

大王製紙会長による特別背任事件の事例研究

樋口 晴彦

キーワード：組織不祥事，リスク管理，コンプライアンス，組織文化，会計監査

はじめに

本稿は、2011年に大王製紙株式会社（以下、会社名では「株式会社」を省略する）で発覚した代表取締役会長による会社法違反（特別背任）事件に関する事例研究である。本事件で注目すべき点は、7社の連結子会社が不正貸付の指示を従順に受け入れた上に、不正貸付の存在を認知した関係者が事態を放置したことである。

本研究では、事件の主な潜在的な原因として、経営者絶対型の組織文化、不適正な会計監査、社外監査役の機能不全の3件を指摘した。さらに、組織不祥事を誘発するメカニズムの類型として、「組織文化の過剰性のリスク」を抽出するとともに、日本における会計監査の制度的欠陥について問題提起した。

1. 事件の経緯

大王製紙は、家庭用紙製品「エリエール」のブランドで知られる製紙メーカーで、東京証券取引所第1部に上場している。製紙業界では、王子製紙グループ、日本製紙グループに次ぐ国内第三位の規模を有する。

同社の2011年3月期の連結経営指標（訂正前）は、売上高410,159百万円、経常利益5,515百万円、従業員数7,465人であった。事業部門別では、紙・板紙部門の売上高が283,389百万円（全体の69.1%）、家庭用紙製品を扱うホーム & パーソナルケア部門が120,018百万円（同29.3%）であった。

2011年9月7日（以後、年の記載がない場合には2011年とする）、同社の代表取締役会長である甲の個人口座に3億円を振り込んだ旨を、連結子会社の赤平製紙が同社の関連事業部に対して報告した。調査の結果、甲が代表取締役を兼務していた7社の連結子会社から巨額の不正貸付が行われていた事実が発覚した。

甲は、7社の代表取締役としての善管注意義務及び忠実義務に違背して、自己の利益を図る目的で本件貸付を指示し、7社に財産上の損害を与えたとして、会社法違反（特別背任）容疑で起訴された。2012年10月10日、東京地裁は懲役4年の判決を言い渡した。甲は控訴さらに上告したが、2013年6月に最高裁が上告を棄却し、実刑判決が確定した。

1.1 不正貸付の状況

甲に対する不正貸付の状況は、表1のとおりである。2010年5月から計26回にわたって、合計106億8,000万円の貸付が行われた。事件が発覚した時点で、貸付金のうち47億5,000万円（その他に利息支払が3,280万円）が既に返済され、貸付残額は59億3,000万円であった⁽¹⁾。

ちなみに、貸付金の使途について、東京地裁平成24年10月10日判決は、「(甲は)海外でバカラ賭博に興じるうち、負けが続くようになり、その支払等のため、自身や親族の資産管理会社から借入れをしていたが、それでも足りず、大王製紙の連結子会社である各被害会社からも借入れをするに至り、本件各犯行に及んだもの」(同6-7頁)と認定した。

1.2 貸付の問題点

本件貸付は、7社の代表取締役であった甲の指示に基づいて行われたが、以下に示すとおり、正常な経済活動とは言い難い。ちなみに、東京地裁平成24年10月10日判決は、甲の指示を受けて貸付を実施した7社の役員に対しても、「取締役としての任務を果たしていないのであって、共犯者として責任の一端を負うことはもとより否定できない」(同6頁)と認定した。

1.2.1 不適正な貸出手段

本件貸付は、7社の常勤役員に対して甲が金額を指定して送金を指示する形で行われた⁽²⁾。その際に甲は、資金の使途を説明しないばかりか、貸付について他言しないように命じていた。大王製紙グループでは、連結子会社が役員個人に貸付を行ったケースは過去になかったが、常勤役員たちは取立て使途を質そうとはしなかった。

会社法第356条1項2号及び第365条1項は、取締役会設置会社について、「取締役が自己又は第三者のために株式会社と取引をしようとするとき」には取締役会の承認を受けなければならないと規定する。本件貸付についても取締役会の承認が必要であるが、いずれも事前に取締役会に諮られることはなかった⁽³⁾。また、甲との間で金銭消費貸借契約書が作成されたのは、いずれも振込後であった。

1.2.2 過大な貸付金額

表2は、連結子会社7社の経営状態と貸付金額を比較したものである。7社中の5社では、2011年3月期売上高に対する貸付残額の最大値の比率が5%以上（うち2社では10%超）であった。また、営業利益に対する比率も、5社では100%以上であった。7社の経営状態からすれば、甲に対する貸付金額は過大と言わざるを得ない。

本件貸付に伴って多額の支出がなされた結果、一部の企業は手元流動性が不足する事態に陥った⁽⁴⁾。ちなみに、本件貸付に対して、返済能力の確認などの与信審査は行われず、

(1) 残額は、2012年8月に利息を含めて完済された。

(2) 計26回の貸付のうち、甲の個人口座に振込が行われたのは20回であった。残りの6回は、創業家のファミリー企業の口座あるいは甲が指定した口座に振り込まれた。

(3) 事後的には、エリエールテクセル及び富士ペーパーサプライの2社で取締役会が承認している。

(4) 「各貸付により7社から多額の現金が支出されたのであるが、それにより一部会社においてはその後流動資金が不足となり、新たな借入を余儀なくされるなどの事態も発生しており、7社に対して財務上何らかの影響があったことは否めない」(大王製紙特別調査委員会(2011), 8頁)

表1 不正貸付の状況

(単位:百万円, 返済額はマイナスで表示, 利息関係は除外)

