

調 査 報 告 書

(要約公表版)

2 0 1 7 (平成 2 9) 年 3 月 1 7 日

株式会社三陽商会

特別調査委員会

委員長 弁護士 國 廣 正

委 員 弁護士 芝 昭 彦

委 員 弁護士 中 村 克 己

I. 調査の概要

第1. 特別調査委員会設置の経緯

株式会社三陽商会（以下「三陽商会」）は、平成28年12月上旬、三陽商会が南青山に保有する不動産（以下「青山ビル」）の購入を希望していた個人（以下「A氏」）について、その適性に問題があることを把握したため、直ちに同人物との協議・交渉を打ち切り、以後、一切の関係を遮断した。

三陽商会は、当社の杉浦昌彦前社長（以下「前社長」）とA氏との関係等について、客観的かつ中立的な調査を実施するために、平成29年1月6日、外部の弁護士により構成される特別調査委員会（以下「本調査委員会」）を設置した。

本調査委員会は、前社長とA氏との関係、A氏と三陽商会の取引関係、A氏の交友関係・背後関係について調査を実施すると共に、三陽商会における反社会的勢力及び仕手筋などの反市場的勢力（以下、あわせて「反社会的勢力等」）に関わるリスク管理態勢、コーポレートガバナンスの実状について調査を実施した。

なお、平成29年1月19日発売の週刊誌では、A氏と反社会的勢力とのつながりを示唆する記事が掲載されている。

第2. 本調査委員会の構成

三陽商会の経営から独立した立場で客観的かつ深度のある調査を実施するため、三陽商会と利害関係のない以下の弁護士が委員に就任した。

委員長 國廣 正（国広総合法律事務所 弁護士）

委員 芝 昭彦（芝経営法律事務所 弁護士）

委員 中村 克己（国広総合法律事務所 弁護士）

本調査委員会は、調査担当者として、以下の弁護士2名を指名した。

弁護士 田中 美穂（芝経営法律事務所）

弁護士 池田 晃司（国広総合法律事務所）

また、三陽商会の取引先等に関して反社会的勢力等と関係があるか否かを調査するため専門機関である株式会社JPリサーチ&コンサルティング（以下「JPR&C」）による調査の補助を受けた。

第3. 日本弁護士連合会の「第三者委員会ガイドライン」との関係

本調査委員会は、その独立性を確保し、実効的な調査を実施するため、三陽商会との間で、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」に原則として準拠して調査を行うことを合意した。

第4. 調査方法等

1. 調査期間

本調査委員会は、平成29年1月6日から平成29年3月16日までの間、調査を行った。

2. 本調査委員会が実施した調査の概要

(1) ヒアリング

本調査委員会は、関係者22人に対して、合計約27時間のヒアリングを実施した。

(2) 専門の調査会社を利用した調査及びその検証

本調査委員会は、A氏の交友関係、背後関係等についての調査を専門機関（クロール）に依頼し、その報告を受けるとともに、その正確性、信頼性を検証した。

(3) デジタルフォレンジック調査

本調査委員会は、前社長及び本件に関する三陽商会役職員の会社メール合計約87,000通を対象とし、キーワード検索等により抽出したメールの内容を確認した。

また、本調査委員会は、専門のフォレンジック調査会社を利用して、前社長及び本件に関する三陽商会役員の会社貸与携帯電話を対象とし、メール、メッセージ、LINE等の内容を検証するとともに、通話履歴、登録連絡先等も確認した。

(4) 各種資料の検証

本調査委員会は、三陽商会役員の会社交際費支出履歴、前社長の会社スケジュール表、前社長から任意に提出を受けた各種資料（預金通帳、クレジットカードの取引履歴、前社長個人のスケジュール等が記載された手帳等）を確認した。

また、取締役会議事録、経営会議議事録、稟議書、社長決裁案件資料、各種委員会議事録、各種規程類等や本件に関する商業登記簿、不動産登記簿、各種報道等の調査も実施した。

