

調 査 報 告 書

(公表版)

2020 年 4 月 2 日

第三者委員会

委員長 早川 明伸

委 員 竹内 朗

委 員 金子 昌嗣

第5 原因分析

1 外国公務員への現金交付を未然に防止できなかった原因

海外子会社での複数回に及ぶ外国公務員への金銭交付を当社として未然に防止できなかった原因としては、以下の点が挙げられる。なお、Y国天馬における税関局職員への現金交付及びZ国天馬における労働局職員への現金交付については、当委員会としては事実として認定するまでには至らなかったが、原因分析においては、この事実があったものと仮定して論ずる。

(1) 動機

ア 税務局職員や税関局職員に調整金を交付したX国天馬とY国天馬の役職員における動機は、要求された追徴額の支払を免れたい、調整金を支払ってでも支払総額を減らしたい、「調整前の追徴額－調整金額－調整後の追徴額＝調整金支払による利益額」という算式で示される利益を得たい、という目先の経済的利益の追求にある。

そして、税務局職員や税関局職員に調整金を交付することを事前あるいは事後に承認した本社の役職員における動機もまた、目先の経済的利益の追求にある。このことは、本社での承認の意思決定に先立って、海外子会社から「調整前の追徴額－調整金額－調整後の追徴額＝調整金支払による利益額」という算式が示され、この算式が本社での意思決定の重要な要素となっていることから裏付けられる。

イ 税関局職員に法定金額を超える通関費用を交付したX国天馬の役職員における動機は、過去から長年行ってきた慣例であり問題意識を持つことも難しかったのかも知れないが、突き詰めれば、税関局職員と良好な関係を保ち通関業務を円滑に進めたい、という経済的利益の追求にあると言える。もっとも、この支払は、「通常の行政サービスの円滑化のための少額の支払」（ファシリテーション・ペイメント、日弁連ガイドダンス 11 頁）が長年にわたり積み重なって多額になったという見方も可能である。

ウ 税関局職員に残業代等を交付したZ国天馬の役職員における動機は、過去から長年行ってきた慣例であり問題意識を持つことも難しかったのかも知れないが、突き詰めれば、税関局職員の定時以外の時間でも製品を出荷したい、出荷量を増やして売上を伸ばしたい、という経済的利益の追求にあると言える。見方を変えれば、Z国天馬における年間の生産・売上計画は、税関局職員に残業代等を交付するという過去からの慣例を前提に策定されてきたものといえる。

(2) 機会

ア 調整金を交付したX国天馬とY国天馬の役職員における機会は、領収書の調達による「消耗品」としての経費処理、領収書の調達による「交際費」としての経費処理という、本来の経理処理とは異なる仮装の経費処理を容易に実行できる杜撰な統制環境

が存在していたこと、子会社の経営陣がこれを容認して内部統制を無効化したことにある。

イ 通関費用を交付した X 国天馬の役職員における機会は、税関局職員に交付した法定金額を超える通関費用を「通関費用」として経費処理し、法定金額を超えている点について、何ら問題視されない杜撰な統制環境が存在していたこと、子会社の経営陣がこれを容認して内部統制を無効化したことにある。

ウ 残業代等を交付した Z 国天馬の役職員における機会は、税関局職員に交付した残業代等を「諸雑費」として経費処理し、税関局職員の残業代等を民間企業である Z 国天馬が支払うという異常な取引について、何ら問題視されない杜撰な統制環境が存在していたこと、子会社の経営陣がこれを容認して内部統制を無効化したことにある。

エ そして、海外子会社におけるこうした杜撰な統制環境や内部統制の無効化を放置してきた点、海外子会社の経営陣が外国公務員に交付するための現金を出金することに対する有効な統制を効かせてこなかった点において、本社の内部統制部門及び内部監査部門は、海外子会社の役職員に対して不正の機会を提供してきたと言える。

その要因の一つは、海外子会社の管理が経営企画部のみに集中し、同部の判断や行動が他部署から検証される機会が失われてブラックボックス化してきたこと、経営企画部による海外子会社の管理が業績管理中心となりリスク管理面での牽制機能が働かなかったことが挙げられる。

オ さらに、当社のコンプライアンス・マニュアルにも、外国公務員への贈賄を禁止する記載はある。しかし、新興国に事業展開すれば、現地の役職員が外国公務員からの金銭要求に日常的に遭うという過酷な現実が存在するのであり、この現実を踏まえて、外国公務員から金銭要求されたときにどのように対処するか、その現実的な対処法を策定し、役職員に研修して指導してこなかったこと、外国公務員からの金銭要求に対して「無防備」なまま海外展開したこと、外国公務員への金銭交付によるコンプライアンス・リスクを甘く見ていたことも、本社の内部統制部門及び内部監査部門が、海外子会社の役職員に対して不正の機会を提供してきたと言える。

