



平成 28 年 3 月 29 日

各 位

会 社 名 株式会社 王将フードサービス  
代 表 者 名 代表取締役社長 渡邊 直人  
(コード番号 9936 東証第一部)  
問 合 せ 先 常務取締役 是枝 秀紀  
(TEL 075-592-1411)

### 第三者委員会からの調査報告書受領に関するお知らせ

本日、当社は、当社と利害関係のない外部専門家から構成される「コーポレートガバナンスの評価・検証のための第三者委員会」より、調査報告書を受領し、併せてその公表版を受領いたしましたので、調査報告書（公表版）を開示いたします。

なお、調査報告書（公表版）では、第三者委員会の判断により、一部関係者の名称等が非開示とされているほか、当社における反社会的勢力チェックの実務プロセスについては、その内容を開示することがチェックを無効化させるおそれがあるため、非開示とされております。

なお、調査報告書（公表版）は、当社下記ホームページに掲載しております。

掲載URL <http://www.ohsho.co.jp> 第三者委員会の設置に関する経過報告

以 上

平成 28 年 3 月 29 日

株式会社王将フードサービス  
取締役会 御中

## 調 査 報 告 書

[ 公表版 ]

コーポレートガバナンスの評価・検証のための第三者委員会

委員長 大 仲 土 和

委 員 竹 内 朗

委 員 宇 澤 亜 弓



## 目次

< 略称一覧 > .....	1
第1章 調査の概要 .....	3
第1 当委員会設置の経緯 .....	3
第2 当委員会に対する諮問事項 .....	3
第3 当委員会の構成 .....	3
第4 日弁連ガイドラインとの関係 .....	4
第5 調査対象とした事実の範囲 .....	4
第6 調査方法等 .....	5
1 調査期間 .....	5
2 調査方法 .....	5
(1) OFS の役職員及び関係者に対するヒアリング .....	5
(2) その他の調査内容 .....	6
第2章 コーポレートガバナンスの状況について .....	7
第1 OFS の概要等 .....	7
1 OFS の概要 .....	7
2 OFS の沿革 .....	8
3 業 績 .....	9
4 役員の変遷 .....	10
第2 現在のコーポレートガバナンスの状況 .....	11
1 現在のコーポレートガバナンス体制 .....	11
(1) 会社の機関等 .....	11
(2) コーポレートガバナンス体制の模式図 .....	13
2 取締役会の運営状況 .....	13
(1) 構成 .....	13
(2) 開催状況 .....	13

(3) 審議の状況 .....	14
3 監査役会の運営状況 .....	14
(1) 構成 .....	14
(2) 開催状況及び審議の内容 .....	14
4 その他の機関・委員会等の運営状況 .....	15
(1) 独立社外取締役会 .....	15
(2) 指名諮問委員会 .....	15
(3) 報酬諮問委員会 .....	15
(4) 経営会議 .....	15
(5) リスクマネジメント会議 .....	16
(6) コンプライアンス委員会 .....	16
5 コーポレートガバナンス・コードへの対応状況 .....	17
(1) 対応状況の概観 .....	17
(2) 要開示事項への対応 .....	17
(3) CG コードの各原則を実施しない理由として説明される事項 .....	18
第3 平成25年11月13日付「調査報告書」 .....	20
1 OFSの創業家である加藤家について .....	20
2 OFSとA氏の関係 .....	21
3 OFSとA氏との間の不適切な取引（25年報告書が確認した取引） .....	21
4 OFSの会計処理について .....	25
第4 過去からのコーポレートガバナンス状況 .....	26
1 潔氏社長時代（創業家支配期、平成6年6月から平成12年3月まで） .....	26
(1) 概要 .....	26
(2) コーポレートガバナンスの状況 .....	26
(3) 事実経過 .....	26
(4) コーポレートガバナンス状況の評価 .....	26
2 大東氏社長時代前期（経営危機脱却期、平成12年4月から平成18年3月まで） .....	27
(1) 概要 .....	27
(2) コーポレートガバナンスの状況 .....	28
(3) 事実経過 .....	28
(4) コーポレートガバナンス状況の評価 .....	29
3 大東氏社長時代後期（東証上場準備期、平成18年4月から平成25年12月まで） .....	30
(1) 概要 .....	30
(2) コーポレートガバナンスの状況 .....	30
(3) 事実経過 .....	31

(4)	コーポレートガバナンス状況の評価	37
4	渡邊社長時代（ガバナンス改革期、平成 25 年 12 月から現在まで）	38
(1)	概要	38
(2)	コーポレートガバナンスの状況	38
(3)	事実経過	38
第 5	現在のコーポレートガバナンスに対する評価	47
1	評価すべき点	47
(1)	執行と監督の分離の志向	47
(2)	取締役会の運営	47
(3)	社外の人材の活用	47
2	問題点	48
(1)	コーポレートガバナンス機能不全に起因する過去 2 度の失敗	48
(2)	取締役会以外の場で重大な意思決定や経営判断が行われるリスク	49
(3)	創業家との関係	49
(4)	A 氏との関係	50
(5)	ネガティブな風評への対応	50
第 3 章	反社会的勢力排除体制について	51
第 1	反社会的勢力との関係の有無	51
1	取引先データ調査	51
(1)	調査方針	51
(2)	調査結果	53
2	電子メールデータ分析	55
(1)	調査方法	55
(2)	調査結果	56
3	会計データ調査	56
(1)	調査方法	56
(2)	調査結果	56
4	アンケート調査	57
(1)	調査方法	57
(2)	調査結果	57
5	ホットライン調査	65
(1)	調査方針	65
(2)	調査結果	65
6	結論	65

第 2	OFS の反社会的勢力排除体制.....	66
1	反社会的勢力排除に関する基本的な方針・理念.....	66
	(1) 反社会的勢力排除に関する基本方針等 .....	66
	(2) 基本方針等の周知徹底の状況.....	67
2	規程の整備状況.....	67
3	反社会的勢力排除に関する組織・担当部署.....	68
	(1) 組織・担当部署.....	68
	(2) 組織・担当部署についての運用状況.....	69
4	内部通報制度.....	70
5	契約書等.....	70
	(1) 反社会的勢力排除条項の導入.....	70
	(2) 反社会的勢力に該当しないことの表明保証書 .....	71
6	反社会的勢力排除体制に関する問題点 .....	71
	(1) 反社会的勢力排除の基本方針の周知不足.....	71
	(2) 規程内容の不備.....	72
	(3) 反社排除条項導入の不徹底.....	73
第 3	反社チェックのプロセス及びその評価.....	74
1	反社チェックの実務プロセス【公表版では非開示】 .....	74
	(1) 各申請部署からの申請.....	74
	(2) 総務部法務課におけるチェック .....	75
	(3) 法務課からの回答 .....	76
	(4) 既存取引先の定期チェック.....	76
	(5) グレー取引先の管理方法の不備 .....	77
2	反社チェックに関する問題点.....	77
	(1) チェックの漏れの存在.....	77
	(2) 反社チェックにおける調査手法の問題点.....	79
	(3) グレー取引先の取り扱いが一般的でない.....	81
	(4) 従業員にルールが周知されていないこと.....	81
第 4	反社会的勢力排除のための啓発活動 .....	83
1	コンプライアンスの研修及び啓発の実施状況 .....	83
2	問題点 .....	85
	(1) 行動規範について .....	85
	(2) コンプライアンス啓発のための小冊子等について .....	85
第 5	平成 28 年 1 月 29 日の制度改正に関する状況 .....	86
1	改正の経緯 .....	86

2	改正の概要	86
(1)	反社会的勢力との関係遮断に関する基本方針	86
(2)	反社会的勢力との関係遮断に関する規程	86
(3)	コンプライアンス規程	86
(4)	取引先調査実施要領	86
(5)	社員就業規則・パートタイマー就業規則	87
3	運用面について	87
(1)	周知徹底	87
(2)	検索方法の変更	87
第6	平成28年1月29日改正後も残された問題点	88
1	反社会的勢力排除に対する意識の低さ	88
2	契約書への反社排除条項導入の不徹底	88
3	申請漏れ、既存先のチェック漏れを防ぐ体制の不備	88
4	反社チェックの手法について	89
5	グレー取引先の取り扱い	89
第4章	改善提言	90
第1	コーポレートガバナンス体制に係る提言	90
1	新たな「独断専行ないし密室経営」を招来しないために	90
(1)	業務執行役員に対するトレーニング	90
(2)	監督機能と業務執行機能の峻別	90
(3)	指名諮問委員会の本来的機能の発揮	90
2	創業家との関係	90
3	A氏との関係	91
4	ネガティブな風評に関して	91
第2	反社会的勢力に対する防止体制に関する提言	92
1	反社会的勢力排除に対する意識の醸成	92
2	契約書への反社排除条項導入の徹底	92
3	申請漏れ、既存先のチェック漏れへの対策	92
4	反社チェックの業務フロー改善	92
5	グレー取引先管理の改善	93

＜ 略称一覧 ＞

＜企業・団体＞

略称	名称	備考
OFS	株式会社王将フードサービス	－
キングランド	株式会社キングランド	OFS100%子会社。平成 7 年設立，平成 17 年解散
財団	公益財団法人加藤朝雄国際奨学財団	平成 5 年設立，平成 22 年公益財団法人移行。理事長梅子氏，常務理事欣吾氏
B グループ	B グループ	A 氏が関係する企業グループ
B1 社	B1 社	B グループのゴルフ場運営会社
B2 社	B2 社	B グループの電話保守会社
同右	B3 社 B4 社 B5 社 B6 社 B7 社	B グループの各企業
甲証券	甲証券株式会社	－
乙証券	乙証券株式会社	－

＜個人＞

略称 (公表版略称)	氏名	備考
朝雄氏	加藤朝雄氏	創業者，元代表取締役社長（初代），平成 5 年没
梅子氏	加藤梅子氏	朝雄氏妻，財団理事長
望月氏	望月邦彦氏	元代表取締役社長（第 2 代）
潔氏	加藤潔氏	朝雄氏長男，元代表取締役社長（第 3 代），現相談役
欣吾氏	加藤欣吾氏	朝雄氏次男，元代表取締役専務，財団常務理事
大東氏	大東隆行氏	梅子氏弟，元代表取締役社長（第 4 代），平成 25 年没

土肥原氏	土肥原啓二氏	代表取締役会長
鈴木氏	鈴木和久氏	元専務取締役，平成 27 年退任
渡邊社長	渡邊直人氏	代表取締役社長（第 5 代）
林氏	林秀春氏	元監査役
掃部氏	掃部昌之氏	専務取締役
是枝氏	是枝秀紀氏	常務取締役
杉田元樹氏	杉田元樹氏	取締役
高橋氏	高橋義弘氏	元常務取締役
稲田氏	稲田旭彦氏	社外取締役（独立役員），公認会計士
渡邊雅之氏	渡邊雅之氏	社外取締役（独立役員），弁護士
池田氏	池田直子氏	社外取締役（独立役員），社会保険労務士
木曾氏	木曾裕氏	社外監査役（独立役員），弁護士
A 氏 (A 氏)	A 氏	B1 社代表取締役，B グループ

<その他用語>

略称	氏名
当委員会	本報告書作成者（コーポレートガバナンスの評価・検証のための第三者委員会）
再発防止委員会	平成 24 年 11 月 13 日に OFS 取締役会が「過去の不適切な取引を行うに至った問題点を精査し，再発防止の強化に生かすこと」等を目的として設置した OFS 役職員によって構成される「特別再発防止委員会」
25 年報告書	再発防止委員会が作成した，平成 25 年 11 月 13 日付「調査報告書」
CG コード	コーポレートガバナンス・コード
FC	フランチャイズチェーン

## 第1章 調査の概要

### 第1 当委員会設置の経緯

平成27年12月13日、一部マスコミ等において、平成25年12月19日早朝に株式会社王将フードサービス（以下「OFS」という。）の当時代表取締役であった大東隆行氏（以下「大東氏」という。）が射殺された事件に関して、九州に拠点を置く暴力団組員が関与している可能性があるとの報道が行われた。この報道を受け、OFSは、OFSが反社会的勢力と関係があるかどうかを確認することを目的とし、OFSのコーポレートガバナンスの評価・検証のため、平成28年1月5日付けで外部の専門家から構成される第三者委員会（以下「当委員会」という。）を設置することとした。

### 第2 当委員会に対する諮問事項

平成28年1月5日、当委員会がOFSから受けた諮問の内容は以下のとおりである。

- ① OFSのコーポレートガバナンス体制（反社会的勢力に対する防止体制を含む。）全般の評価
- ② OFSが反社会的勢力と関係があるか否かの調査
- ③ OFSがステークホルダーから信頼を得るための積極的な提言

なお、当委員会は、本諮問事項における「反社会的勢力」の意義について、OFSコンプライアンス規程（調査開始時）が定める「①暴力団、②暴力団員、③暴力団準構成員、④暴力団関係企業、⑤総会屋等、社会運動等を標榜するゴロまたは特殊知能暴力団等、⑥暴力的な要求行為、法的な責任を超えた不当な要求等の行為を行う者、⑦前各号に準ずる者」との定義には一定の合理性があるものと判断し、本報告書でもこれに従うこととした。

### 第3 当委員会の構成

当委員会は、OFSと利害関係のない独立した以下の委員から構成される。

- 委員長 大仲 士和（弁護士法人あしのは法律事務所 弁護士）  
委員 竹内 朗（プロアクト法律事務所 弁護士）  
委員 宇澤 亜弓（公認会計士宇澤事務所 公認会計士）

当委員会が調査（以下「本件調査」という。）を実施するに際しては、各種議事録、契約書類、内部規程集及び各種証憑書類の分析検討並びに関係者のヒアリング等が必要であることから、弁護士 2 名を当委員会に直属させ補助を受けたほか、各種帳簿等の検証及び OFS 内に存在するメールデータを含む各種データの検索、削除データの復元、データベースの作成、分析等のデジタル・フォレンジック調査を実施するため、専門機関である株式会社 KPMG FAS（以下「KPMG」という。）を、また、OFS の役職員及び取引先等に関して反社会的勢力と関係があるか否かを調査するため同じく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」という。）を、それぞれ調査補助者として当委員会に直属させ、調査の補助を受けた。

なお、以下の補助者についても、いずれも OFS との利害関係は存在しない。

#### 調査補助者

大野 徹也 （プロアクト法律事務所 弁護士）

渡邊 宙志 （プロアクト法律事務所 弁護士）

高岡 俊文 （KPMG 執行役員パートナー・公認会計士）

須賀 永治 （KPMG シニアマネージャー・公認会計士）ほか 7 名

古野 啓介 （JPR&C 代表取締役）ほか 10 名

## 第 4 日弁連ガイドラインとの関係

当委員会は、不祥事の発生を受けて設置されたものではないため、日本弁護士連合会が定めた「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」（平成 22 年 12 月 17 日改訂）の適用を直ちに受けるものではないが、当委員会は、その独立性を確保し、実効的な調査を実現することを企図して、OFS との業務委託契約において、原則として同ガイドラインに準拠して行うことを合意した。

## 第 5 調査対象とした事実の範囲

当委員会に対する各諮問事項は、直接的には、現在における事実関係の調査及び評価、これを前提とした提言を求めるものであるが、その目的を達成するためには、OFS に関する過去の事実関係を広く調査する必要があるため、必要な範囲において過去の事実関係等も調査を行った。

なお、当委員会は、大東氏射殺事件の背景や原因の解明を目的としたものではなく、そのための調査も実施していない。

## 第6 調査方法等

### 1 調査期間

当委員会は、平成28年1月5日から平成28年3月28日までの間、本件調査を行った。

### 2 調査方法

当委員会は、調査期間において、合計17回の委員会を開催した。

また、当委員会が実施した調査の具体的内容は、以下のとおりである。

#### (1) OFSの役職員及び関係者に対するヒアリング

当委員会は、以下の者（合計32名）に対するヒアリングを行った。

役職は、本件調査開始時である平成28年1月5日時点のものである。

対象者	所属・役職等
渡 邊 直 人	代表取締役社長
土肥原 啓 二	代表取締役会長
掃 部 昌 之	専務取締役・執行役員（人事部長）
是 枝 秀 紀	常務取締役・執行役員（総務部長）
杉 田 元 樹	取締役・執行役員（第一営業部長）
稲 田 旭 彦	社外取締役（独立役員）
渡 邊 雅 之	社外取締役（独立役員）
池 田 直 子	社外取締役（独立役員）
中 村 豊	社外監査役（常勤）
中 谷 健 良	社外監査役
木 曾 裕	社外監査役（独立役員）
	ほか OFS 執行役員 6 名及び職員 7 名
加 藤 潔	元代表取締役社長
鈴 木 和 久	元専務取締役
高 橋 義 弘	元常務取締役
林 秀 春	元社外監査役
OFS 顧問弁護士	4 名

元代表取締役専務である加藤欣吾氏（以下「欣吾氏」という。）については、ヒアリングの依頼を行ったものの、代理人弁護士を通じてこれに応じない旨の回答があった。

また、当委員会は、B1 社クラブ代表取締役 A 氏（以下「A 氏」という。）ともヒアリングの日時・場所の約束をしたが、後日、A 氏から、都合によりキャンセルする旨の連絡を受け、その際、約 50 分程度の電話聴取を行った。

## (2) その他の調査内容

- ① OFS から開示された各種規程類，議事録，開示資料，経理資料その他各種資料の分析・検証
- ② OFS の取締役，監査役，執行役員及び部長，各取引先等に関する反社会的勢力該当性の調査
- ③ OFS の現取締役及び元取締役（社外取締役を除く）が使用し又は過去に使用したパーソナルコンピューター，業務用携帯電話，私用携帯電話のうち，現存するものを対象としたデータフォレンジック調査
- ④ OFS の役職員全員に対し，同社のコンプライアンスに関する事項並びに反社会的勢力との関与の有無及び関与を排除するための体制等に関するアンケート調査及びその結果の分析
- ⑤ OFS の役職員及びフランチャイズ店舗従業員を対象としたホットラインの設置

## 第2章 コーポレートガバナンスの状況について

### 第1 OFSの概要等

#### 1 OFSの概要

(平成27年3月31日現在)

商号	株式会社王将フードサービス
上場市場	東証第一部(証券コード:9936)(業種:小売業)
決算期	3月決算
株主構成	アサヒビール株式会社(9.68%), ジャパンフードビジネス株式会社(7.22%), アリアケジャパン株式会社(4.72%), 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(2.88%), 加藤梅子(2.62%), 加藤ひろみ(2.58%)
資本金	81億6638万3816円
代表者	渡邊直人
本店所在地	京都市山科区西野山射庭ノ上町294番地の1
従業員数	1,962名(連結)
店舗数	直営店:470店舗 FC店:232店舗
事業内容	料理飲食店業, 中華料理素材の製造・加工および販売, フランチャイズチェーン店の加盟店募集および加盟店の経営指導業務, 店舗の設計および施工ならびに付帯機器の販売, 不動産の売買・賃貸および仲介等
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

## 2 OFSの沿革

年月	概要
昭和 42 年 12 月	京都四条大宮に王将 1 号店を開店以降, 京都市内を中心に店舗展開。
昭和 49 年 7 月	京都市東山区山科 (現京都市山科区) に資本金 5 百万円で「株式会社王将チェーン (現株式会社王将フードサービス)」を設立。
昭和 52 年 9 月	京都市山科区西野山射庭ノ上町 294 番地の 1 に本店を移転。
昭和 54 年 2 月	東京都新宿区に東京支店 (現東京地区本部) を開設。
昭和 55 年 7 月	「株式会社餃子の王将チェーン」に商号変更。
平成 2 年 12 月	「株式会社王将フードサービス」に商号変更。
平成 5 年 3 月	店頭売買銘柄として日本証券業協会に登録。
平成 7 年 1 月	大阪証券取引所 (市場第二部) 及び京都証券取引所に上場。
平成 7 年 8 月	100%出資の子会社, 株式会社キングランドを設立。
平成 12 年 6 月	東京都千代田区に東京地区本部を移転。
平成 17 年 1 月	株式会社キングランド 100%出資の子会社として中国遼寧省に大連餃子の王将餐飲有限公司 (現王将餃子 (大連) 餐飲有限公司) を設立。
平成 17 年 12 月	子会社, 株式会社キングランドを解散。
平成 18 年 3 月	大阪証券取引所 (市場第一部) に上場。
平成 25 年 7 月	東京証券取引所 (市場第一部) へ移行。
平成 25 年 12 月	前代表取締役社長大東隆行氏逝去。臨時取締役会にて後任に渡邊直人氏を選定。
平成 26 年 10 月	子会社, 王将餃子 (大連) 餐飲有限公司解散決定。

### 3 業 績

#### 連結経営指標の推移

(単位:百万円)

回次	第20期	第21期	第22期	第23期	第24期	第25期
決算年月	平成6年3月	平成7年3月	平成8年3月	平成9年3月	平成10年3月	平成11年3月
売上高	29,627	31,056	32,470	35,231	36,363	38,078
経常利益	2,437	2,927	3,478	3,524	3,810	4,576
当期純利益	1,142	1,386	1,631	1,742	2,010	1,911
純資産額	13,719	21,729	22,359	23,410	24,324	25,091
総資産額	41,176	42,377	45,219	51,030	52,457	66,242

※第25期から連結財務諸表を作成している(第24期以前は個別財務諸表数値を記載している)。

回次	第26期	第27期	第28期	第29期	第30期	第31期
決算年月	平成12年3月	平成13年3月	平成14年3月	平成15年3月	平成16年3月	平成17年3月
売上高	39,482	39,032	39,739	38,574	39,402	43,217
経常利益	4,239	3,406	3,654	3,898	3,984	4,625
当期純利益	2,344	1,330	△ 2,897	990	1,209	654
純資産額	26,350	26,405	21,373	22,065	20,699	20,818
総資産額	71,572	76,367	60,057	58,870	55,584	48,572

回次	第32期	第33期	第34期	第35期	第36期
決算年月	平成18年3月	平成19年3月	平成20年3月	平成21年3月	平成22年3月
売上高	45,791	47,206	49,767	54,986	67,287
経常利益	5,009	5,236	5,250	6,190	10,926
当期純利益	1,372	2,501	2,713	3,216	4,927
純資産額	22,128	21,424	22,958	25,273	27,053
総資産額	47,272	46,954	46,719	50,295	53,914

回次	第37期	第38期	第39期	第40期	第41期
決算年月	平成23年3月	平成24年3月	平成25年3月	平成26年3月	平成27年3月
売上高	68,360	71,009	74,365	76,281	75,820
経常利益	9,929	9,271	9,080	7,228	6,360
当期純利益	5,311	4,807	4,925	4,325	3,675
純資産額	31,415	35,093	39,007	42,158	42,596
総資産額	53,618	55,993	59,260	61,938	63,848

#### 4 役員の変遷

氏名	役名	平成5年度	平成6年度	平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度	平成11年度	平成12年度	平成13年度	平成14年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度
望月邦彦	取締役会長 代表取締役社長													
加藤潔	取締役会長 代表取締役社長 代表取締役副社長 専務取締役													
加藤欣吾	代表取締役専務 常務取締役													
大東隆行	代表取締役社長 取締役副社長 専務取締役 常務取締役													
鈴木和久	専務取締役 常務取締役													
土肥原啓二	専務取締役 常務取締役 取締役													
宮嶋勝廣	取締役													
宮光正	取締役													
森田八寿広	取締役													
村上武敏	取締役													
高橋義弘	常務取締役 取締役													
野中正道	常務取締役 取締役													
渡邊直人	取締役													
藤木敏夫	取締役													
小坂晴一郎	監査役													
野中智弘	監査役													
林秀春	監査役(社外監査役)													
詫間由也	監査役(社外監査役)													
森澤一之	監査役(社外監査役)													

