



平成 24 年 2 月 7 日

各 位

会 社 名 共同ピーアール株式会社
代表者名 代表取締役社長 山田 明
(JASDAQ・コード番号：2436)
問合せ先 経営企画室 室長 伊藤 誠
(TEL 03-3571-5172)

第三者調査委員会による調査報告書受領のお知らせ

当社は、平成 23 年 12 月 29 日付「第三者調査委員会設置のお知らせ」にて発表いたしましたように、当社前代表取締役社長らによる不正行為などにつき、第三者調査委員会に調査を依頼しておりました。本日、同調査委員会より、調査報告書（別紙全文）を受領いたしましたのでお知らせいたします。

記

1. 第三者調査委員会のメンバーについて

委員長 中原 健夫（弁護士 弁護士法人ほくと総合法律事務所）
委 員 福田 修三（弁護士 弁護士法人ほくと総合法律事務所）
委 員 北澤 繁（公認会計士・税理士 北澤公認会計士事務所）
委 員 高柳 洋一（公認会計士・税理士 高柳公認会計士事務所）

2. 報告書の概要

① A社ルート

内部調査報告書（平成 23 年 12 月 26 日に取締役会が内部調査委員会から受領）において指摘を受けた、当社から A 社に対する 55,649,370 円の支払い（名目上は前渡金であり、平成 21 年 12 月 24 日振込み）は、大橋前社長に対して迂回融資する目的で支払われたものであり、当社から A 社に対する 3,150,000 円の支払い（名目上は施工関係受諾に向けた獲得協力費であり、平成 23 年 3 月 31 日振込み）は、A 社から大橋前社長が個人的に借り入れた 50,000,000 円の金利を含む謝礼としての支払い、と結論付けております。

なお、A 社から当社に対し代金が請求された際、本件前渡金全額を相殺により回収しているため、迂回融資金の元本は A 社から回収されており、当社から A 社に対する 3,150,000 円の支払いに関しては、大橋前社長は平成 23 年 12 月 28 日に当社に全額を返還しております。

② B社ルート

当社が B 社と関係の深い X 社と業務委託料総額 15,750,000 円を支払う旨を約した平

成 23 年 1 月 31 日付「業務委託契約」を締結するとの判断をしたことは、総合的に考慮すれば、契約締結の際に本来行われるべき検討が行われないうちに契約締結の判断をしたものと評価しうるため、「上場企業である共同 P R にとっては著しく不適切と考えられる」と結論付けております。

なお、本件業務委託契約に基づく業務委託料は、大橋前社長の B 社会長からの借入れの金利相当額と認定するのは困難であり、また同借入れの謝礼であると断定するまでには至らないとも判断されております。

③ 同種の不正行為（大橋前社長の個人的な資金需要に対し、当社の資金が流用されるような行為）の有無

結論として、平成 20 年 10 月以降の外注費について、A 社への前渡金及び謝礼の支払いを除き、同種の不正行為（大橋前社長の個人的な資金需要に対し、当社の資金が流用されるような行為）は認められなかったと結論付けております。

④ 共同拓信公関顧問（上海）有限公司（以下「共同拓信」という。）の前渡金 2,000,000 人民元（以下「本件中国前渡金」という。）について

本件中国前渡金の支払は、大橋前社長の出資先に資金が流れたことを示す資料等はなく、同種の不正行為（大橋前社長の個人的な資金需要に対し、当社の資金が流用されるような行為）であるとまでは認められず、上海万博日本広報事務局を受注するための資金として K S 氏に支払われたことが認められるものの、その目的のために費消されたことを示す資料等が見当たらず、実際にいかなる用途に充てられたのか明らかになっていないこと、監査法人に対して提出された K S 氏名義の活動報告書を作成したのが K S 氏ではなく、共同拓信の総経理であった当社 S 取締役（当時）であり、少なくともある時期以降、K S 氏の活動実績は認められないことから、少なくとも会計処理の変更について検討する必要があるとともに、本件中国前渡金の支払いに関して当時の経営判断として合理性が認められるか否かについても検討する必要がある、と結論付けております。

なお、当社としては、④の本件中国前渡金に関して、調査報告書での指摘に基づき会計処理の変更を行うとともに、その支払いに関しては、当時の経営判断の合理性について究明するため、第三者調査委員会の委員に別途新たに調査を依頼しました。

以上

目 次

第 1	委員会設置の経緯と調査の範囲・方法・・・・・・・・・・・・・・・・	5
1	第三者調査委員会設置の経緯	
(1)	内部告発及び内部調査委員会による調査	
(2)	第三者調査委員会の設置	
2	調査の範囲	
(1)	調査対象	
(2)	調査対象会社	
(3)	調査対象期間	
3	調査の方法	
(1)	A 社ルート、B 社・B 社会長ルートに関連する書類、並びに、共同 PR 及び本調査 に必要と判断した範囲の会社関係書類等の調査	
(2)	経理帳票の調査	
(3)	大橋前社長の個人的な資金に関する書類の調査	
(4)	社用パソコンの E メールに関する調査	
(5)	ヒアリング調査	
第 2	大橋前社長の主な資金需要について・・・・・・・・・・・・・・・・	10
1	発端となる事情	
2	大橋前社長の個人的な投資等・借入れ・返済の状況	
(1)	投資等	
(2)	借入れ・返済	
(3)	投資等・借入れ・返済の時系列表	
第 3	A 社ルート・・・・・・・・・・・・・・・・	14
1	結論	
(1)	共同 PR の A 社に対する 55,649,370 円の支払（平成 21 年 12 月 24 日）	
(2)	共同 PR の A 社に対する 3,150,000 円の支払（平成 23 年 2 月 28 日）	
2	前記 1 の結論（1）に関する事実経緯	
(1)	大橋前社長の資金需要	
(2)	平成 21 年 12 月 21 日の取締役会決議	
(3)	共同 PR から A 社への本件前渡金の支払	
(4)	A 社から大橋前社長への振込み	
(5)	大橋前社長から A 社への 3,000,000 円の返金	

- (6) 本件金銭消費貸借契約書の締結
- (7) 大橋前社長が借り入れた 50,000,000 円の使途
- (8) 本件前渡金の回収
- 3 前記 1 の結論 (2) に関する事実経緯
 - (1) 共同 PR・A 社間の本件前渡金の相殺処理
 - (2) A 社への見積書の作成及び請求書の送付依頼
 - (3) 実体のない請求に基づき A 社への支払がなされたこと
 - (4) 大橋前社長が 3,150,000 円を共同 PR に返還していること

第 4 B 社・B 社会長ルート・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・18

- 1 結論
- 2 事実関係
 - (1) B 社との契約関係
 - (2) 成功報酬制の導入
 - (3) 大橋前社長が B 社会長から合計 165,000,000 円を借り入れるに至った経緯
 - (4) 大橋前社長・B 社会長間で金銭消費貸借契約が締結されるに至った経緯
 - (5) X 社との本件業務委託契約締結の経緯
 - (6) 契約締結後の事情
- 3 関係当事者の主張
 - (1) K 前取締役の認識
 - (2) 大橋前社長の認識
 - (3) B 社・B 社会長の認識
- 4 評価・分析
 - (1) 金利相当額か否かについて
 - (2) 借入れに対する謝礼か否かについて
 - (3) 共同 PR にとって本件業務委託契約の締結は適切であったか否か

第 5 同種の不正行為（大橋前社長の個人的な資金需要に対し、共同 PR の資金が流用されるような行為）の有無・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・26

- 1 結論
- 2 上記結論に至った理由
 - (1) 経理帳票の調査
 - (2) 大橋前社長の銀行の預金通帳の調査
 - (3) 本件中国前渡金の支出について
 - (4) 会計処理に関する問題点

第6 原因分析及び再発防止策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・34

1 原因分析

- (1) 大橋前社長の個人的な金銭問題に会社が巻き込まれていったこと
- (2) 幹部自らが不正なスキームを検討したこと
- (3) 取締役会における検証・牽制が働かなかったこと
- (4) 支払処理手続で不当な支払を止められなかったこと
- (5) 契約に関する事前の審査が十分に行われていないこと
- (6) 会社として問題をより早期に発見することができた可能性は否定できないこと

2 再発防止策

- (1) 経営陣の意識
- (2) 取締役相互間の監視及び監査役による監視の強化、並びに組織体制の改革
- (3) 社内の権限の明確化
- (4) 契約審査・管理体制の整備
- (5) 前渡金を支払う場合の検証・牽制機能の強化
- (6) 内部通報制度の充実

第1 委員会設置の経緯と調査の範囲・方法

1 第三者調査委員会設置の経緯

(1) 内部告発及び内部調査委員会による調査

平成23年12月8日、共同ピーアール株式会社（以下「共同PR」という。）の内部者より監査役会に対し、共同PR取締役に関して不正の行為若しくはそのような行為があるのではないかと内部告発がなされ、同月12日、内部調査委員会を設置し、調査を実施した。調査の結果、同月26日、内部調査報告書として公開された事実は概要以下のとおりである。

① 事実関係（A社ルート）

A社に対して前渡しした55,650,000円は、共同PRからA社に振り込まれた直後、A社から共同PRの代表取締役であった大橋榮氏（以下「大橋前社長」という。）に、そのうち53,000,000円が振り込まれた。すなわち、大橋前社長及びS前取締役は、共同PRの資金がA社を迂回して大橋前社長の手許に入る構図を考え、実行したものと認められる。

また、A社から「獲得協力費」名目で請求があり、共同PRからA社に振り込んだ3,150,000円は、前記資金の流れに協力したA社に対する金利に相当する謝礼である。

② 事実関係（B社・B社会長ルート）

X社に対する月額1,050,000円（消費税込）の支払は、X社から共同PRへのコンサルティングに対する報酬ではなく、大橋前社長がB社会長^[1]から個人的に借り入れていた165,000,000円の実質的な金利相当分ないしは謝礼として、計15,000,000円を支払うべく約束した金員の一部であり、本来は大橋前社長個人が支払うべき金利を共同PRがコンサルティング名目で支払っていたものである。

K前取締役は、X社に対する総計15,000,000円相当の金員が実質的には大橋前社長の個人的借入れの金利相当分ないしは謝礼^[2]であることを知りつつ、X社との契約をまとめた。

③ 事実関係（大量保有報告の件）

大橋前社長は平成18年9月ころ、D社からの借入れの際、あるいはそれ以降の追証（証拠金）として大橋前社長個人あるいはTK社が保有する共同PRの株式を担保設定していたと認められるところ、本来であればその旨を大量保有開示制度に基づいて内閣総理大臣（金融庁）へ提出しなければならないのであるが、提出された形跡は認められない。

¹ 内部調査報告書には「B社社長」と記載されているが、本報告書では事実に沿って「B社会長」という記載に修正した。

² 内部調査報告書には「金利相当額」と記載されているが、内部調査報告書の全文の主旨を勘案し、本報告書では「金利相当分ないしは謝礼」という記載に修正した。

(2) 第三者調査委員会の設置

共同 PR は、内部調査報告書の提言に従い、平成 23 年 12 月 29 日、共同 PR と利害関係のない委員で構成される第三者調査委員会（以下「本委員会」という。）を設置した。

