

調 査 報 告 書

(開示版)

2025 年 3 月 25 日

株式会社ニチレイ
調査委員会

2025 年 3 月 25 日

株式会社ニチレイ取締役会 御中

株式会社ニチレイ 調査委員会

委員長 濱 島 健 爾

委 員 齊 藤 雄 彦

委 員 大 櫛 顕 也

委 員 加 藤 達 志

委 員 西 谷 敦

目次

第1 調査の概要	1
1. 調査委員会設置の経緯	1
2. 調査目的	1
3. 調査体制	1
4. 調査期間	2
5. 調査方法等	2
第2 ニチレイグループの概要	7
1. ニチレイの概要	7
2. ニチレイフーズの概要	12
3. 日冷食品貿易の概要	16
第3 調査の結果判明した事実	24
1. 判明した X 氏による一連の不正行為の概要	24
2. 時系列	25
3. 各不正行為の詳細	27
4. 類似案件の調査	41
第4 不正行為による金額的影響	42
第5 原因分析	43
1. 不正行為に関する主観的・属人的な原因	43
2. 不正行為に関する制度的・組織的な原因	44
第6 再発防止策の提言	48
1. 不正行為に関する主観的・属人的原因に対する対応策	48
2. 不正行為に関する制度的・組織的な原因に対する再発防止策	49
第7 総括	53

略称・用語一覧

本報告書においては、以下の略語を用いる。なお、会社や個人の名称の略語に使用されているアルファベットは、機械的に付されたものであり、元々の名称とは一切関係ない点ご留意されたい。

<会社名>

略称・用語	正式名称・会社概要
日冷食品貿易	日冷食品貿易（上海）有限公司
日冷管理諮詢	日冷企業管理諮詢（上海）有限公司
ニチレイフーズ	株式会社ニチレイフーズ
ニチレイ	株式会社ニチレイ
X 社	X 氏が設立した会社。
A1 社	A2 社の親会社。
A2 社	下記第3 3.1 記載の不正行為において特に言及される、日冷食品貿易の製造委託先であり、A1 社の子会社。
A1/2 社	A1 社及び A2 社の総称。
A3 社	A2 社所在地の土地を所有している A1 の子会社であり、A2 の兄弟会社。
B1 社	下記第3 3.1 記載の不正行為において特に言及される、A2 社にローンを行った、B 社グループの会社。
B2 社	下記第3 3.2 記載の不正行為において特に言及される、X 社がその持分を譲り受けた、B 社グループの会社。
B3 社	Y1 氏の支配会社であり、B2 社の株主でもある、B 社グループの会社。
C 社	A2 社において製造する製品の納入先となる取引先。
D 社	A2 社との事業提携前の、C 社向け製品の製造委託先。
B 社グループ	B1 社、B2 社、B3 社が所属する、Y1 氏が実質的に支配している企業グループの総称。

<人名>

略称・用語	所属会社・役職
X 氏	日冷食品貿易元董事長兼総経理、ニチレイフーズ元従業員、B2 社董事長兼総経理、X 社執行董事
Y1 氏	B 社グループの実質的経営者
Y2 氏	B2 社元株主（2%）・元監事
Y3 従業員	日冷食品貿易元従業員、元 X 社財務責任者、B2 社監事
Y4 従業員	日冷食品貿易元従業員、元 X 社監事
Y5 従業員	日冷食品貿易元従業員、元 A2 社董事

Z1 従業員	日冷管理諮詢元財務部部长
Z2 従業員	ニチレイフーズ国際事業部部員

< 下記第3 3.1 記載の不正行為の関係で締結された契約 >

略称	契約書名称	締結日付	締結当事者
A1 社事業提携合意書	① 事業提携合意書 ② 事業提携合意書補充合意	① 2020 年 10 月 14 ② 2024 年 6 月 30 日	・ 日冷食品貿易 ・ A1 社
A2 社製造合作契約	① 製造合作契約 ② 「製造合作契約」の補充合意	① 2020 年 10 月 14 日 ② 2023 年 6 月 1 日	・ 日冷食品貿易 ・ A2 社
A2 社開発コミッション合意書	開発コミッション合意書	2020 年 10 月 14 日	・ 日冷食品貿易 ・ A2 社
A2 社製造合作契約及び開発コミッション合意書に関する承諾書	製造合作契約及び開発コミッション合意書に関する承諾書	2020 年 10 月 14 日	・ 日冷食品貿易 ・ A2 社
正規 A1/2 社事業提携合意	A1 社事業提携合意書、A2 社製造合作契約、A2 社開発コミッション合意書、A2 社製造合作契約及び開発コミッション合意書に関する承諾書の総称		
2020 年 10 月 14 日付 A1 社補充合意書	補充合意書	2020 年 10 月 14 日（実際の締結は同年 12 月中旬）	・ 日冷食品貿易 ・ A1 社
A1/2 社事業提携合意	正規 A1/2 社事業提携合意書及び 2020 年 10 月 14 日付 A1 社補充合意書の総称		
2023 年 3 月 13 日付 2000 万円ローン契約	ローン契約	2023 年 3 月 13 日	・ B1 社 ・ A2 社 ・ 日冷食品貿易
2024 年 11 月 15 日付 500 万円ローン契約	ローン契約	2024 年 11 月 15 日	・ A2 社 ・ A1 社 ・ 日冷食品貿易
2024 年 11 月 15 日付 A1 社投資金合意	投資金協議	2024 年 11 月 15 日	・ A1 社 ・ 日冷食品貿易

< 下記第3 3.2 記載の不正行為の関係で締結された主たる契約 >

略称	契約書名称	締結日付	締結当事者
2023 年 10 月 17 日付 B2 社持分譲渡契約	B2 社の持分譲渡及び提携合意	2023 年 10 月 17 日	・ B2 社 ・ B3 社

			・ Y2 氏 ・ X 社 ・ 日冷食品貿易 ・ Y1 氏 ・ X 氏
2024 年 3 月 9 日付 B2 社 持分譲渡契約に関する補 充合意	B2 社の持分譲渡及び提携 合意に関する補充合意	2024 年 3 月 9 日	・ B2 社 ・ B3 社 ・ Y2 氏 ・ X 社 ・ 日冷食品貿易 ・ Y1 氏 ・ X 氏

＊本報告書中に登場する中国人民元に付された参考としての日本円の記載は、特段の記載がない限り、中国人民銀行が公表する、人民元と日本円の 2025 年 3 月 24 日付の公表仲値（TTM）のレート、100 日本円＝4.8247 人民元に基づくものである。

第1 調査の概要

1. 調査委員会設置の経緯

2024年3月末頃、ニチレイフーズの中国子会社である日冷食品貿易の従業員から、同じくニチレイフーズの中国子会社であり、日冷食品貿易の財務・経理業務等を担う日冷管理諮詢宛に、X社に関する照会があった。同照会をきっかけとして、ニチレイフーズ及び日冷食品貿易が社内調査を行ったところ、X氏が、ニチレイフーズの社内規程に反して、同社の許諾を得ずにX社を設立し、B2社の董事長に就任したほか、X社及びB2社の業務に日冷食品貿易の従業員に従事させ、かつ、当該業務に係る費用を日冷食品貿易に支出させていたことが判明した。

そこで、ニチレイフーズ及び日冷食品貿易は、2024年12月10日付でX氏を日冷食品貿易の董事長・総経理から解任し、かつ同月11日付でX氏を懲戒解雇し、状況確認のための初期調査を行ったところ、後述するとおり、X氏が機関決定等の適正な内部手続を経ずに取引先の資金負担、債務保証等に係る合意を行う等の不正行為を行っていた可能性が高いことが判明した。

これを受け、ニチレイは、新たにフォレンジックによるデータ分析及びメールレビュー、並びに、これらを踏まえた外部専門家によるインタビュー及び分析等のより専門的かつ客観的な調査が必要であると判断して、2024年12月18日、日冷食品貿易における無断での契約締結その他の不正又は不適切な行為の有無及び内容等について、事実関係を明らかにするために、外部専門家を含む調査委員会を設置した。

2. 調査目的

本調査の目的は、次のとおりである。

- ①X氏による不正行為の有無・内容を含む事実関係の解明、並びに類似の不正行為の有無・内容の調査
- ②X氏により不正行為が行われた原因の究明
- ③再発防止策の提言

3. 調査体制

当委員会のメンバーは、以下のとおりである。（敬称略）

委員長	ニチレイ社外取締役	濱島 健爾
委員	同 社外監査役	齊藤 雄彦
	同 代表取締役社長	大櫛 顕也
	同 常勤監査役	加藤 達志
	アンダーソン・毛利・友常法律事務所 弁護士	西谷 敦

なお、当委員会の設立当初は、ニチレイ代表取締役社長大櫛頭也委員が委員長を務めていたが、事案の性質に照らし、より中立的な立場から調査を実施すべく、2025年2月4日付で、社外役員である濱島健爾社外取締役が委員長に就任した。

4. 調査期間

当委員会による調査の期間は、次のとおりである。

2024年12月18日から2025年3月24日まで

5. 調査方法等

5.1 調査対象期間（2020年～2024年12月）

本件では、ニチレイフーズ及び日冷食品貿易による社内調査の結果、X氏による最初の不正行為が実施された時期が2020年10月14日であることを考慮し、2020年1月まで遡って調査を開始し、X氏を懲戒解雇・解任した2024年12月までを調査対象期間とした。但し、個別の事象に関してはそれ以前のデータも検証を必要に応じて行っている。

5.2 調査対象会社

本調査における対象会社は、ニチレイ、ニチレイフーズ、日冷食品貿易のほか、日冷食品貿易の財務・経理を受託する等、日冷食品貿易のバックオフィス業務を担当する日冷管理諮詢を対象とした。

5.3 調査方法

当委員会は、①ニチレイ、ニチレイフーズ、日冷食品貿易、日冷管理諮詢及びそれらの関係者から開示された契約書その他の関連証憑、社内規程その他の関連資料の分析及び査閲、②ニチレイ、ニチレイフーズ、日冷食品貿易及び日冷管理諮詢の役職員及び元役職員等へのインタビュー、③フォレンジックにより取得した電子メール及びデータの分析及び査閲、④日冷食品貿易及び日冷管理諮詢の役職員へのアンケートのほか、⑤一般に入手可能な公開情報の閲覧等に基づき本調査を実施した。

本調査の具体的な手続は、以下のとおりである。

5.3.1 判明した不正行為の事実関係の解明のための調査

(1) 不正行為に関連する契約書その他の関連証憑、社内規程その他の関連資料の分析及び査閲

当委員会は、ニチレイ、ニチレイフーズ、日冷食品貿易及び日冷管理諮詢が保管していた関連する契約書、合意書、備忘録等の各書類について、必要な範囲で閲覧及び検討した。また、日冷食品貿易に保管されていた契約書等の書類と X 氏がニチレイフーズに共有・報告した契約書等の書類の内容を比較して、X 氏がニチレイフーズに無断で締結した契約の有無及び内容を確認した。

(2) ニチレイ、ニチレイフーズ、日冷食品貿易及び日冷管理諮詢の役職員及び元役職員等へのインタビュー

当委員会は、本調査の目的達成のために必要な情報又は認識を有している可能性が認められる関係者のうち、本調査の過程で特に重要であると判断した合計 39 名に対してインタビューを実施した。

(3) フォレンジック調査

当委員会は、本調査の目的達成のために必要な情報又は認識を有している可能性が認められる日冷食品貿易の関係者の法人貸与のパソコン（タブレットパソコンを含む。）データ並びにメールサーバに保存されているメールデータ¹の保全収集を実施し、収集データの下処理を実施したうえで、調査対象期間及び本調査に関連するキーワードによる絞込を行い、合計 5 名の総数 25,786 件のスタンドアローンデータ並びにメール及び添付ファイルのレビューを実施した。

(4) アンケートの実施

当委員会は、X 氏による不正行為に関する関与及び認識の有無、及び類似事案に関する関与及び認識の有無について調査するため、日冷食品貿易及び日冷管理諮詢の役職員計 42 名に対し、アンケートを実施した。

5.3.2 類似案件の有無の確認のための調査

(1) 日冷食品貿易における類似案件の有無の確認のための調査

¹当該関係者の携帯電話等のモバイル電子機器は、個人所有の者しか存在しなかったことから、本調査における保全収集対象とはしなかった。

当委員会は、日冷食品貿易における類似案件の有無を確認するため、上記 5.3.1 記載の調査に加え、以下の調査を実施した。

ア 実地調査

下記第3 3.2.7 記載の本件における X 氏による不正行為に関連する不正の費用支出の他に、日冷食品貿易において類似取引又は費用支出がないかを確認することを目的として、日冷食品貿易の財務関係書類、帳簿類の監査を行うことにより、現地調査を実施した。

具体的には、調査対象期間を 2024 年 1 月～2024 年 12 月まで（X 氏の経費処理等の一部調査については、2017 年 1 月～2024 年 12 月）とし、①日冷食品貿易における、仕入・支払・請求・入金、固定資産等の内部統制フローの運用確認、②日冷食品貿易及び日冷管理諮詢における公印捺印管理の業務運用フローの確認、③日冷食品貿易及び日冷管理諮詢における資産管理状況の実査確認、④日冷食品貿易における費用の分析（費用の不正な申請によるキックバックや横領の有無の確認）、並びに、⑤X 氏個人について経費処理、取引先への支払い、従業員給与に係る操作状況の確認を内容とする調査を行った。

イ 取引先（サプライヤー）に対する情報共有を通じた調査

日冷食品貿易のサプライヤー10 社に対して、日冷食品貿易における董事長変更に関する情報を共有した際に、各社と日冷食品貿易の間の引継事項等の確認を行い、類似取引がないかの確認を行った。

(2) 類似海外子会社における同様の不正行為の有無の確認のための調査

下記第5 2.2 のとおり、本件で X 氏による不正行為が生じた原因としては、X 氏が長期にわたり日冷食品貿易の董事長兼総経理の職に留まり、結果的にその影響力が増大し、組織内での権限が集中することになったこと、及び、中華人民共和国（以下「中国」という。）現地におけるガバナンス体制や法務チェック体制、監査・モニタリング体制が機能していなかったことが挙げられる。

これらの点を考慮し、類似事案の有無を調査するため、ニチレイの海外子会社全 43 社について代表者等の在任年数、代表者等の兼務状況（董事長と総経理の兼務や他会社の役員の兼務状況）、取締役会（董事会）の構成、ニチレイの監査部門や主管部署による定期的な監査・モニタリングの状況、大手監査法人による監査の有無を整理し、次の会社（以下「類似海外子会社」という。）についても本件と同様の不正行為があったかどうかを確認する調査を行った。

・日照美冷食品貿易有限公司

- ・日冷鮮貨香港有限公司
- ・上海鮮冷儲運有限公司
- ・Nichirei Australia Pty. Ltd.
- ・Nichirei Suco Vietnam Co., Ltd.