氏名	役名	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
大東隆行	代表取締役社長										
鈴木和久	専務取締役 常務取締役										
土肥原啓二	代表取締役会長 専務取締役 常務取締役										
高橋義弘	常務取締役 取締役										
野中正道	常務取締役 取締役										
宮光正	取締役										
村上武敏	取締役										
渡邊直人	代表取締役社長 常務取締役 取締役										
藤木敏夫	取締役										
加藤梅子	取締役										
掃部昌之	専務取締役 取締役										
加藤潔	取締役										
杉田文雄	取締役										
杉田元樹	取締役										
是枝秀紀	常務取締役 取締役										
稲田旭彦	取締役(社外取締役)										
渡邊雅之	取締役(社外取締役)										
池田直子	取締役(社外取締役)										
詫間由也	監査役(社外監査役)										
中村豊	監査役(社外監査役)										
林秀春	監査役(社外監査役)										
森澤一之	監査役(社外監査役)										
中谷健良	監査役(社外監査役)										
木曾裕	監査役(社外監査役)										

## 第2 現在のコーポレートガバナンスの状況

### 1 現在のコーポレートガバナンス体制

#### (1) 会社の機関等

OFSは、取締役会設置会社かつ監査役会設置会社である。指名委員会等設置会社には該当しないものの、指名委員会等に代わる任意の委員会として指名諮問委員会及び報酬諮問委員会を設置しているほか、「経営の意思決定及び監督と業務を分離することを目的」として、「組織運営の効率化、意思決定の迅速化を図るため」に、執行役員制度を導入している。また、取締役会の下に独立社外取締役会を設けている（有価証券報告書、コーポレートガバナンス報告書）。

その他、経営会議、コンプライアンス委員会、リスクマネジメント会議などが設置されている。

#### ア 指名諮問委員会

指名諮問委員会は、代表取締役社長、独立社外取締役及び取締役会の決議によって選任された取締役5名以上で構成されることとなっており、委員長は独立社外取締役の中から選任される。現在の委員長は社外取締役の池田直子氏（以下「池田氏」という。）であり、その他の委員は渡邊直人氏（以下「渡邊社長」という。）、掃部昌之氏（以下「掃部氏」という。）、是枝秀紀氏（以下「是枝氏」という。）、稲田旭彦氏（以下「稲田氏」という。）及び渡邊雅之氏である。

指名諮問委員会は、取締役会からの諮問に応じて、①取締役の人事に関する株主総会議案、②代表取締役社長の選任及び解任並びにその後継者プラン、③執行役員の人事等について取締役会に対する助言・提言を行うこととされている。

#### イ 報酬諮問委員会

報酬諮問委員会は、代表取締役社長、独立社外取締役及び取締役会の決議によって選任された取締役5名以上で構成されることとなっており、委員長は独立社外取締役の中から選任される。現在の委員長は社外取締役の池田氏であり、その他の委員は渡邊社長、掃部氏、是枝氏、稲田氏及び渡邊雅之氏である。

報酬諮問委員会は、取締役会からの諮問に応じて、取締役及び執行役員の報酬決定の方針及び報酬等の内容等について取締役会に対する助言・提言を行うこととされている。

#### ウ 独立社外取締役会

OFSは、「当社の独立取締役が取締役会における議論に積極的に貢献するために必

要な情報交換・認識共有をすること、並びに、当社の事業及びコーポレートガバナンスに関する事項等について自由に議論するために」取締役会の下に独立社外取締役会を設け（コーポレートガバナンス報告書）、独立社外取締役会から取締役会への付議事項、提案事項等の審議等を行わせている。委員は全ての独立社外取締役であり、現在の議長には、筆頭社外取締役である池田氏が就任している。

## エ 執行役員及び経営会議

OFSは、「経営の意思決定及び監督と業務執行を分離することを目的とし、執行役員としての業務執行責任を明確にする中で、業務執行責任において組織運営の効率化、意思決定の迅速化を図るため、執行役員制度を導入」している（有価証券報告書、コーポレートガバナンス報告書）。

現取締役のうち、掃部氏、是枝氏、杉田元樹氏の3名が執行役員を兼務しているほか、従業員の中から6名が執行役員に選任されている。

また、OFSは、「取締役会の決定した方針に基づいた当社経営及び各業務運営管理に関する業務執行方針を協議若しくは審議する機関」として経営会議をおいている。

## オ リスクマネジメント会議

OFSは、リスクマネジメント規程に基づき、平成23年4月1日にリスクマネジメント会議を設置している。

同規程では、取締役社長をリスクマネジメント体制の最高責任者と位置づけるとともに、同会議の議長は最高責任者が任命するとされており、OFSの部室長が構成メンバーとなっている。

また、リスクマネジメント会議は、①OFSのリスクの洗い出しと優先順位の設定、未然防止、施策の策定と指導、②業務にかかる個別リスクの管理状況の把握、③事業継続計画の策定に関する指導監督、④リスクに関する教育、訓練等の方針、施策等の策定、⑤危機管理基本マニュアルなどの関連マニュアルの改廃の了承などを権限としている。

## カ コンプライアンス委員会

OFSは、コンプライアンス規程に基づき、OFS及びOFSのグループ会社のコンプライアンスを推進する組織として平成23年4月1日にコンプライアンス委員会を設置している。

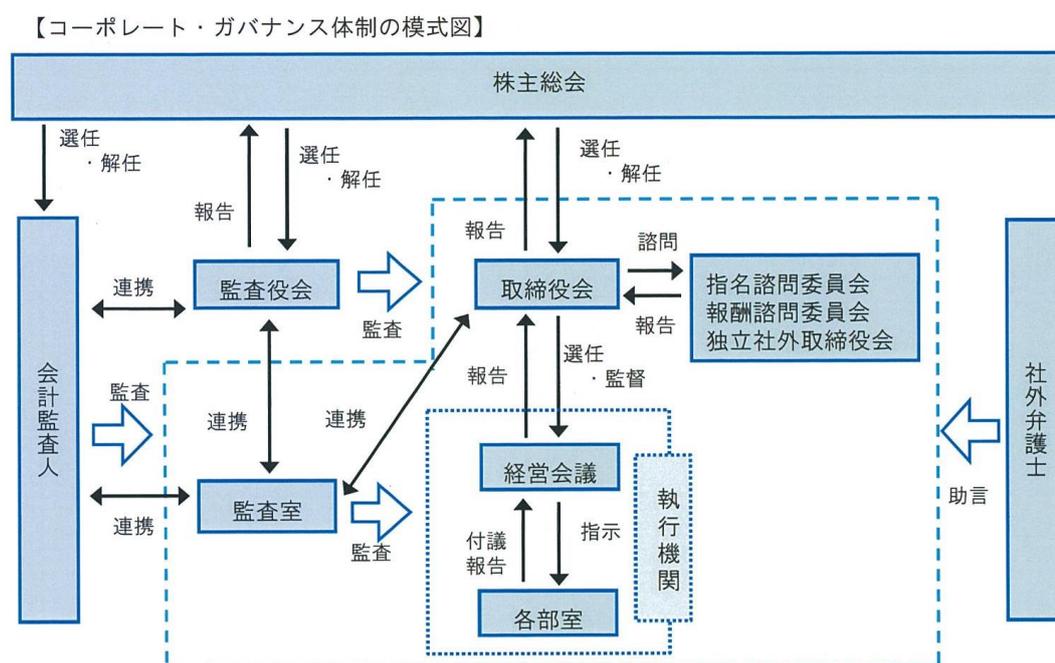
委員長は取締役社長であり、そのほか、R&C部長、人事部長、監査室長その他の社長が招集するコンプライアンス推進責任者をメンバーとする。

コンプライアンス委員会は、①コンプライアンスに関する基本方針、計画及び体制の策定、②コンプライアンスに関する関係規定等の策定、③コンプライアンスに関する

る教育・研修計画の策定と実施, ④コンプライアンスに関する啓発資料の作成・配布, ⑤反社会的勢力との関係排除のため取引先事前調査, 教育及び有事の対応などに関する検討, 審議, 実施を権限としている。

## (2) コーポレートガバナンス体制の模式図

OFS は, コーポレートガバナンス報告書及びホームページにて, 現在のコーポレートガバナンス体制の模式図を以下の通り公表している。



## 2 取締役会の運営状況

### (1) 構成

取締役会は, 定款上定められた取締役の員数上限 10 名に対し, 8 名の取締役を選任しており, うち 3 名が社外取締役である。OFS は, コーポレートガバナンス報告書において社外取締役の独立性基準を定めて公表しているが, 3 名の社外取締役全員が同基準を満たし, 独立役員に指定されている。

### (2) 開催状況

取締役会は, 議事録をもって確認したところ, 平成 26 年 3 月期に 23 回, 平成 27 年 3 月期に 19 回, 平成 28 年 3 月期に 19 回 (但し, 同年 3 月 11 日まで) 開催されており, 必ず月に 1 回以上の開催が確保されている。

定款上の取締役会招集通知発送日は開催の 3 日前とされているが、原則として、取締役会開催日の 7 日前までに、各担当者からの議題の申請が資料とともに総務部に提出され、総務部が、各役員に招集通知及び資料を電子メールにて送付する運用とされている。

### (3) 審議の状況

平成 26 年 3 月期から平成 28 年 3 月期まで（但し、同年 3 月 11 日まで）の取締役会議事録を確認すると、以下のような状況が確認できる。

まず、大東氏が議長を務めていた平成 25 年 12 月までは、各役員が議案に対して質問や意見を述べる例はほとんど見られなかったが、平成 25 年 12 月 24 日から現任の渡邊社長が議長を務めるようになると取締役会の議事運営状況は一変し、上程された議案について様々な質問、意見が取り交わされる様子が確認でき、一部の議案については、提案を否決又は結論を保留して次回取締役会への再上程を求めるケース、提案内容を修正して承認するケースなど、原案を批判的な目で吟味する場面が増えた。また、一つの議案について複数の案を示したうえで議論を尽くしたうえで最終案を決定するケース、提案内容に対して全役員の見解を促し、議論を尽くしてから承認がされるケースなども見られるようになった。

さらに、執行役員制を導入するとともに、取締役総数が減少（13 名から 8 名）し、社外役員が増員された平成 27 年 7 月 13 日以降をみるとその傾向は顕著となっている。

取締役の中には、当委員会のヒアリングに対して、大東氏社長時代の取締役会と渡邊社長時代の取締役会の雰囲気には大きな差があり、以前は意見を言える雰囲気ではなかったが、渡邊社長に代わってからは取締役会内で意見が交わされるようになった旨回答する者が複数いた。

## 3 監査役会の運営状況

### (1) 構成

監査役会は、定款上定められた監査役の指名上限 4 名に対し、3 名を選任しており、その全員が社外監査役である。常勤監査役は中村豊氏である。

当社は、コーポレートガバナンス報告書において社外監査役の独立性基準を定めて公表しているが、3 名の社外監査役のうち木曾裕氏（以下「木曾氏」という。）が同基準を満たし、独立役員に指定されている。

### (2) 開催状況及び審議の内容

監査役会は、議事録をもって確認したところ、平成 26 年 3 月期に 15 回、平成 27 年 3 月期に 15 回、平成 28 年 3 月期に 14 回（但し平成 28 年 2 月 12 日まで）開催さ

れている。

その議案は、監査計画の決定及びこれに基づく監査の実施決定が主たるものであり、同監査計画に基づいて実行された監査の結果報告が行われることが多い。

#### 4 その他の機関・委員会等の運営状況

##### (1) 独立社外取締役会

独立社外取締役会は、平成27年7月以降、取締役会の開催ごとにその直前の1時間程度を利用して開催されている。社外取締役の全員（3名）により構成されるが、独立社外監査役1名以上の出席を求められることができるとされているため、社外監査役の木曾氏が独立社外取締役会からの求めに応じて参加して開催されている。

議事録を確認する限りは、当日の取締役会の議案及び議案外の当社の経営課題等について出席者各自が自由に発言をしている様子である。

また、当委員会が独立社外役員からヒアリングした結果及び平成28年1月14日以降作成されている議事録の記載から確認するところ、その議論の主たる内容は、当日の取締役会の議題を確認し、必要に応じて事前に協議することと認められる。

なお、当委員会のヒアリングによれば、平成27年4月以降、取締役会開催の前日の夜に、渡邊社長、是枝氏、掃部氏、稲田氏、渡邊雅之氏、池田氏及び木曾氏らが京都市内のホテルで、会合の機会を持っている。この会合の趣旨は、社外役員が増えてきたことを受けて相互に懇親を深めること、経営に関する情報を共有すること、広く様々な経営課題について意見を交換することなどにある。

##### (2) 指名諮問委員会

平成27年6月26日に設置されているが、これまでに開催実績はない。

##### (3) 報酬諮問委員会

平成27年6月26日に設置されているが、これまでに開催実績はない。

##### (4) 経営会議

平成27年6月26日に設置されたのち、同年7月以降毎月1回、社外取締役を含む取締役、常勤監査役、執行役員及び各部門の部長又は室長らが参加して開催されている。

同会議においては、各事業部からの業務報告がなされており、その報告内容等に関連して、参加者間に意見交換及び事業執行の方針確認等がなされている。参加者間の議論は活発に行われている様子が見られる。

#### (5) リスクマネジメント会議

リスクマネジメント会議規程において、原則年度初めに開催するとされており、平成23年7月1日から平成28年1月14日までの間に8回開催されている。

議事録を確認すると、平成24年2月18日の開催においては、「リスクマネジメント・プログラム」案が提出されているが、同プログラム作成の前提となっているリスクの洗い出しについては、各部室長からの報告により事前に決定されたものであり、その後、同年4月14日の開催時に同プログラムの承認が行われるに至るまで、会議内においてリスクの洗い出し方法や評価の内容について議論はされていない。

平成27年4月27日開催時には、議長である渡邊社長から、リスク対応に関して、「これまで事前対策や体系的な対応ができていなかった」「経営理念達成のため、リスクマネジメントを万全としたい」旨の発言があり、「危機管理体制プロジェクト」を立ち上げ、外部コンサルティング会社の協力を得ながら、全社のリスク洗い出しを実施するとともに、危機管理マニュアル、広報危機管理マニュアル等の作成作業を開始した。その結果、同年11月13日には、「危機管理構築プロジェクト第11回打ち合わせ～成果共有～」と題する書面が提出されており、同書面には、食品衛生法・食中毒、未払い賃金の発生、セクシャルハラスメント・ストーカー行為など17項目の要重点対応リスクが指摘されている。また、その他、危機管理基本マニュアル、広報危機管理マニュアルが提出され、承認された。

なお、反社会的勢力との接触等のリスクは、要重点対応リスクに含まれていない。

しかし、当委員会の調査時点において、上記17項目の要重点対応リスクに関する具体的な対応策などが同委員会で協議されている記録は見られない。この点、OFSが当委員会に説明するところによれば、要重点対応リスクに対する対策状況については、平成28年4月以降に検討を行っていくとのことである。

なお、上記のプロジェクト成果物については、平成27年12月11日の取締役会に上程され承認を受けているものの、それ以外に、取締役会において、リスクマネジメント会議の活動状況が取締役会で十分に議論された記録は見られない。

#### (6) コンプライアンス委員会

コンプライアンス規程により、原則として年に1回（毎年7月）の開催が定められており、平成23年7月8日から平成27年12月21日までの間に合計7回開催されており、委員長は取締役社長が務めている。

その議事録を確認すると、平成27年7月31日以前の開催までは、毎年、当該年度の「コンプライアンス・プログラム」を決定しており、同プログラムには、コンプライアンス・マニュアルの徹底、コンプライアンス推進施策、コンプライアンス研修・情宣、コンプライアンス・ホットラインの活用、モニタリング等に関する方針が記載されているが、同方針に基づき、どのような形でコンプライアンス推進に関する具体

策を実行するのか、また、研修をいつどのように開催するか、モニタリングはどのように実行するのか等について、具体的な議論、意見交換等が行われている記録はない。

また、第1回開催時より、コンプライアンス・マニュアルの作成と徹底についての方針がコンプライアンス・プログラムにより明記されているが、実際には、総務部がマニュアル案を作成していたにもかかわらず、同委員会はこれを正式採用しておらず、また、コンプライアンス研修の実施状況の確認や、その効果測定などもなされていない。

以上からすれば、少なくとも、平成27年7月に至るまでの間、コンプライアンス委員会の活動は形骸化していたと判断せざるを得ない。

平成27年7月31日には、議長である渡邊社長から「根本的にコンプライアンスが大事である」「法令・ルールを守ることが大前提であり、これで会社の経営がなされなければならない。これが社長方針である」旨の訓示がなされるとともに、まずはコンプライアンス研修の充実により、従業員のコンプライアンス意識の向上を目指す方針が示されるとともに、同年10月を目指して新研修プログラムの作成を進める方針が承認されている。その後、同年12月21日の開催にて新研修プログラムが承認され、具体的な研修実施時期の検討が行われている。

なお、取締役会において、コンプライアンス委員会の活動状況が十分に議論された記録は見られない。

## 5 コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

### (1) 対応状況の概観

平成27年12月11日付コーポレートガバナンス報告書により、コーポレートガバナンス・コード（以下「CGコード」という。）への対応を開示している。

かかる開示の前提として作成された社内資料によれば、OFSは、CGコードの原則及び補充原則の殆どを遵守（comply）しており、後述の2点のみが対応途上であって説明（explain）の対象になると自己評価し、これに基づき開示を実施している。

### (2) 要開示事項への対応

OFSの開示事項を確認する限り、CGコードに従って開示が必要とされている範囲について開示がなされている。

原則4-14については「全役員がその機能を十分に果たすことを可能とするため、eラーニング等を活用した知識習得の機会を提供するとともに、社外役員に対しては、当社の経営と業務についての理解を深めるための情報提供を行っております」と開示をしているが、全役員に対するeラーニング等を活用した知識習得の機会については、現

時点で実施実績がみられない。なお、OFSは、当委員会に対し、今後、取締役及び執行役員に対して、東京証券取引所（以下「東証」という。）が推奨するeラーニングを実施する予定であると説明する。

(3) CGコードの各原則を実施しない理由として説明される事項

ア 補充原則1-2④（議決権の電子行使について）

OFSは、「議決権の電子行使については、現状対応できておりませんが、議決権電子行使プラットフォームの利用を次期定時株主総会に実施できるよう検討していきます」と説明しているところであるが、OFSでは、平成28年3月11日付取締役会において、電子行使を採用することを決議している。

イ 補充原則4-11③（取締役会評価について）

(ア) 説明の内容

OFSは、「平成28年度以降、社外取締役や監査役会を中心として、前年度の取締役会の運営に関し、取締役の実効性の分析・評価を実施し、その評価の報告を踏まえ、取締役会がその機能を最大限に発揮できるよう体制の整備の改善及び強化を図ってまいる予定です。なお、評価項目、分析・評価方法の詳細に関しては、平成27年度中に取締役会において審議をし、決定いたします」と説明している。

つまり、平成28年3月末日までに評価方法等を決定し、平成28年4月1日以降に評価を行う予定であると説明している。

(イ) 取締役会評価の前倒し実施

平成28年1月14日に「取締役会評価に関する規程」を取締役会にて決議したうえ、上記説明よりも予定を前倒しにして、同規程に基づき取締役会評価を実施し、その結果を平成28年3月11日に開示している。

その評価のプロセスは、独立社外取締役会にて作成した質問票（取締役会の構成、取締役会の運営、議題、取締役会を支える体制に関する全36問の質問から成り、これに3段階ないし4段階で評価を回答するとともに、それぞれに自由記述欄が設けられている）を各取締役に配布し、その回答を受領したうえ、約2週間かけて結果を分析し、さらに各取締役にインタビューを実施するというものであり、その評価結果は平成28年3月11日付取締役会にて承認され、同日中に開示された。

(ウ) 評価結果及びこれに対する対応

上記のとおり、取締役会評価の結果は、平成28年3月11日付で開示されてい

るところ、取締役会は、評価の結果を受け、代表取締役の就任期間及び独立社外取締役の就任期間をそれぞれ通算 6 年以内とする見直しを行うことを決議している。

また、取締役会への積極的な提言として、①将来的に海外進出やテーマに沿って、外国人や経営経験者の社外取締役を登用すること、②今後はより積極的に「企業戦略の大きな方向性」を示す議題が上程されていくことが望まれることの 2 点が示されている。

### 第3 平成25年11月13日付「調査報告書」

当委員会は、本調査の過程において、現在のOFSのガバナンス体制を評価するために必要と認められる、過去におけるガバナンス上の問題点を示すものとして、OFSの役職員で構成された特別再発防止委員会（以下「再発防止委員会」という。）作成にかかる平成25年11月13日付「調査報告書」（以下「25年報告書」という。）の存在と内容を確認した。

再発防止委員会設置及び25年報告書作成の経緯については後に詳述するが、同報告書には、平成5年から平成18年までの間にOFSが行った不適切な取引の内容が詳細に記述されている。同報告書は取締役会メンバーと同委員会メンバー以外には非公開とされており、社長と総務部のみが各1通ずつ保存していた。

再発防止委員会による調査においては、関係当事者に対するヒアリングまでは実施されていないため、取引の背景や動機は解明されるに至っていないものの、各取引の内容や資金の動きについては、会計帳簿、契約書、議事録、登記簿謄本等の客観性の高い資料を確認のうえ作成されている。当委員会では、25年報告書の内容の精査、現存する裏付け資料の確認、再発防止委員会の委員に対する調査プロセスのヒアリング等を実施した結果、25年報告書の記載内容は信頼するに足りるものと認めた。

そこで、以下において、25年報告書において記述されている不適切な取引の内容を紹介するが、それに先立ち、OFSの創業家である加藤家並びにOFSとA氏との関係について記載しておく。

#### 1 OFSの創業家である加藤家について

昭和42年12月、加藤朝雄氏（以下「朝雄氏」という。）が、京都市中京区四条大宮に王将1号店を開店した。朝雄氏は直営店やFC店を着実に増やし、昭和49年にOFS（当時「株式会社王将チェーン」）を設立して法人成りし、平成5年3月には店頭登録して株式公開企業となった。OFSは、株式公開をした平成5年3月末においても、朝雄氏、加藤潔氏（朝雄氏長男。以下「潔氏」という。）及び加藤欣吾氏（朝雄氏次男。以下「欣吾氏」という。）の同族役員3名で株式の過半数（50.34%）を有する同族会社のままであった。

平成5年6月に朝雄氏が亡くなり、同族ではない望月邦彦氏（以下「望月氏」という。）が代表取締役社長に就任し、それまで専務取締役をしていた潔氏が代表取締役副社長に、常務取締役及び経理部長をしていた欣吾氏が代表取締役専務に就任した。

平成6年6月、望月氏が一年で代表取締役社長を辞任すると潔氏が代表取締役社長に、欣吾氏が経理部長を兼ねる代表取締役専務にそれぞれ就任し、OFSの経営は、平成14年3月に潔氏及び欣吾氏が取締役を辞任するまで、両名に支配されていた。

なお、朝雄氏の妻は加藤梅子氏（以下「梅子氏」という。）であり、梅子氏の弟が後に社長となる大東隆行氏（以下「大東氏」という。）である。

## 2 OFS と A 氏の関係

OFS が平成 22 年に作成した資料によれば、朝雄氏は、昭和 52 年ころ A 氏と知り合い、平成 60 年 5 月に開店した阪奈生駒店出店にあたり、A 氏の口利きで建築関係の許認可が早く下りたとされており、また、平成 3 年から平成 8 年までの間、計 6 回、OFS の取引先で構成される親睦団体「王将友の会」の親睦ゴルフ大会を、A 氏が代表取締役社長を務める B1 社クラブ（以下「B1 社」という。）で開催したとされている。さらに、欣吾氏が平成 10 年 11 月に作成した書面によると、失火事故が発生した OFS 戎橋店の土地取得にあたり、A 氏に買取りの折衝を依頼したとされている。

そのほか、関係資料や当委員会のヒアリングによると、A 氏と OFS との間には、平成 7 年ころまでの間に、少なくとも以下のような関係があった。

- ① A 氏が「王将友の会」の設立に尽力した（A 氏は、自身が発起人であったと説明する）。
- ② 平成 5 年 6 月に朝雄氏が逝去した際の社葬においては、A 氏は「友人代表」の一人として参列した。
- ③ 平成 7 年 4 月に結成された王将フードサービス労働組合（平成 9 年 3 月までに解散）の組合活動に対応する過程で OFS が A 氏の助力を得た。