3. 調査に要した時間

本調査委員会の委員（3名）及び調査担当弁護士（2名）が調査に費やした時間は、合計で約730時間である。

II. 調査により判明した事実

第1. 前社長とA氏との関係

1. 前社長とA氏との親交

前社長とA氏は、約8年前、子供が同じ私立小学校の同級生だったことを機に、学校行事等を通じて親交を深め、飲食等を共にするようになった。

前社長は、出身大学や仕事を通じた広い人脈・交友関係の輪を持っているが、A氏は前社長を通じて、その交友関係の輪の中に加わった。また、A氏もその人脈に通じる人物を前社長に紹介していた。

三陽商会とA氏とのビジネス上の関わりは、平成26年7月にA氏側から前社長に後述する米国のファッションブランドX社の件（以下「X社案件」）が持ち込まれたのが最初であった。

以降、X社案件のほか、いくつかのビジネス案件がA氏と三陽商会との間で検討されることとなった。

2. A氏逮捕後の交友関係

平成28年2月、A氏は、知人女性から3,500万円を詐取した詐欺容疑で警視庁に逮捕され、報道もなされた。本件に関し、同年7月5日、A氏には懲役3年執行猶予4年の有罪判決が下され、これも報道されている。

前社長は、逮捕の事実を知っていたが、友人として自らA氏に連絡を取って、共通の友人との会食を設定するなどして励ましていた。A氏は、前社長に対し、上記詐欺事件について「えん罪である。自分にはめられた」などと説明しており、前社長も長年のつきあひもあってか、こうした説明をそのまま信用していた様子が窺われる。

前社長は、このようにA氏との個人的友人関係を継続していたが、同時に三陽商会の社長としても、A氏が関連する案件（後述第3.）について、これを断ることなく、通常のビジネス案件として取り扱っていた。

3. プライベートジェットによるマカオ・香港旅行

平成28年5、6月頃、A氏から前社長や共通の知人に対し、プライベートジェットによる海外旅行の誘いがあり、これを受けて、同年9月29日から10月2日にかけて、前社長はA氏の手配したプライベートジェットでマカオ・香港旅行に出かけている。当該旅行の参加者は、A氏、A氏の家族、前社長、前社長の知人・友人ら合計10名（後述のY社社長を含む）であった模様である。

A氏は前社長を旅行に誘う際、「プライベートジェットの会社に出資をしている」と述べているが、本調査委員会のヒアリングに対してA氏は出資の事実はなかったと認めている。

本調査委員会は、前社長の電子メールチェック、携帯電話フォレンジック調査、提出を

受けた預金通帳、クレジットカード使用履歴及び手帳等の検証、当該旅行に参加した複数の関係者からのヒアリング等を行ったが、上記旅行期間中、前社長は A 氏家族の滞在費用の一部や観劇費用等を負担していた模様である一方、(プライベートジェットの費用を除いて) 前社長が A 氏側から接待を受けた事実は確認されなかった。

第 2. A 氏の交友関係・背後関係

1. Y 社社長について

A 氏は Y 社社長と近い関係にある。

Y 社社長は A 氏の紹介により、平成 28 年、前社長と知り合うことになった。

Y 社社長は本調査委員会のヒアリングにおいて「三陽商会は純資産に比べて企業価値が低かったため、自分が関わることによって企業再生や時価総額を上げられるのではと思った。そこで、前社長と知り合いであるという A 氏に対して、機会があれば前社長を紹介してくれと話をしていた」と述べており、Y 社社長は A 氏の紹介により、前社長と面識を持つに至ったと認められる。

Y 社社長は、三陽商会との関係で、後述(第 3.)の持合解消株の引受の件(以下「持合株案件」)、軽井沢不動産売却の件(以下「軽井沢案件」)、青山ビル売却の件(以下「青山ビル案件」)に直接、間接に関与することになった。

