誤らせるほどの重要性はなかったものと考えられる。また、上記のように、KH社は上場子会社に対して一般的に要求される水準の内部統制の態勢はとっていたのであり、ME社の幹部社員が共謀し、取引先を巻き込んで行われた本件問題はKH社にとって内部統制の限界を超えた問題であるとも考えられる。したがって、KH社の内部統制報告書に重要な事項に虚偽記載があったとまでは考えにくいことから、金商法上の内部統制報告書との関係でも、KH社の取締役の法的責任は生じないと思われる。

## (3) KH社側の社会的責任と再発防止に向けての対策

上記のように、KH社においては、グループガバナンス、グループ企業に対する内部監査体制、コンプライアンス体制等についても十分な体制の下、有効な施策が講じられており、親子上場関係にあるME社に対する関係においても、同社の独立性、自立性を害しない範囲において可能な限りの管理・監督が行われていたと認められる。ME社の幹部社員及び取引先との共謀によって行われた本件問題は内部統制の限界を超えた問題であり、本件問題によってKH社側に法的責任が生じる余地

はないと考えられる。

本件問題は、親会社としての一般的対応によっては防止及び早期発見が極めて困難であり、KH社のME社への対応が、上場子会社に対する親会社側の対応として特に問題があったとは認められず、企業としての社会的責任を問われる余地もないものとする。

KH社が、本件問題について、法的にも社会的にも責任を問われる余地がないとしても、上場企業の役員まで一部に関与したと思われる架空・循環取引という重大な企業不祥事がグループ企業内で発生したことが事実である以上、そのような重大な子会社不祥事の今後の再発防止のために可能な限りの努力を行うことは企業にとっての責務であると言えよう。KH社が、本件問題を深刻に受け止め、ME社の第三者委員会とは別個に当第三者委員会を設置して調査・検討を行うこととしたのも、食品業界のリーディングカンパニーとして、その責務を果たそうとする意図によるものと考えられる。

とりわけ、国内外で積極的な企業買収の方針を打ち出しているKH社にとって、本件問題の教訓を活かし、同種の子会社不祥事の再発防止の観点から、ME社のように買収によって子会社化する企業に関して、買収時及び買収後における不祥事リスクの低減の方策を検討することは重要な課題である。それは、KH社のみならず、企業買収に積極的に取り組もうとするすべての企業にとっても重大な関心事であろうと考えられる。

#### 第4 子会社不祥事防止のための対策の検討

上記の検討を踏まえ、本件問題に関する責任という観点から離れ、問題の発生及び拡大の経過の中においてKH社としてどのような対応が可能であったかを、現時点において、既に明らかになっているすべての事実を前提に考えることを通して、グループ企業における不祥事防止、とりわけ買収によって子会社化した企業の不祥事防止のための対策を検討することとしたい。

##### 1 関連する事実

###### (1) ME社買収の経過

2005年9月に社内公表された麒麟・グループ・ビジョン2015の下、自律的成長のみならずM&Aも含めてグループ売上高3兆円を目指していたKH社（当時、麒麟ビール株式会社）は、06年4月下旬から、ME社との業務提携検討を開始した。

KH社にとって、ME社の買収による業務提携は、上記戦略にも適合するものであった上に、酒類事業のシナジー効果の発揮及びグループ内の酒製造販売免許の拡大によりグループの総合酒類戦略を推進することも期待できた。

同年7月以降、両社社長をトップとするワーキングチームで作業を進め、同年9月、KH社は、ME社との間で、基本合意に至った。その際、ME社側の買収への抵抗感が生じないようにするために、ME社の上場維持によってME社の独自性を担保する方針をとるとともに、ME社側の事業に関する瑕疵については事前のデューディリジェンスによって確認した上で必要な対策を講ずることとした。

KH社経営陣は、ME社買収の目的は、総合酒類戦略の推進のためワイン、焼酎等のコア事業をKH社側と統合して強化することにあると考えており、水産飼料事業を含むそれ以外の事業については関心が希薄であり、将来の外部化も当時のKH社トップの構想の中には選択肢として存在していた。(ただし、買収後、KH社側からME社に対して水産飼料事業部外部化の方針が具体的に伝えられたことはなく、ME社内でも正式に水産飼料事業部の譲渡に向けた検討は行われていなかった。)

