

コーポレートガバナンス改革委員会 報告書要旨

2023年3月29日

株式会社大広

目次

コーポレートガバナンス改革委員会について	1
調査の方法	2
本件の概要	3
本件の商流	4
本件の真因 ① 法令の不知	5
② 上席者を中心とする情報共有の不十分及び牽制体制の不備	6
③ 取引規範に関する問題意識の脆弱性	7
再発防止策 ① 法令の不知への取組み	9
② 上席者を中心とする情報共有の不十分及び牽制体制の不備への取組み	10
③ 取引規範に関する問題意識の脆弱性への取組み	11

1. コーポレートガバナンス改革委員会（以下、改革委員会）の役割と構成

本件を生ぜしめた真因の究明と分析、及び有効な再発防止策の策定のため、大広（以下、当社）の役員、管理職、監査役合わせて8名の委員及びオブザーバーとして顧問弁護士1名で構成した。

2. 有識者委員会の役割と構成

法律の専門家としての知見と外部の客観的な視点から、広告業界の常識にとらわれることなく、改革委員会での検討内容が社会通念に則った真因の究明や再発防止策となっているかについて監査、監督していただくため、下記の外部弁護士3名で構成した。

委員長	： 綿引万里子氏	元名古屋高等裁判所長官、岡村綜合法律事務所
委員	： 伊藤尚氏	阿部・井窪・片山法律事務所
	長谷川紘之氏	片岡綜合法律事務所

3. 設置の狙い

- 改革委員会は、当社のビジネスの在り方のどこに問題があるのかを自ら深く問い、当社のビジネス自体の改革を実現するために設置した。いわゆる第三者委員会等の体制を採って外部に一任することなく、自らの手で会社を改革するという強い決意と信念を込めた。
- ただし、会社やビジネスの在り方を検討するには、広告業界という一種狭い業界のビジネス慣習、慣行、常識によるものではなく、社会通念に則る必要がある。その点を補完するため、当社と利害関係のない有識者の意見を取り入れる仕組みを構築した。

なお、本件の事件性の検証は今後の公判に委ねられるべきであり、改革委員会及び有識者委員会の役割とはしない。

改革委員会は、有識者委員会との合同会議を計11回開催するほか、合同会議とは別に、改革委員会単独の検討会及び分科会による検討、協議を行ったが、その過程において、以下の調査を行った。

1. 関係資料の精査

- 請書、覚書を含む関連契約書、法務審査管理票、印章捺印申請書、取引口座開設資料、支払伝票、社内セールス資料、関連メール、その他公訴事実に関する資料
- 組織規程、稟議規程、稟議事項一覧表、営業取引処理マニュアル、契約書等捺印申請マニュアル、博報堂D Yグループ行動規範（以下、HDY行動規範）及び遵守事項、その他社内規程、通達や社内手続に関する資料
- 会社紹介資料、バリューミッション資料、事業報告書、組織図その他当社に関する資料

2. 関係者へのヒアリング

当社及び当社の制作業務を行う大広W E D Oの主要な部門長を中心に、合計19人のヒアリング調査を行った。

3. 全社員アンケート

当社及び大広W E D Oの全社員を対象に、社外の法律事務所を取りまとめの窓口として、「会社風土・カルチャー」及び「ガバナンス」に関する実態把握を目的としたアンケートを実施し、合計534名から回答を得た。

当社は、高橋治之氏（以下、高橋氏）の仲介により東京オリンピック・パラリンピック競技大会（以下、東京五輪）の協賛ビジネスに関与する機会を得て、2014年1月に当社内で協賛セールスに関する説明会が開かれた。なお、2014年6月に高橋氏は東京五輪の組織委員会の理事に就任している。

その後、当社は、組織委員会のマーケティング専任代理店との間で、スポンサーシッププログラムに関する販売協力契約を結び、セールス活動を行った結果、2018年にクライアント1社の協賛が成立した。その際、当社は、株式会社コモンズ2（以下、コモンズ2）との間でスポンサーシッププログラムの販売協力に関する業務委託契約を結び、2019年1月から2022年2月までの間に合計1393万2500円（税別）の対価を支払った。

上記の事実のもと、平成32年東京オリンピック競技大会・東京パラリンピック競技大会特別措置法（以下、特別措置法）に基づき2015年6月にみなし公務員となっていた高橋氏に対して、当社の谷口執行役員（以下、谷口役員）が、当社が有利かつ便宜な取り計らいを受けたい旨の請託をし、その取り計らいの謝礼として、高橋氏の関与するコモンズ2を通じて賄賂を供与した嫌疑を受けている。

本件では、当社のクライアントが組織委員会と協賛契約を結び、協賛金が支払われている。それとは別に、協賛獲得に関して組織委員会からマーケティング専任代理店に手数料が支払われ、その専任代理店から当社に対して販売協力契約に基づく協力金が、当社からコモンズ2に対しても販売協力契約に基づく協力金がそれぞれ支払われるという商流が組み立てられていた。