年月日	借入 残高	振込先	返済状況	ダイオーバー コンパニ 貸付又は 返済額	550	550	貸付 残額	返済額	エリエール パーテック 貸付又は 返済額	250	250	貸付 残額	返済額	大宮製紙 貸付又は 返済額	600	600	貸付 残額	返済額	いわき大王製紙 貸付又は 返済額	600	600	貸付 残額	返済額	赤平製紙 貸付又は 返済額	600	600	貸付 残額	返済額	エリエール テクセル 貸付又は 返済額	600	600	貸付 残額	返済額	富士ペーパー サブライ 貸付 残額	0	0				
2010年5月12日	550	ファミリー企業口座			550	550																																		
2010年6月1日	800	会長個人口座				550				250	250																													
2010年6月18日	1050	会長個人口座				550				250	250																													
2010年6月23日	1500	会長個人口座				550				450	450																													
2010年8月23日	2000	会長個人口座				550				500	500																													
2010年11月12日	1450		返済			0				1450	1450																													
2011年1月5日	2150	ファミリー企業口座				700				1450	1450																													
2011年1月14日	2550	会長個人口座				700				400	400																													
2011年2月9日	3550	ファミリー企業口座				700				400	400																													
2011年3月11日	3750	会長個人口座				700				200	200																													
2011年3月24日	4050	会長個人口座				700				2450	2450																													
2011年4月6日	4400	会長個人口座				700				2450	2450																													
2011年4月7日	4700	会長個人口座				700				300	2750																													
2011年4月14日	3300		ファミリー企業株式 による返済			700				-1400	1350																													
2011年4月14日	2700		ファミリー企業株式 による返済			700					1350																													
2011年4月25日	2600		ファミリー企業株式 による返済			-100				600	1350																													
2011年6月8日	2400		連結子会社株式によ る返済			-200				400	1350																													
2011年6月15日	2730	会長個人口座				400				400	1350																													
2011年6月22日	2087		連結子会社株式によ る返済			400				-643	707																													
2011年6月23日	2787	会長個人口座				700					980																													
2011年7月1日	4437	会長個人口座				1100					980																													
2011年7月1日	3737		返済			-700				400	707																													
2011年7月1日	3387		返済			400				400	707																													
2011年7月14日	3787	会長個人口座				400					707																													
2011年7月14日	3580		返済			800				-207	500																													
2011年7月19日	3780	会長指定口座				800					500																													
2011年8月2日	4180	会長個人口座				800					500																													
2011年8月16日	4830	会長指定口座				800					500																													
2011年8月16日	4880	会長個人口座				800					500																													
2011年9月1日	4980	会長個人口座				100					500																													
2011年9月2日	5280	会長個人口座				900					500																													
2011年9月5日	5680	会長個人口座				900					500																													
2011年9月6日	5930	会長個人口座				900					500																													
2011年9月6日	5930	会長個人口座				900					500																													
残額	5930					900					500																													

(大王製紙特別調査委員会 (2011) 別紙2.3に基づき筆者作成)

表2 連結子会社の経営状態と貸付金額

(単位: 百万円, %)

会社名	2011年3月期 売上高(X)	2011年3月期 営業利益(Y)	貸付残額の 最大値(Z)	(Z)/(X)	(Z)/(Y)
ダイオーペーパーコンバー ティング	28,713	1,328	1,100	3.8%	82.8%
エリエールペーパーテック	24,265	1,548	2,750	11.3%	177.6%
大宮製紙	24,569	414	1,330	5.4%	321.3%
いわき大王製紙	20,833	603	2,250	10.8%	373.1%
赤平製紙	3,653	60	300	8.2%	500.0%
エリエールテクセル	5,685	195	550	9.7%	282.1%
富士ペーパーサプライ	6,505	149	100	1.5%	67.1%

(大王製紙資料に基づき筆者が作成)

担保の設定などの債権保全措置も実施されなかった。

1.2.3 異常な返済方法

3月末時点で貸付残額は40億5,000万円に膨張していたが、2011年度第1四半期には27億8,700万円に減少した。ただし、その間に返済された29億4,300万円は、すべて創業家のファミリー企業あるいは連結子会社の株式による代物返済であった。

これらの株式は、外部の調査機関に後日評価させたところ、返済金額に見合う価値を有していたとされる。しかし、いずれの株式も未上場であって市場で換金できないこと及び1.2.2で前述したように、本件貸付に伴って手元流動性不足に陥ったことなどを勘案すると、連結子会社側としては、当該株式を購入する合理的理由が存在したとは認め難い。

2. 創業家の支配構造

大王製紙は、1943年に甲の祖父(故人)が創業した。甲の父である乙(1937年生)は、1987年に同社の代表取締役社長を務め、1995年に代表取締役会長に就任した。そして、1999年に会長職を辞任した後も、同社の最高顧問として引き続き経営に関与していた。

甲(1964年生)は、2007年に42歳という若さで代表取締役社長に就任し、2011年6月から代表取締役会長を務めていた。また、甲の弟である丙(1966年生)は、2007年に常務取締役に就任し、2011年6月から取締役を務めていた。

創業家は、大王製紙の発行済み株式の16.7%を保有(ファミリー企業⁽⁵⁾などを通じた間接保有を含む)する最大株主であったことに加えて、以下に示すように連結子会社を保有することで、大王製紙に対する強固な支配体制を構築していた。甲は、大王製紙会長とい

(5) 創業家が大王製紙グループの支配のために保有していた企業。大王商工、エリエール総業、エリエール産業、エリエール商工、エリエールライフの4社。

う役職だけでなく、この創業家の長男として「絶対的な支配権」（東京高裁平成25年2月28日判決、3頁）を有し、それを背景に不正貸付を指示したのである。

2.1 連結子会社の保有状況

当時の大王製紙の連結子会社は計37社であった。その中には、創業家とファミリー企業、あるいはその親族が議決権の過半数を保有する企業が多数含まれていた⁽⁶⁾。

これは、連結範囲に関して財務諸表等規則第8条4項が規定する「自己の意思と同一の内容の議決権を行使すると認められる者」及び「自己の意思と同一の内容の議決権を行使することに同意している者」に創業家等が該当するとの判断に基づいていた。しかし、本件不祥事後に創業家が大王製紙から離職したことにより、連結範囲が大幅に見直された。

