



2026 年 9 月 29 日

各 位

会 社 名	イ リ ソ 電 子 工 業 株 式 会 社
代 表 者 の	代 表 取 締 役 社 長 鈴 木 仁
役 職 氏 名	(コード番号:6908)
	取 締 役
問 い 合 わ せ 先	専 務 執 行 役 員 池 田 修 一
	管 理 本 部 長
電 話 番 号	0 4 5 - 4 7 8 - 3 1 1 1 (代 表)

第三者委員会の調査報告書の公表に関するお知らせ

当社は、2026 年 9 月 28 日付「第三者委員会の調査報告書の受領に関するお知らせ」にてお知らせしたとおり、当社の海外子会社における不適切な金銭の交付等の疑義に加え、他の会計処理及び品質・検査上の問題の有無について、同日付で第三者委員会より調査報告書を受領いたしました。この度、個人情報及び機密情報の保護等の観点から、同調査報告書に部分的な非開示措置を施しましたので、別添のとおり公表いたします。

記

1. 第三者委員会の調査結果の概要

第三者委員会の調査の結果、当社及び当社の海外子会社において、主として以下の事実が確認されました。

(1) 海外子会社 2 社における不適切な金銭交付

当社の海外子会社において、現地の労働紛争事件に関連して、2021 年 3 月及び 2025 年 8 月に、現地の顧問弁護士に対して支払われた金銭の全部又は一部について、裁判官への供与に充てられた事実を確定的に認定するには至っていないものの、当該顧問弁護士に対する金銭の支払に先立って当該顧問弁護士からなされた説明等の事情から、裁判官への供与に充てられた可能性があることが確認されました。

また、当社の別の海外子会社において、輸出入の通関手続等を円滑に進めることを目的として、現地の税関職員等に対する不適切な現金の支払が、長期間にわたり継続していたことが確認されました。さらに、金属スクラップ等の売却代金の一部を外部業者側にプールし、その一部を現金で当該海外子会社に還流させ、当該支払の原資として利用する仕組みが構築・維持されていたことが確認されました。

(2) 件外調査において検出された事象

第三者委員会が、日本弁護士連合会が定める「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に基づく調査の対象とすることが適切であるという判断に至った事案は認められなかったものの、件外調査において、特に概要を報告すべきと判断したものは以下のとおりです。

(ア) 財務報告・会計処理に関する事象

① 海外子会社における決算作業及び監査の遅延

当社では、子会社の決算日が当社の連結決算日と異なる場合、当該子会社において、連結決算日に正規の決算に準ずる合理的な手続による決算を行った上で、連結決算を行っております。しかし、当社の海外子会社の 1 社において決算作業が完了していないにもかかわらず、当該子会社における決算作業が完了していない財務数値を基礎として連結財務諸表が作成されていました。また、監査法人に対しては、当該子会社の経理体制に混乱が生じていたことは伝えられていたものの、当該子

会社の決算作業が完了していないという事実について、主体的な報告は行われていませんでした。

② 売上の前倒し計上

当社の海外子会社の2社において、2023年3月31日時点では製品の倉庫からの搬出及び顧客への配送が行われておらず、その後の2023年4月以降にこれらが行われていたにもかかわらず、2023年3月に売上が計上されている事案、当社の海外子会社の1社において2023年3月期及び2024年3月期に、製品の顧客への配送が4月以降に変更になることを認識しながら、当初の納期に合わせて2023年3月期及び2024年3月期に売上が計上されている事案が確認されました。

③ その他会計処理の誤謬

第三者委員会は、本調査の過程において、国内外の拠点で、固定資産に係る建設仮勘定から本勘定への振替の遅延、固定資産の減損損失及び棚卸資産評価損の計上の遅延、並びにグループ会社間取引に係る計上時期の相違等、複数の会計処理に関する疑義を把握しました。

第三者委員会による検証の結果、その一部について会計処理上の誤謬が確認されたものの、利益操作その他の不正な目的をもって意図的に行われたことを示す事情は認められませんでした。

(イ) 品質管理・品質保証に関する事象

当社の品質管理・品質保証上の手続において、製造プロセスの基本要素である人、機械、材料及び方法の変更について、顧客要求仕様上、顧客の承認を得る必要があるにもかかわらず、カタログ品の金型変更等について、従来から顧客への申請を行わない運用が行われていたことが確認されました。

また、当社の信頼性実験室において、実際には試験を行わず、過去の試験データやExcelの乱数機能等を用いてデータを作成し、これを用いた試験報告書を顧客に提出していたほか、実際に試験を行った場合にも、規格外又は不自然なデータについて、除外又は書換え等が行われていたことが確認されました。

さらに、当社の工場において、検査基準書に定められた製造途中の抜取検査の一部が実施されていなかったこと、及び品質管理課が行う最終検査において測定を省略し、製造工程で得られた検査数値を参考に近似する数値を記載していたことが確認されました。

(ウ) その他のコンプライアンスに関する事象

当社グループにおいて、ハンドキャリー時の通関の際、適切な税関手続や会計処理を行っていない例があったことが確認されました。

また、当社の海外子会社の1社において、当該子会社に認められた事業・取引の範囲外の依頼が本社からされるなどの事案が発生していることが確認されました。

第三者委員会による調査結果の詳細につきましては、添付の「調査報告書（公表版）」をご参照ください。なお、当該調査報告書においては、個人情報及び機密情報の保護等の観点から、部分的な非開示措置が施されています。

2. 業績への影響について

当社会計監査人による監査は継続中ですが、本調査報告書の結果を踏まえ、2026年3月期決算発表及び過年度の決算短信等の訂正を2026年9月30日に開示する予定です。

3. 今後の対応について

(1) 2026年3月期有価証券報告書の提出について

2026年6月30日付「2026年3月期有価証券報告書の提出期限延長に係る承認のお知らせ」にてお知らせのとおり、2026年9月30日を期限とした提出期限延長の承認を受けております。当該有価証券報告書の提出及び過年度の有価証券報告書等に係る訂正報告書の提出につきましては、2026年9月30日までに行う予定です。

(2) 再発防止策について

当社は、第三者委員会の調査結果及び提言を真摯に受け止め、実効性の高い経営管理体制及び内部統制の改革並びに再発防止策の策定等に取り組み、経営の透明性と健全性を高め、社会的信頼の回復に全力を尽くしてまいります。再発防止策につきましては、第三者委員会の調査報告書を踏まえて、後日公表する予定です。

株主、投資家の皆様、お取引先をはじめとする関係者の皆様には、多大なるご迷惑とご心配をおかけしておりますことを、深くお詫び申し上げます。

以上

調 査 報 告 書

2026 年 9 月 28 日

イリソ電子工業株式会社 第三者委員会

2026 年 9 月 28 日

イリソ電子工業株式会社 御中

第三者委員会

委員長 松山 遙

委 員 山田 和彦

委 員 藤田 大介

目 次

第 1	調査の概要.....	4
1.	第三者委員会設置の経緯.....	4
2.	調査の目的・方針.....	4
	(1) 当委員会が日弁連ガイドラインに基づき調査する事案（調査対象事案）	5
	(2) 件外調査における検証・確認プロセス.....	5
3.	当委員会の調査体制.....	7
	(1) 当委員会の構成	7
	(2) 当委員会の調査補助者	7
	(3) 調査事務局	7
4.	調査実施期間.....	8
5.	調査手法.....	8
	(1) 関連資料の収集・分析	8
	(2) ヒアリングの実施	8
	(3) デジタル・フォレンジック調査	8
	(4) アンケートの実施	9
	(5) 情報提供窓口の設置	9
6.	本調査の前提・限界等.....	9
第 2	当社の概要.....	10
1.	会社概要.....	10
2.	組織体制.....	10
3.	コーポレート・ガバナンスの状況.....	12
	(1) 概要	12
	(2) 取締役会等	12
	(3) 監査等委員会	13
	(4) 執行役員	14
	(5) 監査部	14
	(6) コンプライアンス委員会	15
	(7) 内部通報に関する規程・制度	15
4.	経理・会計に係る管理体制.....	16
5.	輸出入・税関に係る管理体制.....	16
6.	海外拠点に係る管理体制.....	17
	(1) 当社グループのセグメント設定と海外拠点の状況.....	17
	(2) 海外拠点の所管部署及び管理状況（決裁プロセス等を含む。）	18

7.	内部監査に係る体制.....	19
第3	事実経緯.....	20
1.	A 事案.....	20
	(1) A 事案の概要	20
	(2) A 工場の業務の概要	20
	(3) A 工場における労働紛争事件の経緯.....	21
	(4) 2021 年の訴訟担当弁護士への金銭の支払の状況.....	25
	(5) 2025 年の訴訟担当弁護士への金銭の支払の状況.....	32
	(6) 裁判官らへの金銭の供与の有無	47
	(7) 事実経緯に対する役員の認識	48
2.	B 事案.....	50
	(1) B 事案の概要.....	50
	(2) B 現地法人の組織体制.....	50
	(3) B 工場の業務の概要.....	51
	(4) 廃材の売却取引及び税関手続	52
	(5) 現金管理・経理処理の状況	57
	(6) 現地税関職員への現金支払状況・支払総額.....	61
	(7) 社内報告の状況	63
	(8) 事実経緯に対する役職員の認識	64
第4	件外調査の結果.....	65
1.	件外調査の概要.....	65
2.	検出された事象.....	65
	(1) 財務報告・会計処理に関する事象	65
	(2) 品質管理・品質保証に関する事象	67
	(3) その他のコンプライアンスに関する事象.....	68
第5	原因分析.....	70
1.	コンプライアンス軽視の企業風土.....	70
	(1) 極めて重大なコンプライアンス違反を容認・放置していたこと	70
	(2) 経営陣幹部によるコンプライアンスの軽視の姿勢.....	70
	(3) 全社的なコンプライアンス軽視の企業風土.....	71
	(4) 海外の商慣習を理由とした正当化	72
2.	本社における管理体制の脆弱さ	73
	(1) 外国公務員贈賄リスクに対する具体的な対策の不備.....	73
	(2) 意思決定プロセスの機能不全	73
	(3) 海外管理体制の脆弱さ	74
	(4) 本社管理部門による場当たりの対策.....	74

3.	リスク情報を吸い上げる仕組みの脆弱さ	75
(1)	内部通報制度の形骸化	75
(2)	財務報告に係る管理体制の脆弱さ	76
4.	内部監査の形骸化.....	76
(1)	内部監査体制の脆弱さ	76
(2)	事業部門による内部監査の軽視	77
第 6	再発防止策の提言.....	78
1.	コンプライアンス最優先の企業風土への改革.....	78
(1)	経営トップ・経営陣幹部による「コンプライアンス最優先」の決意表明.....	78
(2)	「コンプライアンス最優先」の明文化.....	78
(3)	役職員のコンプライアンス意識の醸成・向上に向けた取組.....	79
(4)	外国公務員贈賄リスクに係る意識の強化に向けた取組.....	80
(5)	職場環境の改善	80
2.	本社における管理体制の強化.....	81
(1)	外国公務員贈賄リスクに対する組織的な管理体制の構築.....	81
(2)	意思決定プロセスの機能強化	82
(3)	海外管理体制の整備	82
3.	リスク情報を吸い上げる仕組みの強化.....	83
(1)	内部通報制度の実効性の確保	83
(2)	財務報告に係る管理体制の強化	84
4.	内部監査機能の強化.....	85
(1)	内部監査部門の体制強化	85
(2)	内部監査部門の意義・重要性についての周知徹底.....	85

第1 調査の概要

1. 第三者委員会設置の経緯

イリソ電子工業株式会社（以下「当社」という。）では、A 国の連結子会社である A 現地法人における労務紛争対応に関連して不適切な金銭交付が行われていた可能性があるとの疑義（以下「**A 事案**」という。）が判明し、2026 年 1 月 23 日に監査等委員会に対し、同月 26 日に当社の会計監査を担当する有限責任監査法人トーマツ（以下「**監査法人**」という。）に対し、それぞれ説明を行ったところ、監査法人から外部専門家による調査が必要ではないかという意見があったことも踏まえて、同年 2 月 18 日に A 事案に関する事実関係の解明及び類似事象の有無の調査、原因分析並びに再発防止策の提言を目的として、当社から独立した立場の外部専門家を委員とする調査委員会を設置することを決定した。

その後、当社は、2026 年 2 月から 3 月上旬にかけて実施した内部監査で、B 国の連結子会社である B 現地法人における金メッキドラム取引及び通関業務に関連して不適切な金銭交付等が行われていた可能性があるとの疑義（以下「**B 事案**」といい、A 事案と併せて「**本件不正行為**」という。）が判明したことから、これを調査委員会の調査対象範囲に含めることとした。

調査委員会は、本件不正行為について下記 5・(1)から(3)までに記載する調査手法に従って調査（後に定義する当委員会による調査と併せて、以下「**本調査**」という。）を進めていたが、デジタル・フォレンジック調査によって新たに会計処理・品質検査等に関するコンプライアンス上の問題の存在を疑わせる複数のメールが発見されたため、当社に対し、その旨を報告した。

当社は、監査法人に対し、発見されたメールを共有し、監査法人の意見も踏まえて調査体制を再検討した。そして、2026 年 4 月 27 日開催の取締役会において、調査委員会を日本弁護士連合会（以下「**日弁連**」という。）が定める「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」（以下「**日弁連ガイドライン**」という。）に基づく第三者委員会（以下「**当委員会**」という。）として設置することを決議し、同日、その旨を開示した。

2. 調査の目的・方針

当委員会は、前項で述べた設置の経緯に照らし、日弁連ガイドラインに基づく中立・公正で客観的な調査を求められる一方で、当社における監査プロセスが円滑に進むよう、合理的な範囲で当社及び監査法人との情報共有・意見交換を行う必要があった。

また、前項で述べたとおり、当委員会によるデジタル・フォレンジック調査の結果、新たに会計処理・品質検査等に関するコンプライアンス上の問題の存在を疑わせるメール

が発見されていることから、当社は、監査法人から、これらのコンプライアンス上の問題に係る疑義及びその類似事象についても、独立した立場からの公正・中立で客観的な調査を実施するよう求められた。しかし、当委員会のメンバーは、これまで当社と関わりがなく、当社の業務について精通していないため、デジタル・フォレンジック調査で発見されたメールだけでは、そこで示唆されているコンプライアンス上の問題に係る疑義がどのような事実関係に関するものなのかを特定することができず、独立した立場からの調査を実施することは困難であった。

そこで、当委員会は、当社及び監査法人と協議の上、当委員会における調査の目的及び方針について、以下のとおりとすることを決定した。

(1) 当委員会が日弁連ガイドラインに基づき調査する事案（調査対象事案）

当委員会において日弁連ガイドラインに基づき調査を実施する事案（以下「**調査対象事案**」という。）は、ひとまず本件不正行為及びその類似事案とする。ただし、デジタル・フォレンジック調査で発見された会計処理・品質検査等に関するコンプライアンス上の問題に係る疑義についても、下記(2)で述べる検証・確認プロセスを実施し、その結果を踏まえて日弁連ガイドラインに基づく調査の対象とすることが適切であると判断された事案（以下「**追加事案**」という。）については、調査対象事案に含めることとする。

調査対象事案に関する調査の目的は、以下のとおりであり、その調査手法は下記5のとおりである（なお、調査対象事案については、日弁連ガイドラインに基づく調査を実施するものの、当社の監査スケジュールへの影響等を勘案し、当社及び監査法人との間で必要最小限度の情報共有を行うこととする。）。

- ① 調査対象事案に関する事実関係の解明
- ② 調査対象事案に類似する事案の有無の調査
- ③ 調査対象事案及び類似事案による当社連結財務諸表への影響の有無及び影響額の検討
- ④ 調査対象事案及び類似事案が生じた原因の分析と再発防止策の提言

(2) 件外調査における検証・確認プロセス

当委員会は、本件不正行為以外にも会計処理・品質検査等に関するコンプライアンス上の問題を疑わせるメールが発見されていることを踏まえ、これらのコンプライアンス違反の疑義がないかどうかを確認すべく、以下のプロセスでかかる疑義（以下「**件外事案**」という。）の検証・確認（以下「**件外調査**」という。）を進めることとす

る。

(i) 件外事案全般の調査プロセス

- ① アンケートの実施・情報提供窓口の設置
コンプライアンス上の問題に係る疑義がないかどうかを質問項目としたアンケートを実施するとともに、当社から独立した当委員会独自の情報提供窓口を設置して、役職員からの申告を募る。
- ② デジタル・フォレンジック調査の実施
当委員会は、検出されたコンプライアンス上の問題に係る疑義を踏まえ、新たにデータ保全すべき対象者を選定した上で、デジタル・フォレンジック調査を実施する。
- ③ 情報収集の実施
上記①及び②によってコンプライアンス上の問題に係る疑義が発見された場合、調査事務局の担当者を通じた関係資料の収集及び当委員会によるヒアリング等により当該疑義に関する情報を収集する。
- ④ 当委員会による検証・確認及び監査法人への概要報告
当委員会は、上記③で得られた情報を基に、当該疑義に係る事実関係を整理し、その内容を検証・確認した上、監査法人に概要を報告する。
- ⑤ 発見された疑義を当委員会の調査対象事案とするかどうかの決定
当委員会は、上記④の検証・確認を踏まえ、当該疑義について、上記プロセスをもって調査完了とすべきか、追加事案とすべきかどうかを検討し、追加事案とする場合にはその旨を決定する（上記のとおり、追加事案とされた場合には調査対象事案としての調査を実施することになる。）。

(ii) 品質に関するコンプライアンス違反の疑義に係る調査プロセスの特殊性

品質に関するコンプライアンス違反は、内容によっては生産の一時停止や顧客への説明などの対応を速やかに実施する必要があるところ、その違反の全容を解明するには相当の期間を要するだけでなく、当社製品に関する高度な技術的知見を要する。

そこで、件外事案のうち品質に関するコンプライアンス違反の疑義に関しては、当委員会では大まかな事実関係を素早く把握することを優先し、影響範囲の確認及びその評価は当社に委ねる方針とした。そのため、前項の④の段階で、監査法人に加えて当社にも概要を伝えるとともに、当社に対して影響範囲の確認・評価や顧客等への対応を依頼した。

3. 当委員会の調査体制

(1) 当委員会の構成

当委員会の構成は、以下のとおりである。委員の選定は日弁連ガイドラインに基づいて行われた。各委員とも当社との間に利害関係はなく、中立・独立の立場にあることが3名の委員により確認されている。

委員長： 松山 遙（弁護士 日比谷パーク法律事務所）

委員： 山田和彦（弁護士 中村・角田・松本法律事務所）

委員： 藤田大介（公認会計士 株式会社 KPMG Forensic & Risk Advisory）

(2) 当委員会の調査補助者

当委員会は、以下の日比谷パーク法律事務所及び中村・角田・松本法律事務所の所属弁護士並びに株式会社 KPMG Forensic & Risk Advisory 所属のスタッフを調査補助者に起用し、本調査に従事させた。いずれの調査補助者も当社及び当社の役員と特段の利害関係を有しておらず、中立・独立の立場にあることが3名の委員により確認されている。

日比谷パーク法律事務所： 中川直政（弁護士）、田口洋介（弁護士）、
正司佳樹（弁護士）、後藤充（弁護士）

中村・角田・松本法律事務所： 後藤晃輔（弁護士）、小原隆太郎（弁護士）、
大島日向（弁護士）

株式会社 KPMG Forensic & Risk Advisory：

水上浩（米国公認会計士）、森安啓介（公認会計士）、
床井宏行（公認会計士）、伊藤希珠、廣原茉耶、
綾浩平（公認会計士）、野口裕加（米国公認会計士）、
小山美海、仁木貴之、藤原英里、
折戸伸樹（公認会計士）、Yang Sichang、瓦井志樹、
山田昂輝 等

(3) 調査事務局

当委員会は、以下の者を当委員会の調査事務局として指定し、当委員会からの資料

提出依頼への対応や関係者へのヒアリングのスケジュール調整等を担わせた。なお、調査事務局は、当委員会における協議・議論には何ら関与していないが、当委員会に対して、その事務の過程で知り得た情報についての秘密保持等に関する誓約書を提出している（所属・役職は 2026 年 5 月 1 日時点）。

池田 修一（執行役員 管理本部 副本部長）

横山 徹（管理本部 人事・総務部 部長）

早川 智晃（管理本部 人事・総務部 法務課 課長）

羽野太地郎（管理本部 人事・総務部 法務課）

渡邊 太一（管理本部 情報システム部 部長）

足立 生（管理本部 コーポレート・コミュニケーション部 部長）

4. 調査実施期間

2026 年 2 月 26 日から同年 9 月 25 日までの間、上記 2 の事項に関して本調査を実施した。同期間中に、合計 22 回の委員会を開催した。

5. 調査手法

当委員会は、調査対象事案に係る調査及び件外調査として、以下の方法で調査を行った。

(1) 関連資料の収集・分析

当委員会は、調査対象事案に係る調査及び件外調査に係る資料等のほか、当社の取締役会議事録や関連する社内規程等について、当委員会が必要と認める範囲で確認した。

(2) ヒアリングの実施

当委員会は、調査対象事案に係る調査及び件外調査に係る当社役職員及び取引先役職員、計 139 人に対するヒアリングを実施した。

(3) デジタル・フォレンジック調査

当委員会は、当社の役職員 25 名について、メール・チャットデータ等を保全し、当委員会が適切と認めるキーワード等を利用してデータを抽出の上、レビューした。

(4) アンケートの実施

当委員会は、2026年5月14日から同年6月25日までの期間、当社及び全連結子会社（清算手続中のメキシコ子会社を除く。以下同じ。）の役職員1,225名¹に対し、本件不正行為及びその類似事象並びに会計処理・品質検査に関するコンプライアンス違反の疑義についてアンケート調査を実施し、長期休業者や退職予定者を除く1,217名から回答を得た。

なお、アンケートはWebフォームを用いて実施しているところ、当該方法で回答を受け付けることが困難な対象者については、Webフォームと同等の内容のヒアリングを実施し、その結果をアンケート結果として取り扱った。

(5) 情報提供窓口の設置

当委員会は、2026年5月14日から同年6月12日までの期間、当社及び全連結子会社の役職員に対し、専用のメールアドレスを用いて情報提供窓口を設置し、本件不正行為及びその類似事象並びに会計処理・品質検査に関するコンプライアンス違反の疑義について情報提供を募り、1件の情報提供を得た。

6. 本調査の前提・限界等

本調査は法令上の権限に基づくものではなく、あくまで関係者の任意の協力に基づくものであるところ、上記5・(1)で提供された関連資料や上記5・(2)のヒアリング結果等については、動かし難い客観資料との矛盾がない場合には、その内容が正確であることを前提としている。

当委員会は、最善の努力を尽くして調査したものの、調査期間が限られていたこと、当社以外の第三者への調査要請は限定的とならざるを得ないことなどの事情から、本報告書における事実認定や評価には限界があることに留意されたい。

また、本調査の目的は上記2のとおりであり、法的評価や特定の役職員に対する責任追及を目的としたものではない。このため、当委員会の評価は、上記2の目的に鑑みた、主として企業倫理及びコーポレート・ガバナンス等の観点からの評価であり、当該評価によって、直ちに当社グループ（下記第2・2において定義する。）及び特定の役職員の法的責任が生じることを意味するものではなく、裁判所その他の関係当局の判断を保証するものでもない。

¹ 日本については2026年3月時点、その他の拠点については2026年5月時点の従業員情報に基づき対象者を選定した。なお、アンケートや代替ヒアリングの実施時点で退職済みである従業員は対象外とした。

第2 当社の概要

1. 会社概要

当社は、1966 年 12 月、神奈川県川崎市下沼部で設立され、ピンメーカーから車載事業のコネクタ開発へと事業範囲を拡大してきた。現在では、海外にも製造子会社・販売子会社等を展開してグローバル化を推進している。また、1994 年 9 月には日本証券業協会（旧 東京証券取引所 JASDAQ 市場）に株式を店頭登録し、2016 年 6 月に東京証券取引所市場第一部へ市場変更し、2022 年 4 月には東京証券取引所における市場区分変更に伴い市場第一部からプライム市場へ移行した。

本調査開始時点である 2026 年 2 月 26 日時点で、当社の取締役は 9 名であり、鈴木仁氏、武田佳司氏、大平明彦氏、柴田雅久氏、大浦信一郎氏のほか、監査等委員 4 名（うち 3 名が社外取締役）で構成されていた。その後、2026 年 6 月 23 日に開催された定時株主総会の休会の時（同日の審議終了時）をもって、武田氏及び大浦氏は任期満了により退任し、同日、池田修一氏が新任取締役として選任され、現在、取締役は 8 名となっている。