具体的には、以下の各調査を行った。

ア 類似海外子会社の主管部署へのヒアリング調査

類似海外子会社 5 社の主管部署に対し、各子会社とのコミュニケーションの状況、各子会社の公印管理及び運用に関する把握状況、内部通報制度の有無、報告先、報告実績等のヒアリングを実施した。

イ 類似海外子会社代表者へのヒアリング・アンケート調査

類似海外子会社 5 社について、その代表者又はニチレイからの出向者合計 6 名²に対し、利益相反となる取引先への兼務状況や関連当事者取引の有無、申請者と承認者が同一となる経費精算の有無等のアンケート調査を実施した。

また、本件における不正行為が確認された日冷食品貿易と同じようにニチレイフーズが親会社である Nichirei Australia Pty. Ltd. 及び Nichirei Suco Vietnam Co., Ltd. の代表者 2 名に関しては、現地訪問によるヒアリングを実施し、公印管理状況や経費承認の運用状況等の確認を行った。

ウ 類似海外子会社代表者の他社役員就任状況・出資状況の調査

類似海外子会社 5 社の上記 6 名について、類似海外子会社と同じ法域に設立された他の会社の代表者若しくは役員に就任しているか、又は出資者となっているかについて公開情報を調査した。各法域における調査方法・調査の制限は以下のとおりである。

- ・ 中国大陸：

中国大陸において広く利用されている会社情報サイト（天眼查）において個人名を検索し、他の会社の役員又は出資者として登録されているかを調査した。
- ・ 香港：

² 類似海外子会社のうち日照美冷食品貿易有限公司は、董事長と総経理が兼任しておらず、別々の者が当該各役職に就任していたことから、その両者を対象にした。そのため、日照美冷食品貿易有限公司については 2 名、その他の類似海外子会社 4 社についてはそれぞれ 1 名を調査対象とした。

香港の会社登記情報システムにおいて個人名（アルファベット表記）を検索し、他の会社の取締役役に就任しているかどうかを調査した。なお、当該システムでは、該当個人が他の会社の出資者であるかどうかの調査をすることはできない。

- ・ オーストラリア：

オーストラリアの現地事務所が使用している会社情報検索システムにおいて個人名（アルファベット表記）を検索し、他の会社の役員又は出資者として登録されているか（出資者については、出資比率上位 20 位までに該当する場合にのみ開示。）を調査した。

- ・ ベトナム：

ベトナムの会社登記情報システムにおいて個人名（アルファベット表記）を検索し、他の会社の法的代表者又は有限会社の出資者として登録されているかを調査した。なお、当該システムでは、該当個人が他の会社の（平）取締役又は監査役等として登録されているかを調査することはできない。

5.4 調査の前提事項及び留意事項

本報告書は、日冷食品貿易において生じた無断での契約締結等の疑義に関し、当委員会が 2024 年 12 月 18 日から 2025 年 3 月 24 日の期間で実施した調査の結果を報告するものである。本調査は強制的な調査権に基づくものではなく、関係者の任意の協力に基づくものである。特に、本件では、X 氏と関係者との主要なやり取りは WeChat で行われたことが推測されるが、当委員会は X 氏の WeChat の記録を入手できていない。加えて、フォレンジック調査に用いた X 氏及び日冷食品貿易の従業員のメールデータには、削除されたデータも存在し、復元を試みたが、復元作業日から 6 ヶ月以上前に削除操作したデータは復元に至らなかった。これらの点で、当委員会が保全できたデータには限りがある。

また、本委員会の調査結果は、本調査の過程で入手した関係資料が全て真正かつ完全な原本又は正確な写しであることを前提としている。本報告書の記載は、本調査の過程で判明した事項に限定されており、調査期間末日以降に発覚した事実、又は本調査の過程で確認できなかった資料若しくは事実が存在する場合には、本報告書に反映されていない可能性がある。

なお、本委員会が収集した以外の関係資料等が存在し、あるいは、本委員会がインタビューを実施できなかった関係者を通じて、これまでのインタビューで得られた供述等に事実と異なる内容が含まれていることが発覚した場合には、本委員会の調査の事実認定が変更される可能性がある。

本委員会は、関係者の法令・契約違反による法的責任の有無を調査するものではなく、本報告書で関係者が一定の行為をすべきだった（あるいは、行為をすべきでなかった）と認定する場合であっても、社会通念上の行為規範や期待可能性に基づいた認定を意味するものであり、そうした行為を行ったこと（あるいは、行わなかったこと）をもって、直ちに関係者の法令・契約違反を構成すると認定するものではない。

第2 ニチレイグループの概要

1. ニチレイの概要

1.1 基本情報

2025年3月24日時点のニチレイの基本情報は、以下のとおりである。

商号	株式会社ニチレイ
所在地	東京都中央区築地六丁目19番20号ニチレイ東銀座ビル
設立年月日	1942年12月24日、前身である帝国水産統制株式会社の設立 1945年12月1日、日本冷蔵株式会社として改組 1985年2月1日、株式会社ニチレイに商号変更
代表者	代表取締役社長 大櫛 顕也
資本金	306億0887万1569円
事業内容	加工食品事業、低温物流事業、水産事業、畜産事業、バイオサイエンス事業、不動産事業
従業員数（連結）	1万6385名（2024年3月31日時点）
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日までの1年

1.2 沿革及び事業内容

ニチレイは、1942年12月に「帝国水産冷蔵株式会社」として設立され、冷蔵倉庫業を基盤に事業を開始した。戦後の1945年に「日本冷蔵株式会社」と改称し、冷凍食品市場に進出し、1954年には、日本初の調理冷凍食品「茶碗むし」を開発し、冷凍食品市場の発展に大きく貢献した。

その後、事業領域を拡大し、1985年に「株式会社ニチレイ」に商号を変更した。2004年4月には、国内の低温物流事業の会社分割を実施（物流ネットワーク事業1社、地域保管事業7社に会社分割（連結子会社）し、グループ経営の効率化と専門性の向上を目指して2005年4月には加工食品、水産、畜産、低温物流、バイオサイエンス、シェアードサービス事業の会社分割を実施するとともに、持株会社へ移行した。持株会社体制への移行により、事業分野ごとに専門のグループ会社が運営を担う体制を構築した。

ニチレイは、以下のように事業分野ごとにグループ会社を設置し、それぞれの専門分野に特化した事業運営を行っている（以下の各グループ会社を、以下「基幹4社」という。）。

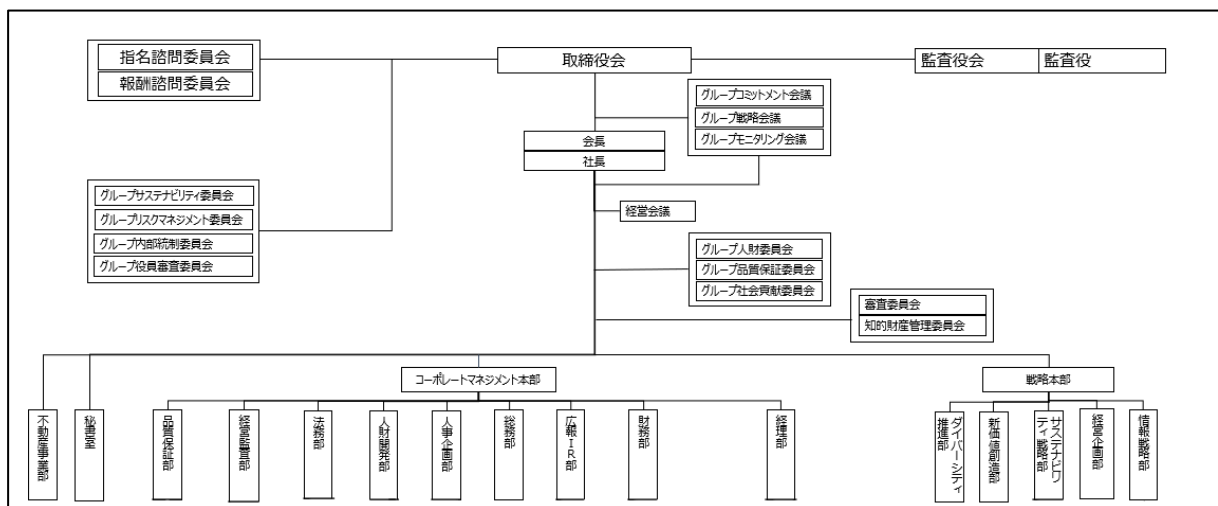
① 加工食品事業（ニチレイフーズ）

家庭用及び業務用冷凍食品を中心に、レトルト食品、ウェルネス食品の商品を開発・製造・販売している。

- ② 水産事業・畜産事業（株式会社ニチレイフレッシュ）
水産物や畜産物の素材提供を主軸とした生産・販売を担当している。
- ③ 低温物流事業（株式会社ニチレイロジグループ本社）
輸配送や TC 事業を軸とした物流ネットワーク事業と、冷蔵倉庫機能を担う地域保管事業、欧州・中国・ASEAN に展開している海外事業及び低温物流設備の企画・設計から保守管理までを行うエンジニアリング事業を提供している。
- ④ バイオサイエンス事業（株式会社ニチレイバイオサイエンス）
分子診断薬、迅速診断薬、バイオ医薬品原料の 3 つの分野で事業を展開している。

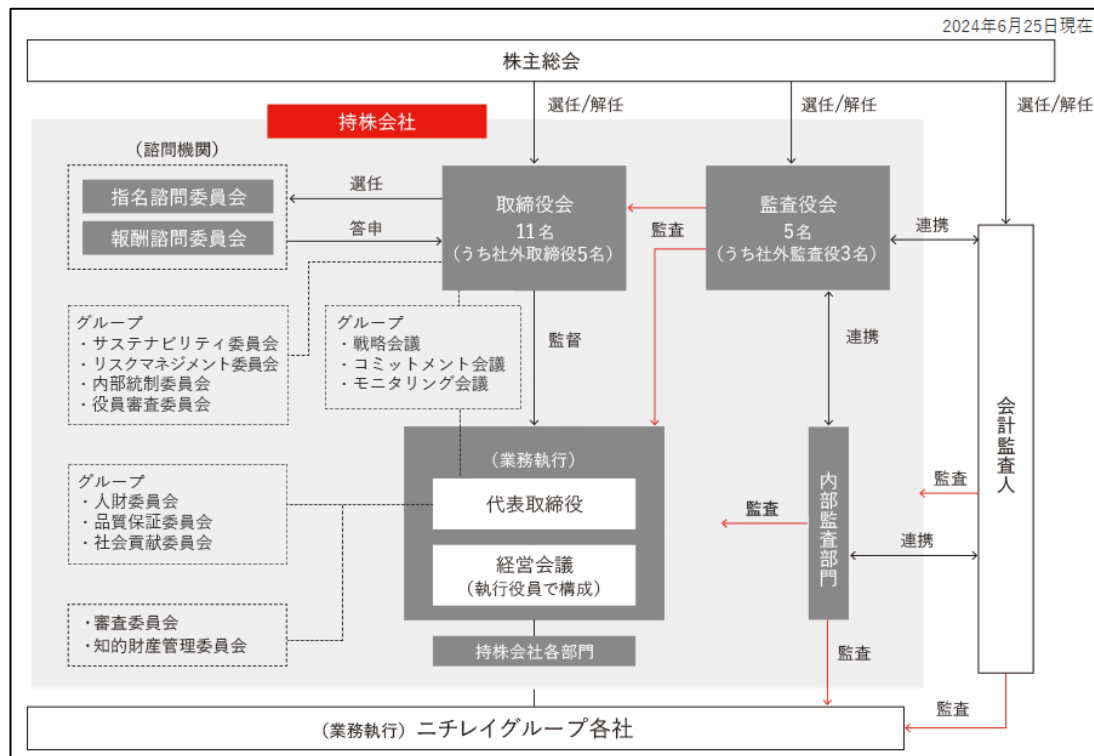
1.3 ニチレイの組織

ニチレイの組織図（2024 年 6 月 1 日時点）は、以下のとおりである。



1.4 ニチレイグループにおけるコーポレートガバナンスの概要

ニチレイグループのコーポレートガバナンスの体制は、下図のとおりである。



ニチレイグループは、「ニチレイグループグローバルガバナンス基本規程（2024年1月1日最終改正。以下同じ。）」に基づき、ニチレイ及び基幹4社が海外子会社の管理を行っている。また、「グループ付議・回議規程（2024年4月1日最終改正。以下同じ。）」、「グループ付議・回議基準（2024年4月1日最終改正。以下同じ。）」及び「基幹4社付議・回議基準（ニチレイフーズにおいてはNFグループ付議・回議基準（2024年4月1日最終改正。以下同じ。））」に基づき、ニチレイ及び基幹4社の決裁事項と各グループ会社の決定事項とを区分し、一定の重要事項については持株会社又は基幹4社の承認を要する仕組みを整備している。

グループ全体のコーポレートガバナンス及びコンプライアンスに関する事項はニチレイの法務部が、内部統制及び監査に関する事項はニチレイの経営監査部がそれぞれ所管している。また、「ニチレイグループグローバルガバナンス基本規程」は、ニチレイグループの海外子会社を適用範囲とし、グループとして遵守すべきプリンシプル・エッセンスを盛り込んだものであり、海外子会社は当該規定に従い、各国の法令や実情等に合わせた規程を制定している。

監査については、ニチレイの経営監査部が監査計画に基づき、各グループ会社の業務執行が法令及び社内規程に適合しているかを検証するとともに、ニチレイ及びニチレイフーズの監査役が共同で海外子会社に対する監査を実施している。監査の結果は、必要に応じてニチレイ及び基幹4社に報告される体制が構築されている。

また、不正行為の未然防止及び早期発見を目的として、内部通報制度「ニチレイ・ホットライン」を設置し、国内外の従業員が外部窓口を通じて匿名で通報できる体制を整えている。なお、日冷食品貿易における内部通報の周知状況や利用状況等については後述する。

1.5 ニチレイの重要な子会社の状況

ニチレイには 81 社（国内 38 社、在外 43 社）の連結子会社があり、そのうち、重要な子会社の名称、住所、資本金又は出資金の金額、主要な事業、ニチレイの議決権の保有割合、及びニチレイと各社との関係については、下表のとおりである。

名称	住所	資本金又は出資金	主要な事業の内容	議決権の所有割合（％）	関係内容
ニチレイフーズ	東京都中央区	150 億円	加工食品の製造・販売	100.0%	役員の兼任、経営指導、事務所の賃貸
株式会社キューレイ	福岡県宗像市	1000 万円	加工食品の製造・販売業	100.0% (ニチレイフーズを通じて間接保有)	—
GFPT Nichirei (Thailand) Co., Ltd.	Chon Buri, Thailand	30 億 1400 万タイバーツ	加工食品の製造・販売	51.0% (ニチレイフーズを通じて間接保有)	—
Surapon Nichirei Foods Co., Ltd.	Samutprakarn, Thailand	1 億タイバーツ	加工食品の製造・販売	51.0% (ニチレイフーズを通じて間接保有)	—
InnovAsian Cuisine Enterprises Inc.	Washington, USA	220 万米ドル	加工食品の販売	100.0% (ニチレイフーズを通じて間接保有)	—
Nichirei Sacramento Foods Corporation	California, USA	3911 万米ドル	加工食品の製造・販売	100.0% (ニチレイフーズを通じて間接保有)	—
株式会社ニチレイフレッシュ	東京都中央区	80 億円	水産品、畜産品の加工・販売	100.0%	役員の兼任、経営指導、事務所の賃貸
株式会社ニチレ	東京都千代田区	200 億円	低温物流事業	100.0%	役員の兼任、経営

イロジグループ 本社			統括、設備の 賃貸		指導、事務所の賃 貸
株式会社ロジス ティクス・ネッ トワーク	東京都千代田区	1 億円	貨物利用運送 業、冷蔵倉庫 業	100.0% (ニチレイロ ジグループ本 社を通じて間 接保有)	—
株式会社ニチレ イ・ロジスティ クス関西	大阪府大阪市	1 億円	冷蔵倉庫業	100.0% (ニチレイロ ジグループ本 社を通じて間 接保有)	事務所の賃貸
株式会社キョク レイ	神奈川県横浜市	2 億 9800 万円	冷蔵倉庫業	100.0% (ニチレイロ ジグループ本 社を通じて間 接保有)	—
SCG Nichirei Logistics Co.,Ltd.	Samutprakarn, Thailand	8 億 0306 万タイ バーツ	冷蔵倉庫業、 輸配送業	49.0% (ニチレイロ ジグループ本 社を通じて間 接保有)	—
Thermotrafic GmbH	Versmold, Germany	120 万ユーロ	通関業、輸配 送業	100.0% (ニチレイロ ジグループ本 社を通じて間 接保有)	—
株式会社ニチレ イバイオサイエ ンス	東京都中央区	4 億 5000 万円	診断薬等の製 造・売買	100.0%	役員の兼任、経営 指導

2. ニチレイフーズの概要

2.1 基本情報

2025 年 3 月 24 日時点のニチレイフーズの基本情報は、以下のとおりである。

商号	株式会社ニチレイフーズ
所在地	東京都中央区築地 6 丁目 19 番 20 号 ニチレイ東銀座ビル
設立年月日	平成 17（2005）年 1 月 5 日 ※株式会社ニチレイの持株会社体制への移行に伴い設立。
代表者	代表取締役社長 竹永 雅彦
資本金	150 億円（2024 年 3 月末）
事業内容	冷凍食品・レトルト食品・缶詰・包装氷等の製造・加工並びにこれらの製品の販売
従業員数	1 万 1781 人（2024 年 3 月期ニチレイフーズグループ連結）
事業年度	毎年 4 月 1 日から翌年 3 月 31 日までの 1 年

