



2023年2月2日

各 位

会 社 名 株 式 会 社 K A D O K A W A  
代 表 者 名 代 表 取 締 役 社 長 夏 野 剛  
(コード番号：9468 東証プライム)  
問 合 せ 先 グループ経営企画局長 鈴木 達朗  
(TEL. 03-5216-8212)

### ガバナンス検証委員会の調査報告・提言を受けた当社の今後の対応について

株式会社 KADOKAWA (本社：東京都千代田区、代表取締役社長：夏野剛、以下 当社) は、東京 2020 オリンピック・パラリンピックの スポンサー選考において、当社役職員が東京地方検察庁より贈賄の容疑で逮捕、起訴されたことを踏まえ設置したガバナンス検証委員会から 1 月 23 日に調査報告書を受領し、公表いたしました。

当社は、取締役会の経営に対する監督機能の強化のために、2023 年 6 月開催予定の第 9 期定時株主総会において承認されることを前提に、下記について本日開催の臨時取締役会にて決議しました。

- ・ 監査等委員会設置会社から指名委員会等設置会社に移行すること
- ・ 取締役の過半数を社外取締役とすること

また、新たに経営改革推進委員会を設置することを決議し、これまで実施してきた取り組みのさらなる強化に加え、ガバナンス検証委員会のすべての提言項目に対応すべく、再発防止に向けた検討課題を具体化し、迅速に実行してまいります。詳細は次ページ以降をご確認ください。

当社グループの読者やユーザー、並びに作家・クリエイター、取引先、株主・投資家をはじめ、関係するすべての皆様には、多大なるご心配とご迷惑をおかけしたことを深くお詫び申し上げます。今後このような過ちを繰り返さないために、透明性や公平性のある組織にしていくことで、皆様からの信頼回復に努めてまいります。

以上



**KADOKAWA**

---

**ガバナンス検証委員会の調査・報告内容と  
再発防止に向けた今後の対応について**

---

2023.2.2

# ガバナンス検証委員会の調査・報告内容（主な事実関係）

- 本事案の事実関係に関する、ガバナンス検証委員会の調査・報告内容要旨は以下の通りです。

## 主な事実関係

東京2020オリンピック・パラリンピック（以下、東京五輪）開催決定後、KADOKAWA（以下、当社）社内では五輪関連の事業への参入が積極的に検討されることになった。東京五輪組織委員会理事の高橋治之氏が当社のスポンサー料等が有利となるよう同委員会に働きかけるなどの便宜を享受する目的で、同氏とつながりが深いコンサルティング会社：コモンズ2に対して2019年5月から2020年12月までの期間、計7,000万円（税抜き）のコンサルティング料が支払われた。

問題点	内容
1.取引の不適切性	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 本来的に東京五輪へのスポンサーの種類 Tier3 の協賛金の目安が10億円と定められているところ、合計3.5億円（五輪組織委員会に対して2.8億円、コモンズ2に対して7,000万円）の支払いにより、当社はスポンサーとなった。コモンズ2への支払は、①想定されていた予算よりも低廉な支出でスポンサーになれること、②スポンサーの公表時期の早期化等の便宜を享受する目的で行われた。</li><li>■ 知財法務部が贈賄該当性のリスクを明示的、かつ強く指摘していたにも拘らず、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。</li><li>■ 当該行為は経営トップの意思により行われ、又は看過されてしまった。</li></ul>
2.社内決裁違反	<ul style="list-style-type: none"><li>■ コモンズ2との契約に関して、社内決裁規程によれば当社の経営会議等における承認が必要であったにもかかわらず、経営会議等で必要となる承認を得ていなかった。決裁書に基づく決裁を省略し、押印申請書（本件の担当者による押印）による承認のみで契約を締結していた。</li></ul>

