

天馬(株)の海外贈賄事件の時系列展開（第三者委員会の調査結果より分析）

（１）2014 年 10 月頃・・・Z 国天馬における当国労働局職員への現金交付。（今回の調査で判明）

- ・ある日本人社員の業務が法令違反となるので逮捕の可能性ありと脅かされ、労働局担当職員から現金 240 万円相当を要求され、交渉結果 60 万円相当の支払いで決着したもの。労働局とのやり取りは Z 国籍役職員が担当し、日本人スタッフは彼に任せきりにしていたようだが、当該担当者は外国公務員への現金交付を供述している。会社の経理処理は、社内メモによるスペアパーツ購入の経費処理としていたらしい。

（２）2015 年 1 月～2019 年 12 月・・・Z 国天馬における税関局職員への現金交付。（今回のヒアリングで判明）

- ・Z 国天馬は保税地区の許可を有し、関税の優遇を受け、敷地内に税関職員 2 名の詰め所があった。会社の製品搬出都合で、税関職員の勤務時間外での通関手続きが出て来るので、その対価として会社は宿泊費・事務費・残業代を「残業代等」として毎月職員に支払い、支払総額は約 5 年間で 694 万円相当となる。会社の経理処理は、諸雑費として経費処理とした。子会社の経営陣は当該残業代等の支払いの事実は知っておりながら、正当な支払であり違法な支払との認識は有していなかった。2020 年 1 月からは、勤務時間外での通関は、近隣の別の税関職員の協力を得ることになり、当該残業代等の支払いは停止となった。

（３）Y 国天馬における税関局職員への現金交付

- ・2015 年 6 月・・・Y 国天馬の品質状況が悪く客先の信頼が低下していることから、当時の本社長長の指示で、状況確認をしたところ、生産管理、成形技術、金型メンテナンス及び品質管理レベルの改善が早期に必要であることが指摘された。本社から、当時の財務経理部長及び内部監査部員が出張し、棚卸監査及び会計書類の監査を実施し、その結果、実地棚卸が半年未実施に起因する棚卸差異が発見された。
- ・2015 年 8 月～9 月・・・Y 国天馬の前社長 Q 氏、新社長 M 氏、管理部長 N 氏、管理部副部長 O 氏が帳簿管理問題を打ち合わせ、追徴課税が生じること及び追徴課税を減額するために税関関係者に調整金を支払うことについて情報共有を行った。O 氏は Q 前社長が当局対応専門として現地採用された人物であり、本件でも友人である Y 国税関某課長に 225 万円相当を支払うことで調整を進めていた。M 社長、N 部長ともに、調整金の支払いを承認しないと、過去の調整金による追徴課税の減額が露見することを恐れ、今回も税関課長への調整金支払いのスキームを追認するしかなかった。
- ・2016 年 1 月・・・O 氏は管理部に仮払金の申請を行い、2 回にわたり 408 万円相当の現金を交際費使用目的で入手した。管理部長 N の指示のもと管理課長 P 氏は、管理部役職員の指摘支出の交通費や食費の領収書を回収し、同年 8 月にかけて数回に分けて合計 408 万円相当の交際費処理をしている。
- ・一方、O 氏は 1 月に現金 300 万円相当を税関課長の駐車場で直接手渡したと自発的にアンケートに詳述していた。会社の銀行口座引き出し額 463 万円相当と交際費計上額 408 万円相当、及び現金手渡し額 300 万円相当と不自然さはあるものの、実際調整後の納税額が減額された事実他より、第三者委員会は税関課長への交付した現金の使途以外の疑いは完全に払拭できないものの、税関課長への調整金の現金交付は行われた可能性が高いと判断している。
- ・2016 年 12 月・・・同年に他の子会社の社長が交際費の不正使用しているとの内部通報があり、内部

監査での調査でも発見できなかった事案があり、藤野社長は本社経営企画部に各子会社の不正な交際費使用の有無を確認する作業を指示した。経営企画部が Y 国天馬の交際費が毎月数十万円相当ずつ計上されてる事実を問い合わせたところ、管理部長 N 氏は 2015 年度の罰金支払対策として、つまり納税額減額の目的での税関職員への個人支払であり、合計 4 回あり総額は 615 万円相当であったことを申告している。この報告を受けた担当者は上司である執行役員経営企画部長 A 氏に報告したが、A 氏はこの事実を藤野社長には報告せず、Y 国天馬の調査はここで終了している。

