

2023年1月23日

KADOKAWA ガバナンス検証委員会
調査報告書（要旨）

第一 当委員会が認定した不適切行為

1. 贈賄に該当する可能性が高い行為

(1) 贈賄に該当する可能性が高い行為であること

当委員会の調査によれば、以下の事実が認められる。

- ① 高橋理事側からの2016年10月25日の提案（「10月25日提案」）は、以下の内容であった
 - ・ KADOKAWA と L 社が支払う金額を合計 5 億円とし、うち 4 億円を組織委員会に支払うスポンサーフィー、残りの 1 億円をコーディネイトフィーとしてコモンズ 2 に支払って欲しい
 - ・ その対価として、Tier3 の契約金は、1 業種 10 億円が目処であるところ、出版については特別に 5 億円（下限）とする（組織委員会との実際の契約金は 4 億円）こと、Tier3 については、本来 2018 年 1 月より「公式」となるが、特別に前倒しも可能とすることといった便宜を図る
- ② 少なくとも、会長であった角川氏、社長であった松原氏、専務であった芳原氏は、2016 年 10 月 26 日の専務会の段階で、以下の事実を認識した
 - ・ 2020 東京オリンピック・パラリンピックに際して、Tier3 でスポンサードできそうであること
 - ・ スポンサードは、出版カテゴリーで、L 社と 2 社共同となる見通しであること
 - ・ 出資金額は約 5 億円で想定されていた予算よりも低廉な支出で済みそうであること
 - ・ L 社と合わせて 5 億円の内 1 億円をコモンズ 2 にコーディネイトフィーとして支払う必要があること
 - ・ 以上の提案は、高橋理事からの提案であること
- ③ 社長であった松原氏は、2016 年 11 月 11 日の個別説明の段階で、以下の事実を認識した上で、違和感を示したものの、角川氏が了承済みであることを確認し、話を進めることについて否定的な意見は述べなかった
 - ・ コンサルティング会社「コモンズ 2」が調整役として入っており、スポンサー出資 5 億円のうち、コモンズ 2 に 20%（1 億円）をコンサルタント料として支

払うことが必須であること

- ・ それを支払うことで、特別待遇(1)2社で5億円(通常なら10億円以上)、(2)2017年度早期の発表(通常なら2018年以降)を約束されていること(残り4億円は、電通を通して組織委員会に支払うこと)
 - ・ 以上の提案は、高橋理事の提案であること
 - ・ 特にコモンズ2との契約は慎重に行う必要があること
- ④ A氏は、高橋理事側からの10月25日提案の内容を2016年11月15日にL社に説明し、翌16日頃に、B氏に応諾する旨を返答した
- ⑤ A氏は、2016年12月22日及び2017年1月19日の法務相談時に、贈賄罪への該当可能性を指摘された
- ⑥ 知財法務部は、2017年2月22日に、顧問弁護士から、贈賄罪への該当可能性、及び「非常に怪しい状況であり何をどこまでやればシロになるということにはならない」旨を指摘された
- ⑦ 2018年8月以降、コモンズ2とのコンサルティング契約(「本契約」)に係る契約書の検討が進む中で、B案(オリパラのスポンサー契約に力点を置かないコンサル契約)¹とすることが発案され、最終的に、スポンサー契約を締結するまでの間のコモンズ2の調整業務は役務の内容に含まない契約書が締結されるに至った
- ⑧ 上記⑦のように本契約に係る契約書上は、スポンサー契約とは関係がないコンサル業務を委託する旨の構成(B案)が取られていた一方、2018年12月17日の角川氏に対する説明に際しては、2016年11月11日に松原氏に説明した際の資料を更新したパワーポイント資料が使われ、総額3.5億円の内2.8億円を組織委員会に、7,000万円をコモンズ2に支払うというスキームが説明されており、真実は当初の10月25日提案(高橋理事の提案)に沿った合意であること及び上記契約書上の委託業務の記載は仮装であることが認められる
- ⑨ 本契約に基づき、2019年5月頃以降、コモンズ2からの若干の情報提供等が行われているものの、それがKADOKAWA社内で共有されたり、活用されたりした形跡がない

