



2023年11月2日

各 位

会 社 名 株式会社タムロン  
代表者名 代表取締役社長 桜庭 省吾  
(コード番号 7740 東証プライム)  
問合せ先 執行役員経営戦略本部長 野中秀行  
(TEL. 048 - 684 - 9111 (代) )

特別調査委員会の調査報告書公表に関するお知らせ

当社は、2023年11月1日付「特別調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ」にて記載しております通り、前代表取締役社長等による不適切な経費の使用に関して、特別調査委員会より調査報告書を受領し、プライバシー、個人情報、機密情報保護等の観点から部分的な非開示措置を施していましたが、非開示措置が完了しましたので、別添のとおり調査報告書を公表いたします。

当社グループのお客様をはじめ、株主、取引先等関係者の皆様には、多大なご迷惑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

株式会社タムロン  
調査報告書  
(開示版)

2023年11月1日

特別調査委員会

委員長 水野 信次



委員 片桐 春美



委員 野宮 拓



## 目 次

<b>第一部</b>	<b>調査・検証の概要</b> .....	<b>1</b>
1.	特別調査委員会を設置した経緯、目的 .....	1
2.	本件調査の範囲.....	2
3.	本件調査の体制.....	2
4.	当委員会の会議等の開催状況 .....	3
5.	本件調査の方法.....	3
5.1	関係資料の精査.....	3
5.2	メールデータのデジタル・フォレンジック調査.....	3
5.3	PC、スマホデータのデジタル・フォレンジック調査 .....	4
5.4	会計帳簿及び会計帳票類の調査 .....	4
5.5	旅行代理店に対する照会・資料等請求 .....	5
5.6	関係者に対する照会・資料等請求及びヒアリング調査.....	6
5.7	タムロン及び同社子会社役員に対する情報提供の呼びかけ（情報提供窓口の特設） .....	6
5.8	タムロン及び同社子会社役員に対するアンケートの実施 .....	6
5.9	本件先行調査の活用 .....	7
6.	本件調査の限界.....	7
<b>第二部</b>	<b>タムロングループについて</b> .....	<b>9</b>
1.	タムロングループの概要 .....	9
1.1	沿革等.....	9
1.2	事業の概要及び特質等 .....	9
1.3	コーポレート・ガバナンス体制 .....	9
1.3.1	取締役会による監視監督 .....	10
1.3.2	監査役会による監査体制 .....	10
1.3.3	指名委員会による役員指名等の助言・提言 .....	11
1.3.4	報酬委員会による役員報酬等の助言・提言 .....	12
1.3.5	経営に関する各種会議 .....	12
1.3.6	CSR 委員会.....	13
1.3.7	リスクマネジメント委員会.....	13
1.3.8	情報マネジメント委員会 .....	14
1.3.9	コンプライアンス委員会 .....	14
1.3.10	内部監査室による監査体制.....	14
1.4	リスク管理体制.....	15
1.5	内部通報制度.....	16
2.	秘書室の組織上の位置づけと主管業務 .....	17
2.1	業務組織と職位.....	17
2.2	職務分掌.....	17

3.	「接待交際費」「出張旅費」の組織的精算管理体制.....	18
3.1	承認権限.....	18
3.2	タムロンの経費精算システム等.....	18
3.2.1	基準日現在.....	18
3.2.2	コンカー導入以前.....	19
3.2.3	コーポレートカード.....	19
<b>第三部 会社経費流用に係る法的責任並びに会計及び税務処理上の検討事項</b>		
<b>20</b>		
1.	法的責任.....	20
1.1	民事責任.....	20
1.1.1	経営判断の原則.....	20
1.1.2	適用除外.....	21
1.2	刑事責任.....	22
1.2.1	詐欺罪（刑法第 246 条等）.....	22
1.2.2	特別背任罪（会社法第 960 条）.....	23
2.	会計処理に関する検討事項.....	23
2.1	交際費及び旅費に関する会計処理及び表示.....	23
2.2	営業活動以外で発生した損失の会計処理及び表示.....	23
3.	税務処理に関する検討事項.....	24
3.1	交際費等の範囲.....	24
3.2	接待飲食費.....	24
3.3	業務関連性のない交際費、旅費等.....	25
4.	関連する裁判例.....	25
4.1	経営判断の原則の適用除外事例.....	25
4.2	経費流用が具体的に問題となった事例.....	27
5.	小括.....	27
<b>第四部 タムロンにおける役員経費管理の実像.....</b>		
<b>28</b>		
1.	役員経費管理に係る手続全体像.....	28
2.	秘書室における役員室経費管理の実態.....	28
2.1	役員室経費予算策定.....	28
2.1.1	予算策定の担当者.....	28
2.1.2	前年度実績と社長の意向に基づく役員室経費予算案の作成.....	28
2.1.3	経営企画部での取り纏め.....	29
2.1.4	取締役会決議.....	29
2.2	役員室経費実績管理.....	29
2.2.1	社長への報告.....	29
2.2.2	経営会議及び取締役会に対する報告.....	30
<b>第五部 本件事案の背景事情・関連事情.....</b>		
<b>31</b>		



1.	S 氏 .....	31
2.	ラウンジ X .....	33
3.	クラブ Y .....	33
4.	Z 店 .....	34
5.	ラウンジ X、クラブ Y 等の請求書払い .....	34
<b>第六部 本件事案①（出張同伴）について .....</b>		<b>36</b>
1.	2023 年ハワイ出張 .....	36
2.	2020 年ラスベガス・ロサンゼルス出張 .....	39
3.	2019 年ラスベガス・ロサンゼルス出張 .....	40
4.	2018 年ドイツ・フランス出張 .....	41
5.	2017 年バンコク出張 .....	44
6.	中国出張 .....	45
7.	小括 .....	45
<b>第七部 本件事案②（社内飲食）について .....</b>		<b>46</b>
1.	タムロンにおける交際費等の位置づけ .....	46
1.1	交際費等の勘定科目 .....	46
1.2	接待・交際費に係る決裁権限 .....	47
1.3	社内飲食費に関する経営判断原則 .....	47
2.	タムロンにおける交際費の使用状況 .....	48
2.1	タムロンにおける交際費及び交際費（社外飲食）の使用状況 .....	48
2.2	役員別の交際費使用状況 .....	49
3.	鯨坂氏による社内飲食費の使用実態 .....	50
3.1	鯨坂氏の社内飲食費使用状況 .....	50
3.2	S 氏関連店での飲食の実態 .....	52
4.	鯨坂氏の単独飲食費の会社経費負担 .....	54
5.	鯨坂氏の同伴飲食費の会社経費負担 .....	58
5.1	鯨坂氏単独での S 氏との同伴飲食 .....	58
5.2	鯨坂氏、大塚氏及び S 氏の同伴飲食 .....	58
5.3	他の役員の義務違反 .....	59
6.	大塚氏による単独飲食の会社経費負担 .....	60
7.	鯨坂氏によるその他の公私混同 .....	61
7.1	S 氏へのタクシーチケット横流し .....	61
7.2	会社貸与の Suica の S 氏への再貸与 .....	62
8.	小括 .....	62
<b>第八部 類似案件の有無等 .....</b>		<b>63</b>
1.	小野氏による類似案件について .....	63
1.1	小野氏の単独飲食費の会社経費負担 .....	63
1.2	小野氏の善管注意義務違反 .....	64

1.3	その他の役員の善管注意義務違反 .....	65
2.	川鍋氏による類似案件について .....	67
2.1	川鍋氏の単独飲食費の会社経費負担 .....	67
2.2	川鍋氏の善管注意義務違反 .....	68
2.3	その他の役員の監視義務違反 .....	68
3.	他の役職員による類似案件について .....	69
<b>第九部 原因究明 .....</b>		<b>69</b>
1.	社長のモラルハザード .....	69
2.	社内飲食費に関するルールの未策定 .....	70
3.	予算策定・交際費承認プロセスに関する不備 .....	71
3.1	予算策定時における交際費と交際費（社外飲食）の未区分 .....	71
3.2	交際費承認プロセスにおけるチェック体制の不備 .....	72
4.	社長領域の聖域化 .....	72
4.1	北爪氏による警告の検討懈怠 .....	73
4.2	経費削減指示における役員室経費の例外 .....	73
4.3	監査計画・内部監査計画における役員室経費の除外 .....	74
4.4	秘書室の社長への付度 .....	75
4.5	その他役職員による付度 .....	76
<b>第一〇部 再発防止策の提言 .....</b>		<b>77</b>
1.	役員に対する倫理研修の実施 .....	77
2.	取締役指名にあたってのコンプライアンスリスクの検討 .....	77
3.	社内飲食費に関するルールの策定と研修 .....	78
4.	交際費予算策定における社外取締役の積極的関与 .....	78
5.	役員室経費承認プロセスにおけるチェック体制の見直し .....	79
6.	社長領域聖域化への対処 .....	79
6.1	役職員の意識改革・研修実施／内部通報制度の活性化 .....	79
6.2	社外取締役・社外監査役への情報提供ルート確立 .....	80
6.3	内部監査室に対する監査役の指示・承認権限の付与 .....	80

## 定義集

本報告書で用いられている用語の定義は、以下のとおりである。

用語	定義
ガイドブック	東京証券取引所上場部編「会社情報適時開示ガイドブック・2023年4月版」
財務諸表等規則	財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則
Y/Y'	第五部第1項に定義された「クラブ Y」
Z店	第五部第1項に定義された「Z店」
コンカー／Concur	第二部第2.4項に定義されたところの、タムロンが経費精算システムとして導入している、株式会社コンカーの「Concur Expense」及び「Concur Invoice」の総称
SAP	タムロンが経理・財務管理システムとして導入している SAP <sup>1</sup> 社製のシステムソフトウェア
S氏関連店	第一部第1項に定義された「S氏関連店」（本件先行調査により、ラウンジ X、クラブ Y 及び Z店が特定された。）
社内飲食	第七部第1.1項に定義されたところの、タムロンにおいて会社経費負担が従前から認められていた、タムロンの社内関係者のみでの飲食
上場規程	東証の定める有価証券上場規程
施行規則	東証の定める有価証券上場規程施行規則
タムロン	株式会社タムロン
TEG	第六部第4項に定義されたところの、タムロンのドイツ販売子会社 TAMRON Europe GmbH.
TMF	第六部第4項に定義されたところの、タムロンのフランス販売子会社 TAMRON France EURL.
TUS	第六部第1項に定義されたところの、タムロンの米国販売子会社である TAMRON USA INC.
東証	株式会社東京証券取引所
取り纏め役	第五部第5項に定義されたところの、小野氏又は鯨坂氏がその飲食費についてタムロンに経費負担させる

<sup>1</sup> <https://www.sap.com/japan/about/company.html#overview>

	べく経費処理申請するにあたって必要となる、参加者、金額、業務目的等の経費処理情報を確認し、とり纏めて経費処理申告する役割を担うタムロン取締役
クラブ A	S 氏が在籍しており、その廃業にあたって、S 氏その他のホステスの多数がラウンジ X に移籍することとなった中国系クラブ
フォレンジックベンダー	第一部第 3 項に定義されたところの、株式会社 KPMG FAS
本件対象者	第一部第 1 項に定義されたところの、鯨坂氏及び大塚氏の総称
本件事案	第一部第 1 項に定義された「本件事案」 なお、本件事案を次のとおり区別する。 「本件事案①」 出張同伴に関する本件事案 「本件事案②」 S 氏関連店飲食費その他私的な経費流用に関する本件事案
本件先行調査	第一部第 1 項に定義された「本件先行調査」
本件内部通報	第一部第 1 項に定義された「本件内部通報」
当委員会	第一部第 1 項に定義された「当委員会」
当委員会受嘱事項	第一部第 1 項に定義された「当委員会受嘱事項」
役員室	第一部第 5.4 項において詳述されたところの「役員室」
ラウンジ X/X'	第五部第 1 項に定義された「ラウンジ X」
類似事案	第一部第 1 項に定義された「類似事案」