本委員会の構成は下記のとおりである。

委員長 中原 健夫（弁護士 弁護士法人ほくと総合法律事務所）

委員 福田 修三（弁護士 弁護士法人ほくと総合法律事務所）

委員 北澤 繁（公認会計士・税理士 北澤公認会計士事務所）

委員 高柳 洋一（公認会計士・税理士 高柳公認会計士事務所）

また、本委員会は、下記の者を補助者として任命し調査の補佐をさせた。

補助者 高橋 康平（弁護士 弁護士法人ほくと総合法律事務所）

2 調査の範囲

(1) 調査対象

本委員会は、外部の中立・公正な立場から、以下の事項を調査（以下「本調査」という。）するために設置されたものである。したがって、本委員会の調査の目的は、以下の調査対象に関する事実の確認と、不適切な行為が認められる場合には、その原因、再発防止策を検証することである。（内部調査報告書に記載されている大橋前社長の大量保有報告の件は、共同 PR の資金に関する問題ではないため、本調査の対象外としている。）

① 内部調査報告書に記載された大橋前社長ら 3 名の行為

② 同種の不正行為（大橋前社長の個人的な資金需要に対し、共同 PR の資金が流用されるような行為）の有無

なお、共同 PR による平成 24 年 1 月 23 日付のリリースによれば、前記②については、単に「同種の不正行為」と表現されているが、本委員会が共同 PR より委託を受けた調査対象は、当初より、前記①に加えて、前記②、すなわち、「同種の不正行為（大橋前社長の個人的な資金需要に対し、共同 PR の資金が流用されるような行為）の有無」であったため、本委員会による調査は、それらの範囲に限定されている。前記リリースにおける前記②の括弧内の説明書きの省略は、本委員会の了承を得たものではなく、共同 PR が判断したものである。

(2) 調査対象会社

共同 PR グループは、国内子会社 3 社及び海外子会社 2 社を抱える企業グループとして形成されていたが、下記の理由により、親会社である共同 PR 及び中国の現地法

人である共同拓信公関顧問（上海）有限公司（以下「共同拓信」という。）^[3]のみを調査対象会社とし（国内子会社3社、韓国の現地法人である韓国共同PR株式会社（以下「韓国共同PR」という。）を除く^[4]。）、共同拓信は、大橋前社長が董事長、S前取締役が総経理であり、日本企業の中国でのPR業務を主として活動していることから、共同PRの共同拓信に対する外注費の支払について確認した。なお、共同拓信が支払う主な外注費は、航空券及び中国のプレスツアー関連費用のため、使途が明確で、相手先が限定されているので、調査対象から除外した。

但し、共同拓信では、平成19年度に前渡金^[5]の支出（上海万博受注工作資金）が行われているため、これについては別途調査対象に加えることとした。

なお、共和ピー・アール株式会社（以下「共和PR」という。）^[6]は、主な外注費の支払について、広告掲載に係る媒体費用を除いてT大学のPR業務受注に際して共和PRから共同PRに対する外注分のみとなっており、共同PR以外への資金の流出が認められないため、調査対象から除外した。また、株式会社共同PRメディックス（以下「メディックス」という。）^[7]は、共同PRから一部業務を受注しているものの、メディックスが支払う主な外注費は、DVD制作費やTV等の媒体費用であり、使途が明確なため、調査対象から除外した。さらに、株式会社マンハッタンピープル（以下「マンハッタン」という。）^[8]は、映画PR業務について共同PRから受注しているものの、当該業務自体はほぼ内省化しており、マンハッタンによる外注先の起用はほとんどないことから、調査対象から除外した。

（3）調査対象期間

平成20年10月 ～ 平成23年12月

関係者に対するヒアリングによれば、大橋前社長がA社を通じて借入れを受けたとされる平成21年12月よりも約1年前の平成20年12月当時、大橋前社長がKG元取締役に対して50,000,000円の資金調達が必要であると相談していた事実が認められたことから、平成20年10月から平成23年12月を調査対象期間として設定した。

3 調査の方法

- （1）A社ルート、B社・B社会長ルートに関連する書類、並びに、共同PR及び本調査に必要と判断した範囲の会社関係書類等の調査

³ 平成18年11月に共同PRの100%子会社として中国上海で設立された。

⁴ 平成22年12月22日付で、共同PRは韓国共同PRの株式42,700株を譲渡し、同社を共同PRグループの連結対象から除外しているため、本委員会の調査対象会社からも除外した。

⁵ 本報告書において「前渡金」とは、外注業者等に対して業務の発注が行われた後、当該業務が完了する若しくは納品を受ける前、又は同時に外注費の一部が支払われるものをいう。

⁶ 平成12年1月に共同PRの100%子会社となった。

⁷ 医療医薬関係のPR業務に特化し、平成19年7月に共同PRの100%子会社として設立された。

⁸ 映画専門のPR業務に特化し、平成18年12月に共同PRが買収した。

- ① 契約書
- ② 取締役会議事録
- ③ 見積書、請求書、稟議書、発注許可申請書、支払依頼書等
- ④ 社内規程、組織図等
- ⑤ 本調査に関連する当事者（法人）の登記簿謄本等
- ⑥ X社の決算書類
- ⑦ 有価証券報告書等の公開情報

（２）経理帳票の調査

本委員会による調査対象は、内部調査報告書に記載された大橋前社長ら 3 名の行為に関する事実関係の確認に加えて、同種の不正行為（大橋前社長の個人的な資金需要に対し、共同 PR の資金が流用されるような行為）の有無を確認することであるため、大橋前社長、S 前取締役及び K 前取締役に関連する外注費についてその実体があるか（成果物や営業紹介実績の有無等）、及び、前渡金として外注費の一部が支払われている場合にはその理由について、経理帳票から以下の方法にて調査を行った。

具体的には、前記調査対象期間に係る売上・売上原価データ（一部仕掛品含む。）のうち、まず、A 社への獲得協力費及び X 社への業務委託費は「全社共通」、「業務局長付」の部門コードにて計上されている外注費であったため、当該部門コードに計上されている取引の中から同種の支払の内容について調査を行った。

次に、前記売上・売上原価データ（一部仕掛品含む。）のうち、S 前取締役及び K 前取締役が管掌している局の部門コードにて計上されている外注費について、1 件当たり 1,000,000 円以上のものを抽出し、その支払に関する実体について確認を行った。

（３）大橋前社長の個人的な資金に関する書類の調査

大橋前社長の個人的な資金に関する書類については M が管理していたことから、大橋前社長の同意の下、M から以下の書類の開示を受けた。

- ① 銀行の預金通帳
 - ・ M1 銀行 Y 支店 普通預金口座 ^[9]
 - ・ M1 銀行 G 支店 普通預金口座
 - ・ R 銀行 S 支店 普通預金口座
 - ・ R 銀行 S 支店 当座預金口座
 - ・ M2 銀行 S 支店 普通預金口座
 - ・ S 信用金庫 G 支店 貯蓄預金口座
- ② 銀行振込を証する書類等

⁹ 取引明細証明書を含む。

- ③ 月次の収支を記載したメモ
- ④ D社からの借入れに関する書類等

(4) 社用パソコンのEメールに関する調査

全取締役、大橋前社長、S前取締役、K前取締役、F及びMを対象とした^[10]。

(5) ヒアリング調査

- ① 全役員、S前取締役、K前取締役、F、M、KD、MK及びO^[11]等
- ② 大橋前社長、KG元取締役
- ③ T弁護士
- ④ A社社長
- ⑤ B社会長、B社代表者及びS弁護士

¹⁰ 当初は全取締役、大橋前社長、S前取締役及びK前取締役のみを対象として調査したところ、Eメールの送受信記録からF及びMのEメールも調査する必要が生じたため、F及びMを対象に追加した。

¹¹ KD、MK及びOについては、S前取締役の部下の従業員であり、本調査の対象範囲に関連していると判断したため、ヒアリングを実施した。

第2 大橋前社長の主な資金需要について

1 発端となる事情

内部調査報告書では、大橋前社長が借入れの返済に窮したタイミング、投資等の資金が必要となったタイミングで、S 前取締役及び K 前取締役を加担させ、共同 PR の資金を流用し、更には重要な取引先を巻き込み、「どこからか借りては借金を返す」という図式となっていたと結論付けている。そのため、大橋前社長の個人的な資金需要について、可能な限り明らかにすることが必要であった。

この大橋前社長の個人的な投資等・借入れ・返済の状況について、調査により判明した事実関係は、以下のとおりである。

2 大橋前社長の個人的な投資等・借入れ・返済の状況

(1) 投資等

関係者に対するヒアリングによれば、大橋前社長には、共同 PR の上場後、様々な投資話が舞い込んできており、いくつかの投資案件に個人的に投資していることが確認されている。大橋前社長は、これら投資案件のうち、平成 18 年以降、T 社に関する投資等、TH 社への貸付けについては、後記の借入れによって資金を調達してまで実行している。

しかし、大橋前社長は、これらの投資等から今までに何らの配当、返済を受けることができず、T 社及び TH 社の投資等に使った金額全額が、事実上、回収不能の状態にある。その影響もあって、大橋前社長は、個人的な借入金の返済等のために資金繰りに窮することとなった。

① T 社に関する投資等に至る経緯

大橋前社長は、知人から T 社グループの S 会長の息子という A 氏を紹介され、T 社グループの中国での人脈を活かし、中国に進出した日本企業のトラブルを総合的に解決することを業務とするコンサルティング会社を中国側との合弁によって設立することとなった。この点、大橋前社長より共同 PR にて出資できないかとの話があったが、それは見送られ^[12]、大橋前社長が個人的に出資することになった。

最終的には、S 会長が代表者を務める T1 社、大橋前社長、U 社^[13] がそれぞれ出資する形で、平成 18 年 10 月 17 日、3 者の合弁会社として T 社が設立された。

T 社に関する「合弁契約書」によれば、3 者の出資金額及び持分割合は下記のと

¹² KG 元取締役に対するヒアリングによれば、大橋前社長から KG 元取締役に対し、共同 PR から T 社に対し出資することについて相談があったが、KG 元取締役は拒絶したとのことであった。

¹³ 関係者に対するヒアリングによれば、U 社は名義人となっているが、実質的に出資したのは別の人物とのことである。

おりである。

出資者	出資金額	持分割合
T1 社	5,000,000 人民元 (約 75,000,000 円相当)	50%
大橋前社長	3,000,000 人民元 (約 45,000,000 円相当)	30%
U 社	2,000,000 人民元 (約 30,000,000 円相当)	20%

但し、関係資料の調査及び関係者に対するヒアリングによれば、大橋前社長が T 社のために当初拠出した約 100,000,000 円のうち 55,000,000 円は中国側の労務提供の対価としての支払であり、支払先から当該資金が還流して中国側の出資金となっていたようであり、同様に、U 社名義でも当初合計 50,000,000 円拠出していたが、そのうち 20,000,000 円は中国側の労務提供の対価としての支払であり、支払先から当該資金が還流して中国側の出資金となっていたようである。その結果、各当事者の出資金額は、形式的には前記各出資金額になっていた。

そして、平成 21 年 12 月、大橋前社長が A 社より借り入れた 50,000,000 円は、U 社名義の出資持分の買取り資金等に使われており (U 社名義の出資持分の額面金額 30,000,000 円ではなく、U 社名義の当初拠出金額 50,000,000 円を支払っている。)、結局のところ、結果的にみれば T 社の出資金に相当する金額全額を大橋前社長が負担することになった。なお、大橋前社長は、T 社から配当を受けることもなく、現在に至っている。

