

というものである。

社内調査委員会は、サイオスからS I I I Sに派遣された取締役・監査役がその職責を十分に果たせなかった原因は、派遣された者がいずれもサイオスでの職務を本務とし、S I I I Sの役職は兼務であったことを挙げ、再発防止策として、「子会社に派遣される取締役及び監査役が子会社の監視・監督に十分専念できる職務環境を整えること」を提言し、かつ、それが困難であれば、サイオスにおいて、子会社の管理を主として担当する部門を設け、「子会社に派遣された取締役・監査役と連携して子会社の監督を行う体制を整えること」も、効果的な子会社および孫会社の業務遂行を可能にする、としている。

M & Aにより買収した子会社は、企業文化も異なり、また、もともと経営者が残っているようであればなおさら、親会社によるコントロールが難しい。子会社の取締役、監査役または執行役員として派遣する者の人選を慎重に行うとともに、非常勤ではなく常勤として派遣することにより、子会社の経営執行の監視・監督が可能な体制を構築すべきであり、そうした体制の構築が難しいのであれば、むしろM & Aを断念するくらいの判断が必要であろう。

# III ビジネス常識が通用しなければ撤退も 中国企業取引に関する 不正リスクの許容ライン

2015年上半期は、複数の企業が中国市場進出に関連して巨額の損失計上を余儀なくされたことが公表され、「チャイナ・リスク」という表現が、信用調査機関の公表するニュースに踊った時期であった。中国市場における不透明な流通プロセスや商慣行が、その背景にあることは間違いないのだが、その後も、中国企業との取引を隠れ蓑とした架空売上の計上や資金循環取引の発覚が続いた。

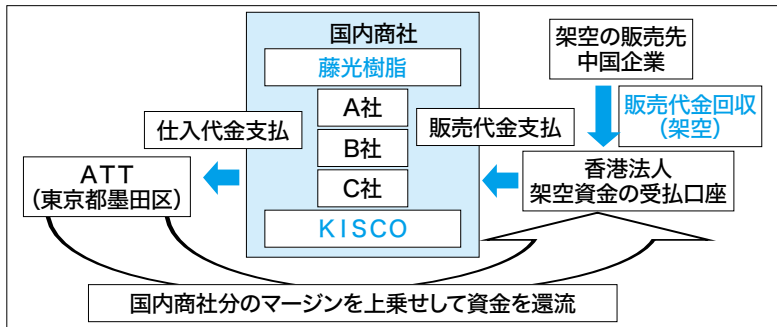
なかでも、衝撃的だったのは、2017年夏に発覚したATT事件である。

2017年8月28日、大規模な架空循環取引を行っていた疑義を報じられていた、東京都墨田区に本店を置くATT(株)以下、「ATT」というのが、東京地方裁判所から破産開始の決定を受けた。

負債総額約90億円の大型倒産で幕を下ろした架空循環取引の実態を、

K I S C O(株)以下、「K I S C O」という)と藤倉化成(株)以下、「藤倉化成」という)が公表している調査報告

(図表3) ATT関連取引の概要



(出所) 東京商工リサーチ「被害額100億円以上? TSR独自取材で循環取引の実態に迫る」をもとに筆者作成 ([http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20170803\\_01.html](http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20170803_01.html))

書から明らかにするとともに、中国企業との取引を仮装した不正な売上計上について、何をすべきであったか、どうすれば早期に不正な取引を見抜くことができたのかを検証したい(図表3)。

**K I S C O「特別調査委員会報告書」**

大阪市に本店を置くK I S C O(株)は、1921年に設立された老舗の化学品、合成樹脂などの製造・販売業者である。K I S C Oが2017年8月14日に公表した「特別調査委員会報告書」(以下、「K I S C O報告書」という)によれば、同社が、ATT(K I S C O報告書上の記載は「A社」)から光学フィルムを仕入れて中国企業などへの販売を行い始めたのは2013年10月以降である。

2015年2月ごろ、K I S C O