## 人物略称

本報告書で用いられている人物の略称は、以下のとおりである。

人物略称	本報告書作成日現在役職等
鯨坂氏	前代表取締役社長である、鯨坂司郎氏。 2010年3月にタムロンの取締役に就任し、2016年3月以降、2023年8月に代表取締役及び取締役に辞任するまで、タムロンの代表取締役社長を務めた。
E氏	Yのママであり、S氏の友人の通称。
A氏	第二部第2.1項に定義されたところの、元秘書室長である、A氏。
丙氏	第六部第5項に定義されたところの ██████████ ██████████である、丙氏。
大塚氏	前常務取締役である、大塚博司取締役。 2016年3月以降タムロンの取締役に務めており、2020年3月から2023年8月までは常務取締役に務めた。
小野氏	タムロンの前々代表取締役社長である小野守男氏。 2002年3月から2016年3月までタムロンの代表取締役社長を務め、以後2018年12月まで相談役を務めた。
川合氏	第五部第5項に定義されたところの、元専務取締役に ある、川合喬氏。 2014年3月までタムロンの取締役に務めた。
川鍋氏	第五部第5項に定義されたところの、元専務取締役に ある、川鍋宏氏。 2014年3月から2018年3月までタムロンの取締役に 務め、以後2021年4月まで上級顧問を務めた。
北爪氏	元専務取締役である、北爪泰樹氏。 2016年3月から2022年3月までタムロンの取締役に 務めた。
S氏	第一部第1項に定義されたところの、本件内部通報で 鯨坂氏が出張に同伴させたことが発覚し、本件先行調 査によりラウンジX及びクラブYで鯨坂氏の担当ホ ステスとして接客している女性と同一人物であるこ とが判明した特定人物の通称。

甲氏	第六部第 1 項に定義されたところの、TUS の [REDACTED] [REDACTED] である、甲氏。
益子氏	第八部第 1.3 項に定義された、元監査役である益子幸 雄氏。 2015 年 3 月までタムロンの常勤監査役を務めた。
乙氏	第六部第 1 項に定義されたところの、TMF の [REDACTED] である、乙氏。

以 上

## 第一部 調査・検証の概要

### 1. 特別調査委員会を設置した経緯、目的

2023年7月9日、タムロンが運営する内部通報制度における外部窓口宛に、タムロンの前代表取締役社長である鯨坂司郎氏（以下「**鯨坂氏**」という。）が、出張に「S氏」という通称を有する第三者女性（以下「**S氏**」という。）を同伴させ、タムロンの経費を私的に流用した旨の内部通報（以下「**本件内部通報**」という。）があったことを契機として、タムロン監査役及び社外取締役において当該事実に関する調査（以下「**本件先行調査**」という。）を行った結果、鯨坂氏が少なくとも過去5年間、月に複数回にわたりS氏が関与する特定の飲食店（その詳細は、第五部において述べる。以下「**S氏関連店**」という。）において飲食し、当該費用をタムロンに負担させていた事実（S氏を同伴した出張において鯨坂氏が私的に又はS氏のために費消した費用をタムロンに負担させていた事実を含め、以下「**本件事案**」といい、そのうち、出張同伴に関するものを「**本件事案①**」といい、S氏関連店飲食費その他私的な経費流用に関するものを「**本件事案②**」と区別することがある。）が発覚した。

また、本件事案に関する支出管理を行っていた元常務取締役である大塚博司氏（以下「**大塚氏**」といい、鯨坂氏及び大塚氏を総称して「**本件対象者**」という。）の（不作為を含む。）関与が疑われた。

タムロンはこのような事態が生じたことを極めて深刻に受け止め、2023年8月22日開催の取締役会において、タムロンから独立した中立かつ公正な外部専門家及びタムロン独立社外取締役で構成される特別調査委員会（以下「**当委員会**」という。）を設置し、本件事案に関する徹底した事実調査を実施することとして、当委員会に対して次の各事項（以下「**当委員会受嘱事項**」という。）を委嘱することを決議した。

- ① 本件事案の事実関係の調査
- ② 本件事案に類似する事象（以下「**類似事案**」という。）の有無の調査
- ③ 本件事案の原因究明及び再発防止策の提言

なお、鯨坂氏については、2023年8月22日付「代表取締役及び取締役の異動（辞任）に関するお知らせ」に記載のとおり、同氏から同日付で取締役及び代表取締役を辞任する申し出があったため、タムロンはこれを受理し、取締役副社長であった桜庭省吾氏を代表取締役社長に選定する旨の決議を行った。

また、大塚氏については、同日付「役付取締役の異動及び役員の担当変更のお知らせ」に記載のとおり、同日開催の取締役会において、常務取締役の地位を解職し取締役とすると

ともに、経営戦略本部、管理本部、CSR 及び情報マネジメントの担当を解く決議を行った。

## 2. 本件調査の範囲

当委員会は、2023年8月22日から2023年10月31日までの間、当委員会受嘱事項につき、調査・検証を行った（以下「**本件調査**」という。）。本件調査の基準日（以下「**基準日**」という。）は、鯨坂氏が辞任した前日である2023年8月21日であり、本報告書は、基準日における本件調査の結果を取り纏めるとともに、当該調査・検証結果を基に当委員会受嘱事項に係る調査報告及び提言を行うものである。

本件調査の範囲となる対象期間（以下「**対象期間**」という。）は、当委員会受嘱事項①②の関係では、本件調査の結果に基づき鯨坂氏に対して本件事案に係る損害賠償請求を行うことができる期間として請求債権の消滅時効期間（10年）とするが、当委員会は、当委員会受嘱事項③の関係では、本件事案の端緒まで遡る必要があることから、必ずしも上記期間に限定せず、デジタルデータや帳票類の物理的又は技術的な保存期間の最大限を本件調査の範囲とする方針を以て本件調査を行うこととしたが、実際のデジタルデータや帳票類の物理的又は技術的な保存状態から却って短期間にならざるを得ない対象期間の事実上の限界があった。

## 3. 本件調査の体制

当委員会は、下記3名の委員で構成されている。

委員長	水野 信次	（日比谷パーク法律事務所 弁護士）
委員	片桐 春美	（タムロン社外取締役 公認会計士）
委員	野宮 拓	（日比谷パーク法律事務所 弁護士）

片桐委員はタムロンの独立役員であるほか、他の委員及びその所属する法律事務所又は法人は、本件調査以前にタムロンから業務の委任を受けたことはなく、いずれもタムロンの「経営者から一定程度独立した者」<sup>2</sup>に該当する。

当委員会は、本件調査を実施するに当たり、片桐委員が選定した虎ノ門有限責任監査法人に所属する公認会計士6名及びその他の補助者1名並びに日比谷パーク法律事務所に所属する弁護士2名、パラリーガル1名及びエグゼクティブセクレタリー1名を調査補助者として任命した。

また、当委員会は、フォレンジック調査を行うため、フォレンジックベンダーとして株式

---

<sup>2</sup> ガイドブック 408 頁



会社 KPMG FAS (以下「**フォレンジックベンダー**」という。)を調査補助者として起用した。

さらに、当委員会は、タムロンの常勤監査役 2 名 (うち、1 名が独立役員である社外監査役) を当委員会の調査事務局として任命し、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スケジュール調整等を担わせた。

#### 4. 当委員会の会議等の開催状況

当委員会は、2023 年 8 月 22 日から本報告書の日付までに、合計 10 回の当委員会会議を開催したほか、当委員会の全会一致の決議に基づき、当委員会の個々の委員に対し、その専門領域の調査に関して授權し、当該委員が当該授權に基づきその選定に係る調査補助者を活用して独任遂行する分科会を設置し、当該分科会において当該授權に基づく独任調査領域に係る審議のための会議をそれぞれ複数回開催した。また、委員会外においても委員間で調査方針等について随時意見交換を行った。

#### 5. 本件調査の方法

本件調査の方法は以下のとおりである。

##### 5.1 関係資料の精査

当委員会は、タムロンの取締役会等の会議体の議事録、タムロンの各種社内規程類、本件事案及び類似事案においてタムロンが負担した経費に係る帳票類や稟議書等の資料及びそのデータを収集し、その内容を精査・検証した。

##### 5.2 メールデータのデジタル・フォレンジック調査

当委員会は、タムロンのメールサーバーに保存されていた本件対象者の電子メールアドレスを、フォレンジックベンダーをして保全させた。

その上で、当委員会は、本件対象者が対象期間において行ったやり取りの全件のデータの抽出をフォレンジックベンダーに依頼し、期間及びキーワードを基に抽出したデータを精査した。なお、フォレンジックベンダーに依頼して抽出した電子メール群の分類は以下のとおりである。

- (1) 各本件対象者がタムロン役職員との間で送受信したやり取りメール群
- (2) 本件対象者が送受信したタムロン役職員以外の全ての第三者との間のやり取りメール群

### 5.3 PC、スマホデータのデジタル・フォレンジック調査

タムロンは、役職員に対してPC及びスマートフォン並びに場合によってはタブレットを貸与してその職務遂行に使用させており、それらを利用してS氏との連絡が行われている可能性があることから、当委員会は、まず、タムロンから本件対象者に貸与されていたPC及びスマートフォン並びに鯨坂氏に貸与されていたタブレットからデータを抽出し、解析した。このうちスマートフォンで用いられているキャリアメールについては、そのサーバーはキャリアが管理するサーバーであって、タムロンが管理するものではないため、当該スマートフォンにおいて残されているもののデータしか保全することができず、当該スマートフォンから削除されたデータについては保全・検証ができていない。本件調査にあたって実施したフォレンジック調査の結果には、かかる制約がある。

また、鯨坂氏が私的なやり取りのためにはタムロンから貸与されたPC、スマートフォン及びタブレットではなく、鯨坂氏が個人で所有するPC、スマートフォン及びタブレットを使用した可能性があることから、当委員会は、鯨坂氏に対し、本件調査に必要な限度でそれらの提供を求めたところ、鯨坂氏はそれらの提供が網羅的な探索を伴って鯨坂氏のプライバシー権を侵害する恐れがあることを理由として拒絶した。

そこで、当委員会はさらに、S氏との間でやり取りされたSMSやLINEその他のSNSメッセージやi-Cloud、G-mailその他E-mailのデータに限定してそれらの開示を求めたが、鯨坂氏は、タムロン現職時代には個人でPC、スマートフォン及びタブレットを所有しておらず、S氏とのやり取りはタムロンから貸与されたスマートフォンのみで行っていたと、当委員会に開示すべきデータの不存在を主張した。

なお、フォレンジックベンダーがタムロンから鯨坂氏に貸与されていたPC、スマートフォン及びタブレットから抽出したデータには、不自然にS氏とのやり取りが存在しなかった。本件先行調査の着手から鯨坂氏の辞任に伴うタムロンから本件対象者に貸与されたPC、スマートフォン及びタブレットの返還までに約3週間を経ていたことから、その間にデータが消去された可能性が否定できない。なお、フォレンジックベンダーによれば、Apple, Inc.社製のiPhone、iPadやMac Bookにおいては、利用者本人のプライバシー保護の観点から利用者本人が消去したデータは第三者が事後的に復元することが不可能であるとのことであった。

### 5.4 会計帳簿及び会計帳票類の調査

当委員会は、本件調査において本件事案及び類似案件に関してタムロンが負担した経費に関する会計帳簿上の計上額及び当該計上額を基礎づける会計帳票類の調査による

全容把握が極めて重要であり、本件調査の枢要を占める本報告書作成においても迅速かつ円滑に遂行されるべきものである一方で、その調査手法の選定と分析・検証において極めて専門性を有することから、その専門的知見を有する片桐委員に対し、当該調査の手法選定と分析・検証についての全権を授権した上で、同委員及び虎ノ門有限責任監査法人所属の調査補助者に対し当該調査を一任した。

片桐委員は、2023年8月28日から会計調査分科会を設置し、会計監査の専門的手法により、次のとおり、データ作成、データ分析、証憑突合を行った。

本件事案②の問題の根幹が本件対象者の交際費利用のあり方であることを念頭に置き、過去10年の合計残高試算表により、タムロンにおいて、通称「役員室」<sup>3</sup>とそれ以外の部門で交際費推移を比較した結果、役員室の交際費が突出して推移していたことが明白であったから、役員室の交際費に調査スコープを設定して、その利用店舗、利用日、利用者別に分解した過去10年分のデータを作成することとした。

データソースは、SAP、コンカー、秘書室作成のコーポレートカード利用明細である。

このようにして作成したデータに基づき、本件対象者及びその他のどのようなメンバーがいつどここの店でいくら交際費を利用してタムロンに負担させたかを様々な切り口で分析し、業務関連性の疑わしい取引、利用者の頻度が著しい取引、特定の相手先に偏向した利用が明らかに認められた飲食店取引などを抽出した。