② TH 社への貸付け

大橋前社長は、TH 社に合計 65,000,000 円を貸し付けたが、TH 社は弁済期を過ぎても 65,000,000 円を一切返済しないため、平成 22 年 6 月 24 日に貸金返還請求訴訟を提起し、同年 8 月 27 日の勝訴判決 (債務名義) を得ているが、強制執行の対象となる財産が見当たらず、事実上回収不能の状態になっている。

(2) 借入れ・返済

前記のとおり、大橋前社長は、平成 18 年に T 社を設立するに当たり、合計約 100,000,000 円を拠出しているが、そのうちの 80,000,000 円は、D 社からの借入れにより賄ったものと思われる。そして、TH 社への貸付けの際も D 社からの借入れにより賄っており、U 社名義の T 社の出資持分の買取り資金等に必要となった 50,000,000 円は、A 社からの借入れにより賄っている。なお、D 社に対しては、下表のとおり、共同 PR の株式を担保として差し入れていた。

日付	株式所有者	株式数	理由
H18.9.25	大橋前社長	50,000 株	80,000,000 円の借入れ
H19.5.21	大橋前社長	70,000 株	50,000,000 円の借入れ
H19.12.4	大橋前社長	10,000 株	担保価値下落による追加担保

H19.12.18	大橋前社長	45,000 株	15,000,000 円の借入れ
H20.3.18	大橋前社長	30,000 株	担保価値下落による追加担保
H20.8.22	大橋前社長	35,000 株	担保価値下落による追加担保
H20.10.31	TK 社	140,000 株	担保価値下落による追加担保
H21.4.7	TK 社	60,000 株	担保価値下落による追加担保

その後、大橋前社長は、T 社や TH 社への投資等に関して、返済や配当を受けられなかったこともあり、D 社や A 社への返済に窮することになった。そのため、平成 22 年 10 月及び同年 12 月に B 社会長から合計 165,000,000 円を借り入れて、D 社の債務を完済し、前記担保の解除を受けるとともに、A 社にも一部を返済している。また、平成 23 年 1 月には KM 常務から 20,000,000 円を借り入れることにより、A 社への残債務を完済した。

さらに、その約 1 年後には、B 社会長及び KM 常務に対する返済期限が到来するため、大橋前社長は、GB 社及び GB 社代表取締役の N 氏から新たな借入れをし、B 社会長及び KM 常務にそれぞれ返済をした。

(3) 投資等・借入れ・返済の時系列表

下表は、調査により判明した大橋前社長の個人的な投資等・借入れ・返済に関する主な時系列である。

日付	投資等	借入れ	返済	内容
H18.6.29	55,000,000 円			T 社の関連資金拠出 [14]
H18.9.26		80,000,000 円		D 社からの借入れ [15]
H18.12.8	45,282,626 円			T 社への出資 [16]
H19.5.22		50,000,000 円		D 社からの借入れ
H19.5.29	50,000,000 円			TH 社への貸付け
H19.12.19		15,000,000 円		D 社からの借入れ
H19.12.19	15,000,000 円			TH 社への貸付け
H21.9.2		10,000,000 円		R 銀行からの借入れ [17]
H21.9.4			10,000,000 円	D 社への返済
H21.12.25		50,000,000 円		A 社からの借入れ
H21.12.28	50,000,000 円			U 社名義の T 社の出資持分買取り等 [18]

¹⁴ 振込先は SSAL。

¹⁵ M の E メールによれば、この借入金は T 社への出資に充てられたとのことである。

¹⁶ 振込先は特定できていないものの、T 社の営業許可証の出資持分登記と金額が概ね合致していることから T 社への出資金と認めた。

¹⁷ R 銀行への返済については、本表では省略した。

¹⁸ 拠出者への支払（振込先不詳）と考えられる。

日付	投資等	借入れ	返済	内容
H22.10.21		150,000,000 円		B 社会長からの借入れ
H22.10.21			135,000,000 円	D 社への返済
H22.10.21			15,000,000 円	A 社への返済
H22.12.17		15,000,000 円		B 社会長からの借入れ
H22.12.17			15,000,000 円	A 社への返済
H23.1.19		20,000,000 円		KM 常務からの借入れ
H23.1.20			20,000,000 円	A 社への返済
H23.1.25			500,000 円	KM 常務への返済
H23.2.25			500,000 円	KM 常務への返済
H23.3.25			500,000 円	KM 常務への返済
H23.4.25			500,000 円	KM 常務への返済
H23.5.25			500,000 円	KM 常務への返済
H23.6.24			500,000 円	KM 常務への返済
H23.7.25			500,000 円	KM 常務への返済
H23.8.25			500,000 円	KM 常務への返済
H23.9.22			500,000 円	KM 常務への返済
H23.10.18		75,000,000 円		GB 社からの借入れ [19]
H23.10.18		120,000,000 円		N 氏からの借入れ [20]
H23.10.19			165,000,000 円	B 社会長への返済
H23.10.19			2,426,301 円	B 社会長への金利支払
H23.10.19			15,500,000 円	KM 常務への返済
H23.10.19			660,544 円	KM 常務への金利支払
H23.10.24			120,000,000 円	N 氏への債権と相殺 [21]

¹⁹ B 社会長及び KM 常務への返済以外に TK 社株式の売却に伴う納税及び R 銀行への返済原資。

²⁰ 同上。

²¹ 大橋前社長の保有する TK 社の発行済み株式の全部を N 氏に売却し、その売却代金債権 100,000,000 円を対当額にて相殺のうえ、大橋前社長が TK 社に対して有する貸金債権 20,000,000 円を N 氏が大橋前社長に返済する処理とした。

第3 A社ルート

1 結論

(1) 共同PRのA社に対する55,649,370円の支払（平成21年12月24日）

平成21年12月24日、共同PRがA社へ振り込んだ55,649,370円は、平成22年11月に支払が発生する見込み^[22]であった約70,000,000円の一部前渡金（以下「本件前渡金」という。）という名目で支払われたところ、これは、大橋前社長が個人的に必要としていた50,000,000円を共同PRからA社を通じて大橋前社長に対して迂回融資する目的で支払われたものであり、現にA社を通じて大橋前社長へ50,000,000円の迂回融資が実行されていることが認められる。

なお、A社から共同PRに対し代金が請求された際、本件前渡金全額を相殺により回収しているため、迂回融資金の元本はA社から回収されている。

(2) 共同PRのA社に対する3,150,000円の支払（平成23年3月31日）

平成23年3月31日、共同PRがA社へ振り込んだ3,150,000円は、「施工関係受諾に向けた獲得協力費」という名目で支払われたところ、実際は、当該名目どおりの支払ではなく、大橋前社長が個人的にA社から借り入れた50,000,000円の金利を含む謝礼としての支払であったことが認められる。

なお、平成23年12月28日、大橋前社長は共同PRに対して3,150,000円を返還している。

以下、調査によって判明した事実の詳細を述べる。

2 前記1の結論（1）に関する事実経緯

(1) 大橋前社長の資金需要

平成21年12月の初め頃^[23]、突然、大橋前社長から、当時執行役員であったS前取締役に対して、12月中にどうしても50,000,000円が必要であるため、何とか調達してほしいという要請があった。その際、S前取締役が大橋前社長から聞かされたところによれば、平成18年に自らが出資者の1人となり設立したT社に関して資金が必要となっており^[24]、何としても12月中に50,000,000円を支払わなければならないとのことであった。

²² 実際に支払った日は平成23年1月31日であった。

²³ KG元取締役に対するヒアリングによれば、平成20年12月ころ、大橋前社長がKG元取締役に対し、50,000,000円が必要なので共同PRから大橋前社長への貸付けを検討してもらいたい旨の相談があったが、KG元取締役が拒絶したとのことである。なお、S前取締役に対するヒアリングによれば、大橋前社長は50,000,000円の支払について1年猶予してもらえたらしく、平成21年12月に支払期限を迎えていたようである。

²⁴ 大橋前社長に確認したところ、この点についての記憶は不鮮明であった。

そこで、S 前取締役は、管理局の従業員 2 名と、複数の金融機関にあたって大橋前社長が個人的な借入れを行えないか、その可能性を模索していたが、金額的にも、時間的にも、金融機関からの融資により、年内に大橋前社長が個人的に 50,000,000 円を用意することはほぼ不可能な状況となった。そのため、S 前取締役は、管理局の従業員と協議しながら、共同 PR にとって親しい取引先等の第三者に対して協力を要請し、当該第三者に何らかの支払をすることによって、その資金を流用し、当該第三者から大橋前社長が借り入れるというスキームを考えるに至った。これにより考え出されたのが、A 社に対して、将来支払う予定の代金の一部を先払いすることにより、大橋前社長に迂回融資をするという方法であり、大橋前社長もその方法で進めることを了承した。

(2) 平成 21 年 12 月 21 日の取締役会決議

平成 21 年 12 月 21 日の取締役会では、これに出席した S 前取締役からの提案により、共同 PR と長年良好な関係を築いてきている A 社の社長から年越し資金の支援要請があったため、共同 PR が A 社に対し、平成 22 年 11 月に開催される案件に関して、同年同月に支払が発生する見込みの代金約 70,000,000 円のうち本件前渡金 55,650,000 円（消費税込）を先払いする議案が付議され、全取締役一致で承認可決された。

(3) 共同 PR から A 社への本件前渡金の支払

平成 21 年 12 月 21 日の取締役会決議に基づき、同月 24 日、共同 PR から A 社に対し、本件前渡金 55,650,000 円から振込手数料 630 円を差し引いた 55,649,370 円の振込みがなされた。なお、関係者に対するヒアリング結果を総合すれば、本件前渡金の金額は、大橋前社長の借入れ予定額 50,000,000 円＋謝礼 3,000,000 円＋消費税 2,650,000 円の合計額であることが認められる。

(4) A 社から大橋前社長への振込み

平成 21 年 12 月 25 日、A 社から大橋前社長に対して、前記消費税額分を除く 53,000,000 円の振込みがなされた。これは、本来、大橋前社長の予定していた借入額が 50,000,000 円であり、残金 3,000,000 円は A 社への金利を含む謝礼として共同 PR より支払われたのであるが、A 社社長が、この時点で当該 3,000,000 円が A 社に対する謝礼であると認識できていなかったために A 社から大橋前社長に対して合計 53,000,000 円が送金されたものである。

また、同日、A 社・大橋前社長間の金銭消費貸借契約書（以下「本件金銭消費貸借契約書」という。）について、文案の内容確認が行われている（借入額は 50,000,000 円を前提としている。）が、この時点では双方の署名（記名）捺印は行われなかった。

(5) 大橋前社長から A 社への 3,000,000 円の返金

平成 22 年 1 月 7 日、大橋前社長から A 社に 3,000,000 円を振り込み、返金した。前記のとおり、予め金利を含む謝礼として 3,000,000 円を A 社に支払う予定であったところ、A 社社長がこの 3,000,000 円を含む合計 53,000,000 円を大橋前社長に振り込んだため、S 前取締役が A 社社長に連絡して説明の上、大橋前社長より返金されたものである。