(3) 正当化

ア 海外子会社において外国公務員に金銭交付した役職員における正当化は、①経済的利益を得られて「会社のため」になる、②他社も支払っているはずであり、郷に入っては郷に従うのが合理的行動である、という 2 点が共通項であり、この正当化は、外国公務員に現金交付することを事前あるいは事後に承認した本社の役職員においても共通に認められる。

イ 税関局職員に法定金額を超える通関費用を交付した X 国天馬及び残業代等を交付した Z 国天馬の役職員における正当化は、前記①②に加えて、③過去から長年行ってきた慣例であり今まで問題にされたこともない、といったものが挙げられる。

ウ さらに、X 国天馬の 2017 年事案では、藤野社長自らが外国公務員への金銭交付を事前に承認しており、こうした前例が存在したことが X 国天馬の 2019 年事案において、前記の正当化を更に促進したものと認められる。

2 外国公務員への現金交付を知った取締役らが合理性を欠く危機対応をした原因

2019 年に X 国天馬の件を知った取締役ら（監査等委員を除く）が、直ちに社内調査に着手して事実確認するという本来の危機対応をすることなく、コンサルタント料に仮装して経費処理しようとしたことは、合理性を欠く危機対応と言わざるを得ない。こうした事態を生んだ原因としては、以下の点が挙げられる。

（1）外国公務員贈賄リスクに対して無防備なままの海外事業展開

当社は、1990 年代から 2010 年代にかけてアジア諸国に積極的に事業を展開し、今や生産高や販売高の過半を海外事業に依存している。したがって、海外事業展開に伴う多様なリスクを適切に統制できなければ、事業継続自体が危ぶまれることとなる。

特に、近年の ESG や SDGs の大きな進展に照らせば、外国公務員贈賄という犯罪で摘発された会社は、ESG 調達の観点からはサプライチェーンから除外される⁴、ESG 融資の観点からは金融機関から融資が受けられなくなる、ESG 投資の観点からは機関投資家の投資対象から除外される（ダイベストメント）、といった現実的なリスクが存在するのであり、外国公務員贈賄リスクについては、重大なビジネスリスクとして十分な統制が求められる。

外国公務員贈賄が摘発された事例として、近年では、2017 年 2 月にパナソニックアビオニクスが米国司法省から約 300 億円の制裁金を受けたこと、2018 年 7 月に三菱日立パワーシステムズの役職員が起訴され司法取引の第 1 号事案となったことなどが大きく報道されている。

ところが、当社では、外国公務員贈賄が重大なビジネスリスクであることを理解せず、外国公務員贈賄リスクに対して無防備なまま海外事業展開を続けてきた。

取締役らは、2019 年の X 国天馬の件を聞いて一様に「まずいと思った」とは述べている。しかし、その後の行動を見る限り、関与した役職員と当社が外国公務員贈賄罪の刑事責任を問われる可能性があり、企業価値が大きく毀損されるリスクがある重大なコンプライアンス違反であることを、正しく理解できていた者はいなかった。

4 例えば、東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会 持続可能性に配慮した調達コード（第 3 版）は、「サプライヤー等は、調達物品等の製造・流通等において、贈収賄等の腐敗行為に関わってはならない。」「サプライヤー及びライセンシーは、組織委員会との間の契約締結の前後を通じて、調達コードを遵守した調達物品等の製造・流通等が行われるように、サプライチェーンに対して調達コード又はこれと同様の調達方針等の遵守を求めるなどサプライチェーンに働きかけるべきである。」「サプライチェーンにおける調達コードの不遵守が判明した場合、サプライヤー及びライセンシーは、組織委員会の求めに応じ、サプライチェーンに対する改善要求の働きかけに協力しなければならない。」と定め、サプライヤー等のサプライチェーンにおいて腐敗行為が行われないよう求めている。

経産省指針において、典型的な処罰対象行為等として「C国において、建築資材を輸入する関税を不当に減免してもらうことを目的とするC国税関職員に対する利益の供与」と明記されていること（21頁）を知っていれば、2019年にX国天馬で起きた事案がこれに酷似しており犯罪成立の可能性が高いことは理解できたはずである。

また、「外国公務員等の関係する企業をエージェント、コンサルタントとして起用すること」が営業上の不正の利益を得るための支払と判断される可能性が大きい行為とされていること（23頁）、利益を供与する以前に供与の「約束」をしただけでも犯罪が成立すること（25頁）などを知っていれば、税務局職員から紹介されたコンサルティング会社にコンサルティング料名目でX国天馬から2000万円相当を支払う契約を結ぶことが、新たな贈賄に該当し得る行為であることも理解できたはずである。

