

認識があるにもかかわらず、これを看過してきたといえる。

イ その他取締役

現在取締役の地位にある石塚氏以外の取締役については、本調査において、中川氏による利益相反取引及び競業取引に関与したことを裏付ける資料は顕出されなかった。

しかし、ジョイと東京貴宝との間に直接的な取引はないものの、いずれの取締役も、ジョイが中川氏に関連する取引先であり、東京貴宝主催の展示会にジョイが出店し、中川氏がその営業を行っていた事実を認識している。そうだとすれば、石塚氏以外の取締役についても、取締役会の一員として、ジョイを利用した利益相反取引又は競業取引の可能性を認識し得た。その上、中川氏に対してジョイの実態についての報告を求めるなど、調査をすることは可能であった。それにもかかわらず、中川氏に対する恐怖心などを理由に、いずれの取締役も何ら調査を行っていない。

(4) 利益相反取引・競業取引に関する監査役及び会計監査人の監査の状況

ア 監査役について

東京貴宝の監査役は、監査方針や監査計画を策定することはなく、監査役から会計監査人に監査の状況が報告されることもなかった。加えて、監査役会は毎月1回開催されているものの、経理部長から月次試算表の説明を一方的に受けるだけであり、監査役は、取締役の業務執行に対する監視機能を全く果たしていなかった。

監査役は、中川氏によるジョイに関する様々な隠蔽工作があったことを考慮に入れても、自ら監査に必要な社内情報に接することのできた立場にあった点において、利益相反取引及び競業取引について認識可能性があったと考えられる。

イ 会計監査人について

東京貴宝の会計監査人は、東京貴宝が平成10年（1998年）に行った株式公開に先立ち、東京貴宝の子会社等の整理に関与し、第41期（平成12年（2000年）3月期）から第48期（平成19年（2007年）3月期）までの間は、有価証券報告書の「事業の概要」において「子会社」として新大光宝石を記載する等していたため、東京貴宝の会計監査業務を行う中で、新大光宝石から商号変更後のジョイに関する利益相反取引及び競業取引についての認識可能性がないと判断することはできない。しかし、会計監査人は、中川氏によるジョイに関する様々な隠蔽工作の結果、東京貴宝から提供された資料に基づき監査業務を行わざるを得なかったことに鑑み、中川氏の行ってきた利益相反取引及び競業取引についての会計監査人の具体的な認識可能性を認定するには至らなかった。

(5) 損害について

ア 利益相反取引に関する損害

中川氏がイースト、プラス及びジョイを利用して行った利益相反取引を通じて、イースト、プラス及びジョイの各社に利益の付け替えがなされている。この利益は、イースト、プラス及びジョイを介さずに東京貴宝が第三者に商品を販売した場合には東京貴宝の利益として計上すべきものであり、東京貴宝に生じた損害と評価できる。

イ 競業避止義務に関する損害

会社法上、競業取引により取締役又は第三者が得た利益の額が会社の被った損害の額であると推定される（会社法 423 条 2 項）。したがって、ジョイが得た利益の額の合計が、東京貴宝に生じた損害と推定される。

2 T3 等への金融支援

前述のとおり、中川氏は、売買という形式を採りながら、実質は、T3 等への金融支援の目的で、東京貴宝の資金を用いて、T3 等の有する商品在庫を担保に、貸付を行ってきた。

かかる行為は、財務諸表の対外的な信用を損ねるおそれのある行為である。また、中川氏は、T2 を介在させることによって、T3 等の貸付先に対する信用調査を行うこともなく、独断で融資を行ったと同視できる行為を行っており、当該行為により、東京貴宝は貸付金が回収不能となるリスクを負うこととなる。そのため、当委員会は、中川氏の当該行為は、取締役としての適正な職務執行の範囲を逸脱するものであり、取締役としての善管注意義務に違反する可能性がある行為であると評価した。

第5章 原因分析

本件不適切行為は、第3章・第4章で述べたとおり、中川氏の独断によって行われてきたものであるが、かかる行為が、長年にわたり継続してきたのは、様々な原因が複合的に組み合わさった結果であると認められた。そこで、以下では、当委員会が認定した本件不適切行為の原因をそれぞれ詳述する。