KADOKAWAは、高橋理事が安価な金額でTier3のスポンサーとなれること及び公表時期について便宜を図る見返りとして、コモンズ2に、KADOKAWAとL社が支払う全体額の20%をコモンズ2のコーディネイトフィーとして支払って欲しいとの高橋理事の提案(①)について、会長、社長、専務が認識した上で(②、③)、その通りの内容で応諾している(④)。

その後、2021年室は、知財法務部からの指摘により(知財法務部は顧問弁護士への確

¹ なお、対するA案は「オリパラのスポンサー契約に力点を置いたコンサル契約」である。

認により)、贈賄罪への該当可能性があり、当該リスクを無くす方法はないことを認識した(⑤、⑥)。

本契約における委託業務の内容として、スポンサー契約を締結するまでの間のコモンズ2の調整業務を含まない契約書とすることとなったのはそれ以降であり(⑦)、また、2018年12月17日の角川氏に対する説明内容に照らせば、かかる契約書上の委託業務の記載は偽装であると認められる(⑧)。加えて、本契約に基づき、2019年5月頃以降、コモンズ2から若干の情報提供等が行われているものの、それがKADOKAWA社内で共有されたり、活用されたりした形跡もない(⑨)。

このとおり、KADOKAWAは、高橋理事側からの10月25日提案を、そのまま応諾している以上、その後、外観上、高橋理事が安価な金額でTier3のスポンサーとなれること及び公表時期について便宜を図ることとの関連性が表現されていない契約書が締結されたとしても、本契約に基づきコモンズ2に支払われた金銭の実質は、高橋理事による便宜供与の対価というべきである。KADOKAWAが、コモンズ2との間で、2019年6月17日付にて本契約を締結し、当該契約に基づき、コモンズ2に対し、7,000万円(税別)を支払った行為は、贈賄に該当する可能性が高い行為であった²。

(2) 当該行為が経営トップの意思により行われ、又は看過されたこと

少なくとも、取締役会長であった角川氏、代表取締役社長であった松原氏、取締役専務執行役員であった芳原氏は、高橋理事側からの10月25日提案の内容を明確に認識し、それに応じる形でコモンズ2と本契約を締結することについて、これを止め、又は問題がないことを確認する行動をとっていない。

したがって、KADOKAWAが本契約を締結し、当該契約に基づき、コモンズ2に対し、7,000万円(税別)を支払ったという一連の行為は、実質的に経営トップの意思により行われ、又は少なくとも経営トップが問題を認識し若しくはその十分な機会がありながら看過されたものである。

2. 社内決裁規程に違反する行為

KADOKAWAがコモンズ2との間で、2019年6月17日付にて本契約を締結し、当該契約に基づき、コモンズ2に対し、7,000万円(税別)を支払ったことに関し、社内決裁規程に基づいて必要と考えられる経営会議の決議、稟議といった手続が行われていなかった

² KADOKAWAの役職員が贈賄罪で起訴されており、刑法上の贈賄罪への該当性については、今後、刑事訴訟により審理・判断されるべき事柄であることから、当委員会としては、贈賄罪に該当する可能性が高い行為があったことは認定するが、贈賄罪該当性についての確たる判断は行わない。

た。

第二 本件の原因

1. 上席者（とりわけ会長）の意向への過度の忖度

何故、本件を止めることができなかつたか。その根底には、上席者（とりわけ会長）の意向への過度の忖度とそれを醸成する企業風土があつたものと思料する。

KADOKAWA には、上席者（とりわけ会長）の意向に対する過度の忖度が存した。それは、角川氏の類い希なる発想力及び功績に裏打ちされた部分も勿論あつたのであろうが、一方で、会長の不明瞭な職務権限及び実質的な人事権に起因した忖度によるところも大きかつたものと思われる。そして、とりわけ従業員には、上席者（とりわけ会長）の意向に反すると人事上不利益を被るという意識が浸透していた。また、そのような状況を取締役会が適切に監督していたとは言い難く、取締役会に対する信頼性も欠如していた。