抽出した取引のうち、コンカーによる電子証憑保存を開始する以前の取引で、証憑原本の確認が必要と認められたものは、コピー又はスキャンにより保存することで証拠保全を行った。

そのほか、交際費を含む役員室におけるすべての請求書払いについて、過去10年の相手先別振込実績推移を閲覧し、特定の業者への偏向の有無についての検討を行った。

## 5.5 旅行代理店に対する照会・資料等請求

鯨坂氏が、後述するとおり、本件事案において自らの海外出張にS氏を同伴させていたことから、タムロンの海外出張を手配している旅行代理店に対し、照会書を送付し、本

---

<sup>3</sup> タムロンの組織規定において別に定めるとされる組織図や職務分掌規定上、「役員室」なる業務組織は存在しないものの、タムロンによれば、予算策定・管理との関係においては、秘書室が、秘書室経費予算とは別に役員室経費予算を策定・管理しているとのことである。ここにいう「役員室」とは、取締役及び監査役（並びに退任役員及び定年執行役員が顧問として残る場合には当該顧問）が所属する組織を指す概念であるとのことである。後記第四部第1項に詳述する。

件取引に関係する各種の照会を行うとともに、タムロンの役員出張に関する渡航手配、宿泊手配等の資料の開示を請求し、それらの内容を精査・検証した。

#### 5.6 関係者に対する照会・資料等請求及びヒアリング調査

当委員会は、本件調査にあたり、鯨坂氏その他のタムロンの元役職員並びに大塚氏その他のタムロンの現役職員等の合計 16 名に対し、本件事案に関係する各種の照会を行うとともに、それに関する本件対象者又は S 氏との間でやり取りされた SMS や LINE その他の SNS メッセージや i-Cloud、G-mail その他 E-mail のデータの開示を請求し、それらの内容の精査・検証を行い、かつ、当委員会が必要と認めた対象者のヒアリング調査を実施した。なお、一部のヒアリング対象者については、複数回ヒアリング調査を実施した。

#### 5.7 タムロン及び同社子会社役職員に対する情報提供の呼びかけ（情報提供窓口の設置）

当委員会は、2023 年 9 月 14 日以降、タムロンの海外現地法人幹部役職員 25 名（同日現在）に対して、また、同月 19 日以降、タムロンの国内役職員 1,042 名（同日現在）に対して、本件事案又は本件事案に類似する事象に関する情報提供を求めた。

かかる情報提供の求めは、タムロンの当委員会事務局を通じて行ったが、情報提供窓口として受付メールアドレス (tamron [redacted]@hibiyapark.net) を日比谷パーク法律事務所のメールサーバーに開設し、手紙や電話の宛先も日比谷パーク法律事務所として定め、タムロンの情報提供者の所属・氏名及び通報した事実を当委員会の各委員及びその補助者以外に知らせないことを確約し、情報提供したことで不利益を課されることのないことを保証している。

当委員会の設置した情報提供窓口へは 10 件の申告があり、当委員会はその内容を検討したうえで、必要に応じてヒアリングその他の調査を実施した。

#### 5.8 タムロン及び同社子会社役職員に対するアンケートの実施

当委員会は、本件対象者が経費を精算した飲食や出張における同伴者として申請されたタムロン及び同社子会社の役職員のべ 59 名に対して、アンケート調査を実施した。アンケートの配布は、タムロンの事務局を通じて行ったが、回答の回収は、その提出を情報提供窓口として日比谷パーク法律事務所のメールサーバーに開設した受付メールアドレス (tamro [redacted]@hibiyapark.net) に行わせることとして当委員会が行った。なお、アンケート回収率は 100%であった。

アンケートにおいては、本件対象者が経費を精算した飲食や出張の同伴者が本件対象者による申請のとおり当該飲食や出張に同伴したか否かについて「○×」形式で確認する設問を設けた。

当委員会は、アンケートの回答内容を踏まえて、必要に応じてヒアリングやメールによる追加質問を送付するなどのフォローアップ調査を実施した。

## 5.9 本件先行調査の活用

タムロンは、本件先行調査を実施していることから、当委員会は、本件先行調査によって収集されたデータ、本件先行調査において実施された本件対象者のヒアリング結果を参照し、本件調査に活用した。

## 6. 本件調査の限界

本報告書は、与えられた時間及び条件の下において、必要な調査・検証を行った結果を纏めたものである。

しかしながら、そもそも、鯨坂氏が当委員会設置以前に辞任しており、本件調査を目的としても、当委員会が鯨坂氏に協力を強制する術がなく、データの提供、ヒアリングへの回答そのものがすべて鯨坂氏の自由意思に委ねられ、後述するとおり、鯨坂氏の個人保有のデータその他情報の保全ができず、それらを検討することができなかった。

また、鯨坂氏は、代理人弁護士を起用して、当委員会とのやり取りを一任しており、調査期間のほとんどの期間において、当委員会は、2回のヒアリングの際を除き、鯨坂氏と直接にやり取りすることができなかったうえ、ヒアリングを実施するにおいても代理人弁護士が別室待機し、本件事案の公表による精神的疲弊等を理由にして代理人弁護士との打合せ及び休憩を挟みつつ実施するなど代理人弁護士による適法かつ適切な範囲での重厚練達な防御活動に阻まれた。

このように、当委員会は、本件事案に関して十分な証拠資料にアクセスできておらず、本件事案の事実関係を解明することには限界があった。その限界の中で、当委員会は、原因究明及び再発防止の提言を行うために必要な限度で本件事案の事実関係及び類似事案の有無の調査を行ったものである。また、当委員会は、本件事案が粉飾決算や脱税に関する事案ではないため、過年度会計処理が会計ルールに違反するか否か、あるいは、過年度税務処理が確定申告上問題があったか否かについて検討し、その検討結果を前提として過年度会計処理や確定申告上の修正の要否及びその範囲についての提言を行うために必要な事実

認定することを調査の目的とはしていない。すなわち、本件調査は、あくまでも本件事案及び類似事案の原因の究明及び再発防止策の提言を行うために必要と認められる疫学的な事実認定を行うことを主眼とするものである。

なお、上記の調査上の限界は、当委員会が上記の各提言を行う上での支障ともなっており、今後、本件事案が刑事事件化するなどして、捜査・公判の過程において新たな事実等が判明した場合には、本報告書の結論等が変わる可能性がある点には留意が必要である。

## 第二部 タムロングループについて

### 1. タムロングループの概要

#### 1.1 沿革等

タムロンは、1950年11月1日創業、1952年10月27日に設立された、泰成光学工業株式会社を前身とする会社である。タムロングループの沿革は、別添資料A（タムロングループ沿革）に記載のとおりである。

タムロングループは、タムロンとその連結子会社9社、非連結子会社1社及び関連会社1社により構成されるに至っており、「写真関連事業」、「監視&FA 関連事業」、「モビリティ&ヘルスケア、その他事業」の3つのセグメントで、光学のスペシャリストとして、革新的な商品の開発、販売等を行っている。

#### 1.2 事業の概要及び特質等

タムロンは、「写真関連事業」として、独自の高度な技術力によって他にないユニークなレンズを開発しており、独創的な仕様、優れた描写力、画期的なコンパクト設計、操作性のよいデザインは、世界中で高い評価を獲得している。主な製品・サービスとしては、ミラーレスカメラ用交換レンズ、一眼レフカメラ用交換レンズが挙げられる。

また、「監視&FA 関連事業」として、防犯、安心・安全のための監視カメラ用レンズをはじめ、工業用マシンビジョンレンズ、TV 会議用レンズと高画素対応、高品質のレンズを世界に展開している。また、ドローンや組込用途など多目的な用途向けに10倍ズームカメラモジュールや、暗闇でも映像化できる遠赤外線（サーモ）カメラモジュールを開発・販売している。主な製品・サービスとしては、監視カメラ用レンズ、FA/マシンビジョン用レンズ、カメラモジュールが挙げられる。

さらに、「モビリティ&ヘルスケア、その他事業」として、高成長が見込まれる車載や医療分野での事業を拡大し、人々の安心・安全や健康に貢献するとともに、次世代の収益の柱として本格的な成長を目指している。主な製品・サービスとしては、車載用レンズ、医療用レンズ、ビデオカメラ用レンズ、デジタルカメラ用レンズが挙げられる。

#### 1.3 コーポレート・ガバナンス体制

タムロンは、監査役会設置会社であり、基準日時点のタムロンの取締役は10名（うち、4名が社外取締役）で、監査役は4名（うち、3名が社外監査役）である。また、別添

資料 B (コーポレート・ガバナンス体制図) のとおり、タムロンは、取締役会、監査役会のほか、会社法に基づき、会計監査人を設置して、取締役や従業員の職務の執行が法令、定款及び規程に適することを確保する体制を構築している。

また、タムロンは、会社法に基づく上記体制を補完するべく、指名委員会、報酬委員会その他の任意の委員会及び内部監査室その他の任意の組織を設置している。

その概要は、次のとおりである。

### 1.3.1 取締役会による監視監督

取締役会は、毎月 1 回開催することとされているほか、必要に応じて、適宜臨時に開催することとされており、取締役及び監査役が出席のうえ、経営の基本方針や会社法で定められた重要事項を審議・決定し、取締役の職務の執行の状況を監督することとされている。

取締役会は、タムロングループの使用人の職務執行が法令及び定款に適合することを確保するため、各種社内規程を整備し、内部通報制度を周知の上、使用人の法令違反の通報等が非公式の経路で行える体制を構築することとされている。また、取締役会は、必要に応じて外部の専門家等を起用して法令定款違反行為を相談する等、社内で法令定款違反行為を未然に防止する体制を構築することとされている。

### 1.3.2 監査役会による監査体制

監査役会は、常勤 2 名、非常勤 2 名により構成されている。常勤監査役のうち 1 名は社外監査役であり、非常勤監査役はいずれも社外監査役であるから社外監査役が 4 分の 3 を占める。

監査役会は毎月 1 回開催することとされており、監査役会は、必要に応じて、会計監査人等に対して報告を求めることとされている。

監査役会は、取締役会への出席や決裁書類の閲覧などを通じて取締役会の意思決定過程及び取締役の職務の執行の状況を監査するほか、内部監査室等からその監査結果等について報告を受け、必要に応じて調査を求め、又は具体的指示を出すなど、内部監査室等と日常的かつ機動的な連携を図るための体制を整備することとされている。

また、監査役会は、内部監査室等との連携体制その他内部統制システムの構築・運用の状況を踏まえ、重要性、適時性その他必要な要素を考慮して監査方針を立て、監査



対象、監査の方法及び実施時期を適切に選定し、監査計画を作成することとされている。監査計画の作成は、監査役会全体の実効性についての分析・評価の結果を踏まえて行い、監査上の重要課題については、重要監査項目として設定することとされている。

### 1.3.3 指名委員会による役員指名等の助言・提言

タムロンは、任意の組織として、鯉坂氏が代表取締役社長就任後の2016年4月13日制定の指名報酬委員会規定に基づき、取締役の指名及び選・解任に係る取締役会の機能の独立性・客観性を高めるため、指名委員会を設置し、その委員長を社外取締役の中から指名委員会の決議で定め、委員を5名以上とし、その半数以上が社外取締役及び社外監査役に占められるべく定めている。

指名委員会は、以下の事項について審議し、取締役会に対して助言・提言を行うとされている。

- (1) 取締役の選任及び解任に関する株主総会議案
- (2) 代表取締役社長（最高経営責任者）の選任及び解任並びに後継者プラン
- (3) 前号以外の代表取締役及び役付取締役の選任及び解任
- (4) 独立役員の実効性の基準
- (5) 前各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
- (6) その他、前各号に関して指名委員会が特に必要と認めた事項

指名委員会の決議は議決に加わることができる委員の過半数が出席し、その委員の過半数をもって決めるとされているところ、指名委員会の委員は代表取締役社長、取締役副社長、社外取締役及び監査役の中から選任された者を委員として5名以上で構成され、その委員長は指名委員会の決議によって社外取締役から選定するとされ、その過半数を必ず社外取締役及び社外監査役とすることとされるとともに、原則として、社外取締役から選任される委員長が招集することとされている。なお、基準日現在、代表取締役1名、独立社外取締役3名及び社内常勤監査役1名の合計5名で構成され、社外役員が過半数を占め、また、委員長も社外取締役の佐藤勇一氏である。