大王製紙の2012年2月3日の取締役会では、連結子会社19社、持分法適用関連会社17社、連結外の会社1社に整理した。言い換えれば、創業家は37社のうち18社を実質的に保有していたことになる。表3は、この時点における37社の株式保有状況である。

37社のうち海外2社を除く35社に関する創業家の役員就任状況は、表4のとおりである。甲・乙・丙の3人で、26社の代表取締役、23社の取締役、21社の監査役にそれぞれ就任していた。また、本件貸付を行った7社に対する創業家の役員就任状況は、表5のとおりである。

以上のように、創業家は、大王製紙の最大株主と連結子会社の所有者という両側面から、大王製紙を支配する構造を固めていた。最高顧問の乙は依然として同社の実権を掌握し、グループの全部門が乙に業務報告を行うという「ダブルレポーティング体制が不文律となって実行」（大王製紙特別調査委員会（2011）、18頁）されていた。グループの幹部人事案も、まず乙の内諾を得た後で、稟議に付される段取りとなっていた。

2.2 事件に対する創業家の対応

乙は、3月に経理担当取締役から本件貸付についての報告を受け、非常に立腹するとともに、貸付を行わないよう関係者に指示した。さらに、「父及び弟が主導して、創業家の支配的立場が損なわれないように慎重に配慮しながら、被告人保有株式で代物返済するなどして借入金の返済の進められることとなった」（東京高裁平成25年2月28日判決、2頁）とされる。なお、弁済が一部にとどまったのは、甲が返済見込みについて虚偽の説明をしたためであった⁽⁷⁾。

その後、大王製紙が6月末に役員異動を実施（発表は5月13日）した際、甲が代表取締役社長から代表取締役会長に、そして丙が常務取締役（関連事業担当）から取締役（特命担当）に異動するという一種の降格人事が行われた。

(6) 大王製紙は、その成長過程で各地の紙製造会社を買収したが、その際に大王製紙の持株率を低く設定し、創業家が最大株主となるケースが多かった。その理由について乙は、「大王製紙自体の経営基盤が弱い時期に、同社を支えるために関係会社を設立したり、赤字会社を買収したりしてグループ会社にしたため」（日経ビジネス誌2012年3月19日号30頁）と説明している。

(7) 「被告人は、父に対し、バカラ賭博に費消したことを隠し、株式投資やFX投資に充てた旨を言い、併せて、投資に充てた金額のうち一部は戻ってくる見込みである旨のうそを言ったため、この分については、返済進められることにはならなかった」（東京高裁平成25年2月28日判決、2頁）

表3 連結子会社の株式保有状況

会社名	事業内容	2011年 3月期 売上高 (百万円)	資本金 (百万円)	創業家 の個人 持株率	ファミ リー企 業等 の持株率	一族の 持株率 合計	親族の 持株率	大王製 紙の持 株率合 計	連結状況の変化
いわき大王製紙	新聞用紙、段ボール原紙の製造	20,833	2,500	36.0%	4.0%	40.0%		51.0%	
大日製紙	特殊紙、洋紙の製造	4,649	70	42.9%	0.0%	42.9%		57.1%	
大津板紙	段ボール原紙の製造	11,175	30	0.2%	11.6%	11.8%	16.9%	65.2%	
ハリマペーパーテック	カラーライナー、特殊機能ライナーの製造	1,516	60	0.0%	0.0%	0.0%		100.0%	
大成製紙	段ボール原紙、ティッシュ紙、トイレット紙の製造	9,391	30	62.5%	0.0%	62.5%	12.5%	10.0%	持分法適用へ
丸菱ペーパーテック	特殊紙の製造	1,109	30	41.7%	25.0%	66.7%	16.7%	16.7%	持分法適用へ
大王製紙パッケージ	段ボールシート、ケースの製造	7,802	450	2.5%	17.9%	20.4%	16.9%	69.0%	
大王製紙デザインパッケージ	美粧段ボールの製造	1,817	30	69.6%	0.0%	69.6%		30.4%	持分法適用へ
中部大王製紙パッケージ	段ボールシート、ケースの製造	6,507	30	8.7%	38.5%	47.2%		52.8%	
東海大王製紙パッケージ	段ボールシート、ケースの製造	5,008	30	6.0%	38.0%	44.0%		56.0%	
近江大王製紙パッケージ	段ボールシート、ケースの製造	3,040	30	75.0%	0.0%	75.0%		25.0%	持分法適用へ
阪神大王製紙パッケージ	段ボールシート、ケースの製造	2,931	80	80.0%	0.0%	80.0%		20.0%	持分法適用へ
関西大王製紙パッケージ	段ボールシート、ケースの製造	4,583	30	36.9%	0.0%	36.9%		63.1%	
中国大王製紙パッケージ	段ボールシート、ケースの製造	2,484	30	80.0%	0.0%	80.0%		15.0%	持分法適用へ
九州大王製紙パッケージ	段ボールシート、ケースの製造	6,225	30	0.0%	42.8%	42.8%		57.2%	
ダイオーペーパーテック	包装資材の製造	1,817	150	3.3%	27.0%	30.3%		69.7%	
エリエールテクセル	タック紙、粘着加工品の製造	5,685	30	82.0%	0.0%	82.0%		18.0%	持分法適用へ
大宮製紙	ティッシュ紙の製造	24,569	30	42.1%	31.9%	74.0%		25.3%	持分法適用へ
赤平製紙	ティッシュ紙の製造	3,653	30	53.0%	24.0%	77.0%		23.0%	持分法適用へ
エリエールペーパーテック	紙オムツ、生理用品の製造	24,265	30	59.5%	16.8%	76.3%		23.7%	持分法適用へ
ダイオーペーパーコンピュータエンギン	紙オムツの製造	28,713	30	40.7%	28.2%	68.9%		14.1%	持分法適用へ
末広印刷	書籍、チラシの印刷	7,637	80	0.0%	0.6%	0.6%		99.4%	
美幸堂	シール、ラベルの製造	1,306	50	0.0%	0.1%	0.1%		99.9%	
コンピュータ印刷	ビジネスフォームの製造	2,477	60	15.2%	0.3%	15.5%		84.4%	
エリエール印刷	パッケージの印刷加工	538	30	20.0%	20.0%	40.0%		56.0%	
ダイオーエンジニアリング	環境設備、検査機器の販売	1,579	60	2.8%	74.2%	77.0%		23.0%	持分法適用へ
ダイオーメンテナンス	産業用機械、動力機械の修理、管理	1,535	12	40.6%	26.6%	67.2%		26.7%	持分法適用へ
大王紙運輸	運送事業、産業廃棄物収集運搬事業	2,821	30	20.0%	50.0%	70.0%		25.0%	持分法適用へ
東京紙パルプ交易	パルプ、古紙の販売	67,356	50	0.0%	4.0%	4.0%	70.0%	17.5%	
東京紙パルプインターナショナル	パルプ、チップの輸入販売	36,974	30	0.0%	33.4%	33.4%	43.3%	13.3%	
大建紙販売	情報関連用紙、段ボール原紙の販売	5,168	98	66.0%	6.0%	72.0%		28.0%	持分法適用へ
大阪紙販売	情報関連用紙、段ボール原紙の販売	5,425	30	51.7%	3.3%	55.0%		45.0%	持分法適用へ
中国紙販売	紙、紙加工品の販売	3,338	50	40.0%	10.0%	50.0%	10.0%	40.0%	
四国紙販売	紙、紙加工品の販売	13,932	50	27.5%	22.5%	50.0%	30.0%	15.0%	持分法適用へ
富士ペーパーサプライ	紙製品の販売	6,505	18	0.0%	90.0%	90.0%		10.0%	連結外へ
フォレストル・アンチレ	植林、チップ販売	4,670	101 (百万ドル)	0.0%	0.0%	0.0%		90.2%	
エリエール・ハワイ	ホテル、ゴルフ場の運営	1,565	19 (百万ドル)	0.0%	0.0%	0.0%		100.0%	