2. Z 社社長について

A 氏は Z 社社長と近い関係にある。A 氏は Z 社の取締役であったことがある。

Z 社社長は A 氏の紹介により、平成 26 年 7 月、X 社に関連するビジネスの件で、三陽商会との関係を持つに至った。

3. その他の A 氏の背後関係

Y 社社長及び Z 社社長以外の A 氏の背後関係については、プライバシーの関係等、機微情報を含むため、本調査報告書では開示しない。

なお、A 氏の背後関係者と三陽商会とのビジネス上の接点は確認されていない。

第 3. A 氏及びその関係者と三陽商会との取引

1. X 社案件

平成 26 年 7 月、A 氏の紹介により、A 氏及び Z 社社長と三陽商会との間で、米国のファッションブランドである X 社に関連するビジネスについて協議が行われた。しかし、基本的な業務スキームについて合意に至らず、協議はいったん終了した。

その後、平成 28 年 11 月 15 日、X 社が日本進出を本格的に検討しているとして、A 氏は Z 社社長と共に三陽商会を訪問し、前社長らと X 社の件について協議を行った。

11 月 18 日の取締役会において、前社長は、X 社の国内独占販売権取得に関する議題につ

いて報告、説明した。

しかし、後述（４．（３）及び（４））のとおり、社外役員から疑義が出され、A氏に対する調査が行われることになり、その結果、この協議・交渉は、12月8日に打ち切られた。

2. 持合株案件

平成28年1月、三陽商会の取引先から、株式持合い解消の申し出があった。この申し出を受けて、時期は不明であるが、前社長は、A氏から紹介されたY社を取引先が保有する三陽商会株式の引受先候補として想定し、その旨をY社社長に打診していた模様である。

しかし、この件は特段の進展がないままであった。

3. 軽井沢案件

平成28年7月頃、前社長から、三陽商会が軽井沢の遊休不動産売却を考えているとの話を聞き及んだA氏は、前社長に対し、当該物件について自ら購入を希望する旨を伝えたため、同月14日、三陽商会の担当者は、現地の不動産業者とともに、A氏の現地視察に同行した。A氏は当該物件について、三陽商会の希望額（10億円）で購入する方向での意向を表明した。

本件については、A氏からY社社長にも伝えられた。Y社自体には購入意思がなかったが、Y社社長はA氏のために当該物件についての試算表をY社の社員に作成させ、これを前社長に交付した。試算表には、当該物件について4.5億円～5億円が上限との記載があるなど、三陽商会の希望額から大きく乖離する内容であったため、前社長らは当該物件については成約に至る可能性は低いものと判断していた。

なお、A氏と三陽商会との間で不動産取引の話が進んでいること及びA氏に逮捕歴があることについては、平成28年9月頃までに、三陽商会の複数の社内取締役らが認識するに至っていた。しかし、一部の者が逮捕歴のあるような人物との取引を進めることの是非について前社長に確認しているものの、「問題ない」という前社長の言葉で引き下がり、A氏についての調査の実施やA氏との取引の中止を進言する者はなかった。

4. 青山ビル売却の件（青山ビル案件）

（１）前社長からA氏への情報提供

平成28年11月、三陽商会保有の青山ビルについて、金融機関を通じて、130億円での購入希望者がある旨の情報が提供された。

上記の件を聞いた前社長は、A氏と連絡を取り、当該情報（購入希望者の提示額（130億円）を含む）を伝えた。これを受け、A氏は前社長に対して、自己資金の150億円で購入したいと述べた。

前社長は、150億円の自己資金の出所につき、A氏の「個人資産をバージン諸島に置いている」「マネーロンダリングの心配はない」「日本の複数のメガバンクでも口座を開設でき

ている」といった言葉を信用し、詐欺罪で逮捕されたという前歴がある取引相手の属性調査を行うという発想を持たないまま、150億円の具体的な取引案件として社内で話を進めていた。

(2) 11月14日の経営会議

11月14日の経営会議で、前社長から、X社ブランドの国内独占販売権取得に関する件、及び青山ビルの売却に関して、130億円で購入希望者と150億円で購入希望者があることが伝えられた。この際、前社長からA氏の氏名は出なかった模様であるが、いずれにせよ出席者から購入希望者についての質問や確認はなかった。