指名委員会の事務局は、秘書室及び経営戦略本部とされている。指名委員会会議の開催は、毎年、1月と10月の中旬から下旬に掛けて、原則として年2回の開催とし、新たに取締役が選任され、指名委員会の構成が変更されるような場合には定時株主総会開催後に開催されている。

#### 1.3.4 報酬委員会による役員報酬等の助言・提言

タムロンは、鯨坂氏が代表取締役社長就任後の2016年4月13日制定の報酬委員会規定に基づき、取締役の報酬に係る取締役会の機能の独立性・客観性を高めるため、報酬委員会を設置し、その委員長を社外取締役の中から報酬委員会の決議で定め、委員を5名以上とし、その半数以上が社外取締役及び社外監査役で占められるべく定めている。

報酬委員会は、以下の事項について審議し、取締役会に助言・提言するとされている。

- (1) 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針
- (2) 取締役の個人別の報酬等の内容
- (3) 前各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
- (4) その他、前各号に関して報酬委員会が特に必要と認めた事項

報酬委員会の決議は議決に加わることができる委員の過半数が出席し、その委員の過半数をもって決めるとされているところ、報酬委員会の委員は代表取締役社長、取締役副社長、社外取締役及び監査役の中から選任された者を委員として5名以上で構成され、その委員長は報酬委員会の決議によって社外取締役から選定するとされ、その過半数を必ず社外取締役及び社外監査役とすることとされるとともに、原則として、社外取締役から選任される委員長が招集するとされている。なお、基準日現在、代表取締役1名、独立社外取締役3名及び社内常勤監査役1名の合計5名で構成され、社外役員が過半数を占め、また、委員長も社外取締役の片桐春美氏である。

報酬委員会の事務局は、秘書室及び経営戦略本部とされている。指名委員会会議の開催は、毎年、3月の中旬から下旬に掛けて、原則として年1回の開催がされるほか、報酬決定方針や報酬枠増額といった基本的事項の変更がある場合、特定事象の経営責任明確化のための報酬減額、過去最高益達成に伴う「お祝い金」の支給などで特別に必要な場合に臨時開催されている。

#### 1.3.5 経営に関する各種会議

タムロンは、経営に関する会議規定を定め、経営課題に迅速に対処することを目的とする経営に関する会議として、経営会議、経営戦略会議及び経営幹部会を設置している。

経営会議は、取締役及び招集者が指名する関係者を以て構成され、経営戦略会議は、常勤取締役及び招集者が指名する関係者を以て構成され、経営幹部会は、常勤取締役、

本部長及び招集者が指名する関係者を以て構成されており、いずれの会議でも、次の事項が付議事項とされ、業務執行に係る課題等について協議・検討を行い、経営環境の変化に迅速に対応している。

- (1) 議長が構成員による審議を必要と判断した社長決裁案件
- (2) 社長の指示・方針の伝達
- (3) 取締役会付議案件に対する指示・連絡等
- (4) 組織横断的な企画、提案、問題等の審議
- (5) 各部門における重要報告
- (6) 経営計画の達成に係る重要課題の検討
- (7) 部門間の高度な調整が必要な事項の検討
- (8) 議長が構成員への報告を必要と判断した社長決裁済みの案件
- (9) その他

各会議の構成員は、上述のとおりであるが、議長はいずれも社長とされ、原則として、社長が招集するとされており、議長である社長が自己の決裁案件について全社的に自己の意思を透徹させる組織網として機能している。なお、経営会議及び経営幹部会の事務局は、いずれも秘書室及び経営戦略本部とされ、経営戦略会議の事務局は秘書室とされている。

### 1.3.6 CSR 委員会

企業の社会的責任を果たし、持続可能な社会の実現に貢献することを目的として、CSR マネジメント規定に基づき、常勤取締役、常勤監査役及び執行役員等で構成する CSR 委員会を原則年 5 回開催している。

同委員会では CSR 及び統合マネジメントシステム推進の基本事項・方針・重要目標等の決定や審議、重要目標の進捗状況のモニタリングを行っている。

また、同委員会の下位組織として CSR マネジメント検討委員会を設置し、タムロングループにおける重要度の高い CSR 関連施策や目標に対する進捗状況等の検討・検証を行い、タムロングループ全体の CSR 活動の推進に取り組んでいる。

### 1.3.7 リスクマネジメント委員会

リスクマネジメントの方針、体制、運営方法などを定め、短期・中期・長期にわたるリスクを防止又は計画的に軽減する等の対策を実施することを目的として、リスクマネジメント規定に基づき、常勤取締役、常勤監査役及び執行役員等で構成するリスク

マネジメント委員会を原則年2回開催し、リスクマネジメント推進のための基本事項・方針の決定、審議等を行っている。

また、同委員会の下位組織としてリスクマネジメント検討委員会を設置し、リスクの抽出、発生時の損害又は影響が大きいリスクに対する予防又は軽減対策等の検討を行い、タムロングループ全体の横断的なリスク管理に取り組んでいる。

#### 1.3.8 情報マネジメント委員会

タムロングループにおける各種情報の管理及び管理事項の統括を目的として、情報マネジメント規定に基づき、代表取締役社長、情報マネジメント担当取締役、執行役員等で構成する情報マネジメント委員会を原則年1回開催している。

同委員会では情報マネジメント推進のための基本事項・方針等、各種情報の管理及び情報セキュリティ、情報機器管理、システム管理等に係る管理・実施の状況、管理強化に向けた各施策等に関する決定、審議、報告及び監督等を行っている。

また、同委員会の下位組織として情報マネジメント検討委員会を設置し、タムロングループにおける情報化活用の浸透に取り組んでいる。

#### 1.3.9 コンプライアンス委員会

コンプライアンスの方針、体制、運営方法などを定め、企業の社会的責任を深く自覚し、日常の業務遂行における法令遵守、社会倫理に適合した行動実践等を目的として、コンプライアンス規定に基づき、代表取締役社長、コンプライアンス担当取締役、執行役員等で構成するコンプライアンス委員会を原則年1回開催し、コンプライアンス推進のための基本事項の審議等を行っている。

また、同委員会の下位組織としてコンプライアンス推進委員会を設置し、コンプライアンス推進委員の指導・教育を通じて、タムロングループ全体のコンプライアンスの実効性向上に取り組んでいる。

#### 1.3.10 内部監査室による監査体制

タムロンは、内部監査規定を定めている。タムロンの内部監査規定によれば、内部監査は、内部監査室がこれを行うこととされており、社長の承認を得た内部監査計画書に基づく通常監査（代表取締役又は担当取締役の指示により内部監査規定を準用して行われることができる関係会社監査を含む）と、必要に応じて、代表取締役又は担当

取締役の特命により特別に行われる特別監査に分類されている。

内部監査室長は、監査の実施に先立ち、監査の対象・項目及び実施時期、担当者名などを記載した監査計画書を立案し、社長の承認を受けた上で監査を実施するとされている。なお、監査の実施に当たっては、その目的と効果を損なわない限り、予め被監査部門に監査項目、実施時期などを通知することとされている。

内部監査室長は、監査実施結果について監査報告書を作成し、社長に提出することとされている。しかし、内部監査規定には、報告を受けた監査実施結果について、社長が改善の必要を特に認めた事項を改善指示する等報告対象者である社長からのフィードバックの手續は規定されていない。

内部監査上抽出された問題については、監査担当者が問題点の抽出にあたるだけでなく、問題解決の改善案を提案するよう心掛けなければならないとされるとともに、内部監査室長が監査終了後、被監査部門だけで解決することが困難と認められる事項について、監査部門の本部長等に通知又は検討を依頼するとされ、当該通知又は検討の依頼を受けた部門の本部長が、その処理について延滞なく、内部監査室長に回答しなければならないとされている。

なお、タムロン内部監査室による関係会社の内部監査にあたっては、大要、以上のとおり定める内部監査規定の定めを準用するとされている。

#### 1.4 リスク管理体制

タムロンは、「損失の危険の管理に関する規程その他の体制」として、次のとおり定めている。

- (1) タムロングループが、短期・中期・長期にわたるリスクを防止又は計画的に軽減する等の対策を実施するリスクマネジメントを通じて、企業の安定した成長に資することを目的として「リスクマネジメント規定」を制定し、リスクマネジメント推進のための基本事項・方針の決定、審議を行う「リスクマネジメント委員会」を設置する。
- (2) タムロングループにおけるリスクの抽出、発生時の損害又は影響が大きいリスクに対する予防又は軽減対策等を検討する「リスクマネジメント検討委員会」を「リスクマネジメント委員会」の下位組織として設置する。
- (3) 「緊急事態対応規定」並びに「事業継続基本計画書」などの規則を定め、事業の継続・早期復旧のためのリスクマネジメント体制を確保する。リスクマネジメント担当取締役は、これらを横断的に推進し、管理する。

具体的には、タムロンのリスクマネジメント規定において、代表取締役をリスクマネジメント最高責任者と定め、リスクマネジメント推進のための基本事項・方針を決定、審議する「リスクマネジメント委員会」を設置し、その委員長をリスクマネジメント最高責任者である代表取締役とし、リスクマネジメント担当役員をリスクマネジメント統括責任者として副委員長とし、常勤取締役、常勤監査役、リスク管理責任者及び委員長により出席の指示を受けた者により構成され、原則として、年 2 回開催されている。

また、タムロングループにおけるリスクの抽出、発生時の損害又は影響が大きいリスクに対する予防又は軽減対策等を検討するリスクマネジメント検討委員会がリスクマネジメント委員会の下部組織として設置され、リスクマネジメント統括責任者が委員長とされ、経営戦略担当役員、管理本部担当役員、経営戦略本部長、管理本部長、内部監査室長が委員とされ、かかる委員のいずれかから出席を命じられたものが出席者となり、常勤監査役がオブザーバーとされて運営されている。

各委員会の事務局は、経営戦略本部経営企画部が担うリスクマネジメント推進事務局とされている。

なお、当委員会が過去 3 年分のリスクマネジメント委員会及びリスクマネジメント検討委員会の各議事録を精査した限りにおいては、本件事案その他鯨坂氏の不正兆候をリスクとして抽出して審議された記録は不見当であった。

### 1.5 内部通報制度

タムロンは、公益通報者保護法に基づき内部通報対応体制を実効的に機能させることを目的とし、組織的又は個人による不正・違法・反倫理的行為（本項において「**違法行為等**」という。）について、その事実をタムロンとして速やかに認識し、違法行為等によるタムロンの危機を極小化するとともに、タムロンの倫理・法令順守を推進するために内部通報制度を設置し、その運用についての取り決めとして内部通報制度規定を定めてこれを運用している。

通報窓口は、社内受付窓口を内部監査室に置き、社外受付窓口を外部委託先に置いているが、基準日までの過去 5 年間での通報件数は社外受付窓口には 5 件であり、社内受付窓口その他には 13 件であった。

なお、当委員会が過去 5 年分の通報記録及びその通報に基づく調査結果報告に関する記録を精査した限りにおいては、本件内部通報を除き、本件事案その他鯨坂氏の不正兆候について通報された記録は不見当であった。

しかし、本件事案に類するタムロン海外子会社社長の交際費・旅費の不正兆候について通報された記録が2018年1月25日になされており、鯨坂氏の指示により内部調査が実施されている事実が認められた。

## 2. 秘書室の組織上の位置づけと主管業務

### 2.1 業務組織と職位

タムロンは、その業務組織及び運用基準を組織規定に定めている。これによれば、業務組織とは、会社業務を執行すべき機関相互間の体系をいい、基準日が属する事業年度の期初である2023年1月1日現在、別添資料C（組織図）のとおりであり、秘書室は社長直轄組織である。

タムロンの組織規定によれば、タムロンには、一定の職務権限を割当てられた組織単位の長である「職位」として「室長」が置かれているところ、社長直下の職位者は、社長・取締役会の下、主管業務を遂行し下位職位者を管理監督すると定められており、秘書室の主管業務を秘書室長が遂行することとされている。

なお、基準日現在は、2005年から秘書室に在籍し、2006年から秘書室長としてその職位に18年間あって、その間、秘書室の主管業務を遂行してきたA氏（以下「A氏」という。）は退職していた。

### 2.2 職務分掌

タムロンの職務分掌規定によれば、共通職務事項として、第1に、経費の予実績管理が挙げられているから、秘書室も、その職務分掌に秘書室経費の予実績管理が含まれている。なお、タムロンの単体・連結業績の予実管理、見通し管理は、「経営戦略本部 経営企画部」が管掌し、諸経費等の支払手続は、「管理本部 経理部 主計課」が管掌している。