(筆者作成)

表4 創業家の役員就任状況

(2011年10月1日時点)

	代表取締役	取締役	監査役	合計
甲	9社	17社	4社	30社
乙	16社	3社		19社
丙	1社	3社	17社	21社
合計	26社	23社	21社	

(大王製紙特別調査委員会(2011), 別紙5)

表5 7社に対する創業家の役員就任状況

	甲	乙	丙
ダイオーペーパーコンバーティング	代表取締役	元代表取締役, 元監査役	監査役
エリエールペーパーテック	代表取締役	元代表取締役	監査役
大宮製紙	代表取締役	元代表取締役	監査役
いわき大王製紙	代表取締役	元代表取締役	
赤平製紙	代表取締役	元代表取締役	
エリエールテクセル	代表取締役	元代表取締役, 元監査役	監査役, 元代表取締役
富士ペーパーサプライ	代表取締役	代表取締役	監査役

(週刊東洋経済2011年10月29号33頁より)

同社の2011年3月期決算は約122億円の純損失であったが、有価証券報告書では経営悪化の理由を経営環境に帰しており、甲と丙がその責任を取ったとは考えにくい。人事異動のタイミングを考えると、本件不祥事のけじめをつけるために、甲と丙を主要ポストから一時的に外す措置であったと推察される。しかし、甲がギャンブル依存から脱却できず、不正貸付を再開したことで、不祥事の発覚に至ったものである。

事件後、連結子会社に対する支配を巡って、大王製紙と創業家の間に争いが続いたが、2012年6月に合意が成立した。大王製紙は、北越紀州製紙を通じて創業家が保有していた関連会社及びファミリー企業3社の株式を取得し、当初の37社すべてを連結子会社とする体制に復帰した。その際に、創業家が保有していた大王製紙株式とファミリー企業1社(大王製紙株式を保有)を北越紀州製紙が取得したことにより、北越紀州製紙は大王製紙の発行済株式の19.6%(議決権の22.1%)を保有する筆頭株主となった。

3. 大王製紙のリスク管理上の問題

不正貸付は連結子会社によって行われたものであるが、大王製紙の関係者もそれを認知し、あるいは容易に認知しうる状態にあった。それにもかかわらず、以下に示すとおり、適切な対策が取られずに放置されていた。

3.1 関連事業部の対応

関連事業部は、連結子会社の業務の進捗度やコンプライアンス状況の監査を行う部署であり、2006年以来、丙が担当取締役となっていた。ちなみに丙は、表5で示したとおり、本件貸付を行った7社のうち5社の監査役でもあった。

連結子会社が関連事業部に提出する月次実績書には、本件貸付が記載されていた。しかし月次実績書は、何か問題が生じた場合に使用する資料という位置付けであり、同事業部では内容をチェックしていなかった。そのため、9月に赤平製紙から報告を受けるまで、同事業部では本件貸付を認識していなかった。

ちなみに、担当取締役の丙は、2.2で前述したとおり、本件貸付の事実を早い段階で承知し、ファミリー企業等の株式による代物返済手続にも関与していたが、取締役会には説明しなかった。

3.2 ホーム & パーソナルケア事業部の対応

不正貸付を行った7社の中で、いわき大王製紙とエリエールテクセルを除く5社は、家庭用紙製品の製造販売を業務とするホーム & パーソナルケア事業部に所属していた。このうちダイオーペーパーコンバーティング、赤平製紙、富士ペーパーサプライの3社は、7月から9月にかけて同事業部に本件貸付を報告していた。

しかし、ホーム & パーソナルケア事業部の担当取締役は、本事件が発覚するまで特段の対応を行わなかった。その理由については、「担当取締役は、問題視すべきか否か逡巡したが、元会長を信頼しており対応しなかった」（大王製紙特別調査委員会（2011）、9頁）とされる。

