

# 報告書

2023年3月28日

株式会社 AOKI ホールディングス  
ガバナンス検証・改革委員会

2023年3月28日

株式会社 AOKI ホールディングス御中

ガバナンス検証・改革委員会

委員長

松山 遙



委員

中島 祐輔



委員

高橋 光夫



## 目次

第 1 編	調査の概要	6
1	ガバナンス検証・改革委員会設置の経緯	6
2	本調査・検証の範囲	6
3	本調査・検証の体制	6
(1)	委員	6
(2)	補助者	7
4	本調査・検証の期間	7
5	本調査・検証の方法	7
6	本調査・検証の限界	7
第 2 編	AOKI グループ及び関係会社等の概要	8
1	沿革・資本関係等	8
(1)	沿革	8
(2)	資本関係	8
2	AOKI HD の概要	8
(1)	AOKI HD の会社情報	8
(2)	AOKI HD の組織体制	9
(3)	AOKI HD の事業の内容	9
(4)	連結子会社の概要	9
(5)	コーポレートガバナンスに関する組織体制	10
(6)	AOKI HD 及び AOKI における内部管理制度等	14
3	AVS HD の概要	15
(1)	AVS HD の会社情報	15
(2)	AVS HD の株主の状況	15
(3)	AVS HD の子会社等の概要	16
(4)	AVS HD の事業の内容	16
(5)	AVS HD の内部管理体制	16
(6)	AOKI HD との関係	16
第 3 編	本件贈賄事件に関する一連の事実関係について	17
1	はじめに	17
2	東京 2020 大会への協賛の決定に至る経緯について	18
3	2.5 億円協賛契約の先行締結について	19
(1)	2.5 億円協賛契約案の検討・交渉	19
(2)	青木拓憲氏に対する 2.5 億円協賛契約のリスク等の説明	19
(3)	2.5 億円協賛契約の先行締結	20

4	本件コンサルティング契約の締結について	20
5	本件協賛契約について	22
6	公式服装の受注及びライセンス契約等について	23
	(1) 公式服装及びライセンス契約に関するお願い	23
	(2) ライセンス契約の締結	23
	(3) 公式服装製作の受注	23
	(4) レディーススーツに関するライセンス承認取得	24
7	開催延期に伴う追加協賛金の減免について	24
8	その他	24
	(1) 関連資料の廃棄について	24
	(2) 高橋治之氏らに対する接待	25
第 4 編	類似案件調査について	25
1	はじめに	25
2	類似案件調査の結果	26
第 5 編	過去の役員等の重要人事について	26
1	はじめに	26
2	過去の役員等の重要人事に関する調査の結果	26
	(1) 本件社長交代について	26
	(2) 過去の幹部役員の人事異動について	27
第 6 編	原因分析	27
1	はじめに	27
2	AVS HD の契約・取引等に対する内部統制の機能不全	28
	(1) 実質的な受益者は AOKI グループであるにもかかわらず、AVS HD を契約当事者とするという運用が横行していたこと	28
	(2) AVS HD の契約・取引に対する内部統制が確立されていなかったこと	28
3	オーナー主導案件に対するガバナンスの機能不全	29
	(1) 取締役会へ付議すべきかどうかの判断が不適切であること	29
	(2) 取締役会へ報告すべき事項が適切に報告されていなかったこと	30
	(3) 社外取締役に対する情報提供が適切に行われていないこと	31
4	オーナー主導案件に対する内部統制の機能不全	32
	(1) 稟議・決裁プロセスが適切に運用されていなかったこと	32
	(2) 常務会における審議プロセスが形骸化していたこと	32
	(3) 法務部門等による牽制が十分機能しなかったこと	33
	(4) 新規取引先審査が適切に整備・運用されていなかったこと	34
	(5) 内部監査の監査対象が限定的であること	34
5	オーナーの意向を優先してコンプライアンス・企業倫理を軽視する企業風土	34

(1) コンプライアンス・企業倫理の意識が弱いこと	34
(2) コンプライアンスよりもオーナーの意向を優先する企業風土	35
(3) 行動規範が浸透・定着していないこと	36
6 指名・報酬の決定プロセスの客観性・透明性が確保されていないこと	36
(1) 指名・報酬委員会が機能していなかったこと	36
(2) 過去の役員等の重要人事のプロセスが不透明であること	37
第 7 編 再発防止策	38
1 オーナーと AOKI グループとの関係性の見直し	38
(1) AVS HD と AOKI グループの間の業務の区分	38
(2) AVS HD との合意（AOKI グループの業務と関わりのある取引等について）	38
(3) AVS HD における内部統制の構築に向けた支援	39
2 AOKI グループにおけるオーナーの影響力に対する牽制機能	40
(1) 取締役会・社外取締役による監督の強化（オーナーの影響力に対する牽制）	40
(2) 指名・報酬委員会の権限強化（オーナーの人事権に対する牽制）	43
(3) 青木拡憲氏及び青木賣久氏が退任した後のガバナンス体制	48
3 内部統制・コンプライアンス体制の強化	50
(1) 稟議・決裁プロセスの適切な運用と関連規程の整備	50
(2) 常務会における審議プロセスの見直し及び情報共有の仕組みの構築	50
(3) 法務部門等による牽制機能の強化	51
(4) 新規取引先審査の強化	51
(5) 内部監査による牽制機能の強化	52
(6) 行動規範の再定義・再周知	52
4 結語	53

【法人名・組織名一覧】

定義語	正式名称
AOKI HD	株式会社 AOKI ホールディングス
AOKI	株式会社 AOKI
AVS	アニヴェルセル株式会社
KFI	株式会社快活フロンティア
AOKI グループ	AOKI HD 並びに連結子会社及び非連結子会社
AVS HD	株式会社アニヴェルセル HOLDINGS
トレイデアーリ	株式会社トレイデアーリ
IOC	国際オリンピック委員会
JOC	公益財団法人日本オリンピック委員会
組織委員会	公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会
招致委員会	特定非営利活動法人東京 2020 オリンピック・パラリンピック招致委員会
電通	株式会社電通
電通子会社	2.5 億円協賛契約の契約当事者である電通の子会社
馬術連盟	公益社団法人日本馬術連盟
セーリング連盟	公益財団法人日本セーリング連盟
コモンズ	株式会社コモンズ

【略称・用語一覧】

定義語	正式名称・意味等
当委員会	AOKI HD ガバナンス検証・改革委員会
元役員ら	青木拓憲氏（AOKI HD 元代表取締役会長）、青木寛久氏（AOKI HD 元代表取締役副会長）及び上田雄久氏（AOKI HD 元専務執行役員）の総称
本件贈賄事件	AOKI HD の元役員らが起訴される要因となった東京 2020 大会に関連する一連の事実経緯（公訴事実とされる贈賄行為を含むが、それに限定せず、その過程で行われたコンプライアンス違反が疑われる行為及び背景事情を含む。）
本件社長交代	2022 年 12 月の AOKI HD 代表取締役社長交代に係る役員人事
本調査・検証	当委員会による、本件贈賄事件、AVS HD を当事者とする契約・取引、過去の役員等の重要人事に係る事実経緯において、AOKI グループ及び AVS HD の法令又はコンプライアンス違反あるいはガバナンス上の問題点があるかどうかの調査・検証

定義語	正式名称・意味等
類似案件調査	AVS HD を当事者とする契約・取引において法令・コンプライアンス違反あるいはガバナンス上の問題点が認められるものがあるかどうかについての調査・検証
従業員意識調査	当委員会による、AOKI HD 及び連結子会社 3 社の一部役職員を対象とした無記名式のアンケート調査
オーナー	青木拓憲氏、青木寛久氏、青木柁允氏（現 AOKI HD 専務取締役）及び青木彰宏氏（現 AOKI HD 代表取締役会長） ただし、文脈によっては、4 名全員ではなく一部を指すものとして、又は、AVS HD や株式会社 트레이ダーリ等の創業家一族の資産管理会社を含む意味で用いることがある。
オーナー主導案件	オーナーの一部からの強い指示を受けて進められている案件
東京 2020 大会	東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会
本件コンサルティング契約	AVS HD とコモンズとの間で締結された 2017 年 9 月 12 日付コンサルティング契約書
2.5 億円協賛契約	AOKI と電通子会社との間で 2017 年 9 月 30 日付で締結された、馬術連盟等に協賛金を支払う旨の協賛契約
本件協賛契約	AOKI HD、組織委員会及び電通との間で 2018 年 10 月 1 日付で締結された、オフィシャルサポータープログラム契約
本件延長契約	AOKI HD、組織委員会及び電通との間で 2021 年 1 月 22 日付で締結された、追加協賛金として 10 百万円を負担する旨の契約
内部統制評価	財務報告に係る内部統制に対する会計監査人による監査に向けた自己評価
内部監査	主に AOKI HD 経営管理室内部統制担当が実施している「内部統制評価」と AOKI HD 監査室が実施している「業務監査」の総称
J-SOX 担当	内部統制評価を担当している AOKI HD 経営管理室内部統制担当

## 第1編 調査の概要

### 1 ガバナンス検証・改革委員会設置の経緯

AOKI HD は、東京 2020 大会の「Tier 3 東京 2020 オフィシャルサポーター」として組織委員会等との間で本件協賛契約を締結し、AOKI において、公式ライセンス商品の製造・販売を行うとともに、日本代表選手団等の公式服装の製作を受注していた。

しかし、AOKI HD の元役員らが、東京 2020 大会におけるスポンサー企業の選定及び公式ライセンス商品の製造・販売等に関して便宜を受ける目的で、同大会の組織委員会の理事であって「みなし公務員」に該当する高橋治之氏に対して賄賂を供与したとの贈賄の容疑により、逮捕・勾留されたことから、AOKI HD は、2022 年 9 月 5 日に臨時取締役会を開催し、原因究明並びに今後のコンプライアンス及びガバナンスに関する提言を含めた再発防止策の検討等を目的として、外部の専門家及び AOKI HD 社外取締役から構成される当委員会を設置した。

### 2 本調査・検証の範囲

当委員会は、本件贈賄事件、AVS HD を当事者とする契約・取引（類似案件調査）過去の役員等の重要人事に係る事実経緯について、AOKI グループ及び AVS HD の法令又はコンプライアンス違反あるいはガバナンス上の問題点があるかどうかを調査・検証し、その原因を分析した上で、AOKI グループにおけるコンプライアンス及びガバナンス上の再発防止策に関する提言を行うこととした<sup>1</sup>。

### 3 本調査・検証の体制

#### (1) 委員

当委員会の委員は次の 3 名である。

委員長：松山 遼（弁護士 日比谷パーク法律事務所）

委員：中島 祐輔（公認会計士 デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社）

委員：高橋 光夫（株式会社 AOKI ホールディングス社外取締役）

<sup>1</sup> 本調査・検証の目的は、あくまでもコンプライアンス及びガバナンスに関する再発防止策の提言であるため、本件贈賄事件に関与した役職員の責任問題については、本調査・検証の対象外としている。



## (2) 補助者

当委員会は、本調査・検証の実施にあたり、AOKI HD からの独立性及び中立性を有する日比谷パーク法律事務所に所属する弁護士 3 名及びデロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社の 18 名を調査補助者として任命した。

日比谷パーク法律事務所	小川直樹、北折俊英、柴田佳樹
デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザー合同会社	清水和之、岡田大輔、他 16 名

また、AOKI グループの役職員 4 名に関し、本件贈賄事件への関与が薄いことを確認の上、本調査・検証の委員補助にあたらせた。

## 4 本調査・検証の期間

当委員会は、2022 年 9 月 5 日から 2023 年 3 月 28 日までの間、本調査・検証を行い、同年 3 月 28 日付で AOKI HD に対して報告書を提出した<sup>2</sup>。本書面は、当委員会が AOKI HD に対して提出した報告書の内容を要約したものである。

## 5 本調査・検証の方法

本調査・検証の方法は、関係資料の精査、会計データ分析、関係者に対するヒアリング調査（ヒアリング対象者：37 名、ヒアリング回数：延べ 57 回）、従業員意識調査（回答者数：320 名、有効回答率：84.9%）である。なお、関係資料としては、当委員会が収集した資料に限らず、AOKI HD が当委員会設置前に行った社内調査等による資料及びヒアリング記録等についても共有を受け、精査・検討を行った。

## 6 本調査・検証の限界

本報告書は、関係者の任意の協力を前提とするものであり、前記 4「本調査・検証の期間」に記載の期間において、与えられた時間及び条件の下、必要な調査・検証を行った結果を取りまとめたものであって、その調査範囲及び深度は時間的・人的な資源の制約に服する。

<sup>2</sup> そのほか、当委員会では、本報告書に記載した再発防止策のうち、2023 年 6 月開催予定の AOKI HD 定時株主総会に向けて準備が必要と考えられる事項については先行して提言しておく必要があると考え、2023 年 1 月 17 日、AOKI HD 代表取締役社長である田村春生氏に対し、「再発防止策（1 月提言）」と題する書面を提出した。

また、本件贈賄事件は、刑事事件として捜査・訴追されており、AOKI HD 等から本件贈賄事件に関連する証拠資料が押収されているため、当委員会において調査・検証に必要な資料の収集に限界があった。

当委員会は、本件贈賄事件に関与した役職員らに対する民事上及び刑事上の法的責任の認定又は追及を目的としておらず、本調査・検証の結果が民事及び刑事裁判等における判断と一致することを保証するものではない。

## 第 2 編 AOKI グループ及び関係会社等の概要

### 1 沿革・資本関係等

#### (1) 沿革

AOKI グループの沿革の概要は、AOKI HD の第 46 期有価証券報告書及びホームページに掲載のとおりである。

#### (2) 資本関係

AOKI HD は、東京証券取引所のプライム市場に上場しているが、2022 年 3 月 31 日現在、その発行済株式総数の 39.35% を AVS HD が保有しており、その 100% の議決権（株式保有率は 57.20%）を青木拡憲氏が保有している。また、青木柁允氏及び青木彰宏氏がそれぞれ 50.0% ずつ株式を保有するトレーダーリーが AOKI HD の発行済株式総数の 5.06% を保有するほか、青木拡憲氏、青木賣久氏、青木柁允氏及び青木彰宏氏が各々 2 ~ 3 % 程度の株式を保有しているため、実質的にはオーナーが過半数を超える株式を保有する状況となっている。

AOKI HD は、AOKI、AVS 及び KFI の 3 社の連結子会社のほか、非連結子会社 2 社、持分法非適用関連会社 4 社及びその他の関係会社 1 社を有している。

### 2 AOKI HD の概要

#### (1) AOKI HD の会社情報

AOKI HD は、神奈川県横浜市に本店を置き、東京証券取引所プライム市場に上場する株式会社であり、AOKI グループの持株会社として AOKI グループの各事業子会社の経営管理等を行っている。