## 3 OFS と A 氏との間の不適切な取引（25 年報告書が確認した取引）

OFS は、A 氏及び A 氏の関係会社（以下「B グループ」という。）との間で、経済合理性が明らかでない多額の貸付や不動産売買等の不適切な取引を繰り返した。この一連の取引は、欣吾氏が OFS の代表取締役専務兼経理部長に就任中に行われたものであり、25 年調査報告書は、「本件の多額の資金流出等は、取締役会議事録での報告者、経理処理の指示のメモ等により、加藤欣吾代表取締役専務取締役経理部長が主導して行っていることが伺える」としている。

### ① 戎橋店の土地建物購入手数料の支払い

OFS は、餃子の王将戎橋店を転借物件で営業していたが、平成元年 2 月、同店従業員の失火によって同店建物上階に居住していた建物所有者らが死亡した。OFS は、建物所有者遺族らから損害賠償請求をされることとなったが、同紛争については、平成 9 年 3 月、大阪高裁において、OFS が遺族側に対して慰謝料等約 3700 万円と、建物滅失による損害補償金等約 1 億 1700 万円を支払うこと等を内容とする和解が成立することで解決した。

この和解に際し、別途、OFS は、建物所有者遺族らとの間における、戎橋店の土地建物の買収交渉を A 氏に依頼していた。A 氏による買収交渉の結果、同土地建物の購入代金は 9 億円で合意に至ったが、OFS は A 氏側に買収工作資金として

1 億円を支払うこととし、併せて合計 10 億円を土地建物の買取代金として会計処理した。

A 氏側への支払について取締役会の承認は経ていない。

② 祇園の不動ビルの購入

平成 7 年 3 月、OFS は、B3 社 (B グループ) から、祇園 (京都市東山区) 所在の snacks 等が入居する 5 階建ての不動ビルを 5 億 3000 万円で購入した。同購入に関する取締役会の承認や稟議は存在せず、その取得経緯や経済合理性は明らかではない。

平成 18 年 9 月、OFS は、第三者に、同ビルを 8000 万円で売却した。

③ ハワイの土地建物の購入

平成 7 年 4 月、OFS は、B4 社 (B グループ) から、ハワイの高級住宅街にある邸宅の土地建物を 18 億 2900 万円で購入した。その後、平成 7 年 8 月に OFS の 100% 子会社である株式会社キングランド (以下「キングランド」という。) を設立し、OFS は、翌 9 月にキングランドへ同土地建物を売却した。同購入に関する取締役会決議が存在するが、購入理由等の記載は無く、その取得経緯や経済合理性は明らかでない。

平成 15 年 7 月、キングランドは、第三者に同土地建物を 5 億 9800 万円で売却した。

④ 伏見店隣接土地の買付資金の交付

平成 9 年 9 月末日、OFS は、B5 社 (以下「B5 社」という。B グループ) との間で、餃子の王将伏見店の隣接地の買付を B5 社に委託することを目的とする不動産買付委託契約を締結し、同年 3 月から同年 9 月にかけて、同買付資金として、合計 33 億円を交付した。同買付資金の交付に関する取締役会の承認や稟議は存在せず、その委託経緯や経済合理性は明らかではない。

同土地の買付は実現せず、OFS が B5 社に買付資金として交付していた 33 億円も返還されないまま、他の用途に流用されている (この用途については後述する)。

⑤ キングランドを通じた B1 社 (B グループ) への貸付

平成 10 年 4 月から同年 9 月までの間、OFS は、キングランドを通じて、B1 社に対し、計 5 回に亘り、合計 185 億円を貸し付けた。同年 9 月までに 95 億 4000 万円の返済を受けた結果、同月時点の貸付金残高は 89 億 6000 万円となっていた。

OFS からキングランドへの貸し付けについて取締役会決議がなされているが、取締役会議事録には貸付の理由、金額・貸付条件に関する記載が一切なく、その経緯や経済合理性は明らかではない。また、同貸付に際しては B1 社が所有する福岡県甘木市所在のゴルフ場施設に根抵当権が設定されているが、その担保の有効性は定かでない。

OFS は、平成 14 年 3 月期に 44 億 8100 万円の貸倒引当金を計上し、平成 17 年

9月、同時点での貸金残高40億8800万円の全額を「債権放棄」した。

⑥ 福岡・赤坂のビルの購入

平成12年8月、OFSは、B5社から、赤坂（福岡市中央区）所在の9階建てオフィスビルを12億3700万円で購入した。購入代金のうち8億5700万円は、キングランドのB1社に対する貸付金債権と相殺する方法で支払った。同購入については取締役会決議がなされているが、事後承認であり、取締役会議事録には「貸付額回収策として」とあるのみで、その経緯や経済合理性は明らかではない。

平成14年3月、OFSは、B6社（Bグループ）に同ビルを5億2000万円で売却した。

⑦ 前渡金

平成10年9月30日、OFSは、仕入先業者に対し、仕入れに係る前渡金として10億円を振り込み、同社は同金員をOFSに直ちに返金した（同社はOFSからの要請に基づいて口座経由をさせたにすぎないものとして会計処理はしていない）。ところが、OFSは前渡金を計上し続け、返金された10億円の行方が不分明となっている。前渡金交付の直前である平成10年9月24日、OFSは仮払金勘定でキングランドに25億円を振り込み、キングランドは同金員を欣吾氏名義口座に振込んでいる。この金員の用途は不明であり、平成10年9月30日までに全額返金されているが、当該仕入先業者が返金した前渡金10億円がこの返金に充てられた形となっており、結局、当初仮払金勘定で支出された25億円のうち10億円の行方が分からないままとなっており、25年報告書も、「最終的に資金がどのように流れたのかは特定できない」と結論付けている。前渡金の支払等一連の資金移動については取締役会決議がなく、その経緯や経済合理性も明らかではない。

平成14年2月、OFSは国税局の税務調査時に上記事実の指摘を受けて事態を把握し、最終的には、平成17年9月30日、9億9000万円（後に欣吾氏が1000万円の返済を行っていた）全額を交際費として所得加算し、税務申告を行った。

⑧ ゴルフ会員権の購入

平成11年4月、OFSは、B1社のゴルフ会員権10口を2億7100万円で購入した。同購入に関する取締役会の承認や稟議は存在せず、その取得経緯や経済合理性は明らかではない。

平成18年7月、OFSは、B7社（以下「B7社」という。Bグループ）に同会員権を2000万円で売却した。

⑨ B1社のホテル棟の購入

平成12年3月、OFSは、B1社及びB5社から、同クラブのホテル棟を31億円で購入した。購入代金のうち26億2400万円は、キングランドのB1社に対する貸付金債権と相殺する方法で支払った。同売買契約には、平成18年3月31日までに売買価格以上の価格で買い戻す旨の特約が付されていたが、買い戻しは実現し

ていない。同購入については取締役会決議がなされているが、取締役会議事録には「貸付額を減額し併せて貸付債権保全を計るため」とあるのみで、その取得経緯や経済合理性は明らかでない。

また、平成12年3月、OFSは、同建物をB1社に月額500万円以上で賃貸する旨の賃貸借契約を締結した（なお、OFSが収受した賃料のうち、平成14年4月、5月、7月分の賃料の一部である1400万円が現金で出金されており、その用途が不明となっている）。

平成17年3月、OFSは、B7社に同土地建物を7億7000万円で売却した。また、平成17年3月における売却実施時点でのB1社の未払賃料は1900万円に上っていたが、OFSは同債権を放棄している。

⑩ ヘルスケア原鶴の購入

平成12年3月、OFSは、B5社から、福岡県うきは市所在の「ヘルスケア原鶴」の建物を4億円で購入した。同購入については取締役会決議がなされているが、取締役会議事録には「貸付額を減額し併せて貸付債権保全を計るため」とあるのみで、その取得経緯や経済合理性は明らかでない。

平成17年3月、OFSは、B7社に同土地建物を5000万円で売却した。

⑪ B1社クラブのゴルフ場隣地の購入

平成12年9月から11月にかけて、OFSは、B5社から、B1社クラブの隣地（福岡県甘木市）を合計27億9100万円で購入した。購入代金のうち6億4000万円は、キングランドのB1社に対する貸付金債権と相殺する方法で支払った。この売買契約には、平成18年3月31日までにOFSに損が生じない価格で買い戻す旨の特約が付されていたが、買戻しは実現していない。同購入については一部取締役会決議がなされているが、取締役会議事録には「貸付額回収策」とあるのみで、決議事項と実際の取引との間に齟齬も見られ、その取得経緯や経済合理性は明らかでない。

平成18年3月、OFSは、B7社に同土地を2億8000万円で売却した。

⑫ 養鶏場施設土地の購入

平成12年10月、OFSは、B5社から、養鶏場施設の土地（福岡県朝倉郡三輪町）を3億5000万円で購入した。同購入については取締役会決議がなく、その取得経緯や経済合理性は明らかでない。

平成18年3月、OFSは、B7社に同土地を5000万円で売却した。

⑬ 福岡・高宮のマンション購入

平成12年9月、OFSは、B5社及びB7社から、福岡・高宮のマンション（福岡市南区）を合計2億2000万円で購入した。同購入については取締役会決議がなされているが、その取得経緯や経済合理性は明らかでない。

平成13年2月及び平成15年3月に、OFSは、B6社（Bグループ）に同土地

建物を合計 7000 万円で売却した。

⑭ 雲仙旅館の購入

平成 13 年 4 月、OFS は、B5 社から、雲仙旅館の土地建物（長崎県南高来郡古浜町雲仙）を合計 20 億円で購入した。購入代金のうち 12 億 6000 万円は、前述した伏見店隣接土地の買付資金として B5 社に交付していた金員が充てられた。同購入については取締役会決議がなされているが、その取得経緯や経済合理性は明らかでない。

平成 15 年 3 月、OFS は、B5 社に同土地建物を合計 2 億 8700 万円で売却した。

4 OFS の会計処理について

25 年報告書によると、上記のような不動産取引等について、OFS では下記一覧表記載にあるような会計処理が行われたとされている。

(単位：百万円)

区分	案件略称	①	②	③=①+②	参考		④	④の内訳	⑤	⑥	⑦=⑤+⑥
		資金流出額	取得経費	流出額計	代物弁済額	追加資金流出額	回収額	代物弁済額	土地再評価	損失等	評価・損失等
取得物件等	戒橋店	100		100			0			△ 100	△ 100
	不動産ビル	520	12	532			78		△ 339	△ 114	△ 453
	ハワイ土地建物	1,800	29	1,829			589			△ 1,240	△ 1,240
	伏見店隣接地	3,300		3,300			1,260	1,260		△ 2,040	△ 2,040
	貸付金	8,781		8,781			4,692	4,065		△ 4,088	△ 4,088
	前渡金(※1)	1,000		1,000			10			△ 990	△ 990
	ゴルフ会員権	271		271			19			△ 252	△ 252
	小計	15,772	41	15,813			6,648	5,325	△ 339	△ 8,824	△ 9,163
代物弁済による取得物件	ホテル棟	3,100	73	3,173	2,624	550	741		△ 661	△ 1,772	△ 2,433
	ヘルスケア原鶴	414	8	422			49		△ 91	△ 281	△ 372
	赤坂ビル	1,300	72	1,372	858	472	513			△ 859	△ 859
	ゴルフ場隣地・養鶏場	3,136	23	3,159	382	3,053	330		△ 2,503	△ 327	△ 2,829
	高宮マンション	200	7	207	202	0	70		△ 37	△ 100	△ 137
	雲仙旅館	2,000	129	2,129	1,260	800	287		△ 513	△ 1,330	△ 1,843
	小計	10,150	312	10,462	5,326	4,875	1,990		△ 3,805	△ 4,669	△ 8,476
計	25,922	353	26,275	5,326	4,875	8,638	5,325	△ 4,144	△ 13,493	△ 17,639	
控除:代物弁済額	△ 5,325		△ 5,325			△ 5,325					
差引	20,597		20,950			3,313				△ 17,639	

B グループとの取引金額は約 260 億円であるが、貸付金等の代物弁済として受けた約 53 億円が取引金額に含まれており、純額では約 200 億円の資金が流出し、このうち約 170 数億円が回収されないままとなっている。

ただし、25 年報告書によると、資金流出額には、前述の前渡金（上表中の※1）のように出金先不明の取引や契約書記載のとおり取引が行われたかについて疑問のある取引も含まれており、上記金額がそのまま B グループに実質的に交付されたのかについては疑問があるとしている。

## 第4 過去からのコーポレートガバナンス状況

### 1 潔氏社長時代（創業家支配期、平成6年6月から平成12年3月まで）

#### (1) 概要

この時期は、平成6年6月、望月邦彦氏に代わって、創業者である朝雄氏の長男潔氏が代表取締役社長に、次男欣吾氏が経理部長を兼務する代表取締役専務にそれぞれ就任して創業者の長男・次男が代表権を有する会社となり、その後、平成12年4月に潔氏が取締役会長に退き、創業者の妻の弟である大東氏が代表取締役に就任するまでの期間である。

この時期から欣吾氏による前記のようなBグループとの経済合理性の明らかでない貸付や不動産取引等が行われるようになり、OFSは創業家である加藤家が経営を支配する会社であったと評価できる。

#### (2) コーポレートガバナンスの状況

この時期における役員の様子は、前出の役員の変遷に関する一覧表のとおりであるが、代表取締役社長が潔氏、代表取締役専務取締役（管理本部長兼経理部長）が欣吾氏、専務取締役が大東氏（平成7年2月から取締役副社長）、常務取締役が鈴木氏、取締役が土肥原氏ほか6名及び社外監査役3名である。

#### (3) 事実経過

25年報告書によると、欣吾氏が代表取締役専務に就任した後、OFSが保有する株式及び投資信託の売買が頻繁に行われ、平成10年3月期には、年間約80億円もの株式の売買が行われるなど、平成6年3月期から平成15年3月期までの累計で、純額ベース（売買損益と評価減の合計）で、株式で7億2600万円、投資信託も合わせると合計11億300万円の損失が生じている。

また、平成7年4月ころからOFS及び同社の100%子会社であったキングランドとBグループとの間で、前述のような経済合理性の明らかでない貸付や不動産取引等が行われ、OFSから合計約200億円の資金が流出しており、約170数億円が回収されないままになっている。

#### (4) コーポレートガバナンス状況の評価

会社の代表権を創業者の長男・次男に集中させ、しかも代表権を有する専務が経理部長を兼任すること自体、ガバナンス上の問題があることは言うまでもない。一般的に、経営者の決定を監視し統制するための会社の機関として取締役会並びに監査役及び監査役会が存在するが、前述のように欣吾氏が代表取締役専務兼経理部長であった

間に行われた多額の株式及び投資信託の売買等については、その運用方針や運用結果が取締役会等に報告された形跡はない。また、Bグループとの間の経済合理性の明らかでない多額の貸付や不動産取引等についても、契約書自体が存在しない取引があるほか、取締役会の承認がなく、あるいは事後承認で実行されているものも認められる。取締役会の承認がある場合でも、議事録に説明資料が添付されておらず、また、これらの取引の妥当性について議論された記録もない。

当委員会のヒアリングに対し、潔氏は、一連の不適切な取引に対する事実認識について、「経理のことは全て欣吾に任せていた。私は針の穴程度のことしか分からない」などと述べており、代表取締役社長として、代表取締役専務兼経理部長であった欣吾氏の独断専行をチェックせず、必要な監視を放棄していたことが認められた。このような代表取締役の姿勢が欣吾氏の独断を助長したとも評価できる。

一方、欣吾氏は取締役会に対して必要な情報を提供していなかった。当委員会のヒアリングに対し、当時の他の取締役は、「取締役会は形骸化しており、欣吾氏らが決めたことを追認するだけの機関であった。」「偉大な創業者の次男で大株主でもある欣吾氏が行うことに異議を述べるなどできなかつたし、そもそも事前に判断する情報すら与えられていなかった」「指示されたことを忠実にやり業績を上げることだけが取締役の責任だと思っていた」などと述べており、取締役会は全く機能していなかった。

また、当委員会のヒアリングに対し、当時の監査役は、「当時、事前に情報の提供もなく、情報を得ても取締役会では異議を述べないように依頼されたし、取締役会も意見を述べられるような雰囲気ではなかった。監査役会についても名目だけで機能していなかった」などと述べている。平成20年5月以前には監査役会議事録すら存在せず、監査役についても経営者の業務執行を監視・牽制するという意識に欠け、全く機能していたとはいえず、その結果、後に述べるように、OFSは平成14年3月期に経営の危機に瀕している。

当時、OFSは潔氏、欣吾氏の2名が代表権を有し、支配する会社で、欣吾氏の独断専行を戒め牽制する体制が取られていなかったところに大きな問題があったが、これらの背景には、大株主であり、かつ、偉大な創業者の子息である潔氏や欣吾氏に対する遠慮や、仮に意見を言っても無駄という企業風土があったと言わざるを得ず、OFSのコーポレートガバナンスは不在であった。

## 2 大東氏社長時代前期（経営危機脱却期、平成12年4月から平成18年3月まで）

### (1) 概要

この時期は、平成12年4月に潔氏が取締役会長に退き、大東氏が代表取締役に就任し、その後、平成14年3月、潔氏及び欣吾氏が経営責任をとって取締役を辞任し

て相談役となったのち、大東氏が経営の立て直しを図り、Bグループとの間の不適切な取引の清算を進めた平成18年3月までの期間である。

## (2) コーポレートガバナンスの状況

平成12年4月における役員の状況は、前述の役員の変遷に関する一覧表に記載するとおり、取締役会長が潔氏、代表取締役社長が大東氏、代表取締役専務（経理部長）が欣吾氏、常務取締役が鈴木氏、取締役が土肥原氏ほか4名及び社外監査役3名である。

その後、潔氏及び欣吾氏は平成14年3月に取締役を辞任して相談役に就任し、新たに土肥原氏が常務取締役（経理部長）に就任するとともに、社外監査役も1名増員している。

## (3) 事実経過

欣吾氏は、平成12年4月に、大東氏が代表取締役に就任して以降も、平成13年4月ころまで、取締役会の決議を経ることなく、Bグループとの不動産取引を依然として行っていた。これら不動産取引は、Bグループに対する債権回収のため、Bグループの所有する不動産を代物弁済の趣旨で譲り受けるというものであったが、契約上、譲渡代金の一部は現金で支払うものとされていたため、さらなる資金流出を招くものとなっていた。

一連の不適切な取引が行われた結果、平成13年3月期にはOFSの有利子負債が452億円に膨れ上がり、OFSは、平成14年2月に償還期限を迎える私募債50億円の償還資金に窮する事態となった。OFSは、取引先金融機関の潔氏及び欣吾氏に対する不信感から融資を受けることができず、新たな社債発行の道も閉ざされ、一時は企業の存続自体が危ぶまれる状態となったが、丙株式会社グループの支援を取り付けることに成功し、同グループに対する300万株の第三者割当増資等によって社債償還を果たした。

OFSは、平成14年3月期には、Bグループに対する貸付債権について44億円の貸倒引当金を設定し、さらには、Bグループから購入した各不動産の減損処理を行うなど、各取引による巨額の損失を計上した。これに伴い、取締役会長であった潔氏及び代表取締役専務であった欣吾氏は、平成14年3月30日付で辞任したが、以降も潔氏及び欣吾氏は相談役に残ることとなった。欣吾氏はBグループからの債権回収や不動産等の処分に関するA氏との交渉を担当していたものの、相談役としての欣吾氏への報酬額は、代表取締役専務の時よりも、むしろ増額されるという不合理な状況となっていた。

その後、平成15年7月ころに至ると、大東氏は、欣吾氏による債権回収交渉が思うように進まなかったことや、欣吾氏による不動産処分の進め方に不信を抱くことと

なり、以降は欣吾氏に代わって大東氏が直接 A 氏との交渉にあたることとなった。

大東氏は、欣吾氏が交渉を担当していた当時、A 氏から提案される不動産の代物弁済等を受け入れていったことによって、結局は資金流出の拡大を招いてしまっていたという反省を踏まえ、一刻も早く A 氏との関係を切ることが得策であると判断し、

- ・ 債権回収のみにこだわると、本件の解決が長引く可能性が大きいので、できるだけ早期に当事者間で解決し、一刻も早く関係を断ち、会社の再建に全力をあげる。
- ・ 早期解決を目指すためには、膿を出すことを辞さない。
- ・ 欣吾氏については、一連の取引に不透明な部分もあり、交渉には欣吾氏が加わらず大東氏が直接あたり早期解決をはかる。

の 3 点を基本方針として、前記のとおり、大東氏自らが中心となって A 氏と交渉を進め、不適切な取引により取得した不動産等の売却や貸付金に関する債権放棄等を行い、平成 18 年 9 月までに全ての清算を終えた。

#### (4) コーポレートガバナンス状況の評価

前述のように、平成 12 年 4 月に大東氏が代表取締役役に就任して以降も、欣吾氏による不適切な取引は継続されており、欣吾氏の独断専行を止めるには至っておらず、潔氏社長時代に比べてガバナンスが改善されていたとはいえない。

また、大東氏は、平成 15 年 7 月ころから、自らが中心となって A 氏と交渉し、不適切な取引により取得した不動産等の売却や貸付金の債権放棄等を行っているが、大東氏は、これらの措置を、鈴木氏及び土肥原氏を交えた 3 名のみで事実上の意思決定を行っていた。

OFS 取締役会は、これらの措置につき、平成 17 年 4 月 14 日に開催した取締役会において、「投資不動産及び B1 社に対する貸付金等につき、その解決のための一切を社長に一任することを全員異議なくこれを承認可決した」旨の包括委任を行うに留まり、その後の清算の進め方について何らの牽制を働かせていなかった。

例えば、OFS の子会社キングランドの B1 社に対する 40 億円余りの多額債権の放棄等についても、大東氏、鈴木氏及び土肥原氏の 3 名で協議・実行し、平成 17 年 10 月 1 日の OFS 取締役会で事後報告がされたにすぎない。

当委員会のヒアリングに対し、当時の取締役らは、「カリスマ性のある大東社長から、僕に任せてくれるかと言われると何も言えない。(B グループとの) 取引について、質問できるような雰囲気ではなかったし、そもそも判断材料すら十分に与えられなかった」などと述べている。A 氏への対応という特殊な事情があったとはいえ、大東氏が代表取締役であった時代においてもなお、重要な経営判断が密室で行われ、取締役会による牽制が働いていなかったという点からすれば、潔氏社長時代のコーポレートガバナンスと、大きな差異はなかったといえる。

加えて、平成14年3月19日の取締役会議事録によると、決議事項として「財務体質の改善にめどがついた今期末、取締役会長加藤潔、専務取締役加藤欣吾の両氏から、平成14年3月30日付にて取締役辞任の申し出があり、承認可決された」とあるが、当時において、OFSとして両名に対する法的責任を追及するか否かについて、大東氏が検討を行った記録は残されておらず、取締役会において協議された形跡もない。また、両名を含む取締役に対して法的責任を追及するか否かについて当時の監査役が検討を行った記録もない。OFSは、平成19年5月7日に、潔氏及び欣吾氏に提出した「回答書」（その作成経緯は後述する）の中で、「当社としては、創業家の代表取締役を歴任されたお二人が処理された状況を鑑み、敢えて取り上げ（ない）」こととした旨を伝えているが、このように、両名に対する法的責任を追及しないという重大な判断を、誰がいつどのように下したのかは、明らかでない。

これらの点は、大東氏が、朝雄氏の義理の弟であり、潔氏及び欣吾氏の叔父にあたることから、創業家に対する配慮や遠慮が影響したのではないかと思われる。

とはいえ、前述のように欣吾氏ら創業家一族の経営等への関与を極力排除して創業家一族が支配する体制から脱却することに努めつつ、平成15年7月以降は、A氏と粘り強く交渉し、その結果、Bグループとの不適切な取引を全て清算し、欣吾氏による一連の行為によってOFSが陥った経営危機を脱した業績は評価されるべきである。