# ガバナンス検証委員会の調査・報告内容（主な原因）

- 本事案の主な原因に関する、ガバナンス検証委員会の調査・報告内容は以下の通りです。

原因	内容	
1.過度な付度	会長案件	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 当社の功労者である前会長：角川歴彦氏の意向が反映された「会長案件」が存在し、社内ではそれに異を唱えることが困難であった。</li> </ul>
	人事への影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 前会長の権限は職務権限上は明確にはされていなかったものの、実質的に役員人事等に強い影響力を有しており、同氏の意向に反すると不利益を被るという意識が社内にはあった。</li> </ul>
2.企業風土	経営理念等の浸透不足	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 当社の経営理念を前提とした角川憲章及びコンプライアンスポリシー等について、役員に浸透しきれていなかった。また、これらを浸透させるための研修等が不十分であった。</li> </ul>
	法令遵守意識希薄	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 知財法務部等は本取引のリスクについて認識していたものの、法令遵守が軽視されたため、当社として本取引を止めることができなかった。</li> </ul>
3.組織構造	内部統制の不備	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 社内規程上は、設置根拠のない会議体：専務会（前会長等で構成される）により実質的な意思決定が行われ、スポンサーの検討を進めることが是認された。</li> </ul>
	知財法務部の役割が不明瞭	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 知財法務部の位置づけは、規程等による明確化がされておらず、不明瞭であった。</li> </ul>
	組織牽制機能の不備	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 本来牽制関係にある部門が同一者による指揮命令下にあったことや、知財法務部が事業推進を担う経営企画局の傘下にあったことにより、組織牽制が適切に機能していなかった。</li> </ul>

# ガバナンス検証委員会の調査・報告内容（改善策の提言）

- 本事案に関する、ガバナンス検証委員会からの改善策の提言は以下の通りです。

## ガバナンス検証委員会から当社への提言

### 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

- 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

- ①意思決定の内部統制の重要性認識、②根拠のない会議体の欠陥と排除

### 3. 取締役会等の役割の再認識・改革・信頼の獲得

- 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

- 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

- 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

# ガバナンス検証委員会の提言をうけた当社の対応について



# 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醸成 (1/2)

	委員会からの提言	事件当時の状況	対応済み事項と再発防止策
<p>①規程の明確化（会長職の定義等）</p>	<p>今後会長職をどうするのかという問題でもあるので、対応が必要 まずは職務権限規程の変更で対応する</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 会長と社長の関係性が規程上曖昧であった</li> <li>• 社内規程上、会長は、いかなる権限と責任を有するのか不明ないし矛盾する位置づけとなっていた</li> </ul>	<p>【今後の対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 社長・会長職の役割明確化と職務権限規程の修正を検討</li> </ul>
<p>②正当な権限者が権限を持つこと （権限の明確化）</p>	<p>正規の権限を持たない者が業務の決定及び執行に介入することは明確に禁止する</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 会長は何ら権限を有していないのに、実質的に種々の意思決定を行っていた</li> <li>• 社長は業務を統括する者でありながら、適切な対応を行わなかった</li> <li>• 意思決定は実質的に権限分配ルールに反し、責任の所在が曖昧になっていた</li> </ul>	<p>【対応済み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 判断すべき役職、会議体で適切な判断を行うとともに判断の責任を明確にするため決裁や報告の内容・基準に関する規程を見直し済み</li> </ul>
<p>③特定者に対する忖度の根絶</p>	<p>特定者に対する忖度で業務が歪められることがないようにする</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• いわゆる会長案件においては、それを促進しようとする角川氏に忖度し、適切な意思決定が阻害されていた</li> <li>• いわゆる会長案件の実行後、原因・責任についての総括はなされなかった</li> </ul>	<p>【対応済み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 上記②に加え取締役会等による取締役への監督機能の強化などによって、特定者の意思・存在が法令・規程の上位規範と捉えられないような仕組みを構築済み</li> </ul>

# 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醸成 (2/2)

委員会からの提言	事件当時の状況	対応済み事項と再発防止策	
④人事制度の見直し	<p>人事権の所在を明確化する 評価基準を明確化する 評価者を明確化する</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>役員人事や局長クラスの人事について、事実上、角川氏の了解が必要となっていた</li> </ul>	<p>【今後の対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営幹部層について、より公正かつ透明な評価制度を策定する</li> <li>位置づけが曖昧だった監理委員会の廃止を検討</li> </ul>
⑤取締役会の監督機能への信頼の獲得 (取締役会の改革)	<p>取締役会の監督機能の再構築と、社内からの信頼の回復をする</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>法令上、取締役（会長を含む）に対する監督機関は取締役会であるにもかかわらず、社内では取締役が会長を監督していたかという点について否定的な意見が多い</li> </ul>	<p>【今後の対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>監査等委員会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行する</li> </ul>
⑥監査部門の監査体制強化	<p>聖域という視点や会長案件というリスク要因に着目して監査方針や重点監査事項を定める</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「会長案件」に関しては、会長の規程上の位置づけや意思決定権限の分配上の課題、会長案件の推進上の課題などがあるが、監査部門からその課題が指摘されたことはない</li> </ul>	<p>【対応済み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>監査室がグループ会社の監査役を統括し、監査スコープを拡大中。</li> </ul> <p>【今後の対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>外部の内部統制・内部監査の専門家によるアセスメントや助言を受け、内部監査の実効性強化を図る</li> </ul>