## **(2) AOKI HD の組織体制**

2017年3月31日時点のAOKI HDの組織体制は、取締役会の下に常務会が設置され、その下にグループ戦略担当、グループ人事担当、グループ店舗開発担当及びグループ管理・財務担当の4つのグループ業務担当役員が置かれ、その下に部又は室が設置されていた。また、常務会直轄の組織として社長室及び監査室が設置されていた。

## **(3) AOKI HD の事業の内容**

AOKI HDは、ファッション事業を担うAOKI、アニヴェルセル・ブライダル事業を担うAVS、エンターテイメント事業を担うKFI及びその他の非連結子会社の持株会社として、AOKIグループの事業子会社の経営サポートや管理業務を行っている。

また、主にグループ内の閉店店舗のグループ内外への賃貸等の不動産賃貸事業を行っている。

## **(4) 連結子会社の概要**

### **(i) AOKI**

AOKIは、2008年4月1日にAOKI HDのファッション事業を会社分割により承継した同社の完全子会社であり、神奈川県横浜市都筑区に本店を置いている。

AOKIは、AOKI HDのファッション事業を担っており、主に郊外のロードサイドにチェーンストア方式で紳士服、婦人服及び服飾品並びにファッション商品を販売する小売専門店「AOKI」と、ショッピングセンターへの出店を中心に20代から40代までをターゲットとしたビジネス&ビジネスカジュアルの新たなスタイリングを提案する小売専門店「ORIHICA」を展開している。

### **(ii) AVS**

AVSは、結婚式場の運営等を行う会社であったが、2002年10月に業務・資本提携に伴いAOKI HDの子会社となり、その後2008年4月に株式交換によりAOKI HDの完全子会社となった。

現在では、AOKI HDのアニヴェルセル・ブライダル事業を担う会社として、結婚式場及びパーティ会場の運営や、記念日を軸とした商品の販売並びにサービスの提供、カフェの運営を行っている。

### (iii) KFI

KFI は、株式会社アオキインターナショナル（現 AOKI HD）がカラオケ店営業関連事業部の一部を 100%子会社（株式会社ヴァリック）として分社化した会社である。その後、同社はジャスダック市場へ上場したものの、2008 年 4 月には AOKI HD の完全子会社となった。

現在では、AOKI HD のエンターテインメント事業を担う会社として、複合カフェ「快活 CLUB」や、24 時間型フィットネスジム「Fit24」、カラオケルーム「コート・ダジュール」等の運営を行っている。

## (5) コーポレートガバナンスに関する組織体制

### (i) 取締役会による監視監督

AOKI HD の取締役会は、2017 年 6 月 28 日時点において、社外取締役 2 名を含む取締役 15 名で構成されていた。取締役会は、月 1 回の定例取締役会のほか、必要に応じて臨時取締役会が開催されている。

「取締役会規程」によると、取締役会では、法令及び定款で定められた事項のほか、中・長期経営計画の策定、業務提携等の業務執行上の重要な契約の締結、解除及び変更等の重要な業務に関する事項、執行役員及び理事に関する事項などを決議することとされている。法令で定められた事項に関し、重要な財産の処分及び譲受け並びに多額の借財については金額基準が設けられ、一定金額以上の場合に決議を要すると定められている。関連当事者との取引については、決議事項として定められていない。また、取締役会への報告事項に関しては、同規程及びその他規程類において定められていない。

### (ii) 監査役会による監査体制

AOKI HD の監査役会は、2017 年 6 月 28 日以降、社外監査役 2 名及び常勤監査役 1 名を含む 4 名で構成されていた。

「監査役会規程」によると、監査役会は、監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行い、決議をすることとされている。監査役会における主な協議事項としては、監査方針及び監査計画、会計監査人による監査結果の評価及び監査役会監査報告の作成、会計監査人の監査報酬に対する同意等があり、また、報告事項としては、グループ会社の業績の概要、社長へのヒアリング内容、会計監査人との協議の内容等が挙げられる。

常勤監査役は、各種の重要な会議への参加及び議事録閲覧のほか、監査室の臨店に同行し情報交換や連携を強化するとともに、定期的に行われているリスクマネジメント兼コンプライアンス委員会に出席し、リスクの共有や助言を行っており、その活動状況を監査役会に報告している。

### (iii) 任意の指名・報酬委員会による審議及び答申

#### 体制及び役割・権限

AOKI HD は、2019年4月より、取締役会の任意の諮問機関として指名・報酬委員会を設置している。委員会発足時の委員会の構成は、委員長である社外取締役のほか、社外取締役1名、社外監査役1名、社内取締役2名の5名体制となっていた。

同月19日に開催された指名・報酬委員会で承認された「指名・報酬委員会規程」によれば、指名・報酬委員会は、取締役会の諮問に応じて、以下(ア)から(キ)の事項について審議し、答申を行う権限を有している。

- (ア) 取締役の選任及び解任に関する株主総会議案
- (イ) 前号を決議するために必要な基本方針、規則及び手続等の制定、変更、廃止
- (ウ) その他、取締役候補者の選任及び取締役の解任に関して指名委員会が必要と認められた事項
- (エ) 取締役及び重要な使用人の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針
- (オ) 取締役及び重要な使用人の個人別の報酬等の内容
- (カ) 前2号を決議するために必要な基本方針、規則及び手続等の制定、変更、廃止
- (キ) その他、取締役及び重要な使用人の報酬等に関して指名・報酬委員会が必要と認められた事項

#### 役員報酬制度

AOKI HD 及び連結子会社における役員報酬の業績賞与基準額に関しては、AOKI グループ営業利益率及び個人の評価査定に応じて決定され、個人の評価査定は、業績評価シートの内容、特別賞与支給要件及び360度評価を加味して決定することとなったが、何を達成すればどのランクとされるのか、といった明確な査定ルールは示されておらず、及び の評価査定を参考データとして、AOKI HD 及び連結子会社社長が確認後、オーナーによる決裁を行って評価査定額を確定させていた。

また、オーナーは AOKI HD の業績評価及び 360 度評価の対象に含まれていなかった。

### **指名・報酬委員会の運用**

AOKI HD における指名・報酬委員会は、2019 年 4 月から 2022 年 7 月までの間に 10 回の会議が開催されているが、会社から議事録として提供された資料は会議における説明用の資料が大部分を占め、具体的な議事の内容がほとんど記録されていないため、実際の審議の状況は確認できなかった。

#### **(iv) 常務会**

常務会は、経営方針と諸施策を適切迅速に審議決定し、経営活動の効率化を図り、AOKI グループ全体の重要な業務の報告を行うことを目的として設置されており、原則として月 1 回開催されている。

「常務会規程」によれば、常務会は、常勤の取締役及び AOKI HD の連結子会社社長をもって構成され、AOKI HD の社長が議長を務める。監査役については、常務会に出席して意見を述べることができるとされている。

法令及び定款等の規定により取締役会の決定を必要とする事項については、常務会の意見を添えて取締役会において審議するものとされており、AOKI グループ全体に関する中長期計画や重要な事項等が承認事項として定められている。また、各連結子会社社長は、毎月業務執行の状況を常務会に報告すべきとされている。さらに、「関係会社管理規程」において、関係会社についての重要事項は、常務会規程に定めるところにより、常務会での報告・承認を必要とするとされており、常務会規程別表では、連結子会社に関する報告事項が定められている。

しかし、実際の運営としては、AOKI グループ各社からの月次損益報告のみにとまっていた。

#### **(v) リスクマネジメント兼コンプライアンス委員会**

AOKI HD では、全社的なリスクマネジメント推進を協議・承認する組織として「リスクマネジメント委員会」が、全社的なコンプライアンスの推進を協議・承認する組織として「コンプライアンス委員会」が設置され、両委員会は一体のものとして「リスクマネジメント兼コンプライアンス委員会」として運営されていた。

両委員会はいずれも、委員長である代表取締役社長と常任委員のリスクマネジメント推進者・コンプライアンス推進者、さらにテーマに応じて随時招集される非常

任委員その他の従業員によって構成されることとされていたが、実際には委員長は取締役副社長（当時）が担っていた。また、リスクマネジメント兼コンプライアンス委員会は月1回開催されており、個人情報保護や情報セキュリティ、内部通報制度に関する定例的な議題について審議・報告されていた。

コンプライアンスに関する具体的な個別案件については、顧問弁護士を交えた「法務相談会」で協議することとされており、月1回開催される法務相談会において、人事制度、組合関係、新規事業などに関する相談のほか、人事制度などに関する勉強会などが行われていた。

#### (vi) 内部監査部門による監査体制

AOKI グループでは、内部監査として、財務報告に係る内部統制に対する会計監査人による監査に向けた自己評価と、それ以外の業務監査を実施している。業務監査は監査室の室長以下13名のメンバーにより実施されており、内部統制評価はJ-SOX担当が外部委託先の協力を得て実施している（ただし、IT全般統制など一部業務は監査室が実施している。）

業務監査の結果については、代表取締役社長及び担当取締役に対しては原則として年2回、取締役会に対しては年1回（4月～5月頃）報告されており、支払業務における支払依頼書の承認漏れ、申請書の添付漏れといった内容が指摘されている。また、取締役会への報告とは別に、2021年度以降、原則として年2回、社外取締役・監査役への報告がなされている。

内部統制評価については、毎年2月と6月に会計監査人による監査報告会の中であわせて報告され、直後の取締役会において担当取締役から「内部統制報告書承認の件」として付議される。J-SOX担当からは、発見された不備の内容と評価結果が報告されているが、その内容の大半は会計処理の誤りに関するものである。

#### (vii) 内部通報制度

AOKI HD 及び AOKI とともに内部通報制度が整備されており、AOKI グループにおける内部通報事案については、定期的に AOKI HD 監査役会へ報告されている。

## **(6) AOKI HD 及び AOKI における内部管理制度等**

### **(i) 規程整備状況及び決裁・稟議制度**

#### **AOKI HD における規程整備状況及び決裁・稟議制度**

AOKI HD では社内規程を、(1)経営基本規程、(2)組織機構規程、(3)人事・労務規程、(4)営業・商品規程、(5)経理・財務規程、(6)総務・庶務規程、(7)情報資産管理規程の7項目に分類し整備している。

決裁に関しては、「稟議規程」及び「職務権限規程」において、金額等に応じて承認者が設定されている。ただし、規程等では決裁権者とはされていないものの、規程の決裁権限にかかわらず重要と考えられる案件については、担当者の判断により広く青木拓憲氏及び青木賣久氏に相談が持ち込まれ、決裁が行われていた。

決裁が承認されると、申請担当者は押印依頼書を作成し、経営管理室に提出する。そして、経営管理室から顧問弁護士に契約内容及び契約書について確認をとった上で、契約書の締結が行われる。

また、取締役会への上程が必要な案件については、青木拓憲氏及び青木賣久氏の決裁を得た後、週1回定期的に開催されている社内取締役全員で行う会議（通称「(AOKI HD) 決裁会議」と呼ばれている。）の中で内容を確認した上で取締役会に上程する慣行となっていた。

#### **AOKI における規程整備状況及び決裁・稟議制度**

AOKI においても、AOKI HD と同様の規程が整備され、金額等に応じて承認者が設定されている。

AOKI では、決裁会議規程に基づき週1回決裁会議が開催され、規程に定められた項目は当該会議の中で承認が行われている。当該決裁会議は社長を議長とし、参加者は社長に一任されているが、基本的に取締役が参加している。

#### **AOKI グループ内の事業子会社をまたぐ決裁**

AOKI グループ内の事業子会社の活動のうち、短期的な利益には結びつかないものの長期的に AOKI グループ全体の利益となる活動については AOKI HD の負担とされ、「事業開発費用」として処理される。事業開発費用の申請にあたっては、通常の申請書に加え、「事業開発費用に関する申請書」（現在の名称は「事業開発申請書」）を使った決裁が行われており、金額にかかわらず、申請会社社長、AOKI HD



管理財務担当取締役、AOKI HD 経営戦略企画担当取締役の回覧の後、青木拡憲氏、青木寛久氏及び青木彰宏氏の3名の承認が必要とされていた。

ただし、事業開発費用については社内規程で定められておらず、事業開発費用として処理されるための条件や決裁者について明確な定めは置かれていない。

## (ii) 新規取引先審査

AOKI HD 及び AOKI では、新規取引先と取引を開始する際、担当者は取引内容等に関する社内決裁を得た後に、押印依頼書作成と同時に新規取引先審査のプロセスを開始する。

担当者は新規取引先に「新規取引確認書」の作成・提出を依頼し、担当者及び部門長が確認の上、経営管理室に提出する。経営管理室では、新規取引確認書の内容確認を行うとともに、取引先調査として一定の取引先について信用調査会社から調査報告書を入手した上で取引開始の承認を行う。

以上のプロセスについては新規取引マニュアルで定められているが、同マニュアルでは、調査報告書を入手する取引先について、取引額が1億円未満の場合の判断基準は明示されていなかった。加えて、新規取引確認書のフォーマットは、財務の健全性や信用力を確認するための情報を入手することが主眼となっており、反社会的勢力やみなし公務員、利益相反といった定性的なリスク評価をするための項目は設定されていなかった。

また、契約書の押印の際に当該契約先が既存の取引先か新規の取引先かをチェックするルールとはなっていないため、担当者が気づかなければ、新規取引確認書の提出・承認がなかったとしても押印がなされてしまう運用となっていた。

## 3 AVS HD の概要

### (1) AVS HD の会社情報

AVS HD は、1965年に設立され、東京都港区北青山に本店を置く非上場の会社である。青木寛久氏がAVS HDの代表取締役会長、青木拡憲氏が代表取締役副会長、青木 稯允氏が代表取締役社長に就いているほか、AOKI グループのオーナーが主な役員に就いている。

### (2) AVS HD の株主の状況

AVS HD の株式は、青木拡憲氏が57.20%、公益財団法人AOKI 財団が37.75%、トレ

イデアーリが 5.05% 保有している。ただし、青木拓憲氏以外の株主が保有する株式は議決権を有しない種類株式であるため、青木拓憲氏の議決権比率が 100% となっている。

### **(3) AVS HD の子会社等の概要**

AVS HD は、AOKI HD 以外に 5 社の子会社等を有している。

### **(4) AVS HD の事業の内容**

AVS HD は、AOKI HD からの配当金収入を原資として、AOKI HD をはじめとした AOKI グループの有価証券の保有やベンチャー企業への投資、AOKI 表参道ビル等の AOKI グループ内外への不動産賃貸事業を行っている。

### **(5) AVS HD の内部管理体制**

AVS HD における規程類は、定款が存在するのみで、社内規程は整備されておらず、決裁プロセスも定められていない。決裁プロセスについては、AOKI HD の規程に倣った運用がなされているとのことであるが、決裁における金額的基準は存在しないため、一貫した運用はなされていない。