- ・ A 部長が藤野社長への報告をしなかった理由は以下の通りと陳述している。①社長は「過去に遡って調べることはしない。今後の是正にフォーカスすること」との方針を示している。②当時の子会社一斉調査は不正な交際費使用を発見することであり、Y 国天馬の税関課長への調整金交付はスコープ外であり、意図しないものである。③本人がやったことであれば告発しただろうが、M 社長、N 部長は前任者の後処理をするに過ぎなかったとの認識であった。
- ・ 第三者委員会の小括：①Y 国天馬の在庫管理、品質管理等の低レベル状況を改善せず、帳簿管理の問題が年々拡大し、管理体制不備で操業停止の可能性が高まり、その回避のために自ら税関職員に調整金の支払いを持ち掛け帳簿処理する安易な方法をとっており、かなり悪質であり自ら贈賄リスクを高めた。②この事案を把握した本社経営企画部は、直ちに社長に報告し、外国公務員贈賄事案の対処をすべきであったのに、何ら対処せず放置したことは、当社役職員のコンプライアンス意識の低さの現れである。③税関局職員への現金交付のために、組織ぐるみで別の領収書を収集し、それを転用して経理処理をしたことは、その他の経費処理でも生じている可能性が高く、外国公務員に対する贈賄リスクのみならず、社員の着服横領リスクをも生じさせている。
- ・ 注) 2020 年 5 月 27 日「天馬のガバナンス向上を考える株主の会」による「株主提案権の行使について」<補足資料>17 ページによれば、M 社長とは(株主総会で会社側取締役選任提案 8 名中の 1 人で、結果として否決された 3 人の内の 1 人である)与謝野 明氏であり、Y 国天馬とは同氏の経歴から、天馬皇冠精密工業(蘇州)有限公司のことで、役職は本社執行役員兼同社董事長・総経理と思われる。

(4) X 国天馬 (ベトナム) における 2017 年税関職員への現金交付

- ・ 2017 年 6 月・・・X 国天馬は X 国税関局より税関調査を行う旨の通達を受け、過去に取引実績のあるコンサルティング会社 S 社に本関税調査に向けた事前準備対応、調査対応、調査後の追加資料提出対応を依頼し、事前準備を開始した。

税関局の調査チームは調査リーダー含め 4 人で、6/12~6/22 までの 9 日間調査を行い、会社側は、社長 E 氏、管理部長 F 氏、管理部次長 G 氏、製造部長 I 氏の 4 人が対応した。この調査において、会社側は金型輸出入の関係で追徴金・罰金の支払いが避けられない状況と認識した。税関局調査チームは追徴金として 17 億 9 千万円相当の支払いが 6/23 までに必要と通達した。その指摘事項は以下の通りであった。

- ① X 国天馬が有する投資ライセンスでは、許可された業務は、「成形部品、合成プラスチック、金型の生産、加工、組立及び販売」となっている。
- ② しかし、X 国天馬の金型に関する加工作業は、簡単なものでライセンス上の業務と評価できない。
- ③ その業務は、金型を仕入れ(輸入し)、そのまま販売する行為 (商社行為) に該当する。
- ④ その場合、金型の輸入販売行為に対して、付加価値税の課税対象となるが、X 国天馬は当該付加価値税の支払を行っていない。

⑤ 従って、X 国天馬は、当該金型の販売行為に対する付加価値税の支払いと罰金を支払う必要がある。

6/23 に X 国天馬は、調整金として税関局職員に現金を交付することにより追徴金の減額を行うことを考え、コンサルティング会社 S 社に対して、その調整金の相場感を問い合わせたところ、1,650 万円相当程度ではないかとの回答を入手した。

そこで、E 社長からその相場を聞いた本社の執行役員経営企画部長 A 氏は藤野社長に対して、1,650 万円相当を超えない範囲での調整金の支払いで処理することの承認を求めたところ、藤野社長はこれを承認し、本件の対応を A 部長と E 社長に委ねた。藤野社長は自身の社長就任後初めての株主総会が 6/27 に迫り、総会対応で極めて多忙であったため、本件の対応を現場に投げてしまった。その後、A 部長は藤野社長の承認を X 国天馬 E 社長に伝えた。なお、第三者委員会のヒアリングにおいて、藤野社長はこの調整金支払いに関して、事前に当時の司名誉会長及び金田会長に相談・報告した旨述べているが、2 人ともそのような相談は受けたことがないと述べており、第三者委員会は客観的な証拠を確認出来なかった。

6/23 に E 社長は、事前に藤野社長の承認を得て、税関局調査リーダーとの会食時（F 部長、I 部長同席）、現金 11 万円相当を手渡すことにより、追徴金額 17 億 9 千万円の減額を要請したところ、6/30 までに税関局から最終的な調査結果決定書が発行されるので、税関局長と交渉して欲しい旨 suggestion を受けた。

6/27X 国天馬の E 社長、F 部長、I 部長は、税関局長及び調査リーダーと面談を行ったところ、税関局長は、本関税調査に不服なら再調査という方法もあるが、再調査結果が当初と同じなら、ペナルティを課すルールがあるとの説明をし、再度調査リーダーと相談をするようにとのことであつた。

6/28 に、E 社長、F 部長、I 部長は再度調査リーダーと面談し、X 国天馬より調査リーダーに追徴金減額のための調整金として現金 1,000 万円相当を支払うことを提案したところ、調査リーダーは当該支払受領の可否について後日連絡するとなった。

6/29 調査リーダーから連絡があり、X 国天馬が現金 1,000 万円相当を調整金として支払うことで、追徴金が免除される了承を税関局長より得られたとのことであつた。早速、E 社長は本社の A 部長に報告を入れ、調整金がすでに藤野社長より承認を得ていた 1,650 万円以内であるので、A 部長は支払いを承認した。X 国天馬は銀行口座より現金 1,000 万円相当を引き出し、来社した調査リーダーの車に積み込んだ。第三者委員会としては、税関局職員への現金交付を装って着服横領した可能性も考えられたが、諸般の状況から税関局調査リーダーに支払われたものと認定した。