同年9月14日、両社提携による事業展開の基本認識を文書で確認し、同年10月23日乃至11月10日、会計、税務及び法務のデューディリジェンスが実施され、飼料事業については、早期に事業の必要性、将来的な方向性を検討し対応策を決定する必要があるとの指摘は行われているが、水産飼料事業部を含むノンコア事業については事業や組織の特性等について踏み込んだ指摘は行われなかった。

同年11月16日、臨時取締役会において、ME社普通株式6700万株の公開買付け及び業務提携契約の締結について決議された。同取締役会においては、酒類事業のシナジー効果の発揮及びグループ内の酒製造販売免許の拡大という観点からの討論が十分行われたが、水産飼料事業部を始めとするノンコア事業については、格別の議論は行われなかった。

同年11月17日乃至12月19日まで、ME社株式の公開買付が実施され、同年12月26日、買付決裁が行われて、KH社は、ME社の普通株式の50.12%を取得し、ME社を子会社化した。

## (2) ME社の事業内容及び組織の特質

ME社は、資本金209億7293万円、従業員853名(単体)、売上高832億4900万円(連結。これは修正前の数字であり、修正後は805億600万円)であり(いずれも2009年12月31日現在)、事業部門としては、酒類事業、医薬・化学品事業、水産飼料事業などを営んでいる(09年9月1日、ME社は、畜産飼料事業部をメルシャンフィード社に事業譲渡した。)

ME社は、昭和50年代から事業部制を採用しており、各事業部は、購買、製造、営業、物流といった事業の全過程に関して独立した権限を有していた。また、ME社は、酒類、医薬・化学品、水産飼料、畜産飼料という相互に重なりあうことのない分野の事業を展開していたため、事業部間において互いの事業に関する知識も関心もなかったし、また、事業部を横断する人事ローテーションが難しく、ある事業

部に配属されれば、定年までその事業部にいることが通常であった。

このような縦割りの組織体制においては、各事業部間の牽制機能が働く余地がなかったのであり、そのため、事業部長による恣意的な事業運営が可能であった。

### (3) 水産飼料事業部の事業内容及び組織の特質

ME社の水産飼料事業部は、48名の従業員がおり、2009年12月期セグメント別売上高は50億円強（修正後連結）である。同事業部は、九州、四国を中心に、主に鯛、まだい、ぶり類向けの養殖魚用飼料（ドライEP飼料・マッシュ・ソフトEP飼料）の製造・販売を行っている。

同事業部は、八代工場及び宇和島工場といった自社工場のほか、鳥取、石巻などの他社工場にも製造を委託している。同事業部は、飼料を販売する際、卸売事業者を通じて養殖業者に販売する場合と養殖業者に直接販売する場合がある。

養殖業用飼料国内市場は、総生産量110万トン、総売上1000億円である。水産飼料メーカーは、中小規模プレーヤーが多く、業界全体が低収益に苦しんでおり、ME社も例外ではない。ME社は業界5位の生産量であり、06年売上は約68億円であるが、営業利益は約1億2千万円の赤字（これは修正前の数字である。修正後は約3億2千万円の赤字である）と把握されていた。ソフトEPという特許製品を有するが、その価格優位性は、競合品の出現と魚価の低迷により失われている。

ME社ではKH社による買収後、同社との酒類事業のシナジーを働かせるため、酒類事業に関しては、事業部制が廃止されるなど機能別の組織体制に改められ、縦割りの組織体制が緩和されたが、ノンコア事業の水産飼料事業部や医薬・化学品事業部に関しては、従前通り事業部制が維持され縦割りの状況に基本的に変化がなかった。

加えて、水産飼料事業部は、八代工場に本部があり、かつ工場内といっても、他の事業部から孤立した場所に事業所が存在するため、往復の便宜という問題に止まらず、意思の伝達・疎通という面でも障害が生じ、本社の管理が行き届きにくい状況にあった。

水産関連事業においては、畜産関連事業などに比べて、魚の種類や成長速度によって価格の変動が大きく価格の標準化が困難な上、自然災害、事故の影響を受けやすいこともあって、生産業者の経営が不安定になりやすい傾向にある。そのような背景のもと、水産飼料業界においては、「水産飼料メーカーが、養殖業者に対して製造した餌を売って、その餌を売った養殖業者から餌の代金の代わりに育てた魚を買い取り、これを市場で売却して回収する」という取引方法が一般的に行われており、ME社も07年までそのような取引を頻繁に行っていた。