### 3 大東氏社長時代後期（東証上場準備期、平成18年4月から平成25年12月まで）

#### (1) 概要

この時期は、経営危機を脱したOFSが、東京証券取引所市場第一部（以下「東証一部」という。）への上場を目指して準備を進めていた期間である。その過程で、OFSは、証券取引所及び証券会社から、過去のBグループとの不適切な取引並びに当該不適切な取引を行った欣吾氏及びA氏との関係を問題視されたため、大東氏がこれら問題の解決に取り組んだが、思うように進めることができず、A氏の助力を得ようとしたことが原因となって東証一部上場を断念せざるを得なくなった。

#### (2) コーポレートガバナンスの状況

この時期における役員の状況は、前述の役員の変遷に関する一覧表に記載するとおり、代表取締役社長が大東氏、専務取締役が鈴木氏及び土肥原氏、常務取締役が高橋義弘氏（以下「高橋氏」という。）及び野中正道氏（以下「野中氏」という。）、梅子氏が平成18年6月から平成20年6月まで取締役、潔氏が平成20年6月から取締役、ほか取締役が数名、監査役が社外監査役を含めて3～4名である。なお、渡邊社長（当時取締役）が平成19年6月に常務取締役に昇進している。

### (3) 事実経過

#### ア 東証一部上場への取組み

##### (ア) 東証一部上場を目指した理由

OFS は、平成 18 年 3 月には大阪証券取引所（以下「大証」という。）市場第一部に上場したが、この時点からすでに、東証一部への上場を視野に入れていた。

OFS が東証一部上場を目指した理由は、上場申請関連書類によると、「知名度・信用力向上により関東地区、空白地帯への出店が容易になり、顧客の支持を拡大できる」「株式の売買の活発化を通じた公正な価格形成（株価上昇への期待）」とされている。

##### (イ) 上場準備コンサルティング契約の締結

OFS は、以前から上場サポートを受けていた甲証券株式会社に対し、平成 18 年 10 月及び平成 21 年 7 月の 2 回にわたり、転換社債の起債及び東証一部上場へのサポートを依頼したが、いずれも同社から断られた。

その理由について、OFS は、同社が主幹事として引受けた平成 11 年の第 1 回無担保普通社債（50 億円）の起債や B1 社との一連の取引等に関して、当時の財務担当役員（欣吾氏）の説明責任が不十分であるとの懸念が主因ではないか、と自己分析している。

次に、OFS は、乙証券株式会社（以下「乙証券」という。）に上場サポートを依頼したが、同社から、過去の B グループとの不適切な取引並びに当該不適切な取引の相手方である A 氏との関係について詳細に説明するよう求められ、平成 22 年 3 月 9 日に「経緯書」を提出した。

この経緯書には、過去の不適切な取引の経緯が詳しく記載されているが、欣吾氏がなぜこのような取引を行ったかという動機や背景は説明されていない。結論として、A 氏への「貸付については平成 17 年 9 月に 5 億円の返済を受けることで残りの債権を放棄し、関連不動産についても平成 18 年 9 月までに売却を済ませ、全て清算し、同氏との関係を絶ちました」と記載されているが、後述するように、OFS は、この経緯書に記載されていない A 氏との関係（謝礼の支払、保守委託契約、自己株式取得への関与）を継続していたので、この記載は事実と相違していた。

平成 22 年 6 月 11 日、OFS は、取締役会決議を経て、平成 25 年 3 月期（具体的には平成 24 年 12 月中旬）を目標に東証一部に上場するために上場準備委員会を設置し、乙証券と上場準備コンサルティング契約を締結した。

#### イ A 氏への謝礼の支払

OFS は、A 氏に対し、平成 18 年 7 月 21 日ころに 500 万円を「営業推進費、謝礼金」の名目で、また平成 19 年 6 月 19 日ころに 500 万円を「営業推進費 (B1 社クラブ)」の名目で、それぞれ支払っており、その出金依頼書には、いずれも大東氏、鈴木氏及び土肥原氏の承認印が押印されている。

当委員会のヒアリングに対し、鈴木氏は、「平成 18 年になって潔氏と欣吾氏から取締役に戻すように要求され、平成 18 年 6 月に梅子氏を取締役相談役に選任することで決着したが、A 氏に加藤家との間に入ってもらったことの謝礼だったと思う」と述べた。

#### ウ 株主提案と潔氏の取締役選任

平成 19 年 5 月 1 日、潔氏及び欣吾氏は連名で、OFS に対して株主提案書を提出し、「創業者大株主であり前取締役加藤潔・加藤欣吾に対し、取締役選任の約束があったにも関わらず、現実には反故にされ、ことごとく立場を意図的に悪化させる状況である」「過去に第三者を通じ、取締役及び創業者としての体面保護を約したにも関わらず、現実には全て反故にされた」ことについて理由を明確にするよう要求し、「ご回答に事実と反する内容があった場合、議決権を行使し、代表取締役及び取締役の解任決議を求める」と述べた。この当時、潔氏と欣吾氏の保有株数を合計すると発行済み株式総数の 20%を超えていた。

同月 7 日、OFS は、潔氏及び欣吾氏に対して回答書を送付し、大要、以下のよう

- ・ 平成 13 年 12 月に約 380 億円の有利子負債に達する状況下、OFS は倒産寸前の状況であった。銀行や証券会社が支援を行わなかった理由は、過去の不適切な取引に関する情報開示が不透明で、潔氏及び欣吾氏への不信感が高かったことにある。
- ・ この危機を乗り越えた後、時期をみて潔氏及び欣吾氏の取締役への再任を検討することも考えられたが、下記の 2 点から困難である。
  - ① 金融機関や証券会社が両氏の経営への参画を懸念している。証券会社が転換社債の引受けを断った理由は、過去の転換社債発行時の情報開示が不透明だったこと、過去に不適切な取引があったこと、梅子氏が取締役に就任していること、潔氏及び欣吾氏を相談役として処遇していることなどから、加藤家と OFS との関係が十分に一線を画されていないと判断されたことにある。
  - ② 過去の不適切な取引の会計処理について調査を進めていく中で、不明朗な部分があり、それを担当した欣吾氏から十分な説明を得られていない。
- ・ 東証の上場審査では、創業家と経営との関係が厳しくチェックされ、大株主でもある欣吾氏への報酬等は利益供与と見なされやすく、審査基準に抵触する

おそれがある。現に、大証一部昇格の審査の際には、早期に相談役への報酬を減額するよう指導を受けた。今般、報酬の減額や社有車の名義変更をお願いしたのもこうした経緯からである。

- ・ 潔氏及び欣吾氏に対し、その責任の是非を取り上げることも考えられたが、OFSとしては、創業家の代表取締役を歴任した両氏が処理された状況を鑑み、敢えて取り上げず、粛々とその処理を済ませるなど、潔氏、欣吾氏及び加藤家には、できるだけ配慮を続けてきた。

ところが、定時株主総会が開催された同年6月28日の日付で、取締役9名と監査役3名の全員が自署押印した「新役員による確認書」と題する書面が作成され、ここでは、「今日まで役員・従業員一同が懸命に努力を積み重ねてきた結果、業績も順調に回復を果たし、財務体質の改善も進み、2007年3月期は過去最高の売上・利益を上げることが出来、配当も25円まで出来る運びとなりました。そこで創業40周年を迎え、500店舗を超える本年、これからの当社業容の更なる発展を考えると、この機会に加藤潔氏（現相談役）に再度取締役に就任して頂き、創業家と連携して全役員の総力を挙げて今後の経営に邁進することが不可欠と考え、役員一同、2008年6月開催の“第34回株主総会”に取締役選任の件を付議することを承認いたします」と記載されている（このことは同日の取締役会議事録には記載されていない）。そして、翌平成20年6月の株主総会では、梅子氏が取締役に退任し、潔氏が取締役に選任されている。

このように、平成19年5月7日の時点では、潔氏及び欣吾氏を取締役に選任できない理由を合理的に述べていたにもかかわらず、それから2か月も経たない同年6月28日の時点では、方針を180度転換し、役員全員が潔氏の取締役選任に賛同するとしており、このように方針転換した合理的な理由や、金融機関や証券会社との関係が悪化することへの懸念については、何ら議論された形跡がない。

こうしたOFS取締役会の対応は、不可解かつ不合理と言わざるを得ず、他のステークホルダーとの信頼関係よりも創業家への配慮を優先させたものと評さざるを得ない。

## エ A氏の関連会社との保守委託契約

平成19年1月5日、OFSは、A氏の関連会社であるB2社（以下「B2社」という。）との間で、平成14年4月に京都本社に、平成18年9月に久御山工場にそれぞれ設置された電子交換電話設備の保守委託契約を締結した。保守委託料は合計で月額10万円（消費税別）であり、OFSは、同社に対し、上記契約日以前である平成18年4月から平成27年11月までの間、合計約3430万円の支払を行っている。

これら取引は、当委員会が調査を始めた後まで続けられている。

当委員会のヒアリングに対し、鈴木氏は、「過去に同社との取引が問題になったこ

とがあり、他社の相見積りを取ったことがあったが、同社が他社見積りと値段を合わせるから続けさせてほしいと要求してきた。波風を立てるのを避けたかったし、通常  
の取引条件でもあったので、『これくらいええんとちやうか』ということで取引を続  
けることになった」と述べた。

#### オ A氏が占有していた加藤家名義の自己株式の取得

平成17年5月20日、OFS取締役会は、「OFSの更なる発展のため、創業家が所  
有するOFSの株式の所有割合を少なくとも発行済株式総数の25%未満となる」よ  
う、創業家に協力を求める旨の取締役会決議を行っており、加藤家の持株比率の引き  
下げを経営課題としていた。

平成20年4月ころ、大東氏、鈴木氏及び土肥原氏の3名は、A氏から呼び出され  
て面談したところ、「欣吾氏が自身の保有する株式をOFSに引き取ってほしいと考  
えているが、この株式が銀行の担保にとられてしまっている。自分が加藤家から別途  
預かっているOFS株の株券をOFSに担保提供するので、OFSから前記銀行の担保  
を外すための資金を用立ててほしい」と述べた。

大東氏らは、加藤家の持株比率引き下げにつながる話であり、A氏が担保提供用に  
提示した株券の真正も確認できたことから、A氏と新たな関係に入るもののリスク  
を十分に検討しないまま、A氏からの申し出に応じた。

平成20年4月24日から同年8月27日までの間、OFSは、B1社との間で3通の  
「覚書」を取り交わし、B1社に対して合計29億6600万円を預託し、同社から加藤  
家(梅子氏、潔氏、欣吾氏等)名義のOFS株券合計209万株を担保として預かった。  
しかし、B1社は、約定の期限を徒過しても預託金を返還しないので、その後、OFS  
は、この株券をOFSの取引先業者らに売却し、平成21年9月30日までにこの株券  
を取引先業者から譲り受けて取得した。

なお、上記各覚書の締結については、取締役会において「自己株式購入のための調  
達資金預託の件」として、加藤家保有のOFS株券を購入するため、十分な担保で債  
権保全した上で「仲介者に預託」する旨を決議した旨の各覚書締結日と同日付の取締  
役会議事録の写しが存在する(当時取締役の潔氏は欠席とされている)。しかし、こ  
れらの取締役会議事録3通は、OFSの正式な取締役会議事録綴りには編綴されてお  
らず、土肥原氏の個人ファイル中にその写しが確認されたのみであった。このような  
状況に照らせば、そもそもこれらの取締役会が現実にあるいは適法に開催されてい  
たのか、疑問が残る。

ともあれ、OFSは、A氏の協力を得て、加藤家の持株比率を引き下げることに成  
功したことになるが、OFSがB1社に預託した金銭が株式名義人である加藤家に渡  
ったかどうかは確認されていない。

## カ 上場に向けた課題への取組み

### (ア) 関連当事者取引の解消に向けた交渉

OFS は、①潔氏及び欣吾氏の共有物件である借上社宅の賃貸借契約の解約とそれに伴う差入保証金 710 万円の返還請求、②京都本社ビルに間借りし、欣吾氏が常務理事を務める「公益財団法人加藤朝雄国際奨学財団」（以下「財団」という。）との賃貸借契約の解約と財団の移転、という 2 件の関連当事者取引について、早期に解消することが望ましいと東証及び乙証券から示唆されていた（但し、この 2 件の関連当事者取引が解消されなければ上場できないと言われていたわけではない）。

そこで、大東氏、鈴木氏及び土肥原氏は、平成 22 年 3 月以降、潔氏及び欣吾氏に対し、再三にわたり、上記 2 件の関連当事者取引の解消を申し入れていたが、潔氏及び欣吾氏の協力が得られず、交渉が思うように進まなかった。

関連当事者取引の解消を焦った大東氏、鈴木氏及び土肥原氏は、平成 23 年 8 月から平成 24 年 10 月にかけて、A 氏を通じて欣吾氏との交渉を進めようとした。大東氏、鈴木氏及び土肥原氏は、A 氏に、電話、FAX そして 2 回わたる面談によって交渉への協力を求め、A 氏もこれに応じていた。

あえてリスクを冒してまで、A 氏を通して欣吾氏との問題を解決しようとした当時の大東氏、鈴木氏及び土肥原氏の対応は、合理的なものとは思われない。

### (イ) 法的責任追及についての検討

OFS は、証券会社から、「過去の不適切な取引に係る法的問題点の確認」を実施するよう指摘されたことを受け、OFS と A 氏との間の一連の取引を巡る法的問題点につき、法律事務所に意見を求めた。

同法律事務所は、OFS に対し、平成 23 年 8 月、OFS 役員が欣吾氏に対する責任追及を行わなかったことにつき、かかる判断が著しく不合理であるとはいえず、善管注意義務違反が成立すると判断される可能性は極めて低い旨のメモランダムを交付した。

## キ 上場申請の取下げ

OFS は、平成 24 年 12 月 10 日を上場日と設定して東証一部上場の準備を進めてきたが、その直前の同年 11 月 8 日、欣吾氏の代理人弁護士から、OFS、乙証券株式会社及び東証に対し、OFS の加藤家に対する一連の対応は、東証一部上場企業としてふさわしくないなどとする「御通知書」が送付された。その文中には、OFS が 2 件の関連当事者取引の解消に向けた交渉に A 氏を関与させていた旨が記載されており、それら事実が東証及び乙証券の知れるところとなった。

東証自主規制法人上場審査部は、OFS に対し、同月 12 日、ご通知書の内容の審議を確認する質問事項及び追加質問事項を発出した。OFS は、同月 24 日、これに対す

る「上場審査追加質問への回答書」を提出したが、審査の遅延は避けられない事態となり、平成 25 年 7 月に予定される東証と大証との統合を待たずに自力で東証一部に上場することは断念せざるを得なくなった。

OFS は、上記「上場審査追加質問への回答書」において、関連当事者取引の解消に向けた交渉に A 氏を関与させていた事実は認めたとうえで、「今後は、A 氏は、過去の不適切な取引を行った相手であり、取引関係を持たないことはおろか、取引のきっかけを作らないためにも、接点があってはならない相手と位置付けております。また、同氏との一切の接点を持たないことを全役員が確約しております」と回答していたが、A 氏への謝礼支払の事実、自己株式取得の経緯、B2 社との取引については明かさなかった。

また OFS は、同回答書において、欣吾氏との関係のうち、借上社宅の保証金問題については、年内に回答が得られなければ弁護士を通じて調停を行い、調停が不調に終われば訴訟を行い解決していく旨を、また財団の移転については、賃貸借契約の解約と本社社屋以外の建屋への移転について、A 氏を介することなく交渉を進めていく旨を、東証に表明している。しかし、この 2 件の関連当事者取引は、現在に至るまで進捗していない。

#### ク 再発防止委員会の設置と 25 年報告書の提出

OFS は、平成 24 年 11 月 13 日の取締役会決議で、再発防止委員会を設置し、社外取締役で公認会計士の資格を有する稲田氏を委員長として、常勤監査役の中村氏と社員 4 名を委員として活動を始めた。

再発防止委員会の設置目的について、同委員会が作成した 25 年報告書では「過去の不適切な取引を行うに至った問題点、(中略)多額の資金流出を伴う取引等について、事実関係の調査を行い、その発生原因が加藤欣吾氏個人の独断専行によるものなのか、会社のコーポレートガバナンス等の組織的な問題はなかったかなどの観点から、当時及び現状の内部統制を検証し、改善点があれば、取締役会に報告する」とされており、他方で、「この委員会は特定の役職員の過去の過失等の有無を検討し、責任を追及することを目的としたものではない」「この委員会での調査は、上記の目的のための社内調査であり、外部公表を予定したものではない」ともされている。

平成 25 年 9 月 20 日の臨時取締役会で、25 年報告書の原稿が提出され、出席者は原稿内容を確認した。但し、出席者によれば、事前に原稿を確認していた大東氏、鈴木氏及び土肥原氏を除き、原稿の確認に与えられた時間は 30 分あったかどうかであり、その場で原稿が回収されたため、一字一句読んで確認することはできず、概要を把握するのが精一杯だったとのことである。同年 11 月 13 日の取締役会では、25 年報告書が完成した旨が報告された。

25 年報告書は、調査結果から明らかになったコーポレートガバナンス上の問題点

について、以下のように指摘した。

- ・ 上場会社でありながら実態は欣吾氏ら創業家一族が支配する会社であり、欣吾氏以外の取締役及び監査役は、創業家一族の欣吾氏による不動産の購入や貸付等の取引を十分に監視・監督することができていなかった（8頁）
- ・ 創業家の大株主でもあり代表権を有する役員の特権を牽制する体制がとられていなかったことが主な原因である（71頁）
- ・ 経済合理性を欠くと思われる取引であってもその取引について異議の記録が残っていない状況からは、意見を自由にいえない、仮にいったとしても無駄との企業風土が形成されていたものと思われる（71頁）
- ・ 当時の取締役会は本件各取引に対して有効に機能していなかったと推測される。監査役については、本件不動産取引の一部の登記実務を自ら行っており、少なくとも本件取引について経営者の業務執行を監視・牽制するという意識に欠けている面があったと言える（72頁）

#### (4) コーポレートガバナンス状況の評価

この時期には、業績が大きく伸長したとともに、東証一部上場に向けた上場準備を進め、規程整備を含めて内部統制システムの整備が大きく進展したものと認められる。経理面での内部牽制も整備されたものと認められる。

しかしながら、大東氏、鈴木氏及び土肥原氏のトップ3名に情報と権限が偏在し、3名が密室で重大な経営判断を下して独断専行するという「密室経営」が行われていた。取締役会は、3名が密室で決定したことや実行したことを追認することしかできておらず、事前に牽制機能を果たすことができなかった。この状況は、潔氏が社長時代に欣吾氏に情報と権限が偏在し、A氏との不適切な取引に対して取締役会が牽制機能を果たせなかった状況と酷似しており、ガバナンス状況が改善したとは認められない。

また、経営を支配していた潔氏と欣吾氏を取締役から辞任させたものの、大株主かつ創業家としての両氏からの圧力にOFS取締役会が屈して、梅子氏や潔氏を取締役に選任したり、欣吾氏を相談役のままにしておくといった合理性の明らかなでない経営判断を行っている。こうした経営判断は、金融機関や証券会社、証券取引所といったOFSにとって重要なステークホルダーとの信頼関係よりも創業家への配慮を優先させたものと評さざるを得ない。

さらに、東証や証券会社から強く問題視されており、A氏との関係を継続し、創業家との交渉にA氏を利用していた。にもかかわらず、東証や証券会社に対しては、あたかもA氏との関係を一切断ったように事実と相違する申告するという言行不一致が、ステークホルダーからの信頼を大きく損なった結果、東証一部上場を断念せざるを得ないという失敗を犯した。

#### 4 渡邊社長時代（ガバナンス改革期，平成 25 年 12 月から現在まで）

##### (1) 概要

この時期は，大東氏射殺事件を受けて，新社長に現在の渡邊社長が就任し，コーポレートガバナンスを進展させる社会情勢の変化にも同調し，ガバナンス改革を推進した期間である。その結果，ガバナンスは大幅に改善されることとなったが，新たに生じた課題や，大東氏社長時代から残された課題などが，解決されないままとなっている面が見られる。

##### (2) コーポレートガバナンスの状況

この時期における役員の状況は，前述の役員の変遷に関する一覧表に記載するとおり，代表取締役社長が渡邊社長，専務取締役が鈴木氏及び土肥原氏，常務取締役が高橋氏及び野中氏（いずれも後に一段階降格），潔氏が平成 27 年 6 月まで取締役を務めたほか，稲田氏（公認会計士）に続く社外取締役として渡邊雅之氏（弁護士）及び池田氏（社会保険労務士）が選任され，木曾氏（弁護士）も社外監査役に選任された。

なお，現時点のコーポレートガバナンスの状況は，第 2 章第 2 に記載したとおりである。

##### (3) 事実経過

###### ア 大東氏射殺事件

平成 25 年 12 月 19 日早朝，京都本社前路上において，前社長であった大東氏は，何者かに銃撃されて死去した。

OFS は警察の捜査に全面的に協力してきたが，現在まで犯人は検挙されておらず，事件の動機や背景は明らかとなっていない。

###### イ 渡邊新社長就任

平成 25 年 12 月 19 日 11 時 45 分から臨時取締役会が開催され，後任の代表取締役社長の選任議案が審議された。

議事では，大東氏が生前から渡邊社長を次期社長に後継指名していたことを複数の役員が述べて渡邊社長を後任社長に推したこともあり，渡邊社長を後任社長に選任することが決議された。

また，この取締役会では，「何故こんなことになったのか原因が全く不明であり，他の役員にも及ばないのか心配であり，また，従業員も動揺しており，原因の追及を行うべきではないか」との意見，「推測する必要はなく警察に全てを任せるべきである」との意見，「警察の捜査に全面的に協力し，現在のところはノーコメントが良い」との意

見が述べられるなどした結果、「警察の捜査には協力し、マスコミにはノーコメントを貫く」との当面の事件報道に対する OFS の広報方針が確認された。

## ウ 防犯対策

渡邊社長は、役職員へのさらなる危害を未然に防止するため、警備会社との契約、防犯カメラの設置などの防犯対策を速やかに講じた。

## エ 一連のガバナンス改革

(ア) 渡邊社長は、社長就任以後、大東社長時代のガバナンス状況に対する反省を踏まえて、OFS のガバナンス体制の強化や、内部統制やコンプライアンスの充実を重要な経営課題と位置付け、以下のガバナンス改革を推進した（詳細は第 2 章第 2 参照）。

### ① 取締役会の運営方針

渡邊社長は、取締役会を、決定事項を追認するためのセレモニーの場から、社外の知恵を集めた合議の場への転換を図り、審議に必要な情報共有の推進と、各取締役による積極的な議論を実現する運営方針を打ち出した。

### ② 社外取締役、社外監査役の登用

渡邊社長は、「社長の力は絶大」であって、使い方を間違えれば重大な不正を発生させかねないこと、「自分の経験が足りない部分を社外の専門家の力で補う」こと、「世間の皆様は王将に様々な疑念を持たれる可能性があるから、役員会の中で不正がないということを担保する」必要があるとの認識のもと、社外役員を積極的に登用する方針を採った。渡邊社長は人選を進め、平成 26 年 6 月に渡邊雅之氏を社外取締役として、平成 27 年 6 月に池田氏を社外取締役として、木曾氏を社外監査役として、それぞれ登用した。

### ③ 執行役員制度の導入と取締役の員数削減

経営の意思決定及び監督と業務執行を分離することを目的とし、執行役員としての業務執行責任を明確にする中で、業務執行責任において組織運営の効率化、意思決定の迅速化を図るため、平成 27 年 1 月に執行役員制度を導入し、同年 6 月に取締役の員数を 13 名から 8 名（うち社外取締役 3 名）に削減した。