(6) 本件金銭消費貸借契約書の締結

その後、A 社を貸主、大橋前社長を借主、借入額を 50,000,000 円、弁済期を平成 22 年 10 月 31 日とする内容の本件金銭消費貸借契約書が締結された。

(7) 大橋前社長が借り入れた 50,000,000 円の使途

平成 21 年 3 月 18 日付 T 社董事会決議、投資者登記資本納付情況、大橋前社長の預金通帳及び S 前取締役に対するヒアリングによれば、大橋前社長が借り入れた 50,000,000 円については、同年 12 月 28 日、T 社の設立に際して、U 社名義にて資金を拠出した者に対し、U 社名義の出資持分の買取り等のために支払われていることが認められる。

(8) 本件前渡金の回収

A 社は、共同 PR に対し、平成 22 年 11 月に 59,850,000 円の代金を請求しており、それに伴い、共同 PR は本件前渡金 55,650,000 円全額を相殺し、平成 23 年 1 月 31 日、相殺後の残金 4,200,000 円を A 社に支払うことで精算している。したがって、共同 PR としては、最終的に本件前渡金全額を回収している。

3 前記 1 の結論 (2) に関する事実経緯

(1) 共同 PR・A 社間の本件前渡金の相殺処理

前記のとおり、A 社は、大橋前社長に対する迂回融資に協力した際に謝礼としていったん 3,000,000 円を受領していたが、平成 22 年 11 月に共同 PR に対して代金を請求した際に、本件前渡金 55,650,000 円の全額について相殺処理されたため、謝礼分も含めて共同 PR に回収されてしまった。そのため、A 社社長は、S 前取締役に対して、謝礼の支払について確認の連絡をした。

(2) A 社への見積書の作成及び請求書の送付依頼

S 前取締役は、大橋前社長に対し、A 社への謝礼の支払について対応を確認し、大橋前社長の了承の下、A 社から実体のない請求をさせることとし、A 社に対し「施工関係受諾に向けた獲得協力費」という名目で見積書の作成及び請求書の送付を依頼

した。

(3) 実体のない請求に基づき A 社への支払がなされたこと

平成 23 年 2 月 22 日付 A 社の「御見積書」及び同月 28 日付 A 社の「御請求書」によれば、3,150,000 円（消費税込）の名目は「施工関係受諾に向けた獲得協力費」とされているものの、これは実際に A 社に対して業務に対する対価の支払いが発生していないにもかかわらず、社内の支払申請手続を通すために、S 前取締役が部下と協議しながら考えた内容である。

このようにして、S 前取締役から指示を受けた開発局開発営業部従業員が、A 社からの見積書及び請求書に基づき、発注許可申請書を起案し、S 前取締役の決裁及び大橋前社長の承認を得たうえで、平成 23 年 3 月 31 日、共同 PR をして A 社に対し 3,150,000 円（消費税込）の振込みを行わせた。

(4) 大橋前社長が 3,150,000 円を共同 PR に返還していること

内部調査報告書が開示された後の平成 23 年 12 月 28 日、大橋前社長は共同 PR に対して 3,150,000 円を返還した。なお、S 前取締役に対するヒアリングによれば、大橋前社長は A 社への 3,150,000 円の支払を「間違った処理だった。」と認めているとのことである。

第4 B社・B社会長ルート

1 結論

共同PRがX社との間で同社に対して業務委託料総額15,750,000円(消費税込)を支払う旨を約した平成23年1月31日付「業務委託契約」(契約期間:平成23年2月1日から平成24年4月30日、業務委託料:月額1,000,000円(消費税別)、以下「本件業務委託契約」という。)を締結するとの判断をしたことは、以下の諸事情等を総合的に考慮すれば、コンサルティング契約を締結する際に本来であれば行われるべき検討が行われずに契約締結の判断をしたものと評価しうるため、上場企業である共同PRにとっては、著しく不適切であったと考えられる。

- ① 大橋前社長がB社会長から個人的に借入れをし、金銭消費貸借契約を締結するに至ったのと近接した時期に本件業務委託契約が締結されていること
- ② 本件業務委託契約の締結と近接した時期に共同PR・B社間で別途成功報酬制の業務委託契約を締結していること
- ③ 大橋前社長がB社会長から指定されたままにX社との間での契約に応じていること
- ④ 共同PRとして、契約に際し、契約の相手方であるX社について何も調査していないこと
- ⑤ 共同PRとして、契約に際し、X社がB社とは別にいかなる業務を行うのかを確認していないこと
- ⑥ 共同PRとして、契約後も、B社の業務と区別できるX社独自の業務を把握できていないこと

なお、本委員会としては、本件業務委託契約に基づく業務委託料は、大橋前社長のB社会長からの借入れの金利相当額と認定するのは困難であり、また、同借入れの謝礼であると断定するまでには至らないと判断した。

以下、このような結論に至った理由及び調査により判明した事実の詳細を述べる。

2 事実関係

(1) B社との契約関係

共同PRは、B社との間で「顧問契約書」(以下「本件顧問契約」という。)[²⁵]を締結しており、B社が営業に関する支援及びこれに付随する業務を行う対価として、B社に対し、平成21年11月以降、月額300,000円(消費税別)の顧問料を支払っていた。その結果、共同PRは、B社から紹介されたクライアントのPR業務を獲得で

²⁵ B社に商号変更前のZ社との「顧問契約書」(日付空欄であるが、月額顧問料の支払は平成21年11月からと規定されている。)

きるようになり、平成 22 年度には当該 PR 業務の売上額は約 42,000,000 円に達することになった^[26]。

本件顧問契約は、K 前取締役が知人の紹介で当時 B 社の代表者であった B 社会長と知り合ったことがきっかけで締結された。そのため、B 社との仕事に関しては、共同 PR 内では基本的に K 前取締役の管掌する業務局が担当していた。K 前取締役は、平成 22 年以降、B 社から紹介された案件が増えていたため、B 社会長から、月額 300,000 円（消費税別）という金額では安価すぎることに、B 社が負担する経費が増えていることから、顧問料について見直しを求められていた。

また、B 社会長は、K 前取締役に対して、共同 PR との関係が深まるにつれて、社外取締役又は顧問への就任も打診していたが、K 前取締役は自分では決められないと回答し、大橋前社長に対して伺いを立てていたという経緯もあった。

B 社会長との間では、これらの話が進行している中で、後記のとおり大橋前社長の借入れの話が浮上したのである。

(2) 成功報酬制の導入

共同 PR は、平成 22 年度に、重要クライアントの案件に関して、B 社の支援を受けながら PR 業務を行い、当該クライアントによる案件獲得に貢献した。そのため、B 社会長からは、B 社の貢献によりこれだけ重要な案件を獲得できたのだから、月額 300,000 円（消費税別）の顧問料だけでは安価すぎるという主張がなされ、協議の結果、共同 PR は、B 社に対し、平成 22 年 12 月～平成 23 年 2 月に、月額 1,050,000 円（消費税込）、合計で 3,150,000 円（消費税込）を支払っている。これにより、この件の支払は一応の合意に至ったが、B 社会長は、当該案件はもっと大きな利益をあげられるはずの案件であったとして、この支払金額について納得していなかった。

その後、K 前取締役は B 社と協議し、B 社の貢献度を考慮した結果、共同 PR は、従来の月額 300,000 円（消費税別）の顧問料とは別に、新たに B 社が共同 PR に紹介したクライアントとの成約額の粗利の 15%を業務委託料として支払う旨の業務委託契約書（以下「本件成功報酬契約」という。）を平成 23 年 1 月 1 日付にて締結することになった（社内資料によれば、実際の契約締結日は同年 2 月と考えられる。）。

(3) 大橋前社長が B 社会長から合計 165,000,000 円を借り入れるに至った経緯

前記のとおり、大橋前社長は、D 社から多額の借入れをして、共同 PR の株式を担保に差し入れていたが、平成 22 年 3 月以降、D 社から、同年 9 月 25 日までに元金残高 135,000,000 円について全額の返済を求められており、この返済ができなかった場合には、担保に差し入れている共同 PR の株式が売却されるおそれがあった。

²⁶ 平成 23 年度には、当該 PR 業務における売上額は約 79,000,000 円に達することになった。なお、平成 24 年 1 月にも、約 11,000,000 円の当該 PR 業務における売上額を計上している。

平成 22 年 9 月当時、S 前取締役は、このような大橋前社長の苦境を解決するため、最終的には、大橋前社長の所有する共同 PR の株式を売却して返済に充てるしかないと考えていたが、そのためには、共同 PR のオーナーとなるにふさわしく、大橋前社長も受け入れられる譲受人を探す必要があり、それまでの間、まずは一種の「つなぎ融資」として、共同 PR から大橋前社長が借入れをして、D 社への返済をし、共同 PR の株式に設定された担保を解除してもらい、A 社にも返済することを考えた。そこで、平成 22 年 9 月 6 日の取締役会で、大橋前社長が共同 PR から 205,000,000 円を借り入れることについて提案したが、出席した他の取締役及び監査役からの反対にあったため、同取締役会は流会となった^[27]。

しかし、大橋前社長が D 社からの返済を迫られ、担保として差し入れられた共同 PR の株式が売却されるおそれがある状況に変わりはないことから、翌日(9 月 7 日)には、大橋前社長及び S 前取締役を除く取締役らが集まって顧問弁護士にも同席してもらった上で対応策を協議し、その結果、共同 PR から大橋前社長に対して貸付けを行うことはできないが、各取締役が大橋前社長の資金需要に協力してくれる方を個別に探してくるという結論に至り、実際に何名かの取締役はこの協議結果に基づいて動いた様子が窺える。

K 前取締役が、B 社会長に対して、大橋前社長が個人的な借入れの返済に困っていることを相談したのも、この取締役らによる協議結果に基づくものである。同年 9 月後半頃、K 前取締役が B 社会長に対してこの話をしたところ、B 社会長が協力してくれることとなり、大橋前社長も B 社会長からの協力を受け入れることにしたため、同年 10 月 21 日に 150,000,000 円、同年 12 月 17 日に 15,000,000 円が、B 社会長から大橋前社長に振り込まれている。なお、同年 10 月 21 日に振り込まれた 150,000,000 円のうち 135,000,000 円については、事前に期限を少し先延ばしにしていた D 社に対する返済に充てられ、うち 15,000,000 円については A 社に対する返済に充てられている。また、同年 12 月 17 日に振り込まれた 15,000,000 円についても、A 社に対する返済に充てられている。

(4) 大橋前社長・B 社会長間で金銭消費貸借契約が締結されるに至った経緯

このようにして、B 社会長から大橋前社長に対して合計 165,000,000 円が振り込まれたが、当事者間で契約書を作成する前に振込みがなされていたため、その後、この振込みがどのような内容の契約に基づくものであったかという点について双方の見解に相違が生じて、契約締結交渉がなされ、最終的には年明けの平成 23 年になってから金銭消費貸借契約とすることで双方合意した。同契約の金利は年利 1.5%で、弁済期日(平成 23 年 10 月 21 日)に元金と一括で返済する約定となっている。その

²⁷ 関係者に対するヒアリングによれば、当日の取締役会で、出席者が大橋前社長に対して借入れの内容を開示するよう求めたが、大橋前社長は「答えたくない。」と回答したとのことである。