3.3 経理部の対応

大王製紙の経理部は、コンピュータ会計処理システムを通じて、連結子会社の財務データである連結パッケージを四半期ごとに取り寄せていた。2010年7月に入手した同年度第1四半期の連結パッケージには、「関連当事者との取引明細表」の箇所に本件貸付が記載されていた。そのため経理担当取締役が甲に確認したが、資金の用途については追及せず、大王製紙グループの事業活動資金であろうと推測しただけであった。

甲は、2011年3月末までに返済すると経理担当取締役に説明したが、実際には返済できなかったため、当該貸付に対する貸倒引当金の計上について検討する必要が生じた。そこで経理担当取締役は、4月に甲と面接して返済時期を確認し、9月末までには返済するとの回答を得た。その際に「事業のための運転資金ですか」と質問したところ、甲は「そうだ」と返答したが、経理担当取締役はそれ以上追及しなかった。

以後、経理担当取締役は、四半期ごとの連結パッケージを通じて、甲に対する貸付状況

を逐次把握していたが、定例の監査役会や取締役会では説明しなかった⁽⁸⁾。さらに、6月29日開催の取締役会で2011年3月期の有価証券報告書について説明した際には、本件貸付が記載されている「連結子会社と関連当事者との取引」の頁を配布しなかった。

3.4 会計監査人の対応

大王製紙の会計監査人である有限責任監査法人トーマツ（以下、「トーマツ」という）は、同じく連結パッケージによって、2010年7月に本件貸付の事実を把握した。その用途について経理部に照会したところ、前述のとおり経理部も承知していなかったが、担当会計士は大王製紙グループの事業活動資金であろうと推測しただけであった。その後も、連結パッケージの監査を通じて、甲に対する貸付状況を逐次把握していたが、定例の監査役会では説明しなかった。

2011年3月期の会計監査の関係で、担当会計士は5月に甲と面接し、遅くとも9月末までには返済するとの回答を得た。その際に甲は、「個人的な事業をやっている、運転資金として使用した、立場上感心できることではない」（大王製紙特別調査委員会（2011）、10-11頁）と説明したが、担当会計士はそれ以上追及しなかった。

ちなみに、大王製紙の債権評価ルールでは、弁済期限を延長した債権を貸倒懸念債権に分類することになっていた。しかし担当会計士は、当該貸付を貸倒懸念債権に区分せず、貸倒引当金も計上しない会計処理を承認し、2011年3月期の有価証券報告書に対する財務諸表監査及び内部統制監査に適正意見を付した。

3.5 監査役への対応

大王製紙の監査役は、常勤2人、非常勤3人の体制であった。監査役の中に財務及び会計に関して相当程度の知見を有する者はなく、独自のスタッフも持たなかったため、監査法人や経理部門から報告を受けるにとどまっていた。ちなみに、経理部門との関係については、「監査役と経理部門との連携は十分とは言い難く、経理部門と適宜協議する状況にはなかった」（大王製紙特別調査委員会（2011）、11頁）とされる。

前述のとおり、経理部や監査法人は本件貸付について監査役会に報告せず、その他の機会でも監査役に対する説明はなかった。その一方で、2011年3月期の有価証券報告書には、「連結財務諸表提出会社の連結子会社と関連当事者との取引」として、甲に対する短期貸付金の期末残高2,350百万円と、ファミリー企業に対する短期貸付金（実質は甲への短期貸付金）の期末残高1,700百万円が記載されていた（大王製紙（2011a）、71頁）。前年度の有価証券報告書には、こうした短期貸付金の記載はなかったが、監査役は記載内容の変化とその異常性を見過ごした。

4. 事件の潜在的原因

本事件の潜在的原因としては、経営者絶対型の組織文化、不適正な会計監査、社外監査役機能不全の3件が挙げられる。

(8) その一方で、2.2で前述したとおり、最高顧問である乙には3月に報告していた。

4.1 経営者絶対型の組織文化

連結子会社の関係者は甲の不正貸付の指示に盲従し、経理部などの大王製紙関係者は異常な貸付状況を認識していたにもかかわらず放置した。その背景について、大王製紙特別調査委員会（2011）は、「社員らはこれらの会社はすべて乙父子のものであると意識し、（中略）彼らには絶対的に服従するという企業風土が根付いており、それが本件発生の基盤となった」（同18頁）と説明した⁽⁹⁾。

本稿では、大王製紙の組織文化を「経営者絶対型の組織文化」と整理し、「経営者に対して社員が無条件に服従する組織文化」と定義する。なお、創業家への服従という打算的行動まで組織文化に含めるかどうかについては議論の余地があるが、関係者の不適正な行動の背景に存在した意識に共通性が認められたという点で、組織文化と解する⁽¹⁰⁾。

4.2 不適正な会計監査

3.4で前述したとおり、担当会計士は本件貸付を承知しながら、それに対する追及を懈怠した。その理由としては、大王製紙が重要顧客であったために、同社を支配する創業家に迎合したものと推察される。

大王製紙の本社は愛媛県四国中央市に所在し、トーマツの松山事務所と高松事務所が合同で監査を実施していた。四国財務局の「四国4県の有価証券報告書等の提出会社一覧」によると、2013年2月時点で四国内の提出会社は55社にすぎず、両事務所では大王製紙の監査報酬に対する依存度が高かったと考えられる⁽¹¹⁾。また、両事務所を合わせても社員の公認会計士が7人と少なく、担当会計士の再任がどうしても多くなることが、会計監査の環境面でも悪影響を与えていた⁽¹²⁾。

ちなみに大王製紙は、12月に過去5年間にわたる有価証券報告書等の訂正を公表した。訂正事項は、繰延税金資産の計上額の訂正、固定資産売却取引の取り消し、非上場関係会社株式の減損損失の計上、関係会社への貸付金及び債務保証等に対する事業損失引当金の計上、そして子会社における固定資産の減損の5件である。