そして、役員・執行役員にかかわる社内手続き等は、タムロンの職務分掌規定によれば、役員秘書業務として、秘書室が管掌するとされている。

### 3. 「接待交際費」「出張旅費」の組織的精算管理体制

#### 3.1 承認権限

タムロンの職務権限規定によれば、各部門の業務分掌にかかわる承認者とその対象業務は、別添資料 D（権限明細表）のとおりである。これによれば、「接待・交際費」の承認者は、次のとおりと定められ、経費精算システム等で請求書、領収書を添付のうえで申請されるものとし、接待については一連の接待を 1 単位とされ、1 次会・2 次会がある場合や、旅費・宿泊費のある場合には、これらの総額とするものと定められている。

総額 40 万円以上	社長
総額 40 万円未満	取締役
総額 20 万円未満	執行役員
総額 5 万円未満	執行役員でない HB、CM、KJ、 S・B

また、「出張旅費精算の承認」の承認者は、次のとおり定められ、これらも経費精算システム等で申請されるものと定められている。

国内出張	出張承認者と同一とする。
海外出張	
執行役員、本部長、青森工場長、室長、センター長	取締役
上記より下の職位	執行役員

#### 3.2 タムロンの経費精算システム等

##### 3.2.1 基準日現在

タムロンは、経費精算システムとして、株式会社コンカーの「Concur Expense」を、また、請求書払いシステムとして、「Concur Invoice」（以下総称して「コンカー」という。）をそれぞれ導入している。

「Concur Expense」とは、企業固有の経費規定に基づいた不正・違反の自動チェックや、蓄積データを活用した経費の可視化により、経費管理体制の強化を実現するクラウドシステムとのことである。また、「Concur Invoice」とは、紙の請求書の電子化、電子請求書や AI-OCR が活用でき、ペーパーレス・入力レスを実現できる、中堅中小・



ベンチャー企業向けの請求書管理クラウドシステムとのことである<sup>4</sup>。

「Concur Expense」は、2019年11月に、役職員の立替経費を振込又は現金で精算するための精算システムとして導入された。但し、タムロンの職務権限規程及び承認フローについては、システムの仕様上設定が困難であることを理由として、「Concur Expense」の上記の自動チェック対象外となっている。また、「Concur Invoice」は、2022年7月に、原材料等、MMシステムでの購買取引を除いて、相手方の請求書に基づきタムロンが振込により支払う場合の精算システムとして導入されたが、「Concur Invoice」の上記のAI-OCR機能の導入は見送られている。

### 3.2.2 コンカー導入以前

コンカー導入前の精算申請・承認手続は、紙ベースで行われており、そのマニュアル・フローは、特に定められていなかったとのことである。

### 3.2.3 コーポレートカード

タムロンは、代表取締役社長、専務取締役、常務取締役等に対し、コーポレートカードを貸与し、タムロンのための経費支払いでの使用が認められていた。なお、小野氏が代表取締役社長を退任し、相談役となってからも、代表取締役社長当時に貸与されていたコーポレートカードの貸与が継続され、その使用が相談役退任まで認められていた。貸与されるコーポレートカードの所持者の範囲、その所持・使用についての社内ルールは定められていない。

---

<sup>4</sup> <https://www.concur.co.jp/>

### 第三部 会社経費流用に係る法的責任並びに会計及び税務処理上の検討事項

#### 1. 法的責任

##### 1.1 民事責任

###### 1.1.1 経営判断の原則

取締役は、会社と委任関係にあり、会社に対して忠実義務等を負い（会社法第 355 条、同第 330 条、民法第 644 条）、取締役は会社のためにその業務を忠実に執行する義務を負うとともに、他の取締役の業務執行を監視、監督する義務を負っている。

したがって、代表取締役がこのような義務を負っているにもかかわらず、その任務を懈怠した場合には、当該代表取締役は、これによって会社に生じた損害を賠償する責任を負うこととなり（会社法第 423 条第 1 項）、さらに、直接的又は間接的に損害を被った第三者に対しても損害賠償責任を負うこととなる（会社法第 429 条）。そして、取締役の任務懈怠は、当該任務懈怠が問題となる業務を実際に執行した代表取締役のみならず、代表取締役の行為が取締役会の承認を得てなされた場合に当該取締役会決議に参加してこれに賛成した取締役及び取締役会議事録に異議を留めなかった取締役についても問題となり得る（会社法第 369 条第 5 項、第 423 条第 1 項、第 430 条）。

鯨坂氏によれば、鯨坂氏による会社経費の使用は、タムロン取締役会決議に基づき承認された予算の範囲内で執行されているのであるから、全く問題はないはずだとのことである。

ところで、具体的な業務執行等に起因して会社等に損害が生じた場合に、取締役の経営判断に関し、常に任務懈怠が認められるとして責任を問うのでは、取締役に余りに酷な結果となる。即ち、取締役は経営者としての専門的知識を駆使して、会社のために良かれと判断して業務を執行していることも多く、たまたまその業務執行にあたっての判断が、経済状況の変化等から、裏目に出たために会社に損害を与えたとしても、この場合には取締役は忠実に職務を行っていたとも考えられる<sup>5</sup>。

したがって、原則として、取締役の経営判断については広範な裁量が認められ、経営判断に結果として誤りがあってもかかる裁量の範囲内であれば、任務懈怠は認められず、取締役は責任を問われないと解される。

---

<sup>5</sup> 近藤光男「新版注釈会社法（6）」上柳克郎他編 275 頁（有斐閣、2000）ほか

そして、取締役による会社行為に関する経営判断は、その行為がされた当時における会社の状況及び会社を取り巻く社会・経済・文化の情勢の下において、当該会社の属する業界における通常の経営者の有すべき知見及び経験を基準として、当該行為をするにつき、その目的に社会的な非難可能性がないか否か、その前提としての事実調査に遺漏がなかったか否か、調査された事実の認識に重要且つ不注意な誤りがなかったか否か、その事実に基づく行為の選択決定に不合理がなかったか否かなどの観点から、当該行為をすることが著しく不当とはいえないと評価できる限り、裁量の範囲を逸脱せず、任務懈怠がないと解される（経営判断の原則）<sup>6</sup>。

### 1.1.2 適用除外

しかしながら、経営判断の原則が常に適用されるわけではなく、その適用が除外される一定の類型があることが指摘されている<sup>7</sup>。

#### ① 会社の利益を図る目的でない場合や自己又は第三者の利益を図る目的である場合

そもそも会社の利益を図る目的でない場合、「経営判断の原則」により取締役に一定の裁量を認めること自体が不相当であるといえる。また、自己又は第三者の利益を図る目的がある場合も同様であり、そもそも狭義の忠実義務（会社法第 355 条）違反となるのであって、経営判断の原則の適用の前提を欠き、それだけで任務懈怠が認められる。

この類型に分類される裁判例としては、東京地判平成 15・5・22 判時 1835 号 126 頁（裁判例①）及び大阪地判平成 14・10・16 判タ 1134 号 248 頁（裁判例②）が挙げられるが、その概要については、後述する。

また、併せて、経営判断の原則の適用の前提として狭義の忠実義務違反がないことを条件としていると解される東京地判平成 8・2・8 資料版商事 144 号 115 頁（裁判例③）の概要についても後述する。

#### ② 利益相反性のある取引の場合

上記①の場合のほか、会社の利益ではなく自己又は第三者の利益を図る目的があ

<sup>6</sup> 東京地判平成 10 年 5 月 14 日金融判例時報 1043 号 43 頁、名古屋地判平成 9 年 1 月 20 日判例時報 1600 号 144 頁、東京地判平成 10 年 9 月 24 日判例時報 1665 号 119 頁参照

<sup>7</sup> 中村直人「取締役・執行役ハンドブック [第 3 版]」487～488 頁（商事法務、第 3 版、2021）に詳しい。以下の分類は同書による。

る場合に限らず、会社との間に利益相反がある場合にも経営判断の原則の適用がないとする有力な見解がある<sup>8</sup>。

これに対し、利益相反性のある取引であっても経営判断の原則の適用はあるとした上で、利益相反の濃淡に応じて、経営判断の合理性の一事情として考慮すべきとする見解もある<sup>9</sup>。

いずれにしても、利益相反が認められる場合には、留意が必要である。

### ③ 監視・監督義務の違反が問題となる場合

監視・監督義務は、役職員の違法行為を認識又は認識しえた場合にこれを阻止する義務であり、その義務違反が問題となる場合は役員に何ら積極的な判断が存しないことから、監視・監督義務の違反の有無の判断に経営判断の原則が適用されないと解される。

## 1.2 刑事責任

本件事案では、交通費・出張費の不正受給、会社経費の私的流用が問題となっており、役員が企業内で自らの経済的利益のためにする犯罪行為、すなわち、詐欺罪（刑法第246条等）、横領罪（刑法第252条等）、背任罪（刑法第247条）、特別背任罪（会社法第960条）などといった罪に該当する可能性がある。

特に、刑事責任を追及され得る罪名としては、不実の日当・旅費経費精算について詐欺罪、任務違反により取締役が株式会社に損害を与えた経費負担について特別背任罪が問題となり得るので、それらの構成要件を概観する。

### 1.2.1 詐欺罪（刑法第246条等）

詐欺罪の構成要件は、以下のとおりである。

- ① 欺く行為（欺罔行為）に基づいて被欺罔者が錯誤に陥ること
- ② 被欺罔者が錯誤に基づいて財物の交付等の財産的処分行為をすること
- ③ 財物又は財産上不法の利益を得ること

<sup>8</sup> 近藤光男「経営判断の原則」浜田道代＝岩原紳作編『会社法の争点』（有斐閣、2009年）156頁

<sup>9</sup> 森本滋「経営判断と『経営判断原則』」金融財務事情研究会編『田原睦夫先生古稀・最高裁判事退官記念論文集：現代民事法の実務と理論』（金融財政事情研究会、2013年）684頁

## 1.2.2 特別背任罪（会社法第 960 条）

特別背任罪の構成要件は、以下のとおりである。

- ① 株式会社の取締役等
- ② 任務違背行為
- ③ 会社の財産上の損害
- ④ 図利加害目的

なお、上記犯罪の成立には、犯罪構成要件に該当するだけでなく、それらの構成要件該当事実についての認識（故意）が必要となるため、任意調査に過ぎない本件調査には自ずから限界がある。

## 2. 会計処理に関する検討事項

### 2.1 交際費及び旅費に関する会計処理及び表示

企業会計原則及びその注解並びにこれらに関する実務指針においては、交際費や旅費の会計処理についての別段の定めはない。したがって、発生主義の原則に則り、その支出に基づいて費用処理することになる。

また、財務諸表の表示に関しては、販売及び一般管理業務に関連して発生したすべての費用は、販売費及び一般管理費に属するものとされ（財務諸表等規則第 84 条）、適当と認められる費目に分類し、当該費用を示す名称を付した科目をもって掲記しなければならないとされるが、販売費及び一般管理費として一括して掲記しその主要な費目及び金額を注記することを妨げないとされる（同第 85 条第 1 項）。この場合の主要な費目とは、その金額が販売費及び一般管理費の合計額の 100 分の 10 を超える費目とされている（同第 85 条第 2 項）。

タムロンの損益計算書では、2014 年度以降は販売費及び一般管理費として一括表示となっており、注記においても交際費や旅費等の費目は、販売費及び一般管理費の合計額の 100 分の 10 を超えない金額のため別掲していないものと考えられる。

### 2.2 営業活動以外で発生した損失の会計処理及び表示

営業活動以外で発生した臨時損失は、損益計算書上の特別損失にあたるが、特別損益に属する項目であっても、金額の僅少なもの又は每期経常的に発生するものは、経常損益計算に含めることができるとされる（企業会計原則注解 12 なお書）。特に、損失

に関しては、臨時的かつ巨額でない限り、営業外費用として計上するのが通常である。

業務関連性のない経費支出を会社が負担した場合も同様であり、経常的に発生しないものであっても多くの場合は営業外費用に計上することになると考えられる。また、その金額的重要性が乏しい場合には、販売費及び一般管理費に計上する場合もあると考えられる。