第1 中川氏によるワンマン経営の弊害

1 ワンマン経営の常態化

東京貴宝では、長年、中川氏による強力なリーダーシップの下で企業経営が行われてきたが、その反面、中川氏の下にあらゆる権限が一極集中するようになった。

その結果、東京貴宝では、他の役職員が中川氏の意味決定に対して意見を具申することや、仮に中川氏と異なる意見を具申したとしても、東京貴宝の意味決定に反映されることがほとんどない状態となっていた。例えば、取締役会においては、中川氏が他の取締役に対して一方的に意見を述べたり説明を行ったりし、他の取締役はそれを黙って聞いているというだけで大半の時間が経過することが多く、また、中川氏の見解に対しては基本的に誰も異を唱えることがないため、取締役会で議論が交わされるようなこともないとのことである [3]。また、朝礼ミーティングの際に、中川氏が、部下に対して、「この組織の中で私が社長をやっています。私を尊敬しなさいとまでは言いませんが、当たり前前の敬意が持てない、無視したり、バカにするなら、会社を辞めなさい。辞めるのを待つのではなく排除します。」といった強圧的ともとれる発言をしばしば行ってきたとのことであった。さらに、当委員会が役職員に対して行ったヒアリングでは、中川氏の営業方針に反した意見をした者が、突如として降格させられたことがあった旨述べる者もいた。

加えて、東京貴宝では、中川氏が、一切の業務・情報を管理し、他の役職員がチェックすることができない「社長案件」と呼ばれる案件も容認されていた。すなわち、本件不適切行為は、中川氏のみが管轄する「社長案件」と呼ばれるものに関連して生じているところ、「社長案件」は、中川氏自ら又は同人の指示を受けた特定の役職員のみが売上傳票及び帳簿の作成等を担当しており [4]、他の役職員には具体的な取引の内容や情報は秘匿されていた。そのため、東京貴宝の役職員の中で、「社長案件」の存在自体を認識している者は少なくなかったものの、同人らも、具体的な取引内容や経済的合理性の有無等の不適切性については十分に把握していなかった。

以上のとおり、東京貴宝では、中川氏による「ワンマン経営」が常態化していたものである。

³ 当委員会において、平成25年(2013年)4月以降の取締役会議事録を確認したところ、取締役会において他の取締役が意見を表明したり、議論が交わされたりした形跡は一切残されていなかった。

⁴ なお、本件不適切行為が行われた大半の時期において、イースト、プラス及びジョイには実際の作業に従事する固有の従業員がおらず、当該3社についても、中川氏の指示を受けた東京貴宝の特定の役職員が売上・仕入伝票を起票し、帳簿、決算書及び確定申告書の作成等を担当していた。

2 ワンマン経営を可能ならしめた要因

中川氏による「ワンマン経営」を可能ならしめた要因として、大要、下記(1)及び(2)の事情があるものと考えられる。

(1) 創業者からの信頼と創業者の退任による地位の確立

東京貴宝は、昭和35年(1960年)11月に政木喜三郎氏が設立し、それ以降、平成15年(2003年)6月まで、約45年間にわたって、同人が単独で代表取締役を務めていた。この間、昭和41年(1966年)4月に中川氏が東京貴宝に入社し、政木喜三郎氏と業務を共にしてきたが、中川氏は、持ち前の営業能力や企画力の高さから東京貴宝の業績を大きく拡大させ、平成10年(1998年)12月の株式公開を成功させた。このような能力の高さや功績等により、政木喜三郎氏は、中川氏に対して厚い信頼を寄せていた。

その後、平成15年(2003年)6月、政木喜三郎氏は、代表取締役会長に就任し、当時取締役副社長であった中川氏が代表取締役に就任したことによって、代表取締役2名体制となった。さらに、平成16年(2004年)には政木喜三郎氏が代表取締役を退き、中川氏が単独で東京貴宝の代表取締役を務めるようになった。

そして、政木喜三郎氏は、上記のとおり中川氏に厚い信頼を寄せていたことから、代表取締役退任以降、東京貴宝の経営を一任し、自らは経営に関与しないようになった。これにより、中川氏は、東京貴宝における自らの地位を絶対的なものとした。

この点、東京貴宝では、政木喜三郎氏に加えて、その弟である政木安彦氏(昭和62年(1987年)4月に取締役、平成2年(1990年)6月に常務取締役、平成21年(2009年)6月に監査役)、娘である政木みどり氏(昭和57年(1982年)4年に監査役、平成15年(2003年)6月に取締役、平成28年(2016年)6月に再度監査役)、その孫である政木喜仁氏(平成27年(2015年)6月に取締役)など複数の政木家の人間が会社の要職についている。

このように組織体制上は政木家の影響力が色濃く残る体制のもとで、中川氏は、創業者である政木喜三郎氏からの信認を得、結果的に政木家の庇護を受ける形で、東京貴宝において独断で活動できる確固たる地位を築き上げたものと認められる。ただし、後述するようにこれらの政木家による中川氏に対する牽制効果は全く発揮されなかった。