### **(6) AOKI HD との関係**

AVS HD の役職員は、役員 7 名のほか、プロパー社員 1 名及び AOKI HD からの出向者 4 名で構成されている。

AVS HD の業務については、同社が不動産事業や投資事業を拡大する中で、AOKI HD の社員がその業務を引き受けるようになり、現在では、経理業務、総務業務、法務チェック、建物管理業務、資金調達業務、その他のスポット業務などの業務を AOKI HD の社員が実施するとともに、一部システムやシステムインフラの提供を行っている。しかし、これらの業務に関して、AVS HD と AOKI HD との間に契約書は作成されておらず、AVS HD から AOKI HD に対して業務対価も支払われていない。AVS HD の子会社等においても同様である。

## 第3編 本件贈賄事件に関する一連の事実関係について

### 1 はじめに

AOKI グループにおける東京 2020 大会への関与は、概略、以下のとおりである。

まず、AOKI HD は、従前より付き合いのあった高橋治之氏の提案を受けて、招致委員会のオフィシャルサポーターとして総額約 2.1 億円の協賛及び寄付を行っていたところ、2017 年 1 月頃、高橋治之氏から東京 2020 大会における「Tier 3 東京 2020 オフィシャルサポーター」としての協賛を提案された。その際、AOKI HD は東京 2020 大会招致活動に協賛した経緯もあることから本来の協賛金額（15 億円）の半額である 7.5 億円の負担で差し支えなく、2018 年 1 月 1 日から 2020 年 12 月 31 日まで協賛企業としてビジネスを展開することができるほか、日本代表選手団の公式服装も AOKI に発注したいなどと説明されたことから、青木拓憲氏は協賛することを承諾した。

ところが、2017 年 6 月頃になって、高橋治之氏から、AOKI グループの協賛金 7.5 億円のうち、2.5 億円を競技連盟に先行して支払い、5 億円を組織委員会に支払ってほしい旨の要請を受けた。AOKI HD はこれを了承し、同年 9 月 30 日付で 2.5 億円を馬術連盟等に対する協賛金として支払う旨の 2.5 億円協賛契約を締結した。また、これとほぼ同時期の同月 12 日付で本件コンサルティング契約を締結した。

その後、組織委員会とスポンサー企業との契約締結に向けたプロセスが、当初の高橋治之氏らの説明よりも遅れたため、それによって協賛企業としてビジネス展開できる期間が短くなることを懸念した上田雄久氏らは、高橋治之氏や電通関係者に対して早期の契約締結を再三にわたり督促し、2018 年 10 月 1 日付で本件協賛契約（5 億円）を締結した。なお、元役員らの刑事事件に係る冒頭陳述によれば、高橋治之氏は、組織委員会に対して AOKI HD の協賛契約の締結を早めるように働きかけていたとのことである。

その過程で本件協賛契約に日本選手団の公式服装の優先供給権の付与が含まれないこととなったことから、青木拓憲氏及び上田雄久氏らは、高橋治之氏の指示や助言に従って公式服装の公募手続に参加して受注するとともに、各種のライセンス契約を締結した。

さらに、新型コロナウイルスの感染拡大を受けて東京 2020 大会が延期され、スポンサー企業に対して追加協賛金の負担が求められることとなり、AOKI HD も当初は追加協賛金として 1 億円の負担を求められたが、青木拓憲氏から高橋治之氏に対して追加協賛金免除を働きかけた。その結果、AOKI HD は、2021 年 1 月 22 日付で、追加協賛金として 10 百万円を負担する旨の本件延長契約を締結した。

以上の一連の経緯において AOKI グループが締結した契約は、以下のとおりである。

契約名	締結日付	当事者	内容
本件コンサルティング契約	2017/9/12	AVS HD コモンズ	コモンズが AVS HD に対して経営全般に関するアドバイス等を行い、AVS HD がコモンズに対して月額1百万円(税込)のコンサルティング料を支払う契約。
2.5 億円協賛契約	2017/9/30	AOKI 電通子会社	AOKI が電通子会社を通じて馬術連盟及びセーリング連盟に対して協賛する契約(協賛金額:2.5 億円)。
本件協賛契約	2018/10/1	AOKI HD 組織委員会 電通	AOKI HD が、組織委員会及び電通との間で、オリンピックに関する広告宣伝の権利と引き換えに協賛金を支払う契約(協賛金額:5 億円)。
ライセンス契約	2019/5/10	AOKI 組織委員会	東京 2020 大会のライセンス商品を製造販売するための契約。 その製造販売には個々の商品ごとに組織委員会の承認を得る必要があった。
公式服装供給契約	2019/9/9	AOKI JOC	東京 2020 大会の日本代表選手団公式服装を AOKI が JOC に供給する契約。 公益財団法人日本パラリンピック委員会との間でも同様の契約が締結された。
本件延長契約	2021/1/22	AOKI HD 組織委員会 電通	東京 2020 大会の開催延期に伴い、本件協賛契約の期間を延長する契約(追加協賛金額:10 百万円)。

## 2 東京 2020 大会への協賛の決定に至る経緯について

青木拡憲氏は、約 15～20 年前、取引先役員より高橋治之氏の紹介を受け、同氏から提案を受けて、AOKI HD として、財団法人日本ゴルフ協会主催の 2009 年 3 大ナショナルオープンに特別協賛したほか、2013 年 3 月 1 日付で、招致委員会、電通及び電通子会社との間で、招致委員会が実施する 2020 東京招致オフィシャルパートナープログラムに関し、10 百万円相当の AOKI の商品券及び 52 百万円(税込)を支払う契約を締結するとともに、招致委員会に対し、寄付金として 1.5 億円を支払った。

その後、青木拡憲氏及び上田雄久氏らは、2017 年 1 月頃、「ステーキそらしお」において、高橋治之氏及び電通子会社の役職員と会食し、東京 2020 大会に対する協賛を勧誘された。その際の高橋治之氏らの説明は、東京 2020 大会における「Tier 3 東京 2020

オフィシャルサポーター」の協賛金は通常 15 億円であるものの、AOKI は東京 2020 大会招致活動に協賛した経緯もあることから半額の 7.5 億円の負担で差し支えなく、協賛企業であることを公表してビジネスを行うことができる期間（協賛期間）は 2018 年 1 月 1 日から 2020 年 12 月 31 日までの 3 年間であり、また、日本代表選手団が開会式で着る公式服装も AOKI に発注したいというものであった。

高橋治之氏らの説明を受けた青木拓憲氏は、7.5 億円で東京 2020 大会の協賛ができれば AOKI ブランドの価値を高めることができると考え、その場で協賛金を支払う旨の返答をした。

### 3 2.5 億円協賛契約の先行締結について

#### (1) 2.5 億円協賛契約案の検討・交渉

青木拓憲氏及び上田雄久氏は、2017 年 6 月頃、高橋治之氏から、オリンピック開催までの期間に競技連盟に資金が入らないことを避ける方策として、AOKI の協賛金 7.5 億円のうち、2.5 億円を競技連盟に先行して支払い、5 億円を組織委員会に支払ってほしい旨の要請を受けた。青木拓憲氏は、これを了承した。

AOKI は、同年 7 月、AOKI グループ、電通子会社及びコモンズを当事者とする 2.5 億円に係る協賛契約書の案文を受領し、電通子会社の担当者から、2.5 億円の協賛金については、「AOKI グループ 電通子会社 コモンズ 競技連盟」の流れで支払われる旨を伝えられるとともに、コモンズが介在するのは高橋治之氏からの要請である旨の説明を受けた。

その後、AOKI HD 取締役副社長（当時）である田村春生氏及び上田雄久氏は、顧問弁護士と相談した上で、同年 8 月の電通子会社との打合せにおいて、間にコモンズを入れる必要性がないことから、契約当事者は電通子会社にして、コモンズを含めた三者間契約にはしないこと、組織委員会と正式な協賛契約が締結できなかった場合には先行して支払った 2.5 億円の協賛金については返金されることを電通子会社が保証する規定の追加の 2 点を申し入れたが、上記の要請は拒絶され、の要請のみが受け入れられた。なお、報道等によると、2.5 億円協賛契約に基づいて AOKI HD が先行して支払った 2.5 億円のうち、実際に競技連盟に支払われたのは数千万円であり、残りの金額はコモンズに流れていたとのことである。

#### (2) 青木拓憲氏に対する 2.5 億円協賛契約のリスク等の説明

上田雄久氏は、2017 年 9 月頃、電通子会社の協力を得つつ、7.5 億円の協賛金を負担するリスクを青木拓憲氏に説明するための資料を作成した。

同資料には、「想定される最大リスク」として、7.5億円の協賛金を2.5億円と5億円で分割し、現状の予定では2.5億円を2017年内に支払い、5億円を2018年の年初に支払う予定であるが、2.5億円を支払った後、不測の事態（JOC・IOCの方針の変更など）が起こり、協賛自体が消失した場合、先払いの2.5億円の補償を電通子会社に請求する規定を契約書上には盛り込めない旨が記載されている。また、当該リスクの回避策として、「高橋治之氏への念押しとして、万が一の事態に2.5億円を請求させてもらう覚書を結ぶか、もしくは関係性を考慮して青木拓憲氏から高橋治之氏へ自然にお話をしていただき、高橋治之氏承諾の下、契約書上に記載をするかの方法で回避する」などと記載されている。

### (3) 2.5億円協賛契約の先行締結

上田雄久氏は、2017年9月19日、2.5億円の支出に係る申請書（件名：日本セーリング連盟・日本馬術連盟協賛について）を作成・提出し、AOKI代表取締役社長のほか、AOKI取締役会長（当時）である青木彰宏氏及びAOKI HD取締役副社長（当時）である田村春生氏の決裁を得た。この際、青木彰宏氏は、2.5億円を馬術連盟及びセーリング連盟に支払う理由を上田雄久氏に確認し、合理的な説明を得られなかったものの、青木拓憲氏又は青木寛久氏が高橋治之氏と決定した事項である旨の説明を受け、そうであれば仕方のないことであるとして、承認した。

続いて、上田雄久氏は、同月25日、2.5億円協賛契約書に係る押印申請書を提出し、AOKI代表取締役社長らの確認を経て、同月30日付で、AOKI及び電通子会社間で2.5億円協賛契約が締結された。ただし、この2.5億円の金額の支払いについては、AOKIの取締役会付議基準を満たさないことから、同契約の締結はAOKIの取締役会において決議されていない。

## 4 本件コンサルティング契約の締結について

青木拓憲氏及び青木寛久氏は、高橋治之氏に依頼したオフィシャルサポーター契約が締結されるものと考え、2017年7月末頃、高橋治之氏と協議し、AOKI HD又はAOKIが組織委員会理事である高橋治之氏から有利かつ便宜な取り計らいを受けたことの謝礼及び今後も情報提供やアドバイス、組織委員会への働きかけなどの取り計らいを受けたいという趣旨の下、AVS HDを委託者として、月額1百万円（税込）の報酬で-commonsにコンサルタント業務を委託するという内容の契約（本件コンサルティング契約）を締結することとなった。なお、本件コンサルティング契約は、AOKIグループのために早期に効果が出るものではなかったことから、青木拓憲氏の判断でAVS HDが契約当事者となったものである。

青木實久氏は、高橋治之氏から、このコンサルタント契約書には東京オリンピック・パラリンピックに関わることは記載しないよう伝えられたことから、「オリンピック」という文言を入れない方がよいと AOKI HD 社長室秘書課の担当秘書に指示をした。

本件コンサルティング契約に係る契約書案については、AOKI HD の社外取締役である Z 氏が作成し、同年 9 月頃、同氏が起案した契約書案を AOKI HD の法務担当である経営管理室に送付した。経営管理室の室長は、コモンズに対する委託業務の内容が不明瞭であることに懸念を抱き、AOKI HD 社長室秘書課の担当秘書に対してコモンズへの委託業務の内容を質問したところ、オリンピック関連であり、文言修正は難しい旨の回答を受けた。

また、経営管理室室長から同契約書案の確認を求められた顧問弁護士は、委託業務の内容が簡素すぎて応諾できないのではないかと回答するとともに、契約に関するより詳しい情報を得てから検討したい旨を伝えたが、締結を急いでいる旨を告げられ、青木 拓憲氏が意図する契約であったことも加味し、締結を阻止すべきである旨の助言まではしなかった。

以上のやり取りを経て、AVS HD は、同月 12 日付でコモンズとの間で本件コンサルティング契約を締結した。

また、本件コンサルティング契約の締結へ向け、AOKI HD から AVS HD に出向していた従業員は、他の役職員の手を借りつつ、コンサルタント業務報酬の支払いに係る申請書を作成し、青木實久氏及び AVS HD の代表取締役社長である青木 柁允氏の決裁を得た。同契約の締結に係る押印依頼書の作成後、経営管理室室長及び AOKI HD 常務執行役員社長室長（当時）である投元 谿太氏の確認を得た。そして、取締役副社長（当時）である田村 春生氏が、AVS HD の代表者印を押印した。AVS HD はオーナーの資産管理会社であることから、当時、AVS HD の契約については、青木 拓憲氏及び青木 實久氏の決定があれば、その他の者が反対することはあり得ないというのが実情であり、田村 春生氏も、AVS HD の契約については、法務チェックを済ませてあり、青木 拓憲氏及び青木 實久氏による確認が得られているようであれば、契約内容について殊更に確認することはしていなかった。

また、本件コンサルティング契約に係る押印依頼書における「書類区分」は「新規」であったが、AVS HD においては、コモンズの登記情報は取得されていたものの、コモンズに関する新規取引確認書はそもそも作成されておらず、同書類が提出されることはなかった。

本件コンサルティング契約は、その後 4 回にわたり更新されており、2018 年から 2020 年までは同一条件で更新されたが、2021 年の更新においてコンサルティング料が 500 千円（税込）に減額されている（なお、2019 年から 2021 年の更新に係る AVS HD 内の申請書は、AOKI HD 社外取締役である Z 氏の名義で起案されており、当該申請書に対応する押印依頼書の中には、同氏が「所属長」として押印しているものもあった。）。

## 5 本件協賛契約について

青木拓憲氏及び上田雄久氏は、AOKI HD の東京 2020 大会への協賛を AOKI の事業に積極的に活かすためにも、できるだけ早期に組織委員会との間で本件協賛契約を締結したいと考え、Tier 3 東京 2020 オフィシャルサポーターの協賛期間の開始が遅れる中で、上田雄久氏から電通子会社に対して早急な契約の締結を要請した。なお、電通子会社を介して上田雄久氏の要請を受けた高橋治之氏は、AOKI HD との本件協賛契約の締結を早めるよう組織委員会に働きかけ、組織委員会は AOKI HD との契約締結時期を早めたとのことである。

そして、AOKI HD は、2018 年 4 月 18 日に開催された取締役会において、東京 2020 オリンピック・パラリンピックスポンサーシッププログラム協賛申込みについての承認決議を経て、同日、組織委員会に対し、協賛金額を 5 億円とする同日付協賛申込書を正式に提出した。