2.2 沿革及び事業内容

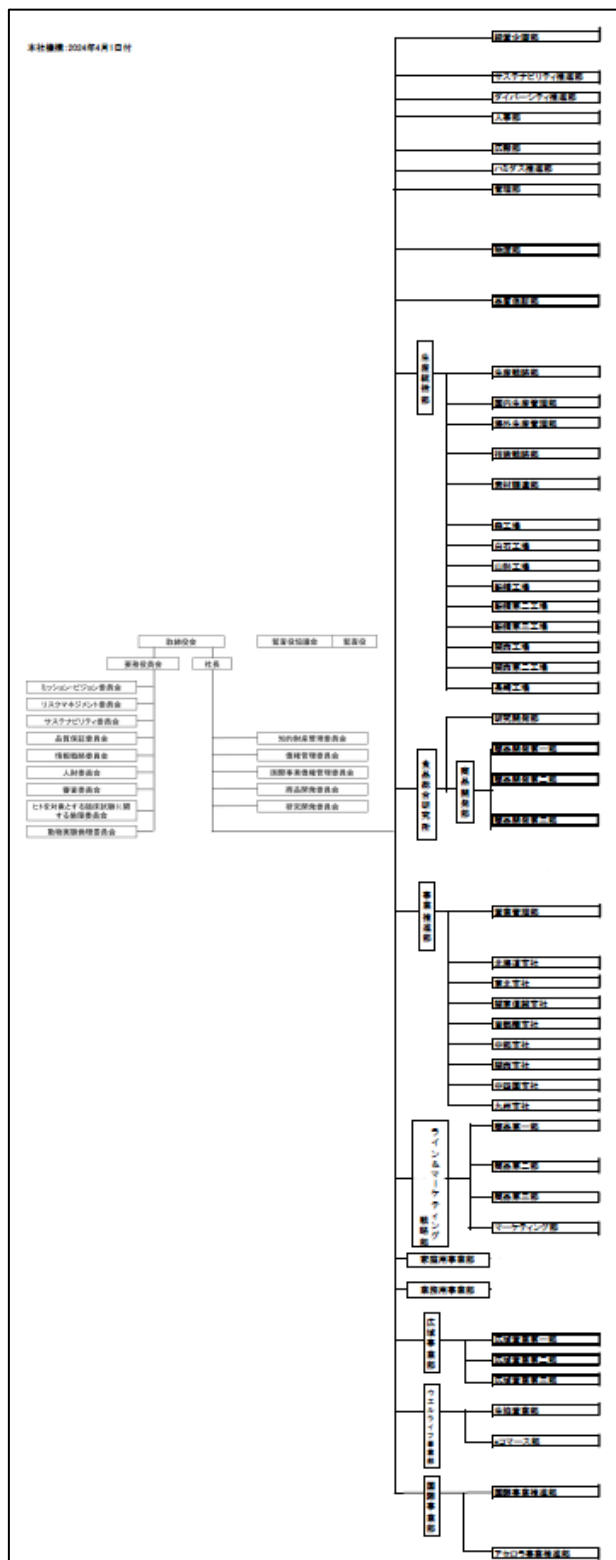
ニチレイフーズは、2005 年、ニチレイグループの持株会社体制への移行に伴い、加工食品事業を担う事業会社として分社・設立された。

ニチレイフーズは、冷凍食品を中心に多岐にわたる食品事業を展開している。家庭用商品としては、スーパーマーケットで販売される冷凍食品を提供し、消費者の多様なニーズに対応している。業務用商品では、飲食店や学校給食、スーパーの惣菜等、幅広い用途で利用される冷凍食品を開発している。また、健康志向に対応したウエルネス食品や、スープやカレー等のレトルト食品を開発している。さらに、氷製品やアセロラ商品も提供しており、その事業領域は多岐にわたる。

近年では、北米や中国を中心に海外事業を拡大しており、中国では完全子会社である日冷食品貿易を設立し、現地市場に対応した事業展開を進めている。

2.3 組織図

ニチレイフーズの組織図（2024年4月1日時点）は以下のとおりである。



2.4 ガバナンス体制・海外子会社の管理体制

ニチレイフーズでは、管理部が国内外の事業に関するリスクマネジメント、ガバナンス対応及び業績管理を担い、総務グループ内部統制チームが海外事業所を含む内部統制の状況を確認している。管理部は、海外事業所との間で年に1度、内部統制の運用状況に関するアンケートを実施し、回答内容を精査した上で、ニチレイの経営監査部に報告している。なお、海外子会社の監査の状況については、上記「1.4 ニチレイグループにおけるコーポレートガバナンス体制の概要」に述べたとおりである。

また、海外事業所の統括部門として国際事業部が設けられており、日冷食品貿易の業績及び運営状況に関する報告を受け、必要に応じて管理部やニチレイの関係部門と共有している。

ニチレイフーズの付議・回議基準（基幹4社付議・回議基準に該当する）は海外子会社にも適用され、例えば「重要な契約の締結」や「役員兼任に伴う競業取引・利益相反取引」等一定の重要事項についてはニチレイフーズの決裁を要し、「グループ会社以外の債務を対象とする保証」等についてはニチレイフーズ及びニチレイの決裁を必要とする。

2.5 ニチレイフーズの連結子会社の状況

ニチレイフーズの連結子会社の名称、住所、資本金又は出資金の金額、主要な事業、ニチレイフーズの議決権の保有割合、及びニチレイフーズと各社との関係については、下表のとおりである。

名称	住所	資本金又は出資金	主要な事業の内容	議決権の所有割合 (%)	関係内容
株式会社ニチレイ・アイス	東京都中央区	2000 万円	パッケージアイス、業務用アイスの製造販売	100.0%	ニチレイフーズ製品の製造販売
株式会社中冷	山口県下関市	2 億円	冷凍食品の製造販売	100.0%	ニチレイフーズ製品の製造販売
株式会社キューレイ	福岡県宗像市	1000 万円	冷凍食品の製造販売	100.0%	ニチレイフーズ製品の製造販売
株式会社ニチレイウエルダイニング	愛知県西春日井郡豊山町	1 億円	冷凍食品の製造販売	100.0%	ニチレイフーズ製品の製造販売
株式会社ニチレイアグリ	鹿児島県鹿児島市	2500 万円	農産物の加工販売	100.0%	ニチレイフーズ製品の製造販売

株式会社ミーニ ュー	東京都中央区	2000 万円	システム・ アプリ開発	100.0%	アプリシステムの 譲渡
Surapon Nichirei Foods Co., Ltd.	Samutprakarn, Thailand	1 億タイバーツ	冷凍食品の 製造販売	51.0%	ニチレイフーズ製 品の製造販売
GFPT Nichirei (Thailand) Co., Ltd.	Chon Buri, Thailand	30 億 1400 万タ イバーツ	冷凍食品の 製造販売	51.0%	ニチレイフーズ製 品の製造販売
Nichirei Foods U.S.A., Inc.	Washington, USA	230 万米ドル	冷凍食品の 販売	100.0%	ニチレイフーズ製 品の販売
InnovAsian Cuisine Enterprises Inc.	Washington, USA	220 万米ドル	冷凍食品の 販売	100.0%	ニチレイフーズ製 品の販売
Nichirei Sacramento Foods Corporation	California, USA	3911 万米ドル	冷凍食品の 製造	100.0%	ニチレイフーズ製 品の製造
Nichirei Australia Pty. Ltd.	Belrose NSW, Australia	100 万豪ドル	冷凍食品の 販売	100.0%	ニチレイフーズ製 品の販売
Nichirei do Brasil Agricola Ltda.	Petrolina/PE-CEP, Brasil	2728 万 3000 レ アル	冷凍食品の 製造販売	100.0%	ニチレイフーズ製 品の製造販売
Nichirei Suco Vietnam Co., Ltd.	tinh Tien Giang, Vietnam	620 万米ドル	冷凍食品の 製造販売	100.0%	ニチレイフーズ製 品の製造販売
日冷管理諮詢	中国上海市	—	冷凍食品に 関する技術 指導、品質 管理	100.0%	ニチレイフーズ製 品の品質管理
日冷食品貿易	中国上海市	710 万米ドル	冷凍食品の 販売	100.0%	ニチレイフーズ製 品の製造販売
山東日冷食品有 限公司	中国山東省	2141 万 6000 人 民元	冷凍食品の 製造・販売	65.0%	ニチレイフーズ製 品の製造販売

3. 日冷食品貿易の概要

3.1 日冷食品貿易の基本情報及び沿革

3.1.1 基本情報

2025 年 3 月 24 日時点の日冷食品貿易の基本情報は、以下のとおりである。

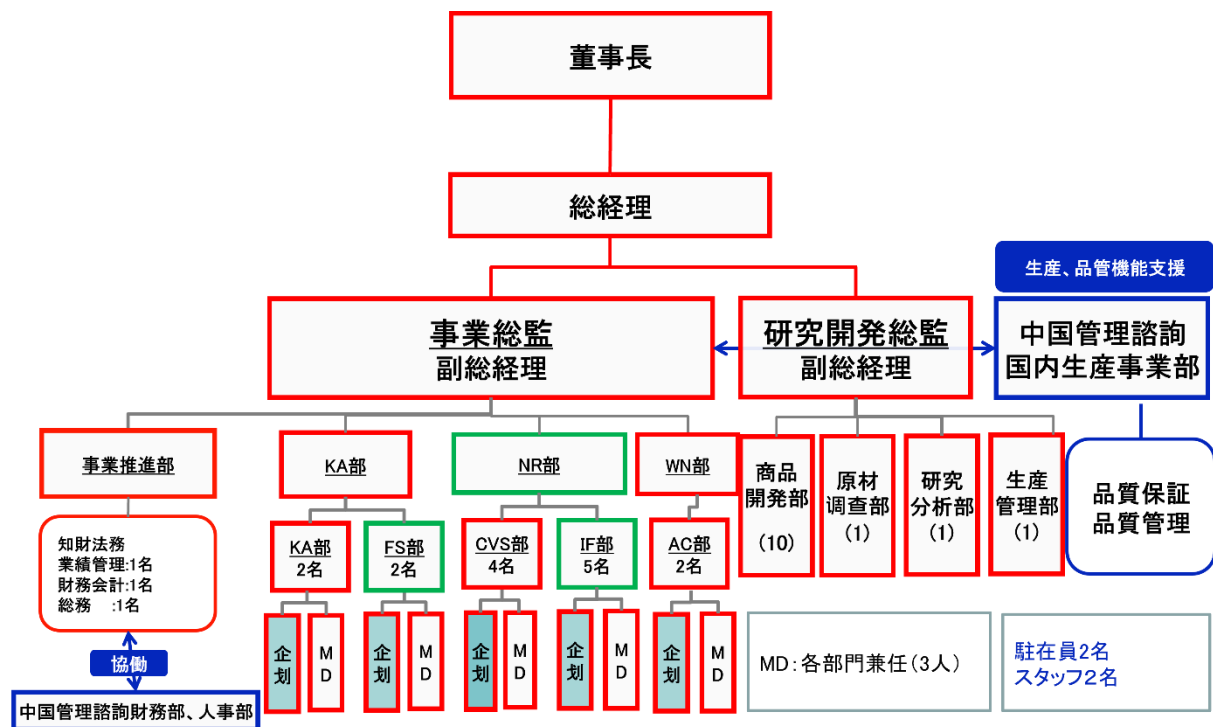
会社名称	日冷食品貿易（上海）有限公司
本社所在地	中国（上海）自由貿易試験区泰谷路 88 号 665 室
会社形式	有限責任公司
設立年月日	2004 年 8 月 13 日
代表者	現董事長兼總經理 梅田 豊 （元董事長兼總經理 X 氏）
董事	小幡 修平 武富 浩一 高田 英樹
監事	横山 俊賢
資本金	710 万米ドル（2025 年 2 月 21 日現在）
出資者	ニチレイフーズ（100%）
従業員数	28 名（2025 年 2 月 9 日現在）

3.1.2 沿革

ニチレイグループでは、中国国内における家庭用冷凍食品の販売については、従前、上海日冷有限公司（2014 年 4 月 17 日に解散）が行っていたが、中国法の規制上自社製品以外の仕入販売を行うことができなかったため、2004 年 8 月 13 日にレトルト食品及び業務用冷凍食品の販売会社として日冷食品貿易を新たに設立することとなった。設立当初はニチレイが出資者となっていたが、2005 年 4 月の同社の持株会社化に伴い出資者がニチレイフーズに変更されている。

3.2 日冷食品貿易の組織

調査対象期間である 2020 年から 2024 年 12 月までの間（但し、X 氏が解任される 12 月 10 日より前）の日冷食品貿易の組織は、次の組織図のとおりである。もっとも、2024 年 11 月以前は、日冷食品貿易において組織図を体系的に管理していなかった。



3.3 日冷食品貿易のガバナンス体制の概要

日冷食品貿易は、上記組織図に則ったガバナンス体制を設けている。日冷食品貿易は、同社のガバナンス体制に加えて、ニチレイグループ全体を対象とするニチレイ及びニチレイフーズのガバナンス体制にも服する。ニチレイのコーポレートガバナンスの概要は、上記第2 1.4 のとおりであり、ニチレイフーズのコーポレートガバナンスの概要は、上記第2 2.4 のとおりである。

また、上述のとおり、日冷食品貿易は、ニチレイグループの内部統制及び監査の対象子会社であり、ニチレイの経営監査部が監査計画に基づき、日冷食品貿易の業務執行が法令及び社内規定に適合しているかを検証するとともに、ニチレイ及びニチレイフーズの監査役が共同で日冷食品貿易に対する監査を実施している。

3.4 日冷食品貿易における意思決定構造

3.4.1 法令、定款、各種社内規則における規定

日冷食品貿易の持分はその100%をニチレイフーズが保有しており、ニチレイフーズが唯一の出資者（株主）である。中国の会社法60条は株主が1名の有限責任公司において株主会を設置しないと規定しているため、日冷食品貿易において、株主会は設置されていない。

また、日冷食品貿易においては董事会が設置されている（日冷食品貿易定款 12 条）。中国における法令及び日冷食品貿易定款により日冷食品貿易の機関決定を要する事項は以下のとおりである。

(1) 法令上機関決定を要する事項

中国の会社法上、有限責任公司において以下に掲げる事項については株主会決議事項（株主会を設置していない会社にあつては株主決定事項）とされている（会社法 59 条 2 項）。なお、2024 年 5 月 31 日付で経営期限の延長のため日冷食品貿易の定款が変更されているが、当該定款変更に係る株主決定は作成されていなかった。

- ①董事、監事を選出及び更迭し、董事、監事の報酬に関する事項を決定すること
- ②董事会の報告を審議し承認すること
- ③監事会の報告を審議し承認すること
- ④会社の利益配当案及び欠損補填案を審議し承認すること
- ⑤会社の登録資本金の増加又は減少について決議を行うこと
- ⑥社債発行について決議を行うこと
- ⑦会社の合併、分割、解散、清算又は会社形態の変更について決議を行うこと
- ⑧会社定款を修正すること
- ⑨会社定款に定めるその他の職権

また、有限責任公司において以下に掲げる事項については董事会決議事項（董事会を設置せず、董事を 1 名のみ設置する会社にあつては董事決定事項）とされている（会社法 67 条 2 項）。

- ①株主会会議を招集し、かつ株主会で業務報告を行うこと
- ②株主会の決議を執行すること
- ③会社の経営計画及び投資案を決定すること
- ④会社の利益配当案と欠損補填案を作成すること
- ⑤会社の登録資本金の増加又は減少案及び社債発行案を作成すること
- ⑥会社の合併、分割、解散又は会社形態の変更案を作成すること
- ⑦会社の内部管理機構の設置を決定すること
- ⑧会社の経理の招聘又は解任及びその報酬事項を決定し、かつ経理の指名に基づき会社の副経理、財務責任者の招聘又は解任及びその報酬事項を決定すること
- ⑨会社の基本的管理制度を制定すること
- ⑩会社定款に定める又は株主会の付与するその他の職権

上記の他、会社がその他の企業に投資し、又は他人のために担保を提供する場合、会社定款の規定に従い、董事会決議又は株主会決議（若しくは株主決定）を行う必要がある（会社法 15 条）。