かかる取引は、養殖業者からの買取り価格と同値で販売するため、必然的に発生

する流通コスト分の損失を飼料の販売による利益によって埋め合わせる必要があった。

かかる方式によって、資金力が乏しく、経営基盤が脆弱な養殖業者を事実上支援していたことに加えて、水産飼料メーカーが養殖業者に対して、成魚になる前に販売代金の前払金を融通することも広く行われていた。

このように、餌の販売と魚の買取りがセットになった取引は、水産関連業界においては、一般的かつ不可欠なものであったが、それによって当事者間で不透明な貸借関係が生じることにつながり、外部の者には窺い知れない特殊な取引関係が常態化していた。このような不透明な貸借関係は、第3. 1 (2) で述べたように本件問題の背景要因の一つになっている。

水産飼料をめぐる取引関係は、契約当事者同士の緊張関係ではなく馴れ合い的な利益共同関係に近く、それがME社の水産飼料事業部の閉鎖的かつ排他的な組織の性格を一層顕著なものとしていた。

#### (4) マラカイトグリーン問題

上記のような水産飼料をめぐる取引の特殊性、水産飼料事業部の組織の閉鎖性、独立性に加えて、ME社における不適切取引が大規模化する重要な背景となったのが、マラカイトグリーン問題であった。

2006年10月23日、農水省からME社の水産養殖用飼料製品にマラカイトグリーン等の使用禁止成分が検出されたとの連絡があった。ME社は、同月24日、取引先に対し、飼料製品の全面出荷停止を要請するとともに、マラカイトグリーン等の検出可能性のある製品を全品回収した。また、マラカイトグリーン等の混入可能性のある飼料を摂取した養殖魚を全て買い上げ、そのうち基準値を超えるマラカイトグリーン等が検出された養殖魚については全量廃棄処分とした。また、同時期に製造された飼料を摂取した養殖魚の全てを買い上げて、汚染可能性が否定され販売可能となるまで当該養殖魚をD養殖やE養殖に預託した。

マラカイトグリーン等が検出された飼料の原料分析の結果、飼料製造委託先のA製造がME社との契約に反して輸入した原料の中国産魚粉からマラカイトグリーン等が検出された。

A製造は、ME社とは資本関係のない別会社であるが、ME社の水産飼料事業部出身の社員の出向や転籍を受け入れており、事実上ME社と一体運営される密接な関係にあった。

マラカイトグリーン問題については、同年10月下旬以降、ME社水産飼料事業担当役員の本常務からKH社に対して、数回に亘って、KH社側の買収担当者に対し口頭で報告がなされ、同年11月28日には、同問題のME社の業績に対する影響について概ね見通しがつき、その結果、ME社の買収価格の算定には影響が出な

い見込みとの報告がなされた。

KH社としては、マラカイトグリーン等が混入した原料を使用したのは業務委託先のA製造であってME社水産飼料事業部自体が起こした問題ではないこと、同問題によるME社の損失は土地売却によって補填できる目途がたっていたことなどから、ME社の買収価格の算定に影響が出ないことが確認できた以上、それほど大きな問題ではないと判断した。

KH社のME社株式公開買付けの最中であった06年12月1日、ME社は、マラカイトグリーン事件に係る業績への影響につき、プレスリリースを行い、06年度決算において、マラカイトグリーン問題による損失総額12億4千万円が生じた。

マラカイトグリーン等が検出された原料が使用されていた問題は、水産関連業界全体に甚大な被害をもたらしたと推測される。

07年1月26日、ME社は、A製造に対して、上記12億4千万円の損害賠償請求を行い、更に法的措置を講じるとした。同年2月26日、任意の話し合いがまとまらず、東京簡裁において民事調停の申立がなされ、結局、「A製造のME社に対する損害賠償債務を2億2千万円とし、これを長期分割払いする」との和解がまとまった。しかし、A製造側にはその和解による債務を支払う資力はなく、ME水産事業部との取引による利益によって支払うしかなかった。そのため同社との取引関係は従前どおり継続され、役職員の派遣等の人的交流は、それまで以上に深まっていくことになった。

07年夏頃、MEが上記のE養殖に預託していた6億9千万円相当の養殖魚が台風によりほぼ全滅した。担当役員のB常務より、KH社のME社担当役員に対し、定期報告の中でかかる状況が伝えられた。