本件事案に関して、過年度の損益計算書において、業務関連性のない経費が販売費及び一般管理費として計上されていたことが検出された場合、それを開示上どのように取り扱うかについては、タムロンが金額的重要性を勘案し決定すべきものである。

### 3. 税務処理に関する検討事項

#### 3.1 交際費等の範囲

税務上で「交際費等」とは、交際費、接待費、機密費、その他の費用で法人がその得意先、仕入先その他事業に関係ある者等に対する接待、供給、慰安、贈答その他これらに類する行為のために支出するものをいう（租税特別措置法第 61 条の 4 第 6 項）。ここでいう「得意先、仕入先その他事業に関係のある者等」には、直接その法人の営む事業に取引関係のある者だけでなく、間接にその法人の利害に関係ある者及びその法人の役員、従業員、株主等も含まれるものとされている（租税特別措置法関係通達 61 の 4(1)-22）。

#### 3.2 接待飲食費

税務上の交際費等のうち、専ら内部の役員若しくは従業員又はこれらの親族に対する接待等のために支出するものを除く、飲食その他これに類する行為のために要する費用を「接待飲食費」と呼び、これについては、一定の条件の下で、その額の 100 分の 50 に相当する金額を超える分について損金不算入とされている（租税特別措置法第 61 条の 4 第 1 項）。

タムロンにおいては、この規定が 2015 年度以降適用され、会計システム上で、2014 年 12 月期まで使用していた勘定科目「822050 交際費」に加え、50%が損金算入の対象となる接待飲食費を計上する勘定科目として「822055 交際費」を新たに設けている。

なお、タムロンでは便宜上、「822050 交際費」を「社内交際費」と称し、「822055 交際費」を「社外交際費」と称しているが、「822050 交際費」は外部に対する土産代や取引先とのゴルフプレー代などを含む全額損金不算入の交際費を計上する勘定科目で

あることから、世間一般でいうところの「社内交際費」と同一のものではない。タムロンの勘定科目内規においては、「822050 交際費」は「交際費」、「822055 交際費」は「交際費（社外飲食）」とされている。

### 3.3 業務関連性のない交際費、旅費等

業務関連性のないプライベートな支出を会社が経費計上することはできないが、仮に、交際費、旅費等に計上されたもののうち、業務関連性のないプライベートな支出として税務上認定されたものがあつた場合には、給与の性質を有するものとして交際費、旅費等の計上額が否認されることが考えられる。特に、機密費、接待費、交際費、旅費等の名義で支給したもののうち、その法人の業務のために使用したことが明らかでないものについては、給与の性質を有するものとされている（租税特別措置法関係通達 61 の 4(1)-12）。

しかし、役員による業務関連性のないプライベートな交際費や旅費等の支出を会社が負担させられていることが内部若しくは外部による調査により判明した場合、会社は当該役員に対し、支出額等の弁済を求めることが考えられる。その場合は、税務上、給与と捉えるのではなく、役員貸付金として捉えることが考えられる。

いずれにしても、本件調査の結果、税務申告をどうするかは、経営の意思決定事項である。また、税務処理に関する会計処理についても、タムロンが金額的重要性を勘案し決定すべきものである。

## 4. 関連する裁判例

### 4.1 経営判断の原則の適用除外事例

経営判断の原則の適用除外の裁判例として上記第 1.1.2 項に指摘した 3 件の事例の概要は、次のとおりである。

裁判例① 概要	取締役の行った融資について、取締役個人の関連会社に融資することを目的とした迂回融資であるとして、関与した取締役らに対する損害賠償請求が認められた事例（東京地判平成 15・5・22 判時 1835 号 126 頁）
判決主文	原告の請求認容
理由要旨	➤ 融資の回収不能による損害が問題とされたが、当該融資を元代表取締役の関係会社に対する迂回融資と認定して、弁済について懸

	<p>念が存する融資であり、これを認識しながら<u>自己の利益を図るために自社における地位を利用して実施</u>されたものであり、善管注意義務違反があると認定した。</p> <p>➤ その際に「<u>経営判断の原則</u>」について言及されておらず、<u>同原則の適用を除外している</u>と解される。</p>
--	---

裁判例② 概要	<p>銀行が車庫倉庫を賃借したことについて、代表取締役の長男が当該車庫倉庫の敷地の地代名目で定期的に金員を受領できるようにするためであったものと認定して、代表取締役頭取及び代表取締役副頭取に善管注意義務違反及び忠実義務違反が認められるとした事例（大阪地判平成14・10・16判タ1134号248頁）</p>
判決主文	原告の請求認容
理由要旨	<p>➤ 頭取の長男名義の土地に建設された書庫倉庫について、<u>目的を、頭取の長男が地代名目で定期的に金員を受領できるようにするためのものであったと認定</u>し、頭取と積極的に賃借契約締結に向けて措置を講じた副頭取について、善管注意義務違反を認めた。</p> <p>➤ その際に「<u>経営判断の原則</u>」について言及されておらず、<u>同原則の適用を除外している</u>と解される。</p>

裁判例③ 概要	<p>セメダイン株式会社（セメダイン）がアメリカセメダイン株式会社（セメダインUSA）を合弁相手から買収したこと（本件会社買収）など、取締役の善管注意義務等に違反するとし、これによりセメダインが損害を被ったとしてセメダイン取締役に対して損害賠償の請求をした代表訴訟事件（東京地判平成8・2・8資料版商事144号115頁）</p>
判決主文	原告の請求棄却
理由要旨	<p>➤ 株式会社の取締役は、法令及び定款の定め並びに株主総会の決議に違反せず、会社に対する忠実義務に背かない限り（商法254条の3）、広い経営上の裁量を有しているが、右のような最も困難な種類の経営判断が要請される場面においては、とくにそのことが妥当するというべきである判示した。</p> <p>➤ 取締役の経営判断について、経営判断の原則を適用してその裁量権の逸脱の有無から取締役の責任の有無を判断した。</p> <p>➤ その「<u>経営判断の原則</u>」の適用に際し、「<u>法令及び定款の定め並びに株主総会の決議に違反せず</u>」「<u>忠実義務に背かない限り</u>」という<u>狭義の忠実義務違反がないことを条件に付した</u>と解される。</p>



## 4.2 経費流用が具体的に問題となった事例

また、経費流用について役員責任が問題となった裁判例がいくつか散見されるが<sup>10</sup>、そのうち、会社業務との関連性が争点となり、これが認められて取締役の責任が肯定された事例（裁判例④）の概要は、次のとおりである。

裁判例④ 概要	会社の負担により株主及び役員らの海外旅行を実施したことにつき、株主に対する旅費の支出は会社の業務と関連性がなく取締役の裁量権を逸脱すると判断して取締役の善管注意義務違反・忠実義務違反が認められた株主代表訴訟（那覇地判平成13・2・27金融・商事判例1126号31頁）
判決主文	原告の請求認容
理由要旨	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 経費負担についての取締役の経営判断について、ビジネスジャッジメントルールを適用してその裁量権の逸脱の有無から取締役の責任の有無を判断した。</li><li>➤ 会社は旅行費用の支出を役員及び株主に対する福利厚生費として会計処理していたが、税務署により役員の旅費は役員報酬として、株主の旅費は接待交際費として更正された事実を認定した。</li><li>➤ 株主に対する旅費の支出は会社の業務と関連性がなく取締役の裁量権を逸脱すると判断した。</li><li>➤ その判断の際、<u>業務との関連性の有無については結論のみで、明確な基準は示されていない。</u></li></ul>

## 5. 小括

当委員会受嘱事項を前提として、当委員会は、上記各項に指摘したところを踏まえて本件調査の手法選択の視点とした。

<sup>10</sup> 札幌地小樽支判平7.1.24資料版商事法務第131号73頁は、交際費の支出が適法であるというためには、会社の業務と関連していることが必要であるとした上で、被告の出身銀行の関係者との飲食に関する経費負担について、会社の業務との関連性を否定し、当該経費負担相当額の損害賠償責任を肯定した。

他方、名古屋地判平23.9.20判例体系／判例1028174057は、取締役が支出した交際費のうち飲食代等については、総勘定元帳に記載された内容、個別の額及び総額を検討してもなお、これが会社の業務と関連なく支出されたものとは認めるに足りないとして、このことは、前後の期の交際費の額との比較においても同様であるとし、その経費負担が著しく不合理ということとはできないとして、その経費負担についての取締役の責任を否定した。

## 第四部 タムロンにおける役員経費管理の実像

### 1. 役員経費管理に係る手続全体像

秘書室の組織上の位置づけと主管業務は、第二部第2項にて述べたとおりであり、「接待交際費」「出張旅費」の組織的精算管理体制は、第二部第3項にて述べたとおりであるが、取締役及び監査役（以下、特に断らない限り、執行役員を除き、便宜上「役員」と総称するものとする。）については、その所属組織が形式上定められておらず、それを前提とすると、タムロンの各業務組織の共通職務事項として、経費の予実管理が挙げられているものの、役員経費全体について予実管理する組織が存在しないためか、タムロンにおいては、秘書室がその主管業務とする役員にかかわる社内手続きとして役員経費を精算する手続きを実際に担うため、便宜上、役員経費の予実管理を管掌することとされており、秘書室経費とは別に「役員室経費」として、役員の経費予算を策定し、その実績管理を行っている。

### 2. 秘書室における役員室経費管理の実態

#### 2.1 役員室経費予算策定

タムロンでは、役員室経費予算策定をどのように進めるかについて、特段、その手続やルールが社内規程等は定められておらず、実務上の運用として、以下の流れにしたがって、役員室経費予算策定が行われていた。

##### 2.1.1 予算策定の担当者

秘書室長が、秘書室自体の経費として管理すべき秘書室経費の予算とは別に、秘書室の主管業務に含まれる役員にかかわる社内手続きとして役員経費を精算する手続きを実際に担うこととなる役員全体の経費予算を役員室経費予算として策定することとされている。

##### 2.1.2 前年度実績と社長の意向に基づく役員室経費予算案の作成

A氏によれば、前年度実績に基づき役員室経費予算案を策定していたとのことであるが、その際、事前に社長の意向を伺って反映するようにはしていたとのことである。第二部第2.1項にて述べたとおり、秘書室は、社長直下の組織とされているところ、社長直下の職位者は、社長・取締役会の下、主管業務を遂行するとされていたからと推察される。

このようにタムロンとして組織的に役員室経費予算策定が進められていたわけではな

く、タムロン代表取締役社長である鯨坂氏が、単独で役員室経費予算について、その策定を担う秘書室長に対して自己の意向を伝え、これを役員室予算案策定に反映させていた。タムロンの他の取締役は、役員経費を個々に使用できる立場であったが、役員室経費予算策定という側面で捉えた場合には、当事者ではなく、自ら経費予算策定に関与することはなかった。

### 2.1.3 経営企画部での取り纏め

タムロンの単体・連結業績の予実管理、見通し管理は、「経営戦略本部 経営企画部」が管掌しており、秘書室で策定された役員室経費予算は、秘書室経費予算とともに同部に提出され、他の業務組織の経費予算とともに取り纏められ、取締役会に付議された。

### 2.1.4 取締役会決議

経営企画部で取り纏められたタムロン単体・連結の予算案は、取締役会に付議され、その承認を経て確定される。

なお、鯨坂氏は、役員室経費予算策定を進めるに当たって、他のタムロン取締役に対して相談することはなく、また、タムロン取締役会に対して個々の役員経費予算策定経過の報告のみならず、その結果として策定された役員経費予算の詳細報告も何ら行うことはなく、秘書室長をしてこれを行わせることもなかった。

その意味で、鯨坂氏は、単独で役員室経費予算策定を進め得る状態にあり、その策定過程はもとより、その策定後の内容においても、社外取締役からは無論のこと、他の業務執行取締役からも何ら監督されておらず、如何なる牽制機能も及ばなかった。

## 2.2 役員室経費実績管理

### 2.2.1 社長への報告

タムロンの毎月の業績検討会で経費予実管理表が資料として配布されることにより会社経費に係る定期的な実績報告がなされており、これを以て、鯨坂氏は、具体的な役員室の経費全体の使用実績を把握し、その予実管理を行うことができた。

なお、毎月の業績検討会では、資料として配布された経費予実管理表の内容についての説明がなされることはなく、交際費等詳細記載の個別の部門経費増減表が添付されることはなかったため、他の業績検討会の参加者が役員室の鯨坂氏及びその他の各役