以上のとおり、政木喜三郎氏からの厚い信頼や同人の代表取締役の退任という事情が、中川氏を、他を寄せ付けない地位に押し上げたものであり、中川氏による「ワンマン経営」を可能ならしめた背景の一つと考えられる。

(2) 東京貴宝の組織上の問題

ア 取締役の役職体制及び役員を選任

政木喜三郎氏が代表取締役社長であった間の東京貴宝では、代表取締役社長を頂点として、「取締役副社長」、「専務取締役」、「常務取締役」など、取締役内に明確な序列が設けられていた。

これに対し、中川氏が単独で代表取締役を務めるようになった平成 16 年（2004 年）以降は、中川氏の「代取と平取りで行きます。」という鶴の一声により、代表取締役社長以下の取締役は全て肩書のない「取締役」として、同列に扱われるようになった。

その結果、取締役の役職体制上、中川氏と「それ以外の取締役」という構図が明確に打ち出されることになった。

また、政木喜三郎氏の代表取締役退任以降、中川氏は、東京貴宝の取締役及び監査役の候補者を自らの独断で選定していた。

そして、中川氏は、ときには創業者一族である政木家の人間を役員に選定することで政木喜三郎氏に配慮しつつも、基本的には自らの指示に従う・与しやすい人間を取締役及び監査役の候補者に選定していたと認められ、取締役及び監査役の監視が自らの行為に及びにくい状況を作成していた。

イ 東京貴宝における各種権限の掌握

中川氏は、東京貴宝におけるあらゆる決定権を掌握していた。

例えば、中川氏は、東京貴宝の従業員の業務内容の変更、配置転換、給与額、地位の昇格・降格及び解雇等の人事権を事実上独断で行使できたため、自分にとって都合の悪い人間を排除し、都合の良い人間のみ重宝することができたものと考えられる。

この点、当委員会がヒアリングした東京貴宝の役職員のうち複数名は、「中川氏は、実際に、独断で人事権を行使することが多々ある」旨を述べていた（上記朝礼ミーティングの際の発言も、中川氏が恣意的に人事権を行使できることを誇示したものと窺われる。）⁵。また、中川氏は、東京貴宝の内部書類に、特段理由も示さず特定の従業員について「〇〇さんに 12 月辞めてもらいます。」などと記載して管理部に交付している事実も確認された。このような事情から、東京貴宝の役職員は、中川氏と対立したり、中川氏の意に沿わない意見を表明することによって、自己に人事上の不利益が及ぶことを恐れていた。

また、東京貴宝においては、稟議の際に、中川氏が最初に決裁印を押した稟議書が他の関係役職員に回付されるということがしばしば行われており、他の役職員が事実上、反対意見を述べられない方法が採られることがあった。

⁵ 当委員会が実施した役職員ヒアリングにおいて、複数名のヒアリング対象者が、中川氏と対立したことにより、役職を解かれたり、左遷されたりした役職員がいる旨述べている。当委員会としては、上記事実の存否を確認したわけではないが、東京貴宝の役職員において、中川氏と対立することにより人事上の不利益が及ぶ可能性があるということは一定の共通認識となっていたものと思われる。

このように、中川氏は、人事上・営業上の決定権を含む東京貴宝のあらゆる決定権を掌握していた。

(3) 小括

以上に述べたとおり、東京貴宝においては、中川氏の意向に反した意見や行動が許されないという意味と、中川氏のみが自ら関与する営業案件としての「社長案件」が存在するという意味による「ワンマン経営」が常態化していたところ、このような「ワンマン経営」を原因として、中川氏は、本件不適切行為を実行し、また継続していたものと認められる。

第2 取締役（会）・監査役（会）による監視機能の不全

本件不適切行為は、代表取締役による不適切行為であることから、これを防止又は是正するためには、取締役及び監査役が適切に監視機能を果たしていることが極めて重要である。しかしながら、以下のとおり、東京貴宝においては、取締役・監査役の監視機能が全く果たされていなかった。

1 本件不適切行為の発見可能性

本調査では、本件不適切行為に関与する役職員が特定の者に限定されていたこともあり、本件不適切行為に関与していた取締役を除いて、東京貴宝の取締役・監査役が、本件不適切行為を明確に認識していたという事実を認定するには至らなかった。

しかしながら、東京貴宝においては、中川氏が、同人が管理する鞆の中に「社長在庫」を保管していること、「社長在庫」に関する売上傳票を作成・管理していることは多くの役職員の知るところになっていたものである。

したがって、代表取締役のみが管理する在庫があり、かつ、代表取締役自ら売上傳票を作成・管理しているという、通常の上場会社では考え難い状況に鑑みると、中川氏が関与する「社長在庫」については、何らかの不適切行為が行われている可能性があるのではないかと懸念を抱くことは十分に可能であったといえる。