### ④ 報酬諮問委員会及び指名諮問委員会の設置

平成 27 年 5 月、代表取締役、取締役及び執行役員指名や、取締役の報酬の決定にかかるプロセスの独立性、客観性及び説明責任の強化を目的として、独立社外取締役が議長を務める報酬諮問委員会及び指名諮問委員会を設置した。

### ⑤ 常務会の廃止と経営会議の新設

平成 27 年 6 月、常務以上の取締役によって構成される常務会を廃止し、業務執行方針を協議・審議する機関として新たに経営会議を設置した。

(イ) 他方で、OFS の今後のコーポレートガバナンスについて懸念される以下の事象が認められた。

各個別の事象は、それ自体が現在のコーポレートガバナンスにとって、必ずしも大きな問題となるものではない。しかし、各個別の事象を全体として俯瞰すると、今後、取締役会以外の場で重大な意思決定や経営判断が行われるリスクの温床となる可能性があることを、当委員会として懸念するところである。

① 社外役員への依存

渡邊社長は、「自分の経験が足りない部分を社外の専門家の力で補う」として、社外役員を積極的に登用し、その意見を尊重する方針を打ち出している。それ自体は評価されるべきものではあるが、社外役員が高度な専門的知見をもって職務にあたっているのに対し、社内の業務執行役員の取締役としての職責に対する理解が必ずしも十分ではなく、必要なトレーニングを受ける機会も与えられていない。

結果として、社内の業務執行役員による社外役員への依存度が高まる傾向が認められ、この依存度がさらに高まると、業務執行が社外役員の助言により過度の影響を受けるという弊害や、社外役員が交代した際に業務執行の継続性が損なわれるという弊害なども懸念される。

当委員会がヒアリングから受けた印象として述べれば、OFS は、社外の専門家を業務執行に対するアドバイザーとして登用しているのか、コーポレートガバナンスの担い手として登用しているのか、区別できていないように見受けられる。

その影響もあって、社外役員らにおいても、業務執行に一部踏み込んでいるのではないかと受け取られる言動が時として見られた。OFS が実施した社内規程の改訂や事務フローの構築、採用活動や人事制度構築に関するコンサルティング、取引先のあっせんやビジネス上の交渉などは、その一例である。

なお、OFS の独立社外取締役の独立性判断基準には、役員報酬等以外に年間 1000 万円以上の金銭その他の財産上の利益を得ていない者という要件が含まれているところ、当委員会のヒアリングによれば、ある社外取締役は、今後、OFS との間でコンサルティング契約を締結し、報酬を得る予定があるとのことである。それ自体は必ずしも否定されるものではないが、報酬額が上記の金額基準を上回らないとしても独立性には影響が及びかねない点、およびこのコンサルティングに基づく業務執行に対する取締役会のモニタリングが弱まる恐れがある点には注意を要する。

② 取締役会前日夜の会合

当委員会のヒアリングによれば、平成 27 年 4 月以降、取締役会開催の前日

の夜に、渡邊社長、是枝氏、掃部氏、稲田氏、渡邊雅之氏、池田氏及び木曾氏らが京都市内のホテルで、会合の機会を持っている。この会合の趣旨は、社外役員が増えてきたことを受けて相互に懇親を深めること、経営に関する情報を共有すること、広く様々な経営課題について意見を交換することなどにある。

様々な形で情報共有や意見交換を行う機会を持つこと自体は問題なく、ガバナンス強化につながる一面もあるが、将来重大な経営課題や危機に直面したときに、この会合の場が、一部の取締役のみによる意思決定の場となってしまう可能性を孕んでいる。

現に、当委員会のヒアリングに対し、出席メンバーの一人は、同会合の場において「翌日の取締役会における事項についての意見交換であるとか、取締役会でも話せないようなちょっと将来的なお話とか、ちょっと込み入ったお話なんかについて、必ず3時間くらい意見交換をするということをしております」と述べている。

### ③ 執行役員制度の導入プロセス

平成27年1月に開催された取締役会において、渡邊雅之社外取締役から執行役員制度の導入をすべきとの趣旨説明が行われ、さらに「乗り遅れると当社の評価が下がる。6月総会まで4ヶ月であり、本日決議すべきである」などとして、執行役員制度導入議案を決議事項とする動議が提出された。

同議案は、同日、その場で初めて提出された議案であったが、全てのメンバーが概ねこれに賛同する旨の意見を述べた。そこで、さらに提案者の渡邊雅之氏が「基本的な方向性については、本取締役会にて承認いただきたい」などとして改めて同日中の決議を求め、全員異議無く承認された。また、同決議の内容を開示すべきこともその場で確認され、即日、その旨開示された。当委員会のヒアリングによると、同議案の提出は、ごく一部の役員の中でのみ事前に共有されており、水面下で準備が進められていたものであった。

社外取締役からのコーポレートガバナンス改革に関する積極的な提案は歓迎されるべきものではあり、本取締役会においては出席取締役が全員異議無くこれを承認してはいる。しかしながら、執行役員制度の導入の是非は、コーポレートガバナンスのあり方や会社全体の人事制度にも大きな影響を与える重要な課題であり、取締役会で慎重に議論を重ねて検討されるべき事柄でもあるといえるところ、かかる問題が、一部役員のみによって準備され、社外取締役からの動議によって即日決議され、即日開示までが実施されるという経過は異例といえる。

### ④ 平成27年3月における取締役不再任問題の審議プロセス

平成27年2月28日、OFSの監査役会は、取締役会宛てに意見書を提出し、

ある取締役が、所管業務に関して虚偽報告を行っており、その責任は極めて大きく、次の取締役会において処遇を含めた審議が実施されるべきとの意見を具申した。

同年3月12日の取締役会では、この意見書の問題が取り上げられ、同取締役を取締役候補とはしない旨の決議が実施された。その際、同取締役が弁明と反論を行っていたことから、議事の最後に、監査役から「事実確認できない話を主張されても判断できないため、意見等があれば書面で提出いただきたい」との指示がなされた。

同年4月13日の取締役会では、同取締役は反論書と証憑を提出し、その中で、「自分が取締役会に虚偽報告をしたとされる内容については、少なくとも平成22年の時点で他の一部取締役も認識していたはずであり、それを裏付ける社内文書も存在する」旨反論し、その社内文書も提出した。しかし、他の取締役及び監査役らは「前回の取締役会で決定したことにつき、再度審議するか」「再審の必要は無い」などとして、反論の内容やこれを裏付ける社内文書の内容を審議対象としなかった。議長は、「次回役員会で審議するかは別として、資料を確認することとしたい」と述べ、その後実施された常務会で議題として取り上げられたものの、出席取締役らは「既に決議済みで、決議に瑕疵がない以上、再審の必要がない」などとして、結局、反論の内容やこれを裏付ける社内文書に対する実質的な審議を行われぬまま、同取締役を取締役候補とはしない旨の決議は維持された。

当委員会のヒアリングに対し、他の取締役らは、同取締役には所管業務に関する経営責任を含む様々な問題があり、取締役としての適格がなく、前述の虚偽報告よりも、それら問題の方が不再任の本質的な理由であったと説明する。

当委員会としては、同取締役を取締役候補としての適格性について何ら判断するものではない。しかしながら、別の理由が存在したのであれば、その理由を正面から審議対象として、その適格性を検証するのが本来のあるべきプロセスであるし、適格性に欠ける理由として「虚偽報告」という事実を指摘した以上は、その事実の真偽を慎重に検証するのが、本来のプロセスであったといえる。

このような本来のプロセスが踏まれることなく、強引とも思われる議事が進行されたことから、実質的な審議をする姿勢を欠いた、事前に決まったことを追認するだけの「結論ありき」の議事運営だったと評価されてもやむを得ない。

#### ⑤ 指名諮問委員会の未開催

監査役会設置会社であるOFSが指名諮問委員会という任意機関を設置したことは役員の指名や育成プランの策定という重要な経営課題についてガバナ

ンス機能を高めるという観点からして高く評価されるものである。

とはいえ、指名諮問委員会は、平成 27 年 6 月に設置されて以降、一度も開催されていない。

後継者プランの策定・実施は時間を要するものであり、誰が執行役員、取締役あるいは代表取締役となるかは、その育成計画や選任基準も含め、平素より中長期的視点に立って議論を深めるべき極めて重要な課題なのであって、コーポレートガバナンスの中核部分であるといえる。

当委員会のヒアリングに対して、一部社外役員は、次期の社長候補の適任者については、内々に検討しているものの、渡邊社長の想定任期が 6 年であること及び人材の不足などを理由として未だ後継指名または後継指名に結びつく具体的な基準の検討、決定に機が熟していない旨述べているが、まず、渡邊社長が 2 年ごとに株主からの信任を問われる立場であることに対する認識が欠落している。

また、長期の視点に立つとしても、将来の取締役、社長候補となる執行役員の選任基準や選任プロセス等については至急の検討を要するはずである。そして、そのためには、将来の社長にどのような資質を求めるかについて検討を始める必要がある。

それは取締役会が主導的に検討を始め、指名諮問委員会という公式な場において十分な議論を尽くすべき課題であるが、既に、一部の役員間で将来の役員人事についての議論（基準等ではなく人選）が進められつつあるかに見える。かかる状況は、将来における取締役会及び指名諮問委員会の運営のあり方によっては、指名諮問委員会の形骸化にもつながりかねず、取締役会以外の場で重要な役員人事が決定されるリスクにつながりかねない。

## オ ネガティブな風評への対応

大東氏が本社前で殺害されるという衝撃的な事件は各種マスコミで大々的に報じられることとなったが、その中で、裏社会と OFS とを関連付けて事件の背景を憶測するような雑誌や書籍も少なからず出版された。

そのため OFS は、世間の一部からは、「社長が殺されるような根深い問題を抱えているのではないか?」「反社会的勢力と何らかのトラブルを抱えているのではないか?」といった疑念を抱かれることとなり、過去に OFS と B グループとの間に不適切な取引が存在していたこととも相俟って、ネガティブな風評が形成される状況となった。

事件直後の平成 26 年 1 月、OFS は、事件前に入社が内定していた学生 40 名を集めて、事件について一通り説明した上で「入社については、いろいろ不安もあるだろうから、親御さんともご相談してみしてほしい」と伝えたところ、ネガティブな風評との直接の因果関係は不明ではあるが、そのうちの 3 名が内定を辞退した。

当委員会のヒアリングに対し、ある社外役員は、「自分も社外取締役役に就任する話をいただいたときは、一瞬躊躇したところがあったし、中核人材の採用には悪影響があるかもしれない」と述べ、また、他のある取締役は、「既存の取引先への悪影響はないだろう。むしろ以前よりも良い会社になったと評価してもらっている。しかし新規の取引先への悪影響は多少あるかもしれない」と述べた。

このように、ネガティブな風評が OFS の企業価値に何らかの悪影響を与えている可能性を認識したが、OFS は、事件直後に決定した「警察の捜査には協力し、マスコミにはノーコメントを貫く」との方針を見直すことはなかった。

#### カ 役職員への対応

当委員会が調査の過程で役職員に対して実施したアンケートでは、

「平成 25 年 12 月に、当社前代表取締役社長が亡くなられるという不幸な事件が起きました。あなたは、この事件の経緯や背景について当社経営陣がどのような見解を持っているのか、聞きたいと思いますか」との質問に対し、75.5%の役職員が「聞きたいと思う」と回答した。

「この事件の経緯や背景については、出版物や週刊誌等でさまざまな憶測情報が流れています。あなたは、こうした憶測情報について当社経営陣がどのような見解を持っているのか、聞きたいと思いますか」との質問に対し、69.2%の役職員が「聞きたいと思う」と回答した。

「この事件が発生した以降、反社会的勢力の危険に対する現経営陣の対応は十分だと思いますか」との質問に対し、799 名（44.0%）の役職員が「十分ではないと思う」と回答し、その理由として、そのうち 374 名が「対応内容が開示されていない」と回答した。

OFS 取締役会は、事件当日に決めた「警察の捜査には協力し、マスコミにはノーコメントを貫く」という広報方針を、役職員に対しても同じように適用し、経営陣が事件をどのように見ているか、憶測報道をどのように見ているかについて、然るべきメッセージを発してこなかった。

しかし、社長が殺害されて最も精神的に動揺するのは役職員であるし、世間にネガティブな風評が流されて最も精神的に動揺するのも役職員である。役職員の精神的な動揺に対し、経営陣としてどのようなケアを施すべきか、そのために経営陣が保有する情報を、どれだけ、どのように役職員に提供すべきかといった点につき、取締役会で議論し、何らかのアクションをとる必要があるか、そのアクションをとることの利害得失などを分析検討しておくこともできたのではないかと考えられる。

#### キ 創業家との関係

OFS は、前述のとおり、東証自主規制法人上場審査部に提出した平成 24 年 11 月 24

日付「上場審査追加質問への回答書」において、欣吾氏との関係のうち、借上社宅の保証金問題については、年内に回答が得られなければ弁護士を通じて調停を行い、調停が不調に終われば訴訟を行い解決していく旨を、また財団の移転については、賃貸借契約の解約と当社本社屋以外の建屋への移転について、A氏を介することなく交渉を進めていく旨を東証に表明したが、この2件の関連当事者取引は、現在に至るまで進捗していない。

東証一部への自力上場を断念したとはいえ、その後大証との統合で東証一部に上場した以上、東証に対して表明したとおり、借上社宅と財団の移転という創業家との積み残し課題について、対応を進めて然るべきであるが、当委員会のヒアリングに対し、渡邊社長は、「このままにはできないと思っているが、どのタイミングでどうするかは、取締役会で議論しながら方針を決めていきたい」と述べるにとどまる。

## ク A氏との関係

前述のとおり、OFSが東証自主規制法人上場審査部に提出した平成24年11月24日付「上場審査追加質問への回答書」では、A氏との関係について、「今後は、A氏は、過去の不適切な取引を行った相手であり、関わりを持たないことはおろか、取引のきっかけを作らないためにも接点を絶たなければならない相手と位置付けております。また、同氏との一切の接点を絶つことを全役員が確約しております」と述べている。

しかし、当委員会が、OFSとA氏との関係について調査を行ったところ、前述したB2社との間における、OFSの京都本社及び久御山工場の保守取引関係が残存していることが確認された（なお、同保守取引以外にはA氏及びBグループとの間に取引関係は確認されなかった。）。

OFSの取締役（平成26年以降に就任した社外役員を除く）らは、京都本社及び久御山工場の電話保守業務を行っていたB2社がA氏関連企業であることを概ね認識しており、かかる契約が継続されていた理由について、大要、一般的な電話保守契約であって問題がないと認識していた旨説明するが、過去に東証に対して不適切な取引が存したA氏との関係を遮断するとの宣言を行っておきながら、上記取引を維持・継続し続けていたことに対する合理的な説明とはいえない。

一方、OFSは、当委員会による調査開始後の平成28年1月14日、京都本社に設置されている固定電話を廃止し、従業員にスマートフォンを貸与することとする旨の取締役会決議を行っている。しかし、その理由は通話コストの削減、フリーアドレス化等とされており、保守業者がBグループであったことは一切理由とされておらず、その事実にも一切触れられていない。

## ケ 新たな報道と第三者委員会の設置

平成27年12月13日、大東社長射殺事件に関し、マスコミは一斉に「九州の暴力団

組員が犯行に関与か？」などと報じた。

この報道は、事件と暴力団との関連をより疑わせるものとなり、この報道を契機として、OFS が他社と進めていたビジネス案件の進行が一時停止する事態となった。

この事態を重く見た取締役会メンバーは、渡邊雅之氏と木曾氏からの進言を受け容れる形で、同月 28 日の取締役会で、当委員会を設置することを決議した。

## 第5 現在のコーポレートガバナンスに対する評価

### 1 評価すべき点

OFSの現在のコーポレートガバナンスには、以下の評価すべき点が認められる。

#### (1) 執行と監督の分離の志向

OFSは、平成27年6月に執行役員制度を採用して取締役の員数を削減し、取締役の一部を執行役員として業務執行に専念させることとし、また、任意に指名諮問委員会及び報酬諮問委員会を設けるなどして、執行と監督の分離を志向している。

これらの取組みは、CGコードが推進しようとするモニタリング・モデルの実現に資するものといえ、より良い機関設計を模索しようとする姿勢は評価される。

#### (2) 取締役会の運営

渡邊社長は、取締役会を、決定事項を追認するためのセレモニーの場から、社外の知恵を集めた合議の場への転換を図り、審議に必要な情報共有の推進と、各取締役による積極的な議論を実現する運営方針を打ち出し、すべての役員に発言の機会を与え、各役員においても積極的に意見を述べるなど、活発かつ充実した議論が行われている。

招集通知及び参考資料の送付も事前になされているため、各取締役は事前に十分な情報を得たうえで取締役会に臨むことができている。それぞれに専門分野の異なる社外役員は、取締役会での議論を活性化させ、審議の充実に寄与している。

#### (3) 社外の人材の活用

渡邊社長は、大東氏が急逝し、急遽OFSの社長に就任した経緯に加え、過去に生じた不適切な取引の経緯を踏まえたうえで、「社長の力は絶大」であって、使い方を間違えれば重大な不正を発生させかねないこと、「自分の経験が足りない部分を社外の専門家の力で補う」こと、「まずもって世間の皆様は王将に様々な疑念を持たれる可能性があるから、役員会の中で不正がないということを担保する」必要があるとの認識のもと、社外役員を積極的に登用する方針を採った。

その結果、平成27年6月までに独立社外役員3名を新たに迎え、前述のとおり、社外役員らは、取締役会での審議の充実化に大きな貢献するとともに、経営会議をはじめとする各種会議にも積極的に参加して、活発な意見表明を行っている。また、各種の制度改革等に関する提案を積極的に行うなど、OFSのコーポレートガバナンスの充実、経営の先進化に多大な貢献をしている。

## 2 問題点

他方で、OFSの現在のコーポレートガバナンスには、以下の問題点も認められる。

### (1) コーポレートガバナンス機能不全に起因する過去2度の失敗

OFSにおいては、平成7年4月ころから、OFS及び同社の100%子会社であったキングランドとBグループとの間で、経済合理性の明らかでない貸付や不動産取引等が行われ、OFSから合計約200億円の資金が流出し、約170数億円が回収されないままになり、平成14年3月期には経営の危機に瀕した。その原因は、当時、OFSは、潔氏、欣吾氏の2名が代表権を有し、経営を支配する会社で、大株主かつ創業者の子息である両代表者への遠慮や意見を言っても無駄という企業風土から、欣吾氏による独断専行を取締役会が牽制する体制がとられていなかったことにあった。

その後大東氏は、A氏との不適切な取引の清算を進め、平成18年9月までにはその清算を完了したが、A氏との関係が断たれることはなかった。大東氏は、自力での東証一部上場を目指し、証券会社及び東証から早期に解消することが望ましいとされた創業家との関連当事者取引の解消に努めたが、創業家への配慮からか法的手続等のオープンな手段によって解決する方途を選択せず、A氏に交渉への協力を求め、それが露呈したことによって自力での東証一部上場を断念せざるを得なくなるという失敗を招いた。その原因は、大東氏、鈴木氏及び土肥原氏のトップ3名に情報と権限が偏在し、3名が密室で重大な経営判断を下して独断専行するという密室経営が行われていたことにあった。

上記2度の失敗は、いずれも「独断専行ないし密室経営」「創業家との関係」「A氏との関係」という、3つのリスク要因が組み合わさることによって、引き起こされたものであった。

OFSの現経営陣は、将来、同様の失敗を繰り返すことのないよう、上記3つのリスク要因を十二分に認識・評価した上で、これを統制すべきであり、その統制活動を実効的なものとするため、過去2度の失敗と真摯に向き合い、これを踏まえたコーポレートガバナンス体制の改善に生かしていく必要がある。そして、過去2度の失敗は、25年報告書、平成22年に証券会社に提出した経緯書、平成24年に東証に提出した回答書その他の社内記録として残されている（一部事実関係については本報告書が補充している）。

ところが、当委員会のヒアリングによると、渡邊社長を含む現経営陣の多くは、上記2つの失敗を現在のガバナンスとは無関係な「過去の出来事」と位置づけ、これら事実にかかる社内記録を十分に精査・把握したことがないか、当委員会の調査着手によって同報告書がフォーカスされるまでの間、その内容を十分に精査・把握したことがなかった。

渡邊社長は社長就任後、前述のようにコーポレートガバナンス改革を推進してきて

いるが、OFSで現実には発生した過去2度の失敗は、コーポレートガバナンス上の問題を端的に示すものであり、今後のガバナンス改革を推進する上で最良の教材であるにも関わらず、生かされていない。そして、「独断専行ないし密室経営」すなわち取締役会以外で重大な意思決定や経営判断が行われるリスク、「創業家との関係」、そして「A氏との関係」という3つのリスク要因は、以下に述べるように、決して過去のものとはいえない。

## (2) 取締役会以外で重大な意思決定や経営判断が行われるリスク

渡邊社長は、社長就任後、コーポレートガバナンス改革を推進しているが、その一方で、前述で詳細に指摘したような、①社外役員への依存、②取締役会前日夜の会合、③執行役員制度の導入プロセス、④平成27年3月における取締役不再任問題の審議プロセス及び⑤指名諮問委員会の未開催といった事象も認められる。これら各個別の事象は、それ自体が現在のコーポレートガバナンスにとって、必ずしも大きな問題となるものではないが、各個別の事象を全体として俯瞰すると、今後、取締役会以外で重大な意思決定や経営判断が行われるリスクの温床となる可能性があり、現経営陣がその温床を放置すれば、過去2度の失敗を招いた「独断専行ないし密室経営」というコーポレートガバナンス機能不全を招くおそれがある。

## (3) 創業家との関係

OFSは、過去、他のステークホルダーとの信頼関係よりも創業家への配慮を優先し、合理性の明らかなでない役員人事の取扱いや法的責任追及の回避といった対応を繰り返してきた。

現時点では、創業家は取締役会メンバーから外れており、その持株比率も以前に比べて低下しており、他方でOFS取締役会のガバナンス機能も向上していることからすれば、過去に見られたような創業家による経営支配や、創業家からの圧力に屈して経営判断が直ちに歪められるというリスク自体は相当程度低下しているといえることができる。

しかしながら現経営陣にとって、創業者である朝雄氏は今もなお強い畏敬の念の対象となっている。そのこと自体は何ら否定されるものではないが、その畏敬の念を強く意識しすぎるあまり、創業家の利害に関わる課題の解決に対しても、二の足を踏むという意識から脱し切れていないように見受けられる。例えば、OFSと創業家との間には、かねてより、借上社宅の保証金や財団の移転といった問題が存在し、未だにその解決に至っていないが、渡邊社長が、これら問題に取り組んでいるようには見えない。

このような状況は、将来、OFSが何らかの経営課題に取り組むこととなり、OFSや他のステークホルダーと創業家との利害が対立するような状況となった場合に、現経営陣が課題解決に二の足を踏み、健全な経営判断が歪められる結果、OFSや他のステークホルダーの利益がないがしろにされるおそれがある。

#### (4) A氏との関係

A氏は、過去、経済合理性の明らかでない貸付や不動産取引等の相手となってOFSを経営危機に陥れ、東証一部上場の準備の過程においては、同氏に協力を求めたがゆえに自力での東証一部上場を断念せざるを得なくなったという相手である。OFSが自ら東証に表明したとおり、OFSにとって「A氏は、過去の不適切な取引を行った相手であり、関わりを持たないことはおろか、取引のきっかけを作らないためにも接点を絶たなければならない相手」であることは明らかである。

しかしながらOFSは、平成18年9月以降も、①A氏に謝礼の支払を行い、②Bグループとの間で電話保守契約を締結・維持し、③A氏が預かり保管していた創業家名義のOFS株式を約30億円で換金し、④東証一部上場審査の際には欣吾氏との交渉にA氏を関与させていた。

現経営陣は、当委員会調査開始後の平成28年1月に至るまで②の契約を漫然と維持していた。これは、過去のOFSとA氏との間の関係に対する現経営陣の事実認識の不十分さと問題意識の希薄さに起因しているものと思われる。