2021 年室の室長、2021 年室の担当者、知財法務部の担当者は、角川氏が推進意向である（及び一部の者は、当該角川氏の意向により、違和感を覚えた松原氏ですらそれを止められない）という事実認識によって、各自が抱いた違和感、リスク認識にも拘らず、各々、一定の段階で、もはや本件を止めることはできないとの謂わば諦念に陥っており、内部通報等の手段に出ることもなかつた。本件を止められる契機が幾度も存したにも拘らず止まらなかつたことには、上席者（とりわけ会長）の意向への過度の忖度とそれを醸成した企業風土が大きく影響しているものと思料する。

2. 役職員の意識、企業風土の問題（経営理念の不浸透、法令遵守意識の希薄さ）

本件の特徴として、2016 年 11 月 16 日頃に、2021 年室からコモンズ 2 に対し、KADOKAWA として 10 月 25 日提案に応じる旨を回答した後ではあるが、2021 年室から知財法務部に対し、本件の相談を行い、知財法務部が、高橋理事が「みなし公務員」に該当する旨、及び贈賄罪又は第三者供賄罪に該当するリスクがあることを繰返し指摘している点が挙げられる。そして、知財法務部内で弁護士資格を有する担当者が 2017 年 2 月にリサーチペーパーを作成しており、また、知財法務部の部長も同席の下、顧問弁護士にも相談し、見解を得た上で、2017 年 3 月に、知財法務部の部長から 2021 年室の室長に対し、「コモンズ 2 社案件は、もっとも慎重に進めるべき」「しばらく時間がほしい、方策を考える」といった指摘がされている。そうであつたにも拘らず、結局、本契約が締結され、コモンズ 2 にコンサルティング料が支払われてしまった原因として、法令遵守意識の希薄さが挙げられる。それは、経営理念等がきちんと浸透していなかつたことも背景にあつたように見受けられる。

上記1.のとおり、「上位者（とりわけ会長）の意向への過度の忖度」が本件の真因ではあるが、問題の本質はそれに尽きるものではない。当委員会は、長年にわたって醸成されてきた役職員の意識、企業風土にも大きな原因があると考えます。

3. 内部統制における問題、組織間牽制機能の不備

KADOKAWAにおいて、専務会は設置根拠規程のない会議である。設置を基礎付ける社内規程は存在せず、設置について、取締役会決議等による意思決定も行われていない。一方、専務会の構成員であったある専務（当時）は、専務会について「会長と社長がいる場なので、そこでGoになって、その後で覆されることはまず考えられなかった」と述べており、形式的には意思決定機関でなかったにも拘らず、実質的には重要な意思決定機関であったものとみられる。

そうであるところ、上記第一1.において前述のとおり、2016年10月26日に開催された専務会において、高橋理事側からの10月25日提案を踏まえ、芳原氏が本件について報告を行っており、その後、2016年11月11日に、松原氏の要請に基づき追加的に個別説明が行われたものの、基本的には当該専務会において了承されたものとの認識の下、同月15日にはL社への説明が行われ、同月16日頃にはコモンズ2のB氏宛に、KADOKAWAとして、10月25日提案に応じること、すなわち、特別待遇（①2社で5億円（通常なら10億円以上）、②2017年度早期の発表（通常なら2018年以降））の対価として、総額5億円のうち1億円をコモンズ2に支払う旨の高橋理事側の提案に応じることの回答が行われてしまっている。