そのほか、当社の概要をまとめると、以下のとおりである。

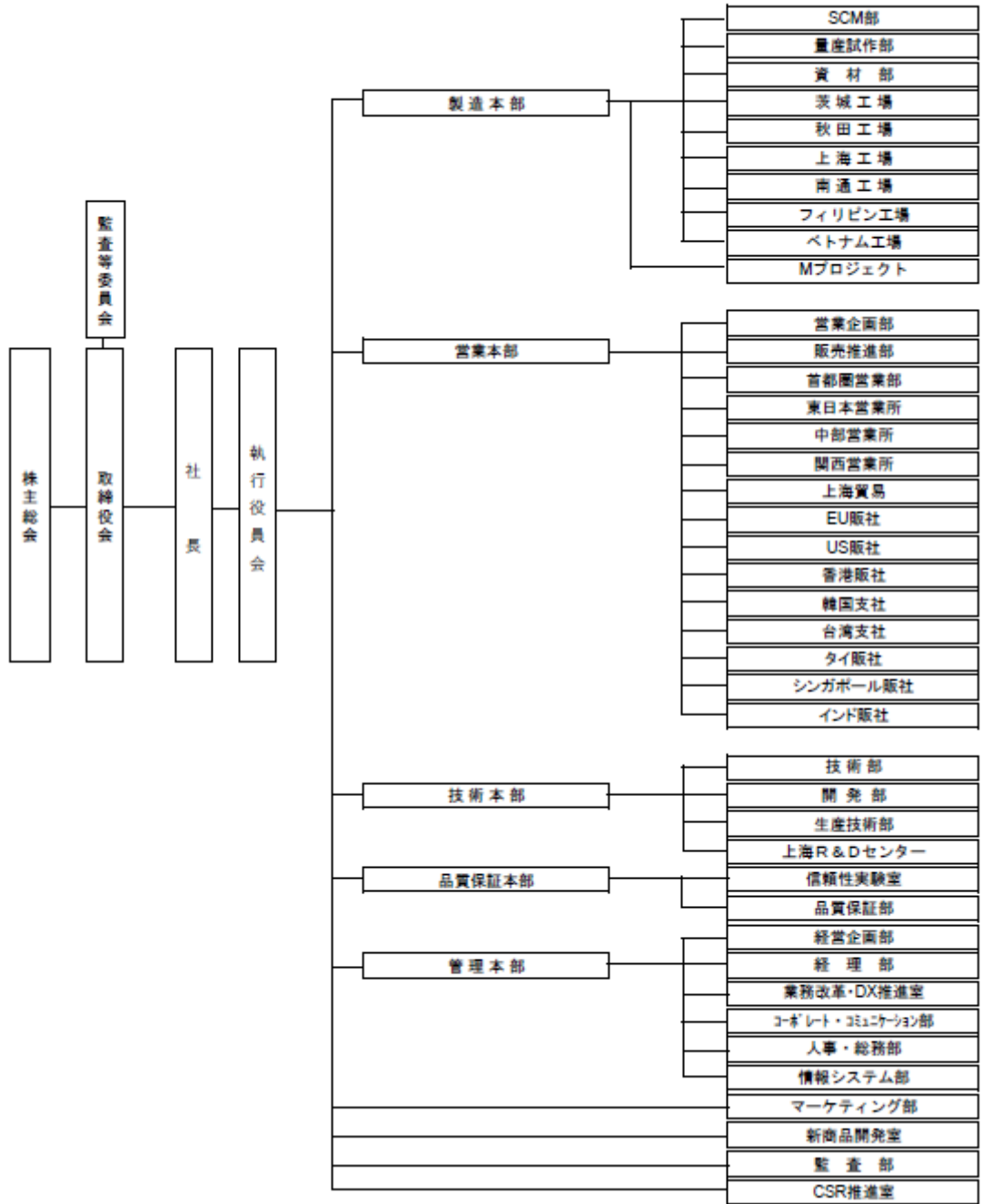
社名	イリソ電子工業株式会社
本社	神奈川県横浜市港北区新横浜 2 丁目 13 番地 8
設立	1966 年 12 月 16 日
資本金	56 億 4,005 万 9,577 円（2026 年 8 月 6 日時点）
事業内容	コネクタの製造、開発及び販売
代表者	鈴木仁
機関構成	監査等委員会設置会社
従業員数	単体：588 名 連結：2,842 名（2026 年 3 月 31 日時点）
事業年度	毎年 4 月 1 日から 3 月 31 日
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

2. 組織体制

当社及び当社の子会社（以下「当社グループ」という。）は、当社、連結子会社 12 社及び非連結子会社 1 社により構成される。

当社グループの海外拠点の組織体制は下記 6 記載のとおりであり、当社の 2026 年 3 月度の組織体制は下図のとおりである。

2026年3月度組織図

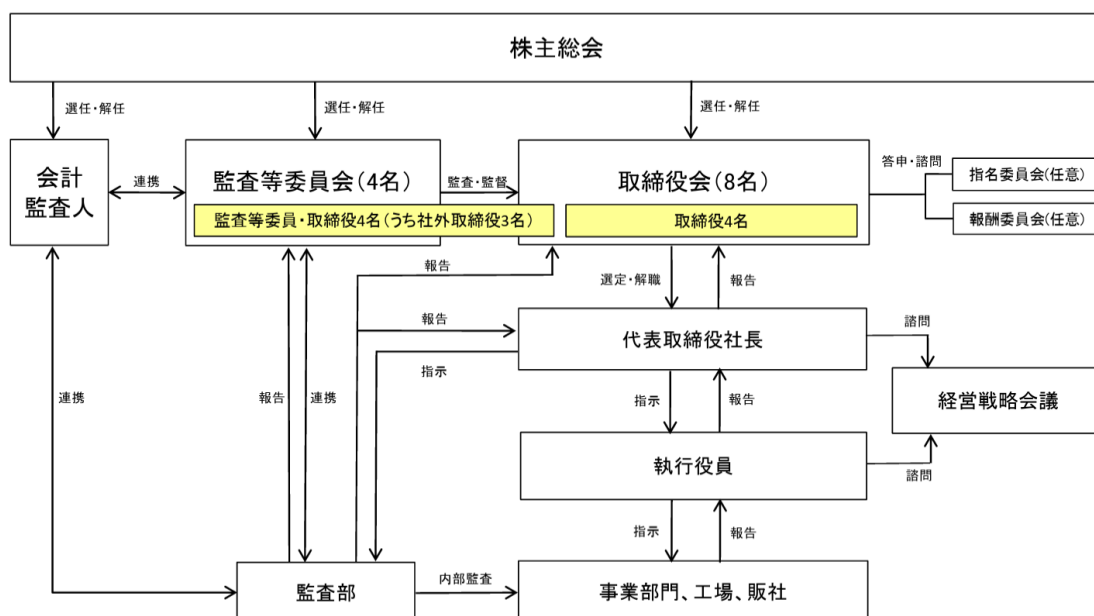


3. コーポレート・ガバナンスの状況

(1) 概要

当社は、取締役会の監督機能向上及び意思決定の迅速化を図るため、2018年6月26日の株主総会における承認をもって監査等委員会設置会社に移行した。また、同日の当社取締役会において、取締役会の任意の諮問機関として、指名委員会及び報酬委員会を設置した。

当社の2026年7月最終更新のコーポレート・ガバナンス報告書によれば、コーポレート・ガバナンス体制図は、下図のとおりである。



(2) 取締役会等

当社取締役会は、毎月定例で開催されるほか、必要に応じて臨時取締役会が開催されており、取締役会決議事項基準に従って業務執行全般に係る意思決定がなされるとともに、業務執行の監督が行われている。

2024年度の取締役会及び任意の指名委員会・報酬委員会の開催回数並びに各取締役の出席状況は下表のとおりである。

氏名	取締役会		指名委員会		報酬委員会	
	開催回数	出席回数	開催回数	出席回数	開催回数	出席回数
佐藤 定雄	13回	13回	4回	4回	—	—
鈴木 仁	13回	13回	4回	4回	1回	1回
武田 佳司	13回	12回	—	—	—	—
大平 明彦	13回	13回	—	—	—	—
宮内 敏彦	13回	13回	—	—	—	—
藤田 浩司	13回	13回	4回	4回	1回	1回
佐藤 登	13回	13回	4回	4回	1回	1回
柴田 雅久	10回	10回	4回	3回	—	—
内田 明美	10回	10回	—	—	1回	1回

(3) 監査等委員会

当社の監査等委員会は、監査等委員である取締役4名で構成され、「基本監査計画表」に基づき、監査を行っている。

監査等委員会の監査は、監査部より監査計画と監査結果について定期的に報告を受け、必要に応じて調査を求め、指示を出す等、監査部との緊密な連携に基づき、実行されている。

また、監査等委員会は、会計監査の状況を確認し、会計監査人との相互連携を図るとともに、監査部及び会計監査人との間で三様監査報告会を定期的に開催し、各種の情報・意見交換を行っている。

これらの活動に加え、監査等委員は、重要な経営会議へ出席するとともに、必要に応じて各部門から報告を求め、当社の業務執行状況及び子会社等を視察している。

2024年度においては、監査等委員会は12回開催され、主に、監査方針及び監査計画、会計監査人の監査の実施状況及び職務の執行状況、グループ内の監査体制の整備状況について検討された。個々の監査等委員の出席状況は以下のとおりである。

氏名	監査等委員会開催回数	出席回数
宮内 敏彦	12回	11回
藤田 浩司	12回	12回
佐藤 登	12回	12回
柴田 雅久	10回	10回
内田 明美	10回	10回

なお、当社には、監査等委員会の事務局業務を主要業務とする監査等委員会支援室が存在しており、1名のスタッフが配置されている。監査等委員会支援室のスタッフは、監査等委員でない取締役の指揮命令を受けず、監査等委員会の指揮命令に従うものとされている。また、人事異動・考課等は監査等委員会の同意の下に行うものとされており、執行部門からの独立性と監査等委員会支援室のスタッフに対する監査等委員会の指示の実効性を確保することが図られている。

(4) 執行役員

当社は、取締役会の一層の活性化を促し、取締役会の意思決定及び業務執行の監督機能と各事業部の業務執行機能を明確に区分し、経営効率の向上を図るため、2001年5月以来執行役員制度を導入している。

本調査開始時点の2026年2月26日時点の当社の執行役員は11名（うち4名が取締役兼務）であったが、2026年6月23日現在は、執行役員は9名（うち3名が取締役兼務）である。

当社では、業務執行について執行役員が議論・諮問する場として経営戦略会議が毎月定例で開催されており、経営戦略会議において執行役員の業務執行が取締役会の決定に従ったものとなっているかが検証されている（上記(1)の図を参照）。

(5) 監査部

当社は、内部管理体制強化を目的として、監査部を設置しており、2025年6月23日現在の所属人員は7名である。

監査部は、リスクベースによる重要性に基づき内部監査を行い、その結果を「内部監査報告書」として代表取締役社長に報告するとともに、「発見事項」として被監査部門にフィードバックし、是正の必要のあるものについては指導を行い、管理体制の強化を図っている。また、内部監査の結果を取締役会・監査等委員会に対して報告す

るとともに、監査等委員会と連携し、監査等委員会の監査を補助する役割も担っている。

加えて、上記(3)で記載のとおり、監査等委員会、監査部及び会計監査人は、三様監査報告会を定期的に行い、各種の情報・意見交換を行っている。

(6) コンプライアンス委員会

当社は、取締役執行役員管理本部長を委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、3 か月に 1 度定期的に行っている。

コンプライアンス委員会では、コンプライアンスを社内に定着させるための仕組み（コンプライアンス・プログラム）の策定が決議され、社内への周知・徹底が図られるとともに、プログラムの定着状況がフォローされている。また、コンプライアンス委員会は、必要に応じて、取締役会への報告・勧告を行っている。

なお、コンプライアンス委員会とは別に、各部門にはコンプライアンス担当者が設置され、部門レベルのコンプライアンス・プログラムの徹底が図られている。

(7) 内部通報に関する規程・制度

当社は、コンプライアンス・プログラムの一要素として、2006 年以降、内部通報制度である「公益通報者保護規程」を制定している。

同規程によれば、この窓口は人事・総務部に設置され（同第 2 条）、窓口を利用できる者には、当社及び関係会社の役職員が含まれ（同第 4 条）、通報者は、電話・電子メール・FAX・書面及び面会の方法によって同窓口を利用でき（同第 3 条）、匿名でこれを利用することも可能である。これに加え、国内拠点では、2015 年に社外弁護士への通報窓口が設けられている。これらの窓口や通報・相談方法はイントラネットへの掲載、ポスター掲示などで周知されている。

また、当社グループでは、海外拠点では 2023 年 12 月以降、国内拠点では 2025 年 12 月以降、国内外の拠点で共通して利用できる専門業者による外部システムを利用した外部通報窓口（多言語対応、24 時間 365 日利用可能）が設置されている。

以上により、当社グループの役員、従業員（派遣社員を含む。）や、取引会社の労働者が通報主体となることができ、法令違反、各種ハラスメント、機密漏洩等の行為や違反するおそれのある行為が発見された場合、社内若しくは社外窓口にて、実名又は匿名にて通報・相談を行うことが可能になっている。なお、2026 年 3 月時点で、上記外部システムを通じてなされた通報の件数は 6 件である。

なお、2023 年 12 月以前には、海外拠点が利用できる外部通報窓口は整備されておらず、現地駐在員に対して任意にメールで通報がなされることがあったものの、当社

の所管部門等において当該メールが管理されるようなことはなかった。

4. 経理・会計に係る管理体制

当社は、連結財務諸表及び財務諸表の適正性を確保するため、有限責任監査法人トーマツと監査契約を結び、会社法及び金融商品取引法に基づく会計監査を受けている。

また、監査等委員会も、会計監査人から各事業年度の監査計画、監査体制及び監査結果について報告を受け、必要に応じて会計監査人と情報や意見の交換を行っている。

当社においては、経理規程によって経理に関する基準等が定められている。例えば、同規程第5条は、当社の経理部長を経理責任者とし、経理業務担当課長を各会計単位における経理事務責任者とする旨、及び、経理事務責任者は経理責任者を補佐し、①金銭の出納及び保管、②会計主要伝票及び帳簿の保管等の業務を遂行することとする旨を定めている。

5. 輸出入・税関に係る管理体制

当社グループは、「イリソグループ企業行動憲章」などにおいて、あらゆる場面で法令と企業倫理を遵守して業務を遂行することをうたっており、法令と企業倫理の遵守は経営の根幹であるとする旨を表明しつつ、税務対応として、①法令順守、②透明性の確保、③税務当局との関係性（の適正な構築）、④不当な納税回避措置の防止を行う旨を表明している。

また、当社グループは、上記企業行動憲章同細則において、贈収賄の防止に関する取組として、国内外を問わず、営業上の不正な利益を得るためや事業又は事業上の便宜の獲得又は維持を目的として、仕入先、公務員等に対し、賄賂や金銭その他の供与及び要求、受取を行わないことを宣言している。

2026年4月1日から、当社においては「贈賄防止規程」を制定し、当社グループにおいては「IRISO Group Anti-Bribery Manual」を制定することで、当社グループの事業を遂行する国・地域に適用され得る贈収賄の禁止に関する法令等を遵守し、公務員等への賄賂の授受を禁止するとともに、当社グループが関わる事業における贈収賄を排除し、清廉な事業遂行を確保することを図っており、さらに、当社グループを代理して事業又はその一部を遂行する者や当社グループの取引相手に対しても、これら贈収賄の禁止に関する法令等の遵守を求めているとのことである。

加えて、当社における人事・総務部門は、年に1回本社各事業部門及び海外子会社の事業における腐敗リスクが想定されるケースをリスクアセスメントで実施・分析

し、注意喚起を行っている。各事業部門及び海外子会社での腐敗防止の取組に対しては、監査部門による内部統制監査、業務監査、ISO 監査の中で腐敗防止の観点で定期的な相互チェックを行い、社長及び取締役へ報告が図られている。

6. 海外拠点に係る管理体制

(1) 当社グループのセグメント設定と海外拠点の状況

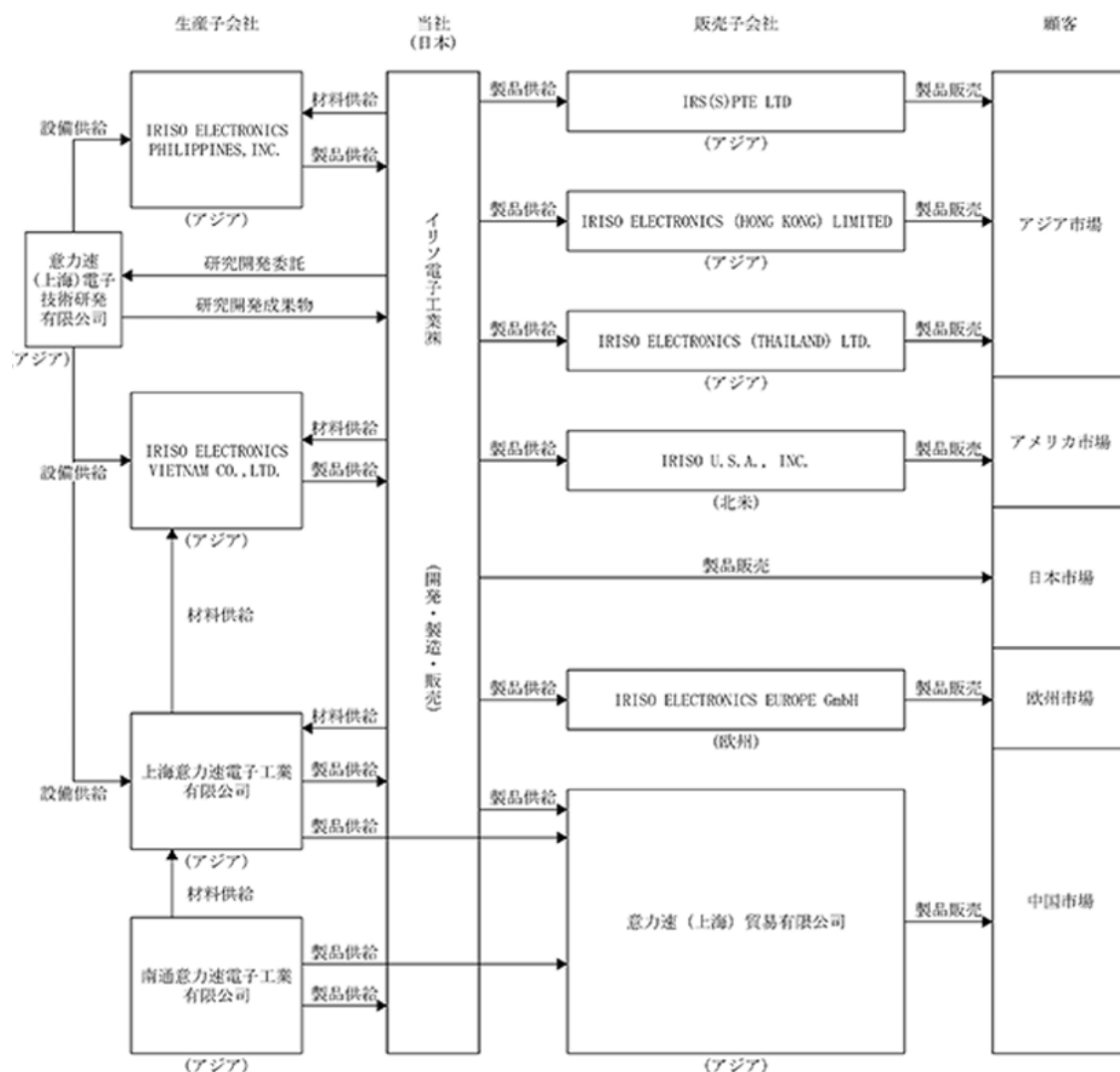
当社グループは、国内及びアジアに生産拠点を有し、製品の販売については、国内市場を当社が、国外市場を国外の販売子会社が担当している（以下、国外の子会社との関係で、当社を「**本社**」ということがある。）。国外の連結子会社は、地域ごとに、アジア（主に中国、シンガポール、タイ、フィリピン、ベトナム）、欧州（ドイツ）、北米（米国、メキシコ）に分類され、当社グループは、4つの地域（日本、アジア、欧州、北米）を会計上の報告セグメントとして設定している。

生産拠点については、当社は生産子会社4社（上海意力速電子工業有限公司、IRISO ELECTRONICS PHILIPPINES, INC.、IRISO ELECTRONICS VIETNAM CO., LTD.、南通意力速電子工業有限公司）に材料の供給を行い、生産子会社4社は当社仕様に基づき多極コネクタを製造し、当社に製品を供給している。これに加え、生産子会社4社の間では、南通意力速電子工業有限公司が上海意力速電子工業有限公司に材料を供給し、上海意力速電子工業有限公司はIRISO ELECTRONICS VIETNAM CO.,LTD.に材料の供給を行っている。一部の生産子会社は、販売子会社及びユーザーに対して直接販売も行っている。

次に、販売拠点としては、販売子会社6社（IRS (S) PTE LTD、IRISO ELECTRONICS (HONG KONG) LIMITED、IRISO U.S.A., INC.、IRISO ELECTRONICS EUROPE GmbH、意力速（上海）貿易有限公司、IRISO ELECTRONICS (THAILAND) LTD.）が存在し、当社及び生産子会社から製品の供給を受け、その販売を行っている。

また、当社は、意力速（上海）電子技術研発有限公司に、多極コネクタの設計及び設備の研究開発の委託を行っている。

当社グループの事業における当社及び主要な生産子会社及び販売子会社の位置付け及びセグメントとの関係は、おおむね以下のとおりである。



(2) 海外拠点の所管部署及び管理状況（決裁プロセス等を含む。）

当社は、「関係会社管理規程」において、①当社及び当社の連結子会社が合計して発行済み株式の総数又は出資総額の 50%を超える所有をしている会社、並びに②本社及び本社の連結子会社が合計して発行済み株式総数又は出資総額の 20%以上 50%以下を所有し、業務上継続的に密接な関係を有し、実質的に経営権を支配している会社を「関係会社」と定義しており（当社関係会社管理規程第2条）、関係会社に対する管理の基本方針として、①遵法精神を第一義とし、②当会社グループの全体最適を優先し、③関係会社の責任と権限の範囲内で自主経営を尊重することを掲げている（同第3条）。

当社における関係会社の管掌部門としては、製造関係会社については製造本部、販売関係会社については営業統括本部、研究開発関係会社については技術本部が、それ

ぞれ管掌し、各管掌部門が予算策定の支援も行っているが（同第4条）、全社的なコーポレート・ガバナンスの観点からの関係会社における管理は、本社管理本部が行っている（同第5条）。

関係会社においては、「重要な資産の取得、処分、譲渡及び貸与」や「重要な契約及び事業上の協定」、「四半期、期末決算及び配当」、「その他経営に影響を及ぼすと想定される事項」等については、当社の「管掌部門と協議のうえ、事前に管理部門に手続を行い、当会社の承認を得」ることとされており（同第6条）、「決算書類」、「重大な事故、災害、訴訟」、「その他経営上重要と判断されること」等は、「速やかに」本社の「管掌部門及び管理部門に報告すること」とされている（同第7条）。

7. 内部監査に係る体制

当社における内部監査は、①業務監査（ガバナンス、リスク・マネジメント及び内部統制（コントロール）の各プロセスの妥当性、有効性、業務の効率性において、客観的・独立的な評価を提供するものである。また、業務活動が法令及び諸規程に準拠した適正な組織・制度を通じ経営目的達成のために正当、かつ合理的に運営されているか否かを検証することをいう。）、②会計監査（会社の取引が正当な証拠書類により事実に基づいて処理され、帳票が諸規程に従い適正に記録され、かつ取引の実態を正しく表示しているか否かを検証することをいう。）、③特別監査（経営者より特命があった場合は、臨時に特別監査を実施する。この場合は、被監査部門に対して実施通知をせずに監査を行うことができる。）と定義・分類されている（当社内部監査規程第5条）。

上記3・(5)のとおり、内部監査は、監査部によって行われるところ、「監査部門長は内部監査計画を策定し社長の承認を得」て（同第6条）、同「内部監査実施計画に基づき、質問、書類による『書面監査』、データ分析による『データ監査』、及び訪問による『実地監査』又はこれらの併用によって」内部監査が実施される（同第7条）。