(2) 定款上機関決定を要する事項

日冷食品貿易定款によれば、以下に掲げる事項については、株主決定が必要な事項とされている（日冷食品貿易定款 11 条）。

- ①会社の経営方針と投資計画を決定すること
- ②董事、監事の人選を決定し、董事、監事の報酬を決定すること
- ③董事会報告を審議、承認すること
- ④監事報告を審議、承認すること
- ⑤会社の年度財務予算案、決算を審議、承認すること
- ⑥会社の利益配当案及び損失補填を審議、承認すること
- ⑦増資と減資計画を決定すること
- ⑧会社債券の発行を決定すること
- ⑨会社の吸収合併、分轄、解散、清算又は変更を決定すること
- ⑩定款を改定すること

また、以下に掲げる事項については、董事会決議が必要な事項とされている（日冷食品貿易定款 14 条）。

- ①株主に経営状況を報告すること
- ②株主の決定事項を履行すること
- ③会社の経営計画と投資計画を提案、作成すること
- ④会社の年度財務予算案、決算を提案、作成すること
- ⑤会社の利益配当案及び損失補填案を提案、作成すること
- ⑥会社の増資と減資計画及び債券の発行に係る案を提案、作成すること
- ⑦会社の吸収合併、分轄、解散、清算又は変更案を提案、作成すること
- ⑧会社の内部機構の設置及び職掌の決定及び変更すること
- ⑨総経理その他の高級職員及び会計監査人の任免及び待遇の決定すること
- ⑩従業員の賃金・福利待遇の決定すること
- ⑪会社の諸規則・制度を承認すること
- ⑫その他会社の経営に関する重要な事項

(3) 社内規則上ニチレイフーズ（若しくはニチレイ）における承認又は日冷食品貿易における決裁が必要となる事項

日冷食品貿易における意思決定は親会社であるニチレイフーズのグループ付議・回議基準に基づき、一定の事項についてはニチレイフーズでの決裁が必要となる。ニチレイフーズの2024年4月1日付グループ付議・回議基準によれば、ニチレイフーズのグループ会社（海外子会社を含み、日冷食品貿易も含まれる。）における重要な契約の締結、履行（「重要」の定義については、取引内容・金額・相手先・条件等を勘案して判断することとされ、ニチレイフーズの法務部門への事前確認が必要とされている。）、グループ会社以外の債務の保証（金額を問わない）等の事項についてはニチレイフーズにおける決裁が必要となる。また、ニチレイフーズのグループ会社の事業譲渡等の事業再編については、ニチレイフーズにおける決裁が必要となるだけでなく、持株会社であるニチレイの経営会議（適時開示該当事項においては取締役会）における承認が必要となっている。

加えて、ニチレイフーズの決裁が必要となる事項に限らず、日冷食品貿易内部における決裁基準については、日冷食品貿易及び日冷管理諮詢に適用される付議・回議基準が定められている（当該基準に定められていない項目についてはニチレイフーズの決裁基準が準用される。）。

3.4.2 日冷食品貿易における実務上のレポートライン

日冷食品貿易と日冷管理諮詢の間では、日冷管理諮詢が日冷食品貿易に対して財務及び税務に関する事項、総務管理に関する事項、並びに、製品の研究開発及び工場の情報に関するコンサルティングサービスを提供するという内容の委託書（有効期間は2016年4月1日からとされている。）が締結されており、日冷食品貿易は、その品質保証、財務、人事総務に関する業務の一部を日冷管理諮詢に委託している。

日冷食品貿易内の業務に関する報告は、日冷食品貿易の従業員に対するヒアリングによれば、基本的に上記第2 3.2 記載の組織図に記載の組織体制に従い直属の上司（又はその上司。MDについては各業務を司る部署の部長又は副部長。）に対して随時行われていた。そのほか、董事長、副総経理、戦略部、営業担当従業員全員（自身の部署の報告のみ。）、物流担当者、総務担当、財務担当、研究開発部副部長、並びに、日冷管理諮詢の品質保証部長及び財務部長が参加する定例会議において進捗の共有が行われていた。もっとも、2024年12月10日以前はX氏が日冷食品貿易を管理しており、また副総経理であったY4従業員及びY5従業員に対する聞き取り調査も実施することができなかった³ことから、日冷食品貿易における業務上の具体的なレポートラインの運用は明らかでない。

³ これらの従業員は2024年12月30日付で解雇済みである。

日冷食品貿易の財務は、ニチレイフーズから出向している日冷管理諮詢の財務部部長が担当しており、その他日冷管理諮詢の現地スタッフ 3 名が日冷食品貿易の財務処理を行っている。日冷食品貿易の銀行のキーカードはこれらの担当者が所持しているため、1 元以上の経費の承認、銀行からの入出金等の財務処理に関する承認は全て日冷管理諮詢の財務部部長が行うこととなっていた。

また、ニチレイフーズ国際事業部は、各国拠点との定例会議である戦略会議・モニタリング会議、コミットメント会議及び毎月の定例ミーティングを 2024 年初頭まで開催していた。定例ミーティングには、日冷食品貿易から X 氏及びニチレイフーズ国際事業部の担当者が参加しており、日冷管理諮詢の従業員は参加していなかった。定例ミーティングでは日冷食品貿易の月々の業績を確認し、その後開催されるニチレイフーズ国際事業部内の会議でその内容が報告されていた。日冷食品貿易で問題が発生した場合のレポートラインについては定まったルールが存在せず、上記の月次ミーティングで報告される場合もあれば、X 氏からニチレイフーズ国際事業部の担当者に電話やメールで報告されることもあった。

3.4.3 日冷食品貿易の印鑑の管理

日冷食品貿易の印鑑（公印、財務専用印、法定代表者印）は、2022 年 6 月 15 日頃まで日冷管理諮詢が保管していた。日冷食品貿易は、これらの印鑑を使用する場合、日冷食品貿易及び日冷管理諮詢の公印捺印申請管理を行うシステム（以下「本捺印管理システム」という。）において契約書等の書面の写しを添付して申請を行い、日冷食品貿易の上長、総監（副総経理）、董事長の承認に加えて、日冷管理諮詢の財務部部長の承認を経る必要がある。その後、日冷食品貿易の担当者が契約書等の書面原本を日冷管理諮詢の事務所に持参するか、日冷管理諮詢総務部に送付し、本捺印管理システムでの申請時に添付された写しの照合を経て捺印が行われる。契約書等の原本と本捺印管理システムでの申請時に添付された写しの照合は基本的に日冷管理諮詢の財務部部長が行っており、財務部部長が金庫から印鑑を取り出す権限を持っている。財務部部長が不在の場合は、日冷管理諮詢の董事長か総経理が代理として照合作業及び印鑑の取り出しを行っていた。押印が完了した契約書等の書類は、原則としてその場で写しが作成される。なお、本捺印管理システムは上記のように日冷食品貿易及び日冷管理諮詢において運用されているシステムであり、ニチレイフーズにおいては限られた者しかアクセス権を有していない。

加えて、印鑑の捺印を行う際には捺印簿にも記入が必要となっており、提出先、文書の概要、印鑑の種類、（捺印）通数を記入の上、押印者（実際に押印を行う者を指し、財務部部長が行う場合は財務部部長）、一次承認者（原則として財務部部長）、担当者（捺印を必要とする者）の署名又は捺印を行っていた。

日冷食品貿易の印鑑は、Z1 従業員が日冷管理諮詢に赴任し、財務部部長に就任した 2018 年 11 月には上記のように日冷管理諮詢が保管しており、また、2022 年 3 月下旬まで同社の金庫に保管されていた。その後も、同年 3 月下旬から 6 月 1 日までは上海市におけるロックダウンの影響に

より Z1 従業員の自宅にて保管され（当該期間の捺印簿はエクセルにて管理されていた。）、同年 6 月 1 日から 15 日頃までは日冷管理諮詢の金庫において再度保管された。もっとも、同年 6 月 15 日頃以降は日冷食品貿易が保管することとなり、捺印簿による管理も日冷食品貿易が行うこととなった（本捺印管理システムによるシステム上の申請及び日冷管理諮詢の財務部部長による承認は依然として必要とされている。）。また、上記運用は、2023 年 6 月に Z1 従業員の後任者が日冷管理諮詢の財務部部長に就任した後も同様である。

3.5 日冷食品貿易の事業内容

3.5.1 定款に定める経営範囲

日冷食品貿易の定款で定められている経営範囲は、以下のとおりである。経営範囲とは、中国の会社において政府当局に認められている事業の範囲を指す。

食用農産物（豚、牛、羊等の畜産品を除く。）、飼料及び添加物、梱包済み食品（冷凍冷蔵品を含み、惣菜を含まない。）の卸売（非実物方式）、コミッション代理（競売を除く。）、ネット小売販売（大口商品を除く。）、輸出入及びその他関連付随サービス、国際貿易、中継貿易、保税区企業間貿易及び区内貿易代理、保税区内での商業上の単純加工及び貿易コンサルティングサービス、区域内の商品展示及び倉庫業務（危険物を除く。）、食品分野での技術開発、技術移転、技術コンサルティング、技術サービス、展示会サービス（展示会の主催、引受を除く。）、ビジネス情報コンサルティングサービス、企業管理コンサルティング。

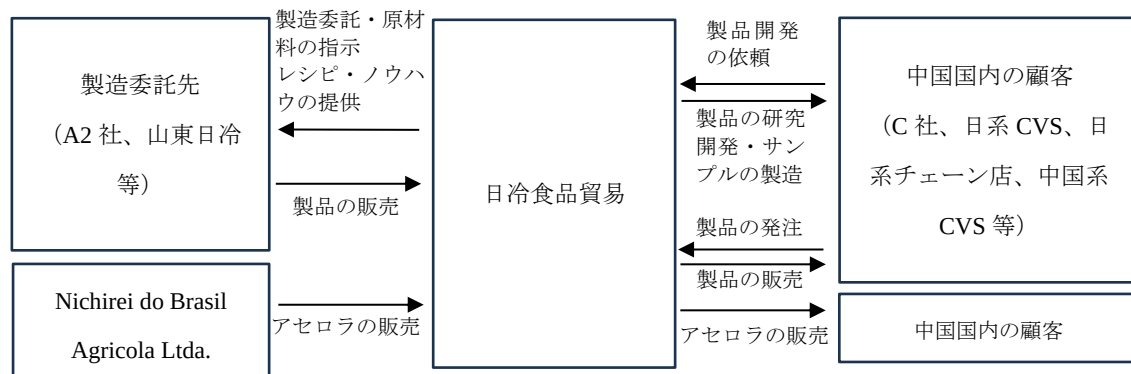
3.5.2 日冷食品貿易の具体的な事業内容

日冷食品貿易は、主たる事業として冷凍食品の販売を行っている。顧客は、主に中国国内の日系コンビニエンスストア・スーパーマーケット、日系外食チェーン店、中国系コンビニエンスストアの他、最大の顧客として中国国内においてファーストフード関連事業等を展開している C 社がある。日冷食品貿易が販売する商品には、①顧客のニーズに基づいて、日冷食品貿易が商品の開発を行い、顧客に提案の上採用されたものを外部の工場で生産委託を行うものと、②顧客が自身で開発し、日冷食品貿易がその製品化をサポートするものがある。その他、日冷食品貿易の事業としてはアセロラを Nichirei do Brasil Agricola Ltda.から輸入し、中国国内の顧客に販売する商社的な業務も存在する。

商品の製造は外部の提携先に製造委託の形で行っており、主な製造委託先としては、A2 社（主に冷凍調理パウチ）、ニチレイフーズの子会社である山東日冷食品有限公司（主に冷凍炒飯）、その他、鶏肉や調理品を担当する外部製造委託先が存在し、日冷食品貿易がレシピや製造

ノウハウの提供等を行っている。また、原材料の仕入先についても日冷食品貿易が指定を行うことがある。

日冷食品貿易の商流をまとめると以下のとおりとなる。



A2 社への製造委託については、2020 年 10 月 14 日付で日冷食品貿易が A1 社又は A2 社との間で A1 社事業提携合意書、A2 社製造合作契約、A2 社開発コミッション合意書、A2 社製造合作契約及び開発コミッション合意書に関する承諾書並びに 2020 年 10 月 14 日付 A1 社補充合意書（すなわち、A1/2 社事業提携合意）に基づいて、日冷食品貿易が A2 社に工場設備を貸与した上で、主に C 社向けの商品の製造を委託している。

なお、上記の A1/2 社事業提携合意を行う前までは、ニチレイフーズが第三者と共に設立した中国における合弁会社である D 社に対して、C 社向けの商品の製造を委託していた。

第3 調査の結果判明した事実

1. 判明した X 氏による一連の不正行為の概要

本調査で発覚した X 氏による不正行為は、主として以下のグループに分けられる。

- (1) A1 社との間の事業提携に関連して、X 氏がニチレイフーズに無断で行った、日冷食品貿易による A2 社への 2000 万元（約 4 億円）の流動資金負担に係る合意締結行為及びこれに後続する一連の連帯保証債務負担に係る合意締結行為（下記第 3 3.1 において記載）
- (2) B2 社の工場建設に関連する日冷食品貿易のリソースの無断での提供行為、X 氏の B2 社の董事長就任、及び X 氏が個人で設立した X 社によるビジネスの奪取に係る一連の行為（下記第 3 3.2 において記載）

本報告書では、下記第 3 2.において各不正行為を時系列で紹介し、下記第 3 3.において各不正行為の詳細な説明を行っている。

なお、一連の不正行為の過程で、正規 A1/2 社事業提携合意書を除き、X 氏が締結した契約についてニチレイフーズによる承認又は日冷食品貿易の捺印手続が履践されていないことが確認された。

2. 時系列

下記の第3 3.1～3.2に記載されている主たる事象の時系列は、以下のとおりである。

時期	A1/2 社の 2000 万元出資負担関係 (下記 3.1)	B2 社工場建設及び X 社設立関係 (下記 3.2)
2020 年 9 月 28 日	ニチレイフーズの臨時取締役会における 正規 A1/2 社事業提携合意の承認	
2020 年 11 月 24 日頃	正規 A1/2 社事業提携合意の締結 ⁴	
2020 年 12 月 18 日頃 (推 定)	ニチレイフーズ未承認の 2020 年 10 月 14 日付 A1 社補充合意書の締結 ⁵	
2021 年 3 月 11 日	日冷食品貿易副総経理の Y5 従業員が A2 社の董事に就任	
2023 年 3 月 13 日	ニチレイフーズ未承認の 2023 年 3 月 13 日付 2000 万元ローン契約の締結	
2023 年 6 月		日冷食品貿易の名義で X 社の商標を出 願
2023 年 9 月 4 日		X 社の設立
2023 年 10 月 17 日		2023 年 10 月 17 日付 B2 社持分譲渡提 携契約締結
2024 年 1 月 24 日 2024 年 2 月 4 日	A2 社から B1 社へ借入金の利息として合 計 48 万元の支払い	
2024 年 3 月 9 日		2024 年 3 月 9 日付 B2 社持分譲渡契約 に関する補充合意を締結
2024 年 3 月 11 日		B2 社の工場建設プロジェクトの落札公 告、工場建設開始
2024 年 9 月 11 日	A2 社において X 氏を董事長に選任する 董事会決議書を作成	
2024 年 9 月頃		B2 社の工場建設中断
2024 年 10 月 24 日		B2 社の持分のうち 8%を B3 社から X 社に、2%を Y2 氏から X 社に譲渡する 旨の持分譲渡に係る変更登記完了

⁴ 捺印簿によると、2020 年 11 月 24 日に日冷食品貿易の捺印がなされている。

⁵ 捺印簿によると、2020 年 12 月 28 日に日冷食品貿易の捺印がなされている。

		X 氏が B2 社の董事長兼総経理に就任
2024 年 11 月 15 日	ニチレイフーズ未承認の、2024 年 11 月 15 日付 500 万円ローン契約及び 2025 年 11 月 15 日付 A1 社投資金合意の締結	
2024 年 11 月 19 日	A2 社から B1 社に 500 万円を弁済	