・ 2017 年 7 月・・・7/3 に税関局より仮調査決定書が発行され、1,000 万円相当の支払い効力で、本関税調査における指摘事項はなしとなっていたので、X 国天馬はサインし税関局に返送した。7/5 に E 社長は、司名誉会長、金田会長、藤野社長、司専務、尾身常務及び堀監査等委員（cc：A 部長）宛のメールで、税関調査が無事終了した旨報告している。但し、調整金の支払いに関しては記載していない。7/10 正式な決定書が X 国天馬に届き、内容は仮決定書と同じであつたので、その旨 E 社長は本社役員宛メールで報告した。

税関局調査リーダーに交付した現金 1,011 万円は、消耗品及び修繕費として、7 月～12 月にかけて複数回に分割して処理された。この方法は、G 次長が考案し、E 社長、F 部長が確認して処理を進めた。この経理処理に関しては、本社側は誰も 2017 年の段階では知っていなかった模様である。

・ 第三者委員会の小括：①輸出入を主たる業務とする X 国天馬の通関データ管理は全く杜撰なものであつた。

た。②金型の輸出入に関して、自社が行う商流において保有すべきライセンスが製造業なのか商社業なのかという、X 国天馬の業務の根幹をなすものであるにもかかわらず理論的な整理が十分出来ていなかった。③そのため、税関局からの指摘に対して、十分な反論をすることが出来ない状況に自ら陥り、本社の承認もあり、結果として調整金の支払いにより解決するという安易な手段を選択することに至った。④本社も、子会社から調整金の支払いの相談があった場合、それを止める役割を担う必要があるにもかかわらず、調整金の支払いを藤野社長自らが事前に承認している。⑤この2017 年における藤野社長の事前承認が、次の 2019 年の X 国天馬の贈賄事案の際に A 部長の判断の基礎になっており、2017 年の藤野社長の判断はコンプライアンス意識の低い企業風土の象徴となっており、極めて不適切な判断であった。

(5) X 国天馬（ベトナム）における 2019 年税務局職員への現金交付（主に X 国天馬の対応）

・2019 年 8 月・・・X 国天馬は、X 国税務局より 8/22~8/28 の 5 日間定期税務調査を受けた。税務局調査チームは調査リーダー含め 4 名であり、会社側の対応は、社長 E 氏、管理部長 F 氏、管理部次長 G 氏、管理部課長 H 氏の 4 名であった。税務調査の結果、法人税に関して、X 国天馬が保有する投資ライセンスに照らして、ライセンス取得の翌年に追加した投資資本分については、初期投資分と同じ税優遇は受けられず、また金型の修理サービスは投資ライセンスの対象外であるため、初期投資資本分を超える投資拡張分及び金型修理事業から生じた所得に関して追徴課税の対象になるとの見解が示された。その場合は、7,500 万円から 1 億 5,000 万円相当の追徴課税となる可能性があるとの指摘を 8/23 に受けた。F 部長は、当該内容を本社の執行役員経営企画部長 A 氏にメールにて報告した。

8/26 税務局調査リーダーは、調査結果書のドラフトを会社側に手渡し、法人税未納額 7,000 万円相当、法令違反の罰金 1,400 万円、納税遅延利息 500 万円相当、合計 8,900 万円相当の追徴額等が要求されていた。別途、X 国天馬は大手グローバル会計事務所の税務セクションである T 社とコンサル契約を結んでおり、追徴税額はおおむね妥当であるとの初期見解を T 社から得ていた。

8/27,8/28 に、管理部次長 G 氏は税務局事務所で、調査リーダーと指摘を受けた追徴額に関して、計算根拠・方法の確認及び減額交渉の打ち合わせを行ったところ、調査リーダーから税務局への追徴額の納税とは別に、自己に対して現金を交付するように要求を受けた。要求金額は口頭で明確な金額表示はなく、指による手振りで、G 氏は 1,500 万円相当の現金を調査リーダーに支払えば、追徴額を減額してもらえるとの認識を有した。G 氏は上司の F 部長に報告し、F 部長から E 社長に報告がなされ、会社側は当該現金の交付について検討することにした。調査リーダーからは 9/5 までに応じるかどうかの返事をするように言われていた。8/28 には、E 社長、F 部長は本社の A 経営企画部長に対して現金交付の可否について相談を行った。

8/30 に、E 社長は F 部長を通じて、調査リーダーから現金交付の可否を 2 時間以内に回答せよとの要求を受けた。当該要求の報告を E 社長は本社の A 部長に行い、今後の税務局との関係を考慮して支払う方が良いとの考えを伝えた。A 部長は、藤野社長及び須藤取締役財務経理部長から、1,500 万円相当の支払いの了承を得ようとしたが、藤野社長は外出で、須藤取締役も席を外しており、すぐに承認を得られる状況ではなかった。

A 部長は、2017 年 X 国税関職員への現金交付事案（上記（4）参照）でも、調整金を藤野社長の承認のもと支払っていたので、事後的ではあるものの今回も社長の承認は得られるだろうと考え、社長及び須藤取締役の事前承認を得ることなく、1,500 万円相当の支払いを X 国天馬に承認してしまった。