際、大橋前社長の代理人となった T 弁護士に対するヒアリングによれば、借入れに対する謝礼や、本件業務委託契約の話は一切出しておらず、本件業務委託契約の存在も知らなかったとのことである。

なお、社内資料によれば、このような合意に至った時期は平成 23 年 2 月初めであり、その後契約書が作成されて、双方署名捺印に至ったのが、同年 3 月 17 日であることが分かる。そして、この同時期に、前記（2）で述べた共同 PR・B 社間の同年 1 月 1 日付業務委託契約（本件成功報酬契約）と、次に述べる共同 PR・X 社間の同年 1 月 31 日付業務委託契約（本件業務委託契約）が順次締結されている（社内資料によれば、前者の実際の締結時期は同年 2 月、後者の実際の締結時期は同年 4 月初めと考えられる。）。

（5）X 社との本件業務委託契約締結の経緯

前記（1）で述べたとおり、B 社会長は、大橋前社長に対する貸付けの相談を受ける以前から、大橋前社長に対し、共同 PR の社外取締役又は顧問への就任を打診していた。これに対し、大橋前社長は、B 社会長からの顧問等への就任の打診に対して明確な態度を表明しておらず、時間が経過していたが^[28]、最終的には大橋前社長が K 前取締役に対して、顧問ではなくコンサルティング契約ならば良いという趣旨を回答した^[29]。そこで、K 前取締役は、大橋前社長の回答を B 社会長に伝えたところ、B 社会長から、契約名義人を B 社会長がオーナーである X 社にすること、業務委託料を月額 1,000,000 円（消費税別）とすること、契約期間を平成 23 年 2 月 1 日から平成 24 年 4 月 30 日までの 15 か月間とすることなどの条件が提示された。そのため、K 前取締役は、B 社会長から提示された条件を大橋前社長に伝えたところ、大橋前社長がそのまま受け入れる形で平成 23 年 1 月 31 日付本件業務委託契約の締結に至った。

なお、K 前取締役は、前記（2）の本件成功報酬契約の締結に関しては、自らが交渉主体となって、B 社との間で契約内容の協議を行っていたが、本件業務委託契約は、顧問等への就任の打診という流れから出てきた話であり、K 前取締役自身が条件交渉を行わなければならない契約であると認識していなかったため、大橋前社長と B 社会長の間のメッセージを伝える役割を果たしていたにすぎなかった。

（6）契約締結後の事情

本件業務委託契約の締結後、B 社や B 社会長に関連する案件について、共同 PR の社内において、B 社固有の業務と X 社固有の業務の区別はなされておらず、X 社固有の業務遂行状況を示す資料も確認されていない。

²⁸ K 前取締役は、大橋前社長に対し、適宜、B 社及び B 社会長の実績等を報告していた。

²⁹ 正確な時期を特定することはできないが、大橋前社長が B 社会長から個人的な借入れ（B 社会長による振込）を行った後と考えられる。

なお、B 社会長からの前記借入れに対しては、大橋前社長は、平成 23 年 10 月 19 日に、元金 165,000,000 円を返済するとともに、金利 2,426,301 円を支払っている。

3 関係当事者の主張

本件業務委託契約の業務委託料の意味について、K 前取締役、大橋前社長及び B 社会長は、以下のとおり、大橋前社長の B 社会長からの借入れに対する金利相当分ないしは謝礼としての約束であるという内部調査委員会報告書の指摘に対し、反対の見解を示している。

(1) K 前取締役の認識

内部調査委員会は、本件業務委託契約の業務委託料が金利相当額ないし謝礼と認定した理由に、K 前取締役の証言を挙げており、現に、内部調査時のヒアリング記録を検証すると、本件業務委託契約は、大橋前社長の借入れに伴うものであることを認めていると受け取れるやりとりが存在する。

しかし、本委員会のヒアリングによれば、K 前取締役は、本件業務委託契約はあくまでコンサルティング契約であるという認識であり、実際に B 社会長個人の力で獲得できた案件もあるので、大橋前社長の借入れとは全く別の契約であると主張しており、内部調査時においてもコンサルティング契約であり、金利の支払であるとは認めていなかったことを主張している。

もっとも、K 前取締役は、B 社との間で締結した本件顧問契約や本件成功報酬契約に基づく業務内容と、X 社との間で締結した本件業務委託契約に基づく業務内容については区別できないとも説明している。

(2) 大橋前社長の認識

本委員会のヒアリングによれば、大橋前社長は、本件業務委託契約について、契約名義が X 社になっているが、契約時にそのような意識はなく、B 社と契約していたという認識であったこと^[30]、共同 PR のための営業活動をしてくれるから、業務委託料を支払うという認識であったこと、本件業務委託契約の締結時には、B 社会長からの借入れについては頭がなく、同借入れの金利又は謝礼の意味で契約したものではないことを主張している。

(3) B 社・B 社会長の認識

本委員会のヒアリングによれば、B 社と共同 PR との従前の月額顧問料が安価すぎたこと、そのためこのままではこれ以上の仕事はできないという申入れをしていた経緯があること、本件業務委託契約の契約当事者を X 社にしたのは B 社側の都合に

³⁰ しかし、X 社を相手方とする本件業務委託契約の締結の決裁者は、大橋前社長である。

より指定したにすぎないこと、本件業務委託契約の業務委託料は大橋前社長に対する貸付けの金利ではないこと、X社は営業活動実体のある会社であること^[31]等を主張している。

4 評価・分析

(1) 金利相当額か否かについて

大橋前社長・B社会長間の金銭消費貸借契約では、金利の支払に関する約定があり、これに基づき、平成23年10月19日、借入金の返済とともに、金利の支払もなされている。したがって、本件業務委託契約に基づく業務委託料が前記借入れの金利相当額と認定するのは困難である。

(2) 前記借入れに対する謝礼か否かについて

本件業務委託契約が締結された経緯からすると、この契約は前記借入れがあったからこそ大橋前社長が受け入れたものであり、業務委託料は大橋前社長にとって謝礼的な意味合いがあったと疑われる事情は存在する。

すなわち、大橋前社長・B社会長間の金銭消費貸借契約に関する協議がなされていた同時期に、本件業務委託契約の締結に向けた協議もなされていること、本件業務委託契約の相手方もB社ではなくX社であり、業務委託料や契約期間もB社会長から指定された条件をそのまま受け入れる形で合意していること、さらに、同時期に、共同PR・B社間で成約額の粗利15%の報酬を新たに加えるべく平成23年1月1日付業務委託契約（本件成功報酬契約）を締結していることからすれば、共同PRから支払う対価としては成約額の粗利15%を加算することで十分であり、本件業務委託契約の業務委託料は、何らかの業務遂行に対する対価ではなく、前記借入れに対する謝礼的な意味合いのものであった可能性が考えられる。

これに対し、①B社会長は、前記借入れ以前からB社の月額300,000円（消費税別）という顧問料が安価すぎるため、顧問料の見直しを求めていること、②B社会長は、前記借入れ以前から大橋前社長に対して共同PRの社外取締役または顧問への就任を打診していたこと、③契約金額の相当性は、一方当事者の労力等や他方当事者が得る案件数や利益等により評価が異なること、④B社として業務実績を増やしていたこと、⑤X社は平成23年に営業活動実績があり、実体のない会社とは認められないこと、⑥本委員会のヒアリングによれば、少なくとも交渉当事者であったB社会長が前記借入れに対する金利ないし謝礼ではないとの認識を示していること等を考慮すると、B社会長の側からすれば、従来から求めている顧問料の見直し及び顧問等への就任要請を継続していた流れの中で本件業務委託契約の締結に至ったとの見方もで

³¹ B社会長の側から任意に提出されたX社の決算書類によれば、X社は、平成23年度において、営業活動実績のあることが認められる。

きる。

本委員会としては、本件業務委託契約の業務委託料について謝礼であると認定するためには、双方当事者が謝礼であることを認識していたと認められることが必要であると考えているが、少なくとも B 社会長の側が謝礼であると認識していたと認めることは困難であるため、本件業務委託契約の業務委託料が謝礼であると断定するまでには至らないと判断した。

(3) 共同 PR にとって本件業務委託契約の締結は適切であったか否か

しかし、前記 1 の結論として述べたとおり、本委員会としては、大橋前社長が X 社に対して月額 1,000,000 円（消費税別）の業務委託料を支払う本件業務委託契約を締結したことは、上場企業である共同 PR にとって、コンサルティング契約を締結する際に本来であれば行われるべき検討が行われていないため、著しく不適切であったと判断した。

以下、その理由を述べる。

まず、前記のとおり、本件業務委託契約の締結は、大橋前社長が B 社会長からの借入れ以前から打診を受けていた顧問等への就任について、大橋前社長が K 前取締役を介して B 社会長に対し顧問ではなくコンサルティング契約ならば良いという趣旨を回答したことが契機となっているが、それが前記借入れに関する金銭消費貸借契約の締結と近接した時期に行われていることを指摘できる。

次に、前記のとおり、B 社の実績に照らして顧問料が安価であるとの指摘を B 社会長から受けて、本件業務委託契約とは別に、B 社との間で本件成功報酬契約を締結しているが、これも本件業務委託契約の締結と近接した時期に行われていることを指摘できる。

また、K 前取締役に対するヒアリングによれば、本件業務委託契約の締結について自らが交渉をしたことはなく、大橋前社長と B 社会長の間で挟まれて双方の考えを伝えていただけであること、契約金額が月額 1,000,000 円（消費税別）となった理由や当事者が X 社となった理由は、B 社会長からそのように指定されて、これを大橋前社長が受け入れたにすぎないことを指摘できる。なお、大橋前社長は、X 社との間で業務委託契約を締結するつもりはなく、B 社との間で契約を締結するという意識であったと主張しているが、大橋前社長は、K 前取締役を介して、B 社会長から指定された契約の相手方、業務委託料及び契約期間について説明を受けていたばかりか、現に本件業務委託契約の締結について決裁権者として承認をしているのだから、本件業務委託契約の締結当時、本件業務委託契約の相手方が B 社ではないことは認識していたと考えられる。

そして、本件業務委託契約を締結するにあたり、共同 PR の社内において、契約の相手方となる X 社について何も調査していないこと、X 社が B 社とは別にいかなる

業務を行うのか、B社とは別のX社の業務遂行によって共同PRの仕事がどれだけ増えるのか、X社が行う業務内容に照らしてその対価は妥当か等について確認・検討した形跡が認められないことを指摘できる。

さらに、B社との本件顧問契約や本件成功報酬契約と、X社との本件業務委託契約が併存する中で、共同PRは、現時点でも、B社の業務と区別できるX社独自の業務を把握できていないことも指摘できる。

そもそも上場企業である共同PRとしては、X社との間でコンサルティング契約を締結するのであれば、X社についてきちんと調査し、X社がB社とは別にいかなる業務を行うのか等を確認・検討し、仮にB社による業務と明確に区別できないのであればB社との契約条件の変更を検討すべきであるし、その際には本件成功報酬契約の締結に加えてB社に対して支払う顧問料を増額することの是非を検討すべきであるし、さらには、相手方が行う業務の内容やそれによる成果の見込み等に照らして月額1,000,000円という業務委託料を支払うことが妥当であるか等について確認・検討した上で、共同PRにとって必要な契約であるか否かを判断すべきであったと考えられる。しかし、社内的には、そのような確認・検討が行われることなく、前記のとおり、B社会長から165,000,000円を借り入れた大橋前社長が、B社会長から指定されたままに、契約の相手方、業務委託料及び契約期間をそのまま受け入れて本件業務委託契約の締結に至ったというのである。