そして、東京貴宝の取締役・監査役が、適切に監視義務を果たしてさえいれば、本件不適切行為の端緒をつかむことも十分に可能であったと思われる。

2 取締役（会）・監査役（会）による監視機能の不全

上記のとおり本件不適切行為の発見可能性がありながら、東京貴宝における取締役・監査役は、以下のとおり、自己の監視機能を一切果たしていなかったと評価する。

すなわち、東京貴宝の取締役会においては、中川氏が他の取締役に対して一方的に意見を述べたり説明を行ったりし、他の取締役はそれを黙って聞いているというだけで大半の時間が経過することが多く、また、中川氏の意見に対しては基本的に誰も異を唱える

ことがないため、取締役会で議論が交わされるようなこともなかった。また、一部の取締役は、「社長在庫」という不適切行為が窺われるような在庫が存在していることを認識していたにもかかわらず、監査役、会計監査人にそのような案件が存在していることを報告することもなかった。このように、東京貴宝の取締役は、監視機能を全く果たしていなかった。

東京貴宝は、監査役について、有価証券報告書やコーポレート・ガバナンス報告書において、「各監査役は監査役会が定めた監査の方針、監査計画、業務分担等に従い、取締役会に出席し、意見を述べるなど、取締役の業務執行が適正かどうかの監査を行っております。また内部監査部門である経営企画室及び会計監査人と連携を密にして、監査の実効性の向上及び内部統制機能の強化に努めております。」などと記載して開示をしている。ところが、実際の監査役は、監査方針や監査計画を策定することもなく、会計監査人に対し監査の状況を報告することもなかった。加えて、毎月1回開催される監査役会では、経理部長から月次試算表の説明を一方的に受けるだけであり、監査役は、監視機能を全く果たしていなかった。

以上のとおり、東京貴宝の取締役・監査役は、監視機能を一切果たしていなかったものと認められる。

なお、東京貴宝において、ほとんどの取締役・監査役は、自らの印章を管理部に預けており、議事録の記載事項を確認することなく、議事録の作成・押印を管理部に任せきりにしていた^[6]。また、開催された事実がないにもかかわらず管理部において取締役会・監査役会の議事録が作成されることも年に数回ほどあった。かかる事実は、取締役・監査役が、自己の役員としての業務に無関心であることを窺わせるものである。

第3 役員のリスク認識及びコンプライアンス意識の欠如

社内アンケート調査の結果によれば、中川氏に限らず、中川氏以外の役員らも本件不適切行為を認識していたはずである、旨述べる者が多数いた。

この点、当委員会が実施した役員らに対するヒアリングにおいて、東京貴宝の役員らのうち本件不適切行為の全容を認識していた旨を述べる役員は皆無であり、調査手法や時間的な限界のある本調査の限りにおいて、東京貴宝の役員らが、本件不適切行為の全容を認識していたことを認めるに足る客観的資料も見当たらなかった。したがって、当委員会として、東京貴宝の役員ら全員が、本件不適切行為の全容を認識していたと認めることはできなかった。

他方で、東京貴宝の一部の役員は、東京貴宝が、ジョイ、イースト又はプラスと取引をしていたこと自体は認識していたと認め、かかる供述に沿う客観的資料も存在した。また、ジョイ、イースト又はプラスが、中川氏と関連する会社であることを認識していたことを認める役員も複数名おり、加えて、中川氏の親族が、ジョイ、イースト又はプラスの株式を多数

⁶ 数名の役員は、取締役会議事録・監査役会議事録自体を確認したことがないとすら述べている。

保有していることを認識していたことを認める役員もいた。したがって、実際には東京貴宝の役員らが本件不適切行為の全容を認識していなかったとしても、東京貴宝の個々の役員らが認識していた（限定的な）事実関係を、取締役会等で適切に共有していれば、東京貴宝の役員らが本件不適切行為の全容を認識することは可能であったといえる。

それにもかかわらず、東京貴宝の取締役会及び監査役会等において、東京貴宝の役員らが認識していた本件不適切行為に係る事実関係の共有がなされなかった原因は、東京貴宝の個々の役員らのリスク認識が甘かったため、ワンマン経営によって生じうる中川氏の暴走のリスクに気付かず、かつ、自分が認識していた（限定的な）事実関係が、不適切行為発見の端緒としてまま指摘される事実であることに気付かなかったことにあると考えられる。

また、東京貴宝の役員らが、かかるリスクを正視せず、問題意識を持って改善のために何らかの行動を起こさなかったのは、東京貴宝が、長年、中川氏による強力なリーダーシップにより経営されたことが一因となっていると考えられるが、より根本的には、東京貴宝の役員らが、上場会社の役員として、自らが代表取締役の職務執行を監視する責務を負っていることの認識に欠けていたことにあると考えられる。したがって、東京貴宝の役員らは、コンプライアンス意識が決定的に欠如していたと指摘せざるを得ない。