いずれも本件不祥事とは無関係で、「当該事象が発生した過年度の監査の時点で指摘がなされておらず、（中略）この時期に至ってはじめて、指摘されたもの」（大王製紙（2011b）、1頁）であった。この決算訂正は、トーマツによる大王製紙の会計監査がこれ

(9) 2012年10月10日東京地裁判決も、「子会社にまで創業家一族の強い支配が及んでおり、役員といえどもその意向には抗し難いという当時の大王製紙グループの状況」（同6頁）を認定した。

(10) 本稿では、組織文化を「行動及び意思決定の基礎として、組織の構成員が共有する価値観、行動規範及び仮定」（樋口（2012）、194頁）と定義する。

(11) トーマツ（2011）によると、当時の松山事務所は社員2人・使用人10人の計12人、高松事務所は社員5人・使用人32人の計37人であった。このうち大王製紙の2011年3月期の監査に従事したのは、社員2人と補助者16人の計18人とされ、両事務所の合計人数の36.7%に相当する。

また、トーマツ全体の監査証明業務の売上高は67,304百万円で、社員1人当たり101百万円であった。大王製紙の2011年3月期の監査報酬は61百万円であり、7人の社員が所属する両事務所の推計売上額約700百万円の1割弱に相当する。

(12) 本事件後、トーマツでは、こうした地方事務所の弱点を解消するため、全国を6ブロックに再編して、ブロック内で会計士のローテーションを機動的に実施するとともに、リスクの高い企業の監査をチェックする専門部署を設置するなどの対策を進めた。

まで必ずしも厳正でなかった可能性を示唆している⁽¹³⁾。

4.3 社外監査役の機能不全

創業家の強固な会社支配のもとでは、対創業家の問題に関して、社内役員には多くを期待できず、社外役員の活動が非常に重要となる⁽¹⁴⁾。しかし、3.5で前述したとおり、3人の非常勤監査役は本件貸付に関する有価証券報告書の記載を看過した。その理由としては、非常勤監査役3人のうち丁と戊が弁護士、己が元官僚という経歴で、経営経験や経理面の知識が不足していたことが挙げられる⁽¹⁵⁾。

それに加えて、以下に示すとおり、3人の非常勤監査役は、その独立性や機能発揮の面でも問題を抱えていた⁽¹⁶⁾。大王製紙を強固に支配していた創業家では、非常勤監査役がその本来の職責を果たすことを期待していなかったと推察される。

- ・丁と己は、乙とは高校時代の同級生という関係であり、その独立性に疑問がある。
- ・丁は、1987年から監査役を務めていて在任期間が長すぎる上に、弁護士として大王製紙と顧問契約を結んでいるため、その独立性に疑問がある。
- ・3人の報酬の平均が約900万円と高額であることが、その独立性に悪影響を及ぼすおそれがある。
- ・戊は、大王製紙以外に4社⁽¹⁷⁾（うち上場企業2社）の社外監査役を務めており、非常勤といえども監査役の職務に十分な時間を充てられるのか疑問である。
- ・主たる活動地域が丁は大阪、戊は東京、己は四国と分散しているため、3人の意思疎通を密接にすることが難しい。

5. 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⁽¹⁸⁾すると、以下のと

- (13) 「この時期にこれほど大がかりな決算訂正に至った理由について、ある公認会計士は「金融庁に調査に入られる前に、トーマツ側が慌てて過去のウミを出し切ってしまうと考えたのだろう」と推測する。（中略）確かに決算訂正の中身を見れば、経営陣の強い意志に押されて、トーマツが大王製紙に有利な解釈を続けていたのではないかという疑念がぬぐえない」（日経ビジネス2012年3月19日号28-29頁）
- (14) 大王製紙の2010年3月期有価証券報告書記載の取締役は18人、2011年3月期有価証券報告書記載の取締役は15人であったが、社外取締役は1人もいなかった。
- (15) 大王製紙では、本件不祥事後の2012年6月に社外取締役2人と社外監査役1人を新たに選任した。新社外取締役の1人は大手製鉄会社元取締役で経営経験を有する。もう1人の新社外取締役は国税庁出身の税理士、新社外監査役は公認会計士で、ともに財務・会計関係の知見を有する。また、同社では、監査役をサポートする監査役室を新たに設置し、専任の従業員を配置した。
- (16) 社外取締役について分析した樋口（2013）は、現行の制度設計では社外取締役の独立性が不十分であると指摘するとともに、社外取締役の独立性に悪影響を与える運用上の課題として、社外取締役の選出過程が不透明であること及び社外取締役の報酬が高額であることの2件、そして社外取締役の機能発揮を妨げる運用上の課題として、社外取締役の経営経験が不足していること、社外取締役に対する情報提供が不足していること、経営者との意見交換の機会が少ないこと及び社外取締役の活動時間が不足していることの4件を提示した。これらの指摘事項は、社外監査役にも該当する。
- (17) このうち1社は、大王製紙と競合する紙おむつ製品を取り扱う企業であり、利益相反の観点からも疑問である。
- (18) 三分類・因果表示法では、組織不祥事の潜在的原因（直接原因を誘発又は助長した因果関係に連なる組織