## 2.意思決定に係る内部統制の改善

委員会からの提言	事件当時の状況	対応済み事項と再発防止策
①意思決定の内部統制の重要性認識 (内部統制の強化)	<ul style="list-style-type: none"><li>専務会は、設置根拠規程のない会議であり、社内規程上は、何らの意思決定権限もないにもかかわらず、同会議で、事実上本件が了承され、決定されたかのように扱われた</li></ul>	【対応済み】 <ul style="list-style-type: none"><li>専務会は廃止済み</li><li>決議機関と、協議・検討のための会議体を明確にしたうえで、決裁・報告の内容・基準に関する規程を見直し済み。</li></ul>
②根拠のない会議体の欠陥と排除 (会議体の再編)	<ul style="list-style-type: none"><li>専務会は非公式な機関であるため、その議案書は作成されず、その審議の内容も審議の結果も、客観的な記録として残されていない</li></ul>	【対応済み】 <ul style="list-style-type: none"><li>専務会は廃止済み</li><li>決議機関と、協議・検討のための会議体を明確にしたうえで、決裁・報告の内容・基準に関する規程を見直し済み。</li></ul>

### 3.取締役会等の役割の再認識・改革・信頼の獲得

委員会からの提言	事件当時の状況	対応済み事項と再発防止策
<p>① 取締役会の職務、取締役の職務の再認識</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営方針や中長期的な経営目標、会長に対するミッションの設定はされていなかった</li> <li>会長案件に対する課題やリスクを指摘したことはなかった</li> <li>会長の位置づけや職務についての制度上の課題に関する議論はなかった</li> </ul>	<p>【今後の対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>監査等委員会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行する</li> <li>取締役会は社外取締役過半数とする</li> <li>取締役会議長の社外取締役への分離を検討</li> <li>社外取締役の任期上限を検討</li> </ul>
<p>② 違法行為に関する情報の入手ルート、報告義務の構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>規程上はコンプライアンス上のリスクについて取締役会へ報告や相談がなされることになっていたが形骸化していた</li> </ul>	<p>【今後の対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役と執行側の定期的な会議を設定する</li> <li>常勤の監査委員選任を検討</li> </ul>
<p>③ 取締役会実効性評価の仕組みの改善</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会による実効性評価は行われていたものの、取締役会の監督者としての役割が十分に果たされておらず、有効なものになっていなかった</li> </ul>	<p>【対応済み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>外部機関を起用したアンケート、インタビューを導入済み</li> </ul>
<p>④ 執行と監督の区分の明確化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会が取締役である会長を監督できていなかった</li> <li>指名・評価報酬委員会の他に監理委員会があり役員ノミネートの手続きが不明確だった</li> </ul>	<p>【今後の対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>指名委員会等設置会社への移行により担保することを検討</li> <li>監理委員会の廃止を検討</li> </ul>

# 4.法令遵守意識の醸成 (1/2)

委員会からの提言	事件当時の状況
<p>① 企業理念の明確化 (法令遵守教育・研修)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営理念を前提とした角川憲章及びコンプライアンスポリシー等が、役職員に浸透していなかった</li> <li>これらを浸透させるための研修等も開催されていなかった</li> </ul>
<p>② 法令遵守の内容の明確化 (法令遵守教育・研修)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>知財法務部は本取引のリスクについて認識していたものの、同部の役割は事業を推進することという意識があり、当社として本取引を止めることができなかった</li> </ul>
<p>③ 実効性のある研修方法の検討 (法令遵守教育・研修)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従前より研修制度は存在したものの、今回の事案を踏まえたより実効性のある研修は開催されていなかった</li> </ul>
<p>④ 適法性チェックシステムの構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本件では知財法務部への照会を行っているにもかかわらず、その意見が適切に意思決定に反映されていなかった</li> <li>関連する証憑や担当部署・役員等への伝達手段も不明確であった</li> </ul>

対応済み事項と再発防止策
<p>【今後の対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営理念の浸透を目的とした経営トップと役職員のコミュニケーションを更に強化</li> </ul>
<p>【対応済み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>知財法務部をグループ経営企画局からグループ内部統制局へ移管し、組織内での役割を変更済み</li> </ul>
<p>【今後の対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>役職員への浸透を目的として、コンプライアンス研修を開催する</li> <li>職階別に受講すべきコンプライアンス研修や研修開催部署を明確化する</li> </ul>
<p>【対応済み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>知財法務部をグループ経営企画局からグループ内部統制局へ移管し、組織内での役割を変更済み</li> </ul> <p>【今後の対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>重要性のある案件、リスクの高い案件についてはグループ内部統制局によるチェックを必須とする</li> </ul>