この点、当委員会が東京貴宝の役員に対してヒアリングしたところ、競業行為や利益相反行為の禁止等、取締役が負う義務すら把握していなかった旨を明言する者もあり、上場会社の役員としては、通常考えられないレベルのコンプライアンス意識しか有しない役員もいた。

第4 内部通報制度の不存在

社内アンケート調査の結果によれば、東京貴宝の従業員の中には、東京貴宝がジョイ、イースト又はプラスと取引していること、これらの会社が中川氏との関係性が深いと思われることを認識している者も相当数おり、当初事案の発覚前から当該取引は不適切なのではないかという問題意識を有していた従業員も一定数いることが認められた。しかしながら、東京貴宝には内部通報制度が設けられておらず、これらの従業員の問題意識が、本件不適切行為の歯止めとなることはなかった。

なお、当委員会がこれらの従業員に対しヒアリングしたところ、「今回の件について違和感があったが、多大な権限を有する代表取締役自らの行為を、一従業員にすぎない私が止められるとは思わなかったし、代表取締役自身の行為であるため、この問題意識を誰に伝えればいいのかも分からなかった」旨の意見を述べる者もいた。

上述のとおり、中川氏以外の役員が、本件不適切行為の歯止めとして機能することがなかった実情に鑑みれば、内部通報制度として内部窓口を設置していたとしても、従業員の問題意識を的確に認知し、権限を一手に掌握する代表取締役の暴走を止めることができたかは疑問がある。もっとも、内部通報制度の一環として経営陣から独立した外部窓口を設置する等の工夫がなされていれば、より早期に本件不適切行為を止めるきっかけになり得たもの

と考えられる。

第5 内部監査部門の体制不備及び機能不全

東京貴宝の有価証券報告書によれば、東京貴宝では、内部監査部門として経営企画室が存在し、監査役会や会計監査人と連携を取りながら、監査役会の監査の実効性の向上及び内部統制機能の強化に努めているとされている。

しかしながら、当委員会が現経営企画室長にヒアリングを実施したところ、「経営企画室は、展示会の企画業務等を主に行っており、内部監査業務は行っていない」旨述べている。また、同人は、当委員会が指摘するまで、そもそも自らが経営企画室長に就任していたことすら認識していなかった。

このような事実を踏まえると、経営企画室は、実際には内部監査部門として機能し得る体制設計が全くなされておらず、実際にも内部監査部門として何ら機能していなかった。

また、当委員会が調査する限りにおいて、東京貴宝のその余の組織で、内部監査部門として機能し得る体制設計がなされている組織や、実際に内部監査部門として機能していた組織は見当たらなかった。

したがって、東京貴宝においては、有価証券報告書の記載と異なり、内部監査は完全に形骸化していたものである。

第6章 再発防止に向けた提言

第1 総論

東京貴宝は、平成30年(2018年)11月15日開催の臨時取締役会において、中川氏以外全員の取締役の賛成により、中川氏を解任した。

この点、当委員会としても、本件不適切行為の主たる原因が中川氏にあり、同人の解任が本件不適切行為の再発防止として、直接的な効果が期待し得る方策であることを否定するものではない。もっとも第5章で詳述したとおり、本件不適切行為の原因は複合的なものであり、かつ、本件不適切行為の実行者に対する処分という対処療法的な措置のみでは、今後、東京貴宝で本件不適切行為と同種の不適切行為の再発を防止するための十分な策であるとはいえない。

ましてや東京貴宝が営む貴金属・宝飾品の卸売業は、扱っている商品が経年劣化により価値が損耗しづらい性質を有していることから、市場に同一の製品(又は当該製品を再加工した製品)が延々と存在し続けることが可能であることや、専門的知見がない限り在庫の評価を行うことが困難であること等、本件不適切行為のような会計不正が生じやすい業界といえる。

以上を踏まえ、当委員会としては、以下のとおり、再発防止に向けた提言を行う。

第2 組織風土の改善(独裁的なワンマン経営からの脱却)

第5章で述べたとおり、東京貴宝においては、中川氏による独裁的な「ワンマン経営」が常態化していた。そして、中川氏は、このような「ワンマン経営」を原因として、本件不適切行為を実行し、継続していたものと認められる。したがって、東京貴宝が、新たなスタートを切るためには、まずもって「ワンマン経営」から脱却をしなければならない。