ただし、同協賛申込書は、組織委員会が申込者の協賛希望内容を確認するためのものにすぎず、同協賛申込書には、AOKI HD の予定する協賛金額（5 億円）及びカテゴリー名（ビジネス&フォーマルウェア）のほか、AOKI としての東京 2020 大会及び日本代表選手団への貢献案（日本代表選手団へのユニフォームの提供及び大会役員等の公式服装の提供）が記載されているものの、最終的に締結される契約の条項や条件はその概要も含めて記載されていない。

前記のとおり、AOKI は、東京 2020 大会の日本代表選手団の公式服装を受注することができるという当初の説明を受けて、Tier 3 東京 2020 オフィシャルサポーターになろうとしていたが、本件協賛契約の早期締結を催促する中で電通子会社の担当者から、同契約に日本代表選手団の公式服装に係る優先供給権を含めない場合には、同契約を早期に締結できる旨を告げられたため、本件協賛契約に日本代表選手団の公式服装に係る優先供給権が含まれないことを了解して申込手続を進めることとしたものである。しかし、2018 年 4 月 18 日開催の AOKI HD 取締役会及びそれ以降の機会において、同契約に日本代表選手団の公式服装に係る優先供給権が含まれない旨が社外取締役らに共有されたことはなかった。

その後、上田雄久氏は、同年 6 月頃、電通子会社から、組織委員会において AOKI による協賛について正式な承認（Tier 3 東京 2020 オフィシャルサポーターへの内々定）がなされた旨の連絡を受けるとともに、公式服装に関し、公募という形式にならざるを得ないが、高橋治之氏が「形だけの公募であり、AOKI に取らせるから大丈夫」と述べている旨を伝えられた。

そして、同年 10 月 1 日付で、ビジネスウェアカテゴリー及びフォーマルウェアカテゴリーについて、AOKI HD、組織委員会及び電通間の本件協賛契約が締結された。

なお、2018 年 10 月 1 日付本件協賛契約の締結の時点では、AOKI HD の取締役会の承



認決議はなされていない。

## 6 公式服装の受注及びライセンス契約等について

### (1) 公式服装及びライセンス契約に関するお願い

上田雄久氏は、2018年9月頃、青木拓憲氏からの指示を受けて、高橋治之氏に伝えることを目的として、東京2020大会協賛企業となるAOKIとして実現したい事項として、日本選手団の公式服装をAOKIで作製したい旨のほか、公式ライセンス商品の販売、著名な選手を起用したPR活動等の8項目を書面に記載し、青木拓憲氏に交付した。その後、青木拓憲氏は、森喜朗氏及び高橋治之氏が参加する会合において、高橋治之氏に対し、同書面を手渡した。

### (2) ライセンス契約の締結

AOKIは、2019年1月23日、ライセンシング事務局に対して申請書類を提出し、同年5月10日、AOKI及び組織委員会との間で、ライセンス契約が締結された。

### (3) 公式服装製作の受注

AOKIは、2019年4月16日にJOCから「プロポーザル方式契約とし、企画競争を実施する」と定められた公式服装の公募要領が公表されたことを受けて、高橋治之氏に対し、当該公募に参加する意向であることを示すとともに、高橋治之氏から公募に関する助言等を受けるなどした上で、同年6月26日、東京オリンピック・パラリンピック日本代表選手団の公式服装に関する公募申請書類を提出した。

ところが、公募申請書類を提出した後の同年6月末から7月初旬頃、高橋治之氏から、AOKIの公式服装に係る入札価格が他社と比較して高い旨の連絡を受け、電通の役員を紹介されて面談するよう助言されたため、上田雄久氏は、同年7月初旬、電通の役員と面談した。その後も、AOKIは、電通担当者らから情報の共有を受けながら、同月下旬、公式服装に係るプレゼンを行った。

AOKIは、プレゼンが終了して間もなく、高橋治之氏から、AOKIが東京オリンピック・パラリンピックの日本代表選手団の公式服装製作業者に正式に選定された旨の連絡を受け、その後の同年8月初旬、JOC担当者から、公式服装製作業者がAOKIに決定した旨を伝えられ、その後、同年9月9日付で、公式服装供給契約が締結された。

青木拓憲氏、青木寛久氏及び上田雄久氏らは、同月4日、高橋治之氏及び組織委員会会長（当時）である森喜朗氏らを接待し、両氏に対し、本件協賛契約の締結や公式

服装製作業者の選定に関するお礼などを伝えた。

#### (4) レディーススーツに関するライセンス承認取得

上田雄久氏は、2019年9月初旬、青木拓憲氏の指示を受け、高橋治之氏に対し、レディーススーツについてもライセンス商品としてすぐに販売できるよう早急に承認してほしい旨を要請し、同年11月頃、AOKIは、レディーススーツの発売を公表した。青木拓憲氏、青木寛久氏及び上田雄久氏は、同年12月中旬に、高橋治之氏らと会合を行い、レディーススーツのライセンス承認を早急に得られたことについてのお礼を伝えた。

### 7 開催延期に伴う追加協賛金の減免について

世界的なパンデミックとなった新型コロナウイルスの感染拡大を受けて、2020年3月24日、東京2020大会の開催を1年程度延長し、遅くとも2021年夏までに開催することが決定された。

AOKIは、2020年8月5日、組織委員会担当者から、延期決定の経緯等について説明を受けるとともに、電通子会社を通じて、追加協賛金として1億円が求められる旨の説明を受けたが、新型コロナウイルスの影響でAOKIグループの赤字が膨らんでいたことや既に審判団の服装を保管するコスト等を支出していたことなどの事情を勘案し、なんとか現金を拠出しないこととしたいと考え、青木拓憲氏から高橋治之氏に対し、追加協賛金免除の要望を伝えた。

AOKIは、高橋治之氏から、追加協賛金など支払う必要はない旨の説明を受け、追加協賛金の免除を期待していたものの、同年12月、電通子会社を通じて、組織委員会からの追加協賛金の提示金額は、10百万円である旨を伝えられた。

AOKIでは、10百万円の追加協賛金の拠出に同意し、同月頃、オフィシャルサポーター契約延長申込書を提出し、AOKI HDは、2021年1月22日付で、組織委員会及び電通との間で本件延長契約を締結した。なお、本件延長契約は、AOKI又はAOKI HDのいずれにおいても、その締結に際して取締役会で決議されなかった。

### 8 その他

#### (1) 関連資料の廃棄について

東京2020大会が閉幕した後の2022年4月20日、東京地方検察庁の検事がAOKIに来社し、書類やデータ等の確認、押収等を行った。

上田雄久氏は、東京地方検察庁からの同月 23 日の取調べに際し、所持している東京オリンピック・パラリンピック関係の書類を提出するよう検事から求められ、同日中に AOKI 本社に戻り、東京オリンピック・パラリンピック関係の契約書や資料が綴られたファイルなどを収集した。そして、検察の捜査に対する今後の対策を相談するための会議に参加したところ、青木拓憲氏から、上田雄久氏が持参した資料の一部を廃棄するよう指示がなされ、一部資料は廃棄された。

その場には、青木拓憲氏のほか、青木寛久氏及び一部の AOKI HD 取締役らが集まっていたが、青木拓憲氏による上記指示に対して、(暗に反対の意向を示すことはあっても)強く明確に異論を唱えて青木拓憲氏に廃棄を止めるように進言した者はいなかった。

## (2) 高橋治之氏らに対する接待

青木拓憲氏らは、東京 2020 大会への協賛を進める中で、高橋治之氏、電通又は電通子会社の関係者と頻繁に会合を行い、懇親会やお礼の会といった名目で接待を行っていた。また、高橋治之氏の勧めを受けて、森喜朗氏に対しても高橋治之氏らとの下記会合のうち複数回にわたり接待を行っていた。

高橋治之氏らとの会合は、2017 年から 2021 年にかけて少なくとも 14 回に及んでおり、その費用(会食費用のほか、手土産等の費用を含む。)については全て青木拓憲氏が負担していた。

## 第 4 編 類似案件調査について

### 1 はじめに

本件贈賄事件では、本件コンサルティング契約に基づくコンサルティング料の支払いが賄賂であると指摘されているところ、本件コンサルティング契約は、受益者である AOKI HD 又は AOKI を契約当事者として締結されるのが自然であったものの、AVS HD を契約当事者として締結されたことで、AOKI HD からのガバナンス及び内部統制が有効に機能しなかったものと考えられる。

そこで、当委員会は、類似事案調査として、AVS HD が契約当事者となっている各種契約のうち、本件コンサルティング契約と同様に、契約の当事者と実質的な受益者が相違する契約・取引の有無を確認し、当該契約・取引に係る事実経緯において、法令・コンプライアンス違反あるいはガバナンス上の問題点があるかどうかの調査を行った。

## 2 類似案件調査の結果

当委員会による類似案件調査の結果、AOKI グループの業務と密接に関連し、契約の当事者と実質的な受益者が相違する契約・取引が複数確認された。

それらの取引の中には、AVS HD と AOKI HD の取引において、利益相反取引（会社法第 356 条第 1 項第 2 号の直接取引）に該当するにもかかわらず、取締役会決議の書面決議について事後の報告（会社法第 365 条第 2 項）が漏れていたケース、あるいは、AOKI HD 又は AVS HD による出資に際してデューデリジェンス等の手続が適時・適切に行われていたかどうか疑問が残るケースなどが確認された。

## 第 5 編 過去の役員等の重要人事について

### 1 はじめに

当委員会が調査・検証を進める過程で、2022 年 12 月 6 日付で AOKI HD 代表取締役社長が東英和氏から田村春生氏へ交代するという本件社長交代が行われた。

当委員会としては、AOKI HD のガバナンスを検証するために代表取締役社長である東英和氏の経営方針やガバナンスに関する考えを確認するなどの作業を進めていた中で、突然の社長交代となったことから、AOKI HD における最高経営責任者のサクセッションがどのようなプロセスで進められているのかについて疑問を持ち、本件社長交代の経緯のみならず、過去に不自然な経営幹部の交代があったのかどうかについても調査する必要があると考え、調査・検証を行った。

### 2 過去の役員等の重要人事に関する調査の結果

#### (1) 本件社長交代について

AOKI HD は、2022 年 12 月 6 日、東英和氏より一身上の都合により代表取締役社長を辞任したい旨の申出があったとして、本件社長交代に係るプレスリリースを開示した。

しかしながら、東英和氏が辞任を申し出るに至った一連の経緯については、ヒアリング対象者によって記憶に若干の食い違いがあり、当委員会においてヒアリング対象者の説明内容を総合的に検討した結果、実際の事実経緯は、指名・報酬委員会に報告された内容と一部異なっていること、AOKI HD の代表取締役会長及び一部の取締役らが相談の上、同年 11 月 23 日に刑事弁護士等を通じて青木拡憲氏に対して事実経緯等を報告した後、AOKI HD 内で後任の社長人事に関して協議を行い、AOKI HD 役員

連絡会で本件社長交代に係る人事案について確認がなされた後で、指名・報酬委員会の委員に対して委員会招集の連絡が行われ、同年 12 月 1 日に指名・報酬委員会が開催されたこと、その後、同月 6 日開催の取締役会において本件社長交代に係る決議が行われたことが確認された。

## (2) 過去の幹部役員の人事異動について

当委員会では、本件社長交代の経緯を踏まえ、AOKI グループにおける過去の幹部役員の人事異動についても確認を行った。

その結果、2022 年 6 月における青木拓憲氏及び青木寛久氏の退任及び東英和氏の AOKI HD 代表取締役社長就任においても、指名・報酬委員会において実質的な審議が行われていたとは認め難いこと、それ以外の過去の重要人事においても不透明な経緯が認められるケースがあることが確認された。

## 第 6 編 原因分析

### 1 はじめに

本件贈賄事件は、端的に言うならば、AOKI グループでは、「東京 2020 大会に貢献したい」、「東京 2020 大会における公式服装を受注するなどして AOKI グループのプレゼンスを高めたい」という青木拓憲氏の強い思い・指示を受けて、一部の役職員らは疑念・懸念を感じながらも、2.5 億円協賛契約、本件コンサルティング契約、本件協賛契約及び本件延長契約を締結し、その過程で法令・コンプライアンス違反を疑われる行為に及んでしまったという事案であり、その要因については、以下のとおり整理できる。

まず、組織・社内体制という観点からは、AOKI グループでは、AOKI グループの業務に関連する契約・取引であっても早期の効果が見込めないものについては AVS HD で契約・取引を行うという運用がされており、AVS HD を当事者とする契約・取引に対して適切な内部統制が及んでいなかったこと、オーナーの一部からの強い指示を受けて進められているオーナー主導案件について取締役会及び社外取締役によるガバナンスが機能していなかったこと、オーナー主導案件に対する内部統制も機能していなかったことが指摘できる。

かかるガバナンス・内部統制の機能不全をもたらした最大の要因は、青木拓憲氏を含むオーナーの影響力があまりに強く、オーナーの判断が聖域化しており、オーナーの意向・方針を優先してコンプライアンス・企業倫理を軽視するという企業風土にある。そして、かかる企業風土をもたらした背景には、AOKI グループの役職員らの処遇（昇格・降格・解任等の人事及び報酬等）を決定するプロセスにもオーナーの意向が強く反

映されており、指名・報酬の決定プロセスの客観性・透明性が確保されていないという事情も指摘できる。

## 2 AVS HD の契約・取引等に対する内部統制の機能不全

### (1) 実質的な受益者は AOKI グループであるにもかかわらず、AVS HD を契約当事者とするという運用が横行していたこと

AOKI グループでは、本件コンサルティング契約以外にも、AOKI グループの業務と密接に関連する契約・取引・出資等について、受益者である AOKI グループ各社が契約当事者とならずに AVS HD が契約当事者となっている例が複数確認された。

当委員会によるヒアリングによれば、このような運用の背景には、AOKI グループに過度のリスクを負わせたくないというオーナーの意向があるとのことであり、確かに経済的な観点だけから見れば、AVS HD を当事者として AOKI グループが受益者となる契約を締結したとしても、AOKI グループにとってはメリットがある話であって特段問題視する必要もないようにも思われる。

しかし、いかに契約当事者が AOKI グループではなく AVS HD であったとしても、当該契約・取引の内容自体は AOKI グループの業務と密接に関連する以上、そこで法令・コンプライアンス違反などの問題が生じた場合には AOKI グループの業務やレピュテーションに重大な悪影響を及ぼすことになりかねない。

また、経済的な負担をせずに他社への出資を検討するとなれば、必然的に検討が甘くなるリスクが高くなる。そもそも AOKI HD は上場企業である以上、AOKI グループの事業に関連する M&A であれば、AOKI グループで責任を持って行うべきであり、たとえオーナーの意向があったとしても、それに甘えて経営のリスクをオーナー側に付け回すといったことは避けるべきである。