#### (5) ネガティブな風評への対応

OFSは、大東氏射殺事件に関し、犯人検挙や事件の真相解明は警察に委ねるべき事柄であり、憶測を呼ぶようなメッセージの発信は適切ではないとの判断の下、「警察の捜査には協力し、マスコミにはノーコメントを貫く」という広報方針を採用し、現在までこれを貫いている。

しかしOFSは、大東氏射殺事件の発生により、同事件の背景を巡る様々な報道や風評に晒され続けており、それはOFSの企業価値に悪影響を与えている。上記広報方針が誤りであるとまではいえないが、OFSがノーコメントを貫くこと自体が憶測を招いているというリスク認識や、事件によって最も精神的に動揺する立場にある役職員に対してメッセージを発することの重要性への認識が不十分であり、上記方針のまま思考停止に陥っているという問題点が認められる。

### 第3章 反社会的勢力排除体制について

#### 第1 反社会的勢力との関係の有無

現時点における、OFSと反社会的勢力との関係の存否及びその内容を確認するため、以下の調査を行った。

その結果、OFSと反社会的勢力との関係の存在は確認されなかった。

#### 1 取引先データ調査

##### (1) 調査方針

OFSの役職員及び取引先をリストアップし、反社会的勢力に該当するものがないかの調査を行った。

調査対象の範囲及び調査深度の決定にあたっては、リスク・アプローチの観点から、OFSと対象者との関係の濃淡、対象者のOFS業務に対する影響度、反社会的勢力との取引関係混在リスクの高低を考慮し、調査効率及び調査期間を加味した上で、決定することとした。

以上の観点から、新聞記事検索、WEB風評検索、JPR&C独自データベースとの突合等の方法により、反社会的勢力に該当しないか、調査を行った。

なお、調査対象が法人の場合はその役員も調査対象とし、以下にあるように、一部については、対象者の兼任先(対象者が役員を兼任する他社及びその役員。以下同じ)も調査対象とした。以下にいう「○先」という数値は、OFSの取引先が法人である場合、当該法人及び法人の役員数を合計した数値となっている(例えば、役員4名の法人であれば「5先」となる)。

調査対象は、役職員及び取引先業者ベースで1,359業者、法人の役員及び兼任先を含めた調査対象ベースで5,924先となった(合計1,390業者、5,955先のうち、調査対象の漢字名称、所在地ないし代表者名等、調査に必要な情報が確認できず、調査が行い得なかった取引先業者が31業者、31先あった)。

調査対象は以下のとおりである。

##### ア 役職員(17名)

本調査時点におけるOFSの取締役及び監査役並びに業務執行に関わる主要幹部社員を調査対象とした。

17名がこれに該当し、19先(うち兼任先2先)が調査対象となった。

##### イ OFSの取引先データから抽出し、業種分類に着目して分類した取引先(調査対象合計5,409先)

OFS の取引先を銀行振込データ等から抽出し、これを OFS が定める以下の業種分類に従って分類し、以下の範囲で調査を実施することとした。ただし、OFS が、「取引先調査実施要領」（取引先調査の手順を定めた社内規程）によって取引先が反社会的勢力に該当するか否かの調査（以下「反社チェック」という。）除外対象として定める範囲については、調査対象外としている。

- ① 運輸・通信，管理費，材料仕入，商材仕入，商品卸売，その他  
OFS との取引額上位 10%強までと、それ以下から 10%をサンプリングした取引先を調査対象とした。  
同業種 1,329 業者中 275 業者がこれに該当し、1,609 先が調査対象となった。
- ② コンサルタント，産業廃棄物処理  
取引先全部を調査対象とし、代表者の兼任先も調査対象とした。  
376 業者がこれに該当し、2,239 先（うち兼任先 510 先）が調査対象となった。
- ③ 金融・保険，不動産業，建設  
OFS との取引額上位 10%強までと、それ以下から 10%をサンプリングした取引先を調査対象とした。  
同業種 310 業者中 65 業者がこれに該当し、363 先が調査対象となった。
- ④ フランチャイズ（以下「FC」という。）  
取引先全部を調査対象とし、代表者の兼任先も調査対象とした。  
198 業者がこれに該当し、646 先（うち兼任先 112 先）が調査対象となった。
- ⑤ 公共料金，公務，調査不要  
取引先全部を調査対象とした。  
9 業者がこれに該当し、124 先が調査対象となった。
- ⑥ 業種指定なし  
取引先全部を調査対象とした。  
53 業者がこれに該当し、145 先が調査対象となった。
- ⑦ 王将友の会会員企業，協賛先，転貸貸借先（ただし，（ア）～（カ）で調査対象とした取引先を除く）  
取引先全部を調査対象とした。  
68 業者がこれに該当し、281 先が調査対象となった。

#### ウ 会計データ調査結果に着目して抽出した取引先（調査対象合計 498 先）

平成 18 年 4 月以降の会計データの分析を行った結果（この分析内容については後述する）、異常支出の可能性があると認められた取引先（ただし、上記イで調査対象とした取引先及び OFS が「取引先調査実施要領」によって反社チェック除外対象として定める範囲を除く）を調査対象とした。

93 業者がこれに該当し、498 先が調査対象となった。

## (2) 調査結果

上記(1)の調査対象総数 5,924 先のうち、新聞記事(事件記事等)、WEB(風評等)、JPR&C 独自データベース上の何らかの情報に、氏名・名称が合致した対象者は 585 先(OFS の役職員は 0 件)であった。このうち、当該情報が、反社会的勢力ないし反社会的勢力との関係に関する情報である可能性があるものは 189 先であった。さらに、そのうち、JPR&C において、生年情報の近似や地域的な共通点(同一県内・隣接県・同一経済圏などの条件をリスクベースで判断)から、同情報と対象者との同一性を否定しきれないと判断した対象者は 48 先(48 業者)であった。

これら 48 先について、当委員会として、当該情報が反社会的勢力ないし反社会的勢力との関係に関する情報であると認められるか否か、また、当該情報と対象者とが同一であると認められるか否かについて個別に検証したところ、以下のとおり、当委員会が、反社会的勢力に該当すると認定した対象は 0 件であった。

- ① 当該情報自体が反社会的勢力ないし反社会的勢力との関係に関する情報であると認めるに足りず、かつ、当該情報と調査対象とが同一であると認めるに足りないもの(12 先)

<例>

- ・ 対象者が平取締役や監査役である場合において、対象者と同姓同名の者が、政治団体の代表者や会計責任者に就任していると認められるものの、当該政治団体が「政治運動標榜ゴロ」等の反社会的勢力に該当すると認めるに足りず、また、対象者と当該代表者や会計責任者とが同一であると認めるにも足りないもの(複数)
- ・ 対象者が平取締役や監査役である場合において、同姓同名の人物に関する逮捕報道が確認されるものの、逮捕者が反社会的勢力に該当すると認めるに足りず、対象者の住所・年齢に関する情報が得られないため両者の同一性を確認することができないもの など

- ② 当該情報と調査対象とが同一であると認められるが、当該情報自体が反社会的勢力ないし反社会的勢力との関係に関する情報であると認めるに足りないもの(11 先)

<例>

- ・ 株式会社である対象が自治体から公共工事を受注していたところ、対象は暴力団との関係があるので同社への発注は不適切であるなどとして住民監査請求がなされたのに対し、当該自治体の監査委員会が、かかる事実は認められない

と判断していたもの

- ・ 対象者が政治団体の会計責任者に就任していると認められるものの、当該政治団体が「政治運動標榜ゴロ」等の反社会的勢力に該当すると認めるに足りないもの
  - ・ 対象者は「大物フィクサー」であると報じる雑誌記事が認められるものの、反社会的勢力に該当すると認めるに足りないもの
  - ・ 対象者が右翼団体に紛争解決を依頼したことがあるとの書き込みがWEB上に存在するものの、その信憑性が不分明で、裏付けも得られないもの
  - ・ 対象（産廃業者）が暴力団事務所から毒物を回収して処理場に持ち込んだ問題に関連して検挙されていた事実が認められるものの、当該産廃業者自体が反社会的勢力に該当していると認めるに足りないもの
  - ・ 対象（株式会社）が、自社が暴力団等との関係があるかのような記事を掲載した雑誌発行者を相手取り、名誉毀損を理由として損害賠償を求めた民事訴訟において全面敗訴したとのWEB情報が存在するものの、同WEB情報によれば、裁判所は、対象が暴力団とつながりがあるとの認定までは行っていなかったとされるもの
  - ・ 取引先（破産）の役員である対象者が貸金業法違反、出資法違反で逮捕されていた事実が認められるものの、対象者が反社会的勢力に該当すると認めるに足りないもの
  - ・ 対象（上場企業）の子会社が、総会屋や右翼団体に利益供与を行っていたとの報道がなされている事実が認められるものの、対象者（上場企業）が反社会的勢力に該当していると認めるに足りないもの（複数） など
- ③ 当該情報は反社会的勢力ないし反社会的勢力との関係に関する情報であると認められるが、当該情報と調査対象者とが同一であると認めるに足りないもの（25先）。なお、当該情報の内容として、九州に拠点を置く指定暴力団にかかる情報であることが確認されたものはない。
- <例>
- ・ 対象者が平取締役や監査役である場合において、同姓同名の人物が「暴力団員」「組員」といった肩書付きで逮捕された旨の報道が確認されるものの、対象者の住所・年齢に関する情報が得られないため両者の同一性を確認することができず、対象者の属する法人の所在地・代表者住所地・業種等の情報を総合しても、逮捕者と同一であると認定するに足りないもの（複数） など
- ④ 当該情報は反社会的勢力ないし反社会的勢力との関係に関する情報であると認められ、かつ、当該情報と調査対象者とが同一であると認められるもの（当委員会

が、反社会的勢力に該当すると認定した対象。0件)。

調査対象	5,924 先
うち、新聞記事（事件記事等）、WEB（風評等）、JPR&C 独自データベース上の何らかの情報に、氏名・名称が合致した対象数	585 先
うち、当該情報が、反社会的勢力ないし反社会的勢力との関係に関する情報である可能性があるもの	189 先
うち、JPR&C において、生年情報の近似や地域的な共通点から、同情報と対象との同一性を否定しきれないと判断したもの	48 先 (48 業者)
当委員会が、反社会的勢力に該当すると認定した対象	0 件

当委員会の 判定内訳	当該情報と対象とが 同一であると 認めるに足りないもの	当該情報と対象とが 同一であると 認められるもの
当該情報が反社会的勢力 ないし反社会的勢力 との関係に関する情報と 認めるに足りないもの	ア 12 先	イ 11 先
当該情報が反社会的勢力 ないし反社会的勢力 との関係に関する情報 と認められるもの	ウ 25 先	エ 0 件 (当委員会が 反社会的勢力に該当する と認定した対象)

## 2 電子メールデータ分析

### (1) 調査方法

OFS と反社会的勢力との関係の有無を確認することを目的として、電子メール分析を行った。

OFS の取締役（5 名）（社外取締役を除く）および執行役員（6 名）について、OFS が貸与している情報通信機器（PC・タブレット端末・携帯電話）および私用携帯電話内の電子データ並びにサーバー内メールデータを保全し、復元処理を行った上で、電子メールの内容を分析した。

また、OFS の過去の取締役については、平成 27 年 6 月まで OFS の取締役であった鈴木氏、高橋氏及び潔氏が使用していた貸与情報通信機器（PC・タブレット端末・携帯電話）についても、同様の方法にて分析を行った。

電子メールの内容の分析に関しては、平成18年4月以降に送受信された電子メールを分析対象とし、必要に応じてキーワード検索を行い、86,030通（重複排除後）の電子メールを分析対象として抽出した。

## (2) 調査結果

抽出した電子メールの内容を確認した結果、OFSまたはOFSの役職員が反社会的勢力と取引を行っていること、または反社会的勢力と何らかの関係を有する合理的な疑いを示す電子メールは検出されなかった。

## 3 会計データ調査

### (1) 調査方法

OFSと反社会的勢力との取引の有無を確認することを目的として、平成18年4月以降の会計データの分析を行った。

当該調査に関しては、勘定科目、店舗及びその他の観点から会計データの分析を行い、当該分析により抽出した取引に関して、①取引先に係る反社チェックを実施し、さらに②会計伝票及び証憑書類等の確認、ヒアリングの実施等を行い、取引内容を確認し、反社会的勢力との取引の有無を調査した。

なお、会計データの分析に関しては、主として以下の方法を採用した。

- ・ 全社ベースの費用の発生および資産の取得の状況を時系列（月次）に分析し、異常支出の端緒の有無を確認した。
- ・ 店舗別の経費の発生状況を時系列（月次）に分析し、異常支出の端緒の有無を確認した。
- ・ 店舗間の費用項目別発生割合を分析し、特定の店舗に集中して発生している費用の内容を確認した。
- ・ 資産の勘定科目明細の内容を分析し、異常支出の端緒の有無を確認した。

### (2) 調査結果

会計データの分析により抽出した取引に係る取引先（会計データ調査結果に着目して抽出した取引先（調査対象合計498先））の反社チェックを行った結果、反社会的勢力と認められる取引先はなかった。

また、当該取引に関する取引内容を調査した結果、反社会的勢力との関与が認められる取引は確認されなかった。

## 4 アンケート調査

### (1) 調査方法

OFS における反社会的勢力との取引の有無及びコンプライアンス体制等に係る役職員の意識を把握するため、OFS の全役職員に対し、以下の内容に係る回答を求め、アンケート調査を実施した。

アンケート調査は、OFS 全役職員 2,036 名（平成 28 年 1 月 31 日現在）を対象として平成 28 年 2 月 8 日から順次発送し、同月 19 日までに当委員会宛てに直接に回答を送付することを求めたところ、1,817 名から回答を得た（回答率 89.2%）。なお、未回答者 219 名のうち、25 名については平成 28 年 2 月 1 日以降に退職又は休職した者であった。

### (2) 調査結果

アンケート調査の結果は、以下のとおりであった。

#### ア 反社会的勢力との取引の有無について

質問内容	回答結果		
	見聞きしたことがある	見聞きしたことがない	不明（未回答）
「あなたは、当社におけるこれまでの業務のなかで、当社が反社会的勢力と何らかの商取引をしていること、あるいは、当社の役職員が反社会的勢力から威圧を受けて何らかの金品を提供していることを、見聞きしたことはありますか」	25 名 (1.4%)	1,779 名 (97.9%)	13 名 (0.7%)

「見聞きしたことがある」と回答した 25 名のうち、①大東前社長射殺事件に関する報道等において反社会的勢力の関与の噂を見聞きしたと回答した者が 9 名、②10 年以上前に門松等の店舗装飾品の購入を強要されたことがあると回答した者が 4 名、③パート職員等の知人に反社会的勢力の人間がいる等の噂を見聞きしたことがあると回答した者が 4 名、④その他の回答（10 年以上前に威圧的なクレームを受けたことがある、OFS における業務とは無関係に詐欺的被害を受けたことがある等）をした者が 8 名であり、現時点において OFS が反社会的勢力と直接的に何らかの取引を行っていることを示す回答は得られなかった。

## イ コンプライアンス体制について

質問内容	回答結果		
	受講したことがある	受講したことがない	不明 (未回答)
「あなたは、当社の業務の一環として、コンプライアンスに関する教育研修を受講したことはありますか」	1,397名 (76.9%)	412名 (22.7%)	8名 (0.4%)

OFS においては、新入社員研修、直営店舗や FC 店舗各店長への研修時においてコンプライアンスへの取り組みが伝えられているところであるが、アンケート調査の結果、「受講したことがない」と回答した者が全体の 22.7%であった。

当該質問に対する在籍年数別の回答状況は、以下のとおりであり、在籍年数が短い者が、業務の一環としてコンプライアンスに関する教育研修を「受講したことがない」と回答した傾向が見受けられる。

在籍年数別の回答状況	回答結果		
	受講したことがある	受講したことがない	不明 (未回答)
2年未満	211名 (65.3%)	111名 (34.4%)	1名 (0.3%)
2年以上5年未満	302名 (72.5%)	113名 (27.1%)	2名 (0.4%)
5年以上10年未満	410名 (79.5%)	105名 (20.3%)	1名 (0.2%)
10年以上20年未満	314名 (85.8%)	50名 (13.7%)	2名 (0.5%)
20年以上	160名 (82.1%)	33名 (16.9%)	2名 (1.0%)

質問内容	回答結果		
	受講したことがある	受講したことがない	不明 (未回答)
「あなたは、当社の業務の一環として、反社会的勢力との関係に関する教育研修を受講したことはありますか」	676名 (37.2%)	1,134名 (62.4%)	7名 (0.4%)

業務の一環として、反社会的勢力との関係に関する教育研修を「受講したことがない」と回答した者は全体の62.4%であった。

なお、当該質問に対する在籍年数別の回答状況は、以下のとおりで、在籍年数の長短に関わらず「受講したことがない」と回答した者が多い状況となっている。

在籍年数別の回答状況	回答結果		
	受講したことがある	受講したことがない	不明 (未回答)
2年未満	119名 (36.9%)	201名 (62.2%)	3名 (0.9%)
2年以上5年未満	142名 (34.1%)	275名 (65.9%)	0名 (0.0%)
5年以上10年未満	189名 (36.6%)	326名 (63.2%)	1名 (0.2%)
10年以上20年未満	154名 (42.1%)	209名 (57.1%)	3名 (0.8%)
20年以上	72名 (36.9%)	123名 (63.1%)	0名 (0.0%)

また、①コンプライアンスに関する教育研修の受講の有無に関する質問と②反社会的勢力との関係に関する教育研修の受講の有無に関する質問との関係を分析した結果、コンプライアンスに関する教育研修に関して「受講したことがある」と回答した者のうち半数以上が反社会的勢力との関係に関する教育研修に関して「受講したことがない」との回答であった。

「あなたは、当社の業務の一環として、コンプライアンスに関する教育研修を受講したことはありますか」		「あなたは、当社の業務の一環として、反社会的勢力との関係に関する教育研修を受講したことはありますか」	
受講したことがある	1,397名	受講したことがある	632名
		受講したことがない	761名
		不明（未回答）	4名
受講したことがない	412名	受講したことがある	42名
		受講したことがない	370名
不明（未回答）	8名	受講したことがある	2名
		受講したことがない	3名
		不明（未回答）	3名

質問内容	回答結果			
	内容をよく知っている	決められていることは知っているが、内容はよく知らない	決められていることを知らない	不明（未回答）
「あなたは、当社において、反社会的勢力との関係を防止または発見するためのルールや手順が決められていることを知っていますか」	321名 (17.7%)	1,092名 (60.1%)	397名 (21.8%)	7名 (0.4%)

「反社会的勢力との関係を防止または発見するためのルールや手順が決められていることを知っているか」との質問に対しては、「内容をよく知っている」と回答した者は17.7%にとどまり、「決められていることは知っているが、内容はよく知らない」「決められていることを知らない」と回答した者は合わせて81.9%であった。

なお、当該質問に対する在籍年数別の回答状況は、以下のとおりで、在籍年数の長短に関わらず「決められていることは知っているが、内容はよく知らない」「決められていることを知らない」と回答した者が多い状況となっている。

在籍年数別の回答状況	回答結果			
	内容をよく知っている	決められていることは知っているが、内容はよく知らない	決められていることを知らない	不明 (未回答)
2年未満	41名 (12.7%)	190名 (58.8%)	91名 (28.2%)	1名 (0.3%)
2年以上5年未満	62名 (14.9%)	264名 (63.3%)	90名 (21.6%)	1名 (0.2%)
5年以上10年未満	91名 (17.6%)	304名 (58.9%)	119名 (23.1%)	2名 (0.4%)
10年以上20年未満	91名 (24.9%)	220名 (60.1%)	53名 (14.5%)	2名 (0.5%)
20年以上	36名 (18.4%)	114名 (58.5%)	44名 (22.6%)	1名 (0.5%)

ウ 大東前社長射殺事件後の会社の対応等について

質問内容	回答結果		
	聞きたいと思う	聞きたいとは思わない	不明 (未回答)
「平成25年12月に、当社前代表取締役社長が亡くられるという不幸な事件が起きました。あなたは、この事件の経緯や背景について当社経営陣がどのような見解を持っているのか、聞きたいと思いますか」	1,372名 (75.5%)	434名 (23.9%)	11名 (0.6%)

「大東前社長射殺事件の経緯や背景について当社（OFS）の経営陣がどのような見解を持っているのか聞きたいか」との質問に対しては、全体の75.5%の者が「聞きたいと思う」と回答している。

質問内容	回答結果		
	聞きたいと思う	聞きたいとは思わない	不明 (未回答)
「この事件の経緯や背景については、出版物や週刊誌等でさまざまな憶測情報が流れています。あなたは、こうした憶測情報について当社経営陣がどのような見解を持っているのか、聞きたいと思いますか」	1,258名 (69.2%)	546名 (30.1%)	13名 (0.7%)

「当該事件の経緯や背景について出版物や週刊誌等でさまざまな憶測情報が流れているが、こうした憶測情報について経営陣がどのような見解を持っているのか聞きたいか」との質問に対しては全体の 69.2%の者が「聞きたいと思う」と回答している。

質問内容	回答結果		
	そう思う	そうは思わない	不明 (未回答)
「この事件は、反社会的勢力が行った犯行だと思えますか」	1,371名 (75.5%)	387名 (21.3%)	59名 (3.2%)

「当該事件は、反社会的勢力が行った犯行だと思うか」との質問に対しては、全体の 75.5%の者が「そう思う」と回答した。

なお、本間に関しては、「そう思う」「そうは思わない」二択の選択肢に対して回答を求めたが、実際には、「不明」であるものの「そう思う」と回答した者もいるものと思料される。

質問内容	回答結果		
	そう思う	そうは思わない	不明 (未回答)
「この事件が発生した以降、当社は反社会的勢力からの危険にさらされていると思えますか」	231名 (12.7%)	1,545名 (85.0%)	41名 (2.3%)

「当該事件が発生した以降、(OFS が) 反社会的勢力からの危険にさらされていると思うか」との質問に対しては、全体の 85.0%の者が「そうは思わない」と回答した。

この点、「当該事件は、反社会的勢力が行った犯行だと思うか」との質問との関係を分析すると、以下のとおり、「当該事件は、反社会的勢力が行った犯行だと思うか」との質問に対して「そう思う」と回答した者であっても「当該事件が発生した以降、（OFS が）反社会的勢力からの危険にさらされていると思うか」との質問に対して「そうは思わない」と回答した者が半数以上であり、当該事件の犯行自体は反社会的勢力による行為である考えるが、OFS 自体は反社会的勢力からの危険にさらされていないと考えているものと思料される。

「この事件は、反社会的勢力が行った犯行だと思いますか」		「この事件が発生した以降、当社は反社会的勢力からの危険にさらされていると思いますか」	
そう思う	1,371 名	そう思う	212 名
		そう思わない	1,147 名
		不明（未回答）	12 名
そう思わない	387 名	そう思う	13 名
		そう思わない	372 名
		不明（未回答）	2 名
不明（未回答）	59 名	そう思う	6 名
		そう思わない	26 名
		不明（未回答）	27 名

当該質問においては、「反社会的勢力からの危険にさらされていると思う」と回答した者に対して、その理由の回答を求めたところ、「実態解明できていないため、同様の事件の可能性はある」という趣旨の回答をした者が 88 名、「何らかの危険はある」という趣旨の回答が 25 名、その他の回答が 59 名であった（複数回答あり）。

なお、「実態解明できていないため、同様の事件の可能性はある」と回答した 88 名につき、当該回答者につき分析した結果、以下のとおりであり、事件の経緯や背景、出版物や週刊誌等でのさまざまな憶測情報に関して、経営陣の見解を聞きたいと考えている者が多数であり、回答者にとって経営陣の見解が明らかでないために不安を抱えているものと思料される。

回答内容	「平成 25 年 12 月に、当社前代表取締役社長が亡くなられるという不幸な事件が起きました。あなたは、この事件の経緯や背景について当社経営陣がどのような見解を持っているのか、聞きたいと思いますか」	「この事件の経緯や背景については、出版物や週刊誌等でさまざまな憶測情報が流れています。あなたは、こうした憶測情報について当社経営陣がどのような見解を持っているのか、聞きたいと思いますか」
聞きたいと思う	80 名	80 名
聞きたいと思わない	8 名	8 名