当該経営会議の後、複数の役員は150億円で購入希望者がA氏個人であることを知った。しかし、逮捕歴を有する者との取引を見直すことや、A氏個人が高額で不動産を購入しようとするということについて、疑問や懸念が示されることはなかった。また、A氏について取引相手としての適性調査の実施が提案されることもなかった。

(3) 11月18日の取締役会

11月18日の取締役会で、前述1.のX社の国内独占販売権取得に関する議題に引き続き、前社長は、青山ビルの売却検討に関する議題として、購入希望のオファーが2件あること、1件が金融機関を通じた130億円の提示、もう1件が非公式ながらX社案件の仲介者であるA氏からの150億円の提示であることを報告した。この時点で、A氏の詐欺容疑による逮捕の事実が明らかにされることはなかった。

この報告を受け、社外取締役と社外監査役より、A氏が個人としての購入希望者であること、また、X社案件の仲介者でもあることから、取引相手として疑義があり、同氏の経歴、人間関係、資金力などの身辺調査を社外の調査会社に委託し徹底的に行うべきとの指摘がなされた。社外役員の見解を受け、前社長は、調査の実施を了承し、同ビル売却の判断については、調査結果の報告を受けた後に再度審議することになった。なお、本件の進捗については調査結果報告を待つこと、その間、両案件は一切進めないこともあわせて合意された。

(4) A氏との関係遮断

12月7日、調査会社より報告書が提出され、前社長その他役職員はその内容を知ることとなった。

12月8日、前社長らは、三陽商会本社でA氏と面談し、三陽商会としての調査の結果、A氏については取引相手として不適切との判断に至ったことから、青山ビル案件、X社案件、軽井沢案件、持合株案件について、全て白紙撤回する旨を申し入れた。これに対して、A氏は、特に異議等を表明することはなく、これを承諾した模様である。

第4. 前社長の認識

1. A氏の資産状況等とそれに対する前社長の認識

(1) A氏の資産状況について

前社長は、A氏の言動から、A氏が150億円の自己資金を動かせる人物と認識していた。

しかし、本調査委員会の調査の結果、A氏が150億円の自己資金を有しているとは認められなかった。

前社長がA氏を資産家と認識した根拠となったのは、A氏の子供が前社長の子供と同じ私立小学校に通っていることに加え、「X社に出資して発言権がある」「Y社に出資しているオーナーである」「渋谷の一等地のマンションのビル一棟のオーナーである」「(前社長を接待した)麻布や六本木の高級ナイトクラブや会員制ラウンジのオーナーである」「プライベートジェットの出資している」等々といったA氏の言動であるが、本調査委員会の調査の結果、これらの言動を基礎づける事実は確認できなかった。

(2) 詐欺罪による逮捕について

前社長はA氏の詐欺罪による逮捕を認識していた。

それを認識した後も、前社長が、A氏との個人的友人関係を継続すると同時に、三陽商会の社長としても、A氏が関連する案件について、通常のビジネス案件として取り扱っていたことは前述のとおりである。

つまり、前社長は、詐欺罪による逮捕を三陽商会の取引相手方としての欠格事由とは認識していなかった。

(3) A氏の属性について

前社長は、A氏が反社会的勢力等に該当する人物あるいはその共生者であるといった認識は有していなかった。この点、本調査委員会による調査でも、A氏自身が反社会的勢力等あるいはその共生者であることを示す証拠は認められなかった。

2. A氏の交友関係・背後関係についての前社長の認識

本調査委員会の調査の結果、本調査報告書で非開示としたA氏の背後関係について、前社長がこれを認識していたことを示す証拠はなかった。

第5. 三陽商会の過去の取引における反社会的勢力等との関係の有無

本調査委員会は、三陽商会と反社会的勢力等との取引関係の有無を確認するため、過去3年間の取引を対象として以下の調査を行った。

1. 調査対象

(1) 取引内容により抽出した支払先に対する調査（「 α 調査」）

三陽商会の取引先のうち、特に反社会的勢力等の関与を注意すべき取引形態を勘定科目から選定し、該当する勘定科目（不動産賃借料／業務委託費・派遣スタッフ／広告宣伝・販促費など）に紐づく支払先を対象として、本調査委員会が設定した選定基準（過去3年間に取引金額が年間100万円を超える支払先。ただし、上場企業およびその連結子会社、銀行や保険会社などの金融機関、社会的インフラを提供する会社、医療機関・学校、あるいはこれらに準ずる対象と本調査委員会が判断した対象を除く。）に基づき抽出した支払先200社と、これら200社の代表取締役、取締役などの役員を適性審査の対象とした。