第3.1(2)で述べたように、マラカイトグリーン事件及びその後の台風による被害がD養殖等の取引先各社に対して資金を融通する必要性を生じさせ、A製造を巻き込んだ架空製造・架空販売が開始される背景要因の一つとなったのである。

#### (5) 在庫問題に対するKH社側の検討状況

上記(4)のマラカイトグリーン事件による損害及びE養殖に管理委託した養殖魚が台風の被害により全滅したことによる被害などが背景となって、水産飼料事業部の在庫削減の取り組みが遅れるどころか、逆に在庫が増大する事態になっていた。

かかる水産飼料事業部の在庫問題に関しては、KH社取締役会において、ME社の事業計画に関する説明資料の中で、数回記載されていたが、KH社取締役会の議事録上、取締役会で格別の議論がなされた形跡はない。KH社側では、買収段階から、コア事業のワイン、焼酎等の事業に関心が集中しており、水産飼料事業部の在庫問題に対しては格段の注意は向けられていなかった。



## (6) C卸売債務否認事件に対するKH社側の対応

第3. 1 (3) で述べたように、本年2月、ME社において、C卸売が同社に対するME社の約6億円の売掛金（後に不適切取引にかかる架空売掛金であることが判明）の存在を否認するという事件が発生した。

上記否認事件については、KH社からの出向者であるME社経営戦略部部長が、本件問題の当事者の一人である前営業部長丁から報告を受けて報告書を作成した上、本年2月26日、同部長のほか、事業担当常務及びCSR・CC推進部長において、KH社側への報告を行い、その中で、ME社内にリスク管理委員会を設置して調査を実施することも説明した。KH社側は、CSR推進部主査のほか、経営企画部におけるME社担当主査2名で対応した。

ME社側は、上記報告において同事件をC卸売にかかる売掛債権の否認・回収遅延の問題と捉えており、同年3月10日に、ME社側から、帳合に入るべきであったC卸売ではなく直接取引したD養殖が同社の売上であることを認めたと報告されたことで問題は解決したものとして取り扱われた。

## 2 再発防止の視点からの関連事実の検討

第3. 3 (2) で述べたように、ME社の幹部社員の共謀によって行われた本件架空・循環取引という不正行為そのものの防止・発見はKH社にとって極めて困難であったと考えられるが、今後子会社における同様の不祥事の再発を防止するために、本件問題が発覚した現在の視点に立って上記1に記した事実を見直すことは重要である。

まず、本件問題の背景として、上記1(3)で述べた水産飼料事業の特殊性が指摘できる。零細な養殖業者との間での事実上の与信を伴う馴れ合い的な取引関係が、債権債務関係を曖昧にし、不適正な会計処理が行われることにつながった。それは、2006年のマラカイトグリーン事件のような取引先を含む関連業界全体に重大な損失をもたらす問題が発生した場合に、ME社水産飼料事業部における問題発生のリスクが一気に高まることになる。そして、さらに翌07年夏の台風被害によってME側と取引先に多大な損害が発生したことで、潜在化した多額の債務処理のための不正のリスクは一層拡大することになった。

こうして、08年頃から、ME社水産飼料事業部の損失は急速に拡大し、それを不正に経理処理するために事業部長以下の水産飼料事業部の組織ぐるみで多額の架空・循環取引が行われていった。そしてその不正行為は、事業部内部で秘匿され、内部監査、監査役等による監査による不正の発見が遅れた。

そのように本件不正が同事業部の部内に留まり、ME社において発見することができなかった大きな要因として、ME社全体が事業部制をとっている中で、特に水産飼料事業部が閉鎖的で排他的な組織になっていたことが指摘できる。

このように、水産飼料事業及び取引関係の特殊性、そして、ME社水産飼料事業部

の組織の閉鎖性等が、本件問題の発生及び拡大の大きな要因になったことに照らすと、これらの要因をKH社側が早期に認識することができていれば、買収段階において、その進め方の判断の中でリスクを考慮する余地もあったのではないと思われる。また、マラカイトグリーン事件及び台風被害の発生した時点において、ME社側が公式に損失処理した金額に加えて、取引先の養殖業者が被った損害をME社側が事実上負担せざるを得ない状況に追い込まれる可能性をある程度予測し、対応する余地もあったのではないかと考えられる。

しかし、KH社側では、株式公開買付けの最中にマラカイトグリーン事件が発生した時点においても、それによるME社側の損失が買収価格に影響がないかどうかを確認したが、その問題がME社水産飼料事業部に実質的にどのような影響を与えるのかという観点から検討が行われることはなかった。また、翌年夏の台風被害でME社及び取引先に多大な損失が発生したことがKH社側で特に重大な問題として認識されることはなかった。