その後、「内部監査担当者は内部監査終了後速やかに内部監査結果について調書及び『内部監査報告書』を作成し、監査部門長の承認を得て社長に提出し報告を行」うとともに（同第8条）、「内部監査報告は、取締役会、監査等委員会においても行われ、必要に応じて、会計監査人とも情報の共有を行い」、「必要に応じて、被監査部門の管掌役員、部門長に対しても行う」こととされている（同第8条第1号、第2号）。

そして、「監査部門長は『内部監査報告書』に基づき被監査部門に対して改善措置等を求め」るなど、被監査部門へのフィードバックを行うこととされている（同第9条）。

第3 事実経緯

1. A 事案

(1) A 事案の概要

2008 年 11 月から開始していた当社グループの A 工場における労働紛争事件（以下、第 3 において「**本件事件**」という。）について、①2021 年 3 月の A 国高等裁判所判決にあたって、当時、A 現地法人の顧問弁護士であった X 弁護士（以下「**訴訟担当弁護士**」という。）が裁判官らに「ロビー活動」と称した働きかけをするための原資となる可能性があることを認識し、又は容易に認識し得たにもかかわらず、同弁護士からの請求に基づき、同弁護士に日本円換算で約 2,700 万円（■■■）の金員を支払った。また、②2025 年 8 月の A 国最高裁判所判決にあたって、同弁護士が再び裁判官らに「ロビー活動」と称した働きかけをするための原資となる可能性があることを認識し、又は容易に認識し得たにもかかわらず、同弁護士からの請求に基づき、同弁護士に日本円換算で約 5,000 万円（■■■）の金員を支払った。

(2) A 工場の業務の概要

(i) 概要及び業務内容

A 工場は、当社の製造子会社である A 現地法人によって運営されており、その沿革は以下のとおりである。2026 年 6 月末日時点で、■■■名の正規社員及び■■■名の臨時工員が所属している。

西暦	出来事
■■■	■■■
■■■	■■■
■■■	■■■
■■■	■■■
■■■	■■■
■■■	■■■
■■■	■■■
■■■	■■■
■■■	■■■

[REDACTED]
 [REDACTED]
 [REDACTED]
 [REDACTED]

(ii) A 工場の責任者

A 工場の責任者は、工場長である役職 A である。また、その補佐役として、副工場長である役職 B が置かれることがある。

当社の人事記録によると、A 事案の当時の役職 A 及び 役職 B は、以下のとおりである²。

<役職 A>

姓 名	姓 名	姓 名	姓 名	姓 名	姓 名	姓 名	姓 名	姓 名	姓 名	姓 名	姓 名	姓 名	姓 名	姓 名	姓 名	姓 名	姓 名	姓 名	姓 名	姓 名	姓 名	姓 名	姓 名	姓 名	姓 名	姓 名	姓 名	姓 名	姓 名	姓 名	姓
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--

＜役職 B＞

■■■■■ ~ ■■■■■ c氏

なお、a氏によれば、a氏が役職Aを務めていた期間は[]
[]、a氏は、当該期間中、A工場には駐在せず、基本的に、当社の本社に出勤し、A工場現地と原則として週1回定期的に打合せを実施することにより役職Aとしての執務を行っていたとのことである。このため、後述のとおり、本件事件に係る訴訟担当弁護士からの請求への対応等、臨時的に決裁が必要な案件についてはa氏が対応していたが、基本的な現地オペレーションや現地でのサインの対応等は、役職Bであるc氏に委ねていたとのことである。

(3) A工場における労働紛争事件の経緯

(i) 労働紛争事件の経緯

当社において報告されていた本件事件の経緯は、以下のとおりである。

2 なお、 年 月 日に a 氏が役職 A に着任する前は、b 氏が A 工場役職 A を務めていた。また、 。

	年月日	管轄機関／発生事由
⑫	2015 年 5 月	➤ 高等裁判所 ➤ 高等裁判所 (■■■) による A 現地法人及び q 共同組合の不服申立ての棄却 ➤ s 仲裁事務所による再審議決定
⑬	2019 年 7 月	➤ s 仲裁事務所 ➤ s 仲裁事務所が q 組合員側の主張を一部認め、A 現地法人及び q 共同組合に対して■■■■ (金額) 並びに損害金及び弁護士費用■■■ (金額) の各員■■■ (金額) の支払を命じて結審 ➤ 不当解雇及び単純労働者派遣の疑義については言及されている
⑭	2019 年 7 月	➤ t 委員会 ➤ A 現地法人及び q 共同組合が不当解雇との文言の削除を求め再審要望書の提出
⑮	2019 年 9 月	➤ t 委員会 ➤ t 委員会が A 現地法人及び q 共同組合の主張を一部認め、損害金の全額減額 ➤ ■■■ (金額) の支払に金額を変更し結審
⑯	2019 年 7～9 月	➤ t 委員会 ➤ q 組合員側が、金額を不服として、不当解雇及び単純労働者派遣に項目を絞り、再審要望書を t 委員会に再提出
⑰	2019 年 9 月	➤ A 現地法人の訴訟担当弁護士より、金額ではなく、不当解雇及び単純労働者派遣に焦点が移っているためリスクがあり、示談の提案を受け、即日示談の交渉に入ることの決定
⑱	2019 年 11 月	➤ q 組合員側から、示談の場合の示談金として、■■■ (金額) の要求ありとの一報を受ける ➤ 上記につき協議し最悪■■■ (金額) 支払についてやむなしの内容を伝える
⑲	2019 年 12 月 13 日	➤ t 委員会 ➤ t 委員会が q 組合員側の主張を認め、不当解雇の認定 ➤ A 現地法人及び q 共同組合に■■■ (金額) の支払を命じて結審

	年月日	管轄機関／発生事由
⑳	2019 年 12 月 23 日	➤ t 委員会 ➤ ㉑と㉒が別件扱いとなったことから A 現地法人側に再審要望書を提出する権利の発生 ➤ A 現地法人の訴訟担当弁護士チームが提出に向け作業開始し、23 日までに再審要望書を提出の予定
㉑	2020 年	➤ 高等裁判所 ➤ t 委員会から高等裁判所に審理の移管の決定 ➤ ㉒で 2 件に分かれていた A 現地法人側と q 組合員側の再審理が A 現地法人の訴訟担当弁護士の活動により一本化され、審理再開
㉒	2021 年 3 月 24 日	➤ 高等裁判所 ➤ 高等裁判所が不当解雇には当たらないとして、2019 年 t 委員会による㉑の判決の不支持 ➤ 実質 A 現地法人側及び q 共同組合側の勝訴 ➤ ㉑にて結審された■■■（金額）の支払義務のみ A 現地法人側及び q 共同組合側に認定
㉓	2021 年 4 月	➤ 最高裁判所 ➤ q 組合員側が高等裁判所の判決を不服とし最高裁判所に上告したことによる係争の継続
㉔	2022 年 4 月	➤ 最高裁判所 ➤ q 組合員側の上告について、最高裁判所への規定金額の支払が遅延している模様 ➤ 上記により約一年経過後の 2022 年 4 月 6 日時点で最高裁判所での審議が開始されていない
㉕	2024 年 3 月	➤ 最高裁判所 ➤ 審議再開の告示 ➤ A 現地法人の訴訟担当弁護士に裁判に向けた活動再開の依頼
㉖	2025 年 7 月	➤ 最高裁判所 ➤ 裁判の結審に向けて A 現地法人の訴訟担当弁護士による状況報告 ➤ 上告却下を促す方針
㉗	2025 年 8 月	➤ 最高裁判所 ➤ 上告却下の結審を 8 月 26 日の週に出すとの連絡

最高裁判所の判決書によれば、最高裁判所は、2025 年 8 月 18 日付けで、2021 年 3

月 24 日付けの高等裁判所における Case No. ■■■, ■■■ 及び■■■ の判決を、一部修正を加えた上で維持し、単純労働者派遣（労働のみの請負）でも不当解雇でもないとして、q 組合員側の上告を棄却する判決を下した。そして、最高裁判所は、s 仲裁事務所に対し、金銭給付総額の計算を行うよう命じた。

(ii) A 現地法人の訴訟担当弁護士の起用の経緯

A 現地法人は、2008 年 7 月 31 日付けで、訴訟担当弁護士の所属する u 法律事務所との間で、同年 8 月 1 日から、顧問料月額■■■（金額）で、顧問契約を締結した（その後、2014 年 2 月 1 日から顧問料が月額■■■（金額）に増額された。）。同顧問契約において、通常法律相談以外にも、代理業務を依頼することができることとされており、その場合には、当該顧問料とは別に、実際の業務時間に基づき報酬を請求することとされている。

そして、2008 年 9 月、A 工場が q 共同組合との間の業務委託契約を解約したことにより、同年 11 月、本件事件が開始した。

A 現地法人は、訴訟担当弁護士に本件事件の対応を依頼した。

(4) 2021 年の訴訟担当弁護士への金銭の支払の状況

(i) 2021 年以前の訴訟担当弁護士による説明及び報酬の支払

d 氏によれば、同氏は、2016 年 6 月に A 工場に赴任して以降、本件事件を担当することとなった。d 氏が着任する前は A 工場の役職 A が本件事件を直接担当していたが、係争中であり結論も出ておらず、ほぼ会社として対応すべきことがなく、事実上、誰も担当していないというのが実情であったとのことである。d 氏が本件事件の担当となった後は、裁判に動きがあった際に、訴訟担当弁護士のアポイントを取って打合せを実施したり、電話をしたりといった形で連絡を取っていたとのことであり、後述のとおり、2021 年 3 月に訴訟担当弁護士から請求を受けて支払うまでの間は、顧問料以外には、訴訟担当弁護士に対する支払は行われていなかったとのことである。

そうした中、本件事件が、2020 年、t 委員会から高等裁判所に移管されたところ、d 氏が作成した資料によれば、t 委員会の結審直後の 2019 年 12 月 16 日、訴訟担当弁護士と A 工場役職 F の d 氏との間で会議が行われたものとみられる。その会議の場で、d 氏は、同弁護士から、概略、以下のとおりの説明を受けたものとみられる。

- ・ 今回の件では■■■（金額）の罰金について命令書の発行元の仲裁委員とつながりがなく、ロビー活動が間に合わなかった。

- ・ サインをしている 4 名の中の 3 名は知人であるが罰金の金額まで把握できておらず、弁護士への事前連絡なしに結審となってしまった。
- ・ 上記の 4 人全てに連絡が取れており、ロビー活動を開始している。係争継続時には何らかの減額をできると考えている。
- ・ 当社側に満足いくような結審を得るには、当社に有利な仲裁員（裁判官）へ審理が渡る必要があり、その場合は全額とは言わずとも金額は大きく下げられると考えている。
- ・ 現状は再審要望書を提出しロビー活動の時間を稼ぐことが先決、再審要望書の提出により 1 月末又はそれより先まで結論を延期できる。
※延期するために工作費用が必要になる場合もある。

(ii) 2021 年の訴訟担当弁護士による打診及び要求

本件事件の高等裁判所判決の直前の 2021 年 3 月 3 日、訴訟担当弁護士と d 氏との間で会議が行われた。当委員会のヒアリングに際し、d 氏は、その会議の場で、訴訟担当弁護士より、裁判の経過、結審が見込まれる時期、ロビー活動をすること、費用がかかっているので支払をしなければならない、といった話はあったが、「裁判官を取り込む費用」という話は明確にはなかったと記憶している旨、供述した。一方、c 氏が、2021 年 3 月 30 日に宛先を c 氏自身とし、件名を「1/19」として送信したメールに、以下のとおりの記載が存する（強調は当委員会による。）。

3/2

（中略）

労務裁判で弁護士と接見予定。() 3/3

（中略）

3/4

（中略）

Labor Cart 2000 万円(裁判官の取込み)

（後略）

このメールには、2021 年 1 月 19 日から同年 3 月 30 日までの間に業務上発生したものとみられる事項等が、ほぼ日次で記載されているところ、c 氏によれば、当時、何らかの形で業務の記録を残すべく、備忘を兼ねて自分宛にメールを送信することになっていたとのことである。c 氏によれば、「Labor Cart 2000 万円(裁判官の取込み)」

との記載の意味についての記憶はないとのことであるが、当該メールは c 氏が当時作成していた実質的な執務記録であることから記載内容の真実性に一定の信頼をおけること、「労務裁判で弁護士と接見予定。() 3/3」との記載は訴訟担当弁護士と d 氏との間で行われた 2021 年 3 月 3 日の会議と整合すること等に鑑みると、当該会議の翌日である同月 4 日に、当時、A 工場の役職 B として d 氏の上司であった c 氏が、d 氏から前日の訴訟担当弁護士との会議に関して報告を受けた内容を、そのまま記載したものであると考えるのが自然である。したがって、同月 3 日、訴訟担当弁護士との会議の場で、d 氏は、同弁護士から、「裁判官の取込費用」として 2,000 万円を提示されたものとみられる。

その後、A 工場は、同月 17 日に、訴訟担当弁護士より、同月 15 日付けの請求書を受領した。当該請求書には、本件事件の事件名とともに、総額 の金額の記載があるのみで、請求額の内訳や明細は一切付されていなかった。

(iii) 本社への報告及び社内検討の状況

2021 年 3 月 9 日、d 氏は、宛先を a 氏及び b 氏とし、CC 先を c 氏とした「労務裁判の件」と題するメールにより、「弁護士より対応費用に関する連絡があった為、出来れば 10 日水曜日以降、今週中に Teams でのミーティングを実施頂いたくご都合のつくお時間をご教示お願いいたします。」と連絡した。当該メールで要請された Teams 会議は、同月 10 日又は 11 日に実施されたものとみられるところ、この点に係る関係者の供述は、要旨、以下のとおりである。

d 氏	➤ A 国側からは c 氏、d 氏が、本社側からは、当時社長であった e 氏のほか、a 氏、b 氏が出席していたと記憶している。なお、Teams 会議であったため、本社側に、上記の他に出席者がいたかどうかは不明。 ➤ 裁判があつて費用がかかったため、弁護士から当該金額を請求された旨を説明した。c 氏、d 氏には決裁権限がなく、かつ、役職 A の a 氏も現地に駐在していなかったため、決裁を仰ぐという趣旨であった。 ➤ 以前から、この裁判の関係で弁護士に裁判費用を支払わなければならないということは、メンバー全員が認識していた。いつかは来るであろう裁判費用の請求が来たということを説明した。 ➤ 計算根拠や内訳の説明はしておらず、総額を説明しただけであり、それに対し、「そうであれば稟議書を起こしてください。」という反応があった。
c 氏	➤ d 氏が裁判の状況と費用について説明していた記憶がある。

	➤ a 氏や b 氏の反応は具体的には覚えていないが、ネガティブな反応ではなかったと記憶している。「これはだめだ」というような反応ではなかったと思う。 ➤ ただ、a 氏と b 氏の 2 人が d 氏から説明を受けただけで、それでよいという話にはならなかったと認識している。というのも、金額基準からすれば、これは社長決裁になるはずだと思っていたためである。 ➤ そのため、その場では「本社側で相談する」という話だったと思う。
b 氏	➤ d 氏、a 氏は参加していた。c 氏も参加していたと思う。e 氏は参加していたかもしれないが、記憶が定かでない。 ➤ 裁判が始まったという話を聞いた。その他に記憶に残っているものはない。費用の話等は、出ていたかもしれないが記憶が定かでない。
a 氏	➤ d 氏が参加していたか否かは記憶にないが、c 氏と b 氏は参加していた。e 氏は参加していなかったと思う。 ➤ 3 月末までだったか、お金を払わないといけないという話をしたように思う。
e 氏	➤ 当該 Teams 会議には参加していない。

このように、当該 Teams 会議に、当時当社の社長であった e 氏が参加していたか否かについて、上記のとおり、関係者の供述が一樣でない。もっとも、明確に e 氏が参加していたと供述したのは d 氏のみであること、並びに、後述のとおり、2021 年 3 月 17 日に a 氏及び b 氏が e 氏に説明を行ったとみられるところ、仮に、当該 Teams 会議に e 氏が参加していたとすれば改めて同月 17 日に説明を行う必要性に乏しかったと考えられること等からすると、当該 Teams 会議に e 氏は参加していなかったと考えるのが合理的である。

また、当該 Teams 会議において説明された内容についても、上記のとおり、関係者の供述が一樣でない。もっとも、上記(ii)のとおり、2021 年 3 月 3 日の訴訟担当弁護士との会議の場で、d 氏は同弁護士から裁判官の取込費用として 2,000 万円を提示され、翌日、c 氏にも説明しているとみられる。そうすると、c 氏と d 氏が当該内容を自身ら限りとし、a 氏及び b 氏に対して説明しない合理的な理由に乏しく、当該 Teams 会議の場において、a 氏及び b 氏に対しても、弁護士からの請求の少なくとも一部が「裁判官の取込費用」であるとの説明が行われた可能性が高い。

そして、訴訟担当弁護士から同月 15 日付けの請求書が届いたことから、d 氏は、同月 17 日 10 時 57 分に、宛先を a 氏及び b 氏、CC 先を c 氏として、当該請求書を添付し、本文に「**標題件、先の労務裁判における裁判費用として下記が来ています。稟議を上げますが、弁護士より至急の振込を要請されております。**」と記載したメールを送信した（強調は当委員会による。）。

また、d氏は、上記メール送信の約30分後である同日11時29分に、上記メールに続けて、宛先をa氏及びb氏、CC先をc氏として、上記(3)・(i)の①から②までの経緯（「■■■ (q 共同組合) の組合員による労働訴訟の経緯」と題するシート）及び上記(i)の2019年12月16日に行われた訴訟担当弁護士との会議の内容（「12月16日弁護士接見内容」と題するシート）からなるExcelファイルを送信した。その際、d氏は、メール本文に、「現在までの時系列を列記しました。**文章の内容がよくない為、公式な説明資料には使えません。**」と記載した（強調は当委員会による。）。

その後、同日12時59分に、a氏は、上記d氏の同日11時29分のメールに対する「全員に返信」の形で、「■■■ (d氏) 社長に説明し支払い了解頂きました。社内、社外の処理進めて下さい。」と記載したメールを送信した。

かかる2021年3月17日のd氏とa氏とのメールのやり取りからすると、d氏が最初のメールを送信した10時57分から、a氏が返信した12時59分までの間に、a氏からe氏に対する説明が実施された可能性が高い。もっとも、当該e氏に対する説明の内容については、以下のとおり、関係者の供述が様でなく、e氏に対して、説明された具体的な内容について認定することは困難である。

b氏	➤ d氏からの10時57分のメールと、これに対するa氏の12時59分のメールの間に、a氏と一緒にe氏に説明した。 ➤ どんなことを説明し、どのような了解を得たかは記憶にない。 ➤ a氏と一緒に支払の了解をとりに行ったが、その弁護士費用が何なのかといった内容について説明、相談していたということはなかったと思う。弁護士費用の請求が来ているという説明をし、すぐに了解を得られたのだったと思う。
a氏	➤ 時系列表（「■■■ (q 共同組合) の組合員による労働訴訟の経緯」と題するシート）をe氏に見せて、口頭で、良いですかと確認した。弁護士接見内容（「12月16日弁護士接見内容」と題するシート）についても、見せていると思う。別段、当時、弁護士接見内容について隠さなければならない理由がなかったと思うので。 ➤ 普段、特段急ぐ必要がない稟議については、直接e氏に説明するようなことはなく、説明してほしいと言われたときのみ対応していたが、本件は急がなければならないということだったので、こちらから直接e氏に話をしに行った。
e氏	➤ 口頭で報告を受けた可能性はあり、おそらく受けたのであろうが、はっきりとは記憶にない。 ➤ 請求書を見た記憶はない。

	➤ 時系列表（「■■■ (q 共同組合) の組合員による労働訴訟の経緯」と題するシート）自体は見た記憶があるが、2021 年よりも前のタイミングで、当時の管理本部長から説明を受けた際に見たのではないかと思います。 ➤ 「ロビー活動」が必要であるとか、「工作費用」といった話を聞いた記憶はない。 ➤ 2021 年 3 月 17 日 12 時 59 分に a 氏が d 氏宛に送信したメールを見る限り、「わかった。それじゃあ支払ってしまったら。」と回答したということではないかと思います。
--	--

(iv) 決裁・承認・支払実行

d 氏は、上記(iii)のとおり、a 氏から支払処理を進めるよう指示を受けた同月 17 日に、稟議書を起案した。当該稟議書には、概略、以下の内容が記載されており、おおむね上記(3)・(i)の①から④までの経緯が記載された資料（「■■■ (q 共同組合) の組合員による労働訴訟の経緯」と題するシート）が添付されていた。

件名	: 2008 年度労使裁判に関する費用の件
説明・詳細理由	: ■■■ (A 工場) において、2008 年度より継続している労使裁判の高等裁判所結審が 3 月末に予定されており、上記に関する弁護士費用の支払いを実行したく 稟 申 し 上 げ ます。
支払対象	: 2008 年度より継続する裁判に関する弁護士費用。
支払総額	: 26,977,318 円 (■■■ (金額) @ 予算レート ■■■)

当該稟議について、稟議システム (X-Point) の履歴を参照すると、d 氏（申請者）→c 氏（承認）→a 氏（承認）→f 氏（承認）→a 氏（承認）→c 氏（承認完了）という順序で回付されており、最終的に 2021 年 3 月 19 日に a 氏が決裁したことになる。

なお、この 2021 年の支払に関する決裁について、A 事案に関連した当委員会のヒアリングに応じた当社の役職員は、一様に、支払額に照らすと、本社長（e 氏）の最終決裁が必要であったはずであり、当時、A 工場役職 A であった a 氏による最終決裁となっている点に違和感があると供述している（一部の役職員は、稟議が開始された当初は、稟議システム (X-Point) により、自動的に e 氏が最終決裁者となるフォーマットが指定されていたにもかかわらず、なぜか、途中から a 氏が最終決裁者となるフォーマットに変更されたと供述している。）。また、管理本部の g 氏らが作成した 2025 年 11 月 25 日付け「当社の抱える問題」と題する報告書において、「本件は、約 27 百万円の支払いであり、本来であれば、本社稟議が必要となるにも関わらず、当

時管理本部長であった f 氏が関連部門として合議していることを除き、A 工場内の稟議で完結しております。」として、決裁基準に従った決裁がなされていなかったのではないかとの問題提起がなされている。この点につき、2021 年の支払に係る稟議が行われた時点において、決裁権限が規定された職務権限規程別表上、要旨、以下のとおりの定めがあった。

項 目	最終決裁者
< 本社 >	
1) 経営上重要な訴訟の提起・応訴、 解決方法、弁護士の選任	本社取締役会
2) その他の訴訟	本社社長
< 関係会社 >	
1) 経営上重要な訴訟の提起・応訴、 解決方法、弁護士の選任	(本社取締役会) 関係会社取締役会 ³
2) その他の訴訟	関係会社経営責任者

当社によれば、職務権限規程別表上、取締役会決議が必要とされる「経営上重要な訴訟の提起・応訴、解決方法、弁護士の選任」の定義についての明確な基準が定められておらず、振り返って、2021 年の支払につき、当該項目に該当するものとして、本社取締役会の決議及び関係会社取締役会の決議が必要であったと考える余地もある一方、過去、訴訟案件に関して、取締役会決議が行われた事例は見当たらず、訴訟案件については、稟議により決裁を得る（すなわち、職務権限規程別表上の「その他の訴訟」の項目で処理する）運用が定着していたとのことである。このため、本件において、関係者が意図的に本社取締役会の決議及び関係会社取締役会の決議を回避したという事情はないと思われるものの、職務権限規程別表上の「経営上重要な訴訟の提起・応訴、解決方法、弁護士の選任」という項目が実質的に機能しない状態となっていたという点で、課題があったと認識しているとのことである。

そして、当社の稟議は、申請者が起案した稟議を稟議システム (X-Point) に入力すると、システムにより承認ルートが自動的に設定されるところ、システム上は、「経営上重要な訴訟の提起・応訴、解決方法、弁護士の選任」と「その他の訴訟」とが区分されずに「訴訟」で一括りとなっており、申請者が関係会社の「訴訟」を選択したことから、システムにより関係会社の「その他の訴訟」の項目の決裁基準に従い、当時、A 工場の経営責任者たる役職 A であった a 氏を最終決裁者とする承認ルートが設定されたものとみられるとのことである。