この結果、調査対象は、1027対象（219商号、808個人名）となった。

(2) 無作為抽出によるサンプリング調査（「 β 調査」）

上記（1）で対象とした勘定科目以外の勘定科目に紐づく支払先を対象として、無作為抽出によるサンプリング調査（カバー率10%）を実施した。

この結果、調査対象は、無作為に抽出した支払先59社と、これら59社の代表取締役、役員を含めた347対象（70商号、277個人名）となった。

(3) 小計

α 調査及び β 調査をあわせた調査対象は1374対象（289商号、1085個人名）となった。

2. 調査方法

上記1.の調査対象に対する、商業登記簿チェック、新聞記事検索、JPR&C独自データベース突合、WEB風評検索等の方法により、反社会的勢力等に該当する、あるいは反社会的勢力等との関係が疑われる取引先の存否の調査を行った。

3. 調査結果

(1) α 調査

反社会的勢力等そのものとは認定できないが、反社会的勢力等との関係が疑われる取引先が1件確認された。

当該取引先については、近年ある法人を買収したところ、当該法人の代表者が反社会的勢力との関係性を持つとされる人物であったため、金融機関や取引先などからの信用性が著しく低下していることを示唆する情報が確認された。なお、当該取引先は、JPR&C独自

のデータベースにより、反社会的勢力等との関係の可能性が確認されたものであり、また当該取引先が問題視されるようになったのは最近であることからすれば、三陽商会が反社会的勢力等にかかわるリスクを認識しながら取引を行っていたとの事実は認められない。

ただし、本調査委員会は、三陽商会に対し、当該取引先との取引関係を検証の上、しかるべき対応を取るよう求めるものである。

(2) β 調査

反社会的勢力等に該当する、あるいは反社会的勢力等との関係が疑われる取引先は確認されなかった。

Ⅲ. 原因論

第1. 問題の所在

A 氏自身は反社会的勢力等と認められないことは前述のとおりである。前社長は A 氏に関連する取引を進めるにあたって A 氏に特別な便宜を図る意思はなく、あくまで三陽商会のためのビジネスとして考えていた。

しかし、A 氏は少なくとも週刊誌で反社会的勢力との関係が取りざたされるような人物であり、昨年、詐欺罪で有罪判決を受けていること（これは一般紙で報道されている）などからすると、一部上場企業であり消費者の信頼を第一にすべきアパレル企業として、A 氏と取引関係に立つこと自体、不適切であった。

そして、A 氏の交友関係・背後関係の調査を実施していれば、早期に関係を終了させることは可能であったが、三陽商会はそれを行わなかった。このような事態を招いた原因としては、前社長の意識面の問題と、組織的な問題点がある。

第2. 意識面の問題点

1. 反社会的勢力等のリスクに対する感度の低さ

前社長は豪放磊落な性格であり、交際範囲が広く、その豊富な人脈を三陽商会のビジネスに積極的に活用してきた。このような前社長のビジネススタイルは、三陽商会にとってメリットをもたらしたことは事実である反面、本件のようなリスクをもたらす諸刃の剣であった。