現地では、8/30にE社長の指示に基づき、F部長・G次長・H課長は銀行口座から現金1,500万円相当を引き出し、8/31にG次長は調査リーダーから午前10時に市内の喫茶店に現金を持参する様指示を受けた。F部長と共に現場に向かい、G次長は調査リーダーに現金を手渡した。第三者委員会としては、現地F、G、H氏らによる着服横領の可能性も考慮したが、諸般の状況から現金は税務局調査リーダーに交付されたと認定した。

- ・2019年9月・・・9/2にE社長は、A本社執行役員経営企画部長及びB同部次長に、メールで8/31に調査リーダーにアンダーマネーとして1,500万円相当を手渡したこと、及び第1回追徴額は3,000万円相当に減額される見込みと報告した。これを受けて、A部長、B次長は須藤取締役財務経理部長に報告した。9/3に海外出張中の藤野社長から電話があった際、A部長は上記調整金支払いの件を報告した。それに対して、藤野社長は特段異議を述べることはなく、税務調査結果の社内回覧用報告書(表)と実態を記した報告書(裏)の2種を作成する様指示した。A部長は、現地F部長に上記2種の報告書作成を指示した。

9/6にX国天馬は調査チームから第2回調査結果通知を受領し、投資拡張分には税優遇を適用することで、追徴税額等は合計3,160万円相当（追徴税額2,400万円、罰金480万円、遅延利息280万円）となった。

コンサル契約をしていたT社が、投資拡張分に関して、初期投資資本に対する税優遇を継続適用している税務局の認定事例を探し出し、これを税務局に相談したところ、上級の税務局に掛け合ってくれ、9/10の最終調査結果通知では、追徴税額等は合計262万円相当（追徴税額190万円、罰金39万円、延滞利息33万円）に減額された。こうして、X国天馬は9/19に全額支払いを完了した。

9/20にE社長は、本社A部長及びB次長に「税務監査の最終報告書2通（表・裏）」及び結論推移表をメール送信した。最終報告書(表)には、税務調査の結果として、追徴額等の総計が262万円相当になったことなどが簡単に記載され、追徴減額の経緯や調査リーダーへの現金支払等の記載は省略されている。一方、最終報告書(裏)には、追徴金額の減額詳細、税務局調査リーダーへの現金1,500万円相当を手渡したこと、当該現金の経費処理方法等はコンプライアンス上問題のある行為であることも記載されている。

9/23にA部長は、E社長のメールを須藤取締役財務経理部長に転送し、同日須藤取締役、A部長、B次長は、E社長報告書の内容を検討し、E社長に一部加筆・修正の指示を行った。

9/25に藤野社長は、A部長から、上記裏報告書を紙で受領し、内容の説明を受けたが、藤野社長は本件の現金交付はA部長自身の判断で行ったことか糾し、この判断は間違っており、事後承認はしない意向を伝えた。同日、A部長は監査等委員を除く取締役全員に当該税務監査報告書を回覧した。

- ・2019年10月・・・税務局調査リーダーに支払った現金1,500万円相当については、領収書が存在しないので、X国天馬としては現金を一旦仮払金とし、8月~12月分の消耗品の購入として分散会計処理をする方針であった。同じX国天馬の2017年事案（上記（4）参照）でも、同様の経費処理を行っていたので、本件の裏報告書にも調整金1,500万円相当については8月~12月の消耗品等で費用処理する旨記載して本社に報告していた。ところが、10/21に須藤取締役及びA部長から、消耗品での経費処理を明確に止められたので、9月分までの消耗品費は取り消された模様である。

10/22に、E社長は須藤取締役から、コンサルティング費用名目での領収書を発行してくれるコンサルティング会社を探すように指示を受けた。E社長から指示を受けたG次長は税務局調査リーダーに電話し、コンサルティング会社の紹介を要請し、彼よりR社を紹介された。

- ・2019年11月・・・E社長は、本社と相談しながらR社とのコンサルティング契約に関する条件交渉を行

い、11/11に両者間でコンサルティング契約が締結され、同日X国天馬は、R社に1回目の支払金額である750万円相当を銀行振り込みし、14日に同額の返金を受けた。ところが、11/15本社の指示により、X国天馬はR社とのコンサルティング契約に基づく支払いを中止した。

その後、R社から、1回目の750万円相当の処理に関する手数料分である195万円相当（750万円の26%）の支払い要求を受けており、X国天馬はそれ以降も3回にわたる請求書を受領している。R社には、当社グループ内での確認作業が未了の為として、請求に対する回答は待ってもらっている。この件に関して、調査リーダーからは特段の連絡もない状況である。結局、X国天馬は、この現金交付額1,500万円相当は、決算上は販売費及び一般管理費で費用処理している。

- ・ 第三者委員会の小括・・・①X国天馬としては、税務局調査が開始された直後から、コンサルタントを起用し、アドバイスを受けるとともに、海外子会社を統括する本社経営企画部長であるA部長とも密に相談し、超最近の支払いについてもA部長の承認を得て支払いを行っており、一定程度やるべきことを行っていると評価できる部分もある。②しかし、8/30に突如として2時間以内に調整金の支払可否についての判断を求められ、せかされて冷静に判断する時間がない中で、調整金の支払いを決断させられている。③短時間で判断を迫るという手段は、不当要求を行う際の常套手段と言え、平時からこのような手段への対応方針を確立できていれば、適切に対応しうるものであり、X国天馬での平時からのリスク管理体制が不十分であったことは明らかである。