この点、上述のとおり、東京貴宝は、平成30年(2018年)11月15日、中川氏を代表取締役から解任することで中川氏による「ワンマン経営」からの脱却を目指す意思を示した。しかしながら、ワンマン経営を許した役員の意識が改善されず、単に代表取締役を交代するのみで終わらせてしまったとすれば、いずれまた別の役員によるワンマン経営が常態化してしまう可能性は否定できない。

したがって、当委員会としては、新たに選任された代表取締役を含む東京貴宝の役職員に対し、本件不適切行為が発生・継続したことを真摯に反省するとともに、東京貴宝の組織体制上の問題、内部統制上の問題、コンプライアンス上の問題等を改善するため、役員の刷新をも視野に入れた風通しの良い組織風土を構築していくことを期待するものである。

今後、東京貴宝は本件の影響を受け、逆風にさらされると思われる。その中で採るべき方策としては、全社一丸となった「新・東京貴宝」を作り上げることが急務である。そのためには、組織横断的な仕組みや目標管理の徹底など、全社的な取り組みと管理体制の強化は欠かせない。

中川氏が掲げてきた単なる粗利重視ではなく、財務・顧客・内部業務プロセス・人材育成

の4つの視点にバランスよく配慮してKPI【Key Performance Indicator】（重要業績評価指標）を用いて目標管理を行う“バランスト・スコアカード”の導入や、「新・東京貴宝」としてあるべき姿や社長の経営ビジョンなどをコンパクトにまとめた“クレド”（経営理念）の導入など、「強い経営」を目指すために欠かせない経営管理に対する取り組み方の工夫も、組織活性化に有効策となるだろう。

長年にわたり宝飾業界を先導してきた東京貴宝は、社歴、ブランド、業界におけるポジション、様々な人脈やパイプなど、他社にはない「強み」もある。本件については真摯に受け止める必要があることはもちろんだが、「新・東京貴宝」に生まれ変わる大いなる機会でもある。

本件を糧に、全社一丸となった東京貴宝の取り組みを期待したい。

第3 内部統制の再構築

そもそも、不適切行為は内部統制を破って行われる。その内部統制を整備し、運用するのは、経営者である。本件では、中川氏が代表取締役の地位を悪用し、長年にわたり内部統制が無効化され続けてきた。東京貴宝では、このほかにも内部統制に関わる様々な課題が山積している。上場会社として最低限必要となる内部統制の再構築が急務である。

1 取締役による利益相反取引に関するチェック体制の確保

本件不適切行為は、ジョイ・イースト・プラスの中川氏のプライベートカンパニーを通じて行われたものである。

したがって、役員による同種の不適切行為が繰り返されないようにすることが必要である。そのためには、例えば、役員が有するプライベートカンパニーの自己開示を徹底する必要がある。また、現行の規程類上、取引先の与信管理において、当該取引先の信用調査の要否等を代表取締役という特定の役員の専権事項としているところ、一定額以上の取引を行う取引先の信用調査の要否等を取締役会の付議事項とする等、取締役による利益相反取引に関するチェック体制の確保を図ることも考えられる。

2 取締役会・監査役会の機能の正常化

本来、代表取締役による不適切行為を防止又は是正する立場にある取締役又は監査役が、第5章のように監視機能を一切果たしていない現状は、上場会社としては異常ともいふべきであり、本件不適切行為の発生・継続を招いた東京貴宝の役員の責任は極めて重いといわざるを得ない。

今後は、これまでの活動の実績や能力を踏まえて役員の刷新を図ることも視野に入れた上、取締役・監査役による代表取締役その他取締役の業務執行の監視・監督を適切に実行又は強化し、取締役会・監査役会としてのあるべき役割を回復するなどして、内部統制が適切に機能する組織体制を確立する必要がある。

3 内部監査機能の正常化

第 5 章で述べたとおり、東京貴宝では、経営企画室において内部監査を実施するものとされていたが、実際には、内部監査部門として機能しうる体制設計がなされておらず、内部監査部門として何ら機能していなかった。

今後は、経営企画室の体制設計の見直し又は新設の内部監査部門の設置を行った上、役員の業務執行におけるリスク管理、組織統治体制の有効性を検討・評価させるなどして、内部統制システムを有効に機能させる仕組みを構築する必要がある。

4 特定の者への権限集中からの脱却

東京貴宝では、中川氏が解任される以前、取締役の役職体制や役員の選定について、中川氏が単独で決定していたが、このことが第 5 章で述べた独裁的な「ワンマン経営」を招いた要因の一つになっている。したがって、今後は取締役会で協議した上で役職体制を決定するとともに、独立性のある役員を選定する仕組みを構築すべきである。