質問内容	回答結果		
	十分だと思う	十分ではないと思う	不明 (未回答)
「この事件が発生した以降、当社がさらされている反社会的勢力の危険に対する現経営陣の対応は十分だと思いますか」	834 名 (45.9%)	799 名 (44.0%)	184 名 (10.1%)

「当該事件が発生した以降、反社会的勢力の危険に対する現経営陣の対応は十分だと思うか」との質問に対しては、「十分だと思う」と回答した者が 45.9%、「十分ではないと思う」と回答した者が 44.0%とほぼ同じ割合であった。

なお、当該質問においては、各回答にその理由の回答を求めたところ、主に以下のような内容の回答があった。

経営陣の対応が十分な理由 ※複数回答あり		
経営陣の取組み (外部との連携)	第三者委員会の設置	111 名
	警察との連携	6 名
経営陣の取組み (社内体制の強化)	反社会的勢力への取組み姿勢	47 名
	コンプライアンスの強化	27 名
	従業員の意識が向上	18 名
	経営陣からの情報共有が十分	11 名
結果への評価	危険が顕在化していない	138 名
	根拠はないが評価としては問題ない	43 名
	潔白の顕示	37 名
その他	そもそも反社会的勢力とは無関係	16 名
	その他	75 名

経営陣の対応が不十分な理由 ※複数回答あり		
経営陣の取組み	対応内容が開示されていない	374名
	対応が遅い又は不足している	76名
結果への評価	事件が未解決	42名
	セキュリティー意識が低い	34名
	根拠はないが十分ではない	29名
	コンプライアンス体制が不十分	14名
	反社会的勢力の存在を感じている	3名
その他	リスクを無くすことはできない	36名
	その他	56名

## 5 ホットライン調査

### (1) 調査方針

当委員会は、平成27年2月12日から同月29日までの間、メールによるホットライン窓口を開設し、OFSを通じて、OFS全役職員とFC各店舗従業員に対し、「OFS又はOFSのFC店舗におけるこれまでの業務のなかで、反社会的勢力と何らかの商取引をしていること、あるいは、役員または従業員が反社会的勢力から威圧を受けて何らかの金品を提供していることを見聞きした情報」につき、実名・匿名を問わず、通報を募った。

通報先のメールアドレスは第三者委員会が設置・管理し、OFS関係者が閲覧することはできないものとした。

### (2) 調査結果

前記ホットライン窓口に対する通報件数は0件であった。

## 6 結論

OFSと反社会的勢力との関係の存在は確認されなかった。

## 第2 OFSの反社会的勢力排除体制

OFSの反社会的勢力排除体制の整備及びその運用の状況は以下のとおりである。

なお、OFSは、当委員会が調査開始後の平成28年1月29日付で反社会的勢力排除体制に関する関連規程の一部を改正しており、本報告書提出時点において反社会的勢力排除に関する体制に大幅な変更がなされているが、本章第2ないし第4にかかる記述は、原則として当委員会が調査を開始した時点における状況を報告するものであり、本年1月29日付の規程改正後の状況を踏まえた考察は本章第5及び第6において記載する。

### 1 反社会的勢力排除に関する基本的な方針・理念

#### (1) 反社会的勢力排除に関する基本方針等

##### ア コンプライアンス宣言及び行動規範

OFSは、平成22年10月に当時の代表取締役社長大東氏名義で「コンプライアンス宣言」を發布し、「法令やルールや社会規範を遵守するコンプライアンス経営を推進することを広く社内外に宣言します。」「社会からのより一層の信頼獲得に向けて、行動規範に則り活動いたします。」と宣言している。

同宣言を受け、「王将フードサービス行動規範」（以下「行動規範」という。）は、「⑦反社会的勢力とは断固として対決します わたしたちは、社会の秩序や企業の健全な活動に脅威を与える反社会的勢力からの不当な要求には断固として応じず、毅然とした態度で臨みます」と定めている。

##### イ コーポレートガバナンス報告書の記載

OFSのコーポレートガバナンス報告書は、「取締役及び従業員の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保し、企業としての社会的責任を果たすよう、反社会的勢力との関係排除をはじめとするコンプライアンス意識の啓発をうたう行動規範を定めて、教育の実施及び小冊子の配布により取締役及び従業員に周知徹底します。また、コンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンス関連規定を整備して教育を行います」と報告している。

##### ウ コンプライアンス規程

同規程第4章には「反社会的勢力の排除」の章が設けられ、その中に、「当会社等は、反社会的勢力との一切の関係を遮断し、排除する」との定めがあり（第14条）、反社会的勢力に対する基本原則を以下のとおり定める（第16条）。

- ① 組織として対応する

- ② 外部専門機関と連携して対応する
- ③ 反社会的勢力との取引を含めた一切の関係を遮断する
- ④ 有事においては、民事及び刑事の両面から法的対応を行う
- ⑤ 裏取引や資金提供を一切行わない。

以下、同規程では、第 25 条に至るまで、取引先調査（反社チェック）の実施方針や有事の際の対応方針などが定められている。

## (2) 基本方針等の周知徹底の状況

コンプライアンス宣言及び行動規範は、ホームページを通じて社内外に告知しているほか、店長業務マニュアルや社内研修時に配布されるテキスト等に掲載するなどして社内への周知が図られている。また、新入社員研修、直営店舗や FC 店舗各店長への研修時においても、コンプライアンスへの取り組みが伝えるなかで触れられている。

しかし、特に反社会的勢力排除に向けた取り組みに関して重要な意味を持つ「反社会的勢力排除に関する基本原則」を積極的に周知する努力がなされた形跡はない。

## 2 規程の整備状況

OFS の各社内規程には、反社会的勢力排除に関する定めが複数おかれ、その主な規程は以下のとおりである。

### ア コンプライアンス規程

コンプライアンス規程には、上記のとおり「反社会的勢力の排除」と題する章が設けられており、反社会的勢力の定義、反社会的勢力に対する基本原則、反社チェック実施の方針、契約書への反社会的勢力排除条項の導入、不当要求への対応方針等についての定めを設けている。

### イ 取引先調査実施要領

取引先調査実施要領は、コンプライアンス規程が定めている、反社チェックに関して、具体的な実施方法等について定めを設けている。その詳細については、後述する。

### ウ その他

FC 管理規程、店舗開発規程、店舗営業管理規程、購買・外注業務管理規程等において、取引先選定にあたって反社チェックを実施しなければならない旨の定めがなされているほか、社員就業規則では反社会的勢力と関与がある事実が採用取消又は解雇の事由として定められている。

また、クレーム処理手順では、反社会的勢力からの不当要求があった場合の対応方針について、不当要求対応責任者が一次対応を行うこと、不当要求者への対応は複数

で行うべきこと、その後の外部機関との連携方針、重大案件の経営危機対策本部設置の方針等が定められている。

### 3 反社会的勢力排除に関する組織・担当部署

#### (1) 組織・担当部署

##### ア コンプライアンス委員会

コンプライアンス規程は、「コンプライアンスの取り組みを推進するための組織」としてコンプライアンス委員会を設置し、「反社会的勢力との関係を排除するための取引先の事前調査、教育および有事の対応」について検討、審議、実施等を行うと定めている（コンプライアンス規程第5条）。

##### イ 総務部法務課

業務分掌規程は、「反社会的勢力の排除に関する統括事項」を総務部法務課の業務分掌であると定めており（業務分掌規程 1－法務課 12）、同規程の別紙個別職務権限一覧表では、総務部総務課が「特殊株主の対応」を担当すること、総務部法務課が「反社会的勢力排除に関する統括管理」（反社対応の研修計画と実施、不当要求への対応指示、反社チェック等）を担当することなどが定められている。

また、コンプライアンス規程は、部長、エリアマネージャー、工場長、店長らがコンプライアンス推進責任者を務めることを定めているところ（同規程第4条）、総務部長は反社会的勢力の排除に関する統括責任者を務めることが定められている。

（同規程第17条。なお、コンプライアンス推進責任者が不当要求対応責任者を務めることも定められている）。

さらに、コンプライアンス規程は、各部門長は新規取引先及び既存取引先について「反社会的勢力でないかの調査」を総務部長に依頼しなければならないことを定めており（第19条）、これに基づき、反社チェックを実施している。反社チェックの実施状況等については後述する。

また、危機管理基本マニュアルは、「反社会的勢力との接触、脅迫、恐喝、強要」の「危機所管部」を総務部と定めている。

##### ウ その他反社会的勢力排除体制を担保する組織

###### (ア) 取引先選定委員会

反社チェックの結果、取引先が過去に反社会的勢力に属した経緯がある等の記事検索が該当した場合において、さらに取引の可否を検討する必要がある場合に

備えて「取引先選定委員会」を設置することとし、同委員会に取引の可否の判断を諮問しなければならないとしている（取引先調査実施要領第 10 条、取引先選定委員会運営要領）。

#### **(イ) リスクマネジメント委員会**

リスクマネジメント会議は、会社のリスクの洗い出しを行い、その未然防止、リスク発生時の対応手順等の策定などを行っているが（リスクマネジメント規程第 5 条、第 8 条）、反社会的勢力排除に関する事項は、同委員会によるリスク洗い出しにおいて勘案すべき事情のひとつとされている（同第 10 条）。

#### **(ウ) 経営危機対策本部**

取締役社長は、経営危機と判断した場合には直ちに経営危機対策本部を設置して対応することとしているが（危機対応細則、危機管理基本マニュアル）、経営危機として想定される事案の一つとして「反社会的勢力から脅迫・不当要求等の行為があった場合」が定められている（リスクマネジメント規程第 18 条第 13 号）。

### **(2) 組織・担当部署についての運用状況**

#### **ア コンプライアンス委員会**

コンプライアンス委員会の活動状況は前述のとおりであり、少なくとも、平成 27 年 7 月に至るまでの間、コンプライアンス委員会の活動は形骸化していた。

例えば、同委員会で承認されたコンプライアンス・プログラムにおいては、「コンプライアンス・マニュアル」の徹底、改訂作業などが継続的に重要方針として確認されていたが、平成 21 年 1 月 15 日に総務部が作成した同マニュアルのドラフトは、その後委員会にて採否の議論がされることはなかった。

反社会的勢力排除体制との関係でいえば、上記のコンプライアンス・マニュアルには行動規範の全文が記載されていること以外に、反社会的勢力の排除について記載がある部分はない。また、コンプライアンス委員会において反社会的勢力排除に関して議論された記録はない。

#### **イ 総務部法務課**

当委員会のヒアリングによれば、社内において、総務部法務課は、反社チェックを行う担当部署及びコンプライアンスに関する研修を行う部署としての認知度は高いと判断できる。

しかし、関連規程の内容からは、反社会的勢力排除の推進を担当する責任部署（又は組織）が、総務部法務課であるのか、コンプライアンス委員会であるのか、不明な

状態と判断される状態であり、その役割分担がはっきりしていない。コンプライアンス委員会の事務局は総務部法務課であると定められているものの、社内に存在するコンプライアンス上の（反社会的勢力排除に関する）課題に対して、自らが率先して行動すべきか、コンプライアンス委員会において対応すべき課題ととらえるのかについて判断ができずに、責任者不在の状況となる危険がある。

#### ウ その他の組織

取引先選定委員会及び経営危機対策本部は、開催実績がない。

また、リスクマネジメント会議は、平成 27 年 4 月 27 日の開催に至るまで、委員会の主要な任務であるリスクの洗い出しについて十分な議論がされておらず、その後、外部コンサルティング会社の協力のもと「危機管理体制構築プロジェクト」を組成してリスクの洗い出しを進めているが、同プロジェクトの成果物として同年 11 月 13 日に提出された資料では「反社会的勢力からの接触等」が影響度の高い(第 14 位)リスクとして位置付けられているものの、発生頻度では TOP20 の圏外と判断されているなどのため、同プロジェクトの提言する重点対策項目には反社会的勢力リスクは含まれていない。

なお、上記の検討過程において、各部門の抱えるリスクとして、反社会的勢力からの接触リスクがどの程度の重要性を有しているのかについて十分な検討がされているかは不明である。

### 4 内部通報制度

内部通報制度はコンプライアンス規程の定めに従って設置されており、総務部法務課及び外部の顧問弁護士が内部通報窓口を担当している。平成 25 年 1 月から平成 28 年 12 月まで、年間数十件の通報実績がある。

通報件数は年々増加しているが、その内容は、店舗における給与の計算・支払い、セクシャルハラスメント、パワーハラスメント、暴力、人間関係等に関する労務環境に関する事例がそのほとんどで、他に、調理方法、衛生管理に関する通報や、現金の横領等のその他の違法行為に関する通報が若干存在するものの、反社会的勢力に関連する通報は 1 件もない。

### 5 契約書等

#### (1) 反社会的勢力排除条項の導入

コンプライアンス規程は、「部門長は、取引先と契約書等を締結するときは、事前に契約書を精査するとともに、『反社会的勢力の排除条項』を契約書の条項として原則記載して、反社会的勢力との取引に関するリスクを担保するよう努める」と定め（第 21

条), 全ての契約書について反社会的勢力排除条項 (以下「反社排除条項」という。) の導入を目指している。

ところが, FC 取引先との間で締結される基本契約書のフォーマットには, 調査開始時点において, 反社排除条項が導入されていない。この点, 調査開始当初における OFS の説明によれば, 現在改訂作業中の新基本契約書フォーマットにおいては反社排除条項の導入を予定しているとのことである。

## (2) 反社会的勢力に該当しないことの表明保証書

OFS は, 平成 23 年 5 月から 6 月にかけて, 全てのフランチャイズ契約先 (以下「FC 契約先」という。) に対し, 自らが反社会的勢力に該当しないこと及びこれに反する事実が判明した場合には契約が解除されることに異議がない旨を表明させる内容の「反社会的勢力でないことの表明及び確約書」を提出させている。以後, 新規の FC 契約先が生じた場合及び FC 契約が更新となる際に改めて同書面を提出させている。

また, 平成 24 年 9 月には, 当時の主要取引先 (王将友の会の会員社) から, 自ら又はその役員, 主要株主, 取引先等が反社会的勢力に該当しないことを保証し, これに反する事実がある場合には, すべての契約を解除されることに異議がない旨を表明する「誓約書」を提出させているが, FC 契約先及び王将友の会の会員者以外の取引先からはこのような書類の提出は求めている。

## 6 反社会的勢力排除体制に関する問題点

以上の調査結果を踏まえると, OFS における反社会的勢力排除体制には, 以下のとおりの問題点がある。

### (1) 反社会的勢力排除の基本方針の周知不足

OFS では, 反社会的勢力排除に関する基本原則について十分な周知状況がない。

「企業が反社会的勢力による被害を防止するための指針について」(平成 19 年 6 月 19 日犯罪対策閣僚会議幹事会申合せ。以下「19 年政府指針」という。) によれば, 一般に, 「代表取締役等の経営トップは, (1) の内容 (反社会的勢力による被害を防止するための基本的な考え方) を基本方針として社内外に宣言し, その宣言を実現するための社内体制の整備, 従業員の安全確保, 外部専門機関との連携等の一連の取り組みを行い, その結果を取締役会等に報告する」べきであるといわれている。

かかる指針を踏まえれば, 企業が反社会的勢力排除体制を整えるために真っ先に必要とされる行動として, “反社会的勢力との関係の一切を排除する基本方針” を社内外に宣言することが必要とされている。

しかし, OFS では, 19 年政府指針が求めている基本方針の宣言が不十分と言わざるを得ない。

なお、OFSの行動規範では、「反社会的勢力とは断固として対決します」として不当要求の排除を目指した記載内容となっているが、現在の実務では、不当要求の排除ではなく、19年政府指針を踏まえた「一切の関係遮断」を前提とした対応が求められるところであり、この点も不十分である。

## (2) 規程内容の不備

規程内容の一部不備があり、重要部分でその趣旨が不明な点が存在するほか、反社会的勢力排除体制構築、運用の責任部署が不明確であると思われる。規程の内容を分析すると、反社会的勢力排除体制の構築に通常必要とされる基本的な事項は網羅されている。しかし、以下の各点について問題がある。

### ア 定義の不統一

反社会的勢力の定義については、コンプライアンス規程第15条に定められているが、特定個人情報等取扱規程が定める取引先選定の基準に関する文言についてのみ定義内容が異なっている。

### イ 取引禁止とされる相手先に関する定め

コンプライアンス規程第19条第2項は、総務部長に対し、「以前に反社会的勢力に属していた、重大なコンプライアンス違反を犯した等が判明した場合にはその内容を報告する」ことを求めているが、かかる報告がされた取引先が、同条第3項の「部門長は、結果を踏まえ当該取引先との取引を行わない」との規定に従って取引禁止とされる「当該取引先」に含まれるのか否か、同項の「結果」とは、取引先が反社会的勢力に該当するという結論になったことのみをさすのか、同条第2項で報告が必要とされる事情までを含んでいるのか不明確である。

さらに、同条第4項及び取引先調査実施要領は、「当該取引先と新規および継続して取引を行う必要があると判断した場合」には、取引先選定委員会の諮問を経なければならない旨を定めているが、その文言からして、反社会的勢力に該当している取引先も、取引先選定委員会の諮問を経れば、反社会的勢力に該当する相手先との取引が可能になる余地があると読める内容になっており、規程上の不備といえる。

また、取引先調査実施要領における「グレー取引先」の定義は、コンプライアンス規程第19条第2項の上記定めと一致しておらず、当該事情が判明した場合に申請部門長への報告が必要であるか否かなどについて、コンプライアンス規程との間で統一的な定めになっていない。

### (3) 反社排除条項導入の不徹底

コンプライアンス規程には、契約書を締結する際には、原則として反社排除条項が記載されなければならない旨の定めがある。

しかし、実際には、契約書の作成・検討・管理を行う部署が一元化されていないため、反社排除条項又は反社会的勢力に該当しないことの表明保証書の取得手続に漏れが生じている可能性が高い。

OFSの実務の運用において、締結する契約書の全てについて、例えば総務部法務課などの担当部署において集中的に作成・検討・管理等がなされる仕組みになっていない。当委員会のヒアリングに対し、法務課担当者は、「契約書の締結交渉は原則として社内の各部門が担当しており、契約書のひな型は取引相手方においてドラフトすることが多い。その後に法務課にリーガルチェックに回ってくれば反社排除条項が導入されているか検討を行い、このような作業を経た契約書については、『ほぼほぼ反社排除条項が入っている』ことになる」と回答する。

しかし、実際には、契約書の捺印作業を各担当部署が実施する仕組みとなっており、その際に法務課のリーガルチェックが要件となっていないため、法務課がその最終合意書面の内容を確認しないままに契約書が締結されてしまう場合もあり得る。反社排除条項が記載されているかどうかを確認できる体制がなく、すべての契約に反社排除条項が導入されているかどうかの担保が取れていない。

従って、例えば、FC契約先及び王将友の会の会員者以外について反社会的勢力であることが判明した場合や、反社会的勢力に該当しない場合であっても取引の解消をスムーズに実行できる保証がない状況である。

第3 反社チェックのプロセス及びその評価

1 反社チェックの実務プロセス

非 開 示

(1) 各申請部署からの申請

非 開 示

非 開 示

(2) 総務部法務課におけるチェック

非 開 示

非 開 示

(3) 法務課からの回答

非 開 示

(4) 既存取引先の定期チェック

非 開 示

非 開 示

(5) グレー取引先の管理方法の不備

非 開 示

2 反社チェックに関する問題点

(1) チェックの漏れの存在

ア 新規取引先についての申請漏れ

(ア) 各部署からの申請状況の分析

OFS では、平成 23 年 4 月 1 日より新規取引先に関して、反社会的勢力との取引の防止を目的として、取引先調査を行っている。

かかる制度の運用開始以降、平成 27 年 12 月 31 日までの間、新規の取引先に係る調査に関して、205 件の「取引先調査申請書」が提出され、反社チェックが行われている。

しかしながら、当委員会の調査によれば、当該制度の運用開始以降、少なくとも 498 社との取引が新規に行われており、293 件の取引先調査の申請が行われていなかったことが判明した。

そして、このうち 90 件は、取引先調査実施要領に規定されている調査対象外企業（取引先調査実施要領第 5 条）であることが確認されたが、他 203 件は、取引先調査の申請漏れであったことが判明した。

なお、取引先調査の申請漏れは、主に人事部主管の福利厚生施設（寮）に係る取引業者の申請漏れが多く見受けられた。

#### （イ）原因分析

OFS では、新規の取引先については、取引開始前に、部門長が総務部長あてに反社チェックを申請しなければならないとしているが、そもそも、新規取引先に該当するか否かの一次的な判断は各部門の担当者が行うことになる。また、取引先が調査対象除外企業に該当する場合は、部門長の判断で反社チェックは不要とされており（取引先調査実施要領第 6 条）、調査の要否について部門長の判断が介在することとなっている。

また、反社チェックが漏れなく実施されているかを確認する術がない。すなわち、例えば経理部門において取引先のマスター登録時に反社チェックがなされているか、又は代金・報酬等の支払時において反社チェックがなされているかの確認がされていない。

以上の状況のため、反社チェックが実施されるかどうかについては、各部門から漏れなく申請があるかどうかのみに左右される仕組みになっている。

そのため、各部門において反社チェックの申請を失念し、又は、実施済みであるか、若しくは反社チェック不要であると誤った判断をしてしまった場合には、上記のような申請漏れが発生する状況となっていると推察される。

### イ 既存取引先のチェック漏れ

#### （ア）定期チェックの状況

OFS では、平成 23 年 4 月 1 日より既存取引先に対する定期的な反社チェックを行っている。

かかる制度の運用開始以降、OFS は、①平成 25 年 8 月から同年 10 月までの間、②平成 26 年 8 月から同年 9 月までの間、及び③平成 27 年 8 月から同年 10 月までの間において、既存取引先の定期チェックを実施している。当該定期チェックに係る対象会社数は、以下のとおりである。

調査年月	1 年	2 年	3 年
平成 25 年	360 社	1,379 社	—
平成 26 年	385 社	—	285 社
平成 27 年	426 社	1,603 社	—

取引先調査実施要領第 7 条に規定されている「既存取引先」の定義（いつ時点において取引が存在する取引先が該当するのか）が不明確であるため、本来調査対象とすべき取引先会社数を特定することができないが、本件調査において、銀行振込データ等と照合した結果、平成 27 年 8 月から同年 10 月までの間に行われた定期チェック時に少なくとも 339 件のチェック漏れがあることが判明した。なお、OFS では、前年度末において既存取引先と見做した取引先を既存取引先として扱うこととなっているため、本件調査においては、平成 27 年 1 月から 3 月に取引が確認できる相手先を「既存取引先」と見做した。

#### （イ）原因分析

前述のチェック漏れの原因としては、平成 25 年の定期チェック実施時において、OFS においてチェック対象とする取引先の抽出に際して一定の基準に基づき取引先を抽出したが、この時点で本来定期チェックすべき取引先の抽出が漏れていたことが想定される。

そして、その後、当該取引先に新規取引先に係る反社チェックを行った取引先を加えて、平成 26 年及び平成 27 年の定期チェックを行っていたことから、平成 25 年の定期チェック時の取引先の抽出漏れが、以後、継続して発生していたことが判明した。さらに、前述のとおり、新規取引先に係る反社チェック漏れが生じていたことから、平成 26 年及び平成 27 年の定期チェックにおいてもチェック漏れの取引先数が増加することとなった。

#### （2）反社チェックにおける調査手法の問題点

##### ア 調査対象外企業の条件設定に関して

前述のとおり、OFS では、取引先調査実施要領第 5 条の記載に従い、反社チェックの調査対象となる企業の条件を限定しているところ、このような限定を設けること自体は許容される。