³ 本社の取締役会決議による承認の上で関係会社の取締役会決議による最終承認を要することとされている。

もっとも、当時の職務権限規程別表を参照すると、例えば、関係会社における「経費の支出」に係る項目は、おおむね、金額が 1,000 万円以上のものについて、本社社長の決裁を要するものとされている。そのため、上述のとおり、ヒアリングに応じた役職員が一樣に、金額的に本社社長の最終決裁が必要であったのではないかと、この認識であったように推察される。一方、上述のとおり、職務権限規程別表上の「経営上重要な訴訟の提起・応訴、解決方法、弁護士を選任」という項目が実質的に機能しない状態となっていたことから、関係会社に関する訴訟は、事実上全て、関係会社の「その他の訴訟」として、金額や重要性のいかんにかかわらず関係会社の経営責任者の決裁で足りる事項として運用されてしまう状態となっており、決裁基準が歪な状態にあったと考えざるを得ない。この点は、当社としても、2025 年 11 月 25 日付け「当社の抱える問題」と題する報告書における上記問題提起後の社内検証により、同様の認識に至った様子である。

そして、2021 年 3 月 17 日、訴訟担当弁護士には、請求書どおり■■■（金額）が振込送金された。

(v) 支払後の状況

2021 年 3 月 24 日、本件事件に関して、高等裁判所より、A 現地法人側の実質勝訴の判決が出た。

同月 29 日、d 氏は、宛先を a 氏及び b 氏とし、CC 先を c 氏としたメールにより、上記判決の結果を報告した。

同年 4 月 12 日、訴訟担当弁護士から A 工場のローカルスタッフ宛てに当該高等裁判所判決の判決文がメールで共有された。

(5) 2025 年の訴訟担当弁護士への金銭の支払の状況

(i) 訴訟担当弁護士による打診と本社への報告

2021 年 4 月、本件事件について、相手方が最高裁判所に上告した。

その後、2025 年 7 月 22 日、A 工場役職 A の c 氏は、訴訟担当弁護士から、電話で、本件事件の進捗報告を受けた。

そして、翌 23 日、c 氏は、宛先を b 氏のみとし、「A 工場の労務裁判について（現状報告）：再送」と題するメールで、以下のとおり、訴訟担当弁護士による進捗報告の内容を共有した（強調は当委員会による。）。

■■■ (b 氏)

いつも大変お世話になっております。

A 工場の■■■ (c 氏) でございます。

ご多忙のところ恐縮ではございますが、
長期間継続しております労務裁判に関して、
状況のご報告がございます。

昨日、担当弁護士より最新の進捗について報告を受けました。

本件は、2021 年 3 月に高等裁判所にて当社勝訴の判決が出されたものの、
原告側が即時に最高裁へ上告し、その後は実質的に進展が見られない状況が
続いておりました。しかしながら、2024 年 3 月に最高裁から審理再開の
通知があり、**それを受けて弊社側弁護士が改めて裁判所へのロビー活動を
開始しております。**

現在の弁護士の対応方針としましては、これまでの経緯（添付資料ご参照）
を基に、**最高裁に対して上告棄却の方向で交渉を進めている**とのことです。

なお、**今回の弁護士費用は約■■■（約 4,750 万円）**を見込んでおります。

前回の高等裁判所対応時の費用（■■■：約 2,698 万円）と比較して増加
しておりますが、**今回、裁判所にコンタクトするために間に複数の仲介者（判事 3
名）が必要であることが主な要因との説明を受けております。**

本件が最後の労務裁判であり、万が一敗訴した場合、原告側の請求額は現在
すでに約■■■（約 2 億 2,500 万円）を超える可能性があること、また
これまでに要した諸費用も踏まえると、今回の弁護士費用はやむを得ないものと
判断しております。そのため、現時点では引き続き弁護士に上告棄却に向けた交渉
を引き続き継続している状況です。

まだ支払期限や最高裁での最終判断の時期については明確になっておりませんが、
将来的に多額の裁判費用が発生する見込みがあるため、先んじてご報告申し上げた
次第です。

なお、**内容にデリケートな部分を含むため、まずは■■■（役職）宛に個別に
ご報告させていただいております。**

もしお時間をいただけるようでしたら、TEAMS にて口頭でもご説明申し上げたく
存じます。

何卒よろしくお願い申し上げます。

なお、上記メールの題名に「再送」と記載されているところ、c 氏は、上記メール
の送信前に、一度、b 氏に送信したメールを取り消した上で、上記メールを送信して
いる。当該取り消したメールと上記メールとは、ほぼ内容が同一であるものの、僅か

に以下の点が異なっている。

再送前のメール	再送後のメール
前回の高等裁判所での対応の支払った弁護士費用は■■■（金額）（2698 万円）に対しては値上っていますが、理由は裁判所の判事にたどり着くのに仲立人(判事)が 3 名いるために高額になっているとの説明です。	前回の高等裁判所対応時の費用(■■■（金額）：約 2,698 万円）と比較して増加しておりますが、今回、裁判所にコンタクトするために間に複数の仲介者（判事 3 名）が必要であることが主な要因との説明を受けております。
なお、内容にブラックな部分があるため、まずは■■■（b 氏）だけにご報告しております。	なお、内容にデリケートな部分を含むため、まずは■■■（役職）宛に個別にご報告させていただいております。

c 氏は、訴訟担当弁護士からの説明及び b 氏宛の上記メールに関し、概略、以下のとおり、供述した。

- ・ 訴訟担当弁護士からは、今回は最高裁の判事が対象で、直接のコネクションはないが、3 名の判事を仲介者とする事で、最終的に最高裁の関係者とコンタクトを取ることができる、という説明を受けた。
- ・ 仲介者に手数料を支払うため、仲介者が増えることにより、支払額が増えるというように理解した。訴訟担当弁護士も仲介者に手数料を支払うといったことを説明していたと記憶している。
- ・ 2021 年と同じ話だったので、その時はそのように受け止めるしかなかった。
- ・ この費用については、一般的には不正と評価され得る内容に近く、グレーであるという感覚があった。そのため、「デリケートな部分」と表現した。b 氏に対して「デリケートな部分」というぼかした言い方をしたのは、b 氏が 2021 年の経緯をご存じであり、この表現で内容を理解していただけるだろうと考えたためである。それでも内容が伝わらないようであれば、口頭でも説明します、という趣旨で末尾のとおり付記した。
- ・ 再送前のメールで「ブラック」という表現を使ってよいのか、迷った記憶がある。内容としては 2021 年の時と同じで、「ブラック」だと思っていた。ただ、そのように言い切ると、b 氏が気分を害されるのではないかという感覚があった。
- ・ 2021 年の時点で、会社としてこれを進めるという判断が既にされていた。そのため、今回の 2025 年 8 月の支払についても、同じように進めるのだろうという認識があった。もっとも、これを「ブラック」と明確に表現してしまうと、過去の 2021 年の対応についても「ブラックで問題がある」という趣

旨に受け取られかねず、その表現は適切ではないと思い、修正した記憶がある。

- ・ ここでいう「ブラック」とは、日本人の感覚からすると、合法とはいえないのではないかと、という意味である。c氏自身、これはまずいのではないかと考えていた。その認識は、2021年の話を聞いた時からあった。2021年の時に、「これをよしとするのか」と思ったことは、今でも覚えている。また、これを認めてしまうと、今後も同じことが続いてしまうのではないかと考えた。
- ・ ただ、これまで本件事件を担当してきた方や、b氏、a氏はいずれもプロパーであった中、2018年に中途入社し、プロパーではないc氏が、「これはまずいのではないですか」と言えるような雰囲気ではなかった。

これに対し、b氏は、2025年7月28日に、「下記の件了解です。宜しくフォローお願いします。最後とは言え結構な費用が掛かるのですね。非常に残念なことです。が負けるわけにはいきませんので宜しくお願い致します。」と返信した。

また、b氏は、その直後に、a氏に対し、口頭にて、本件事件に関し、弁護士に対する費用の支払が発生する見込である旨を報告した。

(ii) 訴訟担当弁護士による請求と本社への報告及び社内検討の状況

① 訴訟担当弁護士からの請求

2025年8月19日頃、c氏は、訴訟担当弁護士から、SNSアプリのViberで、以下のメッセージを受信した（強調は当委員会による。）。

Supreme Court – We need the petition of ■■■ and company to be dismissed outright to win the case.

I got a call earlier this afternoon that the decision will come out next week.

With tax

■■■ (金額) plus ■■■ (金額) for friend helping us

■■■ (金額) / ■■■ (income tax) = ■■■ (金額)

Plus ■■■ (割合) vat = ■■■ (金額)

Total – ■■■ (金額)

Plus billing of the law office – ■■■ (金額) plus vat = ■■■ (金額)

Grand Total – ■■■ (金額)

次いで、翌 20 日、c 氏は、訴訟担当弁護士から請求書を受領した。当該請求書には、請求額に関し、以下のとおり、記載されていた。

Legal Fees		(金額)
Labor Relations Assistance		(金額)
	Subtotal	(金額)
Plus:	VAT	(金額)
Less:		()
	Total Amout Due Us:	(金額)

このように、純粋な弁護士報酬を意味するとみられる「Legal Fees」と比較して、はるかに高額な「Labor Relations Assistance」が計上されている。

② b 氏に対する説明

請求書を受領したのと同日である 2025 年 8 月 20 日 15 時 45 分に、c 氏は、宛先を b 氏としたメールにより、以下のとおり、報告した（強調は c 氏本人による。）。

██████ (b 氏)

いつも大変お世話になっております。

A 工場の■■■■ (c 氏) でございます。

先月、ご報告しました労務裁判の件について、以下のとおり顧問弁護士より電話があり報告を受けました。

結論は、来週早々に最高裁判所の結審を出す、結審の内容は控訴側への訴え棄却。ついては、弁護士費用として、 （金額）の支払いを準備してほしいとのことです。弁護士事務所からは請求書を手入しております。（添付書類参照）

誤解を防ぐために、以下のとおりメールでも情報をもらいました。

■■■ vs ■■■ (*q* 協同組合) and ■■■ (*A* 現地法人) .

Inc

Past Result

■■■ (s 仲裁事務所) level - Iriso won the case

■■■ (t 委員会) level - Iriso lost the case

Court of Appeals - Iriso won the case

Supreme Court - We need the petition of ■■■ and company to be **dismissed** outright to win the case.

I got a call earlier this afternoon that **the decision will come out next week.**

Attorney fees summary

Legal Fees & Labor Relations Assistance

■■■ (金額)

VAT = ■■■ (金額)

Total - ■■■ (金額)

以上のとおり、2008 年以來の A 国の労務裁判に完全決着をつける最後の段階に入ってきました。前回の裁判でもそうでしたが、内容がデリケートな部分も含むため、まだ■■■ (b 氏) にしかお話しておりません。今後稟議申請を始める前に■■■ (役職)、■■■ (g 氏) には話をしておいたほうがいいかと思いますが、今後の進め方についてご意見を頂ければ幸いです。

③ a 氏に対する説明と稟議発行の了承

c 氏は、上記 b 氏宛のメールの約 20 分後である 2025 年 8 月 20 日 16 時 07 分に、宛先を a 氏としたメールにより、以下のとおり、報告した（強調は c 氏本人による）。なお、当該 a 氏宛のメールの末尾には、上記、c 氏の b 氏宛のメールが転載されていた。

■■■ (a 氏)

いつも大変お世話になっております。

■■■ (c 氏) でございます。

2008 年以來、継続中の労務裁判の件についてご報告があります。

本件は、2021 年 3 月に高等裁判所にて当社勝訴の判決が出されたものの、原告側が即時に最高裁へ上告し、その後は実質的に進展が見られない状況が続いておりました。しかしながら、2024 年 3 月に最高裁から審理再開の通知があり、それを受けて顧問弁護士が改めて裁判所へのロビー活動を開始しておりました。

今朝、顧問弁護士より電話があり本件に関しての進捗報告を受けました。

結論は、来週早々に最高裁判所の結審を出す、結審の内容は

控訴側への訴え棄却。ついては、弁護士費用として、■■■ (金額) の支払いを準備してほしいとのことです。弁護士事務所からは請求書

を入手しております。(添付書類参照)

以上のとおり、2008 年以來の■■■ (A 国) の労務裁判に完全決着をつける最後の段階に入ってきましたので、ご説明した上で弁護士費用の支払いの稟議申請をしたと考えております。

上記 a 氏宛のメールの末尾に「最後の段階に入ってきましたので、ご説明した上で弁護士費用の支払いの稟議申請をしたと考えております。」と記載されているところ、a 氏と c 氏は、当該メールの直後に Teams 会議を実施している。当該 Teams 会議の内容に係る両氏の供述は、以下のとおりである。

c 氏	➤ a 氏は内容を理解されている様子であり、それほど長時間話をした記憶はない。b 氏と同様、細かい経緯を説明しなくても、内容をご理解されているような反応だった。そのため、2021 年 3 月の時と同じことなのだと理解されているように感じた。 ➤ また、a 氏からは、「これは高いよね」と言われたことを覚えている。おそらくメールの内容をご覧になった上での発言だと思うが、その後、「どうしようもないんだよな」というような話で終わった記憶がある。 ➤ そのため、c 氏としては、稟議申請を進めるしかないという反応をいただいたものと認識した。 ➤ 「どうしようもない」というのは、値切ろうとしても値切れるものではない、という感覚でおっしゃったのではないかと思う。
a 氏	➤ c 氏と、費用を払わなければ裁判が終わらないのであれば、払わざるを得ないという話をしたと思う。 ➤ 会話の中で、弁護士から請求された金額が高いとは思いますが、支払う必要があろうという話をした。

上記 Teams 会議後、2025 年 8 月 20 日 16 時 20 分に、a 氏は、c 氏の上記メールに返信する形で、「稟議書発行了解しました。」と送信した。

④ g 氏に対する説明等

c 氏は、2025 年 8 月 21 日、当時、取締役執行役員管理本部長であった g 氏を宛先とした「A 工場の労務裁判について (2025.08.20 状況報告)」と題するメールにより、弁護士費用の支払について説明している。当該メールの内容は、上記②及び③の b 氏及び a 氏に対するメールとほぼ同様である。

もっとも、g氏は、同日は不在であったことから、c氏に対し、帰宅後確認する旨を返信するとともに、c氏からのメールの内容を管理本部人事・総務部及び経理部の複数の役職員（h氏、i氏及びj氏）に共有すべく、転送した。

j氏は、同日、当該g氏から転送を受けたメールを、さらに、管理本部経理部経理課の複数の役職員に転送している。当該転送に際し、j氏は、「49M 円は高すぎるわけですが、もう勝訴は確定しているというし、何らかの裏側の話があるかもしれませんね。」と付記している。

また、h氏は、g氏から転送を受けたメールを踏まえ、同日、c氏に対し、CC 先をg氏及びi氏としたメールにより、費用が高額であり、添付された請求書では内訳が大枠でしか記載されていないので、費用詳細を入手依頼できないかと問い合わせている。これに対し、c氏が、訴訟担当弁護士からは提示された内容以上は出せないとの回答であった旨を返信したところ、h氏はなおも、日本や欧米では、通常、タイムチャージで算出されるところ、あまりにどんぶり勘定であることを指摘し、費用感について事前に弁護士からアナウンスがあったかを問うメールを返信した。これに対し、c氏は、「A 国での訴訟対応をする弁護士はそういうどんぶり勘定な対応することによって理解せざるを得ないです。」と返信した。

また、g氏は、上記c氏からのメールを受信した翌日である2025年8月22日に、a氏、g氏及びc氏の三者で Teams 会議を行った記憶があり、当該会議について、要旨、以下のとおり、供述した。

- ・ 前日（8月21日）にc氏のメールを転送したh氏から、請求書の内容について細かな内訳を出せないと言われていることや、中身や使い道については、どこに使われるのかがよくわからないという話を聞いた。
- ・ その話を聞いた後、稟議に当たっても改めて確認が必要だと思い、8月22日にa氏とともにc氏と打ち合わせをした。c氏とは Teams だったが、a氏はリアルで同じ場所にいた。
- ・ c氏から、「勝訴に向けて複数の仲介者への支払が必要」、「A 国の慣習上やむを得ない支払」といった説明を受けた。g氏は、c氏に対し、「結局、この支払は、いったいどういう趣旨の支払なのか」ということを聞いた。そうしたところ、c氏から、意味合いとしては「仲介者への支払」という趣旨の説明があった。
- ・ c氏の説明を聞いて、裁判官に対する贈賄の可能性があると認識した。明確に裁判官という言葉を使ったかは曖昧だが、g氏から、「贈賄に当たるのではないか」という問いかけはした記憶がある。
- ・ それに対して、c氏から、「お国柄」でありやむを得ない、という趣旨の話を聞いた。c氏が、かなり強い言い方で「A 国では、そうしないと商売ができないですね」と言っていたことが記憶に残っている。

一方、a 氏及び c 氏は、当該 g 氏との三者での Teams 会議を実施した記憶はないと供述した。

このように、当該 Teams 会議の実施有無に関して、関係者の供述が一致していないが、c 氏の g 氏に対する上記 2025 年 8 月 21 日のメールの末尾に「お時間を頂ければ TEAMS を通して説明させて頂ければと思います。」と付記されており、Teams 会議が実施されたのも自然であること、g 氏の供述内容が相応に具体的であること、g 氏にとって不利に作用し得る内容も含んでいること、g 氏が h 氏とのやり取りを踏まえ、a 氏に同席を依頼した上で c 氏と Teams 会議を実施したとしても不自然ではないこと等からすると、g 氏の供述のとおり、当該 Teams 会議は実施された可能性が高いものと考えられる。

(iii) 決裁・承認・支払実行

c 氏は、上記(ii)・③のとおり、a 氏から稟議書の発行について了解を得た 2025 年 8 月 20 日に、稟議書を起案した。当該稟議書には、概略、以下の内容が記載されており、訴訟担当弁護士からの請求書のほかに、おおむね上記(3)・(i)の①から⑦までの経緯が記載された資料(「q 共同組合の組合員による労働訴訟の経緯」と題するシート)が添付されていた。

件名	： 弁護士費用支払に関する稟議申請 (A 工場労使裁判)
申請内容	： A 工場において 2008 年度より継続している労使裁判につき、最高裁判所での結審が 2025 年 8 月 26 日頃に予定されております。これに伴い、 弁護士費用の支払いを実行したく、稟議を申請いたします。
支払内容	： (1) 支払対象： 上記労使裁判の最高裁判所判決に関わる弁護士費用 (2) 支払総額： 49,624,615 円 (■■■ (金額) @ 予算レート■■■)

当該稟議について、稟議システム(X-Point)の履歴を参照すると、c 氏(申請者)→j 氏(承認)→g 氏(承認)→h 氏(承認)→k 氏(承認)→a 氏(承認完了)という順序で回付されており、最終的に 2025 年 8 月 25 日に a 氏が決裁したことになっている。なお、稟議の申請及び承認に際して、以下のとおり、一部の役職員が稟議システム上、コメントを残している。

c 氏	社長へ説明済みです。
j 氏	[重要] 法務マターになりますので、■■■ (h 氏) に共有します。 金額が非常に大きく、重大な訴訟としての開示、監査法人に対する説明等が必要になってくる可能性があります。

	コンプライアンス委員会メンバーなどへの共有は必要に応じてお願いいたします。
g 氏	〔重要〕本件急を要する状況は理解しました。しかし費用内容が漠然としており、別途ご連絡している通り一段掘り下げて下さい。
h 氏	〔重要〕本件、法務案件とコンプライアンス委員会としても既に認識している事案。但し具体的な進展がしておらず、金額リスク換算が困難であったもの。尚、弁護士費用については適時開示基準（その内当社にとって一番厳しい基準）における連結ベースの純資産 3%以上には該当せず。

なお、2025 年 8 月の支払に係る稟議が行われた時点において、決裁権限が規定された職務権限規程別表上、要旨、以下のとおりの定めがあった。

項 目	最終決裁者
< 本社 >	
1) 経営上重要な訴訟の提起・応訴、 解決方法、弁護士の選任	本社取締役会
2) その他の訴訟	本社長
< 関係会社 >	
訴訟、紛争の提起又は応訴、解決 方法および弁護士の選任	(本社取締役会) 関係会社取締役会 ⁴

2021 年 3 月の支払に係る稟議が行われた当時と比較すると、関係会社に関する「その他の訴訟」の項目が削除され、「訴訟、紛争の提起又は応訴、解決方法および弁護士の選任」について、本社の取締役会決議による承認の上で関係会社の取締役会決議による最終承認を要することとされていた⁵。このため、2025 年 8 月の支払について、当時の決裁権限に照らすと、関係会社の「訴訟、紛争の提起又は応訴、解決方法および弁護士の選任」として、本社の取締役会決議による承認の上で関係会社の取締役会決議による最終承認を行う必要があった。また、当社によれば、そうである以上、本来、2025 年 8 月の支払に係る稟議申請がされた時点で、本社側としては、稟議システム (X-Point) による稟議手続の対象外として、申請を差し戻し、本社の取締役会決議による承認の上で関係会社の取締役会決議による最終承認を要することを申請者に案内すべきであったとのことである。もっとも、当時、関係会社の「訴訟、紛争

⁴ 本社の取締役会決議による承認の上で関係会社の取締役会決議による最終承認を要することとされている。

⁵ 当社によれば、当該改訂は、おそらく 2022 年に行われているのではないかと推察されるものの、関係会社の訴訟に関する項目が上記のとおり変更された理由については不明とのことである。

の提起又は応訴、解決方法および弁護士を選任」について、本社の取締役会決議による承認の上で関係会社の取締役会決議による最終承認を要することについて、周知・徹底が不足しており、実際の運用においても当該規定に基づく運用は行われていなかったとのことである（現に、本社長のア氏のほか、管理本部に所属する役職員が皆、申請された稟議を承認してしまっている。）。

そして、当社によれば、2025年8月の支払に係る稟議が行われた当時は、関係会社の「その他の訴訟」の項目がなかったことから、稟議システム（X-Point）により、当社に関する「その他の訴訟」の決裁基準に準じた承認ルートが設定された結果、当該時点の本社長であるア氏が最終決裁者となったものとみられるとのことである⁶。

そして、同月26日、訴訟担当弁護士に対し、請求書どおり■■■（金額）を振込送金すべく送金手続が行われた。

(iv) 支払後の状況

2025年8月29日、c氏は、宛先をg氏及びh氏、CC先をa氏、b氏及びj氏として、「顧問弁護士から上告棄却の公式文書を目視で確認したと報告を受けております。本件結果の公示は裁判所から官報の形で公開されるとのことで、事務手続きを経て2週間程度後とのことでした。公示後に文書入手して頂くように依頼しています。」と記載したメールを送信した。

同年10月3日、当社の経理部担当者が、監査法人に対し、メールで、A工場で高額な弁護士費用が発生した旨を報告した。それに対し、同月6日、当社は、監査法人から、上記(iii)のとおり訴訟担当弁護士に支払った費用について、メールで「請求書（Invoice No. 1177 - ■■■ vs. Iriso Billing）を拝見いたしましたが、弁護士費用（■■■（金額））に比べて、Labor Relation Assistance（■■■（金額））の金額が非常に大きくなっているようにお見受けいたします。つきましては、請求書（特に Labor Relation Assistance）の明細（具体的に何にいくら要したのか）をご提示いただくことは可能でしょうか。」などとして、請求書（特に Labor Relation Assistance）の明細（具体的に何にいくら要したのか）の提示を要求された。

当該監査法人からのメールは、j氏から、管理本部のg氏、l氏及びh氏に転送されている。l氏は、2025年7月に当社に入社しており、この時期まで本件事件についての認識はなかったところ、この頃、j氏から、当該監査法人の指摘とともに、本件事件に係る弁護士費用の支払が決算実務に影響を与えているとの説明を受け、自ら

⁶ 当社としては、このように、稟議システム（X-Point）上、関係会社の「その他の訴訟」の項目がなかったからといって、当社に関する「その他の訴訟」の決裁基準に準じた承認ルートが設定されてしまう設定となっていたことについても、問題があったと認識しているとのことである。

2025 年 8 月の支払について事実調査を開始した。

なお、j 氏は、同年 10 月 10 日、宛先を g 氏及び h 氏とし、「A 工場の件」と題したメールを送信しており、当該メールには、前日に c 氏に状況確認をした結果、①当該費用の大部分は弁護士の人脈を介して、労使裁判の裁判官にアクセスし、上告却下の要求を受けていただいたことの解決金であること等が判明したこと、②それが正しいとすると当社の連結子会社における「贈収賄事件」という刑事事件に該当し、新聞沙汰になるほどの不祥事のように思うこと等が記載されている。

j 氏の当該メールに対し、h 氏は、①の内容は h 氏も同一の認識である一方、贈収賄事件に該当するのかどうかは正直判断が難しい内容だと思う旨、A 国という国柄に結びついており、同国での決算業務で知見のある会計事務所等の見解も確認したいと思う旨、日本の顧問弁護士に当該事案について見解を求めている旨を返信している。