したがって、これらの事情を総合的に考慮すれば、大橋前社長による本件業務委託契約の締結は、本来であれば行われるべき確認・検討が行われないままに契約の締結に至っていることから、上場企業である共同PRにとっては、著しく不適切なものであったと考えられる。

第5 同種の不正行為（大橋前社長の個人的な資金需要に対し、共同PRの資金が流用されるような行為）の有無

1 結論

前記「第1. 3. (2)」及び「第1. 3. (3)」に記載の調査を実施した結果、平成20年10月以降の外注費について、A社への前渡金及び謝礼の支払を除き、同種の不正行為（大橋前社長の個人的な資金需要に対し、共同PRの資金が流用されるような行為）は認められなかった。

なお、共同拓信がKS氏に対して支払った前渡金2,000,000人民元（以下「本件中国前渡金」という。）^[32]については、それがKS氏から大橋前社長の出資先であるT社に流れたことを示す資料等はなく、大橋前社長がT社から何らかの支払を受けたことも認められないことから、同種の不正行為（大橋前社長の個人的な資金需要に対し、共同PRの資金が流用されるような行為）であるとまでは認められない。

但し、関係者に対するヒアリングによれば、本件中国前渡金は、上海万博日本広報事務局を受注するための資金としてKS氏に対して支払われたことが認められるものの、その目的のために消費されたことを示す資料等が見当たらず、実際にいかなる用途に充てられたのか明らかになっていない。さらに、監査法人に対して提出されたKS氏名義の活動報告書を作成したのがKS氏ではなく共同拓信の総経理であったS前取締役であって、少なくともある時期以降はKS氏による上海万博日本広報事務局受注に向けた活動実体は認められないと判明した。

したがって、少なくとも会計処理の変更について検討する必要があるとともに、本件中国前渡金の支払に関して当時の経営判断としての合理性が認められるか否かについても検討する必要があると考えられる。

2 上記結論に至った理由

(1) 経理帳票の調査

平成20年10月以降、各四半期の売上・売上原価データ（一部仕掛品含む。）のうち、S前取締役及びK前取締役が管掌していた部門コードにて計上されている1件当たり1,000,000円以上の取引を抽出し、当該取引について発注許可申請書、支払依頼書及び請求書等から、①外注費についてその実体があるか（成果物や営業紹介実績の有無等）、及び、②前渡金として外注費の一部が支払われている場合にはその理由について調査を実施した。

下表は、平成20年度第4四半期以降の外注費並びにS前取締役及びK前取締役が管掌する部門コードにて計上されている外注費（1件当たり1,000,000円以上）につ

³² 当時の為替レートで約30,000,000円相当額。

いて四半期ごとに集計したものである。(なお、カバー率は金額ベースによっている。)

【各四半期の外注費のうち、1件当たり1,000,000円以上の件数と金額】

	外注費		1,000,000円以上の外注費		カバー率
	件数	金額	件数	金額	
H20.4Q	601	297,969,704	38	190,708,034	64%
H21.1Q	534	205,450,511	32	94,116,617	46%
H21.2Q	423	128,678,833	20	48,506,685	38%
H21.3Q	326	96,995,628	10	26,977,335	28%
H21.4Q	454	143,552,498	17	40,197,929	28%
H22.1Q	438	218,375,566	34	127,066,482	58%
H22.2Q	423	159,841,046	26	82,960,779	52%
H22.3Q	443	146,278,776	10	32,384,086	22%
H22.4Q	590	259,567,411	36	117,763,761	45%
H23.1Q	513	157,833,542	14	35,779,014	23%
H23.2Q	364	110,589,730	10	22,231,347	20%
H23.3Q	491	164,758,084	10	29,029,053	18%
H23.4Q	524	206,284,202	23	72,182,253	35%
H23.4Q仕掛	101	66,267,949	13	50,941,534	77%
	6,225	2,362,443,480	293	970,844,909	41%

① 前渡金による支出の妥当性の検討

上表で抽出した外注費のうち、前渡金として一部代金を支出していると認められる取引について、下表のとおり取引の内容を請求書、クライアントの実施報告書、及び関係者に対するヒアリング等によりその必要性の有無を検討した。

	1,000,000円以上の外注費		抽出前渡金		イベント会場費関連 ^[33]	メディア新規取引 ^[34]	共同拓信関連 ^[35]
	件数	金額	件数	金額			

³³ イベントを実施する前に要求される会場やブースの予約金に関連するものである。その費用については、当該イベント開催の有無と支払時期の妥当性を実施報告書等で確認した結果、前渡金としての支出に不合理なものは認められなかった。

³⁴ 地方局のテレビやラジオなどに広告を依頼するときに、スポット取引であることや新規取引であることから先行して支払を求められる場合があるため、請求書により掲載時期と支払時期を比較した結果、前渡金としての支出に不合理なものは認められなかった。

³⁵ 共同拓信に対する前渡金の支出については、共同拓信の資金繰りの関係上、事前に共同拓信の中国での活動費を渡す必要が生じる場合があるため、共同PRのクライアントへの実施報告書を確認した結果、前渡金としての支出に不合理なものは認められなかった。

	1,000,000 円以上の 外注費		抽出前渡金		イベント会 場費関連 [33]	メディア新 規取引 [34]	共同拓信 関連 [35]
	件数	金額	件数	金額			
H20.4Q	38	190,708,034	0	0	—	—	—
H21.1Q	32	94,116,617	7	14,527,902	4	3	—
H21.2Q	20	48,506,685	2	3,465,000	—	2	—
H21.3Q	10	26,977,335	0	0	—	—	—
H21.4Q	17	40,197,929	0	0	—	—	—
H22.1Q	34	127,066,482	5	18,027,225	5	—	—
H22.2Q	26	82,960,779	2	3,837,533	2	—	—
H22.3Q	10	32,384,086	1	1,500,000	1	—	—
H22.4Q	36	117,763,761	1	1,742,380	—	—	1
H23.1Q	14	35,779,014	6	16,884,800	1	—	5
H23.2Q	10	22,231,347	2	5,843,052	2	—	—
H23.3Q	10	29,029,053	2	3,364,893	2	—	—
H23.4Q	23	72,182,253	2	3,377,276	—	—	2
H23.4Q 仕掛	13	50,941,534	7	21,121,534	5	—	2
	293	970,844,909	37	93,691,595	22	5	10

② 外注費としての実体の有無の検討

下表は、上表で抽出した外注費のうち、成果物が必ずしも明確ではないと判断した取引について、契約書（覚書含む。）、クライアントへの実施報告書及び E メール等により外注費としての実体の有無について検討したものである。

	1,000,000 円以上の外注費		抽出外注費		契約書 あり	実施報告 書あり	代替手続 の検証
	件数	金額	件数	金額			
H20.4Q	38	190,708,034	7	43,092,000	1	—	6 [36]
H21.1Q	32	94,116,617	8	21,019,884	1	7	—
H21.2Q	20	48,506,685	0	0	—	—	—
H21.3Q	10	26,977,335	0	0	—	—	—
H21.4Q	17	40,197,929	3	6,831,060	2	—	1 [37]

³⁶ 当該 6 案件は、映画配給会社から依頼された映画 PR 業務に関連して広告制作業務を制作会社に発注した取引である。前記広告制作業務は契約書を取り交わさないケースが多く見受けられ、外注先への業務連絡は E メールで行われていたことから、E メールを閲覧し、外注の実体があったことを確認している。

³⁷ 当該案件は、ソフトウェア会社が、共同 PR 以外の PR 会社に従前から PR 業務を外注していたが、平成 21 年度第 4 四半期の途中から共同 PR に委託した取引先を急遽変更している。ソフトウェア会社は四半期ごと一括の支払しか行わないため、急遽変更となった四半期分全額を共同 PR に対して支払い、共同 PR からソフトウェア会社が従前から外注していた会社に対する支払を行ったイレギュラーな取引であることを担当者に対するヒアリングで確認した。

	1,000,000 円以上の外注費		抽出外注費		契約書	実施報告	代替手続
	件数	金額	件数	金額			
H22.1Q	34	127,066,482	5	23,763,007	—	5	—
H22.2Q	26	82,960,779	6	10,537,033	2	4	—
H22.3Q	10	32,384,086	2	3,214,000	1	—	1 [38]
H22.4Q	36	117,763,761	3	4,792,380	—	2	1 [39]
H23.1Q	14	35,779,014	5	12,125,000	2	1	2 [40]
H23.2Q	10	22,231,347	3	9,413,052	1	2	—
H23.3Q	10	29,029,053	2	3,364,893	1	1	—
H23.4Q	23	72,182,253	4	6,499,585	1	3	—
H23.4Q 仕掛	13	50,941,534	2	3,900,000	—	2	—
	293	970,844,909	50	148,551,894	12	27	11

③ 「全社共通」、「業務局長付」外注費の検討

調査対象期間に係る売上・売上原価データ（一部仕掛品含む。）から「全社共通」、「業務局長付」の部門コードにて計上されている 1 件当たり 200,000 円以上の外注費を抽出し、同種の不正行為（大橋前社長の個人的な資金需要に対し、共同 PR の資金が流用されるような行為）がないか、請求書や業務委託契約書等から調査を実施した。

その結果、一部について契約書等が締結されていない取引はあったものの、クライアントの紹介実績等から同種の不正行為（大橋前社長の個人的な資金需要に対し、共同 PR の資金が流用されるような行為）と認められるような取引は確認されなかった。

（2）大橋前社長の銀行の預金通帳の調査

大橋前社長の預金通帳を調査したところ、平成 21 年 5 月当時、大橋前社長は、共同 PR の決算の内容及び株式の売買高が乏しいことを理由に D 社から平成 21 年 9 月 26 日（手形書替）までに借入金 145,000,000 円のうち 10,000,000 円について返済を求

³⁸ 当該案件は、作家の PR 業務に際して出版した書籍に係る報酬の支払取引である。共同 PR は、作家に対する報酬の支払と共同 PR が受け取る PR 業務の報酬を相殺できるものと認識していたが、作家のマネジメント会社から共同 PR 等に対して報酬の支払請求を受けたため、作家と合意の上、報酬を支払ったという取引であることを担当者に対するヒアリングで確認した。

³⁹ 当該案件は、重要クライアントによる案件の獲得に際し、共同 PR が B 社の支援を受けながら PR 業務を行った取引である。本件は、共同 PR が重要クライアントから追加精算として受け取ったものを B 社に支払ったものである。K 前取締役に対するヒアリングで確認し、実体のあるものと判断した。

⁴⁰ 当該案件は、日本企業から受注した中国での PR 業務について共同拓信に対して外注した取引である。共同拓信は、共同 PR から外注費を受け取っていたが、震災により当該業務の延期が決まったので、事前活動費用を差引いて共同 PR に返金している。その事前活動費用は、後日共同 PR が日本企業に請求し入金されていることを E メール及び担当者に対するヒアリングで確認し、支払時において外注費は実体のあるものと判断した。