しかし、前社長（及び三陽商会）は、この点に関するリスクについての認識が不十分であり、必要な備えを怠っていたと言わざるを得ない。

前社長は、A 氏が詐欺罪で警察に逮捕されていたことを認識していた。したがって、A 氏と三陽商会との取引を検討する際には、A 氏の前科前歴の有無、逮捕の対象となった事件の詳細（具体的な犯罪事実、組織的背景の有無、検察の処分内容、裁判の結果等）について関心を持ち、調査をすべきであった。特に、不動産取引は、典型的に反社会的勢力が関与しがちな対象であることや、詐欺的手法がこれらの勢力の常とう手段の一つであることなどからすると、不動産取引と A 氏の詐欺罪での逮捕歴という組み合わせは、反社会的勢力のリスクを想起すべき事情として十分なものであった。にもかかわらず、前社長は詐欺罪による逮捕歴に関する A 氏の弁明を安易に信用しただけでなく、A 氏の個人資産に関する裏付けのない言葉を鵜呑みにし、新規取引相手の属性調査を行うという発想を一切持たないまま、具体的な取引案件として話を進めていた。このような前社長のリスク感度の低さは、三陽商会に大きな危機的状況をもたらしかねないものであった。

2. 上場企業トップとしての自覚の欠如

前社長と A 氏との関係に関しては、そのきっかけ等には不審な点は認められず、プライ

ベートな交友を継続する限りにおいては、三陽商会にとって問題となる可能性は低かったと認められる。

しかし、A氏が個人として三陽商会の不動産の取引先候補となってからは、A氏は前社長とのプライベートな関係を超えて三陽商会といわば公的な関係を持つに至っているのであるから、三陽商会として、A氏が関係をもってよい相手であるかどうかにつき適切なスクリーニングを実施すべきであった。前社長は、三陽商会の代表取締役社長として、自身の知人であるからこそ、公私を峻別し、仮にA氏に逮捕歴が無かったとしても、担当部門に対し新規関係先としての適性チェックを指示しなければならなかった。しかし、前社長はそのような指示をしなかった。

また、前社長は、A氏との間で取引に関する交渉が継続していた最中に、A氏から私的にプライベートジェットでの海外旅行に招待され、それに抵抗なく応じているが、そのような行為はA氏との癒着に基づく利益供与の疑いを招きかねない不適切なものであった。さらに言えば、三陽商会はバーバリーとの契約解消等により業績が低迷し、約250名の社員の希望退職を募らざるをえない苦境にあったが、それと同じ時期に、経営責任を有するトップが上記のような豪奢な海外旅行にでかけることは、苦労を強いられている従業員に対する背信的行為ともいえるものである。

加えて、三陽商会にとっての重要な機密情報である「青山ビルの購入希望者からの130億円のオファー」をA氏にそのまま伝えた行為は、企業秘密の漏洩であるとともに、紹介を受けた金融機関の信用を失いかねない重大な問題であり、トップとしての自覚の欠如の表れと認められる。

第3. 組織的な問題点

1. ガバナンスの問題

前述(Ⅱ. 第3. 3.)のとおり、A氏と三陽商会との間で不動産取引の話が進んでいること及びA氏に逮捕歴があることについては、平成28年9月頃までに、三陽商会の複数の社内取締役らが認識するに至っていた。しかし、一部の者が逮捕歴のあるような人物との取引を進めることの是非について前社長に確認しているものの、「問題ない」という前社長の言葉で引き下がり、A氏についての調査の実施やA氏との取引の中止を進言する者はなかった。

また、前述(Ⅱ. 第3. 4. (2))のとおり、平成28年11月14日の経営会議において、前社長から、A氏が関与しているX社ブランドの国内独占販売権取得に関する件(X社案件)と青山ビルの売却に関する件が報告されたが、その際、X社案件の仲介者や青山ビルの購入希望者がA氏であるとの説明は行われなかった模様である。

経営会議は、全ての社内役員が出席する取締役会に次ぐ重要な会議であり、取締役会に提案する重要案件について、詳細な検討を行うべき場である。にもかかわらず、前社長がX社案件の仲介者や青山ビルの購入希望者がA氏であることを明らかにしなかったことは、

前社長による経営会議の軽視というほかない。また、その後、A氏が購入希望者であること等を知った一部の取締役が、A氏の詐欺罪での逮捕歴を知りつつ何らの対応をとろうとしなかったことも問題である。

