

# メルシャン循環取引事件の事例研究

樋口 晴彦

キーワード 組織不祥事 循環取引 傍流事業 企業合併 リスク管理

## はじめに

本稿は、2010年にメルシャン株式会社（以下、「メルシャン」とする。）で発覚した循環取引事件に関する事例研究である。本事件で注目すべき点は、問題の循環取引を行っていた事業部に関しては、内部統制上のリスクが高いことが以前から認識されていた上に、在庫の急増や多額の売掛金などの不審点が顕著であり、監査担当者が不正取引の疑いを抱いていたにもかかわらず、社内で追及が徹底されずに被害を拡大させたことである。

本研究では、事件の主な潜在的な原因として、傍流事業の位置付け、事業の特殊性、閉鎖的な人事と長期配置、企業合併時の心理的障壁、事業譲渡計画の影響の5件を指摘し、前三者を「傍流事業の特殊性による組織不祥事リスク」及び後二者を「企業合併に関する組織不祥事リスク」とそれぞれ整理した。

## 1. 事件の経緯

メルシャンは、酒類の製造販売を主たる事業とする企業で、東京証券取引所第1部及び大阪証券取引所第1部に上場していた。2006年に友好的TOBによってキリンホールディングス株式会社（当時の名称は麒麟麦酒株式会社、以下、「キリン社」とする。）が50%超の株式を取得し、同社を連結子会社とした。

メルシャンの2009年12月期の連結経営指標（訂正後）は、売上高80,506百万円、経常利益△1,259百万円、資本金20,972百万円、従業員数1,210人である。同期の事業別の販売実績（訂正後）は、酒類事業59,626百万円（全体の74.1%）、医薬・化学品事業7,427百万円（同9.2%）、飼料事業12,009百万円（同14.9%）であり、連結従業員数の内訳は、酒類事業730人（全体の60.3%）、医薬・化学品事業125人（同10.3%）、飼料事業86人（同7.1%）であった<sup>(1)</sup>。

2010年5月、メルシャンの水産飼料事業部の取引先である養殖業者から支払いがなかったことで問い合わせしたところ、業者側から当該売掛金は飼料の架空販売によるもので実在しないとの回答がなされた。これを受けてメルシャンが調査した結果、2008年から架空の飼料・原料を対象とする循環取引が続けられていたことが発覚した。

(1) 以上の飼料事業に関する数字は、畜産飼料事業を含んだものである。

この事件によってメルシャンの過年度決算の損益は計6,479百万円のマイナスとなり、さらに同社の代表取締役専務が不正取引への関与を指摘されて辞任した。キリン社では、メルシャンのガバナンスを強化するために、水産飼料事業を売却するとともに、2010年12月に同社を完全子会社とした。

### 1.1 養殖業者との特殊な関係

水産飼料事業部は、1975年にアルコール製造の際に発生する残渣を利用して飼料を製造したことが出発点であり、養殖魚用の配合飼料を製造・販売するビジネスを手掛けていた。

同事業部は熊本県八代市に所在し、水産営業部、飼料製造部（八代工場）、宇和島工場から構成される。飼料製造は八代と宇和島の自社工場で実施し、さらにa製造にも委託していた。飼料の販売ルートは、卸売業者のb卸売及びc卸売を通じた商流と、養殖業者に対する直接販売に大別される。

d養殖及びe養殖は直接販売の重要取引先であり、循環取引開始前におけるそれぞれの売上は、年間約3～4億円に達していた。さらに同事業部は、以下に示す「貸し借り」関係を構成しながら両業者との取引関係を維持していた。

- ・正規よりも高い価格で両業者に飼料を販売して収益を上げる（借り）
- ・売掛金の回収が滞ったe養殖に対し、d養殖から資金を融通してもらう（借り）
- ・「サンプル品」の名目で両業者に大量の飼料を出荷する（貸し）
- ・両業者の養殖魚の先買い<sup>(2)</sup>をb卸売に要請するとともに、この取引でb卸売に逆ザヤが生じた場合に「サンプル品」の出荷で補填する<sup>(3)</sup>（貸し）

このうち「サンプル品」名目での飼料の出荷は、帳簿に計上されなかったため、実在庫が大幅に不足する結果となった。そのため、水産飼料事業部では、この架空在庫をd養殖及びe養殖に販売した形で会計処理を行い、両業者に対する架空売上が計上した。

また、2006年10月には、水産飼料事業部が販売した飼料から使用禁止成分であるマラカイトグリーン<sup>(4)</sup>が検出された。この事件の処理に当たった水産飼料事業部では、当該飼料を摂取した養殖魚を買い上げてd養殖にその管理を委託し、さらに2007年8月に当該養殖魚を約4億9,000万円でd養殖に販売した<sup>(5)</sup>。