- ・ 注：2020年6月15日「天馬のガバナンス向上を考える株主の会」の「第2号、第3号及び第5号議案についての当会の見解に関するQ&A」の6ページA1-3の館野一治常務執行役員に関するコメントから、X国天馬とは、ベトナムに2つある会社の内の1つであるTENMA Vietnam Co., Ltd(ハノイ周辺のバクニン省)のことである。もう1つはTENMA(HCM) Vietnam Co., Ltd. (ホーチミン周辺のドンナイ省)で全く別の会社であり、第三者委員会の調査報告はX国天馬としてしか表現していないので、後者の会社の社長ほかも贈賄事件関係者と、ISSレポートが誤解を起こしている。

なお、同「Q&A」18ページA4-1より、本社執行役員経営企画部長A氏は、現金での調整金の支払いをX国天馬に承認したことで、「藤野社長から、自分だけが責任をかぶせられてしまう」と、司治前名誉会長に相談していること、そして前名誉会長が金田会長に「すべてを従業員の責任にすべきではない」と進言した経緯が記載されている。

(6) X国天馬における2019年税務局職員への現金交付（主に本社側の対応）

- ・ 2019年9月・・・9/2に須藤取締役財務経理部長は、A執行役員経営企画部長より、本税務調査に関して、税務局職員に現金1,500万円相当を交付したことにより税額が減額された旨の報告を受けた。9/3に海外出張中であった藤野社長は、A部長から電話で、上述の現金交付による税額減額の件の報告を受け、税務調査結果についての社内回覧用報告書(表)と実態を記した報告書(裏)の作成を指示した。この時点では、藤野社長は現金交付の事後承認を与えてはいなかった。9/20にA部長は、E社長から本裏報告書をメールで受領し、9/23に須藤取締役は本裏報告書をメールした。須藤取締役は、「裏」と記載した報告書をメール転送しないようにA部長に苦言を呈し、同日の検討は税務監査最終報告書のみであり、「裏」と記載された本裏報告書は正式分ではないので、内容をよく確認しなかったと述べている。＜実際そうであるかは不明＞ 9/25に藤野社長はA部長から、本裏報告書を紙で受領し、内容説明を受けた。この時、藤野社長は、A部長に対して、この現金交付はA部長自身の判断で行ったのか、その判断は間違っている旨述べて、現金交付を事後承認しない意向を伝えた。同日、A部長は監査等委員を除く取締役全員に、税務監査最終報告書を回覧した。

注：監査等委員 3 名が本件の情報を共有出来たのは、11 月 19 日の臨時取締役会の時である。

- ・2019 年 10 月・・・藤野社長は A 部長に、E 社長の帰国時に本事案の経緯について報告する様指示した。
10/4 に E 社長は本社社長室にて、藤野社長・金田常務・須藤取締役・A 部長に対して、X 国天馬の 2017 年事案と今回の事を比較対照した資料を配布し、更に 1,500 万円相当の現金の写真を提示して、本事案の経緯を説明した。その説明のポイントは、①E 社長が A 部長から事前承認を得て税務調査リーダーに現金を交付した。②交付した現金は、1,500 万円相当である。③現金交付により、2019 年から 2020 年における影響分も含め税務局からの追徴・罰金が 4 億 2,500 万円相当から 1,650 万円相当に減額される。④現金の会計処理は、X 国天馬において消耗品費として数か月に分けて計上する。⑤消耗品費と根拠づける領収書を準備する。

10/7 藤野社長は、須藤取締役及び A 部長に対して、翌日「役員報告会」を設定するよう指示した。それは、この情報を自分たちだけで把握していると、後日、司専務から隠蔽したと非難されることへの懸念があったからである。その際に、監査等委員を呼ぶと、立場上、当該報告を受けて何かしらの対応が必要になるので、現状では報告会に招集しないことになった。後日の第三者委員会によるヒアリングで、須藤取締役は「監査等委員に伝わると、監査法人にも情報が伝わり、大ごとになる可能性があることを危惧したため」と述べている。

翌日の役員報告会で自分だけが責任を負わされることを危惧した A 部長は、司専務に連絡し、助けたいと懇願した。司専務が、このことを司名誉会長に伝えたところ、司名誉会長は金田会長に電話し、「明日の役員会をやめろ、社員をクビにするつもりか」と強い口調で迫った。＜6 ページの注＞

10/8 に、藤野社長・金田会長・司専務・金田常務・尾身常務及び須藤取締役の 6 名の取締役は本社にて、本事案について A 部長から説明させて情報を共有する「役員報告会」を設けた。冒頭に藤野社長から話があり、次に A 部長から口頭で経緯の説明があったが、配布資料はなかった。後日、この役員報告会の録音データを入手した第三者委員会の反訳の一部によれば、A 部長は司専務の質問を多く受け、「私的には会社にとっていいだろうと思ってやったことで、私の判断でしてしまったことで・・・」としどろもどろになっている。結局、この役員報告会では、取締役 6 名の全員一致により、本事案について事後承認を与えること、E 社長及び A 部長については不問に付すことが合意された。注目すべきことだが、この 6 人の取締役からは、監査等委員への情報共有を図るべきとか、賄賂に該当する可能性があることより弁護士等に相談して対応策を直ちに検討すべき、などの意見は一切なかったとのことである。