おりとなる（図1参照）。

①直接原因

原因 A 甲に対する不正貸付が繰り返されたこと

② I 種潜在的原因

原因 B 連結子会社の取締役が所要の手続を遵守しなかったこと

原因 C 大王製紙の関係者が不正貸付を放置したこと

原因 D 社外監査役の機能不全

原因 E 創業家に対する会計監査人の迎合

③ II 種潜在的原因

原因 F 経営者絶対型の組織文化（B、Cの背景）

原因 G 創業家による強固な会社支配（A、D、E、Fの背景）

原因 H 会計監査の制度的欠陥（Eの背景）

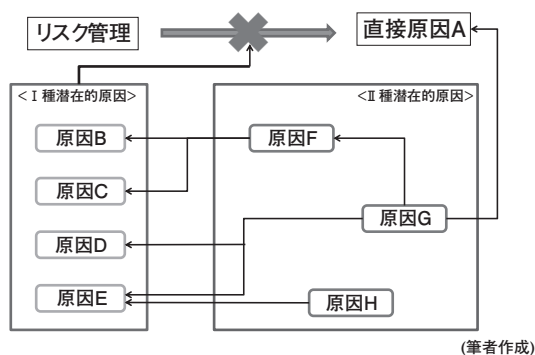


図1 事件の原因メカニズム

6. 考察

以上の分析内容を考察した結果，組織不祥事を誘発するメカニズムの類型として，「組織文化の過剰性のリスク」を抽出するとともに，日本における会計監査の制度的欠陥について問題提起する。

6.1 組織文化の過剰性のリスク

樋口（2012）は，組織文化が組織不祥事を誘発する構造として，「組織文化の過剰性のリスク」を指摘し，「組織文化が過剰に強いために，コンプライアンスが相対的に軽視され，さらにリスク管理体制の機能も低下することにより，組織不祥事が誘発されるリスク」

上の問題点を I 種潜在的原因（潜在的原因のうちで，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 種潜在的原因（潜在的原因のうちで，I 種潜在的原因以外の原因）に大別する。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。

(同234頁)と定義した。

社会的財産である上場企業で経営者の支配力が強くなりすぎるのは、ガバナンスの面から好ましいものではない。その一方で、経営者絶対型の組織文化は、同族企業で散見されるように特異なものではない上に、経営者の判断が迅速かつ徹底的に実行されるという点で、新規事業の展開や大規模な組織改革などへの対応に優れている。大王製紙に関しても、これまでの成長過程で経営者絶対型の組織文化がプラスに働いた側面は否定できない。

しかし本事件では、同社内での経営者絶対型の組織文化が過度に強すぎたために、連結子会社は甲による不正貸付の指示に盲目的に従い、本社のリスク管理体制も機能不全に陥った。その意味で、「組織文化の過剰性のリスク」が発現した事例と認められる。

経営実践上の含意としては、本事件が最終的に創業家の支配体制の崩壊につながったことを他山の石として、経営者絶対型の組織文化に陥りやすい同族企業などでは、経営者に対する過度の従順さはむしろ有害であるとの自覚を持つことが必要である。具体的対策としては、樋口(2012)が指摘するように、組織文化の過剰性の解消につながる対抗文化(手続き重視型の組織文化など)を経営者の誘導により創出する組織文化改革が有用である⁽¹⁹⁾。

6.2 会計監査の制度的欠陥

日本では、エンロン事件を契機に日米で会計不正事件が続出したことを踏まえ、2003年に公認会計士法を改正し、公認会計士の使命・職責の明確化、公認会計士の独立性の強化、公認会計士に対する監視・監督体制の充実・強化などの対策を実施した。しかしその後、以下に示すとおり、財務書類の重大な虚偽を意図的あるいは重大な過失によって看過したために、監査法人が行政処分を受けたケースが散見される⁽²⁰⁾。

- ・新日本有限責任監査法人(2012年7月, オリンパス事件で業務改善命令)
- ・有限責任あずさ監査法人(2012年7月, オリンパス事件で業務改善命令)
- ・有限責任あずさ監査法人(2012年7月, 中道機械事件で戒告)
- ・新日本有限責任監査法人(2011年7月, ネクストウェア事件で戒告)
- ・監査法人ウイングパートナーズ(2009年7月, ゼンテック・テクノロジー・ジャパン事件で業務停止1ヶ月)
- ・監査法人夏目事務所(2008年10月, セタ事件で業務停止1ヶ月)
- ・ビーエー東京監査法人(2007年11月, サンビシ事件で業務停止1ヶ月)
- ・麹町監査法人・監査法人つばき(2007年4月, TTG ホールディングス事件で戒告)
- ・日栄監査法人(2006年11月, ケイビー事件で戒告)

(19) 大王製紙特別調査委員会(2011)は、「大株主であり役員でもある創業家による権限濫用を防止するという観点からは、特段のルール(規程)整備や監査は実施されておらず、そのような問題意識も希薄であった」(同19頁)と指摘し、経営者の暴走を防ぐための内部統制制度を重視している。しかし、経営者絶対型の組織文化が過度に存在する状態では、いかなる内部統制制度も運用が形骸化することは避けられない。

(20) この他に、2008年10月に隆盛監査法人がプロデュース事件で、2006年6月に港陽監査法人がライブドア事件で、いずれも会社側と共謀していたことが発覚したが、両監査法人は自主解散したために行政処分を受けなかった。また、行政処分が下されたケースではないが、樋口(2009)は、加ト吉循環取引事件の潜在的原因の一つとして、みすず監査法人(旧中央青山監査法人)による会計監査が不十分であった点を指摘した(同174-175頁)。

・中央青山監査法人（2006年5月、カネボウ事件で業務停止2ヶ月）

まさに会計監査の意義が問われかねない状況に陥っているが、その背景にあるのが、我が国の会計監査の制度的欠陥である。現行制度は、会計監査の受益者は一般投資家であるが、会計監査人に報酬を支払うのは被監査企業という捩れ状態にある。

この点について小島（2010）は、「（公認会計士が）チェックをしている側の経営者（会社）から、監査報酬を受け取っている制度的欠陥」（同89頁）として、「公認会計士制度の抜本的な変革、あるいは制度の廃止を視野に入れた新しい制度を導入しなければならない」（同91頁）と論じた。また、公認会計士・監査審査会（2013）は、「インセンティブのねじれ」として、「被監査人が監査人の選任議案を決定し、監査人の報酬を決定している。（中略）端的には、監査を受ける人間が、監査をする人間を選任し、その報酬を決定しているのは、「独立性に反しないか」、「利益相反取引ではないか」（同20頁）と指摘した⁽²¹⁾。