本来の飼料代金に加えて上記の売上が加算された結果、2007年秋の時点でd養殖に対する売掛金は約9～10億円に膨張し、資金繰りが悪化した。また、e養殖も2007年の台風によって養殖魚が大きな被害を受けた。

水産飼料事業部としては、両業者とは前述の「貸し借り」関係が存在する上に、売掛金には架空のものが含まれることを勘案し、さらにマラカイトグリーン事件により同事業部の業績も悪化している中で、両業者への多額の売掛金が回収不能になる事態を回避しなけ

(2) 稚魚の段階で養殖魚を成長後に買い受ける契約を締結し、一括して代金を支払う取引。これによって養殖業者の経営は安定する一方で、買い主が養殖魚の価格変動のリスクを負うことになる。

(3) この先買い契約の関係では、b卸売の逆ザヤに対して毎年1～2億円程度をメルシャン側が補填する旨の合意がなされていた。例えば2007年には、約8,000万円の飼料が「サンプル品」としてb卸売に出荷された。

(4) 殺菌・消毒作用を持つ青緑色の有機色素。薬事法の改正により、2005年8月から食用養殖魚に対する使用が禁止された。

(5) d養殖では、買い取った養殖魚の価値が2億円程度だったと申し立てている。

ればならないと考えた。その結果、両業者に資金を融通する目的で、2008年1月から循環取引を開始したものである。

## 1.2 循環取引の構造

この循環取引の基本構造は、図1のとおりである。両業者は、商社を間に挟んでa製造に魚粉（架空）を販売し、その代金として資金の融通を受ける（②、③、⑥、⑦）。その資金は、メルシャンがa製造から飼料（架空）を購入する形で提供する（④、⑤）。そしてメルシャンが、両業者から売掛金を回収（①、⑧）するというものである。

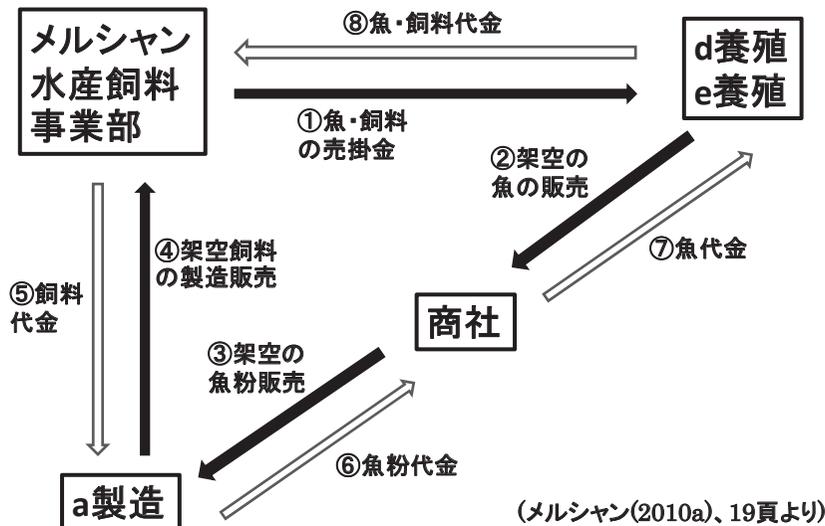


図1 循環取引の基本構造

この取引により、帳簿上では両業者に対する売掛金が回収される一方で、メルシャンにはa製造から購入した飼料の架空在庫が蓄積される。水産飼料事業部では、両業者が養殖魚の販売などで利益を上げた際に、この架空在庫をあらためて両業者に購入させる会計処理を行って解消することを企図していた。

ところが、養殖魚価の低迷が続いた上に、3.5で後述する理由により水産飼料事業部の業績を上げる必要に迫られたため、帳簿上の架空在庫をd養殖に販売し、この取引によってメルシャン側に利益が生じたように偽装する循環取引を反復したものである。2009年2月には、c卸売や飼料運送会社のf運送に対しても、同様の手口で循環取引を開始した<sup>(6)</sup>。

また、2.2で後述するように2008年7月の内部監査報告書で在庫の急増を指摘されたことを受けて、監査の際に帳簿上の在庫量を圧縮する目的で、「メルシャン→b卸売→c卸売→g社→メルシャン」「メルシャン→a製造→b卸売→メルシャン」などの循環取引も行われた。

(6) c卸売やf運送に対する循環取引は、2009年10月にメルシャンの経営陣がd養殖に対して飼料の直接販売を行わないように水産飼料事業部に指示したことによって加速された。

### 1.3 水産飼料事業部の関係者

本事件に関与した水産飼料事業部の主な関係者の経歴は以下のとおりであるが、いずれも同事業部での勤務経験が非常に長く、人事異動が閉鎖的であった状況が認められる。

甲 1987年4月入社。水産企画課長を経て、2001年7月に同事業部長。2008年4月に本社飼料品質管理部長。2009年4月からb卸売に出向。なお、2002年から飼料の原料を製造するg社（メルシャンが株式の1/3を保有）の代表取締役を兼務。