こうしたことも、海外事業を展開する会社の取締役であれば備えておいて然るべき知識であるが、当社の取締役にはこうしたリスク認識や知識が欠落していた。

（2）利益とコンプライアンスとを天秤にかける企業風土

2019年10月8日の役員報告会において、X国天馬で税額減額のために税務局職員に現金を交付したことを知った取締役6名（監査等委員を除く）は、全員一致で事後承認を与えた。この際には、「調整前の追徴額－調整金額－調整後の追徴額＝調整金支払による利益額」という算式で示される目先の利益を得たことがプラスに評価され、関与した役職員と当社が外国公務員贈賄罪の刑事責任を問われかねない重大なコンプライアンス・リスクを抱え込んだことには誰もが目をつぶった。

当社には、利益とコンプライアンスとを天秤にかける企業風土、利益を得るためにはコンプライアンス違反も厭わない企業風土が存在し、この企業風土が本社経営トップから海外子会社の末端にまで蔓延している様子が認められる。X国天馬の2017年事案で藤野社長が事前承認を与えたことは、経営トップがこの企業風土に染まっていることを示している。こうした企業風土の蔓延が、取締役らが合理性を欠く危機対応をした一因となっている。

（3）虚偽の経理処理を容認する統制環境

2019年10月16日の顧問弁護士への相談以降、本社では、須藤取締役が主導して、R社との本コンサルティング契約の締結を推し進め、藤野社長と金田常務もこれを容認した。

本コンサルティング契約は、要するに、税務局職員に現金交付した1500万円相当を経理処理するために、税務局職員から紹介されたR社に追加で500万円相当の手数料を支払って額面2000万円相当の領収書を買うものに他ならず、虚偽の経理処理であった。

虚偽の経理処理を財務経理担当取締役（いわゆるCFO）が主導して推し進め、何事も

なかったかのように藤野社長と連名で署名した経営者確認書を提出して第二四半期の決算発表をする、といった問題行動が認められる。

こうした一連の問題行動に象徴される、当社の経営トップらが醸成する悪しき統制環境が、取締役らが合理性を欠く危機対応をした一因となっている。

(4) 十分な情報収集とその分析・検討に基づく意思決定の欠如

取締役らが重大な意思決定を行う際には、十分な情報収集と、その情報の分析・検討を周到に行うことが不可欠である。

しかし、まず十分な「情報収集」がなされていない。2019年9月下旬には本裏報告書が本社に届けられ、そこには詳細かつ正確な事実関係が記載されているのであるから、同年10月8日の役員報告会でも、まずそこに記載された事実関係を前提として、分析・検討がなされるべきであった。

しかし、参加した取締役6名全員が、本裏報告書はよく読んでいないと当委員会のヒアリングで述べており、これが事実であれば、「情報収集」に重大な欠落が認められる。

次に、収集された情報の「分析・検討」が正しくなされていない。金田常務と須藤取締役が、2019年10月16日に法律顧問である顧問弁護士に相談して助言を求めた点は、収集した情報の「分析・検討」のプロセスとして、一定の評価に値する。

しかし、この相談の際、本裏報告書を入手していながらこれを示さず、口答のみで概略を説明して概括的な回答を得るだけの面談を行ったこと（もし本裏報告書を示して再度相談していたら、顧問弁護士の回答内容は異なっていた可能性がある）、その後のコンサルティング契約の進捗について顧問弁護士に逐一相談して確認を得なかったこと（もしコンサルティング契約の進捗について逐一相談していたら、顧問弁護士は止めるべきだと助言した可能性がある）については、収集された情報の「分析・検討」が正しくなされたとは言い難く、外国公務員への金銭交付への危機対応という重大な場面で、取締役らが依拠するに足る外部専門家からの助言を引き出したとは評価できない。

もともと、顧問弁護士の回答を信頼して違法行為が適法化されると思い込んだことから、その部分では同情に値する側面がないとは言えない。しかし、結局は、自らの判断において、顧問弁護士の回答内容とも異なるコンサルティング契約をR社と締結し、虚偽の経費処理のための仮装工作を推し進めたのであるから、その責任を顧問弁護士に転嫁しようとすることは筋違いである。

このように、取締役らが重大な意思決定を行う際には、十分な情報収集と、その情報の分析・検討を周到に行うことが不可欠であるにもかかわらず、当社の取締役らは「無知」ゆえにこうした行動をとることができなかった。

この点、取締役らが「無知」であったことは、悪気がなかったと善解する向きもあるかもしれない。しかし、重大な意思決定を下す職責を担う取締役らが「無知」だったこ

とが、海外子会社の社員らをして外国公務員への金銭交付に手を染めさせ、場合によっては犯罪者として身柄拘束や刑事処分をされかねない窮状に追い込み、引いては当社の企業価値を大きく毀損することを考えると、「無知」だった取締役らの経営責任は、悪意があった場合と同程度に重大と見るべきである。

そして、当社の取締役ら（監査等委員を除く）が「無知」だったことの原因は、取締役会としてCGコード原則4-14⁵が定める役員トレーニングを行ってこなかったことが要因であり、このことが取締役らが危機対応において合理性を欠く危機対応をした一因となっている。