このように専務会という場で実質的な意思決定が行われるという、意思決定に係る内部統制上の不備が存したこともまた、本件の原因の一つであるものと思料する。

また、本件当時、知財法務部の位置付け及び内部統制部との相互関係について、本件当時の知財法務部の部長は、「攻めの法務が知財法務部、守りの法務が内部統制部。知財法務部の役割は事業を前に進めることであり、止めるのは内部統制部。」といった認識を有していたが、少なくとも、規程等による明確化がされておらず、また、本件当時の内部統制部の部長や事業部側にそのような認識はなかったなど社内においても認識が分かれており、不明瞭であった。

加えて、本件当時、2021年室は、特定の局（第一階層）に属しない「室」（第二階層）として位置付けられており、知財法務部（第二階層）は経営企画局（第一階層）に属していた。そして、芳原氏が、2021年室と知財法務部を含む経営企画局の双方を管掌していた。2021年室は、オリンピック・パラリンピック関連を含む事業を担う部署であるのに対し、知財法務部は事業の管理を担う部署であり、本来、これらは相互牽制の関係に位置付けられるべきものであるが、こうした牽制関係にある部門を同一者が指揮命令する場合、牽制機能が有効に発揮されず、統制上、不都合が生じる可能性がある。組織間牽制機

能が十分でなく、組織設計が必ずしも適切とは言い難かった点もまた、本件の原因の1つとなった可能性がある。

第三 改善策の提言

1. 上席者の意向に過度に忖度する企業風土に関する改善

本件では、「会長が了承している」という言葉が何度も登場し、それが不適切な行為の差し止めや発覚の障害になっている。これらは直接その時々において角川氏がそのような指示をしたわけではないし、圧力をかけたわけでもない。受け止める側の者達が、心理的に抵抗をやめたというものである。

KADOKAWA グループは、角川家が創業した会社であり、角川氏は創業一族である。また1993年に会長がKADOKAWA グループに復帰した後、角川氏は次々と新しい事業を興し、M&Aを重ね、現在のKADOKAWA グループの発展を支えてきた。角川氏自ら新規事業を発案するなど独創性に満ちており、またリーダーシップを発揮して案件を推進するなど、その存在感は大きかった。角川氏の存在感の大きさが、周囲の側に萎縮ないし忖度する風土を生み出していた一面もあると思われる。

このようなオーナー経営者タイプの企業が一律に否定されるわけではない。しかし本件では、それがガバナンスが効かない重要な要因の一つになっていた。これは現在のKADOKAWA のような大規模な上場会社としては、不適切なあり方であったと考えられる。権限の明確化、権限と責任の一致、明確な職務分掌と権限の分配といった組織の適切な構築が必要である。

いわば、個人オーナー企業から、大規模で秩序だった企業組織への脱皮が必要であると思われる。それは「会長了解済み」「会長案件」という言葉が魔法のような効果を発揮する組織からの脱却でもある。それは他方では、社内においても、角川氏への依存や会長案件という言い訳あるいは印籠効果のような都合の良い使い方の終焉を意味する。要するに、全社的に、意識を変革して、フェアで合理的で透明な組織に移行すべきである。

具体的には、次のような対策が考えられる。

- ① 規程の明確化
- ② 正当な権限者が権限を持つこと
- ③ 特定者に対する忖度の根絶
- ④ 人事制度の見直し
- ⑤ 取締役会の監督機能への信頼の獲得
- ⑥ 監査部門の監査体制強化

2. 意思決定に係る内部統制の改善

内部統制において、意思決定権限の分配は、最も重要な第一歩である。会社の事業、業務というのは、意思決定の集積である。購買、販売、投資、新規事業、M&A 等すべて意思決定である。その意思決定を適切かつ円滑、迅速に行うための仕組みが、意思決定に係る内部統制である。まずは、この意思決定に係る内部統制の重要性を認識することが必要である。