また、今後は、特定の者に人事権を含むあらゆる権限が集中することのないよう、権限の一極集中を防止する仕組みを構築すべきである。

5 三様監査の体制強化

監査の実効性を高めるには「三様監査」の枠組みが欠かせない。これは、内部監査部門、監査役（会）、公認会計士が三つ巴で協力しあう仕組みを指す。実効性ある三様監査体制の構築が、より効率的で効果的な財務諸表監査に繋がる。

そもそも、企業内部で得られるデータと公認会計士の財務諸表監査で得られるデータの量や質には、大きな差がある。

それゆえ、インサイダー（内部）情報を持ち合わせ、あるいはそうした情報にたやすくアクセスできる内部監査部門や監査役（会）と、不正会計の様々な知識を持ち合わせたプロフェッショナルな公認会計士が協力し合う、そうした三様監査体制を早急に構築する必要がある。

公認会計士が指導性を発揮し、量的・質的に重要なデータを持ち合わせる内部監査部門や監査役（会）が協力し合うことで、今まで以上に細かいメッシュでデータを分析することが可能になる。

その際、CAAT（Computer Assisted Audit Techniques、コンピュータ利用監査技法）を用いることも検討すべきである。CAAT は、不適切行為の予防・発見に効果が期待されるツールであり、量的・質的に重要なデータにアクセスが可能な内部監査が用いることで、実効性ある CAAT を行うことが可能となり、いわゆる精査に近い形でデータを検証できる仕組みを活用できるようにもなる。CAAT を上手に活用することで、会計不正の潜在的リスクの発見にもつながり、監査の品質向上や、より効率的な監査の仕組みがで

きるようになる。

6 情報の共有化

風通しの良い組織づくりが不適切行為の発生・防止には欠かせない。そのために、様々な機会を通じた情報共有の仕組みづくりが必要になる。クロスファンクショナルチームと呼ばれる組織横断的な「場」の設定であったり、親睦を兼ねたレクリエーションの機会を設けることも情報共有に役立つ。

会計不正の予防・発見に関して論じれば、三様監査の枠組みで、不正会計の具体的な手口に関して情報共有する仕組みづくりも欠かせない。例えば、パソコンにログインすると毎回違った表記でコンプライアンスやガバナンスについての留意点を簡潔に示す画面が現れるようにしている企業もある。

様々な工夫により、組織の風通しを良くすることが、これまでの独裁的な経営から脱却する突破口になる。

7 伝票式会計における監査の実効性確保

東京貴宝が採用するいわゆる「伝票式会計」では、伝票を丹念に通査すれば、その異常点を把握できる。昨今 CAAT による仕訳テストが重視されているが、伝票を 1 枚ずつめくる伝票通査の方が有効な場面もある。

本件では、伝票を 1 枚ずつめくることで調査を進めた。伝票通査により、代表取締役社長や取締役営業部長自らが起票している数千万円単位の伝票がまとまって発見された。

そもそも、代表取締役のような権限の高い人物が起票した伝票は異常点である。こうした視点で伝票を見れば、取引の異常性はつかむことができたと考えられる。

今後も伝票式会計を採用するのであれば、伝票に現れる異常点を把握した上で、監査業務に活かす必要がある。

8 業務フローに対する意識醸成

本件では、前述のとおり、売上・仕入が 2 度計上されてしまうことも確認されている。これが、意図的であったか、偶然だったのかは、判然としていないが、こうしたことが起こってしまう根本原因として、各人が業務フローを意識せずに漫然と業務を行っていることが挙げられる。

今後は、取引にあたり、常に業務フローを意識し、問題が生じないようにすべきである。そのためには、工夫も欠かせない。業務フローの理解度をチェックするテストの導入などチェックの仕組みも必要である。

なお、新規に発注する取引フローについては、関係各部署と連携し、正しい処理が行われるように十分配慮すべきことを申し添える。

9 職務分掌規定の見直し

本件において、ジョイとの取引で“楯/シールド”の役目を担ってきたプラスの与信限度の増額申請は、中川氏が起案し、中川氏が決裁したのち、各役員に稟議されており、いわゆる自己承認となっていた。こうしたことが長年にわたり慣例となってきた東京貴宝で、これまでと全く違う意思決定システムを構築することが急務になる。

まずは、職務分掌を明確にし、各業務に責任者を定め権限を譲り、権限内で行われていることを相互にチェックする仕組みづくりが必要である。

10 異常点に対する感度の向上

本件会計不正では、その手口として高額商品も含まれてはいるが、むしろ少額単価のものを大量に取り扱った取引が多数含まれていた。その中には、異常な消化仕入の戻り処理になっている会計不正の手口も含まれていた。