3 取締役会が取締役の判断や行動を是正するガバナンス機能を発揮できなかった原因

2019年にX国天馬の件を知った取締役ら（監査等委員を除く）が、合理性を欠く危機対応をした際に、当社の取締役会は、取締役らの判断や行動を是正するという本来のガバナンス機能を発揮することができなかった。こうした取締役会のガバナンス機能不全を生んだ原因としては、以下の点が挙げられる。

（1）監査等委員への隠ぺい

2019年8月31日にX国天馬で税務局職員に現金を交付したという重大なリスク情報について、藤野社長が第一報を受けたのは同年9月上旬、本裏報告書が提出されて事実関係の詳細を把握したのは同年9月下旬であった。

藤野社長が招集した同年10月8日の役員報告会には、監査等委員を除く取締役6名が出席し、「追徴額の減額を受けるために税務局職員に調整金1500万円相当を現金で交付した」という核心的事実が共有された。しかし、この重大なリスク情報を監査等委員に早く伝えるべきだと述べた取締役はおらず、実際に伝えた取締役もいなかった。後から見れば、この重大なリスク情報を監査等委員には伝えない（つまり隠ぺいする）という合意は、同年10月8日に取締役6名の間で成立したものと認められる。

その後、同年11月19日の取締役会の席上で、ようやく監査等委員に報告がなされたが、その席上でもコンサルタント料を支払ったかのような曖昧な説明に終始し、「追徴額の減額を受けるために税務局職員に調整金1500万円相当を現金で交付した」「その経費処理のために、R社には2000万円相当を振り込むが秘密裏に現金1500万円相当の返金を受ける実態のない契約を結んだ」という核心的事実はばやかされたままであった。

取締役6名が監査等委員に対して隠ぺいを働いた動機について、須藤取締役は、「監

⁵ 【原則4-14. 取締役・監査役のトレーニング】

新任者をはじめとする取締役・監査役は、上場会社の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たすため、その役割・責務に係る理解を深めるとともに、必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めるべきである。このため、上場会社は、個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援を行うべきであり、取締役会は、こうした対応が適切にとられているかを確認すべきである。

査等委員に伝えたらあずさ監査法人にも話が伝わって大ごとになる」と述べた。このような、なるべく大ごとにせずに穏便にやり過ごしたいという「事なかれ主義」が取締役6名に共通していたことが認められる。

このような取締役6名の動機と行動は、**重大な意思決定について取締役会の場に全ての情報を集約し、多様な知見や経験を集めてオープンに議論して分析検討し、最後に全員で責任ある意思決定を下すという、本来の取締役会のガバナンス機能を骨抜きにする**ものであり、同じ取締役会を構成するメンバーである監査等委員の立場を蔑ろにする重大な背信行為である。

監査等委員に対する隠ぺいが行われた結果、取締役6名は同年11月19日までの間に合理性を欠く危機対応を進めて、当社のリスクをより増幅させたのであり、招いた結果においても取締役6名の経営責任は重大である。

(2) 取締役会メンバー間の相互不信

当社の取締役会が一体性を持ってガバナンス機能を発揮できなかったもう一つの理由に、取締役会メンバー間の相互不信が挙げられる。

2019年4月下旬、司名誉会長は金田会長に対し、藤野社長を社長から降ろすべきだとの意向を伝えた。金田会長と金田常務がこれに強く反発し、結局は藤野社長の続投が決まったものの、金田会長らは司名誉会長らに対して強い警戒感を抱くようになり、取締役会メンバー間の相互不信が醸成された。

2019年10月8日の役員報告会の前日には、司名誉会長が金田会長に電話して、明日の役員会はやめろ、社員をクビにするつもりか、と強い口調で迫り、当日の議論でも、司専務は、A部長の行動を不問に付すことと藤野社長の不手際を指摘することに終始したことから、当社としてなすべき危機対応はどのようなものか、どのような対応の選択肢があるか、その中でどのような対応をすることが最善策かといった建設的な議論がされることはなかった。

A部長の行動を不問に付し、その後の然るべき対応を放置することは、却ってA部長の刑事処分リスクを高め、A部長を最後まで守り切れない結果を招く無責任な行動であったことを、取締役らはよく理解しなければならない。

また、役員報告会の席上で本裏報告書が共有され、その内容を精査し、これを基礎として今後の対応方針を打ち出していくという本来の対応がなされなかったのは、本裏報告書が司専務や司名誉会長の手に渡ると、何をされるか分からないという恐怖心が藤野社長らにあったからに他ならない。

2019年11月19日の取締役会は、本件の危機対応として第三者委員会の設置を協議するという重大な意思決定の場面であった。しかし、前日には司名誉会長と司専務が須藤取締役に対し、翌日の取締役会を欠席して株式会社TQで開かれる会合に参加するように唆した。また、司専務と片岡監査等委員は、当日の取締役会を欠席して株式会社TQ