この点、平成28年11月18日の取締役会において、A氏の逮捕歴について知らされていなかったにもかかわらず、複数の社外役員がその場でA氏との取引に関する疑義を提示し、調査を求めた結果、A氏との関係が遮断されるに至っている。これは、三陽商会において適切なガバナンス機能が発揮された結果であるという評価もあり得よう。しかし、取締役会における社外役員による牽制はいわば最後の砦である。本件に関しては、前述の前社長の脇の甘さに鑑みれば、取締役会開催以前にA氏に対して会社として何らかの言質を与えていた可能性さえ懸念される状況だったのであり、本件がそのような状況にまで至らなかったことはあくまで僥倖である。

2. リスク管理態勢の問題

(1) リスク管理の取組状況及び問題点

三陽商会が定めた「内部統制システム構築の基本方針」においては、CSR推進委員会、内部統制委員会、内部監査室、法務・コンプライアンス室の活動を通じ、コンプライアンス態勢の充実を図ることとされ、各種リスクに基づく損失の発生防止のための各種規程やマニュアルを策定するとともに、危機管理に関する情報収集、危機発生リスクの分析・評価及び危機発生時に適切な対応を行うための基盤整備を行うこととされている。そして、CSR推進委員会は平成28年に7回、平成27年に8回（この他にCSR全社連絡会議が年2回）、内部統制委員会は平成28年に7回、平成27年に7回開催されており、相応の活動実態が認められる。

しかし、三陽商会においては、組織を取り巻くリスクの再評価を含むリスク管理態勢の見直しが定期的実践されておらず、自身を取り巻くリスクの実態把握とその対策は、必ずしも十分とは言い難い状況であった。

(2) 反社会的勢力等リスク管理態勢の問題点

三陽商会は、バーバリーとの契約解消等により業績が低迷し、約250名の社員の希望退職を募らざるをえない苦境にあったが、他方、時価総額に比較して純資産額が大きい企業でもあった。一般論として、このような状況に置かれた企業は、買収等のターゲットにされやすいが、同じく反社会的勢力等にも狙われやすい。反社会的勢力等は、フロント企業、ハコ企業等を用いるなどその素性を隠して接近してくる。したがって、三陽商会は、自らが狙われやすい状況にあるという明確なリスク認識をもった上で、あらゆるチャンネルでの反社会的勢力等との接触を排除するための万全のリスク管理態勢を構築しなければならない。

この点、三陽商会は、反社会的勢力リスクに関しては、「組織全体として毅然とした態度

で対応し、これら勢力及び団体とは一切関わらない方針を貫く態勢を整備する」としている。

しかし、三陽商会においては、これまで反社会的勢力等のリスクについて役職員に対して教育研修等を行った形跡はなく、同社役職員全体の当該リスクに対する感度は必ずしも高いものではなかった。

また、当該リスクへの対応として三陽商会において明確にルール化されているものは、暴排条項を定めた「反社会的勢力排除に関する覚書」の業務委託契約、売買契約等各種契約書類のひな型への準用のみであり、これ以外に明確に定められたルールやマニュアルは存在しない。したがって、本件のように新規取引先と交渉や取引を開始するための手続において、いつの段階で、誰が、どのようにして反社性や反市場性についてのチェックを行うのかが明確に定められていないという問題があった。

IV. 提言

以下では、再発防止のための基本的な考え方の枠組みを示す。これを受けて、どのような具体的施策を実施するかは、三陽商会に委ねられる。

第1. 役員を意識改革

1. リスク感度を高めるための施策

本件の原因として第一にあげられるのは、前社長の反社会的勢力等に対するリスク感度の低さであるが、これは、前社長だけの問題ではなく、三陽商会の役員全般（社外役員を除く）に通じる問題点である。

したがって、この問題は前社長の退任で片が付くものではなく、すべての社内役員を意識改革を伴わなければ解決しない。

また、反社会的勢力に対するリスク感度を高めることに加え、三陽商会の経営状況を考えると、仕手筋などの反市場的勢力に対するリスク感度を高めることも必須である。

役員のリスク感度を高めるための施策としては、①専門家による研修、②外部の有識者との対話・意見交換などが考えられる。ただし、その研修等は、一般的な知識を与えるものでは効果が薄く、反社会的勢力等の実態やその手口を知り、それに対する具体的対応策まで考えさせる実践的なものでなければならない。また、このような研修等は1回限りではなく、定期的かつ継続的に実施されることが必要である。