員の個別の交際費実績について知ることはできなかった。

## 2.2.2 経営会議及び取締役会に対する報告

タムロンの販管費その他経費に係る定期的な営業報告がタムロンの経営会議及び取締役会に対してなされていたが、具体的な役員室の経費実績や鯨坂氏の経費実績に係る報告がなされることはなかった。

## 第五部 本件事案の背景事情・関連事情

本件先行調査により、本件内部通報において鯨坂氏が海外出張に同伴させた女性は S 氏であることが判明した。また、当委員会が、S 氏及び S 氏関連店の調査を行った過程で把握したところの、S 氏及び S 氏関連店（下記第 2 項にて詳述するラウンジ X（以下「ラウンジ X」という。）、下記第 3 項にて詳述するクラブ Y（以下「クラブ Y」という。）並びに下記第 4 項において詳述する Z 店（以下単に「Z 店」という。）の総称をいう。）の概要を含む、本件事案の背景事情・関連事情は、概ね以下のとおりである。

### 1. S 氏

S 氏は、元々は、タムロンが長年利用していたクラブ A という大宮に所在する中国系クラブに勤務していたホステスである。S 氏は源氏名であり、鯨坂氏が秘書に示した Z 店の担当者としての S 氏の氏名は ██████████ であるが、本名は ██████████ (██████████) と思われる。

鯨坂氏は、2003 年頃、当時赴任していたドイツから一時帰国した際に、クラブ A で S 氏と会っているのではないかと、但し、きちんと認識したのは、自己が取締役に就任した 2010 年頃のことである旨を述べている。S 氏は、クラブ A でホステスを続けていたものの、クラブ A が廃業となった際に、中国系クラブであるラウンジ X に移ったとのことである。後述するとおり、本件調査の対象期間の最初の年である 2013 年には、鯨坂氏は S 氏を同伴しての飲食を多数行っており、遅くとも 2013 年には S 氏はラウンジ X において鯨坂氏の担当であったことが窺われ、鯨坂氏もこれを認めている。

鯨坂氏によれば、その後、S 氏の友人である E 氏ママがクラブ Y の共同ママであったことから、S 氏はラウンジ X に所属しつつもクラブ Y についてもホステスとして手伝うようになったとのことである。鯨坂氏によれば、小野氏が 2016 年 3 月にタムロンの社長を退き相談役に就任してから 2018 年 12 月に相談役を退任するまでの間、小野氏がラウンジ X の利用を継続し、鯨坂氏には他の店を利用するように申し付けたこともあって、鯨坂氏はクラブ Y を利用するようになったとのことである。

鯨坂氏によれば、S 氏はラウンジ X やクラブ Y においては時給で勤務するのではなく、売り上げた金額の一定割合を報酬として受領していたと推察されるが、その詳細は不明とのことである。また、S 氏は、ラウンジ X やクラブ Y においては、鯨坂氏が店を発つときには S 氏も一緒に帰宅する、他の客の席にはつかないとのことであり、S 氏とラウンジ X やクラブ Y の契約関係の詳細は不明である。

一方、タムロン関係者に対するヒアリングにおいては、鯨坂氏以外の者が、S 氏は大宮に

所在する中華料理店「Z店」の（共同）経営者／社長あるいはオーナーであるとS氏から直接聞いたと述べ、多くの者が、実際に、S氏はZ店において従業員に指示したり、厨房に出入りするなど、店を切り盛りしている様子を見ている。これに対して、鰹坂氏は、S氏が常にZ店で稼働していたわけではないことを理由に、当初は、S氏はZ店で「バイト」をしているに過ぎないなどと主張していたが、当委員会が追及すると、鰹坂氏はS氏のことをZ店の営業部長と呼んでいたなどと述べるに至った。

いずれにしても鰹坂氏はS氏とZ店の関係をS氏から直接聞いたことはないと述べていることからすれば、S氏はZ店の経営者である旨をS氏から直接聞いたとする者の供述内容の方が信用性が高く、また、鰹坂氏の指示によりタムロンがZ店を運営するF社に対して消毒液や弁当を発注する際にS氏が同社側の窓口として担当していたことや、同社がZ店の関連店舗として大宮に所在する中華料理店の営業権を取得するために融資を必要としていた際に、S氏がE氏とともに鰹坂氏に銀行を紹介するよう求めたことからすると、S氏はZ店において、その役職はともかくとしてその経営に深く関与する立場にあったと考えられる。

タムロン関係者に対するヒアリングにおいては、S氏が結婚しているのは公知の事実であると述べる者もいれば、S氏はかつて結婚していたと述べる者もあり、明らかでない。S氏と鰹坂氏の関係については、鰹坂氏は仲のいい知人に過ぎないと男女の関係であることを否定するが、一方、タムロン関係者に対するヒアリングにおいて、鰹坂氏とS氏関連店で会食した際にS氏による鰹坂氏への接遇の様子を具に見ていた周りの者は「恋人のような存在と思っていた」、あるいは「一般的な客と従業員の関係よりは仲がいいようには見える」と述べる。また、その中で、さらに踏み込んで、鰹坂氏がS氏関連店を頻繁に利用することの目的は、鰹坂氏がS氏に会うこと、あるいは、S氏又はS氏関連店へお金を落とすことが目的であると思うとの趣旨のことを述べる者もいた。

後記第六部にて詳述するとおり、鰹坂氏はS氏を何度も海外出張に同伴させ、同じ部屋に泊まっていること、当委員会が鰹坂氏にS氏の子供との親子関係を否定する根拠を質問したのに対し、肉体関係がないことではなく、真っ先に顔が似ていないと回答したこと、クラブYやラウンジXで鰹坂氏とS氏が過剰なスキンシップをするので2人のことを見るのは憚られたと述べる者がいること、また、後記第七部第7.1項にて詳述するとおり、鰹坂氏は会社貸与のSuicaをS氏に貸与し、S氏のSuica利用分を含めてタムロンの経費負担においてチャージ代金を精算していたこと、鰹坂氏はタムロンの役職員をしてS氏のために誕生日プレゼント、ブランド品やその子供の服等の物品を手配させていたこと、鰹坂氏は従業員とその妻との会食にもS氏を同席させていたこと、剩え、鰹坂氏は従業員の結婚式にS氏とその家族等を同伴して参列したことなどからすれば、一般のホステスと客との関係に留まるものではなく、もう一步深い、恋人あるいは愛人関係にあったと認めるのが相当である。なお、タムロン関係者に対するヒアリングによれば、鰹坂氏がS氏以外に

懇意にしている女性はいないようであるとのことで、中には、鯨坂氏を一途であると評する者もあった。

## 2. ラウンジ X

ラウンジ X は、大宮駅前に所在する、中国人ママ及び中国人ホステスが接客する中国系クラブである。その請求書の記載内容からすれば、G 社（ 年 月 日会社設立、代表取締役： 、本店所在地： ）が運営しているが、鯨坂氏らによれば、同社代表取締役がラウンジ X のママの配偶者（法律婚であるか否かは不明）であり、ラウンジ X のオーナーであるとのことである。タムロンの役員が利用していた中国系クラブ A が廃業するにあたり、同クラブの中国人ホステスが同じビルの 1 階下に所在していたラウンジ X にまとまって移籍したことをきっかけに、当時タムロンの社長を務めていた小野氏らが利用し始めて現在に至っている。

ラウンジ X のホームページによれば、月曜日から土曜日まで 20 時から営業をしており、1 名あたり 60 分 5,000 円でハウスボトル（ウイスキー・焼酎）飲み放題、カラオケ歌い放題とのことであるが、第七部第 3 項にて後述する利用実態に照らすと、鯨坂氏らの利用にあたっては当該料金体系が適用されていたかは疑わしい。

## 3. クラブ Y

クラブ Y は、大宮駅前に所在する、中国人ママ及び中国人ホステスが接客する中国系クラブである。ヒアリングによれば、クラブ Y は 2 人のママがおり、そのうち 1 名は S 氏の友人である E 氏である。鯨坂氏によれば、E 氏でない方のママの配偶者がクラブ Y のオーナーであるとのことであるが、後述するとおり信憑性は低い。

クラブ Y の請求書によれば、2022 年 1 月 14 日までの利用分までは振込先が H 社（ 年 月 日会社設立、代表取締役： 、本店所在地： ）となっており、2022 年 4 月 11 日利用分からは振込先が F 社（ 年 月 日会社設立、代表取締役： 、本店所在地： ）となっている。鯨坂氏によれば、自身で領収書等にメモ書きした「Y' 氏」がクラブ Y のママである E 氏（鯨坂氏の名刺に手書きで記載された Z 店の担当者連絡先によれば、「 ）とのことであるが、同社代表取締役である は E 氏の配偶者（法律婚であるか否かは不明）と窺われる。

下記第 5 項にて詳述する請求書払いの取り纏め役を担当していた大塚氏は請求書の振込先が変わった理由を不明と述べるが、鯨坂氏によれば、クラブ Y にはいわゆるチーママが 2

名いるところ、当該チーママ同士が衝突した結果、チーママ毎に請求主体が変わり、タムロンに対してはF社が請求主体になったとのことであった。

クラブYは従前からタムロンの一部の役員が接待などで利用していたが、小野氏がタムロンの相談役に就任した後もラウンジXの利用を継続する際、鯨坂氏に対して他の店を利用するように申し付けたことをきっかけに鯨坂氏が頻繁に利用するようになった。クラブYはホームページが存在しないため料金体系は不明であるが、大塚氏によれば、席料は異なるかもしれないが概ねラウンジXと同じくらいであるとのことである。

#### 4. Z店

Z店の領収書によれば、Z店を運営しているのはF社（ 年 月 日会社設立、代表取締役： 本店所在地： ）である。鯨坂氏によれば、自身でメモ書きした「Y」氏がクラブYのママであるE氏（鯨坂氏の名刺に手書きで記載されたZ店の担当者連絡先によれば、「 ）とのことであるが、同社代表取締役である はE氏の配偶者（法律婚であるか否かは不明）と窺われることは既述のとおりである。

Z店は大宮駅前に所在する中華料理店であるが、従前はタムロンにおいては利用していなかった。ヒアリングによりF社がZ店の経営権を取得したと認められる時期と、鯨坂氏がZ店を利用するようになったことが客観的な帳票類から認定される時期が近接しており、また、その時期よりタムロン関係者がZ店を利用するようになり、これを鯨坂氏が促すようになったことが客観的な帳票類やメールから認定できる。

鯨坂氏は否定するものの、上述のとおり、S氏はZ店の経営に深く関与している者である可能性が高い。F社のEはE氏、SはS氏と解した場合には、Z店はE氏とS氏の共同経営と考えるのが自然である。

#### 5. ラウンジX、クラブY等の請求書払い

タムロンにおいては、小野氏が社長の時代から小野氏がよく利用していたクラブA、日本人クラブ「クラブB」及びラウンジXについては、小野氏が社長であった時代から毎月1回タムロン宛てに請求書が送付され、いわゆる「つけ払い」がなされていた。

また、クラブYは、元々は請求書払いではなく、利用の都度クレジットカード等で支払っていたが、2019年4月の利用から請求書払いに変更された。支払方法変更の理由を明確に認識している者はいなかったが、利用頻度が増えた、クレジットカード払いだと手数料を上乗せされるといった事情があったのではないかとのことである。



タムロンの経費処理においては、毎回の飲食については、参加者、金額、業務目的等を申告する必要があったところ、これらの経費処理情報を確認し、取り纏めて経費処理申告する役割（以下「**取り纏め役**」という。）は、社長である小野氏又は鯨坂氏が指名した取締役が担っていた。小野氏の社長時代には、元々は当時の専務取締役であった川合喬氏（以下「**川合氏**」という。）が取り纏め役を担っており、川合氏の退任後、当時の取締役であった川鍋宏氏（以下「**川鍋氏**」という。但し、川鍋氏によれば、同氏が川合氏からその役割を引き継いだ時点では執行役員だった可能性がある旨述べている。）に取り纏め役が引き継がれ、鯨坂氏の社長時代に、大塚氏に取り纏め役が引き継がれた。

なお、川鍋氏と大塚氏は取締役就任期間が重複している期間において、飲食店ごとに取り纏め役を分担していた時期がある。具体的には、クラブ Y については、請求書払いに切り替わった 2019 年 5 月から大塚氏に取り纏め役を担っていたが、ラウンジ X については川鍋氏が取締役を退任した 2020 年 3 月をもって大塚氏に取り纏め役を担うようになった。秘書ではなく取締役が事務的な取り纏め役を担っていた理由について、川鍋氏らは、請求書の内容確認等のために飲食店のママと直接のやり取りが発生することもあり、実際に飲食店を利用している者の方が適していたためと述べている。