で開かれた会合に参加し、司名誉会長と反社長派の拠点長らに同調して、藤野社長の問題行為と考えられ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を決めた。

このような経緯で取締役会メンバー間の相互不信が醸成された結果、司名誉会長らは藤野社長の失策に関する情報を収集して攻撃材料とし、2019年4月に断念した藤野社長降ろしを再度画策した。これに対し、金田会長らは司名誉会長らに伝わる情報をなるべく絞って藤野社長への攻撃材料を与えないことに腐心するようになった。

このように、司名誉会長らと金田会長らとの対立構造が取締役会にも持ち込まれ、取締役会メンバー間に相互不信が醸成された結果、取締役会の一体的運営は大きく損なわれた。

このことが、**重大な意思決定について取締役会の場に全ての情報を集約し、多様な知見や経験を集めてオープンに議論して分析検討し、最後に全員で責任ある意思決定を下すという、本来の取締役会のガバナンス機能を発揮することを大きく阻害した。**

(3) 司名誉会長による経営介入とその容認

取締役会メンバー間の相互不信が取締役会のガバナンス機能を阻害するまでの影響を及ぼした背景事情として、これまで当社の取締役会が、司名誉会長による経営介入を容認してきたことが挙げられる。

司名誉会長は、2014年6月に代表取締役会長を退任して名誉会長となった。本来であれば、取締役の権限も責任も持たない以上、当社の経営に介入することはできないはずであり、当社の取締役会もこれを容認してはならないはずであった。

しかし、金田会長は、自分の叔父にあたる司名誉会長の意向を尊重し、あるいは付度し、司名誉会長が当社の経営に介入することを容認してきた。具体的には、代表取締役社長や役付取締役、平取締役や執行役員の人事と報酬、各回の取締役会での議案など、当社のコーポレートガバナンスの根幹に関わる事項について、司名誉会長に都度お伺いを立て、その意向に従い、経営に介入することを容認してきた。

そして、他の取締役らも、こうした状況を知りながら、「当社はオーナー企業だから、重要な経営事項は創業家の両家が話し合って決めるのが当然」として、密室で重要事項が決められる状況を容認し、是正を図ってこなかった。その結果、当社においては、**取締役会が経営の最高意思決定機関とは言えない状況が生まれ、取締役らも自らが経営の最高意思決定者だという自覚を欠くに至っていた。**

今回の危機対応においても、司名誉会長はX国天馬の問題を藤野社長に対する攻撃材料として最大限に利用し、司専務もこれに同調し、さらに反社長派の拠点長らがこれに連動し、藤野社長の経営基盤を揺るがそうとした。

そして、**本来はステークホルダー目線から独立性を維持し、X国天馬の問題に起因する当社の企業価値の毀損を最小限に抑えるべく危機対応に当たることが期待される監査**

等委員らでさえ、2019年11月19日に取締役会で報告を受けてから2020年2月28日に調査報告会を開催するまでの間、X国天馬の問題の「犯人探し」に執着して相当の時間と労力を費やし、その結果、金融庁・東京証券取引所・捜査機関など外部関係機関とのコミュニケーションを中心とする然るべき危機対応を置き去りにしてきた。

このように、各取締役がX国天馬の問題に起因する当社の企業価値の毀損を最小限に抑えるべく危機対応に当たることを忘れ、藤野社長降ろしの攻防に明け暮れてきたことが、取締役会のガバナンス機能を大きく阻害した。

第6 再発防止に向けた提言

1 現時点で確認ないし発見された問題行為に対する適切な有事対応

経産省指針 16 頁は、「現地担当者が賄賂を外国公務員等に支払った可能性があることが内部監査、内部通報等によって明らかとなった場合（略）には、法令遵守を徹底するとともに自社（ひいては自社株主）への経済的損害を含めた悪影響を最低限に抑制するための行動を迅速に取る必要がある。」「また、対応能力に不足がある子会社における有事については、親会社へ生じる影響の大きさを踏まえた適切な対応を確保するため、親会社が積極的に関与することが有力な選択肢となる。」と定め、同 17 頁は、「自社及び企業集団に不利な事情を含め関係証拠を保全し、ヒアリング等実施した上で、贈賄行為の可能性が高いと判断される場合は、捜査機関への通報や自首を検討すること。」と定める。

また、日弁連ガイダンス 14 頁は、「企業が、外国公務員に賄賂を供与・申込み・約束した事実を把握した場合（その可能性を把握した場合を含む）の有事対応（危機管理）」として、「①更なる供与又は約束を防止するための現場における対応」「②自らに不利な事情も含め、証拠の保全を図るために必要な措置」「④担当役員、調査チームの権限明記（担当役員、調査チームは、当該事案関係者による影響を受けない独立性のある者でなければならない、調査チームには調査に習熟した専門家を加えることが必要である）」「⑤調査結果（途中経過も含む）の迅速かつ適時の本社（親会社）への情報伝達」「⑦調査の結果、贈賄行為の可能性が高いと判断される場合は、捜査機関への通報や自首（略）等の検討」と定める。