しかしながら、藤野社長・金田常務・須藤取締役は、本事案に何も対処しないこと自体が会社として問題であるとして、今後の対応方針を、当社の顧問弁護士に相談することに決めた。ことに、金田常務と須藤取締役は、X 国天馬の本事案の会計処理につき問題あるとの認識を持っていた。10/16 にこの 2 人が顧問弁護士を訪問し、裏報告書などの資料は持参せず、口頭で相談事項を伝えた。相談事項は、①X 国天馬の E 社長が現地の税務官吏に現金で 1,500 万円相当を渡した。その見返りとして、税の優遇を受けるためのフィーであるとの説明を受けた。急遽支払いを求められ渡したのだが今後、どういう対応が考えられるか？②この現金交付について、E 社長は本社の A 部長に指示を仰いだところ、過去にも同様なことをやっているの、A 部長は交付してかまわないとの指示を出した。③藤野社長は海外出張中で連絡取れず、現金交付を知ったのは、交付後であり、ゴーサインは出していない。

これに対して、顧問弁護士の回答は、①事実関係の調査が不十分なので、現金の授受が賄賂の供与（贈賄）に該当するかどうかは判断できないが、仮に賄賂として現金を供与したのであれば、不正競争防止法第 18 条第 1 項に該当する可能性がある。②現時点での対応としては、事実関係をしっかりと

と調査する事。税務吏員なる者に渡した現金を返却してもらうことが可能であれば、直ちに返却を受けて全てをリセットすべきである。現時点では賄賂性が明確に認識されていないので、早期にそういう対応が可能であれば、そうすべきと思料されるが、これまでの経験では一度渡した現金はまず帰ってこない。③不正競争防止法違反の事実があることが判明した場合には、捜査当局に自主申告するかどうかを含めて、監査等委員も出席の上、取締役会を開き対応を決めるという扱いになる。④昨今はアジア諸国でも賄賂は厳しく取り締まられており、現地の人間は、コンサル会社を作りコンサル・フィーとして金員を受け取ることをやっている。しっかりしたコンサル契約を締結して経済的合理性のあるフィーを支払うのであれば、少なくとも不正競争防止法の問題は出てこない。但し、これはアンダーグラウンドの話であるので、お勧めするわけではない。

顧問弁護士との面談後、金田常務と須藤取締役は、本事案に対して以下の対応策が存在すると認識した。①本事案は、外国公務員に対する現金交付を行った可能性が高く、取締役会で情報共有するとともに、捜査当局への対応を検討せざるを得ない事案である。②ただし、以下の対応をすれば、違法行為が適法化される可能性がある。1) すでに交付した現金を交付した相手から返金してもらう。2) 現金を交付した相手から紹介されたコンサルティング会社と X 国天馬との間でコンサルティング契約を締結する。3) 返金を受けた金額と同額をコンサルティング会社にコンサル料として送金し、領収書を受領する。

10/21 に、藤野社長・金田常務・須藤取締役・A 部長は社長室にて、顧問弁護士からの回答を受け上記対応方針を協議した。藤野社長は、この報告を受けて、上記の対応通り行えば、違法行為を適法化できる可能性があるものと認識した。その結果、コンサルティング契約の締結を検討することを決定し、詳細手続きは須藤取締役と A 部長及び E 社長に委ねた。10/22 須藤取締役は E 社長にメールにてコンサルティング会社の候補を調査させた。結果として、X 国系税務コンサル会社の R 社を選択して、10/30 に契約スケジュールがまとまった。

処理費用：①コンサルタント、調査費用（40%）・・・600 万円相当

②成功報酬（60%）・・・・・・・・・・900 万円相当

③ +②小計 1,500 万円相当

③税金等 26%（法人税 20%、Fee5%、管理 1%）500 万円相当

合計①+②+③= 2,000 万円相当

処理スケジュール：X 国天馬が R 社に 2,000 万円を 3 回に分けて振込送金し、1 回と 2 回

目に、合計 1,500 万円を R 社は X 国に現金返金する。3 回目の振込送金が

完了すれば、R 社は X 国天馬に 2,000 万円の領収書を発行する。

注：R 社との契約スケジュールは当初の対応方針と異なり、まず最初は X 国天馬から先に 2,000 万円支払ってから、1,500 万円の現金返金となった。

注：第三者委員会は、上述の X 国天馬の顧問弁護士の回答について検討したが、①本件が外国公務員に対する贈賄にあたるとすれば、犯罪は既遂になっているので、事後的に税務局職員から現金の返金を受けたとしても適法化されることはない。②コンサルティング会社とコンサル契約を締結し、コンサル Fee として支払っても、税務局職員から税額の減額を受けることの対価が、税務局職員に直接支払われるか、コンサルティング会社を経由して間接的に支払われるかの違いに過ぎず、適法化されることはない、との結論であった。