乙 1991年7月入社。八代工場飼料製造課長を経て、2007年7月から飼料製造部長（宇和島工場長兼務）。

丙 1989年4月入社。同事業部の経理や原料の購入担当を経て、2008年4月から同事業部長（甲の後任）。

丁 1990年4月入社。同事業部の九州地区の営業担当を経て、2008年4月から水産営業部長。なお、d養殖及びe養殖に対する営業を自ら担当。

戊 1975年4月入社。八代工場飼料製造課長を経て、2006年4月にa製造に出向。2007年12月に退社した後はa製造工場長。

本事件の発端は、2007年秋にd養殖及びe養殖に対する売掛金の回収に苦慮した丁水産営業部長が甲事業部長に相談したところ、甲が戊と協議して架空取引のスキームを構築したことである。その後も甲が資金の割り振りを指図するなど、循環取引の主導的役割を果たしていた。

## 2. 不審点の認識と不徹底な追及

メルシャンの経営陣は、水産飼料事業部の内部統制上のリスクが高いことを以前から認識していた上に、不正取引の存在を疑うに足る情報を入手していた。それにもかかわらず追及が不徹底であったことが、事件の発見の遅れ、さらに被害の拡大につながった<sup>(7)</sup>。

### 2.1 内部統制上のリスクの認識

2005年1月の内部監査報告書（前年12月に監査実施）は、水産飼料事業部に関して、売掛金の回収期限を無断で変更したなどの問題点を指摘した上で、「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。」（第三者委員会（2010）、5頁）と述べた。

2007年、台風災害で大きな損害を被ったe養殖に対し、メルシャンでは、売掛金保全の観点から飼料の直接販売を止めることを決定した。

2008年3月の内部監査報告書（前年12月に監査実施）は、a製造に対する製造委託料や倉庫保管料の支払いに関する問題点を指摘した上で、a製造との委託契約の抜本的見直しを行うよう改善命令を下した。

2008年3月の経営会議では、d養殖に対する売掛金の回収期限を延長する旨の報告がなされたことを受けて、役員から「社内の牽制（財務部及び経営戦略部によるチェック等）

(7) 本事件が発覚したのは、売掛金の回収が困難になる一方で、取引金額や架空在庫が膨張した結果、循環取引の継続が困難となって破綻したためである。

も働いていない。改善すべき」(第三者委員会(2010), 7頁)との発言がなされた。

以上のとおり, 循環取引が開始される以前から, 水産飼料事業部には社内手続に違反して独断にはしる傾向があること, d 養殖や e 養殖に対する売掛金の回収に不安があること及び a 製造との委託関係に問題があることについてメルシャン経営陣は認識していた。

## 2.2 不正取引の兆候

循環取引が開始された後の2008年7月の内部監査報告書(同年6月に監査実施)は, 原料・製品在庫が大幅に増加したこと及び長期滞留在庫が大量に存在することを指摘した。さらに内部統制上の問題点として, a 製造などに委託保管させている原料在庫について, 実地棚卸による確認がされていないとした。

2008年8月, メルシャンの監査部は, 原料在庫を委託保管させている a 製造の倉庫に対して実地棚卸を行った。a 製造側では偽装在庫品を準備するなどして発覚を免れたが, 監査部長は, 在庫の保管状況や a 製造との取引状況を分析した結果, 一部の在庫が架空ではないかとの疑いを抱き, 常勤監査役に報告した。

2009年2月の内部監査報告書(同年1月に監査実施)は, 在庫の処分が計画通り進展していないこと, 直接販売を止めたはずの e 養殖に対する売掛金が減少していないこと及び d 養殖に対する売掛金の回収が遅れていることを指摘した。さらに今後の方針として, 「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。」(第三者委員会(2010), 10頁)と過剰在庫の早期処理を指示した。

2009年9月, メルシャンの会計監査人が a 製造の倉庫に対して実地棚卸を行った。水産飼料事業部では a 製造が保管していた在庫を他の場所に移動したように偽装して発覚を免れたが, 実地棚卸に立ち会っていた常勤監査役と監査部長は, a 製造の倉庫には大量の飼料や原料を保管していた形跡がないことなどから, 架空在庫との疑いをさらに強めた。

その後, 常勤監査役と監査部長は, 大量の在庫を移送したとされる f 運送の倉庫(鹿児島県所在)に対して抜き打ちの実地監査を行うため, 熊本県所在の水産飼料事業部を訪れて手配を要請した。しかし, 倉庫の管理者が不在である, 在庫をさらに別の倉庫に移送したなどと説明されたため, 実地監査を断念した。