本件では、上記第二 3. のとおり、専務会という非公式な機関によって事実上推進が決定されてしまった。非公式な機関での意思決定は、記録も残らず、当事者意識も希薄になり、十分な情報にも基づかない不適切なものとなる可能性があり、また責任回避にもなりがちである。さらには、正式な意思決定機関の審議が形骸化し、その決定を無意味化する（すでに実質的に決まってしまっている）ことにもなり、正式な意思決定機関による誠実な意思決定を阻害する恐れがある。世上、しばしばこのような非公式な会合がもたれ、それが情報交換や社内への根回しなどに使われる事例があることは承知しているが（一定の効用もあろう）、KADOKAWA においては、今回の事案に鑑み、非公式な会議体による事実上の意思決定という不透明な仕組みを断ち、その類の機関はすべて廃止することが適切であろう。

3. 取締役会等の役割の再認識・改革・信頼の獲得

会社法上、会長、社長を含め取締役に対する監督機関は、取締役会である。しかし、関係者のヒアリングでは、取締役会が会長を監督していたかという質問に対して、それを肯定する者はなく、むしろそのような質問に驚きの反応を示す者もあった。やはり角川氏は創業者一族であり、歴史的に見てもその権威は絶対的であり、角川氏が誰かに監督されるとは、少なくとも社内者の大半は思っていなかったと思われる。

そのことは本件の一つの重要な要因であり、もし取締役会が会長に対する監督者として有効に機能していると関係者達が判断していたら、本件が違法である可能性について、取締役会に伝達しようとか、社外役員に通報しようという発想も生まれたであろう。また、本件が発覚した後であっても、会社・取締役会は角川氏ら経営陣を防御する立場ではないかと疑い、経営陣に不利な供述を危機管理委員会³にすることを躊躇した者があったが、取締役会の公正性や中立性に対するに対する信頼が醸成されていれば、率直に問題を報

³ KADOKAWA は 2022 年 8 月 12 日に、東京 2020 オリンピック・パラリンピック大会に関連する贈賄疑惑について、事実関係の調査を行い、実態を把握する目的で、会社から独立した外部の専門性のある弁護士のみで構成される「危機管理委員会」を設置した。そして、同年 10 月 5 日、KADOKAWA の取締役会は、危機管理委員会の調査において、「このような事態を発生させ、また防止できなかったことに関して、当社の内部統制、ガバナンスを含め、さらなる調査が必要である。」とされたことを受け、新たに当委員会の設置を決議した。

告したと思われる。

したがって、取締役会の監督機能の再構築と、その機能への社内からの信頼の回復が急務である。取締役会の信頼を回復するためには、取締役会の構成やその候補者のノミネートの仕組みを透明にすることが適切であろう。その場合、任意の委員会という方法もあるが、人事権の所在の明確化、透明化という観点から、指名委員会等設置会社に移行する方法も有力な選択肢となる。今回の事案を反面教師として、一步進んだ独立性の基準を設けることも期待される。

また、監督者としての取締役会の機能の充実のためには、以下の事柄が重要である。

- ① 取締役会の職務、取締役の職務の再認識
- ② 違法行為に関する情報の入手ルート、報告義務の構築
- ③ 取締役会実効性評価の仕組みの改善
- ④ 執行と監督の区分の明確化

4. 法令遵守意識の醸成

法令遵守意識の醸成も急務である。具体的には、次のような対策が考えられる。

- ① 企業理念の明確化
- ② 法令遵守の内容の明確化
- ③ 実効性のある研修方法の検討
- ④ 適法性チェックシステムの構築
- ⑤ 内部通報制度等の周知、促進
- ⑥ コンプライアンス委員会の機能充実の工夫

5. 牽制機能の構築

組織論に立脚した牽制機能が働く組織に改める必要がある。具体的には、次のような対策が考えられる。

- ① 組織構築の考え方の整理と改善
- ② 法務部門の役割の明確化と徹底
- ③ 報告ルールの徹底
- ④ 監査室・内部監査部門の整備
- ⑤ 決裁手続の確認、整備

以上