本調査では、「第3 当委員会が認定した事実」に記載した7項目の問題行為が確認されたほか、「第4 その他の発見事項」に記載した内容面・金額面から重要性が低いと判断した27項目の問題行為が発見された。

前者の7項目については、当委員会が実施した調査の結果を踏まえて適切な有事対応を行うべきである。この中には、2019年11月にX国天馬がR社と締結した本コンサルティング契約の事後処理も含まれる。また、当社の有事対応に当たっては、組織の意向に従って現金交付等の行為を実際に行っていた現地の役職員に対する相応の配慮をすべきである。

後者の27項目については、当委員会は調査を実施しておらず、調査を当社に委ねているので、当社において客観性の高い調査を実施し、調査結果を踏まえて適切な有事対応を行うべきである。

現時点で確認ないし発見された問題行為に対し、本社の担当役員と調査チームが主導して適切な有事対応を成し遂げることが、今回の問題を克服する再発防止の出発点となる。

2 関係者に対する処分の在り方の方針決定

当社の取締役会において、当委員会が認定した事実を踏まえて、関係者に対する処分の在り方について協議して方針を決定すべきである。

この際には、前記の原因分析で述べたとおり、本社の内部統制部門及び内部監査部門が海外子会社での外国公務員贈賄リスクを甘く見ており、海外子会社の役職員に対して不正の機会を提供してきたと評価されること、そもそも本社の取締役らが海外事業展開のために備えておくべき知識や意識を備えてこなかったと評価されることを十分に勘案すべきであり、間違っても海外子会社の役職員だけに責任を押し付けるような不当な処分が行われてはならない。

そして、監査等委員は、執行側が不当な処分を行うことのないよう、確実にモニタリングすべきである。

3 外国公務員贈賄リスク管理体制の整備

海外に事業展開する会社が整備すべき外国公務員贈賄リスク管理体制の具体的内容については、経産省指針及び日弁連ガイダンスに詳細に定められている。執行側はこれらに則ってリスク管理体制の整備を進めていくべきであり、監査等委員はその進捗を確実にモニタリングすべきである。

以下には、重要と思われる点について説明する。

(1) 本社相談窓口の設置、経営トップのコミットメント、本社からの支援

当社がどのような体制を整備しようとも、新興国に事業展開する海外子会社の役職員が外国公務員から日常的に金銭要求に遭うという過酷な現実が消えることはない。

したがって、その現実を直視したうえで、外国公務員から金銭要求を受けた際に、海外子会社の役職員が自分で悩むことなく即座に本社に相談できる窓口を設置し、相談を受けたら即座に的確な指示を出せるように本社相談窓口担当者の専門性と倫理観を高めておくことが必要である。

そして、海外子会社の役職員の最大の悩みは、目の前の金銭要求を拒んだら、以後様々な嫌がらせを受けてビジネスに支障が生じて業績に悪影響が生じることである。

したがって、仮に業績に悪影響が生じたとしても、その責任は本社が引き受ける（海外子会社の役職員の責任は問わない）、会社として正しい行動をした結果として業績に悪影響が生じることは構わない、コンプライアンス違反の行動をして得られる業績など捨てて構わない、という経営トップのコミットメントを明確に打ち立て、これを海外子会社の役職員に明確に打ち出すことが最も大事である。

加えて、外国公務員からの金銭要求を拒んで様々な嫌がらせを受けたときに、自社の正当な権利を守るための正しい行動が確保されるように、現地の専門家（法律、会計、税務などの専門的知識を有するプロフェッショナル）や関係機関（日本大使館、領事

館、JETRO、JICA、商工会議所など）から適切な支援を受けられる体制を整備しておくことも大事である。もっとも、専門家から助言を得る際は、正確かつ十分な情報を提供して精度の高いコミュニケーションをすることに留意が必要である。

こうした体制を本社と海外子会社との間で整備することにより、過酷な状況に置かれている海外子会社の役職員を孤立させないこと、本社から物心両面で確実な「支援」を与えることが何よりも大事である。

（２）リスクベース・アプローチによる統制活動

当社の海外子会社の中でも、展開している国や地域、行っている事業の内容、外国公務員との関係性などにより、外国公務員贈賄リスクの程度には高低がある。

したがって、本社の内部統制部門が主体となり、まずはこうした網羅的なリスクの「評価」を実施し、リスクの高い箇所と低い箇所を特定し、リスクの高い箇所に集中的にリソースを投入してリスクを「低減」する活動を行う。このようなリスクベース・アプローチによる統制活動を全社的に推進していくことが必要である。