2019 年 11 月・・・11/6 に E 社長は須藤取締役に、「税務コンサルティング料支払いの件」という起案名で、本社宛に「一般稟議書」を起案・提出した。

11/8 の取締役会が終了し、監査等委員が退席した後、須藤取締役は、藤野社長・金田会長・司専務・尾身常務・金田常務に対し、X 国天馬と R 社間の本コンサルティング契約の締結に関する説明を行った。須藤取締役は、X 国天馬において現金を交付してしまったが、今回正式にコンサルティング契約を締結してもらい、領収書を交付してもらえることが正式に決まったと説明した。

その後、経営会議決議として、上記「一般稟議書」を添付した「経営会議決議書」の回覧方式にて、X 国天馬と R 社間のコンサルティング契約締結野の決裁が行われた。「経営会議決議書」には、金田会長・藤野社長・司専務・尾身常務・金田常務・須藤取締役の取締役 6 人及び、執行役員経営企画部長 A 氏、及び執行役員前総務部長 D 氏が賛成承認している。

「一般稟議書」には、本コンサルティング契約締結の理由として「2019 年 8 月に行われた税務監査において、法人税の優遇適用について当社見解とは別の見解を指摘されたが、X 国天馬の経理担当では、この指摘の妥当性を判断できない為、税務コンサル R 社に指摘内容の確認及び対策について緊急に助言を頂き対処いたしました」「R 社の交渉により総投資額の増加部分も初期の法人税適用となった」との記載があるが、事実に反する虚偽の記載が含まれている。また、最も肝心の R 社に振り込み送金をした後、税務職員に現金交付した金額と同額が秘密裏に現金で返金されるという本契約の最重要事項は記載していない。しかし、須藤取締役以外の 5 名の取締役は、須藤取締役の口頭説明を受けて、税務局職員に対する現金交付の経理処理のために、本コンサルティング契約を締結するものであることは認識したのである。

11/11 に X 国天馬と R 社は本コンサルティング契約を締結したが、支払と現金返金のスケジュールは次の通りであった。

処理① 11/11 R 社に銀行送金（750 万円相当）

11/14 R 社からの現金返金（750 万円相当）R 社持参、

X 国天馬は 600 万円は銀行入金、150 万円は事務所金庫へ入金

処理② 11/18 R 社に銀行送金（750 万円相当）

11/21 R 社からの現金返金（750 万円相当）R 社持参、

X 国天馬は銀行入金（750 万円相当）

処理③ 11/25 R 社に銀行送金（500 万円相当）

11/26 R 社から領収書入手（2,000 万円相当）R 社持参、

11/11~11/14 に、上記①の処理を完遂した後、11/15 藤野社長から本コンサルティング契約の取引停止の指示があり、処理②及び処理③は実行されていない。

注：11/8 の取締役会の後に、本コンサルティング契約締結に関して経営会議決議書による承認が与えられたが、同日、藤野社長と須藤取締役は、第 2 四半期連結累計期間（4/1~9/30）の四半期連結財務諸表において、あずさ監査法人に対して経営者確認書を提出する署名を行っている。この経営者確認書には、「経営者、従業員その他の者が関与する会社に影響を与える不正又は不正の疑いがある事項に関する情報はありません」と記載されている。

第三者委員会の後日のヒアリングで、藤野社長は本現金交付及びコンサルティング契約の締結が経営者確認書の署名の可否に影響を与えるとは考えていなかったと、また須藤取締役は現金交付という違法行為が本コンサルティング契約で適法化される可能性があるので、経営者確認書に署名したと、それぞれ述べている。第三者委員会としては、両者とも税務局職員に対する現金交付の事実は認識しており、少なくとも「不正の疑いがある事実」があることを認識しながら、経営者確認書に署名しているものと判断せざるを得ないとしている。

11/12 に、金田常務は、司名誉会長や司専務が藤野社長の退任を求めていることに不安を感じ、今後の対応策を検討するため、乙法律事務所の丙弁護士に電話で相談した際に、X 国天馬の税務局職員への現金交付と本コンサルティング契約締結についても相談した。そこで、丙弁護士は、税務局職員への現金交付は違法であること、本コンサルティング契約によるコンサル Fee として現金交付することも結果的に違法行為に該当することを指摘した。

11/15 に、金田常務は乙法律事務所にて、丙弁護士と丁弁護士と面談し、本件の詳細説明をし、本コンサルティング契約により「違法行為を正常化している途中」と述べたところ、丙弁護士から次の指摘を受けた。①税務局職員への現金交付は不正競争防止法の違反に該当しうる。②交付した現金を返金してもらっても、最初の現金交付に関して不正競争防止法に違反していることに変わりなく、正常化につながらない。③現金を返金してもらい、第三者との間に本コンサルティング契約締結してコンサル Fee を支払っても、その後税務局職員にコンサル Fee が渡されているなら、税務局職員に直接現金交付していることと実質的に変わりがない。④税務局職員が紹介したコンサル会社であれば、コンサルティング契約を締結して振り込み送金をすること自体が、新たな贈賄行為として不正競争防止法違反に該当しうる。

そこで、金田常務は認識を改め、面談後直ちに藤野社長に電話連絡を行い、本コンサルティング契約の取引停止を強く要請し、藤野社長は須藤取締役、A 部長、E 社長に対し、本契約の取引停止を指示した。