そして、訴訟担当弁護士から明細書が提供されないことや、請求書に「Legal Fees」とは別の「Labor Relation Assistance」との費目があること、係争解決を図るための裁判官や関係者への金銭授受・接待等が含まれている可能性があること等が判明した。

そこで、同月 16 日、h 氏及び i 氏は、日本の顧問弁護士に、当該費用について、『Labor Relation Assistance』費用については、係争解決を図るための裁判官や関係者への金銭授受・接待等が含まれているとの情報があり、A 国においては文化的背景から『やむを得ない費用』とされる場合もあるようですが、妥当かどうかについて判断が難しい内容と成って」として、法律相談を行った。当該法律相談に際して、同弁護士から得た見解の要旨は、以下のとおりであった。

- ・ 約 4,000 万円相当の支払に対する明細が不十分。訴訟担当弁護士に対して、明細の再提出を正式に依頼すべき。
- ・ 支払内容が外国公務員への不正な利益供与に該当する可能性あり。日本の不正競争防止法、米国の FCPA（海外腐敗行為防止法）への抵触リスクがあり、社内での法務的な評価と対応方針の明確化が必要。
- ・ 明細が出てこない場合の対応策（返金要求、確認書取得など）を検討。確認書は一定有効であると思うが、ロビー活動費用の内訳が何なのかは結局争点となるため、返金させるか、明細を明らかにする以上の効果はないと思われる。

当該法律相談を踏まえ、h 氏が A 国に出張し、訴訟担当弁護士と面談し、請求書（特に Labor Relation Assistance）の明細の提出を求めることとなった。当該出張に先立ち、同月 20 日に、g 氏、l 氏、h 氏及び c 氏の間で、打合せが行われた（c 氏は、A 国より Teams で参加した。）。社内で作成された当該打合せのメモは、以下のとおりである。

c 氏 今週の水曜日に弁護士事務所が来て明細を再度出していただける。
反応は悪くは無かった。こちらから指定することは一定可能

h 氏 使途が分かれば良い。

c 氏 通念上の違いが日本と■■■の国柄で異なっているのかについて
弁護士が交渉している相手方を怒らせたため。支払いを基に戻して、イリソ
敗訴という会話になった。反応的には公示自体は時間がかかりそうである。
現状は黙って待つしかない。

l 氏 お金戻すぞというのはどちらがいった。

c 氏 控訴棄却についていつまでかかるのかという質問を弁護士がしたところ、裁
判官からまだ出ないし、金を返す代わりに敗訴にするぞという話があった。

g 氏 負けた場合の費用は 10 倍位の費用（5 億円）がかかる。

c 氏 相手方が申請して却下された金額■■■ ただ、当時の金額であるため、現在
の物価状況を考慮すると上がっている可能性がある。

l 氏 返してほしい旨は表明してほしい。

c 氏 今週水曜の MTG で返還要請を行う事は尚早ではないか。

l 氏 4 億円の棄却は妥当である。

g 氏 出したら敗訴が確定 明細を出してほしいがどの様なものが欲しいかは不
明 対監査で置かれている状況を含めると、刑事罰を避けるために、敗訴覚
悟での意思表示が必要となる。最高裁で負けた後追加請求を受けることは無
いのであればそれで終わりで良い。■■■の商慣行については考慮すべきだが、
会社を守ることが最優先

当該打合せにおいて、l 氏が、訴訟担当弁護士に対し、返金を求めるべきであると主張したところ、そうであれば l 氏自身も A 国に出向いて直接話した方がよいであ
ろうということになり、h 氏とともに、l 氏も A 国に出張することとなった。

(v) 訴訟担当弁護士との面談

A 国に出張した l 氏及び h 氏は、c 氏とともに、2025 年 10 月 22 日、A 工場におい
て、訴訟担当弁護士と面談した。当該面談には、現地の弁護士にも同席してもらい、
訴訟担当弁護士の説明について、必要に応じて、専門家の見地から助言を受けること
とした。

l 氏によれば、当該面談の様子は、要旨、以下のようなものであったとのことであ
る。

- ・ 冒頭、当社側は、訴訟担当弁護士に対し、明細書の提供を求めた。

- ・ しかし、訴訟担当弁護士は、明細書の提供を応諾することはなく、本当か嘘か判断がつかない話をべらべらとし出した。
- ・ 具体的には、裁判官の某氏（現地人らしき名前、複数名）に払うとか、払ったといった話をし、ウィーチャットか何かのやり取りを見せてきた。やり取りの中身自体は判読できなかったが、やり取りがされていること自体は分かった。
- ・ 同弁護士は、賄賂のような話をしていた。l氏もh氏もその話が真実なのか、半信半疑の状況ではあったが、本当であればまずいと思った。
- ・ 同弁護士の説明を受けて、とにかく8月に受領した請求書に基づいて費用を支払うことはできないということは明確に伝えた。一方、同弁護士からは、「イリソの指示だ」といったことも言い返され、同弁護士から返金を受けることは無理だと思った。
- ・ このため、次善の策として、「正当な対価」であれば支払うことを当社側から伝え、成果報酬の契約書を締結するとともに、8月に行った支払については、当該契約書に基づく成果報酬の前払いとすることになった。

(vi) 成果報酬の前払いとする旨の契約書の作成及び締結

上記(v)の面談を踏まえ、万が一、最高裁判所で敗訴したとすれば負担することとなるであろう想定賠償金をベースとした成果報酬の契約書が締結されることとなった。具体的には、想定損害賠償金は、従業員解雇に関する訴訟での一般的な算定方法で試算し、解雇日から2025年12月までの給与保証（12か月＋■■■1か月分）、勤続年次休暇見合い（5日分／年）、退職又は解職手当及び原告側弁護士費用の合計約■■■（金額）とすることとなった。そして、想定損害賠償金に対する成果報酬の割合は、現地の法務アドバイザーより、相場が20～30%との助言を受け、下限の20%で合意した。その結果、勝訴した場合には、成果報酬として、想定損害賠償金である■■■（金額）の20%相当額（■■■（金額））を支払うこととする契約書が新たに作成された。

同契約書は、2025年8月15日付けで作成されているが、l氏及びh氏が現地出張中である同年10月23日又は24日ころに、訴訟担当弁護士とc氏の署名により締結された。また、当社は、同年8月26日、訴訟担当弁護士に、■■■（金額）を既に支払っているところ、同支払は、同年10月23日又は24日ころに締結された上記契約に基づく成果報酬の前払金とし、勝訴時に残額を支払うことが併せて合意された。

なお、g氏は、A国出張中のl氏及びh氏から、Teams会議により、訴訟担当弁護士との面談の内容と上記一連の対応の方針について説明及び相談を受け、これを了承した。

一方、a氏に対してA国出張中のl氏及びh氏から報告及び相談が行われたか否か

は明らかではないが、少なくとも、出張後、直ちに、I氏及びh氏が作成した2025年10月22日付け「■■■(A工場)訴訟問題 ■■■(u法律事務所)との打合せ結果」と題する文書により、訴訟担当弁護士との面談の内容と上記一連の対応について報告が行われた。なお、当該文書には、＜今後の課題＞として、「今回支払いの稟議において、内容を十分確認せずに承認したことは、既にトーマツから内部統制上の課題として指摘を受けており、是正が必要。そして何より会社を大きなリスクに晒したことは、会社として猛省が必要であり、厳格に対処すべき。」と記載されているところ、I氏によれば、「大きなリスクに晒した」とは、賄賂かもしれないものを支払ってしまったことを念頭に置いていたとのことである。また、I氏としては、A国出張中は、訴訟担当弁護士の2025年8月の請求書を突き返し、同月の支払については新たに締結した契約に基づく支払(成果報酬の前払)としたことにより、同月の当初の支払を取り消したことにできたのではないかと認識であったが、帰国後、確認したところ、支払の指示又は黙認の時点で不正競争防止法第18条に抵触する可能性があることを知り、追加的な社内調査等を行うこととしたとのことである。

(vii) 再度の決裁

2025年12月2日、I氏は、宛先をc氏とし、CC先をg氏及びh氏とした「弁護士への成果報酬支払契約の稟議について」と題するメールにて、「事後となってしまうのですが、弁護士と締結した成果報酬支払契約について社内稟議の起案をお願い致したく。回付ルートは最初と同じで結構です。背景はトーマツより、最初に受領した請求書を破棄し、成果報酬支払契約を結んだのであれば、内部統制上、きちんと稟議承認を行うべし、との指摘を受けたためです。」と連絡した。

c氏は、I氏からの当該メールを踏まえ、同日、訴訟担当弁護士との間で「成果報酬支払契約」を締結することについての稟議書を起案した。当該稟議について、稟議システム(X-Point)の履歴を参照すると、c氏(申請者)→j氏(承認)→I氏(承認)→h氏(承認)→g氏(承認)→k氏(承認)→a氏(承認完了)という順序で回付されており、最終的に同月25日にa氏が決裁したことになっている。

(viii) 勝訴判決の確認

当社は、2026年1月に入って、同月12日を受領日とする判決書を入手し、本件事件について最高裁判所でも勝訴したことを確認した。当該判決書によれば、最高裁判所の判決が出たのは、2025年8月18日であった。

なお、訴訟担当弁護士からは、上記(vi)のとおり新たに締結した契約に基づき、2025年8月に支払済みの分(■■■(金額))との差額に係る請求書を交付されているが、A

現地法人は、当該支払に応じていない。

(6) 裁判官らへの金銭の供与の有無

(i) 2021 年

2021 年 3 月に A 現地法人が訴訟担当弁護士に支払った金銭が、裁判官への供与に充てられた事実を証する直接的な証拠は発見されていない。このため、当委員会として、当該事実を確定的に認定することはできない。

もっとも、以下の事実等に照らすと、2021 年 3 月に A 現地法人が訴訟担当弁護士に支払った金銭の全部又は一部が、裁判官への供与に充てられた可能性があると考えられる。

- ・ 2021 年 3 月の支払に先立ち、訴訟担当弁護士より、「ロビー活動」、「工作費用」といった説明を受けている事実
- ・ 2021 年 3 月の支払に先立ち、裁判官の取込費用として 2,000 万円を提示されている事実

(ii) 2025 年

2025 年 8 月に A 現地法人が訴訟担当弁護士に支払った金銭が、裁判官への供与に充てられた事実を証する直接的な証拠は発見されていない。このため、当委員会として、当該事実を確定的に認定することはできない。

もっとも、以下の事実等に照らすと、2025 年 8 月に A 現地法人が訴訟担当弁護士に支払った金銭の全部又は一部が、裁判官への供与に充てられた可能性があると考えられる。

- ・ 訴訟担当弁護士から、改めての「裁判所へのロビー活動」を行っている旨、及び費用の増加の理由として「複数の仲介者（判事 3 名）が必要」との説明を受けている事実
- ・ 訴訟担当弁護士からの請求書に、「Legal Fees」(■■■ (金額)) とは別途、桁違いに高額な「Labor Relations Assistance」(約■■■ (金額)) との費目の記載がある事実
- ・ 監査法人の指摘も踏まえ、費用の明細を求めたにもかかわらず、訴訟担当弁護士から合理的な理由なく明細の提示が行われなかった事実
- ・ 2025 年 10 月に行われた訴訟担当弁護士と当社役職員との面談時に、訴訟担当弁護士が、裁判官の某氏（現地人らしき名前、複数名）に払うとか、払ったといった話とともに、賄賂のような話をした事実

(7) 事実経緯に対する役員の認識

当社及び当委員会による A 事案の調査を通じて、同事案への関与が疑われた当社の役員の認識について、以下に検討する。

(i) 2021 年事案

① e 氏

2021 年 3 月の支払について、e 氏は、当時、弁護士に支払う金銭が裁判官への金銭供与に充てられる可能性についての認識がなかったと供述した。

当委員会による調査の限り、e 氏が、当時、弁護士に支払う金銭が裁判官への金銭供与に充てられる可能性について認識していたことを裏付ける事情はなく、e 氏が、当時、弁護士に支払う金銭が裁判官への金銭供与に充てられる可能性について認識していた、あるいは容易に認識し得たとは考えられない。

② a 氏

2021 年 3 月の支払について、a 氏は、当時、弁護士に支払う金銭が裁判官への金銭供与に充てられる可能性についての認識がなかったと供述した。

しかしながら、上述のとおり当委員会が調査により認定した事実には照らすと、a 氏は、2021 年 3 月の支払について、当時、弁護士に支払う金銭が裁判官への金銭供与に充てられる可能性について認識していたか、少なくとも容易に認識し得たものとするのが相当である。

③ b 氏

2021 年 3 月の支払について、b 氏は、当時、弁護士に支払う金銭が裁判官への金銭供与に充てられる可能性についての認識がなかったと供述した。

しかしながら、上述のとおり当委員会が調査により認定した事実には照らすと、b 氏は、2021 年 3 月の支払について、当時、弁護士に支払う金銭が裁判官への金銭供与に充てられる可能性について認識していたか、少なくとも容易に認識し得たものとするのが相当である。

④ f 氏

2021 年 3 月の支払について、f 氏は、当時、弁護士に支払う金銭が裁判官への金銭供与に充てられる可能性についての認識がなかったと供述した。

当委員会による調査の限り、f 氏が、当時、弁護士に支払う金銭が裁判官への金銭供与に充てられる可能性について認識していたことを裏付ける事情はなく、f 氏が、当時、弁護士に支払う金銭が裁判官への金銭供与に充てられる可能性について認識していた、あるいは容易に認識し得たとは考えられない。

(ii) 2025 年事案

① a 氏

2025 年 8 月の支払について、a 氏は、当時、弁護士に支払う金銭が裁判官への金銭供与に充てられる可能性についての認識がなかったと供述した。

しかしながら、上述のとおり当委員会が調査により認定した事実には照らすと、a 氏は、2025 年 8 月の支払について、当時、弁護士に支払う金銭が裁判官への金銭供与に充てられる可能性について認識していたか、少なくとも容易に認識し得たものとするのが相当である。

② b 氏

2025 年 8 月の支払について、b 氏は、当時、弁護士に支払う金銭が裁判官への金銭供与に充てられる可能性についての認識がなかったと供述した。

しかしながら、上述のとおり当委員会が調査により認定した事実には照らすと、b 氏は、2025 年 8 月の支払について、当時、弁護士に支払う金銭が裁判官への金銭供与に充てられる可能性について認識していたか、少なくとも容易に認識し得たものとするのが相当である。

③ g 氏

g 氏は、上記(5)・(ii)・④のとおり、2025 年 8 月 22 日に、a 氏、g 氏及び c 氏との三者間で Teams 会議が行われたこと、その中で、c 氏より、「勝訴に向けて複数の仲介者への支払が必要」、「A 国の慣習上やむを得ない支払」といった説明があったこと、g 氏から「贈賄に当たるのではないか」という問いかけに対し、c 氏から「お国柄」でありやむを得ない、「A 国では、そうしないと商売ができないですね」といっ

当委員会による調査の限り、かかる g 氏の当該供述と矛盾する事情は見当たらず、g 氏は、2025 年 8 月の支払について、当時、弁護士に支払う金銭が裁判官への金銭供与に充てられる可能性について認識していたと考えるのが相当である。

(1) B 事案の概要

(2) B 現地法人の組織体制

B 現地法人には、拠点又はオフィスとして、本社工場（以下「**B 工場**」という。）1つのみが存在するところ、同工場は[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]を行っている。

また、B 現地法人には、2026 年 1 月現在、B 工場全体を管理する工場長である役職 C がおり、その配下に生産部門を管理する役職 A 及び間接部門（後述する経理部門及び G 部門が含まれる。）を管理する役職 D が存在し、役職 A の配下に射出成形部門を管理する役職 E が存在している。現在、役職 C は m 氏が、役職 A は n 氏が、それぞれ担っており、役職 D 及び役職 E は現地従業員がそれぞれ担当している。

(歴代現地駐在員の一覧表を抹消)

(3) B 工場の業務の概要

(i) B 工場における業務の変遷

B 工場における主要業務に関する変遷は以下のとおりである。

西暦	出来事
■■■	■■■
■■■	■■■
■■■	■■■
■■■	■■■
■■■	■■■
■■■	■■■
■■■	■■■
■■■	■■■
■■■	■■■
■■■	■■■
■■■	■■■

(ii) 金メッキの工程

上記(1)のとおり、B 工場ではコネクタを製造しているところ、コネクタは電気信号を伝える端子と電気信号を絶縁するハウジングという樹脂部品から成っている。導電性のある端子について銅をそのまま使用すると腐食等の危険があるため、金をメッキして耐性をつける必要があり、その工程で廃材が生じることになる。

B 工場では、稼働当初は金メッキの端子を外部から購入しており、B 工場内に金メッキを付す工程が存在しなかった。そのため、B 工場が稼働した当初は、工程から生じる廃材は金メッキが付着した銅線の端材（金属スクラップ）のみであった。

しかし、工場稼働からしばらく経過した■■■年頃より金メッキの内製が始まり、金メッキ工程の際に付着しなかった金を回収する工程が必要となり、廃材として金メッキの回収ドラム（金メッキドラム）が出てくるようになった。

金メッキドラムとは、金メッキ工程において製品に付着しなかった金を、メッキ液や洗浄水から回収するための装置部品であり、金のロス防止及び貴金属管理を目的として設置されている。

B 工場における金メッキドラムは、C 工場の金メッキのドラム（下図の写真）と製品自体は異なってより大きなものであるものの、金の回収工程（下図の工程）自体は

【金回収の流れ図】



B 現地法人は、設立当初より■■■として登録されており、製造したコネクタの全量を当社グループ企業へ輸出している。また、受注指示に基づき、営業部門が管理する地域区分に従って、■■■など世界各国、更に B 国内の一部顧客へ製品が納品されていた。

[illegible]

(i) 税関への「通関費」の支払開始

上記 2・(2)のとおり、B 現地法人は、■■■年から工場での正式な生産稼働を開始したが、その製品を B 国外に輸出するためには税関手続が必要であった。かかる税関

手続は、外部業者に委託することも可能であるが、B 現地法人は、外部委託費用節約の観点から、自社で税関手続を行っていた（自主通関）。

B 現地法人は、税関手続として、税関に書類を持ち込み、輸出の許可を得ていたが、かかる輸出及び輸入の都度、税関から「通関費」の支払を要求されていた。B 現地法人は、かかる税関からの要求に対し、現金で「通関費」を支払っていた。かかる支払は、B 現地法人の G 部門（輸出入業務部門）の担当者が、銀行から出金した小口現金を税関に持ち込む形でなされていた。

ただし、下記(iii)のとおり、B 現地法人は、■■■年の生産稼働開始以降、2012 年の途中までは税制優遇措置を受けて免税されていたため、「通関費」分の費用を税務申告する必要はなかった。

(ii) 金属スクラップの取引

B 現地法人では、■■■年の正式な生産稼働開始に伴い、上記 2・(2)のとおり、工場から金属スクラップが生じることとなった。ヒアリングによれば、B 現地法人は、かかる金属スクラップの売却（国外輸出）に関し、一度は日系企業に委託することを試みたが、その輸出の際に税関からの妨害⁷を受け、税関から「地元の経済に貢献してくれ」という趣旨の要請を受けたため、B 国内の産廃業者（以下「B 国地元業者」という。）に取引を持ち掛けたところ、税関からの妨害は終了したとのことである。しかしながら、B 国地元業者から提示された金属スクラップの買取価格は、市場価格の半分以上であったため、B 現地法人は、一度だけ B 国地元業者に金属スクラップを売却したものの、以降は、金属スクラップの売却を行わずに工場にストックし続けていた。

以上の状況において、2010 年頃、v 社の B 現地法人（以下「v 社 B 国法人」という。）に所属する担当者が、B 工場を訪問し、新規取引の営業活動を行ったが、この時点では、取引が開始されることはなかった。

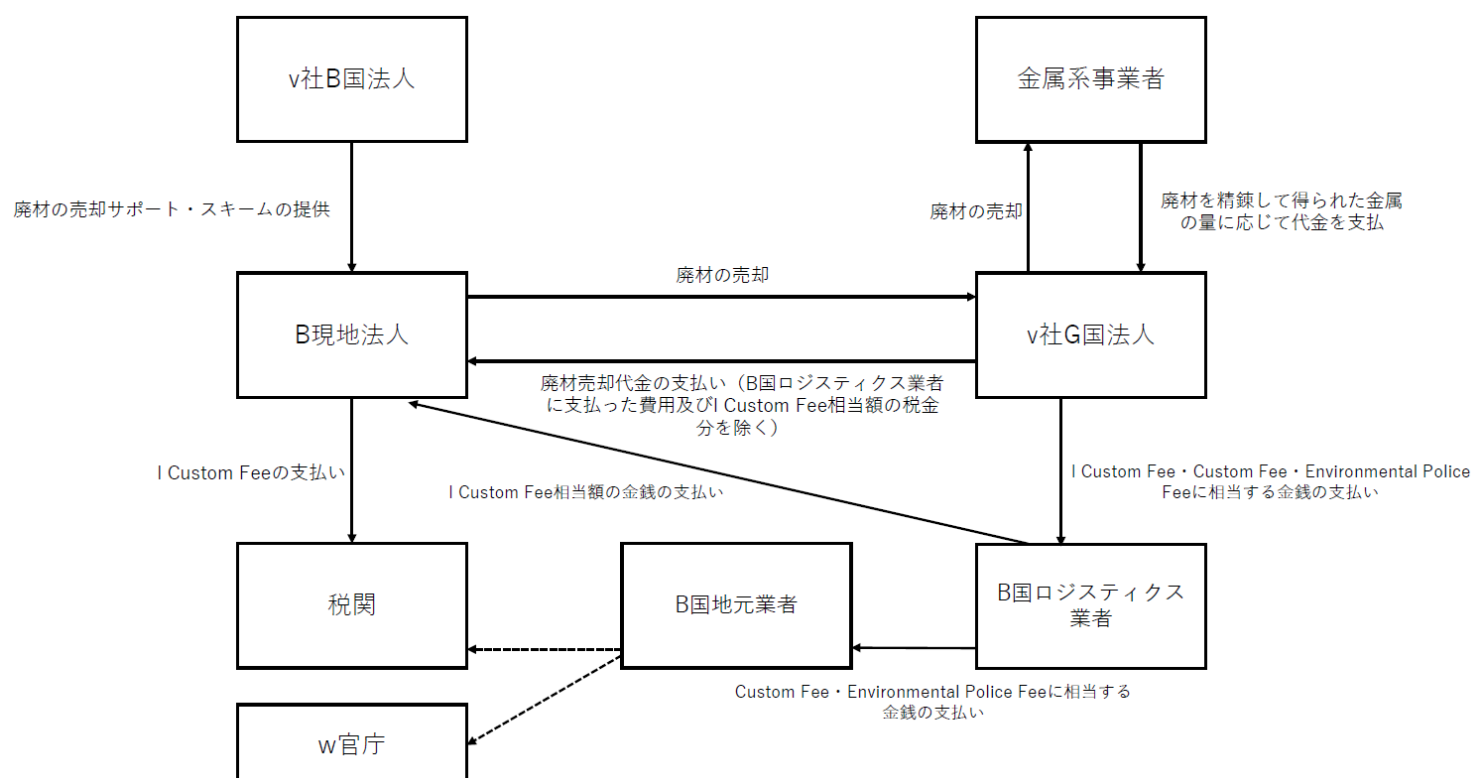
(iii) v 社 B 国法人への依頼

2011 年頃、B 現地法人の d 氏は、2010 年頃から接点のあった v 社 B 国法人に対し、上記(ii)のとおり税関からの妨害を受けて金属スクラップの国外輸出ができない状況を説明し、かかる状況の打開と金属スクラップの国外輸出（B 国外の金属系事業者への売却）の実現を依頼した。