当社が海外に展開する事業に内在するリスクの中では、保税地区における通関局との関係における外国公務員贈賄リスクが、最も高いリスクの一つである。したがって、日頃からの出入庫管理、継続記録（帳簿）管理、棚卸管理、生産管理、品質管理のレベルを向上させて通関局に対して隙を作らないことが、統制活動として重要な課題となる。

加えて、本社の内部監査部門が監査等委員と連携して、内部統制部門が行っているこうした活動が有効かどうかを「監査」し、改善や提言を行うことが必要である。

（３）適正な経理処理、CFOの職業的倫理観の確保

外国公務員に交付した現金について、本来の経理処理とは異なる仮装の経費処理を容易に実行できる杜撰な統制環境が存在し、海外子会社の経営陣がこれを容認して内部統制を無効化してきたことが、不正の機会を提供してきた。

したがって、仮装の経理処理を許さず適正な経費処理を確保できる体制を整備することが必要である。

もっとも、X国天馬の2019年事案では、財務報告に係る内部統制を司る立場にある財務経理担当取締役（いわゆるCFO）が主導して、本コンサルティング契約に係る虚偽の経理処理を推し進めたという事態が生じている。

財務トップのCFOが高い職業的倫理観を備えて職務に当たることは、当社組織の隅々にまで適正な経理処理を行き渡らせるための最低条件である。

（４）外国公務員への支出の記録化、説明責任の履行

海外子会社から外国公務員への支出は、それだけで外国公務員贈賄の疑念を抱かれる支出であるから、その合理性や適法性について、当社グループはステークホルダーに対

して高度の説明責任を負うことになる。

したがって、海外子会社では、一切の外国公務員への支出について、5W1Hで事実関係を記録すること、どのような目的で、誰が、誰に対し、何を（いくらを）、どのように支出したか、その原資はどこから出たか、誰が支出を決裁したか、結果として目的は達したか、といった諸事情について、正確に記録化することが必要である。

そして、本社の内部統制部門や内部監査部門は、記された記録から支出の合理性や適法性を事後検証すること、記録化が不十分であれば指摘して改善させることが必要である。

こうした記録化と事後検証を励行することにより、外国公務員への支出にステークホルダー（例えば捜査機関や監査法人など）から疑念が寄せられた場合で、当社グループはその合理性や適法性について確実に説明責任を履行し、ステークホルダーを納得させることが可能になる。

（５）第三者（エージェント、コンサルタント）の管理

経産省指針 8 頁は、「現地政府からの許認可の取得・受注や国有企業との取引などに関して助言や交渉を行う事業者（エージェント、コンサルタント）の起用・更新」を高リスクの行為類型とし、同 12 頁は、「契約前の確認手続（表明保証及び宣誓、デューデリジェンス）及び契約期間中等の手続（監査、資料要求、無催告解除や支払停止）を定めること。」に関するルールを制定することが望ましいとする。

また、日弁連ガイドンス 9 頁は、「第三者の管理」として、第三者評価の枠組みや第三者の管理方法について詳細に定める。

経産省指針と日弁連ガイドンスの双方が摘示するとおり、外国公務員への支出に第三者を関与させることは、外国公務員贈賄リスクを低減させるどころか、逆に増大させるというのが、この問題に対する一般常識的な理解である。

当社の役職員は、まずこの点を正しく理解する必要がある、前記の経産省指針と日弁連ガイドンスに沿った体制整備を進めるべきである。

（６）役職員に対する手厚い教育研修

ここまで述べてきた外国公務員贈賄リスク管理のための具体的方策は、当社にとっては一から始めるに等しい重大かつ困難な取組みである。

したがって、本社の取締役や内部統制部門、内部監査部門が海外子会社の役職員に対して一方的に通達を発し、それで仕事を終えた気になるのではなく、現実はそのリスク管理体制を現場で使いこなす海外子会社の役職員に対し、手厚い教育研修の場を繰り返し与えることにより、海外子会社の役職員の理解と実践を確実に「支援」することが大事である。

4 役員トレーニングによる知識・意識・リテラシーの向上

当社の取締役らには、海外事業を展開する会社あるいは上場会社の取締役として備えておくべき、以下の項目に関する知識・意識・リテラシーが欠落していた。

- ・海外事業リスク管理
- ・外国公務員贈賄リスク管理
- ・利益とコンプライアンスとを天秤にかけない企業風土作り
- ・虚偽の経理処理を容認しない財務報告に係る内部統制
- ・経営判断の原則、情報収集とその分析・検討
- ・コーポレートガバナンス、CG コード各原則の理解
- ・不祥事を把握した後のあるべき危機対応

したがって、当社の取締役らは、CG コード原則 4-14 が定める役員トレーニングを確実に実施すべきであり、取締役会は、取締役らが実施した役員トレーニングの有効性を確実にモニタリングすべきである。