2009年10月, メルシャンの監査部が八代工場等に対して実地棚卸を行った。これに対して水産飼料事業部は, 偽装在庫品を準備するとともに, f 運送の倉庫の架空在庫を c 卸売に売却したように会計処理して発覚を免れた。

2009年10月の内部監査報告書(同月に監査実施)は, d 養殖に対する与信額が改善せず, 取引も上限を超過していること及び f 運送に対する与信額が超過していることを指摘した。さらに内部統制上の問題点として, a 製造などに委託保管させている製品・原料在庫が指定場所以外のところに大量保管されていること及び丁水産営業部長が担当する取引では売上の計上時に出庫確認がなされていないことなどを挙げた。

その上で同報告書は, 「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」「具体的な出庫確認をしていないため, 不正な取引が発生する可能性が残(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。」(第三者委員会(2010), 12頁)などと述べ、不正取引の可能性を示唆した。

以上のとおり、2008年以降、製品・原料在庫の大幅増加、不透明な保管状況と不十分な棚卸、d 養殖、e 養殖、f 運送に対する過大な売掛金など、水産飼料事業部の取引に対する数々の不審点が浮上していた。少なくとも2009年10月頃には、何らかの不正取引の存在を疑うに足る状況であったと認められる。

### 2.3 担当役員の不徹底な対応

2009年9月(あるいは10月)に、常勤監査役と監査部長は、水産事業部の元担当役員(2009年3月まで)の己代表取締役専務及び現担当役員の庚常務に対し、水産飼料事業部に関する循環取引や架空在庫の疑いについて説明した。しかし、4人のいずれもそれ以上の行動を起こさなかった。

2010年2月、資金の融通が不調に終わったことが原因で、c 卸売はメルシャンに対して約6億円の売掛金の存在を否認した。メルシャンでは対策本部を設置し、丁水産営業部長に対して事情聴取を行った結果、事業部長印を無断使用してc 卸売関係の請求書を作成したこと及びc 卸売が否認した取引はd 養殖とe 養殖に対するものであることを自認した。

これを受けて、担当役員の庚常務は、水産飼料事業部が保管委託していた在庫が架空であった可能性が高いと認識した。しかし、c 卸売が否認した売掛金についてd 養殖から残高証明書をあらためて提出させ、d 養殖の売掛金に付け替えることで決着した。さらに丁に対する処分も実施せず、引き続き水産営業部長の地位に留めた。

その後、5月にd 養殖が約9億7,000万円の売掛金を否認したことで、ようやく本事件が発覚した。前述の常勤監査役と監査部長による役員説明が行われてからの約9カ月(2009年第4四半期(10~12月)・2010年第1四半期・同第2四半期)における損益の下方修正額は約20億6,000万円に達した。

## 3. 事件の潜在的な原因

本事件のⅠ種潜在的な原因<sup>(8)</sup>は、リスク管理制度の問題点として、同事業部に営業・製造・購買・物流等の機能を集中させたことによる内部牽制の低下、与信管理の方針や与信限度額などに関する規程の未整備、帳合取引<sup>(9)</sup>を行う際の審査手続に関する規程の未整備の3件、その他のリスク管理上の問題点として、2. で前述したように水産飼料事業部の不審点に対する追及が不徹底であったこと及び同事業部の閉鎖的な人事と長期配置の2件が挙げられる。また、Ⅱ種潜在的な原因としては、傍流事業の位置付け、事業の特殊性、経営者

(8) 本稿では、樋口(2011a)の三分類・因果表示法にしたがい、組織不祥事の潜在的な原因(直接原因を誘発又は助長した因果関係に連なる組織上の問題点)をⅠ種潜在的な原因(潜在的な原因のうちで、直接原因の発生を防止するためのリスク管理の不備に関する原因)とⅡ種潜在的な原因(潜在的な原因のうちで、Ⅰ種潜在的な原因以外の原因)に大別して論じる。

(9) 帳合取引とは、取引が確定している二企業の間、高い信用力を有する第三の企業が介入し、この第三の企業が仕入先企業の債権回収リスクを引き受け、さらに販売先企業に対して信用を供与する代わりに、手数料収入を得るといった一種の与信取引である。水産業界では零細な業者が多いことから帳合取引が広く行われているが、樋口(2008)が分析した加ト吉事件では、この帳合取引が循環取引に悪用された。

の関心や知識の不足，企業合併時の心理的障壁，事業譲渡計画の影響の5件が挙げられる。  
以下では，主な潜在的な原因とその因果関係の構造について説明する。

### 3.1 傍流事業の位置付け

水産飼料事業は，酒類事業に伴って発生する残渣の廃物利用をビジネスとしたものであり，売上に占める比重も小さいため，「その出発点から現在に至るまで，メルシャン社内において，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」（第三者委員会（2010），37頁）とされる。