3. 各不正行為の詳細

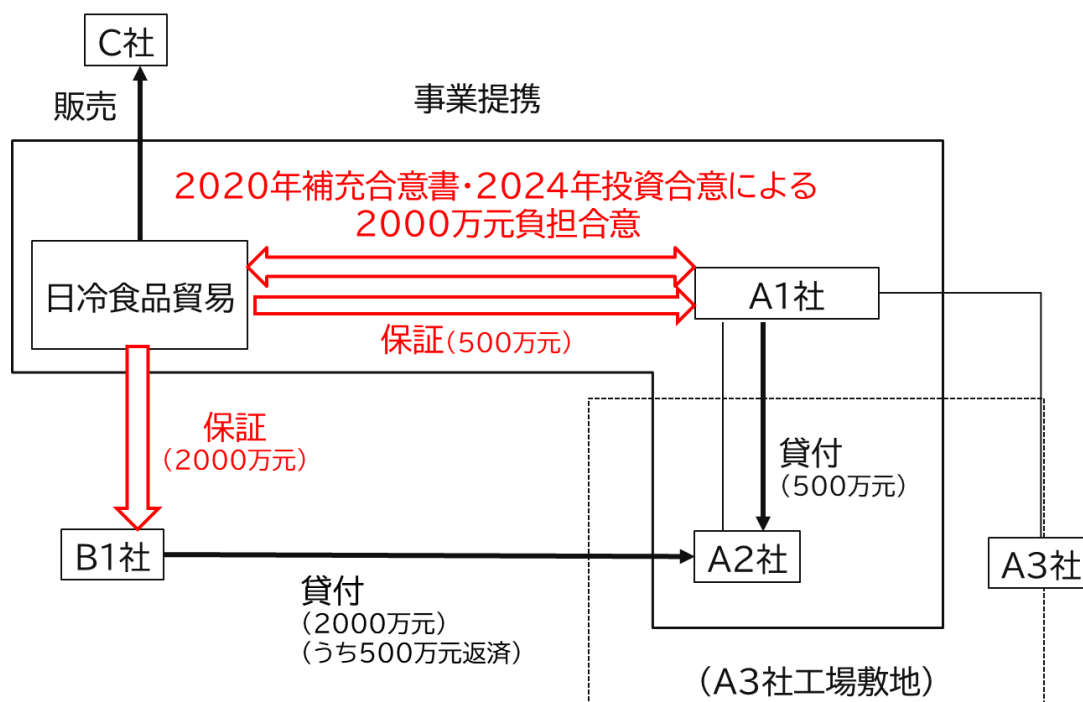
3.1 A2 社への 2000 万元出資負担に関連して行われた不正行為

3.1.1 不正行為の概要

日冷食品貿易の製造委託先である A2 社の工場に関連して、X 氏がニチレイフーズへの報告及び承認なしに、2020 年 10 月 14 日付 A1 社補充合意書、2023 年 3 月 13 日付 2000 万元ローン契約、並びに、2024 年 11 月 15 日付 500 万元ローン契約及び投資金合意を締結したことが確認された。A2 社の工場に関する日冷食品貿易及び A1 社の事業提携自体並びに当該事業提携に係る正規 A1/2 社事業提携合意の締結は、ニチレイフーズも承認している。しかし、X 氏は、ニチレイフーズに無断で、A1/2 社事業提携合意に優先する 2020 年 10 月 14 日付 A1 社補充合意書を独断で締結した。2020 年 10 月 14 日付 A1 社補充合意書は、既に取り決めた利益分配割合を変更し、また、日冷食品貿易が A2 社に対して 2000 万元の流動資金を負担することを合意するものであった。特に後者の日冷食品貿易の 2000 万元の流動資金負担合意は、その後の 2023 年 3 月 13 日付 2000 万元ローン契約、並びに、2024 年 11 月 15 日付 500 万元ローン契約及び投資金合意の締結に繋がるものであった。

以下ではニチレイフーズが承認した A1/2 社事業提携合意の内容及び 2020 年 10 月 14 日付 A1 社補充合意書による修正内容を詳細に紹介したうえで、どのような経緯でそれらの契約が締結されるに至ったのかについて本調査で認められたことを説明し、その後、どのように 2023 年 3 月 13 日付 2000 万元ローン契約、並びに、2024 年 11 月 15 日付 500 万元ローン契約及び投資金合意の締結に繋がったのかを説明する。

なお、本項に關係する当事者及び契約關係をまとめた關係図は以下のとおりである。



3.1.2 A1 社との事業提携に係る契約書

(1) ニチレイフーズが承認した事業提携合意書等の内容

2020 年 10 月 14 日付で、日冷食品貿易及び A1 社の事業提携に関し、次の各契約又は書面（すなわち正規 A1/2 社事業提携合意書）が締結された。

- ① A1 社事業提携合意書
- ② A2 社製造合作契約
- ③ A2 社開発コミッション合意書
- ④ A2 社製造合作契約及び開発コミッション合意書に関する承諾書

正規 A1/2 社事業提携合意書は、主に、日冷食品貿易及び A1 社が、中国において井の具の冷凍調理パウチ（以下「A1/2 社製品」という。）の製造及び販売に係る事業提携の内容等を定めるものである。

事業提携に係る主要内容は、次のとおりである。

- (A) A1 社が、(i)A1/2 社製品を製造する A2 社を設立し、(ii)A3 社をして、その所有している工場敷地約 2100 m²を A2 社に無償で貸与し、(iii)A2 社をして、A2 社製造合作契約及び A2 社開発コミッション契約に基づいて A1/2 社製品を製造させる。
- (B) 日冷食品貿易が A2 社に対して A1/2 社製品を製造するために必要な機械設備を無償で提供する。
- (C) A2 社が日冷食品貿易に対して製造した A1/2 社製品を納入し、日冷食品貿易が A1/2 社製品を顧客に販売する。
- (D) 日冷食品貿易及び A2 社は、A1/2 社製品の製造及び販売を通じて実現される利益の総額につき、55:45 の割合で分配する。当該利益分配の調整は、A2 社開発コミッション合意書に基づくコミッション料として支払う。

(2) 2020 年 10 月 14 日付 A1 社補充合意書の内容

日冷食品貿易及び A1 社との間の事業提携に関しては、2020 年 10 月 14 日付 A1 社補充合意書も締結されている。

2020 年 10 月 14 日付 A1 社補充合意書は、正規 A1/2 社事業提携合意に優先して適用されるものとされ、特に次の 2 点を修正するものである。

- ① 日冷食品貿易が A2 社に対する機械設備の無償提供に加えて、A2 社に対してその必要な流動資金のうち 2000 万円を下回らない金額を負担する。
- ② A1/2 社製品の製造利益及び販売利益についての日冷食品貿易及び A2 社の利益割合を 51:49 とする（利益分配は、A2 社開発コミッション合意書に基づくコミッションとして支払う点に変更なし。）。

X 氏は、2020 年 10 月 14 日付 A1 社補充合意書をニチレイフーズに共有していなかった。ニチレイフーズは、2024 年 12 月 12 日に、A1/2 社から共有されて、初めて 2020 年 10 月 14 日付 A1 社補充合意書を認識するに至った。

(3) 締結経緯

本調査の結果、正規 A1/2 社事業提携合意及び 2020 年 10 月 14 日付 A1 社補充合意書の締結に至った経緯は、次のとおりと認められる。

日冷食品貿易は、遅くとも 2019 年以降、日冷食品貿易の最大の顧客である C 社に対して販売する鶏肉製品（丼の具）の冷凍調理パウチの業務委託先又は事業提携先を模索していた。当時、日冷食品貿易は、C 社に対して販売する製品を D 社に委託製造していたが、C 社からの生産拠点に対する方針の見直し提案を受け、C 社に対する鶏肉製品の冷凍パウチの業務委託先又は事業提携先を確保することが急務であった。そして、2019 年 10 月初め、C 社は、日冷食品貿易に対し、C 社の認定取引先でもある A1 社を、日冷貿易食品との鶏肉製品の業務委託先又は事業提携先として紹介した。日冷食品貿易は、A1 社とその競合他社を比較検討しながら、A1 社と事業提携することを検討するようになった。一方、A1 社は、生産能力の向上のために食品工場を保有する A3 社を買収したものの、業績改善上の課題があった。A3 社の食品工場内のうち約 2100 m²が空白地であったこともあり、A1 社も、日冷食品貿易と事業提携を前向きに検討することとなった。

ア 正規 A1/2 社事業提携合意書の締結

2020 年 9 月頃、日冷食品貿易及びニチレイフーズは、A1 社との事業提携に係る正規 A1/2 社事業提携合意書の作成を開始した。

2020 年 9 月 28 日、正規 A1/2 社事業提携合意書に基づく日冷食品貿易及び A1 社の事業提携がニチレイフーズの臨時取締役会において承認された。翌 29 日、X 氏は、正規 A1/2 社事業提携合意書のドラフトを A1 社に送付した。

同年 10 月 14 日、X 氏は、ニチレイフーズに対して、「当初のドラフト案にて A1/2 社と合意に達しました。」と報告した。翌 15 日に X 氏からニチレイフーズに対して送付された「当初のドラフト案」を意味する正規 A1/2 社事業提携合意書最終ドラフト（日文版）では、微細な修正点

が加えられていたが、利益分配について日冷食品貿易 55%及び A2 社 45%とすることが規定されており、日冷食品貿易が 2000 万円の流動資金を提供することは規定されていない。また、日冷食品貿易が 2000 万円の流動資金を提供することの同意を含む書面も送付されていない。同月 15 日から 16 日にかけて、ニチレイフーズは、当該最終ドラフトに残されていた修正点を了承のうえで正規 A1/2 社事業提携合意書締結版（中文版及び日文版）を作成し、X 氏に送付した。

なお、本調査の結果、正規 A1/2 社事業提携合意書の締結日付は 2020 年 10 月 14 日であるが、実際の締結日は 2020 年 11 月 24 日頃であることが認められる。

イ 2020 年 10 月 14 日付 A1 社補充合意書の締結

本調査においては、2020 年 10 月 14 日付 A1 社補充合意書の具体的な交渉過程に関する記録は、発見できなかった。2020 年 10 月 14 日付 A1 社補充合意書には日冷食品貿易の公印が捺印されているが、同契約の締結及び履行はニチレイフーズに報告されておらず、日冷食品貿易の株主決定及び董事会決議も経ていなかった。なお、本調査の結果、2020 年 10 月 14 日付 A1 社補充合意書の締結日付は 2020 年 10 月 14 日であるが、実際の締結日は 2020 年 12 月 18 日頃であることが認められる。

(4) 2020 年 10 月 14 日付 A1 社補充合意書締結の契機

X 氏の供述によれば、2020 年 10 月 14 日付 A1 社補充合意書を締結することとなった理由は、次のとおりである。

すなわち、A1 社は、2020 年 9 月以前から、A1 社が提供する A2 社の工場使用面積約 2100 m²が 3000 万元に相当し、日冷食品貿易及び A1 社の利益分配割合を 51:49 とするためには日冷食品貿易が同様の割合による費用を負担すべきであるから 2000 万円の追加負担を求めていた。これに対して、A1 社が主張する土地面積の価値が 3000 万元であることの根拠がないことを X 氏が指摘して 2000 万円の追加負担を拒絶したところ、A1 社も当該主張を取り下げ、最終的な正規 A1/2 社事業提携合意書でも該当条項が設けられなかった。しかしながら、正規 A1/2 社事業提携合意書を締結した後、A1 社が強い交渉スタンスで 2000 万円の金銭負担を再度求めてきた。X 氏は、A1 社との間の今後の関係性維持のために、2020 年 10 月 14 日付 A1 社補充合意書の締結に応じた。しかし、X 氏としては、その後も A2 社の工場使用面積約 2100 m²が 3000 万元に相当するとの主張の正当性を確認するために検証や交渉を重ねていった。

また、X 氏は、日冷食品貿易及び A1 社の利益分配割合を 51:49 とする前提として日冷食品貿易が追加で 2000 万円の A2 社の流動資金を負担しなければならないという A1 社の要求をニチレイフーズに報告しなかった理由として、①そもそも（A1 社との協業関係を構築することについても承認を得ることが困難であったことから）ニチレイフーズに報告しても承認を得られる可能性が無いと考えていたこと、②A1 社が提供する土地の価値が 3000 万元であるかが不明確である

ことから、日冷食品貿易としても直ちに 2000 万円を負担しなければならない可能性はなく、契約締結の上でさらに交渉を進める余地があると考えていたこと、また、③2020 年の日冷食品貿易の事業成績が芳しくなく、かつ、C 社向け製品の製造委託先たる D 社から取引を移管することが既定路線となっているという事情に照らして A1 社との事業提携を早急に成立する必要がある、ニチレイフーズの承認手続を経る時間的余裕がなく焦っていたことにある旨供述している。

3.1.3 2000 万円に関連する日冷食品貿易の追加契約等

(1) 2023 年 3 月 13 日付 2000 万円ローン契約

ア 内容

2023 年 3 月 13 日、B1 社、A2 社及び日冷食品貿易は、2023 年 3 月 13 日付 2000 万円ローン契約を締結した。当該契約では、B1 社は A2 社に対して 2000 万円を年利 3%により貸付け、日冷食品貿易は B1 社に対して当該 A2 社の借入債務について、返済期限から 3 年間、連帯保証することが規定されている。2023 年 3 月 14 日、上記契約に基づき、B1 社は、A2 社に対して 2000 万円を送金した。

2023 年 3 月 13 日付 2000 万円ローン契約には、日冷食品貿易の公印の印影及び X 氏の署名が付されているが、ニチレイフーズは、2024 年 12 月 12 日に、2023 年 3 月 13 日付 2000 万円ローン契約を初めて認識した。

なお、2023 年 3 月 13 日付 2000 万円ローン契約に基づく返済期限は 2023 年 12 月 30 日であるが、延長されていない。また、下記のとおり、2024 年 11 月 19 日にその元本の一部として 500 万円が返済された⁶。

イ 締結経緯

X 氏の供述によれば、日冷食品貿易から A2 社に対する A1/2 社製品の発注数が急激に上昇したことにより 2022 年年末頃から A2 社の資金繰りが再度悪化したことから、A2 社から 2020 年 10 月 14 日付 A1 社補充合意書に基づく 2000 万円の拠出を本格的に要求されたとのことである。これを受けて、資金調達の方法として、B1 社、A2 社及び日冷食品貿易は 2023 年 3 月 13 日付 2000 万円ローン契約を締結し、A2 社が B1 社から 2000 万円を借入れ、日冷食品貿易が当該借入を連帯保証することとなった。

ウ ニチレイフーズにおける承認の不存在

2023年3月13日付2000万元ローン契約には日冷食品貿易の公印が捺印されている。しかし、当該捺印について本捺印管理システム上では申請されておらず、捺印簿にも記録されていない。さらに、2023年3月13日付2000万元ローン契約の締結及び履行はニチレイフーズに報告されておらず、日冷食品貿易の株主決定及び董事会決議も経ていなかった。

A1/2社の証言によれば、2023年3月13日付2000万元ローン契約の下で日冷食品貿易がA2社の連帯保証人になることについてニチレイフーズ又は日冷食品貿易の社内手続を経ているかどうかを確認していない。

(2) 2024年11月15日付500万元ローン契約及び2024年11月15日付A1/2社投資金合意の締結

ア 内容

2024年11月15日、A1社、A2社及び日冷食品貿易は、2024年11月15日付500万元ローン契約を締結した。2024年11月15日付500万ローン契約では、A1社はA2社に対して500万元（約1億円）を年利6.5%により貸付け、日冷食品貿易はA1社に対して当該A2社の借入債務について、返済期限から3年間、連帯保証することが規定されている。

また、同日、日冷食品貿易及びA1社は、2024年11月15日付A1/2社投資合意を締結した。2024年11月15日付A1/2社投資合意では、日冷食品貿易が2025年3月31日までに2000万元の資金調達に向けた調整を行うことを承諾するものの、期限を過ぎても調達できない場合には、両当事者がその時点において協議のうえ解決することが規定されている。加えて、2023年3月13日付2000万元ローン契約に基づくA2社のB1社に対する借入金返済のために2024年11月15日付500万ローン契約に基づくA2社のA1社からの借り入れがなされたこと、及び、500万元ローン契約に基づいて発生する利息を日冷食品貿易が負担することが規定されている。