### (2) AVS HD の契約・取引に対する内部統制が確立されていなかったこと

本件コンサルティング契約は、AOKI HD 又は AOKI が東京 2020 大会における協賛契約やライセンス契約の締結、公式服装の受注などのオリンピック関係の相談をするために締結されたものである。しかしながら、青木拡憲氏の判断により AVS HD を契約当事者として締結されることとなった結果、本件コンサルティング契約の締結について、適切な内部統制が及んでいなかった。

そもそも AVS HD では、定款以外の社内規程は整備されておらず、契約締結に係る社内手続が明確に定められていない上、実際に本件コンサルティング契約の締結に至るプロセスを見てみると、新規取引先審査などを含めた契約締結の是非に係る検討は

行われておらず、稟議・決裁プロセスを通じた契約内容の合理性や契約条件の相当性に関する確認・検証についても、実施されていなかったといわざるを得ない。

具体的に見てみると、本件コンサルティング契約書のドラフトは、AOKI HD の社外取締役である Z 氏がひな型に基づき起案したものであるが、コンサルティング料の金額や期間などの契約条件をどのように決定したのかについては、青木拓憲氏及び Z 氏のいずれも明確な記憶はないとのことである。

当該契約書ドラフトは、AOKI HD の法務担当及び顧問弁護士にも照会されており、両名から質問や指摘を受けたにもかかわらず、オリンピック関連の委託業務であり文言修正は難しいこと、締結を急いでいること、青木拓憲氏が了解済みの契約であることなどの事情を勘案し、そのまま契約締結に至っている。

さらに、本件コンサルティング契約に基づく業務報酬の支払いに係る申請書及び同契約の締結に係る押印依頼書は、一応の稟議・決裁プロセスを経ているものの、本件コンサルティング契約を締結するための決裁権限を誰が有するのかについて根拠となる社内規程は存しない上、これらのプロセスに関与した役職員によれば、オーナーが経営する AVS HD の契約について、青木拓憲氏又は青木寛久氏の確認が得られている以上、その契約内容・条件等を殊更に確認することはなかったとのことである。

それに加えて、本件コンサルティング契約に係る押印依頼書の「書類区分」は「新規」であり、AOKI グループの社内規程に従うのであれば新規取引確認書の提出がなされるべきであるが、コモンズに関する新規取引確認書は作成・提出されていなかった。

以上のとおり、本件コンサルティング契約については、AOKI HD 又は AOKI ではなく AVS HD が契約当事者となっていたため、そもそも AOKI グループ側の内部統制が及んでおらず、AVS HD においても、事実上 AOKI HD の社内規程に従うとしつつも、AOKI HD の役職員らは、青木拓憲氏又は青木寛久氏の確認が得られている AVS HD の契約について反対することはあり得ないという意識の下、実質的な確認・審査を行っていなかった。

### 3 オーナー主導案件に対するガバナンスの機能不全

#### (1) 取締役会へ付議すべきかどうかの判断が不適切であること

東京 2020 大会への協賛に関しては、高橋治之氏から 7.5 億円での協賛を打診され、青木拓憲氏がこれを応諾して決まったという経緯があり、もともとの想定は 7.5 億円の協賛契約であった。AOKI HD 及び AOKI の取締役会付議基準では、重要な財産の処分として取締役会決議事項となるのは「一定金額以上の重要な財産の処分」や「業務提携等の業務執行上の重要な契約の締結」と定められているから、本来であれば、東京 2020 大会への 7.5 億円の協賛契約を締結するかどうかについては、取締役会に上程

して決議すべき事項であったと考えられる。

ところが、AOKI HD では、その後に高橋治之氏から、7.5 億円のうち 2.5 億円を競技連盟への強化費として先行して支払ってほしいという要請を受け、これを応諾して、AOKI と電通子会社との間で 2.5 億円協賛契約を締結することになった。すなわち、この 2.5 億円協賛契約は、もともと 7.5 億円の協賛契約の予定だったものが、先行して協賛金額の一部を支払うことを求められたために契約を 2 つに分けた結果、取締役会付議基準を満たさない金額となったにすぎない。

したがって、本来であれば、高橋治之氏から 7.5 億円の協賛契約を打診された時点で AOKI HD の取締役会に上程し、これに応じるべきかどうかを審議すべきだったのではないかと、また、2.5 億円協賛契約の先行締結を打診された時点で、その経緯も含めて AOKI HD 及び AOKI の取締役会に上程し、契約を 2 つに分けて 2.5 億円を先行して支払うことの是非について審議すべきだったのではないかと考えられる。

確かに、取締役会付議基準を形式的に当てはめれば、2.5 億円協賛契約を取締役会に上程しなかったことは同付議基準違反に該当しないとも考えられるが、取引の実態を踏まえるならば、取締役会へ上程して社外取締役の意見も確認すべき事案が取締役会に付議されておらず、取締役会による監督のあり方として疑念の残る運用であったといわざるを得ない。

## (2) 取締役会へ報告すべき事項が適切に報告されていなかったこと

### (i) 経営判断するための重要な情報が適切に報告されていなかったこと

本件協賛契約については、2018 年 4 月 18 日に開催された AOKI HD 取締役会において、本件協賛契約に係る協賛申込みについて審議されている。

しかし、同日に組織委員会に対して提出された協賛申込書には協賛金額（5 億円）が記載されているのみで、契約条件等は記載されておらず、本件協賛契約を締結した場合に公式服装の優先供給権が付与されないことについても説明されていなかったということである。

AOKI HD においては、当初の高橋治之氏からの説明を受けて、AOKI が公式服装を受注できるという前提で東京 2020 大会への協賛が議論されてきた。それにもかかわらず、協賛申込書の提出直前になって公式服装の優先供給権が本件協賛契約に含まれないことになったという経緯があり、公式服装の優先供給権が付与されるかどうかという点は、本件協賛契約を締結すべきかどうかという経営判断にあたり、極めて重要な判断材料であると考えられる。

しかしながら、AOKI HD では、最も重要な判断材料である公式服装の優先供給権の付与について、取締役会に明確な説明を行わないまま本件協賛契約を締結したも



のであり、取締役会における議案の審議に必要な情報が適切かつ十分に説明されていたとはいえない。

### **(ii) 内部統制の運用状況について適切に報告されていなかったこと**

後記のとおり、AOKI グループにおいては、AOKI HD と AOKI の間で稟議・決裁プロセスが混同されたり、社内規程に定めのない申請手続（事業開発費用に関する申請手続）が行われるなど、特にオーナー主導案件について、所定の稟議・決裁プロセスどおりの運用が行われず、社内規程とは異なる特別なルールにより稟議・決裁が行われていたことが窺える。

このような稟議・決裁プロセスの不適切な運用については、本来であれば、内部統制の運用状況における問題点として内部監査部門を通じて取締役会に報告され、取締役会において是正されるべき事柄であると考えられる。しかし、AOKI グループにおいては、かかる稟議・決裁プロセスの不適切な運用について取締役会へ報告されたことはなく、その結果、かかる運用が是正されないままとなっていた。

### **(iii) 取締役会の審議時間等もかなり短かったこと**

当委員会によるヒアリングに対し、複数の社外取締役から、本件贈賄事件が発覚する前の AOKI HD の取締役会は、審議時間がかなり短く、発言しにくい雰囲気があったという意見が寄せられている。実際、2017 年 4 月から 2022 年 3 月までの 5 年間に開催された取締役会は、平均 32 分と短時間で実施されていた。

## **(3) 社外取締役に対する情報提供が適切に行われていないこと**

AOKI グループにおいては、2.5 億円協賛契約の締結の是非について AOKI 取締役会に付議されておらず、本件協賛契約についても、AOKI HD 取締役会では公式服装の優先供給権が付与されるかどうかという極めて重要な契約条件について明確な説明がされないまま協賛申込書の提出について審議され、契約締結に至っている。このような取締役会の運営の結果、AOKI HD の社外取締役に対しては、本件協賛契約の締結に先立ち、東京 2020 大会に対する AOKI グループの協賛の全体像についての説明がされていなかったといわざるを得ない。

本件贈賄事件とは、青木拓憲氏が主導して東京 2020 大会への協賛の方針を決定し、その過程で AOKI グループの役職員は契約内容の曖昧さやスキームの不透明さについて懸念を有していたものの、青木拓憲氏の方針に異論を唱えることができずに各契約を締結するに至ったという事案であるが、社外取締役に対しては、東京 2020 大会へ

の協賛スキームの全体像や各契約を締結するにあたっての懸念点などについて一切情報提供されていない。

その結果、AOKI HD では、オーナーが実質的に過半数を支配する会社として社外取締役からの監督・牽制が特に強く求められる企業でありながら、社外取締役による牽制機能が全く機能していなかった。

#### 4 オーナー主導案件に対する内部統制の機能不全

##### (1) 稟議・決裁プロセスが適切に運用されていなかったこと

当委員会の調査によると、AOKI HD 名義で締結されている契約であるにもかかわらず、AOKI の決裁基準に基づき決裁がされた事例が複数確認されており、稟議・決裁プロセスの混同により、本来であれば稟議・決裁プロセスにおいて明らかにされるべきリスクオーナー（すなわち、適切にリスクを識別・評価・コントロールする責任を有する主管部門）が不明確となっていたといえる。

さらに、招致委員会との協賛契約等については「事業開発費用に関する申請書」を用いた稟議・決裁手続が行われており、上記申請書の決裁欄には会社の役職名ではなく「青木拓憲氏」「青木寛久氏」「青木彰宏氏」個人の欄が設けられているが、AOKI HD 及び AOKI では事業開発費用に関する申請手続に関する規程等の定めはなく、職務権限規程上の決裁との関係は不明確となっている。

以上のとおり、AOKI グループにおいては、特にオーナー主導案件について、所定の稟議・決裁プロセスどおりの運用が行われず、あるいは社内規程とは異なる特別なルールにより稟議・決裁が行われていたことが窺える。

この点に関しては、従業員意識調査においても、オーナーが了承した案件を社内の協議を経ないで決定事項として取り扱っていた、あるいは、「トップ案件」、「緊急案件」という名目で本来定められた決裁フローを省略したという回答が複数寄せられており、社内規程とは異なる運用が常態化していた可能性も否定できない。

##### (2) 常務会における審議プロセスが形骸化していたこと

AOKI HD では、経営方針と諸施策を適切迅速に審議決定し、経営活動の効率化を図り、AOKI グループ全体の重要な業務の報告を行うことを目的として常務会が設置されており、常務会規程によると、AOKI グループ全体の重要な人事に関する事項の承認や AOKI グループ全体に関する重要な事項などは常務会の承認事項とされている。

その一方で、職務権限規程別表の職務権限明細書を見ると、各職位及び取締役会の権限については定められているものの、常務会についての記載がなく、上記の常務会

承認事項について職務権限上の位置づけが不明確となっている。

さらに、常務会の運用面を見ると、少なくとも 2017 年 10 月以降の常務会において、AOKI グループ月次損益報告以外の議題が上程されたことはなく、取締役会の決議事項に関して常務会としての意見が形成された形跡もない。

このように、常務会の職務権限上の位置づけが不明確であり、かつ、審議が形骸化していたために、本件協賛契約などの AOKI グループにとって重要性が高い契約についても常務会で適切な審議が行われず、牽制機能が十分働いていなかった。

### **(3) 法務部門等による牽制が十分機能しなかったこと**

#### **(i) 法務部門等による確認プロセスの軽視と主管部門からの連携不足**

本件コンサルティング契約の締結にあたっては、法務部門及び顧問弁護士に対して契約書ドラフトのレビューを依頼しているものの、検討のために必要十分な情報が提供されていない上、法務部門等から懸念を示されたにもかかわらず、一切再検討することなく契約締結に至っており、そもそもレビューを依頼した時点で契約内容を再検討するプロセスが想定されていなかったことが窺われる。

そして、このように法務部門等の確認プロセスが有効に機能していなかった背景には、オーナーが主導するオリンピック案件であったがゆえに、契約を締結することが優先され、主管部門側に法務部門等から示された懸念点を正面から受け止めて対応しようという意識がなかったという事情があるものと推察される。

#### **(ii) 検討結果の記録・共有不足**

AOKI HD では、顧問弁護士による契約書のレビュー結果は、「押印依頼書」上に弁護士確認欄が設けられ、確認済みの場合には確認日付と指摘事項を記載し、未確認の場合にはその理由を記載することとなっているが、実際には「法務担当者確認済み」と記載されるだけで顧問弁護士の確認を得たことやその指摘事項が記載されていない例などが散見されており、顧問弁護士の指摘事項について法務部門内の正式な証跡として記録されておらず、あくまでも属人的な管理にとどまっている。

さらに、稟議・決裁プロセスとの関係においては、法務部門及び顧問弁護士のレビュー結果は、各案件の決裁用の資料に添付されていないため、決裁者が法的リスクを踏まえて決裁したか否かを事後的に検証することが困難な運用となっている。

以上のとおり、法務部門において組織として法務レビューの結果を管理しておらず、属人的に処理されていた結果として、法務リスクに関する指摘が担当者ベースでのやり取りに終始し、決裁権者や取締役会に適切に報告される仕組みが構築されてい

なかった。

#### (4) 新規取引先審査が適切に整備・運用されていなかったこと

AOKI HD 及び AOKI においては、新規取引先との取引開始に際し、事前に経営管理室で審査を行っており、AVS HD でもこれに準じた運用をすることとされていた。しかし、AOKI HD 経営管理室における審査は財務の健全性や信用力に関する情報を入手し確認することが主眼となっており、コンプライアンスの観点から取引先のリスク評価を行っておらず、反社会的勢力やみなし公務員、利益相反といった定性的なリスクを評価するための情報は十分に収集されていなかった。

さらに、実際の運用としては、新規取引先調査を実施する時間的余裕がない場合においてはそれ以上の調査を実施せずに新規取引確認書が承認されていた。また、業務委託を含む新規案件については、職務権限規程においてリスクマネジメント兼コンプライアンス委員会の協議が必要とされているところ、本件コンサルティング契約については協議がなされていなかった。

#### (5) 内部監査の監査対象が限定的であること

AOKI グループでは J-SOX 担当による内部統制評価と監査室によるそれ以外の内部監査が行われているが、いずれの内部監査においても新規取引先管理プロセスや多額の協賛・寄付契約や事業開発費用などのリスクの高い領域が内部監査の対象とされておらず、限定的・固定的であった。

また、これらのリスクの高い領域が内部監査の対象とならなかった背景事情としては、内部監査全般への担当役員等の関与が薄く、特に監査計画の立案にあたっての重点監査項目などについて担当役員からの指示・議論等がなされていなかったこと、監査室等と関係部門等との情報連携が不足していることなどが指摘できる。