5 取締役会のガバナンス機能の再構築

当社の取締役会が、取締役らの判断や行動を是正するという本来のガバナンス機能を発揮することができなかった原因を踏まえ、以下の再発防止策を通じて本来の取締役会のガバナンス機能を再構築すべきである。

(1) 取締役会メンバー相互の信頼関係の再構築

まず最初に、現在の取締役会メンバー間で、今回の問題を虚心坦懐に振り返り、自分たちに何が欠けていたかを真摯に反省し、過去の過ちを素直に認め合う場を設定し、相互の信頼関係を再構築することである。

その際には、わずか 9 名の取締役が、全ステークホルダーにとって最善の判断と行動をすることを放棄し、自身の私情を交えたり、司名誉会長への配慮や忖度をするのが、連結で 7,000 名を超える当社グループの従業員や、合計で 3,500 名を超える当社の株主らに対し、どれほど無責任な振る舞いであったかを真摯に省みるべきである。

(2) 司名誉会長による経営介入の排除、取締役会のガバナンス機能の回復

司名誉会長による経営介入を容認してきたことが、当社の取締役会のガバナンス機能を大きく歪めてきたことを踏まえ、取締役会は、創業者に対する感謝と尊敬の念は維持しつつも、また創業家支配株主との建設的な対話は維持しつつも、これを逸脱する司名誉会長による経営介入に対しては、断固として排除する体制を整備すべきである。

そして、取締役会こそが当社における経営の最高意思決定機関であり、各取締役こそが経営の最高意思決定者であることを深く自覚し、重大な意思決定については、取締役会の場に全ての情報を集約し、多様な知見や経験を集めてオープンに議論して分析検討し、最

後に全員で責任ある意思決定を下すという、本来の取締役会のガバナンス機能を取り戻すべきである。

(3) 創業家支配株主と会社との間に生じる利益相反の適切な管理・監督

CG コード原則 4-3 は、「取締役会は、経営陣・支配株主等の関連当事者と会社との間に生じ得る利益相反を適切に管理すべきである。」と定め、同 4-7 は、独立社外取締役の役割・責務として、「会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること（略）経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役に適切に反映させること」を定める。

当社が司名誉会長に対して名誉会長職を委嘱する契約は、創業家支配株主と会社との間に生じる利益相反に該当するが、これまで当社の取締役会では、その報酬額等を金田会長に一任するだけで、適切な監督を及ぼして来なかった。

したがって、2020 年 6 月の契約更新時には、そもそも契約を更新するのか、更新するとして何を委嘱するのか、委嘱したことの履行状況をどのように検証するのか、委嘱の対価として報酬をいくら支払うのか、名誉会長室・社用車・コーポレートカードなどはどうするのか、といった諸問題について、聖域なく議論し、取締役会として適切な管理・監督を及ぼすべきである。

そして、司名誉会長に限らず、その他の創業家支配株主と会社との間にも利益相反がないかを今一度確認し、さらに今後発生してくる利益相反についても、適切な管理・監督を及ぼすべきである。

(4) 独立社外取締役のリーダーシップ

当社は、金田家と司家の個人と資産管理会社が当社株式の約 40%を保有する創業家支配株主として存在し、創業家から歴代の代表取締役を輩出し、現在でも取締役 9 名のうち 3 名を創業家出身者が占める典型的なオーナー企業である。

だからこそ、当社においては、なおのこと、前記の CG コード原則 4-3 や同 4-7 が定めるとおり、創業家支配株主との利益相反を適切に管理・監督していく必要があり、この際には独立社外取締役のリーダーシップが強く求められる。

CG コード原則 4-8 は、「業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案して、少なくとも 3 分の 1 以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社は、上記にかかわらず、十分な人数の独立社外取締役を選任すべきである。」とする。

これからガバナンス機能の再構築に取り組もうとしている現在の当社にとっては、独立社外取締役を 3 分の 1 以上にとどまらず過半数とすることも、検討に値する。取締役会の議長を、代表取締役ではなく独立社外取締役とすることも、検討に値する。

(5) 指名・報酬諮問委員会の新設

CG コード補充原則 4-10①は、「上場会社が（略）監査等委員会設置会社であって、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合には、経営陣幹部・取締役の指名・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする任意の指名委員会・報酬委員会など、独立した諮問委員会を設置することにより、指名・報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり独立社外取締役の適切な関与・助言を得るべきである。」と定める。

当社でも、取締役らの指名・報酬に係る司名誉会長の経営介入を容認してきたという過去の反省を踏まえ、独立社外取締役を主要な構成員とする任意の指名・報酬諮問委員会を設置することは、検討に値する。そして、現在の独立社外取締役だけでは専門性が不足すると判断される場合には、外部専門家による支援を得ることも、検討に値する。

以上