このようなKH社側の対応は、企業買収時及び買収後における日本企業の対応としては一般的なものであると考えられ、それ自体が特に企業の対応として問題とは言えないであろう。しかし、本件問題の発生・拡大の経過を踏まえ、企業買収に積極的に取り組む企業が今後、買収企業において同種の不祥事が発生することを防止するための対応を検討する上においては重要な事実ととらえるべきであろう。

そして、本件問題の背景・原因となった事業及び取引関係の特殊性、ME社水産飼料事業部の特殊性等の要因の認識があれば、上記1（6）のC卸売債務否認事件の際も、この問題を単なる売掛債権の否認・回収遅延の問題としてとらえるのではなく、その背後に別個の問題が存在している可能性を認識する余地もあったと思われる。

### 3 再発防止に向けての検討

以上の検討の結果を踏まえ、企業買収によって連結子会社化したグループ企業における不祥事の発生防止のための親会社として行い得る方策について、ME社と同様の上場子会社の問題を中心に検討する。

#### （1）再発防止の方向性

同種の子会社不祥事の再発防止のためのアプローチには、大まかに言うとグループ内の子会社に対する管理・監督の一般的強化と買収段階及び買収後の段階におけるリスクの把握及びリスクに応じた対応という二つがある。

グループ企業一般については、前者のアプローチが重要となることは言うまでもない。グループガバナンスの強化、子会社の内部統制の有効性についてのチェック、グループ内におけるコンプライアンスの統一化、取組みの徹底を行うべきことは言うまでもない。しかし、ME社のような上場子会社の場合、その経営の独立性、自

立性を確保することにも十分な配慮が必要となる。上場企業は、証券市場に対して、内部統制構築や違法行為の防止についての責任をその経営者自らが負っているのであり、子会社の不祥事防止のために親会社側からの管理・監督の一般的強化という形で過度に介入することは、かえってマイナスに働きかねない。

結局のところ、上場子会社に対しては、管理・監督を一般的に強化することには限界があるのであり、グループとしての内部統制の基本方針、コンプライアンス方針について指導・啓発を行い、認識を共有することを中心とし、具体的な内部統制やコンプライアンスへの取組みは、子会社の自主性に委ねることとせざるを得ないであろう。

そこで、子会社側の経営の独立性・自立性に配慮しつつ、不祥事の発生を防止する方法として重視すべきと考えられるのが、事業上のリスクを的確に把握し、親会社としてそのリスクレベルに応じた対応を行うことである。上場子会社との関係においても、不祥事発生のリスクとして認識できる要因が存在しているときには、親会社から子会社に対して、リスク対応として一般的な管理・監督のレベルを超えた介入が行われることが許容される場合もあるであろう。

そのために、まず重要となるのは、買収の段階におけるリスク把握である。買収対象企業全体や事業部門ごとのリスクについて出来るだけ把握し、それを買収の可否の判断に反映させるとともに、買収によって子会社化した後においてリスクの大きさに応じた管理・監督の強化に関する基礎的な情報として活用することである。

それに加えて、買収後においても、買収時に把握したリスクに関する情報を十分に活用してリスクのレベルを把握し、リスクが増大したと判断できる事象が発生した場合には、それに応じて当該子会社に対する管理・監督を強化していくことが必要となる。

## (2) 買収段階におけるリスク把握の可能性

本件問題について言えば、ME社水産飼料事業部の組織の特性、取引先との不透明な関係等のリスク要因が仮にこの時点で把握できていれば、買収の方針自体の再検討の余地もあったであろうし、少なくとも、重大なリスクを把握した上で、買収後において、リスクのレベルに応じた対応をとることも可能であった。

ところが、水産飼料事業部等のノンコア事業については、事業内容に対する関心が低かった。キリンに提出された買収段階でのデューディリジェンスの報告書を見る限り、ノンコア事業については踏み込んだ検討は行われていなかった。

この段階で、顧客や仕入れ先の現状、取引の特徴、製造販売の実態という事業面に加え、経営者や従業員の能力や専門知識、協力対立関係等の人的側面を調査することを通して、システム整備状況のみならず企業文化、そして組織の特性を把握することで、買収の効果とリスクを計測するという視点の調査があれば、事業規模が