### 5 オーナーの意向を優先してコンプライアンス・企業倫理を軽視する企業風土

#### (1) コンプライアンス・企業倫理の意識が弱いこと

本件贈賄事件における一連の事実経緯を見ると、AOKI 側の担当者として組織委員会や電通子会社と交渉する立場にあった上田雄久氏は、主に青木拡憲氏の指示を受けて、本件協賛契約の早期締結を強く要請し、高橋治之氏に伝えることを目的として、東京 2020 大会協賛企業となる AOKI として実現したい事項を書面に記載して青木拡憲氏に交付し、日本代表選手団の公式服装の受注に向けて、JOC の役職員、組織

委員会担当者あるいは電通役員と面談して情報提供を受け、追加でレディーススーツのライセンス承認を要請し、東京 2020 大会の延期に伴う追加協賛金の減免を要請するなど、「請託」とみなされ得る行為を繰り返していた。青木拓憲氏及び上田雄久氏が、こうした行為に及んだ背景には、高橋治之氏（コモンズ）に対して月 1 百万円のコンサルティング料を支払っているという意識があったことは否定できない。

このように、組織委員会や JOC に強い影響力を有するとされる高橋治之氏に対して裏でお金を支払うことで、協賛企業の指定や公式服装の公募手続において自社のみが有利な取扱いを受けようとする行為は、仮に高橋治之氏がみなし公務員に該当しないとしても、コンプライアンス・企業倫理という観点から非難されるべき不当な行為であることは明らかである。しかしながら、当委員会が実施したヒアリングにおいて、多くのヒアリング対象者は、本件贈賄事件に至った要因として「みなし公務員であることに気づけなかった」ことを指摘するのみで、高橋治之氏に金銭を支払うという裏ルートを使って自社だけが有利な取扱いを受けようとしたという企業姿勢が適切かどうかという点について、真摯に反省の弁を述べた者はほとんどいなかった。

また、青木拓憲氏及び青木寛久氏は、高橋治之氏の勧めにより組織委員会の会長であった森喜朗氏を複数回にわたり接待している。組織委員会会長という要職者（元総理）に対して接待を行うという行為は、贈賄に該当しないとしても、コンプライアンスという観点から批判を受けかねないものであり、実際にマスコミ等で報じられ、AOKI グループのレピュテーションを大きく毀損する結果を招いている。当時の AOKI グループの 2 トップというべき青木拓憲氏及び青木寛久氏が相談していながら、かかる接待を行ってしまったという点もまた、企業としてのコンプライアンス意識の欠如を示すものといわざるを得ない。

以上のとおり、AOKI グループにおいては、経営トップから（本件贈賄事件における一連の事実経緯に登場する）役職員に至るまで、一般的にコンプライアンス・企業倫理の意識が弱いと評価せざるを得ない。

## (2) コンプライアンスよりもオーナーの意向を優先する企業風土

本件贈賄事件における一連の事実経緯を見ると、AOKI グループの役職員は、契約内容やスキームに懸念を感じつつも、本件コンサルティング契約及び 2.5 億円協賛契約を締結し、「請託」とみなされ得る行為を繰り返している。彼らがこのような行為に及んだ背景には、青木拓憲氏の意向・指示をコンプライアンスよりも優先させるといった企業風土があったことは否定できないところである。

特に、かかる企業風土を端的に示しているのが、元役員らの刑事公判手続においても指摘された関連資料の廃棄である。AOKI HD 取締役らは、上田雄久氏が検事から提出するよう言われた東京オリンピック・パラリンピック関係の書類の一部を廃棄する

ように指示した青木拓憲氏に異論を唱えず、検察の捜査が開始された後の関連資料の廃棄という極めて不適切な行為が行われた。その場にいた AOKI HD 取締役ら幹部は、本来であればオーナーに対して牽制機能を発揮すべき立場にあったにもかかわらず、コンプライアンスよりも青木拓憲氏の意向・指示を優先したと評価せざるを得ない。

このとおり、コンプライアンスよりもオーナーの意向を優先するという企業風土が蔓延していることもまた、本件の原因の1つである。

### (3) 行動規範が浸透・定着していないこと

AOKI グループでは、その経営理念として、「社会性の追求」、「公益性の追求」、「公共性の追求」を掲げており、かかる理念を浸透・定着させるため、新入社員や昇格者研修の中で経営理念等をテーマにするほか、「ベストパートナー・ブック」にまとめて全社員に配布している。しかし、AOKI グループの経営理念は、やや一般的・抽象的な概念となっており、AOKI グループの従業員に対して具体的な行動・判断基準を示すものではない。

AOKI グループにおいては、経営理念を具体化した行動規範として、「AOKI グループコンプライアンスマニュアル」を定めており、そこでは「行動規範」及び「遵守事項」が定められている。しかし、同マニュアルは、AOKI グループ内のイントラネットでも閲覧できる状態となっているものの、単に規程類の1つとして格納されているにすぎず、役職員に配布される冊子への掲載や、これをテーマとした研修の実施などの具体的な周知・定着のための施策は行われていない。また、これとは別に「社員心得」などの多数の標語があり周知・定着が図られているが、経営理念との関連性や相互の関係性が必ずしも明らかではない。

このとおり、AOKI グループにおいては、確かに経営理念についてはそれなりに浸透している一方で、その経営理念はやや一般的・抽象的にすぎて、各役職員の日々の行動を規律する行動規範としては機能していない。

## 6 指名・報酬の決定プロセスの客観性・透明性が確保されていないこと

### (1) 指名・報酬委員会が機能していなかったこと

AOKI HD では、コーポレートガバナンス・コードの適用開始を受けて、2019年4月に任意の諮問委員会として指名・報酬委員会を設置しており、コーポレートガバナンス報告書では、指名・報酬委員会の活動状況等が報告されている。

しかし、当委員会の調査によれば、指名・報酬委員会規程案は取締役会で正式に決議されておらず、同委員会の位置づけや役割・権限等について明確な取り決めがされ

ていない状況であった。

また、当委員会が指名・報酬委員会の委員を務めていた社外取締役に対してヒアリングを実施した結果、いずれの社外取締役も、当時の指名・報酬委員会の活動状況について「指名・報酬委員会として期待されている機能を果たせていなかった」と述べており、例えば次世代へのサクセッション・プランについても、審議された形跡は認められない。

## (2) 過去の役員等の重要人事のプロセスが不透明であること

AOKI HD では、2022 年 6 月の定時株主総会をもって、創業以来の最高経営責任者であった青木拓憲氏及び青木寛久氏が退任し、新たに東英和氏が代表取締役社長に就任したが、同氏は就任してからわずか約 5 か月という任期途中で辞任することになり、同年 12 月、新たに田村春生氏が代表取締役に就任した。

代表取締役の選定・解職は取締役会の決議をもって行うことができ、任期途中であっても適任ではないと考えられる場合に代表取締役を交代させることは会社法上認められている。しかし、AOKI HD 代表取締役という最重要ポストの交代については、適切なプロセスを経て判断されるべきであり、特に AOKI グループにおいては本件贈賄事件に係る刑事公判手続が係属中であり、ガバナンス改革に取り組みなければならない最中であったから、その過程における社長交代については慎重な検討が求められる状況であった。

しかしながら、当委員会の調査によれば、「一身上の理由」により東英和氏が辞任するに至った一連の経緯についての検証が適切かつ十分に行われていたとは認められず、指名・報酬委員会の委員たる社外取締役に対し、本件社長交代について情報提供や事前の相談を一切行っていない。その一方で、既に AOKI グループの経営から退いたはずの青木拓憲氏には刑事弁護人等を通じて事前に報告しており、そこで異議が出ないことを確認した上で、社内取締役ら一部の役員の間で後任者について協議を行い、後任者として田村春生氏が代表取締役に就任するという方針が決定した後で事後報告のような形で指名・報酬委員会へ付議し、社外取締役の承認を取り付けている。

もちろん、青木拓憲氏をはじめとするオーナーは AOKI HD の大株主であるから、AOKI HD の経営陣とすれば、大株主との関係を円滑に保ちながら経営していかなければならず、当委員会としても、大株主との連携や情報共有の必要性を否定するものではない。しかし、本件社長交代という AOKI HD のガバナンス上最も重要と考えられる人事について、本来であれば関与・助言を得るべき指名・報酬委員会に対して何ら情報提供や相談をしていない段階で、青木拓憲氏に対しては刑事弁護人等を通じて報告を行った上で社長交代に向けた手続を進めていたという事実は、AOKI HD

における指名・報酬委員会が未だ機能していないことを示す証左であるといわざるを得ない。

なお、かかる指名・報酬委員会の軽視の傾向は、過去の AOKI グループにおける幹部役員の人事においても見受けられるところであり、重要人事に関して透明性の高いプロセスが取られていなかった可能性が高い。

## 第 7 編 再発防止策

### 1 オーナーと AOKI グループとの関係性の見直し

#### (1) AVS HD と AOKI グループの間の業務の区分

AOKI グループにおいて、本来的に AOKI グループの業務に関わる契約・取引であるにもかかわらず、AVS HD が契約当事者となっている背景には、AOKI グループにリスクを負わせたくないというオーナーの意向があるとのことである。

しかしながら、このような「善意」の申し出によるものであり、AOKI グループに経済的なメリットがあると考えられる場合であっても、仮に万一 AVS HD による契約・取引に何らかの問題が生じると、AOKI グループの業務やレピュテーションに重大な悪影響を及ぼすことになりかねない。

したがって、AOKI グループの業務と密接に関連する契約・取引を AVS HD で行う場合には、AOKI グループ側からも適切に管理することが必要となるが、かかる管理体制を構築したとしても、AVS HD はオーナーが経営する会社である以上、AOKI グループの役職員がオーナーの判断の合理性を確認・検証し、異論を唱えたりすることは極めて困難であると予想される。将来的に今回と同様の事態を引き起こさないようにするためには、AOKI グループの業務と密接に関連する契約・取引を AVS HD で契約するという運用そのものを見直すべきである。

具体的には、現時点で AVS HD が行っている事業・取引や出資先のうち、AOKI グループで行うべきものとオーナーのビジネスとして行うべきものに区分し、AOKI グループの事業と直接・間接的に関係する事業・取引や出資先については AOKI グループに移管するべきである。

#### (2) AVS HD との合意 (AOKI グループの業務と関わりのある取引等について)

本件贈賄事件と同様の事態を招かないようにするためには、現時点で AVS HD が行っている事業・取引や出資先のうち、AOKI グループの事業と直接・間接的に関係するものを AOKI グループに移管するだけでは足りず、将来的にも、AOKI グループの事業



と関わりのある取引や実質的に AOKI グループを受益者とする取引を行わないことを AVS HD との間で合意すべきである。

この点、AVS HD は AOKI HD の子会社ではないから、子会社管理体制の中に組み込むことはできないし、過剰な制約を課すことは適切ではない。しかし、その一方で、AVS HD は AOKI グループのオーナーが経営する会社であり、AOKI HD の 39.35%の株式を保有する大株主であること、青木柁允氏及び青木彰宏氏は依然として AOKI HD の役員である以上、潜在的に利益相反取引・競業取引のリスクが残存していることのほか、本件贈賄事件によって AOKI グループの事業やレピュテーションに甚大な影響を及ぼした経緯などを踏まえると、AOKI HD としては、AVS HD に対し、AOKI グループの事業と関わりのある取引や実質的に AOKI グループを受益者とする取引を行わないことを合意するよう要請すべきである。

また、AOKI HD としては、AVS HD との合意において、AVS HD が行う業務のうち一定の範囲のものについては AOKI HD へ当該事業の内容を報告するよう要請するとともに、AOKI HD 側で確認・検討するための社内プロセスを構築し、内部統制の対象とするべきである。場合によっては、AVS HD が行う契約・取引であったとしても一定の重要性が認められる契約・取引については AOKI HD 取締役会の事前承認を要するといった合意をすることも検討すべきである。

どの範囲の事業について報告を求めるかについては、今後の AVS HD 及び AOKI グループの経営戦略・経営方針を踏まえつつ AOKI HD で検討するべきであるが、当委員会としては、例えば、(a)前項で指摘した AOKI グループの事業と直接・間接的に関係する事業のうち、当面の間切り分けができない事業、(b)AOKI グループの事業と利益相反・競業関係にある事業については、報告を求めるべきではないかと考える。

### (3) AVS HD における内部統制の構築に向けた支援

AOKI グループと AVS HD の間でそれぞれの業務を明確に区分し、一定の範囲の業務については AVS HD から AOKI HD へ報告を求め、AOKI HD 側でそれを管理するための社内プロセスを構築するとしても、AVS HD はオーナーの資産管理会社であって AOKI HD の子会社ではない以上、子会社と同様の管理体制を及ぼすことはできない。AVS HD において何らかの法令・コンプライアンス違反が生じ、それによって AOKI グループのレピュテーションが毀損されるリスクを避けるためには、AVS HD において適切な内部統制を構築することが必要であり、AOKI HD としては、AVS HD の社内体制の整備に向けた支援を行うことも検討すべきである。

これまでの AVS HD においては、業務を行うための適切な組織体制・人員配置・システムインフラが整っておらず、事実上、AOKI グループの役職員が AVS HD の業務を行っており、そのために決裁権限の所在も不明確となって、AOKI グループ及び AVS HD

のいずれの側においても適切な管理がされないままとなっていた。しかも、AOKI グループの役職員が AVS HD の業務を担うことについて、AOKI グループと AVS HD の間で契約書等は作成されておらず、当然ながら業務委託に係る費用等の支払いもなく、無償で行われていた。

今後は AOKI グループの業務と AVS HD の業務を明確に区分していく以上、組織体制や内部統制についてもきちんと区別して構築するべきであり、AVS HD において適切な組織体制・人員配置・システムインフラを整える必要がある。

もっとも、AVS HD はオーナーの資産管理を目的とする非上場企業であるため、適切な組織体制・人員配置・システムインフラを導入しようとしても、直ちに社内体制を整えられない可能性が高い。そのため、AOKI グループにおいて、当面の間は AVS HD の業務を支援することも考えられるが、その場合にはこれまでの運用を改め、AVS HD との間で業務委託契約を締結して、業務内容や条件などを明確化すべきである。

## 2 AOKI グループにおけるオーナーの影響力に対する牽制機能

### (1) 取締役会・社外取締役による監督の強化（オーナーの影響力に対する牽制）

#### (i) 社外取締役の活用

##### 取締役会における社外取締役の比率の増加

AOKI グループのようにオーナーが実質的に支配している企業においては、社内の役職員がオーナーの影響力を無視することはできず、どうしてもオーナーに忖度する文化になりやすい。そのような企業においてオーナーに対する牽制機能を期待されるのは、オーナーから独立した立場の社外取締役である。

AOKI HD は東京証券取引所プライム市場上場企業であり、本件贈賄事件に関する一連の事実経緯に照らし、再発防止策としてオーナーに対する牽制機能を強化することが強く求められる状況である以上、取締役会における社外取締役の比率を増加させるべきである。そして、コーポレートガバナンス・コード（補充原則 4 - 8