当初、東京貴宝側にこうした兆候を示すも、「少額単価のものが多数あり、こうしたものを対象に循環取引等の不適切行為が行われる可能性は低い」旨の供述がなされていた。

しかしながら、当委員会は丹念に売上傳票や仕入伝票等を精査することで、異常な消化仕入の戻り処理等の痕跡をつかんだ。

こうした事実が物語るのは、「P×Q」で考えることの重要性である。たとえ Price 単価が少額でも、Quantity 数量が大量になれば、相応の取引金額を計上でき、それが会計不正の手口として使われてしまうこともあるということである。

また、第4章第1.3(4)「残高確認回避の痕跡」で指摘したように、本件では売上債権の「入・出・残」に異常点が見られた。

このような「P×Q」や「入・出・残」の異常値などを念頭に置きながら、日常的な経理処理業務や監査等を行う必要がある。

もっとも、異常値というものは「P×Q」、「入・出・残」にとどまらない。外れ値等そのほかの異常点にも留意を図りながら数字を見ていくことが、会計不正と上手に対峙するために必要である。

第4 役員に対するコンプライアンス教育

第5章で述べたとおり、役員らが、中川氏による不適切行為を認識しながら是正できなかったのは、役員らの会計を含む内部統制に係るコンプライアンス意識が著しく欠如していたため、気付きの機会を逸していたことや、代表取締役の職務執行を監視する責務を負っていることの認識を欠いていたことに一因がある。

東京貴宝が上場会社であることや、本章総論で指摘したとおり東京貴宝が営む貴金属・宝飾品の卸売業は扱う商品の性質上、本件不適切行為のような会計不正が生じやすい業界であることからすれば、東京貴宝の役員らのかかる会計や内部統制上のコンプライアンス意識の低さは、極めて由々しき問題である。

東京貴宝は、自らが多数のステークホルダーを有する上場会社であることの自覚と責任をもって、役員らに対するコンプライアンス教育を徹底する必要がある。

第5 内部通報制度の導入

第5章で述べたとおり、本件のような不適切行為の再発防止の観点からは、内部通報制度を導入するとともに、その一環として、経営陣から独立した立場を有する外部窓口を設置する等、東京貴宝の実情に応じて機能する内部通報制度を設計することが必要である。

第6 適切な処分等の実施

本件同様の不適切行為を再発させないためには、本件不適切行為に直接関わった者はもちろんのこと、これを防止すべき立場・機会があったにもかかわらず、その役割を果たせなかった者を含めて、適切な人事上の処分等を実施する必要がある。また、関与の内容によってはその者に対して法的な責任を追及する必要があると考えられ、少なくともその要否の検討は十分に行われるべきである。そして、これらを通じて、そのような行為は許されないことであることを社内に明確に示すことが本件の再発防止に繋がるものとする。

第7章 結語

宝飾業界は市況全体が縮小し、近年、業界でも老舗といわれる宝飾業者の倒産も見受けられる。そのような厳しい経営環境の中、東京貴宝では、一人一人の社員が小さな宝石を販売するために努力を重ね、毎年利益を積み上げ、宝飾業界を代表する卸売業者として事業を継続してきた。

その中で、中川氏がプライベートカンパニーを利用し、かつ、巧妙な隠蔽工作を施し、長年の間、利益相反取引及び競業取引を行い、不当に利益を得ていたことは大変遺憾である。

他方で、中川氏は、プライベートカンパニーで蓄積した利益を原資として、資金協力を求められた取引先メーカーや小売業者に対し、資金支援を行ってきた。東京貴宝も、財政的に厳しい状況にある取引先小売業者に対し、メーカーからの仕入取引の形式を利用して資金支援を行っていた。その結果、生き残ることができた取引先もいるが、そのような資金支援の実態について、東京貴宝が公表していた情報からは知ることができず、中川氏のプライベートカンパニーによる資金支援は、そもそも東京貴宝が得るべき利益を原資とするものである。このような方法による資金支援について、中川氏の独断で行われてきたという問題がある。

東京貴宝が、これまでの中川氏によるワンマン経営の体制を脱却し、通常の株式会社としての機能を回復するためには、数多くの課題をクリアしなければならない。東京貴宝において、本報告書で提言した再発防止策に速やかに着手し、一日も早く証券市場の信頼を回復することが急務である。

今回、本件が発覚したことを契機に、本来得るべき利益の社外流出が止まり、かつ、これまで同様に、社員一人一人が地道な努力を続けることにより、東京貴宝の財政的な環境が好転することが見込まれる。その結果、厳しい環境にある取引先に対し、東京貴宝が透明性をもった形で主体的に支援を行うことも期待される。

当委員会は、今後も東京貴宝が宝飾業界の中心として、輝き続けることを心から願っている。

以上