この際の対価の決定方法は、広告代理業の本分ともいえる媒体社とのメディア取引で用いられている「マージン取引」の考え方がベースとなっている。ただし、実際に対価を支払う際には、受託業務を再委託する旨の業務委託契約が締結された。

こうした商流の成立過程の中で、高橋氏がみなし公務員となったことに関して正確かつ明確に認識していた者は社内には見当たらなかった。それ故、社内の関係者や顧問弁護士等から本件が違法ではないかとの疑問を指摘されたこともなかった。また、取引システムや社内規程に違反する点もなかったことから、谷口役員を含め本件に関与した者は、当社が通常行う取引の枠内で本件の取引を行った認識であったと考えられる。

高橋氏がみなし公務員となったことの認識を欠いた原因として、

- ① 当社の法令調査が、狭義の「広告」の領域に直接関連する法規に偏っており、不十分であったこと
- ② HDY行動規範が、みなし公務員を含む公務員(以下、公務員等)との取引に関する規範として機能していなかったこと
- ③ 博報堂DYホールディングスの要請により当社のイントラサイトに「オリンピック東京大会運営者」がみなし公務員に当たる旨の通達が掲示された際にも、それを社内に周知するには至らなかったこと

など、総じて、公務員等との取引に当たって、適法性確保の観点から注意し、留意すべき事項があることについて、会社全体における認識不足があった。

みなし公務員の件に限らず、関連法令や行動規範全般について、役職員が自らの職務と関わりのある情報として意識できるような理解の促進や周知ができていなかったことが本件の真因の第一である。

本件取引に関する情報について、谷口役員からその全体像の説明を受けるなどして全容を把握している者はいなかった。それ故、高橋氏とコモンズ2との関係や、本件において高橋氏やコモンズ2が果たした役割等について、一定程度理解していたとしても、これを正確に認識していた者もいなかった。

谷口役員が周囲と十分な情報共有を図らずとも本件取引を進めることができた理由は、谷口役員特有の仕事の進め方にもあるが、その情報共有の不十分を組織的に阻止できなかったことにもある。後者に関しては、谷口役員の仕事の進め方が、より上位者である担当取締役や社長も含む会社全体において許容されていると現場が諦観せざるを得なかった状況であったことや、一部の担当者が感じ取れていた漠然とした不安や問題意識を組織として把握する仕組みがなかったことが、原因と考えられる。

部門長以下の現場レベルにおいては、社内ルールにより一定の牽制機能は機能していると認められる。しかし、本件においては、社内ルールに抵触しないがゆえに本部長や役員クラスの上位権限者の行為に対する牽制が効いておらず、取引に内在するリスクをカバーできていない。

こうした上席者を中心とする情報共有の不十分と牽制体制の不備も、本件の真因の一つである。

1. 支払先に関する取引規範の甘さ

取引の成立において仲介者が介在する場合、クライアントや媒体社、協力会社等の取引先に仲介者自身が属したり、その者の身内、その者が影響を及ぼす会社などが関係したりする場合には、仲介者への仲介手数料の支払が、取引先に対する還流取引となったり、取引先と仲介者との利益相反取引となったりするおそれがあり、状況によっては背任への加担等の違法性の問題も生じ得る。

本件においても、仮に高橋氏がみなし公務員とならなかつたとしても、協賛手数料の支払元である組織委員会に属していた高橋氏にマージンを支払うことによって、組織委員会と高橋氏との間に利益相反が生じる可能性があることに気付かなければならない。つまり、遅くとも2014年6月に高橋氏が理事に就任した段階では、本件取引を成立させてよいのかについて極めて慎重に検討する必要があった。

また、仲介者に支払う金額や分配の割合については、その者の仕事の内容や量、責任に照らして合理性のある対価を支払う必要がある。本件において当初より計画されていたマージン配分は、広告業界の商慣習としてはおおむね妥当な配分とは思われるが、社内において、マージンの分配先となったコモンズ2の役務提供の有無やその内容について、組織的に検証がされた形跡はない。

上記のとおり、取引先と仲介者との利益相反が生じる可能性を、個人としても、組織としても捉えられなかつたこと、および支払先に関する取引規範についてのコンプライアンスが組織的に強く醸成されていなかつたことが、本件を生じせしめた最大の真因と考えられる。

２．審査態勢の甘さ

支払先に関する取引規範の甘さは、現業部門のみならず、法務部門及び管理部門の審査態勢についても指摘することができる。

当社の新規取引開始時のチェックは与信審査を中心としたクライアントの支払能力の確認に偏っており、仲介者をはじめとする協力会社等の支払先に対する素性の調査は不十分である。また、契約書や覚書の締結時において、現業部門から法務部門に対して契約に至る背景や詳しい内容、契約先の情報等を書面で明示する仕組みがなく、本件のような役務提供の実態が確認しにくい業務委託契約における委託内容の妥当性や対価の妥当性等についても、契約締結の意思決定をする現業部門の裁量に委ねられている。