）の趣旨を踏まえるならば、2023 年 6 月の定時株主総会後に過半数にすることは難しいとしても、数年以内に社外取締役の比率を過半数にすることを目指すことが望ましい。

## 社外取締役の独立性の確保

オーナーに対する牽制機能を強化するためには、取締役会における社外取締役の比率を上げるだけでなく、個々の社外取締役の独立性を確保する必要がある。

AOKI HD においても、独立社外取締役の独立性の判断基準として東京証券取引所が定める独立性基準を採用しているが、AOKI HD の社外取締役である Z 氏は、本件コンサルティング契約の契約書案を起案し、その更新時における申請書も起案するなど、青木拓憲氏の指示を受けて AVS HD の業務執行を事実上担っていたものであり、オーナーからの独立性が確保されていたとは認められない。

AOKI グループにおけるガバナンス・内部統制の機能不全をもたらした最大の要因は、青木拓憲氏を含むオーナーの意向・方針を最優先する企業風土にあり、再発防止策としてオーナーに対する牽制機能を強化することが求められる以上、かかる牽制機能を担うべき社外取締役については、当該上場企業（AOKI HD）からの独立性のみならず、もう一步進めて、オーナーからの独立性についても判断基準として考慮すべきである。

## 社外取締役に対するサポート体制の構築

社外取締役によるオーナーに対する牽制機能を強化するためには、独立性の高い社外取締役を確保するだけでなく、社外取締役に対する情報提供の充実を図るべく、社外取締役に対するサポート体制を構築する必要がある。

AOKI HD としては、取締役会付議基準を見直して社外取締役による監督が必要となる事項については AOKI HD 取締役会へ付議・報告されるように運用を改めるとともに、取締役会以外の場面においても、社外取締役に対して適切な情報が提供されるような体制を構築する必要がある。具体的には、社外取締役に情報提供を行うための事務局体制を強化するほか、AOKI グループの事業に関する説明会や社外取締役と AOKI グループの社長や幹部役職員との意見交換会を開催したり、リスクマネジメント委員会及びコンプライアンス委員会などとの連携を深めるなどの取組みを行うことが考えられる。また、社外取締役どうしの意見交換会や社外取締役と監査役の意見交換会を設けることなども有益である。

そのほか、内部通報制度を通じて得られた情報や疑念について社外取締役にも情報共有される仕組み（例えば、社外取締役と監査役の合議体を窓口にするなど）を構築することなども検討に値する。

## (ii) 取締役会による監督機能の強化（機関設計の変更）

AOKI HD においては、オーナーの影響力に対する牽制機能を期待して取締役会における社外取締役の比率を高めていくべきであり、取締役会そのものを監督・モニタリング機関として位置づけるべく、機関設計としてもモニタリング・モデルへの移行を検討すべきである。

機関設計という形にこだわらずに社外取締役によるモニタリング機能を強化することも当然可能であるものの、やはり、取締役会における社外取締役の比率を一定レベル（過半数）まで高めるのであれば、取締役会における審議内容としても社外取締役が議論すべきテーマを選ぶべきであり、重要な業務執行の決定については経営陣に委任して、社外取締役が特に監督すべき事項を取締役に付議・報告するという仕組みに適した機関設計（指名委員会等設置会社又は監査等委員会設置会社）への移行を検討すべきである。

## (iii) 取締役会における審議事項の見直し

### 取締役会の決議事項

モニタリング・モデルの機関設計を選択した場合には、重要な業務執行の決定について大幅に経営陣に委任することが可能となる代わりに取締役会による経営陣の業務執行に対する監督・モニタリングをきちんと実施することが必須となる。そのためには、指名・報酬委員会の権限・職務を明確化することが重要であるものの、それだけでなく、経営陣に判断を委ねるべきではないと考えられる事項については必ず取締役会に付議することを明確に定め、社外取締役による審議を通じた監督を行うべきである。

具体的にどのような事項を取締役に付議すべきかについては、AOKI HD の実情に照らして検討すべきであるが、コーポレートガバナンス・コード（原則 4 - 7）の趣旨を踏まえ、実質的にオーナーが支配している AOKI HD においては、オーナーとの間の取引については必ず取締役会に付議すべきである。また、前記のとおり、AVS HD が AOKI グループの業務と関連する取引あるいは AOKI グループと利益が相反する取引や競業関係に立つ取引を行う場合には実行前に AOKI HD へ報告するといった合意を交わすべきであり、当該合意に基づいて報告を受けた内容を AOKI HD 取締役会に上程して事前承認又は報告を得るという社内プロセスを確立すべきである。さらに、本件贈賄事件に係る一連の事実経緯を踏まえると、オーナー主導案件についても、なるべく取締役会に付議して社外取締役の意見を聴く機会を設けるべきである。そのほか、当委員会が実施した従業員意識調査等を踏まえる

と、AOKI グループにおいて横断的に取り組んでシナジーを目指すべき事項については、AOKI HD と各子会社の幹部役職員がきちんと意見交換して議論し、その中でも特に重要な事項については AOKI HD 取締役会に付議し、社外取締役の意見も聴きながら審議・決定すべきである。

以上の次第で、当委員会としては、少なくとも、オーナーとの取引、オーナーが行う AOKI グループの業務と関連する取引、オーナーが行う利益相反・競業取引、グループ横断的な取組みのうち特に重要な事項については、取締役会の決議事項とすべきであると考えており、それ以外にも、社外取締役による監督を期待する事項については、取締役会決議事項と定めておくべきである。

### **取締役会の報告事項**

モニタリング・モデルの機関設計に移行して取締役会を監督機関として位置づける場合には、取締役会の決議事項のみならず、報告事項についても見直すことが求められる。

それに加えて、AOKI グループにおいては、取締役会への報告事項が規程上定められていないため、オーナー主導案件などの社外取締役が監督すべき事項について取締役会に報告されずに進められてきたという経緯が認められる。かかる実情を踏まえるならば、今後の再発防止のためには、社外取締役の意見を踏まえて議論すべき事項を決議事項とするだけでなく、取締役会へ報告すべき事項についても改めて検証し、社外取締役へ報告すべき事項が適切に報告されるように改めることが必要である。

具体的にどのような事項を取締役に報告すべきかについては、AOKI HD の実情に照らして検討すべきであるが、当委員会としては、少なくとも、事業子会社における事業の状況、リスクマネジメント委員会・コンプライアンス委員会からの定例報告、内部監査部門からの定例報告、グループ横断的な取組みとして社内でも審議している事項については、取締役会への報告事項として明確にしてはどうかと考えている。

## **(2) 指名・報酬委員会の権限強化（オーナーの人事権に対する牽制）**

### **(i) 指名・報酬委員会の地位**

本件贈賄事件に至った最大の要因は、AOKI グループにおけるオーナーの意向・指示が最優先されるという企業風土であり、かかる企業風土が生まれる背景にあるのは、オーナーが AOKI HD の株式の過半数近くを保有し、人事権に対しても極めて強

い影響力を有しているという実態である。オーナーへの過剰な忖度をなくし、ガバナンスやコンプライアンスを重視する企業風土へと改めていくためには、指名・報酬プロセスの客観性・透明性を確保することが極めて重要であり、そのためには独立性の高い社外取締役を過半数とする指名・報酬委員会の地位・権限を強化し、指名・報酬委員会によるモニタリング機能の実効性を高める必要がある。

この点、当委員会による調査によれば、AOKI HDの指名・報酬委員会規程案は、取締役会で決議されていない上、当該「案」とコーポレートガバナンス報告書の記載内容の間に齟齬があるなど、指名・報酬委員会の地位・権限そのものが不明確なままとなっている。

指名・報酬委員会による監督機能を強化するためには、まずは指名・報酬委員会規程をきちんと決議し、AOKI HDのガバナンス体制における指名・報酬委員会の地位・権限を明確化することが必要である。

## (ii) 指名・報酬委員会の権限について

AOKI HDが開示しているコーポレートガバナンス報告書によれば、指名・報酬委員会は、取締役会の任意の諮問機関としての役割を担い、取締役会の諮問に応じ、以下の事項について審議し、取締役会に答申する権限を有するとのことである。

- |                                 |
|---------------------------------|
| (ア) 取締役の選任及び解任並びに報酬に関する事項       |
| (イ) 代表取締役及び役付取締役の選定及び解職に関する事項   |
| (ウ) 執行役員の選任及び解任並びに報酬に関する事項      |
| (エ) 役付執行役員の選定及び解職に関する事項         |
| (オ) 取締役の個別報酬等の決定方針及び個別報酬等に関する事項 |
| (カ) 後継者計画（育成を含む。）に関する事項         |
| (キ) 重要子会社の取締役及び監査役候補者に関する事項     |
| (ク) 重要子会社の代表取締役に関する事項           |
| (ケ) その他取締役会が必要と認めた事項            |

しかしながら、当委員会の調査によれば、実際にこれらの事項が全て諮問されていたわけではなく、仮に審議されていたとしても、社外取締役の議論を通じて内容を決定するということは想定されておらず、過去の役員等の重要人事の経緯に見られるとおり、会社が決定した内容を事後的に承認するといった運用が行われていた。

したがって、今後の AOKI HD では、取締役会から指名・報酬委員会に諮問すべき事項を明確に特定し、それらの事項については必ず指名・報酬委員会における実質的な審議を経た上で、その答申を尊重して取締役会で決定するというプロセスを確立するべきである。

もっとも、上記（ア）から（ケ）の各事項については、いずれも指名・報酬委員会が関与すべき重要な事項であるものの、これらの事項の全てにわたって深度ある審議を行うことは（時間的な制約や情報量等の観点から）実務的には困難であるため、上記列記事項の中でも濃淡をつけて審議対象とすべきである。

具体的にどの事項を重点的な審議対象とするべきかについては、今後の指名・報酬委員会で検討すべきであるものの、当委員会としては、AOKI HD 及び重要子会社の代表取締役の選定及び解職、AOKI HD 及び重要子会社の代表取締役のサクセッション（その育成を含む）、AOKI グループの取締役・執行役員の個別報酬等の決定方針、AOKI HD 取締役及び重要子会社の代表取締役の個別報酬等の額の決定については、特に指名・報酬委員会において深度ある審議を行い、その結果を取締役に答申すべきであると考えている。また、上記列記事項（ア）に含まれる事項であるものの、AOKI HD 社外取締役の選定及び解職並びにサクセッションについても、指名・報酬委員会における審議事項として明確化すべきであるとする。

それ以外の事項、例えば、AOKI HD の執行役員についての選任・解任、役付執行役員の選定・解職及び個別報酬等の額の決定、並びに、重要子会社の取締役・監査役・執行役員についての選任・解任、役付執行役員の選定・解職、個別報酬等の額の決定については、その全てにわたり決定内容の是非を指名・報酬委員会で審議することは困難であるものの、不透明・恣意的な指名・報酬の決定がされていないかどうかを検証するために、指名・報酬委員会に対して決定内容を報告させ、疑問点・懸念点があれば指名・報酬委員たる社外取締役から質問することができるようにするべきである。

### (iii) 指名・報酬委員会の運営について

当委員会の調査によれば、これまでの AOKI HD における指名・報酬委員会では、実質的な議論を踏まえた実効的なモニタリングが行われていたとはいえない状況であり、今後は同委員会の運営を抜本的に改め、指名・報酬委員会による経営陣に対するモニタリングが真に機能するようにしなければならない。

そのためには、経営陣に対する業績評価プロセス、当該評価結果を次期の指名に反映させるプロセス、当該評価結果を報酬決定に反映させるプロセスを明確にし、客観性・透明性を高めていく工夫が必要となる。

## 業績評価プロセスについて

社外取締役を中心とした指名・報酬委員会において業務執行者に対するモニタリングを行うためには、業績を評価するための判断基準が明確になっていることが必要である。業務執行者の業績を評価する上で、どういう点を「業績」として評価対象とすべきなのかという指標を明確にし、当該指標がどのような水準に達した場合に合格点となるのかを議論した上で、個別の業績評価を行う必要がある。

かかる業績評価基準については、指名・報酬委員会で議論すべきであり、AOKIグループの業績向上に向けたインセンティブになっているかどうか、AOKI HDの中期経営計画における目標等と整合的かどうか、個々の業務執行者の業績責任を明確化できる指標となっているかどうかといった観点を踏まえて検討すべきである。

また、指名・報酬委員会が正しく業績評価を行うためには、業績評価の判断基準を明確にするだけでは足りず、個々の業務執行者の当該事業年度における業務執行の状況を報告してもらう必要がある。

その際に留意しなければならないのは、報告内容に恣意性が入らないようにするという点である。AOKIグループでは、業績評価シート及び360度評価などを実施して個々の業務執行者の業績を評価しているとのことであるが、従業員意識調査では評価制度の不透明さに係る指摘がされており、業績評価プロセスの客観性・透明性が担保されているかどうかを再度検証し、公正な評価がされるような運用を心掛けるとともに、その内容を指名・報酬委員会に報告すべきである。

さらに、現在のAOKIグループでは、オーナーについては業績評価の対象外とされているとのことであるが、社外取締役を中心とした指名・報酬委員会が業務執行者をモニタリングするというガバナンスの仕組みを選択する以上、業務執行に責任を持つ立場の者は、オーナーであったとしても等しくモニタリングの対象とすべきである。

## 指名プロセスについて

指名・報酬委員会がモニタリング機能を発揮するためには、客観性・透明性が担保された業績評価プロセスによって個々の業務執行者の業績を評価し、その結果を次期の指名に反映させることが必要である。指名・報酬委員たる社外取締役が、業績評価に基づいて指名の是非を判断するためには、取締役やその他の幹部役職員の役員ランクごとの職務・責任を明確化するとともに、業績評価の結果から役員のランクをどのように昇格・降格させるのかという判断基準についても、可能な限り明確にするように努めるべきである。



これらの検討は、社内取締役と指名・報酬委員会が協議しながら進めていくべきであるが、特に、AOKI HD 及び主要な事業子会社の社長に求められる資質・能力・経験等の要件やそれらを踏まえたサクセッション・プランについては、指名・報酬委員会が主体となって検討を進める必要がある。また、このサクセッション・プランにおける議論は、将来の社長候補の育成プランにも活用すべきである。

## 報酬プロセスについて

指名・報酬委員会がモニタリング機能を発揮するためには、個々の業務執行者の業績評価を報酬に反映させる仕組みも必要であり、そのためには、業績連動型の報酬体系を導入する必要がある。

AOKI グループにおいても、取締役の報酬は、固定の基本報酬、短期の業績に連動した賞与、ストック・オプション及び譲渡制限付株式報酬から構成されており、インセンティブ付与としての業績連動報酬を導入している。