こうした傍流の業務に対して経営者の関心が薄く，監督が疎かになる問題については，ジーエス・ユアサ循環取引事件を分析した樋口（2011b）<sup>(10)</sup>及びJCO臨界事故を分析した久本（2004）が指摘している。

本事件でも，水産飼料事業が傍流（Ⅱ種潜在的な原因）であるために，同事業に対する経営者の関心が不足する状態<sup>(11)</sup>（Ⅱ種潜在的な原因）が生じたことで，不審点に対する追及が不徹底（Ⅰ種潜在的な原因）になったものである。さらに，同事業部の担当役員が重要業務を兼務<sup>(12)</sup>しており，「本事業部の管理・運営に力を集中しにくく，また，同集中への意志も比較的弱かった」（第三者委員会（2010），39頁）ことについても，同事業が傍流だったためと考えられる。

### 3.2 事業の特殊性

問題の水産飼料事業は，災害や価格の乱高下などリスクが非常に高い上に，商習慣も独特であるなど，メルシャンの主力である酒類事業とは異質なビジネスである。さらに，水産飼料事業部とその主力工場は熊本県所在，その取引先もa製造（鳥取県所在），b卸売（福岡県所在），d養殖（鹿児島県所在），e養殖（宮崎県所在），f運送（鹿児島県所在）と西部地方が活動の中心であったため，本社では同事業の実態把握が困難であった。

以上の事業の特殊性（Ⅱ種潜在的な原因）により，水産飼料事業に関して経営者は知識不足に陥っていた（Ⅱ種潜在的な原因）ため，同事業への介入には消極的にならざるを得なかった<sup>(13)</sup>ことが，不審点に対する追及の不徹底（Ⅰ種潜在的な原因）につながったものである。また，前述のとおり水産飼料事業部に営業・製造・購買・物流等の機能を集中させていた（Ⅰ種潜在的な原因）ことも，事業の特殊性（Ⅱ種潜在的な原因）により，本社でこれらの業務を掌握することが難しかったためと考えられる。

---

(10) 「グループ内でのGYL（筆者注：不祥事を起こした子会社）の存在感が小さく，いわば「傍流」の事業であったことから，GYLに対するGYC経営陣の関心が不足し，疑問点を追及せずに放置してしまった可能性が認められる。」（樋口（2011b），91頁）

(11) 「本事業部が社内の陰になっていたところ，（中略）経営側の意思，注意力，配慮のいずれもが欠けていた」（第三者委員会（2010），39頁）

(12) 己専務は人事総務部，コンプライアンス部，CSR・CC部等を担当し，後任の庚常務は経営戦略部，財務部等を担当していた。

(13) 「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」（第三者委員会（2010），39頁）

### 3.3 閉鎖的な人事と長期配置

事業の特殊性が強い部署では、他部門との人事交流が困難で人事異動が閉鎖的となるために、当該部署に対する知識不足を悪化させる問題については、樋口（2011b）が指摘している<sup>(14)</sup>。

本事件の場合には、事業の特殊性（Ⅱ種潜在的原因）により、1.3で前述したように関係者の人事ローテーションが水産飼料事業部内に限られていた（Ⅰ種潜在的原因）ことに加えて、大学時代の先輩後輩など入社以前からの人間関係が存在、事業所が地方に偏在しているために各ロケーション内での仲間意識が強いなど濃密な人間関係が形成されていたことが、同事業部の内部統制の劣化をもたらした<sup>(15)</sup>。

また、閉鎖的な人事は、同一部署の長期配置（Ⅰ種潜在的原因）につながりやすい。そうした長期配置が不正の温床となることについては、樋口（2011b）及び大和銀行ニューヨーク支店巨額損失事件を分析した樋口（2005）が指摘している。

本事件の主導的立場にあった甲は、水産飼料事業部の主力商品（特許品）を開発した実績を持つ上に、長期にわたって水産飼料事業部に配置され、2001年からは事業部長の地位にあった。その結果、甲が同事業部を「いわば絶対的支配下」（第三者委員会（2010）、26頁）に置いていたために、その指示によって同事業部が組織ぐるみで不正取引やその隠蔽工作に従事していた<sup>(16)</sup>。

ちなみに、独自の判断で動く傾向が強い甲を経営陣が危惧したことから、2008年4月に甲は本社の飼料品質管理部長に異動した。しかし、異動後に甲が本社に出勤するのは1カ月に数日程度にすぎず、それ以外のときは、甲が代表取締役を兼務していたg社（水産飼料事業部と同じ建物内に所在）に出勤していた。そのため、甲の勤務形態にはほとんど変化がなく、水産飼料事業部内に従前と同様の強い影響力を維持していた<sup>(17)</sup>。