ただし、同条第 3 号は一定額未満の取引金額となる取引についての例外を定めているところ、かかる条件設定が決められた理由が当委員会において確認できず、過去に OFS としてその合理性を検証したかどうかについても明確な回答がなかった。

この点からも、OFS における反社会的勢力排除体制整備についての意識の低さが垣間見える。

## イ 総務部法務課によるチェックの手法について

### (ア) WEB 調査が実施されていない

OFS の反社チェックにおいては、新聞・雑誌記事横断検索サービスを利用しての記事検索は実施しているものの、その他の情報に関する WEB 検索をしていないため、インターネットニュースサイト・SNS・ブログ等の記事内容、掲示板等への書き込み等を確認することができていない。

これらの WEB 検索による調査については、その投稿内容の信憑性について信頼できない場合も多々あるが、リスクの端緒を把握するものとして十分に機能する側面があり、反社会的勢力該当性とは必ずしも結びつかないような重大なレピュテーション上の問題点を発見することができる。

### (イ) 検索キーワードが不十分である

OFS において運用されている検索キーワードを前提とした場合、確かに反社会的勢力もしくはこれに近い属性を保有している旨報道された対象が網羅的に検索にかかる可能性は高い。しかし、それのみでは、反社会的勢力該当性を判断するにあたって標準的に用いられている「属性要件」と「行為要件」の 2 つの要件うち、属性要件に関する情報はある程度取得できるが、行為要件に関する記事を取得できる可能性が低い。

したがって、キーワードの内容及び数が不十分である。そして、OFS では WEB 検索が実施されていないことも併せて考えれば、反社会的勢力そのものではないが、それに類する行為が認められる、という程度のリスク情報の収集が不足する可能性がある。

### (ウ) 記事内容確認の絞り込みが不適當

OFS の運用では、記事検索を実施した結果として一定数を超える記事が該当する場合には、すべての記事を確認することはせず、その中から実際に内容を確認する記事を全国紙に掲載された記事を中心に選択して内容を確認しているとのことである。

かかる措置は、同姓同名者に関する情報が多数該当する場合に不要な情報を排除する趣旨、データベース利用料にかかるコストを軽減する趣旨であると考えられるが、データベース上で該当する情報が多いということはその分リスクが高い取引先であるといえるから、かかる措置は適切でない。また、反社会的勢力に関する情報は必ずしも全国紙が充実しているとは言い切れず、むしろ地方紙に掲載される地域の記事にこそ、重大な情報が潜んでいる可能性も高く、全国紙による情報のみに頼らず、できる限り多くの記事内容を確認することが望ましい。

### (エ) 担当者が固定化されている

当委員会によるヒアリングによれば、OFSでは、総務部総務課所属の社員1名が反社チェックを固定的に担当していることが確認されている。しかし、特定の担当者1名のみがこれを担当している場合には、当該担当者が休暇を取得している場合や退職した場合に反社チェックの実務に停滞が生じる可能性があるほか、そのノウハウが他に共有されることがなく、また、調査手法についての意見交換の場も得られない等により判断内容に偏りが出るほか、他の総務担当者の当事者意識が希薄になる場合もあり得る。

### (3) グレー取引先の取り扱いが一般的でない

一般に、反社チェックに対する判定結果は、反社会的勢力に該当する（クロ）、該当しない（シロ）という二通りの結果だけでなく、「反社会的勢力に該当するとは認定できないものの、その疑いを否定できない相手先」というべき、いわゆる「グレー取引先」の存在が判明する場合が多い。

そして、かかるグレー取引先については、現場担当者のヒアリングその他の方法によりさらに情報を収集したうえで取引の可否を判断し、当該取引先との取引を開始する場合には、グレー取引先に分類して、取引担当部門及び反社チェック担当部門による継続的な監視を実施することとし、異変が察知された場合には速やかに契約解除などの対処をするという管理方法がとられることが好ましい。

しかしながら、前述のとおり、OFSの取引先調査実施要領における「グレー取引先」の定義は、一般的な扱いにおいて、継続監視が必要とされるグレー取引先を捕捉するものとはなっておらず、継続的に監視するものともなっていない。

前述のとおり、当委員会として、OFSの取引先の中に反社会的勢力に該当すると判断される者はいないと結論づけているが、調査の過程では、JPR&Cにおいて、生年情報の近似や地域的な共通点（同一県内・隣接県・同一経済圏などの条件をリスクベースで判断）から、同情報と対象者との同一性を否定しきれないと判断した対象者は48先（48業者）存在しており、これらは、仮にOFSにおいて、一般に取り扱われるようなグレー取引先の管理が行われていれば、グレー取引先として継続監視の対象となり得ていた。

### (4) 従業員にルールが周知されていないこと

反社チェックに関して、チェックのルールやプロセスが不明確であり、その他社内に広く通用するガイドライン等は存在せず、そのため、各事業の部門長や担当者に対し、自らに反社チェック申請を行う義務があること、その要否の一次的判断が任されていること、その他現場において収集すべき情報や取引先の継続監視の必要性などについて

て、十分周知されていない。

当委員会のヒアリング結果から総合的に判断する限り、現場の責任者及び担当者の間には、「総務が反社チェックをやっているから大丈夫だろう」との認識のみが広がっている。

## 第4 反社会的勢力排除のための啓発活動

### 1 コンプライアンスの研修及び啓発の実施状況

OFSでは、以下のとおりコンプライアンスに関する研修が実施されている。

しかし、当委員会からのヒアリングに対し、総務部の担当者は、反社会的勢力排除に関する問題に的を絞った研修をこれまでに実施したことはなく、そのような研修を実施したとの話も聞いたことがない旨回答している。但し、当委員会の調査においては、東日本店舗で、店長クラスの人員を集めて不当要求防止責任者講習を数回実施している記録が確認されている。

#### (1) 研修の種類

##### ア 階層別のコンプライアンス定期研修

OFSでは、新入社員として入社したのち、経営職・上級管理職に昇進していくまでの間、年に1回、当該従業員が属する階層別に以下のコンプライアンス研修が実施される予定とされており、それぞれの階層ごとに研修資料の内容が異なっている。なお、これらの研修は平成27年12月21日のコンプライアンス委員会において導入が決定された新制度に基づく研修である。

- ・ 新入社員入社時の研修
- ・ 1～3等級（一般社員）研修
- ・ 副店長資格認定試験講習
- ・ 店長研修（6等級～8等級）
- ・ 経営職・上級管理職研修（9等級～12等級）

実際に使用している研修資料を確認する限り、このうち、新入社員入社時の研修及び1～3等級研修に関しては、反社会的勢力排除に関しての研修内容は、行動規範についての解説にとどめられているが、副店長資格認定講習及び店長研修においては、反社会的勢力排除について別個の項目を設けており、ある程度の時間を割いていることが窺われる。

但し、経営職・上級管理職研修においては、反社会的勢力排除に関する講習内容は記載されていない。

##### イ コンプライアンス研修

OFSでは、全25ページにわたるテキストを利用したコンプライアンス研修を、一般社員を対象として以下のとおり実施している。

平成 21 年度	10 回	平成 25 年度	28 回
平成 22 年度	7 回	平成 26 年度	15 回
平成 23 年度	55 回	平成 27 年度	7 回
平成 24 年度	26 回		

但し、同研修テキストには、飲酒時の事故、パワーハラスメント、セクシャルハラスメント、時間外勤務、個人情報保護など多岐にわたる内容が含まれている反面、反社会的勢力排除に関して特別の記載はなく、単に、行動規範による「反社会的勢力とは断固として対決します」との事項が記載されているのみであり、反社会的勢力排除の必要性や心構え等について、十分な解説時間を確保して解説されている形跡はない。

#### ウ エリア講習会・FC 研修会

OFS では、OFS の直営店舗及び FC 契約先の各店舗の店長らを集めて、年に 1 回、エリア講習会及び FC 研修会を実施している。

同講習会ないし研修会は、3 時間から 3 時間 30 分程度の時間をかけて様々なテーマについて研修会が実施されるが、平成 25 年の研修資料を確認する限り、コンプライアンスに関する言及はない。また平成 26 年、平成 27 年にはコンプライアンスについての講習に 30～40 分程度を費やしているが、平成 26 年のコンプライアンスのテーマは労務管理で、反社会的勢力の排除に関する言及はなく、平成 27 年度は、イで紹介するコンプライアンス研修用資料を用いての研修であり、反社会的勢力の排除について十分な時間をとって講習をしている形跡はない。

#### エ 不当要求防止責任者講習

OFS では、東日本エリア（関東、北海道）の店長やチーフを対象として、暴力団追放運動推進都民センター、あるいは北海道暴力追放センター等の協力を受けつつ、不当要求防止責任者講習を受講させている。

かかる講習は、不当要求の防止等に的を絞った反社会的勢力排除体制についての研修であるといえる。

#### (2) 研修の受講状況に関するアンケート結果

前述のとおり、当委員会が実施したアンケート調査の結果によると、OFS において、コンプライアンス研修を受講したことがないと回答する者は全体の 22.7%であった。しかしながら、反社会的勢力との関係に関する教育研修を受講したことがないと回答する者は 62.4%であり、「受けていない」とする率が大幅に上昇している。

### (3) その他の啓発活動

OFS では、コンプライアンス宣言および「反社会的勢力とは断固として対決します」との記載を含む行動規範がホームページで開示されているほか、各直営店舗及び FC 店舗店長に配布される店長業務マニュアル及び各研修参加者に配布される研修資料にも記載されている。

## 2 問題点

### (1) 行動規範について

研修資料等において再三引用される行動規範であるが、こと反社会的勢力対策という意味では、内容が古いといえる。19 年政府指針を前提とした現在の実務は、不当要求の排除から、「一切の関係遮断」を前提とした対応へとシフトしているところ、OFS の行動規範の内容は従来型の「不当要求の排除」に軸足を置いた記載にとどまっている。

この点、コンプライアンス規程に定められる反社会的勢力対応の「基本原則」の方が、より実務に即したふさわしい内容であるが、これが積極的に周知されている状況は確認できない。

### (2) コンプライアンス啓発のための小冊子等について

有価証券報告書、コーポレートガバナンス報告書等では「コンプライアンス意識の啓発をうたう行動規範を定めて、教育の実施及び小冊子の配布」を実施する旨説明しているが、当委員会としては、「小冊子」と呼ぶにふさわしい資料の配布は確認できていない。

OFS は、店長業務マニュアルおよび社内研修時のテキストが小冊子に該当する旨説明するが、店長業務マニュアルは直営店・FC 店舗の店長のみ配布されるもので、その他の従業員および間接部門の従業員には配布されていない。しかも、総ページ数で 323 ページも及ぶ大部なものであり、気軽に持ち歩いて参照できる「小冊子」とは明らかに異なる。また、社内コンプライアンス研修時に配布されているテキストは、あくまで研修時に使用するテキストであり、これも、常時持ち歩いて業務の参考にするような内容でない。

## 第5 平成28年1月29日の制度改正に関する状況

### 1 改正の経緯

OFSは、当委員会による調査が進行中の平成28年1月29日、反社会的勢力排除施策に関連する規程類の改正と運用の一部変更を実施した（以下「1月29日改正」という。）。

### 2 改正の概要

#### (1) 反社会的勢力との関係遮断に関する基本方針

あらたに「反社会的勢力との関係遮断に関する基本方針」を制定しており、その内容は、従前からのコンプライアンス規程第16条の「基本原則」を踏襲するものである。

同日、当該基本方針をOFSホームページに公開するとともに、同基本方針を各事業所における執務室、更衣室等に掲示するよう指示するとともに、各部門長に対して同方針の徹底を指示した。

#### (2) 反社会的勢力との関係遮断に関する規程

「当社、当社の役職員のみならず、顧客その他のステークホルダーが（反社改訂勢力の）被害を受けることを防止するため、反社会的勢力を排除するために必要となる事項を定めることを目的とする」規程であり、従前のコンプライアンス規程第4章「反社会的勢力の排除」の定めを抜き出して一部文言を調整したうえで独立した規程に昇格させたものである。

旧コンプライアンス規程第4章に比べて大きく変更された内容は、①反社会的勢力の定義がより詳細かつ広範になった、②取引先が反社会的勢力に該当した場合には契約を締結しない、既存取引先の場合は速やかに関係を解消する、店舗顧客である場合には原則として飲食を提供しない等の対応が明確化された、③契約締結の際に導入を求める反社排除条項の内容について、その必要条件が明確化された、の3点である。

#### (3) コンプライアンス規程

反社会的勢力との関係遮断に関する規程の新設により、必要な削除等の改正をしている。また、OFSが他の当事者と契約する際には、法務課のリーガルチェックを受けなければならないことが定められた。

#### (4) 取引先調査実施要領

上記各改正に合わせて適宜文言の調整（反社会的勢力の定義の平仄合わせなど）がなされているほか、以下のように改正が行われた。

- ・ 取引先選定委員会の諮問により取引を可能とする場合の条件として「特段の事情」が必要なものと定めた
- ・ 調査の結果、「当該取引先が過去に反社会的勢力に属した経緯があるなどの記事検索が該当した（以下「グレー取引先」という。）との回答を得た場合は」、①新規の取引については取引を謝絶，②継続的取引については取引の謝絶の可否を検討し，排除が可能であると判断した場合に排除し，排除ができないと判断した場合は，同取引先について1年に1回の反社チェックを行う，とした
- ・ 新規取引に関する稟議申請の際には取引先調査申請書を添付しなければならないとした

#### (5) 社員就業規則・パートタイマー就業規則

社員，パートタイマーが，業務内外を問わず反社会的勢力とかかわった場合に，規則の定める要件に従って，内定取消，懲戒，解雇等をする場合がある旨改正された。

### 3 運用面について

#### (1) 周知徹底

OFS は，当委員会に対し，反社会的勢力排除との関係遮断に関する基本方針はホームページ及び各事業所に掲示されているほか，規程の改正内容を各部門長に配布し，また，各種会議体の場で遵守を要請する場を設けるなどして周知を図った旨説明している。また，各部門長（部長・課長）を招集して，反社チェックの徹底，契約書リーガルチェック及び反社排除条項の契約書への導入の徹底などを指示している。

#### (2) 検索方法の変更

法務課の反社チェックにおける検索キーワードを大幅に増やすこととした。

## 第6 平成28年1月29日改正後も残された問題点

1月29日改正を踏まえたうえでも、当委員会としては、なお以下の各点が、引き続き残された問題点であると認識している。

### 1 反社会的勢力排除に対する意識の低さ

OFSにおいては、反社会的勢力排除の基本方針の周知不足があり、また、アンケートの結果によれば、反社会的勢力との関係に関する教育研修を受講したことがないとする従業員は全体の62.4%に達しており、反社会的勢力との関係を防止又は発見するためのルールや手順が決められていることを良く知っている従業員は17.7%にとどまっている。

多くの従業員が、反社会的勢力対策に関する研修を満足に受けたことがないという状況のままでは、その意識を向上させることは難しく、なぜ反社会的勢力の排除が必要なのか、業務のみならず私生活面を含め、関わりをもつことにどのようなリスクがあるか、万が一不当な要求を受けた場合にどうすべきかなど、反社会的勢力排除の意識向上につながる研修が不十分である。

### 2 契約書への反社排除条項導入の不徹底

1月29日改正以前において、OFSには、契約書の作成・検討・管理が一元化されておらず、反社排除条項又は反社会的勢力に該当しないことの表明確約書の取得が不完全である可能性が高いという問題が存在していた。

1月29日改正では、コンプライアンス規程を改正し、契約書の締結には法務課のリーガルチェックが必ず必要である旨を定めたが、担当者の人員及びスキルは十分であるか、社内の業務フローは確立されているか、決裁手続など規程に沿った運用が確保できるかなど、これを漏れなく実現できるだけの体制確保に不安が残る。

### 3 申請漏れ、既存先のチェック漏れを防ぐ体制の不備

1月29日改正以前においては、反社チェックの申請漏れや既存取引先に対するチェック漏れが認められた。

1月29日改正では、取引先調査実施要領において稟議申請のルールが変更され、新規取引の稟議申請の際に取引先調査申請書を添付しなければならないという定めが設けられたが、これを漏れなく実現できるだけの体制確保に不安が残る。

また、1月29日改正以前に、反社チェック漏れが生じていた原因は、稟議申請の際に取引先調査申請書を添付しなければならないというルールがなかったからだけではなく、

- ① 新規取引先の申請漏れとの関係では、経理部門において取引先マスター登録時に反社チェックがなされているかどうか確認されていないこと、および代金・報酬等の支払時において反社チェックがなされているかの確認がされていない

こと

- ② 既存先のチェック漏れとの関係では「既存取引先」の定義が不明確となっており、恣意的な運用が可能な状況となっていること

なども原因として考えられるところであり、1月29日改正では、これらの点について解決策を示せていない。

#### 4 反社チェックの手法について

1月29日改正以前においては、OFSの反社チェックの手法については、①WEB調査が実施されていない、②検索キーワードの内容及び数が不十分である、③記事内容確認の絞り込みが不適當、④担当者が固定化されている、などといった問題点が存在している。

1月29日改正以後、OFSは、②の検索キーワードについてはキーワードを大幅に増加させたが、その他の①、③及び④の問題点については対応がなされていないため、現時点でも課題として残っている。

#### 5 グレー取引先の取り扱い

1月29日改正前において、OFSのグレー取引先の管理手法は、一般的な扱いとは異なり、いわゆる「グレー取引先」を継続して監視する体制になっていない。

1月29日改正では、グレー取引先について、①原則取引しない、②既に継続的取引を行っている先は排除する、③排除が難しいと判断される場合は継続監視する、という扱いを導入した。

しかし、取引先調査実施要領の定めによれば、上記管理をとり行う「グレー取引先」の定義は従前どおりのため、一般的な扱いにおいて継続監視が必要とされるグレー取引先を捕捉するものとはなっていないことに変わりがない。

## 第4章 改善提言

### 第1 コーポレートガバナンス体制に係る提言

#### 1 新たな「独断専行ないし密室経営」を招来しないために

渡邊社長は、社長就任後、コーポレートガバナンス改革を推進しているが、その一方で、前述で詳細に指摘したような、①社外役員への依存、②取締役会前日夜の会合、③執行役員制度の導入プロセス、④平成27年3月における取締役不再任問題の審議プロセス及び⑤指名諮問委員会の未開催といった事象も認められる。これら各個別の事象は、それ自体が現在のコーポレートガバナンスにとって、必ずしも大きな問題となるものではないが、各個別の事象を全体として俯瞰すると、今後、取締役会以外の場で重大な意思決定や経営判断が行われるリスクの温床となる可能性があり、現経営陣がその温床を放置すれば、過去2度の失敗を招いた「独断専行ないし密室経営」というコーポレートガバナンス機能不全を招くおそれがある。

現経営陣は、過去の失敗と真摯に向き合った上で、これについて真摯な意見交換を行うことで相互に理解を深め、以下の取組みにより、コーポレートガバナンス機能不全を防止する必要がある。

##### (1) 業務執行役員に対するトレーニング

社内の業務執行役員の取締役としての職責に対する理解を深めるため、社内の業務執行役員に対するトレーニングを計画的かつ重点的に実施すべきである。

##### (2) 監督機能と業務執行機能の峻別

社外役員が監督機能に専念できるよう、監督機能と業務執行機能とを峻別し、業務執行に亘る事項は、社外役員に依存することなく、実施すべきである。

##### (3) 指名諮問委員会の本来的機能の発揮

後継者プランの策定・実施は時間を要するものであり、誰が執行役員、取締役あるいは代表取締役となるかは、その育成計画や選任基準も含め、平素より中長期的視点に立って議論を深めるべき極めて重要な課題なのであって、コーポレートガバナンスの中核部分であるといえる。かかる問題は、非公式な場で議論するのではなく、指名諮問委員会という公式な場において、中長期的な視点に立って、検討を開始すべきである。

#### 2 創業家との関係

経営陣は、今後の経営課題において、OFSや他のステークホルダーと創業家との利害が対立するような状況となった場合には、OFSの企業価値の最大化や他のステーク

ホルダーからみて不合理な経営判断となっていないかという視点から常に検証を繰り返していくことで、創業家との間の課題解決に二の足を踏むという意識から徐々に脱却していくべきである。

### 3 A氏との関係

現経営陣は、「A氏は、過去の不適切な取引を行った相手であり、関わりを持たないことはおろか、取引のきっかけを作らないためにも接点を絶たなければならない相手」であるとの位置付けを再認識し、これに基づく対応を実践すべきである。

### 4 ネガティブな風評に関して

現経営陣は、「警察の捜査には協力し、マスコミにはノーコメントを貫く」という広報方針のまま思考停止に陥るのではなく、改めて自社に関する報道や風評の内容を正確に把握し、その風評内容と事実関係とのギャップを比較検証すると共に、そのギャップが企業価値に与えるリスクの分析評価を行った上で、ネガティブな風評を少しでも低減・払拭するための新たな広報方針について、取締役会で議論を実施すべきである。

また、当委員会の実施したアンケート結果を踏まえ、従業員の不安を払拭するために必要なメッセージの発信についても検討すべきである。

## 第2 反社会的勢力に対する防止体制に関する提言

### 1 反社会的勢力排除に対する意識の醸成

OFS においては、反社会的勢力排除に向けた教育研修が十分なものであるとは言えない。OFS の役職員に対して、コンプライアンス及び反社会的勢力排除に関する意識を向上させ深い理解を促すために、実効性のある研修プログラムを検討し、実施すべきである。

また、コンプライアンス・マニュアルの策定や、社員心得のような小冊子を作成し、これを配布することなども検討するべきである。

### 2 契約書への反社排除条項導入の徹底

反社チェックの申請や稟議において、契約書への反社排除条項導入の状況確認を実施できる業務フローを構築すべきである。

そのために必要となる管理部門の人員の充実を図るとともに、既存契約先で契約書の再締結が困難な場合や、全件のリーガルチェックが実現できない場合の次善の策として、各取引先から、表明確約書を取得することを推進することによって、業務負担の軽減を図ることも検討できる。

### 3 申請漏れ、既存先のチェック漏れへの対策

まず、現場担当者に反社チェックの要否を判断させることをやめ、新規取引先に関しては、原則として全件、取引担当部門から総務部法務課に対して「取引調査申請書」を提出させることとし、反社チェックが必要であるか否かを総務部法務課において判断できるようにするか、または、反社チェックの基準、手順等を定めた反社チェックマニュアル等を定めて徹底し、現場で適切な判断を可能とする手段を講ずるべきである。

また、新規の取引先に関しては、原則として、当該支払に係るマスター登録に際して、反社チェックの実施を確認した上で行う等の業務フローの改善を行うべきである。

さらに、定期チェックの対象とすべき「既存取引先」の定義を明確にし、定期的に既存取引先のリストを更新することによって、定期チェックを必要とする取引際について恣意的な運用がなされないように改善を行うべきである。

そして、これらの運用面に不備がないように、監査室等による遵守状況の検証体制を充実すべきである。

### 4 反社チェックの業務フロー改善

反社チェックの調査手法を見直し、適切な業務フローを構築すべきである。

WEB 検索はすぐにでも開始すべきである。

また、OFS からは、既に検索のキーワードを増やして運用している旨の説明があるが、その結果、すべてを確認することが困難なほど多数の記事が検索に該当した場合などに

も対応できる高度な検索手法を導入すべきである。

さらに、反社チェックの関連規定と業務フロー、法務課におけるチェックの進行と反社チェックの回答の方法、継続監視先の管理の手法等についてガイドライン、マニュアルのような形で作成して各社員へ周知徹底することが求められる。

反社チェック担当者の固定化を防ぐため、担当者の増員も検討すべきである。

## 5 グレー取引先管理の改善

グレー取引先の定義を再構成し、より広くリスク情報を取り込んで継続監視対象とすることができるようにすべきである。

なお、グレー取引先の定義を拡張した場合には、全てを取引から排除することが難しくなる可能性がある。その際には、さらに情報を収集して取引の可否を判断することになり、取引を禁止しないと判断したときには継続的に監視を続ける対象とするなど、疑いの濃淡に応じたきめ細かい管理手法が必要となる。

以上