⁷ ヒアリングによれば、申請書類に不備があるとして、税関職員から出荷停止の措置を受け、出荷製品に対する全数検査が行われることとなったものの、B 国工場からの出荷量が大量であることから、出荷検査に多くの時間を費やし、事実上出荷停止の状況に陥ってしまったとのことである。

v 社 B 国法人は、B 現地法人からの依頼を受けて、税関や B 国地元業者との協議を実施したところ、税関からは、従前と同じく、金属スクラップの輸出をせずに地元へ貢献するよう示唆があった。そこで、v 社 B 国法人は、B 国のロジスティクス業者（以下「**B 国ロジスティクス業者**」という。）を通じ、B 国地元業者に対して、B 工場から排出される金属スクラップの輸出を手伝ってもらえないかと提案したところ、当初、B 国地元業者は、自らの商圈をなくすような提案は受け入れられないとして v 社 B 国法人の提案を拒絶した。これに対し、v 社 B 国法人は、B 工場の金属スクラップの輸出を実現する代わりに、かかる輸出スキームに B 国地元業者を加え、一定額のコミッションを支払うことを提案し、B 国地元業者がこれを受諾したため、B 工場の金属スクラップを国外輸出することが可能になった。

以上の経緯を踏まえて、v 社 B 国法人は、B 工場の金属スクラップを売却するスキームを以下のとおり構築した。



このスキームは、v 社 B 国法人のサポートを受けつつ、B 現地法人が、金属スクラップを v 社 G 国法人（v 社 B 国法人と併せて、以下 v 社ということがある。）に売却（輸出）し、v 社 G 国法人が金属系事業者へ金属スクラップを売却し、その売却代金が v 社 G 国法人にプールされ、そのプールされた資金（以下「**v 社プール資金**」という。）から B 国ロジスティクス業者を通じて B 国地元業者に対してコミッショ

ン（Custom Fee⁸）が支払われ、その残額が B 現地法人に対して金属スクラップの売却代金として支払われるというスキームであった。なお、かかる金銭（又はその一部）が、B 国地元業者から税関に対して支払われているか否かにつき、v 社は関知していないとのことである。

B 現地法人は、v 社から金属スクラップの国外輸出が可能になった旨説明を受け、また、v 社が提示した金属スクラップの買取価格が市場価格に近い金額であったことから、v 社に対し、2011 年頃から廃材の輸出業務を委託することとした。なお、デジタル・フォレンジック調査によって検出されたメールにより、遅くとも 2012 年 3 月には、B 現地法人・v 社間の取引が開始していたことが判明している。

(iv) v 社プール資金の一部を現金で還流させる仕組みの開始

B 現地法人は、■■■年の正式な生産稼働開始以降、2012 年の途中までは税制優遇措置を受けて免税されていたため、税務処理を行うことはなかったが、税制優遇措置の期間が終了する前の 2010 年頃、「通関費」（I Custom Fee⁹）を費用計上して税務処理を行う場合の対応について検討したところ、税関から受領する領収書では税務処理が認められないことが判明した。かかる事態を受けて、B 現地法人は、税関への「通関費」の支払は引き続き自社で行いつつ、費用計上・税務処理については v 社を頼ることとなった。

すなわち、B 現地法人は、税関への「通関費」の支払について、v 社の協力を得ながら、以下のとおりに進めることとなった。

まず、B 現地法人は、毎月税関に支払うこととなる「通関費」相当額を v 社へ連絡し、また、v 社においては、金属スクラップの取引量に応じて、B 国地元業者に対するコミッション（Custom Fee）の金額を確定する。このようにして、コミッション（Custom Fee）及び「通関費」（I Custom Fee）相当額、すなわち、v 社プール資金から B 現地法人に対する支払から控除される金額が確定し、かかる金額が v 社 G 国法人から B 国ロジスティクス業者に支払われ、B 国ロジスティクス業者は、B 国地元業者に対してコミッション（Custom Fee）を支払い、B 現地法人に対しては「通関費」（I Custom Fee）相当額を現金で支払う。

その上で、v 社から B 現地法人に対し、「通関費」（I Custom Fee）相当額に税金（VAT■■■%）を上乗せした金額及びコミッション（Custom Fee）の金額を記載した請求書を発行してもらい、「通関費」（I Custom Fee）相当額の税金（VAT■■■%）分について、更に v 社プール資金から控除することとし、かくして、B 現地法人は、v 社プ

⁸ ヒアリングによれば、v 社の担当者が、かかる B 国地元業者へのコミッションを「Custom Fee」と定義したとのことである。

⁹ ヒアリングによれば、v 社の担当者が、税関に対する「通関費」を、Iriso の I を付けて「I Custom Fee」と定義したとのことである。

ール資金からコミッション（Custom Fee）、「通関費」（I Custom Fee）相当額及びその税金（VAT■■■%）分を控除した金額を受領することとなった。

このような仕組みを構築して以降、B 現地法人では、銀行口座から引き出した小口現金ではなく、B 国ロジスティクス業者を通して現金で還流されるようになった v 社プール資金の一部から上記(i)の税関に対する「通関費」を支払っていた。

(v) 金メッキドラムの輸出開始

その後、2012 年頃、B 現地法人における金メッキ工程の内製化に伴い、金メッキドラムが廃材として排出されるようになると、B 現地法人は、v 社に対し、B 国外の金属系事業者売却するスキームの対象として、従来の金属スクラップだけでなく新たに金メッキドラムを加え、輸出を委託することとした¹⁰。

(vi) w 官庁対策としての費用負担の開始

2020 年頃、B 国の w 官庁は、B 現地法人に対し、工場で排出される銅製の金属スクラップを処理（プレス）する際に揮発性の油が廃材に残るという環境上の問題を指摘した。

当該油の含有量は非常に微量であるものの、w 官庁に危険品とみなされると、処理（当該油の除去）をしなければ金属スクラップを国外に輸出できないようになり、その処理費用を負担する必要があるが生じる。B 現地法人は、かかる w 官庁の指摘を受けて、その処理費用を負担するリスク等が生じるのではないかと懸念して v 社 B 国法人に対策を相談した。

かかる相談の結果、B 国地元業者に w 官庁から問題を指摘されないよう依頼することとなり、v 社プール資金から、B 国ロジスティクス業者を通し、B 国地元業者に対してコミッション（Environmental Police Fee¹¹）を支払うこととなった。かかる B 国地元業者に対するコミッション（Environmental Police Fee）は、上記(iii)のコミッショ

¹⁰ B 現地法人は、金属スクラップ及び金メッキドラムの輸出業務を v 社に委託しているところ、これらを輸出する際には、国際的に統一された品目分類番号で、輸出時の商品の性質を客観的に分類するためのコードである「Harmonized Commodity Description and Coding System（HS コード）」を付すことになる。この点、金属スクラップについては、当時輸出していた金属スクラップの大半が銅端材であったため、最も適する HS コードとして「■■■」を選択し、金メッキドラムについては該当する HS コードの項目がなかったため、主として輸出している金属スクラップと同一のコードを付与して輸出したものであり、当該コードについては税関にも確認の上決定したとのことである。なお、本件発覚後、B 現地法人では、金属スクラップ及び金メッキドラムの売却代金が長期間にわたり v 社側でプールされていて適切に回収・管理できていないことが発覚したため、金属スクラップと金メッキドラムを分けて輸出申請を行い、その売却代金を管理するべく、2026 年 1 月より、金メッキドラムの HS コードを「■■■」に改めた。

¹¹ ヒアリングによれば、v 社の担当者が、かかるコミッションを「Environmental Police Fee」と定義したとのことである。

ン（Custom Fee）及び「通関費」（I Custom Fee）相当額と同様に、v 社プール資金から B 現地法人に対する支払から控除される運用とされた。

なお、B 国地元業者に支払われる金銭が、B 国地元業者から w 官庁に対して支払われているか否かにつき、v 社は認識していないとのことである。

(vii) 本件の発覚

当社では、2025 年、C 工場における端材売却に係るコンプライアンス違反が発覚したことから、他の工場においても内部監査を実施した。その結果、B 現地法人における税関職員に対する継続的な「通関費」等の支払が発覚した。

(5) 現金管理・経理処理の状況

(i) B 工場への現金の持ち込みと保管の状況

B 工場で発生した金メッキ廃材等の v 社への売却代金のうち、v 社側にプールされた未清算資金の一部は、B 国ロジスティクス業者の担当者（B 国人）を通じて、B 工場に直接現金で持ち込まれていた（以下、B 工場に持ち込まれた現金を「**本件現金**」という。）。

本件現金の B 工場への持ち込みは毎月定期的に行われ、その金額は毎月■■■（金額）（約 100 万円以上相当）に上る。ヒアリングによれば、B 工場の現地の担当者らは、Cash Receipt Voucher（CRV）等の記載から本件現金が v 社に関連する資金であることは認識していた一方、v 社プール資金から本件現金が還流する具体的な仕組みについては説明を受けておらず、自らも確認していなかったとのことである。また、本件現金を B 工場に持ち込んでいる人物（B 国ロジスティクス業者の担当者）を v 社の関係者であると認識していたとのことである。

B 工場に持ち込まれた本件現金は、■■■等の正規の証憑がない資金であるため、税務当局等に小口現金の出所を説明することができない性質のものであることから、遅くとも 2017 年頃には、正規の小口現金（Petty Cash）が入った小箱とは別の小箱に入れて保管されていた。

小口現金の小箱が保管されている金庫の鍵は、経理の実務担当者ではなくマネージャークラスの人物が管理する運用となっており、経理部門（Accounting Department）の責任者の現地駐在員が鍵を管理していた時期もあったが、当該現地駐在員が日本へ帰任した後は、G 部門のトップが鍵の管理を引き継いだ。

(ii) B 工場における本件現金の受領時の承認フロー

経理部門の担当者は、本件現金を受領した際に、B 工場内で使用している電子承認システムである H システムにおいて「Receive Money From ■■■ (v 社)」等と記載し、受領した現金の金額及び受領日等を記載した Cash Receipt Voucher (CRV) を起票し、本件現金の受領を H システムのシステムの承認プロセスに乗せ、役職 C 及び経理部門の責任者から CRV への承認のサインを得ていた。なお、H システムが導入された 2022 年以前も、紙媒体等による CRV を作成し、関係責任者の承認を得る運用が行われていたが、承認者は時期によって異なっていた。

また、現金持参者は、現金持参時に印刷された紙媒体の CRV の Settlement Date & Sign の欄に手書きのサインをしている。また、CRV には、経理担当者が G 部門の担当者から聴取して作成した月末までに必要となる税関職員への想定支払額の見積書 (Cash Collection Plan Schedule) が添付されており、当該見積額と B 工場に持ち込まれた本件現金の金額はおおむね一致している。

ヒアリングによれば、H システムは 2022 年に導入された B 工場固有の社内用の稟議システムであり、会計システム (SAP 等) とは異なり、会計監査や税務調査等の対象にはならないことから、H システムには本件現金が v 社から受領した資金であることを隠すことなく記録していたとのことである。

(iii) B 工場における本件現金の出金時の承認フロー

本件現金を専用の小口現金の小箱から引き出す際、起票者（主に G 部門の担当者）は、H システムにおいて、摘要 (Description)、金額 (Amount) 等を記載した Cash Payment Request (CPR) を起票し、CPR をシステム上の支払承認プロセスに乗せ、申請部署の責任者（主に G 部門の責任者）が確認のサインを行った後、経理部門へ回付され、最終的な支払承認は、B 工場のトップである日本人工場長が行っていた。システム上で出金の承認が完了した後、申請者は、承認済みの CPR を印刷の上、経理部の現金出納担当者に提示し、出納担当者は、管理している小口現金の専用ボックスから該当金額の現金を取り出し、申請者に直接手渡し、現金を受領した申請者は、当該書類に受領のサインを行っていた。

このようにして引き出された現金は、その後、G 部門の担当者によって■■■税関事務所等に当日又はその翌日には持参され、税関職員に直接手渡されていた。

なお、CPR に記載の現金の用途は個別の輸出の取引名目 (“import material”、“export” “temporary export return”等) が記載されており、直接的に賄賂であることをうかがわせるような記載はない。

(iv) 会計担当部門による裏帳簿の作成

本件現金は、遅くとも 2017 年には、正規の会計帳簿とは別に、「CASH FLOW-■■■」「Cash flow-■■■」等と題する Excel ファイル（以下「本件小口現金帳簿」という。）を用いて記録・管理されていた。本件小口現金帳簿は、経理部門の現金出納担当者が、日々現金の出入金日、出入金額、摘要（Description）、担当者（PIC）、詳細（Detail）、残高、関連資料番号（CRV/CPR）を記録して作成していた。

経理部門及び G 部門の担当者は、月末までに本件小口現金帳簿の内容及び現金残高の確認（cash count）を実施し、経理部門の担当者から工場長等（役職 C・役職 F）に対して、本件小口現金帳簿の Excel ファイルを添付したメールを送付し、現金の出入金に関連する情報が少なくとも毎月、工場長等に共有・報告されていた。ヒアリングによれば、本件小口現金帳簿を本社に共有したことはないとのことである。

また、ヒアリングによれば、本件小口現金帳簿に記載の入金記録は本件現金の受領の記録であり、また、G 部門の担当者が Custom Fee として出金した記録は、その摘要／詳細（Description/Detail）の記載にかかわらず、ほぼ全てが税関職員への現金の手渡し（賄賂の支払）のための出金であるとのことである。

(v) 本件現金に関する入出金の会計システムへの入力停止

B 工場では、■■■年■■■月頃に会計システムの SAP が導入された。経理部門は、遅くとも同時期以降、本件現金の受領時には、実際には従業員から前払金の返済を受けた事実がないにもかかわらず、「従業員への前払金の返済」として SAP に入力し、本件現金の出金時には、実際には従業員に対する前払金の支給ではないにもかかわらず、「従業員への前払金の支給」として SAP に入力していた。このようにして、本件現金の入出金は、実態と異なる名目により会計上相殺されていた。

その後、B 工場では 2024 年 4 月 1 日に会計システムを SAP から Microsoft Dynamics に変更した。会計システムの変更に伴い、当時の役職 C（m 氏）、役職 F 及び会計責任者の三者間で本件現金の取扱いに関する協議を行った結果、2024 年 5 月、正規の■■■等が存在しない本件現金に関するデータを会計システムに入力しないこととする判断がなされた。そして、2024 年 5 月 3 日、経理部門の責任者から経理部門及び G 部門の主要な関係者並びに当時の役職 C を含むメールで、2024 年 5 月以降は、正規の■■■が存在しない現金の支払を会計システムに入力せず、Excel ファイルのみで管理すること、及び、当該 Excel ファイルを経理部において取りまとめて毎月取締役会に報告することが社内メールで伝達された。

その結果、2024 年 5 月以降、経理部門は本件現金を会計システムに入力することを一切取りやめ、前述の Excel ファイル（CASH FLOW-■■■等）のみを用いて本件現

金が管理されるようになり、現金は簿外で管理されることとなった。

また、同時期、上記 3 名の協議により、税関職員等への不適切な現金支払に関する紙媒体の社内承認資料等のうち、経理部門における保管開始から 6 か月を経過したものを廃棄する方針が決定され、その旨が経理部門の担当者に周知された。その後、当該方針に従い、対象となる紙媒体の資料が廃棄された。

(vi) 現地税関職員への支払

ヒアリングによれば、税関職員に対して行われていた現金の支払は、主として G 部門の実務担当者が担当していた。税関職員との連絡及び対応は、G 部門責任者が税関側に紹介した特定の担当者のみが窓口となる運用が採られており、税関職員は当該担当者以外との面会を原則として受け付けていなかった。そのため、現地駐在員を含む他の従業員が税関職員と直接接触することは基本的になかった。

税関職員への現金の支払は、輸出及び輸入の通関手続を円滑に進めることを目的として行われており、支払金額は輸出入手続の種類及び内容、コンテナ数等に応じて決まっており、その単価は過去に G 部門の責任者と税関職員との間で協議の上決定されたものであるとのことである。例えば、CPR 記録によれば、輸入に関しては 1 件当たり■■■（金額）、輸出に関しては 1 件当たり■■■（金額）といった支払が、通関申告ごとに反復継続して行われていた。

なお、税関職員に対するこれらの現金支払について、税関職員から正規の領収書（■■■）が発行されることはなかった。

(vii) 税関職員及び x 官庁職員に対するその他の不適切な支払

B 工場は、税関職員に対して、上記の輸出入の都度支払う定額の現金の支払以外にも、貨物の税関申告の申告目的を変更する必要が生じたときや、申告した貨物の内容や数量等と実際の貨物の数量等に齟齬がある場合に発生するペナルティの支払を免れるために少額の現金を支払っていた。また、■■■域外の外部倉庫へ貨物を輸送する際に、税関職員による貨物検査を簡易なものにする目的でトラックの台数に応じた現金を定期的に支払ったり、年に一度、税関へ年次報告書（general report）を提出する際に手続を円滑にするための現金の支払をしていた。さらに、社員が日本などから部品やサンプル等を B 国に緊急で手持ちで輸送（ハンドキャリー）する際、空港での税関申告手続を円滑に進めるために空港の税関職員に現金を支払うことも行っていた。

加えて、ヒアリングによれば、B 工場では、上記の税関職員への支払以外に、B 工場からの輸出時に必要な原産地証明（certificate of origin）の発行を円滑に進めるため、

B 国政府の x 官庁の職員に対しても不適切な現金の支払（各月■■■（金額）から■■■（金額））をこれまでに継続していたとのことである。当該 x 官庁への支払は、遅くとも G 部門の担当者が G 部門の業務に携わるようになった 2014 年から行っており、フォワーダーが関与する際はフォワーダーへの支払に上乗せして支払われており、この場合も基本的には税関職員への現金支払時と同じプロセスで現金が引き出されているとのことである。

ヒアリングによれば、税関職員等への現金の支払については、x 官庁の職員に対する原産地証明書の発行に関連した支払を除いては、全て本件小口現金帳簿に記録されており、v 社との金メッキドラムの取引に関連して B 工場に定期的に持ち込まれていた本件現金を原資として支払われていたとのことである。

(6) 現地税関職員への現金支払状況・支払総額

(i) 現地税関職員への現金支払の集計方法

上記(4)・(iii)に示した資金の流れのうち、当委員会が不適切な支払であると認定した B 現地法人から現地税関職員への「通関費」(I Custom Fee) の支払につき、以下の方法で現地税関職員への支払金額の補捉を試みた。

B 工場では、2024 年 4 月まで使用していた会計システム (SAP) と本件小口現金帳簿に本件現金の入出金を記録しているところ、B 工場の役職員へのヒアリングで得た情報を基に、まず、SAP において、借方に「従業員前払金 (Advanced payment to employee)」という勘定科目が、貸方に「現金」が計上されており、かつ摘要欄に現地駐在員の名前などが記入されたものを集計対象とした。ただし、この条件に該当するものでも一部は正当な支払であるという説明を受けたため、それを裏付ける証拠が確認できたものについては集計対象外とした。なお、本件現金の支払は B 工場稼働開始頃から行われていたとみられるところ、SAP データは■■■年■■■月以降しか存在していない。また、2011 年から 2013 年までの記録のうち、上記の条件に当てはまる取引は非常に少なく、その条件で記録することは支払を続ける中で徐々に定着してきた慣習であると考えられるが、それ以前の記録方法を知る者は当社や B 工場には残っていない。

次に、本件小口現金帳簿では、特定の従業員が現金を支出した記録が現地税関職員への支払に当たるという説明を受けたものの、似たような記録が他の従業員の現金支出にも見られること、及びそもそもこの小口現金帳簿は現地税関職員への支払のために v 社から現金の還流を受けた現金を記録したものであることから、原則本帳簿の現金支出全てを集計対象とした。なお、この支出の中には、■■■が発行されない正当な支払（小さな商店での花の購入など）や、上記の x 官庁への不適切な現金支払

などが含まれることが判明しているが、非常に少額かつ判別が困難であることから、集計からは除外していない。

このように、データの欠損（2008年～2011年10月）、記録方法の変更、正常な支出との判別の困難さから、当委員会の集計は現地税関職員への支払金額を正確に算出したものではなく、あくまでその概算値を算出したものである。

(ii) 集計結果（概算値）

前項の条件に基づき集計した、B 工場が現地税関職員へ支払った金額の事業年度ごとの概算値は下表のとおりである。なお、上述のとおり、データの欠損や記録方法の変更によって、実際よりも過少に集計される、あるいは他の支払との判別ができないことによって、実際よりも過大に集計される可能性がある点は留意が必要である。

期間	支払額 (■■■ (現地通貨))	【参考】日本円換算額 ¹²
2011年10月以前	データなし	データなし
2011年11月～2012年3月	0	0
2012年4月～2013年3月	■■■	35,453
2013年4月～2014年3月	■■■	28,886
2014年4月～2015年3月	■■■	5,161,187
2015年4月～2016年3月	■■■	6,874,005
2016年4月～2017年3月	■■■	7,509,475
2017年4月～2018年3月	■■■	11,746,405
2018年4月～2019年3月	■■■	12,673,447
2019年4月～2020年3月	■■■	12,394,085
2020年4月～2021年3月	■■■	9,437,705
2021年4月～2022年3月	■■■	13,251,251
2022年4月～2023年3月	■■■	10,991,885
2023年4月～2024年3月	■■■	9,642,666
2024年4月～2025年3月	■■■	11,969,464
2025年4月～2026年3月	■■■	11,829,726
合計	■■■	123,545,640

¹² 国際通貨基金（IMF）が公表する月次為替レート（<https://data.imf.org/>）を用いて算出した。

(7) 社内報告の状況

B 工場における「通関費」の支払は、同工場が■■■■であった時代（2007 年）から行われ始め、以後、同工場における確立した運用として定着していた。B 工場における工場長やその他の現地駐在員は、当該「通関費」の支払やそのために必要な資金の管理に当たり、Cash Payment Request（CPR）及び Cash Receipt Voucher（CRV）にサインを行うことによって承認していた。また、当時のレポートラインとして、工場長は、B 工場における現金管理の状況について現地駐在員から報告を受ける立場にあり、工場長は、本社に対して報告義務を負っていた。しかるに、歴代工場長は、「通関費」の支払の問題については、本社に対する報告を行っておらず、そのうち取締役就任した者も、取締役就任後に本社への報告を行うことはなかった。

他方、a 氏は、B 工場に赴任した経験はなく、同工場の状況については、現地駐在員又は現地スタッフからの報告によってしか知り得ない立場であったが、歴代工場長を含む現地駐在員及び現地スタッフのいずれからも、税関に対する「通関費」の支払について報告を受けたことはなかった。

また、内部監査においても、過去の監査において疑義が呈されたことはあったものの、以下の経緯により、B 現地法人における「通関費」の支払の問題が本社サイドで発覚することはなかった。具体的には、B 事案発覚後に内部監査担当者（o 氏）に対して行われた社内ヒアリングのメモには、2013 年の監査実施時、米ドルの銀行預金口座から引き出した実績のない金額が小口現金に入金されている事実が確認され、その入金経路の確認において、d 氏から、当該現金がメッキ取引の売却益の一部を還流させたものであり、現地駐在員が責任をもって管理していること、私的に流用することはないこと、この件をこれ以上追及しないしてほしいことなどの説明を受け、その後、当時の工場長であった p 氏からも、「d 氏が説明した内容は、私も把握しており、適切に管理しているため、大事にしないでほしい」との発言があったとの記録がある。また、o 氏は、当委員会におけるヒアリングにおいても、p 氏から「さっき d 氏が話したことは不正ではない。私も関与してその点は適正にやっている。今回の監査では（これ以上追及するのを）やめてくれないか」と言われたと供述している。p 氏及び d 氏は、当委員会のヒアリングにおいて、上記経緯について認めていないものの、o 氏が虚偽の供述をする理由はなく、o 氏の供述には相応の信用性が認められる。そうだとすると、p 氏及び d 氏は、現金還流の仕組みを認識していたにもかかわらず、内部監査担当者に対して、これ以上の追及をしないように求めることによって、B 現地法人における「通関費」の問題が内部監査を通じて本社に伝わることをのうにしていた可能性が高いと言わざるを得ない。

また、B 工場では 2024 年 4 月 1 日に会計システムを SAP から Microsoft Dynamics に変更したが、当該変更に伴い、当時の工場長である m 氏は、現地スタッフとの協

議により、「通関費」に関するデータを会計システムに入力しないこととする判断を行った。これによって、当時の工場長は、「通関費」の問題が会計システムを通じて本社に伝わらないようにしていた。

なお、p氏は、2026年3月9日から10日にかけて、m氏との間で本件に関するLINEのやり取りを行っている。その中で、m氏が「金ドラムのお金の流れでv社を使ってることでかなり問題だとつつかれています。それとB国の文化を理解されず大問題と騒がれてます」と述べたのに対し、p氏は、これを初めて知ったことを示すような驚きや疑問のコメントをしていない。このようなやりとりの内容やp氏の反応に照らしても、両氏は、v社を利用した資金の流れの全容を認識し、容認しながらも、本社への伝達を忌避してきたことがうかがえる。