められており、平成 21 年 9 月 4 日に R 銀行 [41] から 10,000,000 円を調達し、返済していることが確認されている。この頃から大橋前社長のメインの預金口座である M1 銀行 Y 支店の普通預金口座の残高は底を付いており、大橋前社長は、資金的に苦しい状況にあったと考えられる。

その後、平成 22 年 6 月の D 社からの内容証明郵便による一括弁済通知の申し入れを機に資金繰りが慌ただしくなっている状況が前記預金通帳等からよく理解できるところ、少なくとも平成 21 年 9 月以降、A 社を除いて不明な入出金は確認されていない。

(3) 本件中国前渡金の支出について

① 大橋前社長による交渉と契約締結経緯

本件中国前渡金は、上海万博日本広報事務局受注のために支払われたとされているものであるが、当該取引に関する中国側との契約交渉を行ったのは大橋前社長であった。

まず、中国側の窓口となった KS 氏が日本でのビジネス展開を模索するため、平成 19 年 2 月に来日しており、共同 PR は中国日本大使館領事館に対して KS 氏の滞在費等を保証しているが、共同 PR の取締役会の説明において、KS 氏の肩書は T2 社の副社長で、T2 社は共同拓信が中国でのビジネス展開を図る上で必要なビジネスパートナーとされていた。

平成 19 年 6 月下旬、大橋前社長は、T 社に関与していた A 氏らの招待を受け、上海万博局副局長や、A 氏及び KS 氏が出席する上海で行われた交流会に出席し、上海万博の日本での PR 業務受注に向けて表敬訪問を行っている。

平成 19 年 8 月上旬には再度上海に出張し、共同拓信と T2 社との間で上海万博日本広報事務局受注に関するコンサルティング契約を締結しようとしていたことが大橋前社長による直筆の署名がなされた覚書（以下「本件覚書」という。）によって判明している [42]。

しかしながら、本件覚書に基づき共同拓信は大橋前社長の出資先である T 社と同じグループに属する T2 社との間ではコンサルティング契約を締結せずに、最終的に平成 19 年 8 月下旬、本件覚書に立会人として署名していた KS 氏個人との間で同趣旨の顧問契約（以下「本件中国顧問契約」という。）を締結した。

なお、以上の経緯のとおり、本件中国前渡金の支払は大橋前社長が一人で決定したものであり、この決定について他の取締役や従業員は関与していない。

⁴¹ 借入れ枠として 40,000,000 円。

⁴² 本件覚書に作成年月日が記載されていないため、上記交流会の前後のいずれに作成されたものかは断定できないが、大橋前社長の出張記録、S 前取締役の E メール等からすれば、上記交流会の出席後、平成 19 年 8 月上旬の上海出張時に、大橋前社長が署名したものと考えられる。

② KS氏に対する本件中国前渡金の支払

共同拓信は、金融機関より資金を調達した上で（共同PRが共同拓信のために連帯保証をしている。）、平成19年8月31日、KS氏に対し、本件中国顧問契約に基づき、上海万博日本広報事務局受注に向けた活動資金として、本件中国前渡金2,000,000人民元を支払った。

このKS氏に対する支払は、上海万博の日本でのPR活動を受注するためのものであったが、当時共同PRの取締役であったKG元取締役の提案で、共同PRが資金を拠出するのではなく、共同拓信が借入れを行い、これに共同PRが連帯保証することにより資金調達することとなった（この連帯保証は当時の共同PRの取締役会で決定されている。）。これにより、共同拓信が本件中国前渡金2,000,000人民元を負担したため、借入金返済が重荷となった上、後記のとおり、S前取締役らは、その回収のための活動や、経理処理に苦慮することとなった。

なお、前記の契約締結経緯ではあるものの、KS氏がその資金の全部又は一部をT2社に支払ったことを示す証拠はなく、また、大橋前社長の出資先であるT社に資金が流れたことを示す証拠もない。

③ KS氏による活動実体

上海万博日本広報事務局受注に向けた活動資金として支払われた本件中国前渡金は、実際のところ、KS氏がいかなる用途に充てたのかは不明である。

また、本件中国顧問契約によれば、平成19年12月末までに上海万博の日本広報事務局を受注できなかったときには、双方合意の下、解除し、KS氏が共同拓信に対して4ヶ月分の顧問報酬220,000人民元を除いた1,780,000人民元を返還する旨が定められていた。その後、同年12月末までに受注の目途は立たず、平成20年1月にKS氏と覚書を締結し、期限を5ヶ月延長し、平成20年5月末までに受注できなかったときには契約解除、即残金の1,505,000人民元について返済を受けることに契約条件を変更した。その後、平成20年7月に入っても受注できず、KS氏から返済承諾書として平成20年9月末までに前記残金の1,505,000人民元について返済を受けることを約束すると同時にその後も受注のための努力を継続することに契約条件を変更した。

ところで、平成20年12月当時において、共同拓信の董事・副総経理であったGから共同拓信の副董事長・総経理であったS前取締役宛てに報告を含めEメールが送付されており、以下のような状況にあったことが判明している。

- ・ 返済期限が相当経過したにもかかわらずKS氏に返済の気配が伺えないこと。
- ・ 現地の監査法人から、上海万博受注プロジェクトの進捗状況、相手先とのやり取りの状況が分かるもの等を含め、資料の提出を求められており、KS氏からの活動報告等がなければ、不良債権として認定せざるを得ない旨説明を受けてい

たこと。

- ・ 前記監査法人への報告書は共同 PR が書いたものではなく、KS 氏本人が書いたものであることが必須であったこと。
- ・ M2 銀行からは、共同 PR から共同拓信に増資をすることによって、その資金を借入金の返済に充当してほしい旨の要請があったこと。

そのため、平成 21 年度に入ってから、四半期ごとに監査法人から KS 氏本人が書いた受注活動報告が求められていたため、S 前取締役は、日本語で活動報告書を作成し、現地で中国語に翻訳した後、第三者をして KS 氏という署名をさせたものを作成していたことが E メール等にて確認されている。つまり、KS 氏名義の活動報告書は、KS 氏の活動実体を示すものではないため、少なくともこれらの書類が作成された時期以降は、KS 氏による上海万博日本広報事務局受注に向けた活動実体は認められないと考えられる。

なお、このように KS 氏が期限を過ぎても返済しないことは共同 PR でも把握されていたことであり、管理局からは、平成 21 年度に費用計上すれば、共同 PR の連結決算上、約 20,000,000 円の損失が増えるだけでなく、共同 PR 単体決算上も、共同拓信に対する投資自体を減損処理せざるをなくなり、約 40,000,000 円の損失が生じることになる旨が伝えられていたこともうかがえる。

(4) 会計処理に関する問題点

共同 PR では、KS 氏に対する本件中国前渡金については、平成 22 年 5 月末までに受注に至らなければ即顧問契約を解除し、1,505,000 人民元を全額回収（前記返済承諾書において平成 20 年 9 月末までに返済する旨約定していたが、その後 1 年以上経過しても返済がなされないことから、平成 22 年 1 月付で再度 KS 氏と覚書を締結し、平成 22 年 5 月末まで返済期限を延長することを確認している。）することとなり、また、平成 22 年度第 1 四半期まで KS 氏の上海における受注活動が継続されていることを根拠に引き続き資産として計上されていた。

その後、平成 22 年度第 2 四半期において上海万博が開催されたのを機に KS 氏に対する求償権として前渡金から未収入金へ振替処理を行っており、平成 22 年度第 2 四半期において 1,505,000 人民元貸倒引当金を計上し損失処理を行っている。

しかしながら、S 前取締役によるヒアリングやその他の資料によれば、KS 氏の受注活動報告が本人によるものでなく、実際には S 前取締役が日本語にて作成し、現地の G が中国語に翻訳していたものであることが判明している。

すなわち、前記会計処理の前提となっていた KS 氏の活動が継続されていること自体が虚偽の報告によるものと認められるため、前渡金として資産計上することの根拠が失われていると考えられる。

本件中国前渡金は、上海万博日本広報事務局の受注資金として一時に支出されたものであり、関係者に対するヒアリングでも、現状から振り返って見た場合、受注如何にかかわらず返還される可能性はほとんどなかったと考えられるため、支出時点にて費用計上することが妥当な処理であったといえる。

第6 原因分析及び再発防止策

1 原因分析

(1) 大橋前社長の個人的な金銭問題に会社が巻き込まれていったこと

前記のとおり、本件の発端は、大橋前社長の個人的な金銭問題の解決に S 前取締役が協力し、続いて、K 前取締役を含む取締役らが協力せざるを得ない事態となったことにある。すなわち、S 前取締役は、「大橋前社長を助けることが、ひいては会社を助けることになる。」と考えて、大橋前社長の個人的な金銭問題の解決に協力したとのことであり、また、共同 PR の取締役にとっては、大橋前社長が共同 PR の株式を 19.78% (249,200 株) 保有する大株主であり (共同保有者である TK 社の株式 200,000 株を加えると 35.65% となる。)^[43]、大橋前社長が D 社に対する借入金を弁済できず、D 社のために設定されていた担保権が実行されることになれば、D 社に担保設定していた大橋前社長及び TK 社の保有する共同 PR の株式 (合計 440,000 株)^[44] が第三者に流出し、共同 PR の筆頭株主が変わりかねない事態に直面したため、大橋前社長の個人的な金銭問題の解決に協力せざるを得ない状況に陥ったものと考えられる。

本件における最大の問題は、大橋前社長が個人的な金銭問題を抱え、それを解決するために共同 PR 及びその取締役を巻き込んだところにある。それ故、A 社ルート及び B 社・B 社会長ルートに関する問題を発生させた根本的な原因は大橋前社長にあると言わざるを得ない。

また、一連の経緯を見れば、大橋前社長には、上場企業のトップとして、コンプライアンスに対する十分な理解や意識が備わっていなかったと言わざるを得ず、それ故、共同 PR の社内にコンプライアンスを浸透させようとする意識も乏しかったといえる。

(2) 幹部自らが不正なスキームを検討したこと

S 前取締役は、大橋前社長の個人的な資金繰りについて、大橋前社長のため、ひいては共同 PR のためと考えて、大橋前社長の個人的な金銭問題を解決すべく苦心していた経緯がうかがわれる。平成 21 年 12 月ころ、大橋前社長から同年 12 月末までに 50,000,000 円の資金を調達するよう強く指示されたものの、金融機関から調達することは不可能な状況だったことから、S 前取締役自らが、A 社に対して本件前渡金を支払い、A 社を通じて大橋前社長に対して迂回融資を行うことを考案し、大橋前社長の了解を得て実行している。また、A 社に対する謝礼の支払についても、S 前取締役自らが、大橋前社長の了承の下、獲得協力費という名目を考えて、社内の支払申請手続を通してしている。

⁴³ 平成 18 年 6 月 16 日に提出された「変更報告書」の記載による持分割合。

⁴⁴ 大橋前社長の保有する 240,000 株と TK 社の保有する 200,000 株の合計。

なお、本委員会による調査の過程で、S 前取締役は、本件中国前渡金の会計処理に必要とされていた KS 氏の活動報告書について、活動実体のない報告書を作成するという行為にも及んでいたことが判明した。