しかし、過去の指名・報酬委員会においては、業績指標とその値について（報告は受けたとしても）実質的な議論をしていた形跡は認められない。指名・報酬委員会において実効的なモニタリングを行うためには、適切な業績指標（KPI）の選定やその目標値について、指名・報酬委員会が主体的に議論することが必要であるほか、業績連動報酬の割合を含む報酬体系や報酬水準についても議論することが求められる。また、報酬決定プロセスの透明性を確保するためにも、指名・報酬委員会において、報酬体系や報酬の決定方針だけでなく、個人別の報酬金額まで決定すべきであると考えられる。

### (iv) 指名・報酬委員会における審議内容の記録化・保管について

指名・報酬委員会の活動内容を充実させてモニタリング機能を発揮させることは本件贈賄事件に係る再発防止策の要諦であり、今後の指名・報酬委員会では、さまざまな課題を議論して新しい業績評価プロセスや指名・報酬の決定プロセスを構築していく必要がある。

そして、かかる取組みにはそれなりの時間がかかることが予想されるためであり、そのためには指名・報酬委員会で議論された内容やそこで指摘された課題について、きちんと記録化し、指名・報酬委員会の委員が交代したとしても従前の議論の内容がわかるように継続性を担保する必要がある。

## (v) 指名・報酬委員会の実効性評価

AOKI HD においては、指名・報酬委員会によるモニタリング機能を強化することが再発防止策として極めて重要であり、取締役会の実効性評価から更に一步進めて指名・報酬委員会の実効性評価についても実施を検討すべきである。

## (3) 青木拓憲氏及び青木寛久氏が退任した後のガバナンス体制

### (i) AOKI HD と事業子会社の関係性の整理

#### AOKI HD と事業子会社の役割分担

AOKI HD は完全持株会社であり、本来であれば、完全持株会社が担当すべき業務は、子会社からの配当方針の決定、AOKI グループ内の予算といった資金配分、AOKI グループ全体でシナジー効果を発揮させるべき事項（人事交流や採用方針、広報戦略、システム開発など）、新規ビジネス、既存事業の撤退・縮小などのグループ経営戦略に関わる事項であり、各事業子会社の具体的な業務執行についてはそれぞれの経営陣に任せるといった役割分担になるはずである。

しかし、従業員意識調査によれば、創業者である青木拓憲氏及び青木寛久氏は、AOKI の事業に関しては詳細に指示を出すことも多く、組織上の指揮命令系統を無視して経営トップから指示が出されることもあったとのことである。そのほか、同調査では、AOKI HD と AOKI との役割分担に不透明感があるとか、AOKI HD と AOKI の決裁ルートが不明で混乱するといった回答が寄せられている。

これまでは、上記のような指揮命令系統や組織の役割分担に不透明感があつたとしても、青木拓憲氏及び青木寛久氏のリーダーシップの下で AOKI グループの運営は成立してきたが、両名が退任した後の AOKI グループにおいては、AOKI HD とグループ子会社の権限・役割分担をより明確化し、社内規程等に盛り込んで周知徹底することなどを検討すべきである。

#### AOKI グループの経営戦略を決定する仕組みの構築

AOKI HD とグループ子会社の権限・役割分担を明確化した場合において、持株会社で行うべきと考えられるのは、グループとしての経営戦略・経営計画の策定やシナジーを発揮するためにグループ横断的に取り組むべき施策（採用・人事交流、広報戦略、システム開発等）の検討などである。

これまでの AOKI グループでは、青木拓憲氏及び青木寛久氏という創業者がグループ戦略の検討を主導しており、他の役員らは青木拓憲氏及び青木寛久氏の判断に従って業務執行を進めてきたというのが実情である。しかし、青木拓憲氏及び青木寛久氏が経営を退いた後、後任となった経営トップが両名と同じようなリーダーシップを発揮することは困難であり、意見の対立等で経営が混乱することのないよう、AOKI HD 及び事業子会社の社長・幹部役員らが十分に議論して AOKI グループの経営戦略を決定する仕組みを構築することが必要である。

具体的にどのような仕組みを構築するべきかについては、AOKI グループ各社において協議・検討するべきであるが、例えば、AOKI HD の取締役会の下に新たな会議体を新設することや、常務会の機能を拡大し、グループ戦略、経営計画及びグループ横断的に取り組むべき施策等を議論する場として活用することも考えられる。

そして、新設した会議体あるいは常務会においてグループ横断的な施策を議論するという運用を行う場合には、その審議事項のうち重要なものについては AOKI HD の取締役会に報告し、社外取締役も参加して議論の上、AOKI グループの経営戦略・方針を決定するという一連の仕組みを確立することも一案である。

### **事業子会社に対するモニタリング**

AOKI HD とグループ子会社の権限・役割分担を明確化し、事業子会社へ業務執行を委任する以上、親会社である AOKI HD の側でグループ子会社の経営陣による業績を適切にモニタリングする仕組みを構築することが必要である。

そのためには、事業子会社の社長や幹部役員らの業績をきちんと評価し、その結果を次期の指名や報酬決定に反映させる仕組みが必要である。前記のとおり、事業子会社の社長については指名・報酬委員会の検討対象とすべきであるほか、その他の幹部役員についても、各自の業績評価の結果、人事（昇格・降格・退任等）及び個別報酬金額について指名・報酬委員会へ報告させることとして、客観性・透明性を担保するべきである。

#### **(ii) オーナーの経営への関与**

最後に、これからの AOKI グループにおけるオーナーの役割についても、一定の整理をしておくことが必要であると考えられる。

これまでの AOKI グループでは、青木拓憲氏及び青木寛久氏という創業者が、最大株主であるとともに最高経営責任者であり、そのため、他の役員らはオーナーの意向を最優先とし、その経営判断に従って業務を執行するという役割に徹してきたものと考えられる。かかるオーナーの強力なリーダーシップが、AOKI グループの

事業を拡大・発展させた原動力であったといえるが、それと同時に、オーナーの意向を最優先させて意見を言えない企業風土を生み出す要因ともなった。そのため、これからの AOKI グループにおいては、オーナーの強い影響力に対して牽制機能を発揮するべく、取締役会や指名・報酬委員会における議論を充実させ、社外取締役によるモニタリングを重視したガバナンス体制へと移行していく必要がある。

そして、このように社外取締役によるモニタリングを基軸とする以上、たとえオーナーであっても業務執行を担う経営者として AOKI グループの経営に参画する者については、その役割や職責を明確にした上で、取締役会や指名・報酬委員会による監督の対象とすべきである。

### 3 内部統制・コンプライアンス体制の強化

#### (1) 稟議・決裁プロセスの適切な運用と関連規程の整備

AOKI グループにおいては AOKI HD と AOKI の稟議・決裁プロセスが混同していた例などが散見される。そのため、まずは各社の規程に則り、リスクの識別・評価・コントロールに関して責任を負うべき主体が決裁をするという本来あるべき運用を行う必要がある。

また、稟議・決裁プロセスを適切に運用するために、現状では位置づけや運用が明確に定められていない事業開発費用に関する手続を含め、稟議・決裁に関連する組織規程、職務権限規程、常務会規程等の規程類を見直し、各役職や会議体の役割及び権限について再整理の上、各規程間で齟齬のないものとするすることで、曖昧な運用を許さない体制を整備すべきである。

そのほか、接待・贈答や寄付といった行為に関しては、通常の稟議・決裁手続に加え、贈賄リスクを考慮した適切なリスク対応手続を定めるべく、接待・贈答規程を整備することも検討すべきである。また、オーナーに対しても、AOKI グループの事業に関連した接待・贈答等を行う場合には、たとえ個人で費用負担するとしても AOKI グループの接待・贈答規程を遵守するように働きかけるべきである。

#### (2) 常務会における審議プロセスの見直し及び情報共有の仕組みの構築

オーナー主導案件に対する牽制機能を強化するためには、重要な経営判断についてオーナーと担当部署の間で相談して決定するという縦割りの仕組みを改め、本来常務会に期待されていた役割である社内において横串を指して牽制できる審議プロセスを整備・運用していく必要がある。

そのためには、形骸化していた常務会の運用を改め、AOKI グループ全体の重要事項

としてグループの経営戦略やシナジー効果などについても審議を行い、取締役会への意見具申といった役割を果たす会議体として活性化させるべきである。

そのほか、月次で開催される常務会以外にも、経理・財務、法務、コンプライアンス、内部監査の担当役職員に対し、リスクを識別・評価・コントロールするための前提となる事業上の情報が適時に共有される仕組みを構築することが必要である。AOKI HD では、2023 年 1 月から、原則月 1 回運用されることになっているコンプライアンス委員会の参加者を拡大して社外取締役、監査役、上記部門の担当役職員も参加することとされたため、コンプライアンス委員会を情報共有の場として運営していくことも必要である。

### **(3) 法務部門等による牽制機能の強化**

本件コンサルティング契約のレビューにおいて、法務担当者及び顧問弁護士に対して十分な情報が提供されず、また、法務担当者からの指摘が考慮されずに契約締結に至ったという経緯を踏まえると、今後は、法務部門等に対して契約レビューに必要な情報を報告する体制を整備するとともに、研修等を通して経営陣をはじめとする役職員に対して法務・コンプライアンスリスクへの対応の重要性を啓発し、法務部門及び外部専門家軽視の姿勢を改善することが重要である。

さらに、法務部門から主管部門への法的リスク情報の共有方法や、主管部門におけるリスク対応のフォローアップ方法、関連する押印申請や稟議・決裁プロセスとの紐づけも含めた見直しを行い、牽制機能が働く体制を整備すべきである。

### **(4) 新規取引先審査の強化**

これまでの新規取引先審査では、コンプライアンスの観点からのリスク評価を行うために必要な情報が十分に収集されておらず、また、十分な調査が実施されていなくても新規取引確認書が承認されて契約を締結できる運用となっていた。

これらに対する改善として、「新規取引マニュアル」を見直し、反社会的勢力やみなし公務員、利益相反などのリスク評価を行うために必要な情報を収集する仕組みを導入し、調査報告書の入手を省略できる基準を明確化するとともに、調査報告書に情報がない場合の代替的な情報入手手段を明記するとともに、契約書に押印する際、新規取引確認書の承認がなされたことを確認するという運用を徹底することが必要である。

## (5) 内部監査による牽制機能の強化

AOKI グループにおいては、内部監査の対象が限定的であったことから、本件贈賄事件を踏まえ、内部監査の対象を見直す必要がある。具体的には、新規取引先審査などを監査対象に含めるとともに、オーナー主導案件や事業開発費用として稟議・決裁された案件などを選んで内部監査を行い、リスクにフォーカスした有効かつ効率的な内部監査を行うことが考えられる。

また、実施すべき監査業務に照らして十分な人員が内部監査部門に配置されているかどうかを検証し、仮に不足しているようであれば補充するとともに、現在、内部監査が監査室と J-SOX 担当とで分かれていることにより不効率が生じているのであれば、これを統合して効率的に内部監査を進めることも有効と考えられる。

さらに、監査役監査（あるいは監査等委員会監査）や社外取締役による監督と有機的に連携した有効かつ効率的な内部監査を行うことが必要である。

## (6) 行動規範の再定義・再周知

AOKI グループにおいては、経営理念については一定の周知・定着が図られている一方で、それを実践するための行動規範は十分に周知・浸透・定着されているとはいえない状態にある。

まず、「AOKI グループコンプライアンスマニュアル」において行動規範及び遵守事項が定められているものの、それ以外にも日常の行動を規定した多数・大量の標語が存在し、それぞれの関係が不明瞭な状態にある。そこで、現状存在する「社員心得」などの標語と「AOKI グループコンプライアンスマニュアル」の関係性を整理・統合し、役職員にとって理解しやすく、より実践的な内容の行動規範に見直すことが望まれる。行動規範を AOKI グループ自体が企業として守るべき「企業行動憲章」として再構成し、経営理念とともに社内外に広く公表し、トップがこの内容を誓約することで、その実効性を高めることも有効と考えられる。

「AOKI グループコンプライアンスマニュアル」は、現時点では規程類の 1 つとして社内のイントラネット上に格納されているが、これに加えて日常的に目にする場所にリンクを置くなど、各役職員が「AOKI グループコンプライアンスマニュアル」の存在を目にする機会を増やすとともに、行動規範をテーマとした能動的かつ実践的な研修を行うことで行動規範の浸透・定着を図ることが考えられる。

さらに、経営理念や行動規範が AOKI グループ内にどの程度浸透・定着しているかを把握し、必要に応じて改善を行うため、従業員意識調査等による定期的・継続的なモニタリングを行うべきである。

#### 4 結語

当委員会が本調査・検証を通じて認識した今後の AOKI グループにおけるコンプライアンス及びガバナンス上の課題並びにそれを踏まえた再発防止策に係る提言は、以上のとおりである。

ここで指摘した問題点の多くは、実質的な支配株主を抱えるオーナー企業に特有の、いわば構造的な課題である。

いわゆるオーナー企業には、プラスの面とマイナスの面が混在する。プラスの面としては、オーナー＝経営者であるため、リスクを取った経営判断を迅速に行うことができ、戦略的な経営を実践しやすい環境にある。実際、これまでの AOKI グループの急激な成長と発展は、創業者でもあるオーナー経営者の強力なリーダーシップと戦略的な発想に支えられて実現されたものである。その一方で、マイナスの面としては、オーナー経営者の影響力が強すぎるがゆえに、周囲がオーナー経営者の判断に頼りすぎて自ら考えることをしなくなり、更に進んで、オーナー経営者に忖度して異論を唱えられない企業文化に陥るリスクがある。本件贈賄事件は、まさにそのようなマイナスの面が現実化してしまったものと評価できる。

このようなオーナー企業における課題(マイナスの面)をいかにコントロールしていくかについては、近年のコーポレートガバナンスの議論の中でもさまざまな指摘がされているが、解決策の中核となるのはやはりモニタリング機能の強化であり、そのためにはオーナー経営者から独立した社外取締役がモニタリング機能を発揮できるように社内体制を構築していくべきである。社外取締役によるモニタリングを真に機能させるためには、社外取締役の人数や多様性といった形式面をそろえるだけでなく、社内取締役の側で、社外取締役の役割・責務の重要性を理解し、社外取締役に必要な情報を提供する体制を整備し、さらに、経営者とは社外取締役の「監督」を受ける立場であるということを自覚することが重要である。そして、社外取締役という外部者に対して情報を開示することを通じて、指名・報酬以外の社内プロセスについても透明化を図り、お互いに意見し合える企業文化を構築していくことが求められる。

これからの AOKI グループにおかれては、これまで創業経営者の下で培ってきた迅速かつ戦略的な経営というプラスの面を活かしつつ、本件贈賄事件を契機としてガバナンス体制の強化に取り組み、オーナー企業特有のマイナス面を払拭して、更なる成長を目指していただきたいと祈念する次第である。

以上