(8) 事実経緯に対する役職員の認識

当社及び当委員会によるB事案の調査を通じて、その氏名が調査過程において現れたことから同事案への関与が疑われた当社の役員の認識について、以下に検討する。加えて、a氏についても、本件不正行為が判明した時点における当社代表取締役社長であるため、念のため検討する。

(i) a氏

上述のとおり当委員会が調査により認定した事実には照らすと、a氏は、B工場における税関への「通関費」の支払について、本件が発覚した2026年に至るまで認識しておらず、また、認識し得る特段の事情もなかったと認められる。

(ii) b氏

上述のとおり当委員会が調査により認定した事実には照らすと、b氏は、B工場の工場長在任時（2009～2011年）から、B工場において税関への「通関費」の支払が行われており、これが適法な支払ではないことを認識していたと認められる。

(iii) p氏

上述のとおり当委員会が調査により認定した事実には照らすと、p氏については、本人は否定しているものの、2013年の工場長在任当時、税関に対する「通関費」の支払及びその原資となる現金還流の仕組みを認識し、これを容認していたものと認められる。

第4 件外調査の結果

1. 件外調査の概要

当委員会は、本件不正行為を調査する過程で、会計処理・品質検査等に関するコンプライアンス上の問題を疑わせるメールを発見したことから、これらのコンプライアンス違反の疑義がないかどうかを確認すべく、上記第 1・2・(2)に記載したプロセスにて件外調査を実施した。その結果、日弁連ガイドラインに基づく調査の対象とすることが適切であるという判断に至った事案（上記第 1・2・(1)に定義した追加事案に該当する事案）は認められなかった。件外調査において、特に概要を報告すべきと判断したものを以下に挙げる。

2. 検出された事象

(1) 財務報告・会計処理に関する事象

(i) A 現地法人における決算作業及び監査の遅延

A 現地法人では、少なくとも 2019 年 2 月期以降、現地監査法人による財務諸表監査の完了が継続的に遅延していた。特に、2020 年 2 月期以降は監査遅延が大幅に長期化し、2020 年 2 月期の監査報告書は 2021 年 7 月 27 日、2021 年 2 月期の監査報告書は 2023 年 8 月 7 日、2022 年 2 月期の監査報告書は 2023 年 11 月 9 日、2023 年 2 月期の監査報告書は 2024 年 3 月 14 日に発行されるなど、複数事業年度にわたり監査の完了が遅延していた。

また、2022 年 1 月から 3 月にかけて A 現地法人の現地採用の経理スタッフ 5 名が一斉に退職し、同年 8 月には銀行口座残高と会計帳簿残高が一致しないことが判明するなど、現地の経理体制は著しく混乱していた。

このような状況の下、A 現地法人の決算作業が完了していないにもかかわらず、同現地法人における決算作業が完了していない財務数値を基礎として当社の連結財務諸表が作成されていた。また、監査法人に対しては、A 現地法人の経理体制に混乱が生じていたことは伝えられていたものの、同法人の決算作業が完了していないという事実について、主体的な報告は行われていなかった。

(ii) 売上の前倒し計上

2023年3月2日、当社担当者から各販売子会社の担当者に対し、当期の売上が厳しい状況にあることを踏まえ、売上目標の達成に向け、納期を早めること、受注済み案件の出荷、顧客に対する在庫の買取交渉等、可能な対応を講じるよう求めるメールが送信された。同メールを受領したD国の連結子会社であるD販売法人及びE国の連結子会社であるE現地法人においては、営業担当者らに対し、納期を早めることを検討し、顧客と交渉するよう依頼がなされていた。

通常、倉庫からの搬出日と顧客受取日が同日又は近接する日となるところ、D販売法人及びE現地法人における2023年3月の売上取引の一部については、同月31日時点では倉庫からの搬出及び顧客への配送が行われておらず、実際の搬出及び配送は2023年4月以降に行われていた。それにもかかわらず、これらの取引については、2023年3月の売上として計上されていた。

さらに、当社からの上記要請とは別に、D販売法人においては、2023年3月期及び2024年3月期に、製品の顧客への配送が4月以降に変更となることを認識しながら、当初予定されていた納期に基づき売上を計上した取引も確認された。

当委員会の調査によれば、これらの取引においては、倉庫からの搬出及び顧客への配送が行われていないにもかかわらず、出荷指示及び実際の製品の搬出状況と売上計上時期との関係について十分な確認が行われないまま、売上が計上されていたことがうかがわれる。加えて、通常とは異なり、製品の顧客への配送前に売上を計上する処理が行われていたことに照らせば、売上目標の達成を意識したことによる一定の業務上のプレッシャーが、こうした処理の背景の一つとして作用していた可能性を否定することはできない。以上から、これらの取引については、売上を前倒しして計上する不適切な会計処理が行われていたと認められる。影響金額は下表のとおりである。

(単位：百万円)

科目／決算期	2023/3	2024/3	2025/3
売上高	△571	472	99

(iii) その他会計処理の誤謬

当委員会は、本調査の過程において、国内外の拠点で、固定資産に係る建設仮勘定から本勘定への振替遅延、固定資産の減損損失の計上遅延、棚卸資産評価損の計上遅延及びグループ会社間取引に係る計上時期の相違等、複数の会計処理に関する疑義を把握した。

当委員会は、これらの疑義について関係資料の閲覧、会計記録の分析及び関係者へのヒアリング等を実施した。その結果、一部の疑義については会計処理上の誤謬であることを確認したものの、利益操作その他の不正な目的をもって意図的に行われたことを示す事情は認められなかった。

(2) 品質管理・品質保証に関する事象

(i) 顧客に対する 4M 変更申請省略

製造プロセスの基本要素である、人、機械、材料、方法を変更する際（いわゆる 4M 変更）には顧客の承認を得る必要がある旨、顧客要求仕様で定められているが、カタログ品（汎用品）の金型変更等については、当社内で従来から顧客への申請を行わない運用としていた事象が確認された。その運用を統一的行うために、社内マニュアルとして「申請マトリクス表」が作成されていた。同表は 2019 年頃に当時の品質保証本部役職 G 及び営業企画部役職 H が作成し、その後は営業企画部役職 I が適宜更新し、品質保証本部役職 G に共有していた。また、運用上は同表を担当者に配布せず、営業企画部役職 I が各変更点申請書について一次判断を行い、その結果に基づき課員へ指示していた。現在当社は、同表の運用と顧客との合意事項の間の齟齬をなくすべく、汎用品の金型変更など頻繁に起こる事象については申請手続の簡素化を顧客と協議するなどの検討を進めている。

(ii) 試験実施を伴わない試験報告書作成

2018 年の D 国・F 工場の立上げ時に、本来は生産移管に伴う顧客向けの品質評価試験（4M 変更評価）が必要であったが、期限までに必要な試験及び報告書作成を完了できない状況にあったため、実際には試験を行わないまま、過去の試験データを基に Excel の乱数機能等を用いて試験データを作成し、これを用いた報告書を顧客に提出した、という事象が確認された。当該報告書は日英版を含め 900 部超に及び、当時の信頼性実験室に所属する正社員の大半が、その作成を分担していた。対象試験数の多さに加え、人員、設備及び評価用サンプルの確保に制約があり、必要な評価試験を期限内に完了することが困難な状況であったことが原因であった。

さらに、信頼性実験室においては工場立ち上げ時の評価に限らず、汎用品の顧客採用時の評価、4M 変更時の評価や定期信頼性評価等を実施しているが、こうした評価の一部においても同様の手法による試験データの作成が行われていた。また、実際に試験を実施した場合であっても、一部の評価においては規格外のデータや不自然なデータを除外し、又は書き換えるなどの改ざんが行われていた。

上記事象の一部については2017年度・2018年度に実施された当社の内部監査でも発見されていた。これを踏まえ、当社は再発防止に向けた是正策として、信頼性実験室の人員体制を増強するとともに、ISO/IEC 17025（試験所や校正機関が正確で信頼性の高い試験・校正を行う能力に関する一般要求事項）認定を本社信頼性実験室において取得することで、試験業務の管理体制を強化した。その後、作業手順書を見直し、試験報告書の発行、承認、保管及び改訂に関する手順を整備するとともに、不正検査・データ改ざん防止に関する研修を実施するなど、業務プロセス及び従業員教育の両面から再発防止を図った。

(iii) 工場における一部の検査の不実施

C工場製造課は、製造開始時、製造途中、製造終了時に抜取検査を実施することが検査基準書にて定められているところ、このうち製造途中の抜取検査が実施されていなかった、という事象が確認された。担当者が同時に何台もの製造機をコントロールしているために、検査用サンプルを抜き取るタイミングを逃してしまうことが原因であり、製品・時期によらず、散発的に発生していた。現在、本調査をきっかけに、研修や抜取検査の見直し等の対応策を検討・実施しているところである。

また、C工場品質管理課が行う最終検査において、寸法測定検査業務が滞留した場合に、それを省略し、製造課での検査の数値を参考にして近しい数字を書き込んでいたという事象が確認された。寸法測定検査員の不足をきっかけに、2020年5月頃から寸法測定検査の部分的な省略が行われ始めた。そして、2025年11月以降、2026年7月中旬までは、品質管理課において寸法測定検査の技能を持つ人員が配置されておらず、一切の寸法測定検査が行われていなかった。寸法測定検査が省略されていた期間に発行された検査成績書の記載内容が、その寸法測定検査結果に依拠している場合、当該部分については値が人為的に作成されたものである疑念がある。

本調査をきっかけに、寸法測定検査の担当者が追加されるなどし、人手不足は改善に向かっている。

(3) その他のコンプライアンスに関する事象

(i) ハンドキャリアに関する税務・会計手続違反

物品の海外輸送においては、迅速な輸送を行うため、貨物便等を利用する方法ではなく、ハンドキャリア外部業者を使わずに当社従業員が自らの手荷物として物品を機内に持ち込んで輸送するハンドキャリアの方法（以下「ハンドキャリア」という。）を使用する場合があるところ、当社グループにおいては、ハンドキャリ

B 現地法人においては、〇〇年の工場設立からしばらくの間、無通関のハンドキャリアを行っていたことがあったとのことであるが、〇〇年頃、かかる行為に関する注意喚起が行われるに至った。

また、本社から B 工場に対して物品の持ち出しを行った際、担当者の理解不足によって本社における会計処理に一部過誤が生じていたことが確認されたが、かかる事案は監査法人にも報告されており、対応が完了している。

(ii) としてルール違反

これらは従業員が■■■に関する法令を理解していなかったことで発生した事実であったところ、B 現地法人においては、2020 年 7 月頃、マニュアルを作成した上、■■■に関する法令違反となり得る本社からの依頼を絶対に受けないように確認するミーティングを工場内で行い、更には本社に対してもその旨の周知を依頼した。ヒアリングによれば、一時期、B 現地法人の担当者らから現地駐在員に対し、■■■問題について相談を受けることがあったが、現在は B 工場が■■■ということが認識されるようになったこともあってそのような相談数は減少しており、状

況は改善されているとのことである。

(iii) その他の税関・会計手続違反等

その他、税関に申告した物品（サンプル）の数量が実際とは異なるという誤りがあった事案や顧客資産の輸入時に不適切な税関・会計処理を行っていた事案などが確認されたものの、それぞれ影響が些少か又は現地監査法人与共有されるなどして是正対応済みの事案であった。

第5 原因分析

1. コンプライアンス軽視の企業風土

(1) 極めて重大なコンプライアンス違反を容認・放置していたこと

本件不正行為は、A国・B国という2つの拠点において外国公務員に対する不適切な金銭交付又はその可能性のある金銭交付が行われていたという極めて重大なコンプライアンス違反の事案である。しかも、そのような金銭交付を行っているという事実を、現地従業員などの限られた者だけが認識していたわけではなく、日本から出向している現地駐在員も認識しており、特にA事案においては当社の取締役を含む経営陣幹部にも報告された上で支払が容認されていた。また、B事案においては、極めて長期間にわたり支払が継続されており、その間に工場長や役職Fという重要ポストへの現地駐在員が複数回交代しているにもかかわらず、是正されずに放置されていた。

近年では、外国公務員に対する不適切な金銭交付が発覚した場合のペナルティが非常に大きくなっており、特にグローバル展開している企業にとって、海外拠点における不適切な金銭交付をいかに防止するかという点が喫緊の課題となっている。

にもかかわらず、当社においては、複数の海外拠点において不適切な金銭交付が行われていたものであり、極めて重大なコンプライアンス意識の欠如が認められる。

(2) 経営陣幹部によるコンプライアンスの軽視の姿勢

本件不正行為のいずれにおいても当社の取締役を含む経営陣幹部がコンプライアンス違反（不適切な金銭交付）を認識していた、あるいはその予兆を認識し得たにもかかわらず、それを止めることなく容認していた。

具体的には、まずA事案においては、現地駐在員からa氏・b氏を含む本社の経営

陣幹部に対し、訴訟担当弁護士を通じて裁判官に金銭が交付される可能性を疑わせる報告を行っている。経営陣幹部らは、かかる報告を受けたにもかかわらず、そのリスクの大きさを検証することなく、裁判を有利に終結させるためにはやむを得ないとして容認している。また、B 事案においても、歴代の工場長として税関職員等への不適切な金銭提供の事実を認識していた b 氏・p 氏は、その後当社の取締役役に就任しており、B 国における不正支出がその後も継続されている可能性を十分に認識していたはずである。にもかかわらず、取締役就任後も何ら問題提起することなく、放置している。

それに加えて、件外調査の品質事案においても、当社の前社長は 2017 年 7 月から 10 月まで実施された信頼性実験室に対する内部監査において、F 工場への生産移管に関して試験報告書のデータ作成リスクがある旨について指摘されたにもかかわらず、対応しなかった。また、上記内部監査において、信頼性実験室の人員や設備の拡充の必要性が問題提起されていたにもかかわらず、これについても対応しなかった。

以上のとおり、当社においては、取締役を含む経営陣幹部がコンプライアンス違反を認識していた、あるいは容易に認識し得たにもかかわらず、これを是正することなく容認していたものであって、経営陣幹部がコンプライアンスを軽視していたと評価せざるを得ない。かかる経営陣のコンプライアンス軽視の姿勢が（後述の）全社的なコンプライアンス軽視の企業風土をもたらしているものと考えられ、極めて重大である。

(3) 全社的なコンプライアンス軽視の企業風土

当委員会による調査は、A 国・B 国における不適切な金銭交付を調査対象としてスタートしたが、その際に行ったデジタル・フォレンジック調査により様々なコンプライアンス上の問題の存在を疑わせるメールが発見されたことから、より広く件外調査を実施することとなった。その結果、財務報告・会計処理、品質管理・品質保証という典型例だけでなく、それ以外の様々な分野でコンプライアンス違反が検出された。また、検出された件数も、（同じような不正調査における件外調査の検出事項と比較して）かなり多いといえることができる。

検出された個々の事案の内容はさほど重大なコンプライアンス違反ではなかったものの、これだけ幅広く、相当数のコンプライアンス違反が検出されたということは、当社においては全社的に業務上の必要性や業績をコンプライアンスよりも優先させる企業風土が蔓延していることをうかがわせる。

例えば、B 事案では、コスト削減を意識して自主通関を続けた結果、税関職員への金銭提供を継続しており、業績優先でコンプライアンス違反を黙認していたと評価できる。また、F 工場では、工場稼働スケジュールを優先し、試験省略を組織ぐるみ

で実施していた。そのほか、品質に影響がないという自己判断の下、従前より試験データの作成や無断での 4M 変更がなされており、これが常態化していたため違和感を持たなかったというヒアリング回答があったほか、契約等の取決めに関する認識の甘さがあったというヒアリング回答があった。

このような企業風土については、経営陣幹部からも同様の供述がされている。当委員会のヒアリングでは、複数の役職員から、「コンプライアンスを含め、さまざまな面でそもそも教育されていない従業員も多く、悪気のない人も多かったのではないか。」「ソフト面は、企業規模のわりにはかなり脆弱。コンプライアンスの面でも、リスク管理の面でも同様。」「会社に入ったその日ぐらいから、企業風土として大いに課題と感じるところがいくつかあった。オーナーが右と言えば右で、その意向に従うという面が強く、それ以外の人があまり自分で考えない。行動が正しいのか、あるいはリーガルの観点から見て問題がないのかということを考える機会があまりない。そうした教育の機会が基本的にない。」「コンプライアンスという言葉と実際の業務とが、やや結びつきにくい会社なのではないか。」「研修自体はしっかり実施しているつもりであり、皆さんもその中で業務に取り組んでいるが、それと実際の実務とがなかなか結びついていない。」などの供述があった。

(4) 海外の商慣習を理由とした正当化

本件不正行為においては、関与した役職員の間で、当該国の商慣習であるからやむを得ないという正当化も行われていた。

まず、A 事案においては、現地駐在員が、A 国では「裁判所へのロビー活動」をしなければ訴訟で勝訴することはできないと思い込んでいた。そして、そのような現地の商慣行がある旨を本社にも伝えた結果、本社側でもそれを信じて不適切な金銭交付もやむを得ないと判断せざるを得ない雰囲気になっていた。実際、現地駐在員は、当委員会のヒアリングにおいて、モヤモヤしたものもありながら、A 国の商慣習であるからやむを得ないという感覚でいたなどと供述している。また、現地駐在員から報告を受けて裁判官に金銭が交付される可能性があると認識したと述べた本社管理本部の役職員は、当委員会のヒアリングにおいて、現地駐在員から「お国柄」という説明を受け、そのような事情を踏まえて承認を先行させなければならないと考えたなどと供述している。

また、B 事案においては、当委員会がヒアリングした多くの役職員から、B 国ではファシリテーション・ペイメントを支払わないと業務ができないといった供述があった。B 国の現工場長である m 氏は、B 事案発覚後に過去に工場長を務めた p 氏（当社元取締役）と本件に関する LINE のやり取りを行っているが、その中では「B 国の文化を理解されず大問題と騒がれてます」というコメントを行っている。そのほか、

同じく過去に B 国の工場長を務めた b 氏は、当委員会のヒアリングにおいて、「コンプライアンスについて、日本は厳しくなっている」と認識していたが、海外は海外だと思っていた」などと述べている。

このとおり、A 事案・B 事案のいずれにおいても、現地の商慣習であるからやむを得ないという正当化が行われており、コンプライアンスが軽視されていた。

2. 本社における管理体制の脆弱さ

(1) 外国公務員贈賄リスクに対する具体的な対策の不備

当社では、2022 年 10 月 1 日改訂の企業行動憲章において、「私たちは、営業上の利益を得るために、賄賂や金銭その他の供与及び要求、受取を行いません」とうたっており、贈賄リスクについて最低限の対応はされている¹³。

しかし、贈賄防止規程を新設したのは A 事案及び B 事案の発覚後であり、少なくとも本件不正行為の当時において、海外における贈収賄の防止に関する具体的な施策が十分に講じられていたとは認められない。実際、代表取締役社長である a 氏は、当委員会のヒアリングにおいて、海外での贈賄リスクに関する意識は薄く、贈賄リスクを積極的に抑制する対策は講じられていなかったと供述している。

このような本社におけるルール・対策の不備が、海外拠点における贈賄リスクに係るコンプライアンス意識の欠如につながっている。

(2) 意思決定プロセスの機能不全

A 事案においては、不適切な金銭交付に関して意思決定プロセスにおける違反・不備が見受けられる。

まず、当社の職務権限規程別表に照らすと、2025 年の金銭交付については本社及び A 現地法人双方の取締役会決議が必要であったことが明確であり、また、2021 年の金銭交付についても、本社及び A 現地法人双方の取締役会決議が必要であったとも解し得る状況にあった。にもかかわらず、経営トップ及び管理部門を含む社内の理解不足並びに稟議システムの設定が適切でなかったこと等の事情により、いずれについても取締役会決議を経ることなく、稟議のみで支払の意思決定が行われている。

また、2021 年及び 2025 年のいずれの金銭交付においても、稟議プロセスの前に現地の担当者から本社の役職員に対し、弁護士に支払われる費用が裁判官へのロビー活動に充てられること、あるいは少なくともそれに気付き得る情報が伝達されていた。特に 2025 年の稟議においては、稟議のフローに入っている本社管理部門の役職

¹³ <https://www.irisoel.com/jp/company/sustainability/governance/anti-corruption/>

員から、明細が不明であることなどの指摘があったにもかかわらず、そのまま承認されている。その背景には、起案者が「社長へ説明済み」とコメントした上で稟議を回しているという事情が影響している可能性もうかがえるものの、いずれにせよ、管理部門としての適切な牽制機能を果たせていないことは否定できない。

この点に関して、稟議フローに入っていた本社管理部門の役職員は、「この件は緊急を要していました。その時点では中身がグレー、あるいは少なくともグレーかもしれないという認識がある中で、それでも承認を先行せざるを得ない状況でした。」と述べるなど、疑念を持ちながらも踏み込んだ確認を行うこともないまま、起案者の要請に応じているものであり、管理部門としての自らの職責に対する責任感が乏しいと言わざるを得ない。

加えて、現状、稟議手続に関して、監査等委員会としての監査が行われていないとのことであり、意思決定プロセスに対する監査機能も乏しいと言わざるを得ない。

(3) 海外管理体制の脆弱さ

関係会社管理規程第 4 条では、関係会社に対する本社の管掌部門が規定されており、同規程第 5 条では、関係会社の管理においては本社の管掌部門との連携を密にすることが要請されている。

しかし、実際の運営においては、本社管理部門と海外拠点の間には距離があり、特に法務・コンプライアンスといった観点からの連携・相談は少ないように見受けられる。本社管理部門から海外拠点に対し、コンプライアンスに係る指導等がされている形跡も見当たらず、現地に任せているというのが実態である。

当委員会によるヒアリングにおいても、「現地は現地に任せているのが、良い面と悪い面がある。B 事案もそうだが、現地で仕組みを作ってしまう、本社、特に日本人では見抜けないものが出てくる。他社は、経理財務に適切な人材をあてるなどの対応をしているが、そこまではできていない。ガバナンス以前の、通常管理監督ができていなかった。」などの供述がされている。そのほか、デジタル・フォレンジック調査においても、海外拠点と日本の間の心理的な距離感を指摘するメールが検出されている。

(4) 本社管理部門による場当たりの対策

件外調査で検出されたコンプライアンス違反における対策の実施状況を見ると、当社では、何らかのコンプライアンス違反が発覚した際に本社管理部門による全社的・統一的な対策が実施されておらず、場当たりの対策が実施されるだけで終わっている例が多く見受けられる。

例えば、件外調査で検出されたハンドキャリーに関する税務・会計手続違反について、横浜税関からの指摘を受けて一応の対策は実施されている。しかし、社内ルールとして明確化されていない上、対策について社内周知されたものの、どの範囲まで周知されたのかは不明確であり、全社に対する周知が徹底されていたとまでは認められない（現在では抜本的な是正に向けて取り組んでいるものの、2020年に指摘を受けた直後の対策としては、やや場当たりの印象である。）。また、B国における■■■■としてのルールについても、本社あるいは日本国内の拠点において周知徹底されていないことによるミスが散見されており、本社管理部門から各拠点に対する指導・管理が弱い。

そのほか、同じく件外調査で検出されたF工場の試験省略に関しては、試験のスケジュールが逼迫しているという現場の状況を担当者以外は認識できておらず、その後も抜本的なスケジュールの見直しは行われていない。

当委員会が実施したヒアリングにおいても、（特定の事案に関する回答ではないものの、）場当たりの対策がなされており、十分な原因分析や抜本的な解決策の実施ができていない旨の回答があった。

以上のとおり、当社では、何らかのコンプライアンス違反が発覚したとしても、その場限りの対策が講じられるだけで、その発生原因に踏み込んだ抜本的な対策やルール化がされることがなく、全社的な周知も不足している傾向にある。

3. リスク情報を吸い上げる仕組みの脆弱さ

(1) 内部通報制度の形骸化

当社では、コンプライアンス・プログラムの一要素として、2006年以降、内部通報制度である「公益通報者保護規程」が制定され、人事・総務部を窓口として内部通報を受け付けるほか、2015年に国内拠点では社外弁護士への通報窓口も設けられている。また、海外拠点では2023年12月以降、国内拠点では2025年12月以降、外部通報窓口として、国内外の拠点で共通して利用できる専門業者による外部通報窓口（多言語対応、24時間365日利用可能）が設置されている。