2024年11月19日、A2社は、B1社に対して、A1社から借り受けた500万元を、2023年3月13日付2000万元ローン契約に基づく2000万元の元本の一部弁済として支払った。

イ 締結経緯

X氏の供述によれば、2024年秋頃、B1社からA2社に対して2023年3月13日付2000万元ローン契約に基づく元本のうち500万元の返済が要求された。そのため、2024年11月15日付500万元ローン契約を締結することとなったが、A1社及びA2社の要求に従って日冷食品貿易が連帯保証することとなった。

また、X氏の供述によれば、A1社及びA2社から、2024年11月15日付500万元ローン契約の締結に合わせて、B1社が2023年3月13日付2000万元ローン契約に基づく全額弁済を求めた場合に日冷食品貿易にも支払義務があることを確認するために、2024年11月15日付A1/2社投資金合意を締結した。

X氏の供述によれば、2024年11月15日付500万元ローン契約及び2024年11月15日付A1/2社投資金合意について、A1社又はA2社からニチレイの授権の有無や日冷食品貿易の社内決議があったか確認されたことはなかった。

ウ ニチレイフーズにおける承認の不存在

当該2024年11月15日付500万元ローン契約及び2024年11月15日付A1/2社投資金合意には日冷食品貿易の公印が押印されているものの、本捺印管理システム上では申請されておらず、捺印簿にも記録がない。さらに、2024年11月15日付500万元ローン契約及び2024年11月15日付A1/2社投資金合意の締結についてニチレイフーズへの報告はなされておらず、日冷食品貿易の株主決定及び董事会決議も経ていなかった。

ニチレイフーズは、2024年12月12日に、2024年11月15日付500万元ローン契約及び2024年11月15日付A1/2社投資金合意の存在を初めて認識したものであり、当該各契約の締結を承認していない。

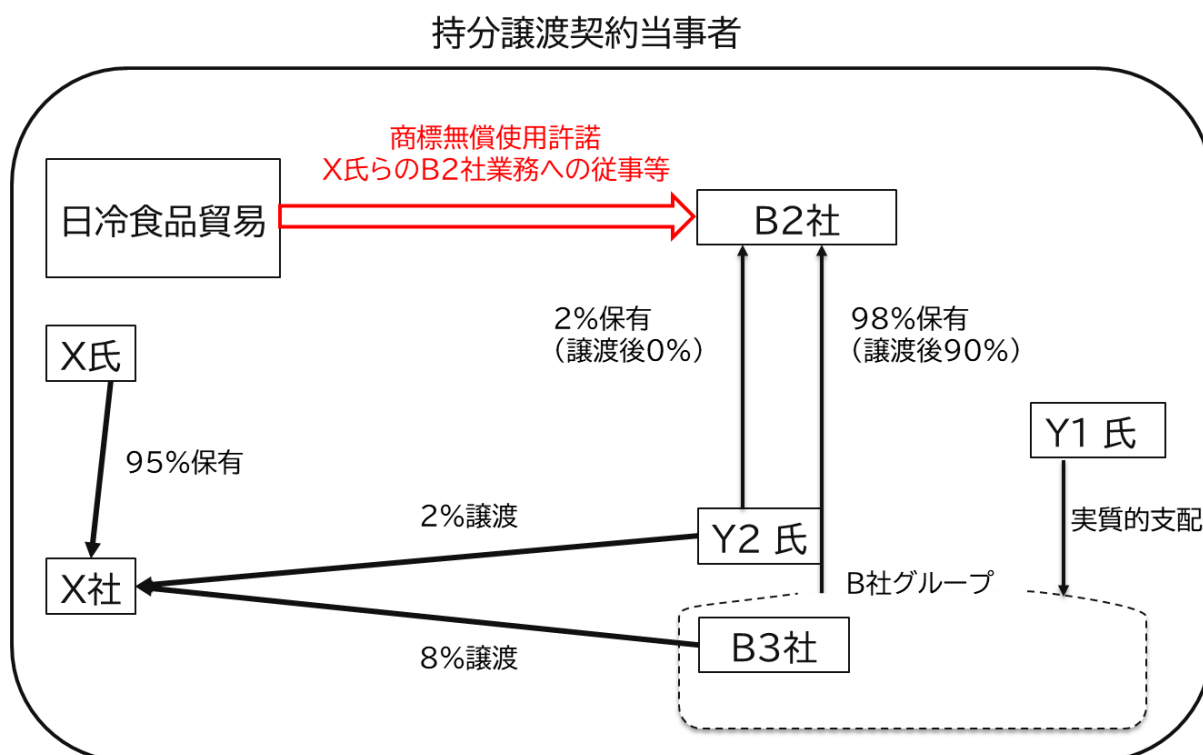
3.2 B2 社及び X 社に関連する不正行為

3.2.1 不正行為の概要

B2 社及び X 社に関連する不正行為として、X 氏が、ニチレイフーズへの報告及び承認を経ることなく、①B2 社による日冷食品貿易と競合する冷凍炒飯等を製造する工場の建設に協力し、X 氏及び日冷食品貿易の従業員に同工場の建設業務に従事させたこと、②ニチレイフーズ及び日冷食品貿易と競業関係に立つ会社である X 社を自ら設立し、日冷食品貿易の従業員に同社の業務に従事させ、また、同社に係る費用を日冷食品貿易に支出させたこと、③B2 社の持分の 10%を X 社に譲渡する持分譲渡契約を、日冷食品貿易を当事者として無断で締結し、同契約において、日冷食品貿易が B2 社に対し、無償での商標の使用許諾、X 氏及び日冷食品貿易の経営陣が B2 社の業務へ従事すること、既存の販売チャネルを顧客の状況に応じて B2 社に譲渡すること等、日冷食品貿易に一方的な不利な内容の合意を行ったこと、④X 氏が、日冷食品貿易の董事長兼総経理在任中にもかかわらず、B2 社の董事長に就任したことの 4 点が挙げられる。

以下、上記①～④の詳細、及び、B2 社の工場建設に関連する行為について詳述する。

なお、本項に係る当事者及び契約関係をまとめた関係図は以下のとおりである。



3.2.2 X 社の設立

(1) X 社の設立に至る経緯

X 氏の供述によれば、X 氏は、2022 年頃に上海がロックダウンされた頃（すなわち、同年 4 月から 6 月頃）、ニチレイフーズを退職することを検討し始めたとのことである。

また、X 氏の供述によれば、X 氏は中国で自身のビジネスを行うことを計画していたが、X 氏単独で冷凍食品の製造事業を行うことは困難であることから、パートナーとなる企業を探していた。そのような中、X 氏は、B 社グループの経営者である Y1 氏と出会い、同 Y1 氏から受けた、B2 社において大連に冷凍食品の製造工場を設立し、同地で冷凍食品の製造事業を行うこと、また、B2 社持分の一部を X 氏に譲渡するという提案に応じて、B2 社の持分を譲り受けることとなったとのことである。

(2) X 社の概要

X 氏は、2023 年 9 月 4 日、X 社を設立した。

2024 年 3 月 24 日時点の X 社の基本情報は、以下のとおりである。

会社名称	X 社
本社所在地	中国上海市
会社形式	有限責任公司
設立年月日	2023 年 9 月 4 日
代表者	執行董事 X 氏
監事	— （元監事：Y4 従業員）
財務責任者	X 氏（元財務責任者：Y3 従業員）
資本金	50 万元
出資者	X 氏（95%）、その他株主（5%）

3.2.3 2023 年 10 月 17 日付 B2 社持分譲渡契約の締結

X 氏は、自ら当事者となり、かつ X 社及び日冷食品貿易を代表して、B2 社、B2 社の株主である B3 社並びに Y2 氏及び Y1 氏との間で 2023 年 10 月 17 日付 B2 社持分譲渡契約を締結した。B3 社は Y1 氏が支配する香港の会社であり、Y1 氏は B2 社と B3 社の二者を代表する立場にあった。

X 氏は、Y1 氏らが提示した条件に対して、X 氏個人は金銭を負担できないことを伝えており、それをもとに 2023 年 10 月 17 日付 B2 社持分譲渡契約のスキームが組み立てられている。2023 年

10月17日付B2社持分譲渡等契約においては、X氏がB2社の董事長を指名する権利を有し、持分譲渡実行後2年間は董事会がX氏を総経理に選任することとされた（3年目以降はX氏が指名する権利を有することとされた。）。

2023年10月17日付B2社持分譲渡等契約の締結及び履行に関しては、ニチレイフーズに何らの報告もなされておらず、また、日冷食品貿易の株主決定及び董事会決議も経ておらず、同契約に捺印された公印について、本捺印管理システムのシステム上の申請もなされていなかった。

なお、2023年10月17日付B2社持分譲渡契約においては、日冷食品貿易が以下の義務を負うものとされている。

- ①B2社に対して2024年11月1日から2028年12月31日までの間、無償で商標を使用許諾すること
- ②B2社が製造する製品の裏面に「日冷食品監督製造」の文字を印字すること及び関連する許諾等が必要な場合には協力することに同意すること
- ③X氏及び食品貿易の経営陣に関して競業禁止義務が適用されないことを示す確認書を発行すること
- ④冷凍チャーハン分野でB2社以外の第三者との新たな生産提携を行わないこと及び第三者との米飯関連食品に関する提携の解消手続を行っている旨の誓約書を提出すること

X氏の供述によれば、上記①～④についてはY1氏からの要望で入れられた規定であり、X氏は上記①～④についてY1氏らと交渉を行ったものの、最終的にあくまでもX氏個人の契約であるという認識で、日冷食品貿易とは無関係であると合意の上で2023年10月17日付B2社持分譲渡契約を締結した。

3.2.4 2024年3月9日付B2社持分譲渡契約に関する補充合意の締結

さらにその後、X氏、B2社、B3社、Y2氏、X社、日冷食品貿易及びY1氏の間で2024年3月9日付B2社持分譲渡契約に関する補充合意が締結された。当該補充合意においては、2023年10月17日付B2社持分譲渡契約が修正され、X社からB3社及びY2氏へのB2社の持分譲渡代金の支払期限を猶予することが約定されたことに加えて、日冷食品貿易が冷凍炒飯分野で対象会社以外の第三者との新たな生産提携を行わないこと、現在進行中の第三者との米飯関連食品に関する提携は解消手続中であり、対象会社が実際に生産を開始するまでに全て終了することを明記した誓約書を提出する義務を負うことが規定された。

当該補充合意についても日冷食品貿易の公印の捺印について本捺印管理システムのシステム上の申請はなされておらず、さらに、当該補充合意の締結及び履行についてニチレイフーズへ報告されておらず、日冷食品貿易の株主決定及び董事会決議も経ていなかった。

3.2.5 B2社における工場の建設及び日冷食品貿易の人的リソースの流用

2024年3月11日、B2社の発注に係る半加工食品工場建設プロジェクト落札の公告が行われ、B2社の住所地において工場の建設が開始された。

X氏は、日冷食品貿易の従業員であるY4従業員、Y3従業員、Y5従業員に対し、B2社の冷凍炒飯工場の建設を手伝ってほしいと勧誘し、B2社と上記3名との間で、雇用契約を締結させた。また、同じく他の従業員2名について、日冷食品貿易からB2社に移籍させている。

その後2024年9月下旬以降は建設業者に施工費用の支払いが行われていなかったことから工事が中止していた。しかし、X氏の供述によれば、2024年12月に銀行融資の審査が下り、2025年3月中旬に工場建設が再開する予定であるとのことである。

3.2.6 X氏の董事長就任及び日冷食品貿易の知財の使用を許諾し、又はその業務のB2社への移転を企図する行為

2024年10月14日付でB3社及びY2氏からX社へのB2社の持分譲渡の登記が行われると同時に、X氏がB2社の董事長兼総経理に任命され、同社の法定代表者となった旨が登記されている。また、2023年10月17日持分譲渡契約の締結後、X氏は、日冷食品貿易の持つ知財の使用を許諾し、又は、業務をB2社に移転することを企図する内容を含む複数の書面を、日冷食品貿易の株主決定及び董事会決議を経ることもなく、作成している。

3.2.7 X社の事業に関連するX氏の不正行為

(1) X社の設立がニチレイフーズ・日冷食品貿易の就業規則に違反すること

ニチレイフーズの社員就業規程6条本文は「勤務に当っては次の事項を誠実に履行しなければならない。」と定め、同条5項は「会社の承認を得ないで他の職業に従事しないこと」と定めている。また、同規程6条の4柱書は、「社員は、次の事項を遵守しなければならない。」、同条2項は、「会社の許可無く、在籍中又は退職若しくは解雇により社員の資格を失った後も、前号の事項⁷を利用して競業行為を行わないこと」と定めている。

以上の規程に照らせば、ニチレイフーズは、在職中の従業員による競業行為を禁止していたといえる。

また、日冷管理諮詢及び日冷食品貿易の就業規則4条は、「会社の同意を得ない限り、掛け持ちで、他社に勤めることを禁じる。他社と労働関係を作ることを禁じる。営利を目的とし、投資者とし、会社を設立し、個人業務を営むことを禁じる」と定めている。X氏と日冷食品貿易の間に労働契約書は締結されていないが、中国における労働部門の通知では、会社は総経理との間

⁷ ニチレイフーズ社員就業規程6条の4第1項の「会社の機密事項および会社に不利益となる事項」を指す。

で労働契約を締結すべきとされており⁸、また、以下の条件を満たす場合には、使用者は従業員との間で書面での労働契約を締結していなくとも、労働関係を認めるべきとされている⁹。

- ・使用者及び労働者が法律・法規が規定する主体資格に合致する場合。
- ・使用者が法により制定した各労働規則制度は労働者に適用し、労働者は使用者の労働管理を受け、使用者が手配した報酬のある労働に従事する。
- ・労働者が提供する労働は使用者の業務の構成部分である。

これらの通知に照らすと、本件においても、X氏は日冷食品貿易の総経理として、同社の多くの業務について責任を負い、かつ同社から報酬を受領していることから、X氏と日冷食品貿易との間に労働関係は存在するといえ、X氏には日冷食品貿易の就業規則が適用される。

X社の経営範囲には、ニチレイフーズ及び日冷食品貿易が営む事業と共通する、「食品販売」「食品農産品、飼料及び添加剤の開発」等が含まれており、かつ、下記第3 3.2.7(2)に記載のとおり、X社は、現に日冷食品貿易がこれまで取引をしていた仕入先から商品を仕入れ、販売先に販売するといった、日冷食品貿易の取引先を奪取する行為を行っている。したがって、X氏がX社を設立した行為は、ニチレイフーズ及び日冷食品貿易の就業規則に違反する行為といえる。

(2) X社の事業内容

本調査によれば、X社が現在行っている事業は、主に、中国資本の食品メーカー等に対し、日冷食品貿易と無関係なコンサルティングを行う事業（食品製造コンサルティング事業）、及び、中国資本の食品メーカー等に対し食品原料等を販売する事業（食品販売事業）の2つであると認められる。

ア 食品製造コンサルティング事業

本調査によれば、2024年3月頃から2025年1月にかけて、X社の業務として、以下のような業務が存在したことが認められる。

- ① 汕頭のパン工場新設に関する業務
- ② 廈門のコンビニエンスストアのパン工場へのコンサルティングの営業活動
- ③ 常州のパンメーカーに対する営業活動
- ④ 合肥の食品メーカーに対する営業活動
- ⑤ 太原のスーパーのパン工場へのコンサルティングの営業活動
- ⑥ 江蘇省の食品メーカーのパン工場新設に関する営業活動

⁸ 「労働法の実施にかかる労働契約関係する問題の回答」《实施〈劳动法〉中有关劳动合同问题的解答》（劳部发〔1995〕202号）11条

⁹ 労働関係の成立における事項に関する通知《关于确立劳动管理有关事项的通知》（劳社部发〔2005〕12号）

- ⑦ 広州の会社のパン工場での新製品開発に関する相談
- ⑧ A1 社の新研究所建設に関する支援
- ⑨ A2 社のキノコクリームスープの歩留まり改善、コストダウンに関する支援
- ⑩ 特定の会社への豆腐バー製造に対するアドバイス
- ⑪ 特定の会社への餃子の皮の品質向上に関する支援