## 4.法令遵守意識の醸成 (2/2)

	委員会からの提言	事件当時の状況	対応済み事項と再発防止策
<p>⑤ 内部通報制度等の周知、促進</p>	<p>内部通報制度や通常のレポーティングラインでの報告制度の周知、利用を促進させる</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部通報制度は存在したものの、その実効性に疑念（通報しても会社は対応してくれないだろうという考え）や、また、その存在を認識していない従業員がいた</li> </ul>	<p>【対応済み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2022年6月から内部通報窓口の共通化（外部）を設けており、通報しやすい環境を整備済み</li> <li>通報を望んでいるという姿勢を経営トップのメッセージとして定期的に発信済み</li> </ul> <p>【今後の対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営トップのメッセージや周知活動を通じて、内部通報窓口の信頼性向上を更に進める</li> </ul>
<p>⑥ コンプライアンス委員会の機能充実の工夫</p>	<p>社内役職員からのコンプライアンス委員会に対する信頼の獲得を獲得し、機能充実を図る</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス委員会そのものは存在したものの、本件を防止することはできず、その役割を十分に果たせていなかった</li> </ul>	<p>【対応済み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>外部専門家のさらなる活用等を通じて、体制充実を図る</li> </ul> <p>【今後の対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>不適切事案の発生状況に応じたコンプライアンス施策のグループ展開や、内部統制の改善、モニタリング等を実施する</li> <li>経営トップが関与する案件の通報先は、通常窓口と切り分け対応していく</li> </ul>

## 5.牽制機能の構築 (1/2)

委員会からの提言	事件当時の状況	対応済み事項と再発防止策
<p>① 組織構築の考え方の整理と改善 (牽制機能のある組織構築)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務を推進する事業部門の役員と適法性確認する知財法務部の役員が同一人物であり、牽制関係が不適切であった</li> <li>合併等の組織編成で統一性のない対応により、各部署の役割が不明確となった</li> <li>各部門の役割が定められるはずの組織・業務分掌規程が具体的・明確ではなかった</li> </ul>	<p>【対応済み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>知財法務部をグループ経営企画局からグループ内部統制局へ移管し、組織内での役割を変更済み</li> </ul> <p>【今後の対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ内部統制局の執行部門からの独立を検討</li> </ul>
<p>② 法務部門の役割の明確化と徹底 (牽制機能のある組織構築)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営企画局傘下の知財法務部は事業部門に対するサポート機能と牽制機能が混在しており、役割が不明確であった</li> <li>知財法務部以外にも法務業務を担う部門等があり、法務機能が分散していた</li> </ul>	<p>【対応済み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>知財法務部をグループ経営企画局からグループ内部統制局へ移管し、組織内での役割を変更済み</li> </ul> <p>【今後の対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社内法務機能の役割分担見直しを検討</li> </ul>
<p>③ 報告ルールの徹底 (牽制機能のある組織構築)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>報告・通報義務が定められているものの、「会長、社長了承済み」として情報が適時適切に伝達されなかった</li> </ul>	<p>【対応済み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>知財法務部において相談案件の情報を保存・データ化済み</li> </ul> <p>【今後の対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ内部統制局で検知した違法の恐れがある案件は、コンプライアンス委員、監査室、社外取締役等に共有することを検討</li> </ul>



## 5.牽制機能の構築 (2/2)

委員会からの提言	事件当時の状況	対応済み事項と再発防止策
<p>④ 監査室・内部監査部門の整備 (牽制機能のある組織構築)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>J-SOX対応を中心とする財務報告に係る監査対応を実施しており、その範囲は限定的であった</li> </ul>	<p>【対応済み】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>監査室がグループ会社の監査役を統括し、監査スコープを拡大中。</li> </ul> <p>【今後の対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>外部の内部統制・内部監査の専門家によるアセスメントや助言を受け、内部監査の実効性強化を図る</li> </ul>
<p>⑤ 決裁手続の確認、整備 (牽制機能のある組織構築)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本件において、本来的には必要となるはずの経営会議決済を経ずに承認されていた</li> <li>契約締結に係る決裁書では、金額を空欄にすることで押印申請書のみで承認を得ていた(押印申請書のみの場合、本来の決済であれば行われるはずの会長、社長、監査役等への決済通知が行われない)</li> </ul>	<p>【今後の対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事件の発生原因をふまえ、グループ内部統制局によるチェック機能を更に強化</li> </ul>





**KADOKAWA**