このとおり、当社では、内部通報制度が整備されているものの、海外拠点が利用できる外部通報窓口が整備されたのは最近であり、2023年12月以前のB国では、現地駐在員に対して任意にメールで通報がなされることがあったものの、重要な通報があっても、当社所管部門等に情報連携されることはなかった。それに加えて、B国では、現地従業員から通報があったとしても、現地駐在員では適切な調査を実施できない上、匿名の通報には現地従業員同士の争いなど内部通報にそぐわない内容のものが多くなどとして、基本的に対応しないという方針になっていたということであ

る。

このとおり、少なくとも B 国においては、上記のとおり内部通報制度を形骸化するような運用が続いていたことから、グローバルな内部通報制度が設置されていたとしてもこれが活用されていないリスクがある（現に、B 国からグローバル内部通報制度に通報された件数は 0 件であるとのことである。）。

(2) 財務報告に係る管理体制の脆弱さ

件外調査で検出された A 現地法人における決算作業及び監査の遅延の事象では、A 現地法人において各種決算処理を適時適切に実施するための経理体制が十分に整備・維持されておらず、そのために決算作業が長期にわたり遅延する状況が生じていた。また、当社においても、A 現地法人の決算作業が完了していない状況について、監査法人に主体的かつ適時に報告することができていなかった。

また、D 販売法人及び E 現地法人における売上の前倒し計上の事象では、関係者において、出荷指示、製品の実際の搬出及び顧客への引渡と売上計上時期との関係を含む会計ルールやその趣旨についての理解が十分ではなく、通常と異なる取引について会計上の取扱いを十分に確認しないまま不適切な処理が行われた。

その他の会計処理の誤謬の事象においても、主として、各種会計処理を適時適切に実施するための具体的なルールや手続が十分に整備されていなかったほか、グループ会社間又は事業部門と経理部門との間の連携が十分ではなかったことが、その発生原因であったものと考えられる。

このとおり、当社においては、財務報告に係る管理体制が脆弱であり、その結果、件外調査において検出された多数の財務報告・会計処理に関する誤謬等を生じさせるに至っている。

4. 内部監査の形骸化

(1) 内部監査体制の脆弱さ

関係会社管理規程第 9 条によれば、関係会社に対する内部監査は、原則として各社年 1 回実施するものと規定されているにもかかわらず、B 国については遵守されていなかった。このように定められた頻度で内部監査を実施することができなかった背景事情として、内部監査部門においてグループ全体を監査するのに十分な人員・組織体制が整備されていないことが指摘できる。

また、内部監査部門において、求められる役割・機能を適切に発揮できていないと考えられる事例も散見される。

例えば、B 事案においては、内部監査担当者が不正の兆候に気づいたにもかかわらず、現地駐在員及び工場長から「これ以上追及しないでほしい」などと要請を受けたことにより、内部監査において疑義を指摘せず、結果として本社に報告しなかったという経緯が認められた。いかに工場長から要請されたにせよ、不正の兆候を発見しながら指摘しないという対応は、内部監査部門としての役割・機能を自ら放棄しているに等しい。

そのほか、2018 年 12 月から 2019 年 1 月まで実施された信頼性実験室に対する内部監査（2017 年度監査結果を受けたフォローアップ監査）において、内部統制監査部（現在の監査部に相当する部署）は、F 工場への生産移管に伴う試験報告書データの作成について、過去の試験データを流用して品質を保證するとの判断自体には合理性があり得るとしつつ、その判断経緯を示す記録・証跡が残されていないことを指摘した。しかし、その際、「退職者による誤解を招きかねない社外への安易な情報漏洩等のリスクに備える必要がある」と付記されている。本来検証すべきデータ流用の妥当性や品質保証プロセスそのものではなく、問題が外部に知られることをリスクとして指摘しており、内部監査として期待される本来の役割を果たしていないものと言わざるを得ない（その結果、この件について本質的な問題提起には至らなかった。）。

(2) 事業部門による内部監査の軽視

前述したとおり、B 事案においては、内部監査担当者が不正の兆候に気づいたにもかかわらず、現地駐在員及び工場長が「これ以上追及しないでほしい」などと要請し、内部監査部門による疑義の指摘を回避している。

しかし、社内において内部監査部門の役割やその重要性が認識されていたとすれば、事業部門から内部監査部門に対して「追及しないでほしい」などという要請をするわけがない。このような要請を行っているということは、事業部門が内部監査の役割・重要性を軽視していること、ひいては内部監査部門の社内における立場が弱いことの現れである。

一般的に、当社に限らず多くの企業において、利益を稼ぐ事業部門（1 線）の発言力が強く、管理部門（2 線）や内部監査部門（3 線）の立場が弱いという傾向が見受けられる。しかし、2 線・3 線がその役割・機能を発揮してコンプライアンス違反を未然に防ぐことは企業経営にとって極めて重要である。特に内部監査部門は、業務執行を担当する事業部門から独立して業務の効率性・適法性をチェックし、発見事項を経営陣や取締役会あるいは監査等委員会へ報告することが求められている。

コンプライアンス違反を予防するためには、社内において内部監査部門の役割・機能の重要性を広く周知徹底することが重要であるが、当社ではそのような認識が弱

く、事業部門が内部監査を軽視していた結果、今般の重大な不正を未然に防ぐことができなかった。

第6 再発防止策の提言

1. コンプライアンス最優先の企業風土への改革

(1) 経営トップ・経営陣幹部による「コンプライアンス最優先」の決意表明

上記第5（原因分析）で述べたとおり、当社においては全社的にコンプライアンス軽視の企業風土があると言わざるを得ない。そして、それを招いているのは、経営陣幹部におけるコンプライアンス軽視の姿勢である。

そのため、コンプライアンス重視の企業風土へと改革していくためには、第一に、経営トップ・経営陣幹部が「コンプライアンスを最優先とする」という意識を強く持ち、それを社内外に対してトップメッセージとして決意表明し、率先してコンプライアンスを遵守する姿勢を示していくことが重要である。

業績に責任を持つ経営陣幹部は、どうしても業績・利益を優先しがちである。株式会社は営利企業である以上、利益の最大化を目指すことは本来の姿であって何ら問題ないのであるが、問題となるのは利益とコンプライアンスが相反する場面である。そのような場面で経営陣幹部が業績を気にする姿勢を示してしまうと、部下である社員は経営陣の意向を敏感に感じ取り、コンプライアンスよりも業績を優先して行動することになる。しかし、コンプライアンスより業績を優先した結果として不祥事が発生してしまうと、企業のレピュテーションを大きく毀損し、業績にも多大な影響が出ることになる。すなわち、コンプライアンスを最優先することは、当社グループの事業継続及び企業価値の維持・向上の前提である。

経営トップ・経営陣幹部には、コンプライアンスが事業継続の大前提であるという意識を持ち、トップメッセージとして決意表明し、自らの言動及び意思決定を通じて「コンプライアンスを最優先とする」ことを社内外に示していくことが求められる。

(2) 「コンプライアンス最優先」の明文化

経営トップ・経営陣幹部が「コンプライアンスを最優先とする」ことを決意表明するだけでなく、社内ルールにおいて明文化し、経営陣を含む全役職員に対する明確な行動原則として定着させることも必要である。

当社グループでは、企業行動憲章を定め、当社グループの一員として取るべき行動を社内外に示しているが、このような上位規範において「コンプライアンスを最優先

とする」ことをより明確に定めることが考えられる。それによって、当社グループにおいては、コンプライアンス上の疑義があるにもかかわらず、業績、納期、緊急性、現地商慣習又は上位者の意向等を理由として、事業上の判断を優先することを許容しないことを、全役職員に周知・徹底することが重要である。

(3) 役職員のコンプライアンス意識の醸成・向上に向けた取組

以上のとおり、経営トップ・経営陣幹部の決意表明や企業行動憲章などの上位規範において「コンプライアンスを最優先とする」旨を明確に示したとしても、それだけでは当社グループの現場にいる全社員にまで浸透させることはできない。現場の社員にコンプライアンス重視という会社の姿勢を伝え、各自のコンプライアンス意識を醸成・向上させるためには、社員一人ひとりに経営トップの決意を伝えるための取組が必要である。

そのための取組としては、まずコンプライアンス研修を充実させて、取締役その他の経営陣幹部、管理職、子会社への出向者や海外拠点の現地駐在員、現場従業員というあらゆる階層の役職員に対し、その権限、職責及びリスクに応じた研修を実施し、コンプライアンス意識を向上させるよう努めるべきである。また、当社グループで発生したコンプライアンス違反の事象を題材として、当社グループで発生しやすいコンプライアンス違反に関するリスク感度を上げることも検討すべきである。そのほか、経営トップを含む経営陣幹部が各拠点を訪問し、現場従業員との対話を重ねる中でコンプライアンス重視の姿勢を示すことも有益である。さらに、定期的にコンプライアンスに関する全社アンケートを実施し、役職員のコンプライアンス意識の定着度を検証し、その結果をその後のコンプライアンス研修等に反映させることも検討すべきである。

コンプライアンスを重視する企業風土というものは一朝一夕に醸成することができないのではなく、継続的な取組が必要である。そのため、経営トップによる継続的なメッセージ発信やコンプライアンス月間等の設定など、風化させないための工夫を行うべきである。

そのほか、社員にコンプライアンス重視の意識を浸透させるためには、評価プロセスにおいてコンプライアンスに関する項目を追加することも検討すべきである。コンプライアンス研修やトップメッセージでいかにコンプライアンス重視を打ち出したとしても、実際に昇進する社員が業績のみで評価されているとすれば、多くの社員はコンプライアンスより業績を優先してしまう。そのため、いかに業績を上げたとしてもコンプライアンスをないがしろにする社員は出世できないということを示すべく、社員の評価プロセスにおいてコンプライアンスに関する項目を取り入れることが重要である。

このようなコンプライアンスに関する評価項目は、社員の評価プロセスだけでなく、経営陣幹部の登用及び評価における判断基準としても取り入れるべきである。どのような人物が経営陣幹部として登用されているのかを社員は見ているのであり、役員の候補者を審議する指名委員会においても、業績だけでなくコンプライアンスという観点から評価することが求められる。また、経営陣幹部の報酬について審議する報酬委員会においても、コンプライアンスに関する項目を含めた評価を行うこととすべきである。

(4) 外国公務員贈賄リスクに係る意識の強化に向けた取組

本件不正行為は、外国公務員に対する不適切な金銭交付又はその可能性のある金銭交付という極めて重大なコンプライアンス違反である。このような外国公務員贈賄リスクは、グローバル展開している企業にとって大きな課題として認識されているにもかかわらず、当社において2か所の海外拠点でこのような不正が発生してしまった背景には、海外での贈賄リスクに関する意識が薄く、贈賄リスクを積極的に抑制する対策が講じられていなかったという事情が認められる。そのため、今後の再発防止に向けては、特に贈賄リスクに関する意識を強化するための取組が求められる。

当社では、本件不正行為を契機として、贈賄リスク管理を経営上の重要課題として位置付け、2026年4月に贈賄防止規程を策定しているが、規程を策定するだけでは役職員の意識強化として十分とは言えない。役職員に対するコンプライアンス研修において、外部の専門家等とも連携しながら、重点的に外国公務員贈賄リスクや当社の贈賄防止規程について説明するなどして、役職員が贈賄リスクに関する正しい意識を持てるような内容を工夫すべきである。また、腐敗指数の高い国に所在する海外拠点への現地駐在員に対しては、出向前に重点的にリスク研修を行うことも検討すべきである。

(5) 職場環境の改善

件外調査において検出された多数の会計処理や品質保証に関するコンプライアンス違反の事例を見ると、経理・財務部門や品質保証部門における人員不足や業務過多が遠因となっているのではないかとと思われるものも多い。特に品質管理・品質保証に関しては、納期のプレッシャーから必要な検査を実施していないなどの例も多く見受けられる。このようなタイプの不正を防止するためには、役職員のコンプライアンス意識の啓蒙だけでは難しく、人員配置の見直しや、実現困難な納期の取決めを行わないなど、業務の在り方や職場環境を改善していくことが必要である。

また、現場から管理職や経営陣に対して業務上の課題や問題点を相談しやすい雰

囲気、風通しの良い組織風土を形成することが重要である。現場の社員が重大なコンプライアンス違反又はその兆候を把握した場合には、それを直ちに管理職に相談し、相談を受けた管理職はコンプライアンス違反を解消すべく、事業遂行を一時停止することを含めて適切な対応を取ることで、業務を優先してコンプライアンスを軽視することがないよう職場環境の改善に努めていくべきである。

2. 本社における管理体制の強化

(1) 外国公務員贈賄リスクに対する組織的な管理体制の構築

当社では、海外での贈賄リスクに関する意識が薄く、贈賄リスクを積極的に抑制する対策は講じられていなかったとのことであり、本件不正行為の発覚後に贈賄防止規程を新設しているものの、具体的な運用や管理はこれからという段階である。

上記1・(4)でも述べたとおり、贈賄防止規程を策定しただけでは不十分であり、研修等で外国公務員贈賄リスクに係る意識を強化することが重要であるが、それと併せて贈賄防止規程に基づく運用・管理を徹底することが重要である。

当社グループは、幅広く様々な国で事業を展開しているところ、それらの国の中には腐敗指数が相対的に高い国も含まれており、リスクの高い国においては、贈賄防止に関する運用・管理も強化しなければならない。また、贈賄リスク以外にも、国や事業内容ごとに様々なリスクを抱えているはずである。

そのため、グループ内の拠点ごとに、その事業内容、展開地域、取引形態等を踏まえ、贈収賄、財務報告、品質、輸出入・通関その他の主要なコンプライアンス・リスクをグループ横断的に特定・評価し、その重要度に応じて必要な統制を構築するリスクベースのコンプライアンス・プログラムを整備することが求められる。

また、外国公務員贈賄リスクについては、万一の場合のペナルティが非常に大きく、実態に踏み込んだ管理が必要である。公務員等との接点、代理店・コンサルタント・弁護士その他の第三者の利用、行政手続、許認可、通関、訴訟その他の贈賄リスクが高い場面を特定し、そのリスクに応じた事前審査、承認及び事後モニタリングの仕組みを整備すべきである。贈賄リスクを避けるために第三者を起用するという方法は、多くの企業で採用されているものの、第三者を介したからよいというわけではない。第三者の起用に当たり、その属性、公務員等との関係、役務内容、報酬の合理性、支払方法その他のリスク要因に応じたデューデリジェンスを実施するとともに、契約締結後も役務の実在性及び支払内容等を継続的に確認することが求められる。経済産業省の「外国公務員贈賄防止指針」、日弁連の「海外贈賄防止ガイドンス」等を参照しつつ、当社グループとして実効性の高い施策を検討していくことが必要である。

(2) 意思決定プロセスの機能強化

本調査では、A 事案において、意思決定プロセスにおける違反・不備が見受けられた。取締役会決議や稟議という社内の意思決定プロセスは、事案の重要性に応じて複数の経営陣幹部の決裁を通すことにより、違法・不当な判断が行われることを防止するためのものであり、これを軽視することはガバナンスの機能不全に直結する。経営陣幹部は、定められた意思決定プロセスを経ることの重要性を改めて認識する必要がある。

まず、取締役会で決議すべき事項を決議していなかったという点については、会社法違反にも該当する極めて重大な違反であることを認識した上で、このような決議漏れが生じないように、事業部門に対して取締役会付議基準を周知徹底するとともに、取締役会事務局によるチェック機能を強化すべきである。

また、稟議その他の意思決定プロセスについて、案件の金額のみならず、その性質及びコンプライアンス・財務・品質等のリスクに応じて必要な専門部門及び機関による審査を経る仕組みとし、定められた根拠資料などの証票を踏まえた必要な審査を経ない限り、承認を完了できないシステム上の統制を構築すべきである。

さらに、少なくとも重要な意思決定については、内部監査又は監査等委員会監査により、取締役会決議の遺漏がないかも含め、必要な手続を経ているか事後的に確認する仕組みを構築すべきである。

なお、全員の賛成を求める「稟議」という仕組みは、責任を不明確にし、かつ上位者が既に賛同している場合に部下・関係者が反対できないという欠点がある。このような欠点があることに留意し、関係者がフラットに意見を表明して議論した方がよい案件については、複数の意見を出した上で責任者が意思決定をすることができる仕組みを工夫することが望ましい。

(3) 海外管理体制の整備

当社グループを含む多くのグローバル企業で課題とされているのが、本社管理部門と海外拠点の間の距離感である。

特に法務・コンプライアンスに関しては、海外拠点において多くのリスクを抱えているというケースも多いが、本社の法務・コンプライアンス部門としても、海外の法律・規制について精通しているわけではなく、現地のことは現地任せという対応になりがちである。一方で、海外拠点の側では、人員・組織体制が十分でないことから法務・コンプライアンスを担当する部門（2 線）を備えることができず、本社の法務・コンプライアンス部門にも相談できないまま、現地の判断で進めた結果として不祥

事につながるということもあり得る。

このような事態を避けるべく、法務・コンプライアンス、財務・経理、その他の主要な領域について、本社主管部門と海外子会社との責任分担を明確化し、本社主管部門が海外子会社におけるリスクを継続的に把握し、必要な指導、支援及びモニタリングを行う体制を構築する必要がある。

また、海外子会社から本社へ報告すべき事項については、現地の判断で本来報告されるべき事項が報告されないといった事態を避けるべく、一定の基準を設けて報告事項を明確化するとともに、本社において当該情報を集約し、必要な対応につなげる体制を整備すべきである。

そのほか、海外拠点のリスク及び管理上の重要性に応じて、当該拠点の管理部門に必要な人員が配置されているかどうかを確認し、必要に応じて本社からの社員の派遣を検討すべきである。また、管理部門に専属する形で社員を派遣することができないとしても、事業部門として派遣した社員に管理部門としての職責も担わせる場合には、派遣する前に研修を行い、管理部門としての役割・職責を理解させることが重要である。

さらに、特定の現地駐在員又は現地担当者の経験及び判断に過度に依存しないよう、可能な範囲で人事ローテーションを実施し、不正を防止することも必要である。

3. リスク情報を吸い上げる仕組みの強化

(1) 内部通報制度の実効性の確保

当社グループでは、2006 年より内部通報制度を導入しており、2023 年 12 月より海外拠点で、2025 年 12 月より国内拠点で、専門業者による外部システムを利用した外部窓口（多言語対応、24 時間 365 日利用可能）が設置されている。このとおり、内部通報制度自体は整備されているのであるが、少なくとも B 国においては、現地社員から通報のメールを受領しても特段対応しないという運用がされてきたということであり、内部通報制度の実効性が担保されているのかどうか、非常に心もとない状況である。

そのため、当社グループの全拠点において、内部通報制度の実効性を確保すべく、内部通報の受付から調査、フィードバックまでの一連の対応について適切な運用がなされるよう、運用マニュアルを整備するなどして明文化するとともに、担当者の教育・研修を実施すべきである。

また、一般の社員の中には、不利益措置を懸念して内部通報制度を利用することに抵抗感を感じている者も多いため、内部通報制度において匿名性が確保されることや不利益措置はないことを周知徹底し、その利用を促進すべきである。

当社グループにおいては、内部通報の件数はさほど多くないようであるが、通報件数というのは少なければよいというものではなく、通報件数が少ないことは内部通報制度が信用されていないことの現れであるということもあり得る。そのため、従業員アンケート等により、内部通報制度の認知度や利用にあたっての心理的障壁の有無などを定期的に確認し、内部通報制度の実効性を高めるための工夫につなげるべきである。

(2) 財務報告に係る管理体制の強化

当社グループでは、財務報告に係る管理体制が脆弱であり、そのために多数の財務報告・会計処理に関する誤謬等を生じさせるに至っている。

特に海外子会社において経理・決算体制の脆弱性が見られるところであり、各種決算処理を適時適切に実施するための経理体制を強化するとともに、当社経理部による現地の決算作業及び会計監査の進捗状況を適切に把握する体制を整備する必要がある。また、海外子会社においては、経理・財務の人員・組織体制を強化しようとしても、本社のように十分な人材を確保できないということもあり得る。そのような場合には、本社経理部からサポートすることで適切な会計処理を担保する必要がある、本社との連携・相談を充実させることも必要である。

決算又は会計監査の遅延その他の重要な財務報告上の問題が発生した場合には、本社経理部や監査法人に速やかに報告することが必要であり、現場の判断で報告の是非を決めるのではなく、どのような事象が生じたら報告するのか（報告対象）、報告時期及び報告責任者などを明確化し、適時適切なエスカレーションを行う仕組みを整備することが求められる。

さらに、経理部門だけでなく営業部門その他の社員に対しても、会計ルールや財務報告に関する最低限の知識を備えるように教育・研修を行い、財務報告のリテラシーを向上させることに取り組む必要がある。そのためには、会計処理（売上計上時期を含む。）について、判断基準、処理時期及び確認手続等の具体的なルールを整備・明確化し、周知・教育を行うとともに、（期末における前倒し納入など）通常と異なる取引については、必ず経理部門に会計上の取扱いを確認するという仕組みを整備すべきである。

そのほか、会計処理に影響を与える業務上の事象について、事業部門から経理部門に適時に情報を共有するためのルール及び手続を整備するとともに、グループ会社間取引について、関係会社間で会計上の取扱い及び処理時期を確認・共有する仕組みを整備し、連結決算時の照合手続を強化することも有益である。

4. 内部監査機能の強化

(1) 内部監査部門の体制強化

当社では、関係会社に対する内部監査についてルール化されているにもかかわらず、少なくとも B 国においては、内部監査がルールどおりの頻度で実施されていなかった。その背景には人員・組織体制の脆弱さがあると考えられる。2 線・3 線といった管理部門に十分な人員を充てる余裕がないという事情を抱えていることは推察されるものの、当社グループにおいては、海外拠点におけるコンプライアンスの徹底が急務となっている以上、必要なレベルの内部監査を達成できるだけの人員・組織体制が整っているのかどうかを改めて検証し、不足があれば人員を補充するなどの手当を講じるべきである。

また、人員・組織体制を整えるだけでなく、内容面の拡充も必要である。内部監査計画における重点監査項目を見直し、定型的な通り一遍の内部監査を行うのではなく、当該拠点の抱えるリスクに応じた監査を実施すべきであり、その中で（これまで手薄だったと思われる）外国公務員贈賄リスクも重点的に監査対象とすべきである。

さらに、内部監査結果の報告を充実させるとともに、内部監査で指摘した事項がその後きちんと改善されているかどうかのフォローアップも徹底すべきである。

内部監査結果の報告先として考えられるのは、経営トップ（社長）、取締役会、監査等委員会であるが、おぼろげな報告になっていないかどうかを改めて検証し、内部監査部門が検出したリスクが正しく伝わるように報告内容を見直すべきである。特に、取締役会や監査等委員会への報告を充実させることは、社外取締役（監査等委員を含む。）への情報提供という側面があり、ガバナンスの強化という観点からも極めて重要である。

そのほか、内部監査で指摘した事項については、指摘を受けた対象部署にどのように改善するのかを検討させて改善計画を提出させ、そのとおりに改善がされているかどうかについて事後のフォローアップ監査を行うことが重要である。対象部署からの「対応済み」といった回答で終わらせるのではなく、証憑確認や再監査等によって改善策の実効性を検証すべきである。

(2) 内部監査部門の意義・重要性についての周知徹底

当社では、事業部門が内部監査担当者に対して不正の兆候を追及しないよう要請し、内部監査部門がそれを受けて疑義の指摘を控えたといった B 事案の例に端的に現れているとおり、事業部門が内部監査の重要性を認識しておらず、内部監査を軽視している傾向が見受けられる。

しかし、内部監査部門というのは、コンプライアンス違反を含む経営上のリスクを早期に把握し、適切な対応を取ることで大きな不祥事につながることを未然に防止するという極めて重要な役割を担っており、経営陣幹部のみならず、社外取締役や監査等委員会にとっても、現場で起きている問題点やリスクを把握するために必要な機能であって、内部監査が機能を発揮できなければ適切な経営判断を行うことはできない。

このとおり、内部監査部門が求められる役割・機能を果たすことは企業経営において極めて重要であり、内部監査部門が適切に機能発揮できるよう、社内（特に内部監査を受ける事業部門）に対して内部監査の役割・機能の重要性を周知徹底し、内部監査をないがしろにすることがないように（間違っても内部監査部門に圧力をかけたりすることがないように）指導すべきである。

また、内部監査部門に対しても、自らの役割・職責の重要性を十二分に自覚し、事業部門からの要請を受けて指摘すべき事項を指摘しないなどといった対応を取ることがないように指導すべきである。

以上