加えて、X 氏は、中国のコンビニエンスストア事業会社に長期間勤務しており、X 社と顧問契約を締結していた人物によるコンサルティングを菓子店チェーンである会社に対して提案し、同社と X 社との間で顧問契約を締結する等、X 社関係者を使ったコンサルティングに関する営業活動を行っている。

なお、X 氏は、これらの X 社によるコンサルティングサービスの営業活動に際し、X 社の社名・ロゴとニチレイまたは日冷食品貿易の社名・ロゴを並べて記載したり、X 社が日冷食品貿易から業務を委託されていることを伺わせる記載をする等、ニチレイグループの信用を X 社の営業活動に無断で利用していた。

イ 食品販売事業

X 社は、江蘇省の会社に対して炒飯用調味料を販売していたが、その後、不採用との連絡を受け、その後は取引を行っていない。なお、この炒飯用調味料は、日冷食品貿易が販売している冷凍炒飯に用いられている炒飯用調味料とは異なる。

(3) X 社の事業による日冷食品貿易に対する悪影響

本調査によると、X 氏は、X 社の事業に日冷食品貿易の従業員を従事させたり、日冷食品貿易に X 社の事業で要した費用を支出させるほか、従前、日冷食品貿易が取引先との間で行っていた取引について、取引先を日冷食品貿易から X 社に切り替えさせて、取引を奪取したことが認められる。

これらの行為は、上記第 3 3.2.7 (1)に記載のとおり、ニチレイフーズ及び日冷食品貿易の就業規則で禁止されている競業行為に該当する。また、ニチレイフーズの社員就業規程第 6 条の 3 第 4 号は、社員の遵守事項として、「会社の施設、設備、製品、材料、資料、電子データ等を大切に取扱い保管するとともに、会社の許可無く私用に用いたり、社外に持ち出したりしないこと」、日冷食品貿易の就業規則 61 条 2 項は、「従業員は会社に名誉、信用、利益を侵害してはいけない。」、同条 4 項「従業員は勤務時間内で、仕事と関係ないことをやってはいけない。」とそれぞれ定めており、従業員が会社の利益を侵害することや、会社の施設等を私用に供すること、勤務時間中に業務以外の行為を行うことを禁止している。X 氏の行為は、自らこれらの規程に違反し、また、従業員にこれらの規程に違反する行為を命じたものといえる。

(4) X社の事業に対する日冷食品貿易の費用支出

ア X社の商標登録に関する費用支出

Y3従業員は、2023年6月、日冷食品貿易がX社を想起させる3つの商標申請を5400円で商標サービス業者に委託する旨の委任状に対して押印申請及び支払申請を行い、同申請はX氏、Y4従業員、及び管理諮詢の確認手続を経て承認された。これに基づき、日冷食品貿易は、上記業者に対し上記の各商標に関する申請を委託し、同社に5400元を支払い、上記の各商標（いずれも区分35及び42）計6件が2024年1月14日に登録された。

以上のとおり、日冷食品貿易は、X社のために使われると推察される商標の登録のために5400元を支出している。

なお、X社は、2024年11月29日付で、商標コンサル会社との間で上記の各商標の譲渡に関するコンサルティングサービスに関する契約書を締結しており、日冷食品貿易の費用で取得した上記各商標をX社に譲渡しようと試みた。ただし、譲渡が実施される前に、日冷食品貿易から商標コンサル会社に対し、商標権者である日冷食品貿易は当該譲渡に同意しない旨伝え、商標譲渡手続は中断された。

イ X社・B2社の業務に関する出張費等の支出

本調査によれば、日冷食品貿易は、2023年から2024年にかけて、X社又はB2社の業務のために、少なくとも1万7740元を支出している。加えて、日冷食品貿易は、2022年から2024年にかけて、役職員の航空券代金として、合計100万1920元を支出しているが、上記第3 3.2.5及び3.2.7(3)に記載のとおり、日冷食品貿易の多数の従業員がX社又はB2社の業務に従事しており、したがって、これらの航空券代金には、X社又はB2社の業務のために支出されたものが多数含まれると考えられる。

4. 類似案件の調査

上記第 1 5.3.2(1)に記載した類似案件調査のうち、実地調査の結果、明らかに業務外と考えられる支出が 2023 年と 2024 年に合計で 3 万 4000 元（約 70 万円）発見されたが、いずれも日冷食品貿易の財務諸表に計上済みである。なお、取引先（サプライヤー）に対する情報共有を通じた調査については、調査の結果、特段問題となる事象はなく類似する不正行為は発見されなかった。

また、上記第 1 5.3.2(2)に記載した調査の結果、類似海外子会社について本件と同種の不正行為は、発見されなかった。

第4 不正行為による金額的影響

上記第3 3.に関する本調査によって判明した不正行為により発生する金額的影響（最大）は、本件不正行為により締結されたローン契約に関する負担金約436 万元（約9000 万円）である。

なお、上記影響額を修正するかどうかの判断、修正を行った場合の税務計算、減損、税効果会計等の連結財務諸表又は個別財務諸表への影響の検討についてはニチレイ及びニチレイフーズに行われるものであり、当委員会はその判断又は検討を行う立場にないことを付言する。

第5 原因分析

1. 不正行為に関する主観的・属人的な原因

1.1. A2 社の工場に関連して行われた不正行為における X 氏の不正の動機及び正当化事由

X 氏による、A2 社の工場に係る事業提携に関連して行われた不正行為の動機は、X 氏の供述によれば、C 社向けビジネス維持のために A2 社との間の事業提携に係る契約の締結を急ぐ X 氏が、ニチレイフーズの承認を得ることは非常に困難、また、仮に承認が得られるとしても承認手続に時間がかかると考え、ニチレイフーズの承諾を得ずに、日冷食品貿易が A2 社に対して 2000 万元という多額の資金拠出をする旨の契約を締結したもので、その後の一連の連帯保証債務の負担は、そのことの帳尻を合わせるための資金調達をしたものである。

X 氏は、自らの行為について、日冷食品貿易における C 社向けビジネスの維持のためには、A2 社における事業提携の早期開始が必要であったこと、日冷食品貿易による 2000 万元の流動資金負担については、単に日冷食品貿易が A2 社における 2000 万元の流動資金の確保を支援する（用立てる）という趣旨であり、日冷食品貿易が直ちに 2000 万元を負担する必要が無く、また、負担する額は交渉可能と考えたと供述しており、ニチレイフーズの中国事業の維持のためには迂遠な手続を省略してもやむを得ないとして、自らの行為を正当化したものと思われる。

1.2 B2 社の工場及び X 社に関連して行われた不正行為における X 氏の不正の動機及び正当化事由

X 氏による、B2 社の冷凍食品製造工場に関連して行われた不正行為の動機は、X 氏の供述によれば、自らが希望する、日冷食品貿易の将来的な事業計画に係る提案をニチレイフーズに却下され、ニチレイフーズにおいては自らの計画が実現できないと考えたところ、B2 社側が描く調理加工品事業の計画が、自らが描くニチレイフーズ退職後のビジネスプランと合致したことから、B2 社を通じて、自らが描く調理加工品事業を実現しようと考えたことにある。資金がない X 氏が、自らが株主である X 社による B2 社の持分を取得する取引を有利に進めるためには、自らが代表を務める日冷食品貿易の持つリソース（商標、顧客、ブランド、人的リソース等）を提供する必要があったという事情があったことが伺える。

X 氏は、B2 社との間で、日冷食品貿易が当事者として締結された契約は、（到底正当とはいえないが）最終的にあくまでも X 氏個人との間で締結された契約であり、日冷食品貿易とは無関係であると解釈し、また、B2 社に使用許諾している商標等は日冷食品貿易では使用していない商標であり、日冷食品貿易のビジネスには支障は生じないと供述し、（客観的には到底正当化事由とはなり得ないものの）自らの行為を正当化した。

2. 不正行為に関する制度的・組織的な原因

2.1 中国子会社幹部の任用基準が不明確

本件不正の一因として、日冷食品貿易の幹部人事に明確な任用基準や交代計画がなかったことが挙げられる。ニチレイフーズの海外子会社の幹部人事は国際事業部が人選を検討し、取締役の内 3 名が最終決定を下すが、任期ルールはなく、後任不在時は長期間の留任が許容されていた。実際、X 氏はこの曖昧な運用のもとで長期にわたり日冷食品貿易の董事長兼総経理の職に留まり、結果的にその影響力が増大し、組織内での権限が集中することになった。

X 氏は 2011 年から中国に駐在し、2015 年に日冷食品貿易に出向、2017 年に董事、2019 年には董事長兼総経理となった。中国市場の経験と人脈を評価され、特に大手顧客である C 社との関係構築で重要な役割を果たしていた。ニチレイフーズは販路拡大の観点から X 氏の影響力を重視し、後任育成や交代計画を具体的に策定しないまま X 氏を留任させ続けた。X 氏の駐在期間の長さが所管役員や国際事業部の間で話題に上ることはあったが、具体的な後継者計画は検討されず、人材不足も相まって現状維持が続いた。その結果、X 氏の専権体制が長期化し、適切な牽制機能が働かなくなっていた。属人的な能力に依存した人事が、不正発生の一因となったと考えられる。

2.2 中国現地におけるガバナンスの欠陥

本件不正の背景には、日冷食品貿易における組織的なガバナンスの欠陥があり、X 氏に過度な権限が集中し、それを監督・牽制する仕組みが機能していなかった点が挙げられる。

日冷食品貿易の董事会は、X 氏に加えて 4 名で構成され、年 1 回の書面決議が基本となり、董事長及び監事の再任や総経理及び副総経理の任期更新といった法令上必要な決議も行われていなかった。董事会の決議事項は定款変更等に限られ、報告事項についても、決算数字や予算の報告、人事の変更といった形式的な内容にとどまる中で、ニチレイフーズにおいて日冷食品貿易の経営上の重要事項について実質的な審議が十分になされていなかったため、経営の透明性を確保する仕組みが確立されていなかった。その結果、X 氏が単独で意思決定を行う状況が常態化していた。

また、日冷食品貿易における日本人出向者は X 氏 1 名のみで、けん制機能が極めて脆弱であった。本来は、財務、法務、内部統制の知見を持つ人材の配置や、ニチレイフーズや日冷管理諮詢による代替的な統制が必要だったが、本件ではいずれの対策も講じられず、X 氏の専断を防ぐ実効的な統制が欠落していた。また、日冷食品貿易の監事である Z2 従業員も現地駐在でなく、Z2 従業員も参加する董事会ではビジネスの実質的なやり取りが全くなされていなかったこと、監事監査は董事長の不正を検知する視点が欠けていたこと（詳細は下記第 5 2.4 に記載）から、牽制役としては機能していなかった。

加えて、日冷食品貿易及び日冷管理諮詢に法務機能がない中、X 氏が本社承認手続を無視したことでニチレイフーズ管理部法務グループのチェック機能も機能せず、X 氏の専断を許す要因と

なった。日冷管理諮詢には法務部門がなく、契約審査は財務部長 Z1 従業員が担当していたが、契約リスクを専門的に審査する体制はなく、本社法務部門のチェック機能もニチレイフーズの承認手続が無視されたことにより機能しなかった。結果として、本来であれば法務部門が関与すべき契約リスクの精査が行われず、X 氏の意向がそのまま通る構造となっていた。

さらに、日冷食品貿易が顧問弁護士に依頼した契約書の内容も、ニチレイフーズ法務部門や日冷管理諮詢で適切に監督されず、不正発見の障害となった。グループ全体の法的リスク管理の観点からは、重要な契約に関する情報が適切に共有される仕組みが本来は望ましい。本件では、X 氏が B2 社工場に関する契約の詳細を伏せつつも顧問弁護士に相談する等、不正の端緒となり得る情報が顧問弁護士に伝わっていたが、それがニチレイフーズや日冷管理諮詢に適時共有される仕組みがなかった。仮に、顧問弁護士からニチレイフーズや日冷管理諮詢に情報共有される仕組みが整備されていれば、不正の早期発見と適切な制御が可能であった可能性がある。

2.3 中国現地任せのマネジメント

日冷食品貿易に対するニチレイフーズの管理体制は、現地経営陣の自主性に過度に依存し、本社による統制や監督が十分に機能していなかった。本件では、現地法人の業務執行に関する判断が独立して行われ、本社が意思決定過程に適切に関与する仕組みが欠如していた点が大きな問題である。

国際事業部は現地からの報告を受けるのみで、契約交渉に直接関与せず、取引先とのやり取りも把握していなかった。特に営業活動に関する情報は X 氏の報告に依存し、本社が独自に実態を把握する手段はなかった。X 氏は詳細な業績データの提供を拒否し、国際事業部もすぐに感情的になる X 氏との対立を避けるために追及を控えていた。このため、X 氏の判断に依存する状況が続き、監督機能が形骸化していた。

また、国際事業部の役割は、海外子会社の業績管理を重視するに留まり、現地での営業活動や経営の詳細に踏み込むことはなく、現地法人の経営実態を十分に把握できる体制にはなっていなかった。結果として、日冷食品貿易に対する監督機能が形式的なものとなり、X 氏の独断による意思決定を防ぐ抑止力が欠如していたといえる。

2.4 実効性に欠ける監査・モニタリング体制

本件では、日冷食品貿易における監査・モニタリング体制が適切に機能しておらず、①持株会社であるニチレイの経営監査部による監査、②ニチレイの監査役とニチレイフーズの監査役による監査、③日冷食品貿易の監事による監査の全てが実効性を欠き、不正の発見やリスクの顕在化を防ぐ機能を十分に果たしていなかった。監査の重点項目、手法、及び監査範囲の設定が実質的なリスク評価に基づいておらず、形骸化していたことが問題である。

ニチレイ経営監査部による 2017 年度の監査では、稟議規程の未承認や議事録の不備等形式的な指摘にとどまり、企業統治や経営管理の実態に踏み込んだ検証は行われていなかった。その後、同部による監査は長期間にわたり実施されず、結果として、日冷食品貿易における経営管理や内部統制の問題が未検証のまま放置された。

一方、2020 年度から 2023 年度の監査役監査では X 氏に対するヒアリングが行われたが、業績確認やリスク認識の把握に重点が置かれ、経営判断の妥当性や内部統制の実効性に踏み込むものではなかった。また、性悪説に立ち X 氏の供述を疑い、検証をするプロセスは踏まれておらず、不正の発見には至らなかった。

日冷食品貿易の監事監査も、運転資本（売掛金、買掛金、在庫）の確認が中心で、経費や契約の適正性は重視されず、日本人管理者、特に董事長が主導する不正の視点も欠落していた。

加えて、ニチレイフーズ管理部の内部統制の運用テストは年に 1 度の書面確認に依存し、実態の把握には不十分であった。

さらに、監査計画においても、経営トップの資質評価や、長期在任によるリスクを分析する仕組みが存在しなかった。そのため、X 氏の異例に長い在任期間や現地駐在の日本人が 1 名のみである点等のガバナンス上の懸念が監査計画に反映されておらず、監査の重点項目に含まれることはなかった。加えて、監査はすべて事前通知型であり、抜き打ち監査が一切実施されていなかったことも、不正を見逃す要因となった。

2.5 内部通報制度の不備・運用不全

内部通報制度は、不正を早期発見するための仕組みとして重要であるが、日冷食品貿易においては、その運用に複数の問題があったと考えられる。

まず、日冷食品貿易では社内に投書箱が設置されていたが、その管理者は X 氏であったため、報復を恐れて通報を躊躇する構造になっていた可能性が高い。また、日冷食品貿易には独自の内部通報規程が制定されておらず、通報制度の運用において明確なルールが存在しなかった。さらに、内部通報制度に関する周知方法にも問題があり、社内の掲示は国際事業部の Z2 従業員のメールアドレスのみが記載され、日本語表記のため現地従業員に認識されにくかった。

一部従業員の供述によれば、日冷食品貿易の内部通報制度の研修は形骸化していた。X 氏は研修担当者に詳細な説明を避けるよう指示し、規程の内容の形式的な読み上げにとどめさせた上、その進行を監視していた。その結果、通報制度の趣旨や重要性が十分に浸透せず、役職員の多くは制度の存在を認識していないか、機能していないと認識していた可能性が高い。実際、日冷食品貿易では内部通報が一件もなかった。本件に疑問を抱いていた従業員もいたが、証拠がない、通報後の対応が不明、報復が怖い等の理由で通報を断念していた。