### 3.4 企業合併時の心理的障壁

2.3で前述したように、常勤監査役と監査部長は、水産飼料事業部による不正取引の疑いについて、担当役員である己専務及び庚常務に説明しただけで、それ以上の追及はしていない。その理由として、「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」（第三者委員会（2010）、21頁）と述べている。しかし、二人の職責に照らせば、不正取引の疑いが浮上した以上、本格的な調査を

(14) 「GYLの照明事業は、GYCの主力である電池・電源事業との関連性が少なかったため、他部門との人事交流はほとんどない状態であった。また、GYCの経営陣には、照明事業の経験を有する者が一人もいなかった。このようにGYLの事業内容についての知識が不足していたことにより、GYC経営陣の間に、GYLの経営に対する介入を避けようとする心理が生じていた可能性が認められる。」（樋口（2011b）、91頁）

(15) 「水産飼料事業部内における特殊要因として、人間関係の濃密さがあり、内部統制が機能するための統制環境が形成されにくい面があった」（メルシャン（2010a）、37頁）

(16) メルシャン（2010a）によると、「水産飼料事業部の幹部以下の製造及び販売等に携わっていた複数の社員も、架空製造及び架空販売を認識していたが、幹部の指示通りに書類作成等を行っていた」（同37頁）とされている。

(17) その事情については、「己常務（筆者注：当時の役職）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、（中略）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」（第三者委員会（2010）、26-27頁）と説明され、己専務が甲に依存していた状況がうかがえる。

開始するとともに、取締役会や社長に対して説明する義務があったことは言うまでもない。

不正取引の疑いについて説明を受けた己専務は、2009年3月まで水産飼料事業部の担当役員であった上に、当時は代表取締役として経営全般について責任を負う立場にあった。しかし同人は、水産飼料事業部に対する調査を行わなかったのみならず、不正取引の一部に自ら関与していたことが、第三者委員会の調査によって明らかにされた<sup>(18)</sup>。

庚常務は、入社以来経営企画・管理畑を歩み、事業部の経験が極めて乏しかった上に、財務部担当として当時はM&A案件に忙殺されていたため、本件に関しては前任者の己専務に頼りきりだった。しかし、水産飼料事業部の担当役員として、調査のイニシアティブを取らないばかりか、その対応について社長と協議さえ行わず、さらに不正処理を自認した丁水産営業部長に対して処分を行わなかった。

水産飼料事業部による不正の疑いは極めて濃厚であり、「メルシャン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」（第三者委員会（2010）、41頁）であった。それにもかかわらず、以上のように関係者が対応を放置した理由として、キリン社との企業合併の影響が挙げられる。

常勤監査役と監査部長は、不正取引の疑いを社長に説明しなかった事情として、「社長はキリン社から来た人であるので、社長に話せばキリン社を巻き込んで大問題になってしまうが、己専務も庚常務もメルシャンの人間であり、ある程度疑いの段階で話してもいい」（第三者委員会（2010）、21頁）、「もし社長に報告した場合には、己専務や庚常務を窮地に追い込むことになる」（第三者委員会（2010）、43頁）と述べている。

この説明は、社長に代表されるキリン社側に対して、「飲み込まれた側」であるメルシャン生え抜きの役員たちが、警戒心や疎外感などの心理的障壁（Ⅱ種潜在的原因）を感じていたことを示している<sup>(19)</sup>。その結果、この不祥事をキリン社側に明かしたくないという意識が生じ、水産飼料事業部に対する追及が不徹底になった（Ⅰ種潜在的原因）と推察される<sup>(20)</sup>。

### 3.5 事業譲渡計画の影響

メルシャンの経営者は、2006年にマラカイトグリーン事件が発生したこと及びメルシャンがキリン社の傘下に入ったことを受けて、水産飼料事業部の譲渡を具体的に考えるようになった。その譲渡先として浮上したのが、販売代理店として同事業部の売上の約7割を扱っていたb卸売である。

2007年9月にメルシャンの取締役会が決議した中期経営計画（2008年～2012年）の関連資料には、「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

(18) 己専務の問題行為は、在庫量圧縮のために循環取引を行う旨の事前相談をしてきた甲に了承を与えたこと、そしてこの循環取引の一環として、甲に同行してb卸売社長に面接し、循環取引による買い戻しを前提とした製品購入を依頼したことの2件とされている。

(19) 「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ったものが、キリングroup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、(中略)(メルシャン生え抜きの役員等は)社長個人というよりも、キリン社出身ということに対して、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」(第三者委員会(2010)、44頁)

(20) ちなみに、社長交代時の引き継ぎでも、これまで経営会議などの場でたびたび取り上げられてきた水産飼料事業部の内部統制上の問題点について、前任者から特段の説明はなされていない。

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」(第三者委員会(2010), 6頁)とされ、b卸売との協業や共同事業の推進について記載している。さらに2009年4月には、メルシヤンの経営会議において、水産飼料事業の再編についてb卸売との協働体制を推進する旨の方針が了承され、これと歩調を合わせる形で甲がb卸売に出向した。