11/17 に、金田会長と金田常務は、司名誉会長から「話し合いが出来ないのであれば、代表取締役の懲戒解雇という株主代表訴訟を提起します」とのメール連絡を受ける。金田常務は、この司名誉会長による連絡は、本コンサル契約締結により X 国天馬の税務局職員への現金交付の違法行為を隠蔽しようとしている、との指摘を当社の役職員が司名誉会長に行った結果であると推察した。

11/18 に、藤野社長・金田会長・金田常務・須藤取締役の 4 名は、司名誉会長からの指摘にどう対処すべきか相談するために、改めて乙法律事務所を訪問した。丁弁護士は、他の取締役から本コンサル契約締結に対する不信感が生じているので、直ちに本事案の対応経緯を監査等委員会を含めて取締役会で情報共有するとともに、X 国天馬での不正競争防止法違反に該当する可能性がある本事案に関して、取締役会から独立した第三者委員会により厳正に調査を行うことが望ましいと助言をした。こうして、藤野社長は現金交付と本コンサル契約締結経緯に関して、第三者委員会による調査を取締役に上程する決定をした。

同日、須藤取締役は、司名誉会長及び司専務に呼び出され、助けてやるので、翌日の取締役会に出席せず、株TQでの会議に出席する様、説得された。

11/19 の 14 時に非連結子会社である株TQの会議室で、司名誉会長のもとに海外子会社の拠点長らが集合し、藤野社長に対する不満について情報共有する会合が開かれた。ここで、反社長派の拠点長らが藤野社長の問題行為と考える事項を監査等委員会に設置された内部通報窓口に一斉に通報することなどが決められた。司専務と片岡監査等委員がこの会合に出席し、須藤取締役は欠席した。

同日 16 時から、本社にて臨時取締役会が開催され、藤野社長・金田会長・尾身常務・金田常務・須藤取締役・北野監査等委員・藤本監査等委員の 7 人の取締役が出席した。司専務と片岡監査等委員は株TQでの会合に出席し、取締役会は欠席となった。

ここで、藤野社長が、X 国天馬の税務局職員への現金交付と税額減額の事実の概要を説明し、須藤取締役が本コンサル契約締結の経緯を説明した。この臨時取締役会で初めて正式に、監査等委員に本件の事実が情報共有された。しかし、監査等委員には、次のことは伝えられていなかった。

① 現金 1,500 万円相当を返金してもらった上で、コンサル契約を締結する予定であったこと。② これにより、違法行為を適法化できる可能性があることと認識していたこと。③結果的には、R 社に振り込み送金した中から、1,500 万円相当が同社から秘密裏に現金で返金されること。

須藤取締役は、コンサル契約自体の適法性に疑義が出てきた時点（11/15）から振り返ってみれば、もっと早い段階で監査等委員を含めた全取締役に周知すべきであったと反省の弁を述べた。以上の報告及び審議を経て、この取締役会において、第三者委員会を設置することが決議された。

11/20 以降、榊TQ の会合で決まった通り、監査等委員会に設置された内部通報窓口には多数の内部通報が一斉になされ、監査等委員会は通報内容の調査に乗り出すことになった。

12/2 に、藤野社長は、第三者委員会の 3 名の委員が固まったことより、正式にその設置を決議し、適時開示するべく、改めて臨時取締役会を招集した。全取締役が出席し、北野監査等委員は 11/19 以降、本事業等に関する調査を実施した途中経過を報告した。その後、各取締役から意見が述べられた。こうして次の 3 名の第三者委員会の委員が正式に承認決議され、適時開示が行われた。

委員長 早川明伸 弁護士（弁護士法人トラスト 早川経営法律事務所）

委員 竹内 朗 弁護士・公認不正検査士（プロアクト法律事務所）

委員 金子昌嗣 公認会計士（EY フォレンジック・アクト・インテグリティ合同会社）

・第三者委員会の小括・・・第三者委員会としては、最も問題があったのは、2019 年 10 月 8 日の「役員報告会」であったと考える。（注：7 ページ中段参照）日本取引所自主規制法人「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」では、「取締役は、企業活動において自社に関わる不祥事又はその疑義が把握された場合には、必要十分な調査により事実関係や原因を解明し、その結果を基に再発防止を図ることを通じて、自浄作用を発揮する必要がある」とされている。「役員報告会」に出席した全取締役は、2019 年 10 月 8 日の時点において、監査等委員を含む全取締役に X 国天馬で起きた現金交付の経緯を共有すべきであった。裏報告書の存在を認識しながらその内容の確認を怠った。本来は、直ちに、裏報告書の内容を確認し、事実関係の調査、原因究明及び対応策の検討を行うべきであった。外国公務員に対する贈賄に該当する可能性があることを認識した時点で、自社の関与者が刑事処分を受けたり、身柄拘束されたりする可能性があるにもかかわらず、取締役として従業員を守る意識すら欠く対応をしている。

本コンサル契約締結は、顧問弁護士からの助言を受けての対応とはいえ、最終的にはその助言とは異なる契約形態にまで至っており、不適切な対応であった。但し、2019 年 11 月 15 日の時点で本コンサル契約の取引が停止されたのは不幸中の幸いである。

注：第三者委員会による本事案の原因分析、再発防止に向けた提言は、本紙 1~4 ページ参照