本件に関する覚書の審査に当たっては、法務部門ではコモンズ２の業務内容の記載がやや薄いことに懸念を抱いたものの、その点について詳細な事情の聞き取りは行われず、また、対価の支払時には、管理部門が契約書を確認するだけで業務完了と判断して支払を承認していた。

こうした審査態勢の甘さが、支払先に対する組織的な取引規範の甘さと相互に助長しあい、本件を引き起こした真因の一つであったと思われる。

1. 法令情報全般の調査の強化、情報の周知及び理解の促進

法務部門は、法令の制定や改定情報を常に発信しているリーガルテックサービスを契約し、狭義の広告関連法規のみならず、広く関連する法律の制定、改定情報を収集する。その中から必要な情報を適切に社内に周知するとともに、再発防止策③-1で後述する施策とも合わせて、役職員一人ひとりが自らの職務と密接に関わる情報であるとの理解促進を図る。

2. HDY行動規範の教育及び浸透施策の強化

HDY行動規範には、みなし公務員を含む公務員に関する取引及び接待交際等や、利益相反取引の禁止など、取引規範に関する重要なルールが明記されている。

法務部門は、毎年1回全役職員に向けて、HDY行動規範をベースに、当社の実例を教材とした研修を実施し、配布するにとどまっていたHDY行動規範を、事業活動及び役職員の行動指針として位置付け直す活動を継続的に行う。

3. 国、地方公共団体これらに準ずる団体との取引に関する情報共有及び周知の強化

法務部門は、公であることが明らかである国、地方公共団体以外の「これらに準ずる団体」のリストを定期的に更新し、現業部門、管理部門及び計画部門に共有するとともに、上記2と合わせて毎年、全役職員に対する研修を実施する。

1. 「役員リスクマネジメント会議」の設置による役員間の情報共有及び牽制体制の強化

最上席者である役員（多くは本部長）の情報独占を防ぎ、互いに適切に牽制を効かせるために、全役員から成る「役員リスクマネジメント会議」（仮称）を設ける。

再発防止策③-1において後述する施策を進めることを含め、役員間においてもコンプライアンスリスクを生じる恐れのある案件についての問題意識全般の共有を徹底したうえで、自己の担当する組織におけるリスク案件（例えば、本件事案から得た教訓である、仲介者を含む取引先への利益の還流の疑義、利益相反の疑い、対価性のないマージンや手数料の支払の懸念等につき、確認・検討を要する案件など）に関する情報を共有する。

上記の会議は、当社のチーフコンプライアンスオフィサー（以下「CCO」という。）である社長が主宰し、法務部門も参加してリスクを未然に指摘する。

2. 「マネジメントスキルアセスメント」の実施による管理職のマネジメントスキルの底上げ

幹部社員に求められる情報共有の重要性に対する理解とスキルを習得するため、人事部門において、管理職登用グレード手前の社員に対して、「マネジメントスキルアセスメント」（仮称）の導入を検討する。結果は、本人にフィードバックしてスキルアップの道筋を示すほか、人事部門での配置検討に活かす。

1. 支払先に関する取引規範意識の抜本的な改善と継続的な向上

（１）ＣＣＯによる「取引規範改革宣言」の発信

本件の再発防止の要は、日々の業務における社員一人ひとりのコンプライアンス意識を如何に高められるかにある。なかでも今回明らかになった支払先に関する取引規範意識の甘さを自覚し、取引開始以前の段階から、現場の社員自らが取引に潜むリスクを察知できる感度を高めなければならない。

その端緒として、ＣＣＯから全役職員に対して、仲介者を含む取引先への金銭還流の厳禁、利益相反取引の厳禁、対価性のないマージンや手数料の支払の厳禁、当社が受ける役務提供の実態が掴みにくい取引に関する透明性の確保等を内容とした「取引規範改革宣言」を全社向けに発信する。

（２）「取引規範ワークショップ研修」の継続的な開催

法務部門は、上記（１）の禁止事項や注意事項を中心とした支払先との取引規範が社員一人ひとりの業務と結びついて定着するよう、また、異なる部門の社員が集まって取引規範に関する自らの見識を広げられるよう、全役職員を対象としたケーススタディ型のワークショップ研修を定期的、継続的に実施する。

2. 業務オペレーション上の改善

（１）「特別支払申立書」の新設

クライアント等の第三者に指定された取引先に対して支払を行う場合など、役務実態の存否や対価の妥当性が問題となりやすい取引の適否について、取引開始に先立って関係者が検証、判断することを目的として、現在ある通常外取引スキーム申請書とは別に、「特別支払申立書」（仮称）を新設する。

（２）法務審査管理票の改定による契約審査の強化

現業部門が契約書等を法務審査にかける際の法務審査管理票を改定して、締結先やタイトルだけでなく取引の背景、目的、業務内容、役務提供の内容等を記入する欄を設ける。また、当該現業部門を担当する計画部門及び管理部門も回覧する仕組みとする。