このようにメルシヤンの経営者には、いずれ水産飼料事業部をb卸売に譲渡するとの目算(Ⅱ種潜在的原因)が存在した。そのことが、同事業部において様々な不審点が浮上していたにもかかわらず、それに対する追及が不徹底(Ⅰ種潜在的原因)になった理由の一つと推察される<sup>(21)</sup>。

さらに、水産飼料事業部が循環取引を反復(直接原因)したのは、b卸売への事業譲渡を円滑に進めるための業績の偽装(Ⅱ種潜在的原因)が目的である<sup>(22)</sup>。このように事業譲渡(整理)に対する危機感が循環取引を誘発する問題については、樋口(2011b)が指摘している<sup>(23)</sup>。

#### 4. 事件の原因メカニズム

本事件の原因メカニズムを三分類・因果表示法にしたがって整理<sup>(24)</sup>すると以下のとおりとなる。

① 直接原因

A 水産飼料事業部が循環取引を繰り返していたこと

② Ⅰ種潜在的原因

B 水産飼料事業部に機能を集中させたこと

C 与信管理が不十分

D 帳合取引の審査が不十分

E 不審点を把握した際の追及が不徹底

F 閉鎖的な人事と長期配置

③ Ⅱ種潜在的原因

G 水産飼料事業が傍流の位置付けであったこと(F及びIの背景)

H 水産飼料事業の特殊性(F及びIの背景)

I 経営者の関心や知識の不足(B及びEの背景)

(21) 第三者委員会のヒアリングに対して、メルシヤンの元社長は、「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」(第三者委員会(2010), 38頁)と述べている。

(22) この点について丁水産営業部長は、「(水産飼料事業部の業績が相当に悪化していた中で、)元事業部長甲から「水産飼料事業部の利益が足りない。」「とにかく事業部を続けていけるようにしろ。続けていかなければb卸売と一緒に成れない」などといった強い圧力を受け(た)」(メルシヤン(2010a), 21頁)と説明している。

(23) 「赤字が続いていた照明事業部(GYL)が売却等により整理されるのではないかとの憶測が流れていた。それに危機感を抱いた照明事業部(GYL)の経営幹部が、慢性的に赤字体質の社内で唯一業績を挙げていた千葉営業所に対し、売上をさらに拡大するように強く要請したことが、循環取引額の拡大に結びついたものである。」(樋口(2011b), 88頁)

(24) 三分類・因果表示法では、簡略化のために、因果関係の連鎖の中で一段階上流側に位置することを「背景」と付記し、原因メカニズムの図示に当たっては、矢印の方向で背景を表示する。

- J 企業合併時の心理的障壁（Eの背景）
- K 事業譲渡計画の存在（A及びEの背景）

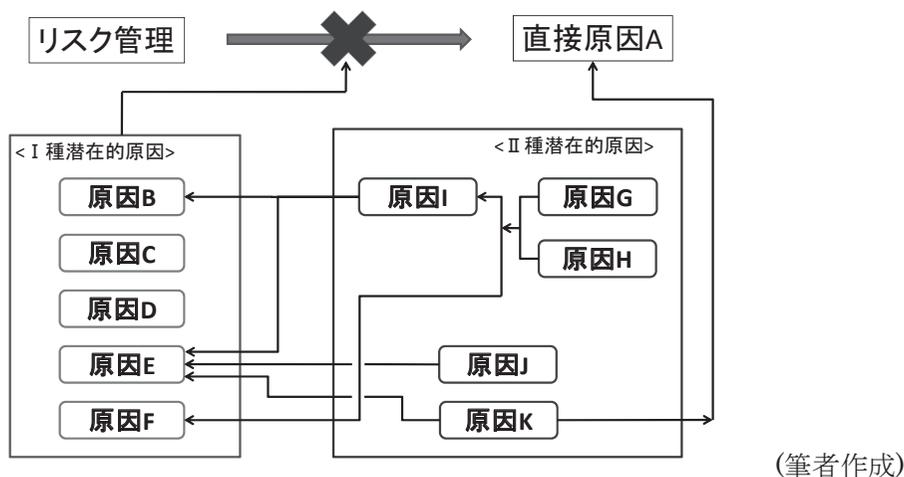


図2 メルシャン事件の原因メカニズム

## 5. 考察

以上の分析内容を考察した結果、本事件の主な潜在的な原因を「傍流事業の特殊性による組織不祥事リスク」と「企業合併に関する組織不祥事リスク」の2類型に集約する。

### 5.1 傍流事業の特殊性による組織不祥事リスク

傍流事業の位置付け、事業の特殊性及びそれらによって誘発される経営者の関心や知識の不足、閉鎖的な人事と長期配置の計4件の潜在的な原因は、相互の関連性が非常に強く、同時並行的に発生しやすいと考えられる。そのため、本研究では、これらを包括的にとらえて、「傍流事業の特殊性による組織不祥事リスク」と整理し、「傍流事業の特殊性のために監督が不十分になるとともに、人事配置も閉鎖的・長期的になるために、組織不祥事が誘発されるリスク」と定義する。