こうした S 前取締役による不正への関与は、同人のコンプライアンス意識が乏しかったことの表れであると言わざるを得ず、執行役員や取締役の地位にあった者がかかる行為に及んだことは、共同 PR にとっても非常に重大な問題である。

(3) 取締役会における検証・牽制が十分に働かなかったこと

A 社への本件前渡金の支払に際しては、平成 21 年 12 月 21 日の取締役会に付議されているところ、本件前渡金は 55,650,000 円という共同 PR にとっては多額であったこと、A 社に対して前渡金の支払を行うことは共同 PR にとってイレギュラーな支払であったこと、及び、本件前渡金を支払う理由も A 社社長から年越し資金の支援要請があったというものであって、仮に A 社が本件前渡金の支払を受けた後に事業継続できなくなった場合には、共同 PR に本件前渡金相当額の損害が生じる可能性が考えられたにもかかわらず、A 社の資金繰りについて確認が行われることもないまま、全取締役一致で承認されたという経緯が認められる^[45]。

当時、大橋前社長以外に迂回融資目的であることを明確に認識していた取締役・監査役が存在していたとまでは断定できない。しかし、この直前の時期に多額の回収不能案件が生じていたにもかかわらず、高額な本件前渡金の支払が A 社の資金繰りについて慎重な確認が行われることもなく承認されているのは、A 社が関与していた案件が大橋前社長と関係の深い案件であったことが影響している可能性があると思われ、いずれにせよ、前記取締役会に出席した各役員の検証・牽制機能が十分に働かなかったことを示すものである。

なお、共同 PR では、各業務局がいわゆる縦割り組織になっており、特定の局の専属案件については、他の局長にとって事情がわからず、関心が薄くなりがちであるという事情があり、そのことも本件前渡金の支払を容易にした原因になっていると考えられる。

(4) 支払処理手続で不当な支払を止められなかったこと

A 社に対する獲得協力費名目による謝礼の支払に関しては、S 前取締役が局長を務める開発局所属の従業員が申請者となって作成された発注許可申請書や支払依頼書が、S 前取締役と大橋前社長の決裁を経た上で、支払処理に回っている。社内規程によれば、発注金額が 500,000 円以上の場合は、発注許可申請を作成して、各チーム長、局長の承認を得ることとされているが、本件はそもそも局長である S 前取締役が推

⁴⁵ 監査役が直前に回収不能案件が発生したことに言及し、A 社は大丈夫なのかと質問したとの供述もあるが、いずれにせよ、本件前渡金の支払に関して踏み込んだ検討が行われることはなかった。

し進めていた支払であるから、この点で抑制が働くことはないし、大橋前社長と S 前取締役が認めている支払である以上、申請をする従業員も異を唱えることができなかった。

また、これらの支払は、その過程で財務経理チームのチェックを受けることになるところ、経理部門の目から見れば、獲得協力費という名目、案件時期と支払時期の関係、3,150,000 円という金額は、状況から不自然な支払であることを察知できたはずであると考えられる。現に S 前取締役が局長を務める開発局の従業員に対して管理局・財務経理チームから問い合わせがあったようであるが、最終的には、大橋前社長が承認している支払であったこと等から、支払時点でストップすることはできなかった。

また、X 社との本件業務委託契約に基づく月額 1,050,000 円（税込）の業務委託料に関しても、管理局・財務経理チーム及び同局を管掌する取締役は、K 前取締役に問い合わせたものの、K 前取締役から大橋前社長案件の支払である旨の説明がなされたことから、それ以上細かく内容を詮索することなく、以後は、本件業務委託契約の適否について社内で検証されることはなかった。

(5) 契約に関する事前の審査が十分に行われていないこと

共同 PR が締結する契約については、これまで管理局又は総合企画局^[46]に所属する特定の従業員が事実上契約書のチェックを担っており、法務部等の専門部署は存在しない。そして、全ての契約書について、事前の審査が行われているわけでもなく、契約審査に関する社内手続も確立していない。

また、共同 PR の職務権限規程及び職務権限基準・稟議関係部署一覧表によれば、「経営コンサルタントとの契約」は社長決裁、取締役会報告事項とされているが、X 社との本件業務委託契約については、大橋前社長が自ら承認してはいるものの、取締役会に報告されていない。また、K 前取締役も、大橋前社長が交渉していた案件であるという認識であり、X 社との契約締結に際して、X 社の実体を確認したり、B 社と X 社の業務内容の明確化を図ったりすることについての意識が希薄であった。

さらには、本件業務委託契約の契約審査に関しても、平成 23 年 3 月当時、契約書のチェックを担っていた総合企画局の従業員の確認を経たものの、同従業員は K 前取締役から大橋前社長が承認している案件で、既に案件は走り始めている（現に X 社からの業務委託料の請求は同年 2 月から始まっていた。）との説明を受けたこと等から、本件業務委託契約の業務内容・対価等の確認や検証が行われなかった。

このように、契約の事前審査手続が確立していない上、社内では大橋前社長の承認が得られればそれでよいという考え方が強いことが、共同 PR にとって本来であれば必要な確認・検証が行われないままに本件業務委託契約が締結されてしまった一

⁴⁶ 現・経営企画室。以下同様。

因であるといえる。この点、本件中国前渡金が支払われた契約についても、同じことが当てはまるといえる。

(6) 会社として問題をより早期に発見することができた可能性は否定できないこと

A 社ルートに関しては、S 前取締役だけでなく、その指示の下で、具体的に関与した従業員もいるが、当該従業員らがその問題を社内で明らかにすることはなかった。

また、大橋前社長の個人的な資金繰りの状況に関しては、各取締役も、各人間で濃淡の差こそあれ、うわさや、大橋前社長本人から聞かされることにより、一定程度は知らされていたと思われるし、平成 22 年 9 月 6 日の取締役会、その翌日に行われた取締役らによる協議を通じて、大橋前社長の個人的な金銭問題の一部（D 社からの借入と共同 PR の株式が担保に入っていたこと）を認識できていた。中でも、大橋前社長の資金繰りに個人的に協力した取締役に関しては、いかに遅くとも大橋前社長に貸付けをした時期には、大橋前社長が A 社からも借入れをしていることを認識できていたことが資料からは認められる。

もちろん、大橋前社長の個人的な借入れや資金繰りの状況を部分的に認識できたからといって、直ちに各取締役が大橋前社長らによる不正行為まで認識できたとは言えない。しかし、大橋社長及び TK 社が保有する共同 PR の株式の大部分に担保が設定されており、それが実行されかねない状況にあったことを考慮すれば、大橋前社長に対してその金銭問題の全容を明らかにするよう要請を繰り返すなどして全容の把握に努めていれば、その際の大橋前社長の対応にもよるが、より早期に会社として問題を発見できた可能性があったのではないかと思われる。

2 再発防止策

(1) 経営陣の意識

現在の経営陣が、その責任を全うするためには、取締役会等の活性化に加えて、コンプライアンス体制を推進・強化することが重要であるところ、それらが奏功するか否かは、現在の経営陣の意識次第であるから、その強化を図るとともに、経営陣全員が率先してコンプライアンス体制を推進・強化していくことが必要不可欠であると考えられる。

(2) 取締役相互間の監視及び監査役による監視の強化、並びに組織体制の改革

共同 PR では、各取締役が各部門の局長を兼任することにより、これまでは局ごとに、個別に営業成績を高めるため業務に邁進していた。その結果、各局長は、互いに他局の取締役の管掌範囲の業務につき関心が薄くなりがちであり、ひいては、横のつながりが薄くなるとともに、取締役相互間の監視も不十分となりやすい面があ

ったと考えられる。

したがって、組織体制を改革するなどして、各局の横のつながりを強化するとともに、取締役には相互に他の取締役に対する監視義務があるのだから、自らの管掌範囲外の業務についても積極的に情報収集を行い、把握できるようにすべきである。

また、監査役も、かかる組織構造的な課題があることを念頭に置き、より監視の強化を図るべきである。

(3) 社内の権限の明確化

本委員会が調査を通じて感じたのは、契約の締結も費用の支払も、大橋前社長さえ承認していれば、その決定が覆ることはなく、他方で、各役員や従業員にとっても、大橋前社長が承認していれば、反対意見があっても会社の意思として決定されるのであるから、各役員や従業員の責任感が薄れるという風潮があり、大橋前社長による不適切な決定を牽制できる体制にはなかったのではないかという点である。この点、大橋前社長が辞任したとはいえ、かかる風潮があったとすれば、今後はそれを根絶するためにも、上場企業としての共同PRにとって、不適切な支払が行われたり、不適切な契約が締結されたりしないように、前記(2)とも相俟って、社内の権限と責任を明確化することにより、適正な牽制が働く体制を整えるべきである。

(4) 契約審査・管理体制の整備

① 契約書の事前審査体制

契約の審査を行う機能は、管理局や総合企画局の一部従業員に集中しており、組織として、契約の審査を行う体制が整備されていなかったと思われる。また、契約締結に当たって契約書の事前審査が励行されていたようにも思えない。したがって、契約書の審査を行う部署を設置するとともに、事前審査を励行する体制を整備すべきである。

② 実体・業務内容の把握

契約の締結に当たり、その実体・業務内容が十分に把握されているとは言えない部分があるように思われる。したがって、契約の締結に当たり、その実体・業務内容を十分に把握できない限りは、契約を締結できず、かつ、その実体・業務内容について事後的に検証できる体制を整備すべきである。中でも、業務の性質上、顧問契約やコンサルティング契約等を締結する機会が多いと思われるところ、これらの契約は一般論として言えば不正の温床となりやすい。したがって、特に顧問契約やコンサルティング契約等については、その実体・業務内容について十分に把握するように努めるとともに、より十分な牽制を働かせるためにも、内容や金額によっては取締役会の承認を必要とすることも検討するなどして、審

査・管理機能を強化すべきである。

(5) 前渡金を支払う場合の検証・牽制機能の強化

共同 PR においては、業務の性質上、前渡金の支払を行うケースもあるため、これが再び不正の温床とならないよう十分に留意しなければならない。したがって、前渡金の支払を行う場合には、その理由に加えて、当該前渡金の用途を明確に把握するとともに、本来の用途以外に使用されにくい検証・牽制を行うなどして、実体のない前渡金の支払はもとより、不適切な前渡金の支払が行われることがないよう、前渡金を支払う場合の検証・牽制機能を強化すべきである。

(6) 内部通報制度の充実

A 社を通じての迂回融資や A 社に対する謝礼の支払については、大橋前社長及び S 前取締役の不正を認識していた、あるいは認識することができた従業員が複数名いたにもかかわらず、当該従業員から内部通報が行われることはなかった。

共同 PR には、内部通報規程及びコンプライアンス規程が設けられ、平成 22 年 1 月 12 日改訂版よりコンプライアンス統括部署である総合企画局に内部通報できるとされているが、そもそも、大橋前社長がコンプライアンス担当役員（CCO）を兼任していたこともあり、今回のような経営トップや幹部が関与する不正行為の場合、当該行為を認識した従業員から社内窓口に対する内部通報は期待しづらいと考えられる。したがって、社内窓口を強化するとともに、通報者の匿名性を確保して従業員等が安心して社内の問題を通報できるよう、監査役の役割を周知したり、内部通報に関する社外窓口を設置したりすることも検討すべきである。

以 上