比較的小さく戦略的買収目的がコア事業と異なっていた水産飼料事業部の事業に関しても、組織の閉鎖的で排他的な性格、業界の特異性、それを背景として生まれた複雑な取引の因習的慣習に付随するリスク構造とその内容を感知することも必ずしも不可能ではなかったと考えられる。

企業買収によって子会社化した企業の不祥事の再発を防止するためには、買収段階でのデューディリジェンスに十分なコストと労力をかけ、買収の目的に関わるコア事業だけではなくノンコア事業についてもリスクを把握することが必要だと考えられる。

買収段階でのデューディリジェンスの主要な目的は、買収による戦略的効果の計測とリスクの軽減であり、デューディリジェンスにおいてはこの二つのバランスをとることが要求される。KH社も含め、従来の日本企業の企業買収においては、前者ばかりに目が向き、後者については、会計、税務、法務等についての表面的なリスク検証に留まり、後者の目的達成のために不可欠な事業や企業組織の実態に踏み込んだ個別リスクの具体的な抽出が十分に行われてきたとは言えない。

もちろん、とりわけ上場企業の買収の場合には、買収に向けての動きが察知されないよう、秘密保持に格段の配慮を行う必要がある。また、そのような買収に向けての検討が可能な限りを短期間で行うことが必要となる。

そのような制約の範囲内で、いかに有効・適切なデューディリジェンスを行っていくのか、それは、KH社だけではなく、企業買収による成長戦略を掲げる日本企業全体にとっても貴重な教訓だと言えよう。

### (3) リスク要因の把握とそのレベルに応じた対応の検討

本件問題に関して現時点で振り返れば、水産飼料事業の特性、縦割りで閉鎖的なME社水産飼料事業部の特性をリスク要因として把握した上、マラカイトグリーン問題による多額の損失がその後の台風被害でさらに拡大したことをリスクとして認識していれば、KH社における子会社を含む全社的な内部統制の中で、ME社の水産飼料事業部を特に重視し、リスクの高さに応じた対応を行うことも可能であったと思われる。

また、C卸売の債務否認事件の際、その時点までにリスクに関する情報を収集し、このC卸売の債務否認事件に係るリスク情報と一元化することができていれば、本件問題に対する認識も異なったものになっていた可能性がある。

このような場面において有効な対策をとるためには、親会社側で、それまでに把握していた当該子会社の当該部門のリスクに関する情報を集約し、活用できる体制を整備する必要がある。ME社の問題については、買収時及びその後の水産飼料事業部のリスクに関する情報が集約され、KH社におけるリスク対応において活用されるべきであった。

そのためには、リスク対応にあたって、買収時のデューディリジェンス、その後の子会社管理などを担当する部門からリスクに関する情報の提供を受け、その情報を活用できる体制を整備することが重要であろう。

## 第5 再発防止に向けての今後の取組みの提案

### 1 グループガバナンスの強化と上場子会社との連携強化

子会社全体に対するグループガバナンス、コンプライアンスの徹底、企業集団としての内部統制におけるリスク評価について再確認するとともに、上場子会社との間で、キリングroupにおける統一的なガバナンス、コンプライアンスの方針の徹底について連携協力して取組み、相互理解を深めること。

### 2 企業買収時のリスク把握のための調査の抜本的見直し

企業買収時におけるデューディリジェンスにおいて、従来のような法務・税務・財務に関する形式面中心の調査に留まらず、秘密保持、迅速性の確保の要請に配慮しつつ、買収企業のコンプライアンス面のリスクを実質的に把握できる有効な調査を行う方法について検討すること。

### 3 子会社リスクに対応する部門へのリスク情報の集約

子会社における不祥事リスクに対応する部門において、当該子会社のリスクに関する情報、特に買収による子会社については、買収時のデューディリジェンスにおいて把握した情報も含めあらゆるリスク情報を、集中して管理把握できるよう体制の整備を行うこと。

### 4 子会社に対するリスクの大きさに応じた対応

子会社における不祥事リスクが一定のレベル以上に高まったと判断できる場合には、上場子会社であっても、その程度に応じて、親会社から派遣している取締役や監査役を通じて当該子会社全体、あるいは特定の部門に対して重点的な内部監査や監査役監査を行うことを求めるなど、子会社に対する管理・監督を強化する方向で、上場子会社に対するリスク対応方針の変更を検討すること。

以上