会計監査は、外部から監査内容の品質を評価することが困難であるために情報の非対称性（asymmetric information）が成立し、本来的にモラル・ハザードによる問題行動が生じやすい業務である。それに加えて、この「インセンティブのねじれ」を内包した現行制度では、公認会計士が企業側に迎合するあまり、監査内容を歪めてしまう問題を解決することは難しく、抜本的な制度改革が必要と思量する。

おわりに

本研究は、組織不祥事を誘発するメカニズムの類型として、「組織文化の過剰性のリスク」を抽出した。このリスクが観察されたのは、樋口（2012）で取り上げた海上自衛隊イージス防衛秘密流出事件、加ト吉循環取引事件、赤福食品衛生法等違反事件及び中国電力島根原発点検時期超過事件に続き、本事件で5件目となる。その意味では、「組織文化の過剰性のリスク」を最も基本的な組織不祥事リスクの一つと理解してよいだろう。

次に、これまでの会計監査の研究は、既存の制度的枠組みを前提とした技術論が中心であり、会計監査人が財務書類の重大な虚偽を意図的あるいは重大な過失により看過したケースは、一部の不心得者による逸脱行為と看做され、研究対象から外れていた。今後、不正会計事件の事例分析を蓄積すべきことは勿論であるが、「インセンティブのねじれ」及び情報の非対称性によるモラル・ハザードの問題を踏まえて、制度設計に関する議論が展開されることを強く期待する。

最後に、事例分析という本稿のテーマからは外れるが、組織不祥事に対する今後の取組に関わる問題として、大王製紙特別調査委員会の委員選定について論じる。

大王製紙特別調査委員会（2011）は、委員の選定に関して、日本弁護士連合会の「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」（日本弁護士連合会（2010））を参考にしたと述べる（同1頁）。しかし、同委員会の5人の委員の中に同社の己社外監査役及び庚常務取締役が含まれている（他の3人は弁護士）ことには疑問を呈さざるを得ない。

日本弁護士連合会（2010）は、その基本原則に「企業等から独立した委員のみをもって構成」（同1頁）と規定し、さらに「第2. 第三者委員会の独立性、中立性についての指針」

(21) その解決のための選択肢として、被監査会社が第三者機関を通じて監査報酬を支払う方式と、証券取引所が監査報酬を支払う方式を提示した（同21頁）。

に「企業等と利害関係を有する者は、委員に就任することができない」（同4頁）と明記する。庚常務取締役が利害関係者に該当することは言うまでもない。

社外役員については、日本弁護士連合会（2010）は、「直ちに「利害関係を有する者」に該当するものではなく、ケース・バイ・ケースで判断されることになろう」（同4頁）としている。しかし、己社外監査役は、2008年から大王製紙の社外監査役を務め、前述のとおり本件貸付に関する有価証券報告書の記載を看過した件について不作為責任を追及されるべき当事者であり、委員として相応しくない。

以上の問題について、大王製紙特別調査委員会（2011）は、「委員には社内の者も含まれているが、1か月半程度の短時間で、経営トップの不祥事を許した大王製紙の体質を解明するという極めて困難な課題に取り組むためには、会社からの膨大な資料の入手と、正確な情報収集を円滑に行う必要があり、大王製紙社内の者も委員として参加したことは有益であった」（同2頁）と弁明している。

しかし、第三者委員会を設置する意義は、その名称が示すとおり、第三者としての独立性と中立性にある。調査を迅速かつ円滑に行うために、それらを犠牲にするのは本末転倒と言わざるを得ない。

ちなみに、大王製紙特別調査委員会（2011）については、創業家による会社支配を繰り返し批判する一方で、現経営陣の責任に関しては追及が不足し、内容が偏向しているのではないかとの印象を否めない。今後、第三者委員会を設置する場合には、こうした疑いを避ける意味でも、「瓜田不納履 李下不正冠」の発想で委員の人選を行うべきであろう。

参考文献

- 公認会計士・監査審査会（2013）『監査事務所検査結果事例集の公表にあたって 一外部監査の実態把握等のために―』
- 小島大徳（2010）「未熟な公認会計士制度を支える罪深き監査論」『国際経営論集』40, 83-95頁
- 大王製紙（2011a）『有価証券報告書（第100期）』
- 大王製紙（2011b）『監査法人による過年度決算調査の過程において指摘された事項に基づく過年度有価証券報告書、決算短信等の訂正に関するお知らせ』（2011年12月12日）
- 大王製紙株式会社元会長への貸付金問題に関する特別調査委員会（大王製紙特別調査委員会）（2011）『調査報告書』
- 東京地裁平成24年10月10日判決（平成23年特（わ）第2370号，第2464号）
- 東京高裁平成25年2月28日判決（平成24年（う）第2074号）
- トーマツ（2011）『業務及び財産の状況に関する説明書類 第44期』
- 日本弁護士連合会（2010）『企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン』
- 樋口晴彦（2009）『不祥事は財産だ プラスに転じる組織行動の基本則』祥伝社
- 樋口晴彦（2012）『組織不祥事研究 組織不祥事を引き起こす潜在的原因の解明』白桃書房
- 樋口晴彦（2013）「日本における社外取締役の現状と課題 一その独立性と機能の確保を中心に―」『千葉商大紀要』第50巻第2号，63-82頁

—Abstract—

Study of the Aggravated-Breach-of-Trust Case by the Chairman of the Board in the Daio Paper Corporation

The study pointed out three latent causes of the case: the organizational culture of unconditional obedience to the top, improper accounting audit and malfunction of outside auditors. Additionally it showed the risk of excessively strong organizational culture as a typical mechanism to induce organizational misconducts, and raised issues about the institutional defects of the audit system in Japan.