内部通報制度が適切に機能していれば、不正の早期発見や追加情報の提供を通じた迅速な事実確認が可能だったと考えられる。しかし、制度の認知度が低く、通報後の対応への信頼も欠如していたため、実際には機能せず、そのような効果は期待しにくい状況であった。

2.6 グループ会社に対するコンプライアンス推進活動の不備

日冷食品貿易に対するコンプライアンス推進活動が十分に機能していなかったことが、X 氏による意図的な基準無視を許す一因となったと考えられる。

X 氏は 2019 年 3 月、ニチレイフーズ管理部主催の国際事業部勉強会に出席し、コーポレートガバナンスや付議・回議基準の重要性について説明を受けたが、この勉強会は一度限りであり、フォローアップや遵守状況の確認は行われていなかった。コンプライアンス推進活動は単なる知識の提供にとどまらず、業務実態の確認やけん制機能と連携すべきだが、本件ではその仕組みが機能していなかった。

また、X 氏は、部下への暴力行為で懲戒処分（出勤停止）を受けたほか、信用リスク管理に反する取引を行う等問題のある意思決定を繰り返していた。長期在任、現地駐在の日本人の少なさ、日冷食品貿易において経営判断の妥当性を検証する仕組みが十分に機能していなかったことを踏まえれば、独善的な経営が常態化するリスクは高かった。

こうした状況下であれば、X 氏に対する重点的なコンプライアンス教育や監査の強化が不可欠であったが、適切に実施されなかった。

コンプライアンス推進活動の本来の目的は業務における遵守状況を監視し、不正の抑止につなげることである。しかし、本件ではグループ全体の管理体制が機能せず、X 氏の問題行動が見過ごされ、不正の温床となる環境が形成されてしまった。

第6 再発防止策の提言

上記第5で詳述した本件の不適切行為についての原因分析を前提として、日本取引所自主規制法人策定の「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」及び「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」を踏まえ、以下のとおり、再発防止策を提言する。

1. 不正行為に関する主観的・属人的原因に対する対応策

本件におけるいわゆる不正の3要素（動機、機会、正当化理由）を取り除くため、以下の対応が必要である。

1.1 不正の動機への対応

今回の董事長であるX氏による一連の契約の無断締結の動機は、契約の締結に際してニチレイフーズの承諾をとるためには時間がかかり、現地業務の進捗ペースに合わせられなかったこと、自らの事業計画と本社の方針の不一致による本社に対する失望というものである。

ニチレイ及びニチレイフーズとしては、このような不正の動機を断つべく、経営方針としてコンプライアンスを最優先とすべきことを改めて経営トップから全社に向けて発信し、コンプライアンス遵守の企業風土を再構築する必要がある。また、個々の役職員のコンプライアンス意識を向上させるため、本件を踏まえ、コンプライアンス研修の内容の見直しと充実化を図る必要がある。また、ニチレイ・ニチレイフーズからの統制を強化し、現地業務の意思決定過程に適切に関与する体制を再構築する必要がある。

1.2 不正の機会への対応

不正を行う機会が発生した背景として、ニチレイフーズの子会社幹部の任用基準が不明確であったこと、中国現地におけるガバナンスの欠陥があったこと、現地任せのマネジメント、実効性に欠ける監査・モニタリング体制、内部通報制度の不備・運用不全等が挙げられる。かかる不正の機会を取り除くため、下記第6-2記載のと通りの改善が必要である。

1.3 不正の正当化理由への対応

X氏が不正を行った背景には、契約書に記載された義務を、法的な義務とまでは捉えず安易に契約を締結したり、会社の方針又は署名当事者の意思に反する契約や書面について、仮に会社が無断で先行して契約を締結又は書面を作成したとしても、後から会社の承諾を取得すれば問題はない、といった正当化理由があったものと考えられる。

今後は、こうした不正の正当化を防止し、社内のコンプライアンス意識を徹底させるため、グループ会社に対するコンプライアンス推進活動を徹底し、役職員のコンプライアンス意識の再構築を行う必要がある。

2. 不正行為に関する制度的・組織的な原因に対する再発防止策

2.1 中国子会社幹部の任用基準の明確化

本件は中国子会社のトップである董事長自らが不正を行った事案であり、日本の本社から派遣する董事長の選任基準及び選任プロセスを見直し、客観的かつ透明性のある任用基準を策定する必要がある。

具体的には、中長期的な視点で、海外人材に関する育成計画を作成した上で、実際の任用にあたっては、語学や当地のビジネスの経験・知見に限らず、会社に対するロイヤリティやコンプライアンス意識についても任用基準の評価項目に入れる必要がある。加えて、董事長選任にあたり、国際事業部長の推薦に基づきニチレイフーズの取締役会にて決定するプロセスにおいて、懲戒事案を含む過去の人事評価を人事部門に確認し、多面的な評価を行うことが必要である。また、董事長の任期の長期化がガバナンスの緩みを生み、不正を招く一因となることから、任期のルール化に加え、就任時にミッションを明確にするとともに誓約書を取り付けることも検討すべきである。

また、董事長として選任した後も、監査役監査等を通じ、定期的に董事長の資質についてチェックを行い、資質に重大な疑義がある場合は、帰任させる措置をとる必要がある。資質チェック実施の前提として、現地社員からアンケートをとる、海外出向者の一時帰国時に現地や董事長の状況・評判等を確認する、コンピテンシー評価結果を活用する、といった手法を通じて、様々な角度から情報を収集しておくことが重要である。なお、本件においても、X氏は、中国ビジネスに関する情報の共有を拒否することがあり、また、2018年4月9日には、中国現地での暴力行為を理由に審査委員会にかけられた記録があったことから、今回の不正の件とは別途、同氏の董事長としての資質について再検討する余地もあった。本調査のインタビューを通じ、現地駐在員によるパワハラ行為等の不適切行為についての社内処分が軽すぎるという声もあり、そのことが現地トップのコンプライアンス意識の希薄化や不正を助長する結果になっている面も否定できないことから、暴力行為をはじめとするコンプライアンス違反行為に対する処罰の厳格化も必要である。

董事長の就任期間について、中国ビジネスの特殊性という観点からは、ある程度の年数は人事を固定化し、現地における人脈を構築する必要がある一方で、長期固定化された人事が現地でのなれ合いや取引先との癒着を生み、不正が発生する点も否めない。中国ビジネスの発展と不正防止の両面を追及するため、中国ビジネスの10年先、20年先を見据えた長期的な人事政策を検討した上で、3年から5年程度の短期スパンで董事長をローテーションする等の方策が必要である。

上記人事政策の前提として、中国ビジネスに長けた優秀な人材が不足しているという問題があるため、後進や代替要員の育成に加え、中途採用による人材補強も検討が必要である。

2.2 中国現地のガバナンスの再構築

本件ではトップである董事長自らが不正を行い、内部統制システムが無効化されていたことに鑑み、董事長へ権限が集中しないよう、権限を分散させる必要がある。特に本件ではX氏が董事長と総経理を兼務しており、ビジネスの決定と執行の権限が集中することにより、社内規程に違反した会社設立や契約締結等を許す結果となった。一般的に董事長と総経理が兼任することは通常のことはあるため、兼任自体が非難されるべきものではないが、可能性としては兼任がなければ牽制効果が生じ、X氏の不正な行為が抑制された可能性はある。

また、董事長による業務執行を監督するため、まずは董事会の活発化・監視体制の強化を図る必要がある。具体的には、結果的にこれまでの日本人董事・監事による監視・監督体制が不十分であったことを踏まえ、現地にいる董事長から一方的に報告を受けるスタイルを改め、他の董事・監事を含むニチレイフーズの事業担当部署及びニチレイのコーポレート担当部署が能動的に経営課題や問題点を発見し、解決する方針に転換する必要がある。そのためには、定款や内部規程の制定・変更等のガバナンスの基本事項や、決算数字や予算の報告、人事の変更といった定型的な審議事項に加え、ビジネス・経営上の重要事項について上記部署において実質的な審議を行う必要がある。

また、日冷食品貿易の管理機能を担っている日冷管理諮詢は、品質管理、経理財務、総務について日冷食品貿易をサポートしているが、法務・リスク管理機能を有していなかったことに鑑み、日冷管理諮詢における法務・リスク管理機能の強化を検討する必要がある。ただし、現地に法務部門を設置することが必ずしも最適とは限らず、コストや言語の問題も踏まえた上で、適切な体制を整えることが求められる。例えば、ニチレイフーズの法務部門が中国関連の契約を適時確認できる仕組みを整えるか、現地の外部法律事務所と連携し、ニチレイフーズの法務部門が何らかの形で監督する体制を構築することも選択肢となる。なお、本件では、中国現地の顧問弁護士に依頼した情報がニチレイフーズあるいは日冷管理諮詢に共有される体制が整備されていなかったため、X氏が日冷食品貿易の董事長として顧問弁護士に作成を依頼した契約書の内容をニチレイフーズあるいは日冷管理諮詢が確認することができなかった。今後は顧問弁護士に依頼した内容をニチレイフーズや日冷管理諮詢に共有し、チェックする体制を構築する必要がある。

2.3 本社からの中国現地に対するマネジメントの強化

日冷食品貿易の経営に対する本社からの統制が不十分であったことに鑑み、ニチレイフーズやニチレイからの統制を強化すべく、現地からの報告に依存する体制を改め、現地の業務にニチレイフーズやニチレイがコミットした体制を再構築する必要がある。

具体的には、ニチレイフーズ・ニチレイサイドにおいても、日冷食品貿易の業績管理に留まらず、押印管理、契約書チェックといった、総務や法務に関連する業務についても一定の介入が必要である。

また、これまではニチレイフーズの国際事業部が日冷食品貿易の窓口や業績検討・予算債権管理・債権管理等を行う一方、同社管理部が内部統制についてのガバナンスチェックを行い、また、ニチレイの経営監査部が監査を行う等、日冷食品貿易に対するガバナンス体制が親会社側で分散しており、その結果、日冷食品貿易に対する統制が不十分であった点も否めず、ガバナンス体制の集約化も検討が必要である。

上記を踏まえ、抜本的な再発防止策として、ニチレイ直轄の地域統括会社を中国に設置し、日冷食品貿易（及びその他の中国子会社）の内部統制システムを現地に一括して管理・監督・サポートする体制を構築することも一案として検討すべきである。もっとも、統括会社の設立には多大なコストと人的リソースが必要であり、その実現可能性について慎重な検討が求められる。また、統括会社の設立が現実的に困難な場合、外部の専門機関や法律事務所を活用し、必要な内部統制機能を補完することも有力な選択肢となる。外注には一定のコストが伴うが、統制の実効性を確保するためには、必要な投資として検討すべきである。加えて、中国市場での事業継続の可否や、ガバナンス強化のためにどの程度のコストを負担するのかについても、中長期的な経営戦略の観点から総合的に判断することが必要である。

2.4 監査・モニタリング体制の改善

日冷食品貿易に対する今後の監査・モニタリングについて、同社の企業統治や経営管理の実態に踏み込んだ検証を行う必要がある。

具体的には、現地のガバナンスを強化するとともに、経営監査部や監査役の監査に先立って、現地にアンケートを実施する等して監査部門及び監査役に事前に情報を共有し、監査に際しても現地のコーポレートスタッフと一緒に監査を行うことで、日冷食品貿易の企業統治や経営管理上のリスクを把握した上でより踏み込んだ監査が可能になる。また、現地ビジネスの理解に長けた会計・法律の外部専門家に監査への同席を依頼することも効果的な手法である。

また、これまでのX氏に対する監査部門及び監査役によるヒアリングにあたっては、性善説に立ったヒアリングがなされており、中国ビジネスの特殊性と相まって、同氏の回答に対する信頼をベースとした表面的なリスク確認しかできていなかったものと考えられる。本件の経験を今後の監査に生かすべく、董事長であつても不正を行う可能性があることを前提に、性善説に立った受け身の監査姿勢を改め、能動的にチェックを行い、不審な点や疑問が生じた場合には徹底的に追及するスタンスをもってヒアリングを行う必要がある。ヒアリングの対象者としても、董事長トップに対するヒアリングのみならず、部長及びそれ以下の従業員に対するヒアリングを実施することも必要である。また、実効的なヒアリングの前提として、監査担当者の中国ビジネスについての十分な理解が必要である。

2.5 内部通報制度の見直し

本件では、日冷食品貿易のスタッフが、使用原料の商流において X 氏が設立した会社が日冷食品貿易に代わって商流に入ろうとしている動きを把握しており、もしスタッフから内部通報制度を通じた情報提供がなされていたならば、不正の早期発見につながった可能性がある。

まず、現地の役職員が内部通報をすることの動機付けについて、現地のトップである董事長その他マネジメントに関する報告が委縮しないよう、ニチレイやニチレイフーズトップからコンプライアンスメッセージを定期的に発信することが重要である。

また、通報先について、国際事業部の窓口だけでなく、グローバル内部通報制度の導入も検討すべきである。

周知方法についても、日本語のみならず、中国語表記の張り紙を作り、掲示場所についてもコピー機の横に掲示するに留めず、従業員の PC 画面からも確認できるようにする等の工夫が必要である。

なお、投書箱については、日冷食品貿易の董事長ではなく、日冷管理諮詢において投書を収集の上、内容をチェックする等、より透明性の高い形で管理・運用することが望ましい。

また、内部通報制度がこれまで利用されてこなかった経緯に照らすと、運用改善には時間がかかることも考えられるので、内部通報制度の運用と並行して、役職員に対するコンプライアンス・アンケートを定期的にも実施することも検討すべきである。

2.6 グループ会社に対するコンプライアンス推進活動の見直し

今回の不正を許した原因の一つとして、日冷食品貿易の董事長や幹部社員のコンプライアンス意識が低かった点が挙げられる。対応策としては、まず、日本から董事長として派遣する出向社員に対する研修の充実化を図る必要がある他、出向前研修に留まらず、出向後も定期的にコンプライアンス研修を行うことが望ましい。また、中国現地の役職員に対するコンプライアンス研修も不十分であり、計画的な研修の実施が必要である。

なお、不正対応という観点からは、中国ビジネスの特殊性という事情もあり、ニチレイグループの役職員の不正の兆候についての感度が低いことも問題である。不正の端緒・兆候をつかんだ際に即座にレポーティングラインあるいは内部通報制度を利用した情報提供を行い、また、情報を受領した側も迅速に危機管理対応を行う体制を整えることができるように、中国現地の役職員のみならず、本社サイドにおいても今回の事例や他社事例をベースとした定期的なコンプライアンス研修等の啓蒙活動を行うことが必要である。

第7 総括

本件は、日冷食品貿易の董事長兼総経理がニチレイフーズの承認を得ずに日冷食品貿易に資金負担等を課す契約を締結し、また、個人出資の会社を通じて日冷食品貿易のビジネスを奪い、人的リソースを流用したという不正事案であり、コンプライアンス意識が希薄で会社の損失を顧みず私欲を満たそうとする個人による、身勝手な動機に基づく不正である。

しかしながら、本来は日冷食品貿易のガバナンスを司る立場にあるはずの董事長による身勝手な不正を許した背景には、会社側の問題として、現地トップを適切に選任し、監視・監督するためのガバナンス体制や組織が脆弱であったことを指摘せざるを得ない。ニチレイフーズは、日冷食品貿易の事業規模がニチレイの事業ポートフォリオ全体から見ると相対的に小さいこと、中国の市場環境につき社内の知見が乏しいこと等を理由に、日冷食品貿易の運営を現地に任せる姿勢をとり、積極的に自らコミットして事業を推進・統制する姿勢に欠けていた。さらに、中国事業については、ビジネスの知見や言語能力のある特定の者に依存し、現地任せの体制が長年にわたり見直されることなく運用されていた。その一方で、ニチレイフーズ側では現地からの報告に依拠したマネジメントを続け、現地での実態を把握することができなかった結果、現地トップによる独断行為を許すこととなった。

今後は、ニチレイグループにおいて、本調査報告書において提言した再発防止策を真摯に検討・実行するとともに、本件を招いた事業姿勢を反省し、中国事業について現地からの報告に依拠したガバナンス体制・組織を改め、現地にコミットした、透明性の高いガバナンス体制・組織を構築する必要がある。

以 上