このリスクは、前述のとおり樋口（2011b）が分析したジーエス・ユアサ循環取引事件及び樋口（2005）が分析した大和銀行ニューヨーク支店巨額損失事件と符合する部分が多く、組織不祥事の基本的な類型の一つとして整理することが可能である。

経営実践上の含意としては、傍流事業に対する実態把握と監督に努めるとともに、その人事ローテーションが閉鎖的とならないように配慮する必要がある。さらに敷衍すると、事業規模や収益などの面で特段の意義が見込めないような傍流事業については、事業譲渡による切り離しを視野に入れるとともに、M&Aに当たっては、業務監督上の共通性や人事異動上の融通性についても考慮に入れるべきである。

## 5.2 企業合併に関する組織不祥事リスク

事業譲渡計画の影響と企業合併時の心理的障壁の2件は、企業合併の前後にそれぞれ発生する。そのため本研究では、これらを一対ととらえて、「企業合併に関する組織不祥事リスク」と整理し、「企業合併の関係で監督が不十分になるとともに、相手方に対して自らの問題点を隠蔽しようとするために、組織不祥事が誘発されるリスク」と整理する。

経営実践上の含意としては、企業合併の前後には監督が弱体化しやすいことに留意するとともに、「飲み込まれる側」の社員の不安感の解消に努める必要がある。その具体的な方策としては、企業合併の検討がいたずらに遷延しないように注意すること及び企業合併が決定した時点で、両組織をスムーズに融合させるための教育・交流プログラムを実施することが挙げられる。

### おわりに

メルシャン循環取引事件を分析した本研究が、ジーエス・ユアサ循環取引事件及び大和銀行ニューヨーク支店巨額損失事件と共通する原因メカニズムを抽出し、「傍流事業の特殊性による組織不祥事リスク」を類型化するに至ったことは、組織不祥事の事例研究を一つひとつ蓄積していく意義をあらためて確信させるものである。

また、今後の日本では、企業の再編やグローバル化の進展により企業合併が活発化していく一方で、それに伴って企業合併の負の側面が様々な形で噴出するおそれがあり、本研究が「企業合併に関する組織不祥事リスク」を問題提起した意義は小さくないと考える。

### 参考文献

第三者委員会（2010）『報告書』

樋口晴彦（2005）「大和銀行ニューヨーク支店巨額損失事件の行動科学的分析」『捜査研究』第54巻12号82-98頁，第55巻1号88-95頁，同2号67-71頁

樋口晴彦（2008）「組織文化論による企業不祥事の分析 —株式会社加ト吉の不適切取引に関して—」『危機管理システム研究学会（ARIMASS）研究年報』第6号，1-15頁

樋口晴彦（2011 a）「組織不祥事の原因メカニズムの分析 —18事例に関する三分類・因果表示法を用いた分析と原因の類型化—」『CUC Policy Studies Review』第30号，13-24頁

樋口晴彦（2011 b）「ジーエス・ユアサ循環取引事件」『捜査研究』第60巻2号，86-95頁

久本之夫（2004）「JCO 臨界事故の行動科学的分析」『捜査研究』第53巻7号，62-72頁

メルシャン（2010 a）『社内調査報告書』

メルシャン（2010 b）『有価証券報告書 第93期（訂正後）』

## 〔抄 録〕

本稿は、2010年にメルシャン株式会社で発覚した循環取引事件に関する事例研究である。本事件で注目すべき点は、問題の循環取引を行っていた事業部に関しては、内部統制上のリスクが高いことが以前から認識されていた上に、在庫の急増や多額の売掛金などの不審点が顕著であり、監査担当者が不正取引の疑いを抱いていたにもかかわらず、社内で追及が徹底されずに被害を拡大させたことである。

本研究では、事件の主な潜在的原因として、傍流事業の位置付け、事業の特殊性、閉鎖的な人事と長期配置、企業合併時の心理的障壁、事業譲渡計画の影響の5件を指摘した。

このうち前三者を包括的にとらえて、「傍流事業の特殊性による組織不祥事リスク」と整理し、「傍流事業の特殊性のために監督が不十分になるとともに、人事配置も閉鎖的・長期的になるために、組織不祥事が誘発されるリスク」と定義した。また、後二者を一对ととらえて、「企業合併に関する組織不祥事リスク」と整理し、「企業合併の関係で監督が不十分になるとともに、相手方に対して自らの問題点を隠蔽しようとするために、組織不祥事が誘発されるリスク」と整理した。