さらにいえば、現在、アパレル業界自体が大きな転換点に立たされており、従来のビジネスモデルが大きな変更を余儀なくされている状況を考えると、今後、三陽商会は、従来のビジネスでは想定できなかった新しいリスク（ニュー・リスク）と遭遇することになると思われる。したがって、そこまで見越した意識改革の実行が求められる。

2. 上場企業としての自覚を高めるための施策

三陽商会は、知名度の高い東京証券取引所一部上場の伝統的企業であり、株主、資本市場、消費者、取引先、従業員といった多くのステークホルダーに囲まれた「社会の公器」である。そして、CSR基本方針でも、「社会的存在意義」「企業価値の持続的向上」「ステークホルダーの満足と信頼獲得」を社会的責任の基本として掲げている。

しかし、A氏との取引における前社長の公私混同の対応は、三陽商会の「公器」としての社会的責任の自覚を欠くものであったし、役職員の対応もそれに引きずられたものであった。したがって、三陽商会の役員は、何よりも、社会の公器の一員としての自覚を「意識の中核」とすることが必要である。そして、これがあってはじめて後述のガバナンスやリスク管理態勢も実質的に機能するのであり、これなしにはどのような「形」を作っても意味がない。

この自覚を高めるための具体的な施策としては、前述1.と同じく、①専門家による研修、②外部の有識者との対話・意見交換などが考えられる。

第2. ガバナンス及びリスク管理態勢についての施策

1. 経営会議について（リスク管理機能の明記、監査役会との関係、社外役員のモニタリング）

三陽商会では、経営会議が取締役に次ぐ重要な意思決定機関であるが、その経営会議がリスク管理の役割を果たせていなかった。

したがって、経営会議にリスク管理機能を持たせることが必要である。そのためには、前述の役員の意識改革を前提条件に、経営会議規則に「リスク管理機能」を明記すべきである。

また、監査役会の重点監査項目として、「経営会議に対するリアルタイムでの常勤監査役による監査」を明記すべきである。

さらに、社外取締役、社外監査役によるモニタリングを可能にすることも検討に値する。

2. リスク管理の中核となるポストの設置

リスク管理の中核となるポスト（チーフ・リスク・オフィサー：CRO）の設置が検討に値する。CROには、取締役かそれに準じる立場の者が就くこととし、取締役会及び経営会議への出席権をもつことに加え、社内のすべての情報へのアクセス権を確保すべきである。

CROは、反社会的勢力等に関するリスクはもとより、前述のニュー・リスクを含むあらゆるリスクに柔軟に対応することが求められる。

CROの適時・適切なリスク情報収集・把握と迅速・適切な対応を可能にするためには、実働能力のある事務局の設置が不可欠である。また、CROにはリスク管理の専門性をもつ弁護士をアドバイザーとして選任することも検討に値する。

CROには、トップに対するアドバイス機能に加えて牽制機能も発揮できるよう、社外取締役及び監査役会への報告義務も規則で明記すべきである。

3. 社外役員に対するリスク情報の適時、適切な提供を可能にする仕組み

三陽商会のリスク管理のためには、今後も社外取締役、社外監査役の果たす役割は大きい。その役割を発揮するためには、社外役員に対するリスク情報の適時、適切な提供を可能にする仕組みが必要である。このためには単なる連絡係に止まらないコーポレートガバナンス・コード（原則4-13）の趣旨を実効化する能力のある事務局を設置すべきである。

なお、この際には、前述のCRO事務局が社外役員のための事務局機能を果たすといった工夫も可能であろう。

また、社外取締役と社外監査役による合議体を窓口とする内部通報窓口を設置することも検討に値する（コーポレートガバナンス・コード：補充原則2-5①）。

以 上