ラウンジ X、クラブ Y 等の請求書払いの飲食店の利用から経費処理までのプロセスは、ヒアリングによれば、以下のとおりであるとのことである。

まず、毎回の飲食後の会計のタイミングで、参加者のうち最も職位が高い者がその日の注文内容が記載された明細を確認し、承認サインをする。なお、大塚氏が鯨坂氏と共に飲食店に行き、鯨坂氏が先に退店した場合、鯨坂氏が退店するときにそれまでの利用分の伝票に承認サインをし、鯨坂氏が退店した後に頼んだ分については大塚氏が伝票を確認して承認サインをしていた。もっとも、当委員会が鯨坂氏、川鍋氏及び大塚氏に対して、請求書と共に送られてくる明細の記載内容の意味や料金体系を質問しても、多くの事項について答えられなかった。承認サインをする際には、いずれの者も何をどれだけ頼んだかを細かくはチェックせず、鯨坂氏は人数と総額を確認していたのみであり、大塚氏はこれらに加えて頼んだ品物が合っているかを確認していたのみであるとのことである。また、川鍋氏はそもそも明細確認を毎回行っていたわけではなく、飲食店からの請求を信頼していたとのことである。

次に、飲食店からは、毎月 1 回、当月の利用日付、利用人数、金額を取り纏めた請求書がタムロン宛てに発行される。取り纏め役の取締役は、請求書に記載された日付、人数、金額を確認して、請求書の項目に沿って、日付、金額、業務目的、参加者を取り纏めたエクセル表を作成し、これを出力した表と請求書を秘書に渡して経費処理を指示する。取り纏め役が参加者を把握していない場合、大塚氏は鯨坂氏や他の参加者に参加者を聞いて記載

しており、川鍋氏は他の参加者や当該請求書発行に係る店のママに聞いて確認していたとのことである。もっとも、大塚氏によれば、参加人数については、自らが参加した場合や人数調整した場合は参加人数がわかっているため把握している参加者と請求書の人数を照らし合わせ、そうでない場合には鯨坂氏や他の参加者から人数を聞いて照らし合わせていたが、金額については、請求書と請求書に添付されている明細をもとに確認しているだけであり、毎回の利用金額を手元に控えていたわけではないとのことである。また、鯨坂氏及び大塚氏によれば、元々は、日付、参加人数、金額が記載された請求書のみが送付されており、明細は添付されていなかったが、1～2年前に、鯨坂氏が各飲食の内容がわかる明細も発行してもらおうべきと思い至り、明細も送付するよう飲食店に依頼して、2022年6月頃から明細が添付されるようになったとのことである。

なお、川鍋氏は、小野氏の社長時代には、小野氏の利用金額が圧倒的に多額であったため、川鍋氏や鯨坂氏が小野氏と同日に単独利用した場合であっても、同日の利用金額を合算して請求するのではなく、小野氏とは区別してそれぞれの利用金額が分かるように請求するようにラウンジXに依頼していたと述べている。その依頼の理由としては、1回の利用金額が大きいと小野氏から叱責されることがあり、1回あたりの利用金額が多額に見えないようにすべき背景があったとのことである。

最後に、秘書が経費処理に回した後は、秘書室長が請求書の金額と申告された金額が合っているか、内規に従った申告となっているかといった形式面を確認し、社長承認を経て、経理部において支払処理がなされる。

## 第六部 本件事案①（出張同伴）について

### 1. 2023年ハワイ出張

鯨坂氏は、代理店会議に出席するため、2023年6月8日から同月17日（日本時間）までの旅程でハワイに出張した。鯨坂氏は、2023年初頭に米国の販売子会社である TAMRON USA INC.（以下「TUS」という。）の [REDACTED] である甲氏（以下「甲氏」という。）に対し、同年6月開催予定の代理店会議については早めにハワイ入りする旨を伝えていた。当該代理店会議に関する公式イベントが同月13日から15日に行われたため、同月11日又は12日にハワイ入りする者が多かった中、鯨坂氏のみが同月8日にいち早くハワイ入りしたが、その際、S氏を同伴した。かかる本件事案①に至る経緯は、大要、次のとおりであった。

鯨坂氏は、2023年5月28日、甲氏に対し、件名を「ハワイ<sup>®</sup>」として、「ハワイのホテルの部屋はスイートルームですか？最初の数日のみ2人でも大丈夫ですか？」とのメール

を送信した。これに対し、甲氏は「鰹坂社長の部屋はペントハウス1ベッドルームスイートにて、2名迄は料金にも含まれておりますので大丈夫です」と返信したところ、鰹坂氏は「ありがとう」と返信した。このメールのとおり、鰹坂氏は、6月8日から、S氏が帰国する同月13日までの間、S氏を自らの部屋に宿泊させている。なお、鰹坂氏によれば、メールの件名に「㊟」と記載したのは、やってはいけないことと認識していたからとのことである。

2023年5月29日、鰹坂氏は、甲氏に対して、「ハワイらしいレストラン予約したいがお薦めありますか?」とのメールを送信した。鰹坂氏は、甲氏が推薦した店の中から店を決定し、同年6月1日、甲氏に対し、「まず8日の18:00~2名で3のBeach Houseを予約して下さい。景色の良いテーブルでお願いします」とのメールを送信した。さらに、鰹坂氏は、同月2日、甲氏に対し、「9日は18:00~Chart houseの予約を2名でお願いします」とのメールを送信した。甲氏は、鰹坂氏の各指示内容に従い、店を予約した。

鰹坂氏は、2023年6月8日18時からS氏とともにBeach Houseにて飲食をし、また、翌9日18時からS氏とともにChart Houseにて飲食をした。Chart Houseの会計については、鰹坂氏がタムロンから貸与されているコーポレートカードで決済した。

鰹坂氏の経費処理申請に基づきタムロンが経費として費用を負担した当該ハワイ出張時に鰹坂氏が参加したものとして同席者を特定して申請された飲食費（上記飲食を一部含む。）のうち、下表<sup>11</sup>に掲げたものについては、同席者として鰹坂氏が申請したいずれの人物も鰹坂氏と飲食をした事実を否定している。

	利用日 <sup>12</sup>	支払項目	店名	金額	同席者
1	6/9 夜	打合せ飲食代	Chart House	229.59 米ドル (32,662 円)	甲氏
2	6/11 昼	打合せ飲食代	NOI THAI CUISINE	125.71 米ドル (17,909 円)	丙氏
3	6/11 夜	打合せ飲食代	Wolfgang's Steakhouse	471.04 米ドル (67,109 円)	丙氏、 氏、甲氏 <sup>13</sup>
4	6/12 昼	打合せ飲食代	NOI THAI CUISINE	128.20 米ドル (18,286 円)	氏、 氏 <sup>14</sup>

鰹坂氏は、当委員会に対し、上記飲食代がいずれもS氏との食事に関するものであること

<sup>11</sup> コーポレートカードの利用明細及び鰹坂氏が同席者を記載したレシートに基づく。

<sup>12</sup> いずれも現地時間である。

<sup>13</sup> レシートには「#Party 2」と記載されている。

<sup>14</sup> レシートには「Guest Count: 2」と記載されている。

を認めたが、支払時に個人のクレジットカードと間違えてコーポレートカードを使用してしまったと供述した。しかし、その回数及び最終的には経費精算の対象から除外されなかったことに鑑みれば、かかる供述は信用し難い。

鯨坂氏は、2023年6月10日、甲氏に対し、件名を「リムジン手配<sup>⑧</sup>」として、「火曜日の午前中ホテルから空港までサクラリムジンを手配できますか？フライトは金曜日の私のフライトと一緒です。できれば来た時の運転手が良いですが、日本語がわかる人ならOKです。名前は鯨坂でお願いします。可能ですか？」とのメールを送信し、S氏が帰国するための空港までのリムジンの手配を依頼し、S氏は、6月13日に、手配されたリムジンにて空港まで送迎された。

鯨坂氏は、帰国後、以上のハワイ出張に関し、2023年6月8日から10日について「打合せ等」、同月11日について「関係者打合せ会食」と記載した海外出張報告書を作成し、同年7月3日、自らの決裁印を押印してタムロンに提出している<sup>15</sup>。

もっとも、当該期間において、実際に打合せや関係者での会食等の業務が行われることはなかった。また、コーポレートカードを使用して決済した上記のS氏との飲食店利用については、それぞれ同席者を偽って、秘書をしてコンカーにて社外飲食代として経費登録をさせた<sup>16</sup>。さらに、2023年6月13日にS氏を送迎させた空港までのリムジン代188.48米ドル(26,387円)は一旦TUSが経費負担をし、その後TUSからタムロンに対して当該費用の請求がなされ、タムロンにおいて旅費交通費として処理されている。

鯨坂氏は、当委員会に対し、業務多忙により、2023年6月8日から11日について休暇を取得する<sup>17</sup>(事後的に休暇扱いとする。)ことやリムジン代を経費精算の対象から除外することを秘書に伝えるのを失念していた、また、コーポレートカードを誤って使用した飲食代に関する同席者の記載については、同席者を失念し、適当に記載したとの趣旨で弁明する供述を最後まで貫いた。しかし、鯨坂氏は、自ら出張報告書を決裁し、また秘書に同席者を報告していること、下記第4項で詳述する2018年ドイツ・フランス出張においては、自己とS氏の2名で飲食したMOULIN ROUGEの飲食代等の経費精算方法について相談されるや躊躇なくタムロンにて負担する旨回答したこと等に鑑みれば、いずれの供述も俄かに措信し難い。

---

<sup>15</sup> 鯨坂氏は、2023年6月8日から17日の10日間分につき、海外出張日当を経費申請したことから、タムロンは、当該申請に基づき139,000円を支給している。また、鯨坂氏は、2023年6月8日から17日の9日間分の宿泊費として572,229円をタムロンに経費負担させている

<sup>16</sup> 2023年6月9日のChart Houseでの飲食については、コンカー上「領収書紛失のため添付なし」と登録されている。

<sup>17</sup> 2008年5月29日開催の本部長会議において、税務調査での指摘を受け、川鍋氏より各部門長に対して「海外出張時に有給休暇を取得し、個人的な旅行は避ける事」という指示がなされており(鯨坂氏は海外映像営業本部本部長として同会に出席している。)、本件の場合での休暇取得はかかる通達に反する。

なお、S氏のハワイまでの往復航空券代や2023年6月8日のBeach Houseに係る飲食代をタムロンが負担した事実を証する客観的帳票類は本件調査による限り不見当であった。

## 2. 2020年ラスベガス・ロサンゼルス出張

最終的には新型コロナウイルスの感染拡大により中止になったものの、鯨坂氏は、2020年3月17日から同月21日（日本時間）までの旅程で、特機事業展示会（ISCW）に出席するため、次のとおり、米国ラスベガス及びロサンゼルスに出張する計画を立てていた。結果として、かかる出張が中止されたため、本件事案①に至ってはいないが、その経緯は、大要、次のとおりであり、かかる出張が中止されなければ、本件事案①に至った蓋然性が高い。

鯨坂氏は、甲氏に対し、2020年1月頃、ラスベガス及びロサンゼルスのホテルの予約に関して、「2ベッドルーム」又は「2部屋続きの部屋」を取るよう口頭で指示した。鯨坂氏の指示に従い、甲氏は、同年2月4日、ラスベガスにつき同年3月17日～19日を、ロサンゼルスにつき同月19日～21日を滞在期間として、各ホテルの2ベッドルームを予約した。

鯨坂氏は、2020年1月30日に、「20日の日でユニバーサルスタジオのチケット3枚取れる？」とメールを送信している。甲氏より、1人当たり通常料金199米ドルに150米ドルを追加したVIPエクスペリエンスチケットへのアップグレードの提案を受け、鯨坂氏は、当該チケットを3枚手配するよう甲氏に指示した。その後、甲氏より、チケットの事前購入に際し、入場者の氏名が求められる旨連絡を受け、鯨坂氏はS氏（XXXXXXXXXX）とその友人とされるXXXXXXXXXX氏の氏名を記載した上、「17日はどこかいいレストランを3人で予約お願いしたい」、「20日はLAで前回のメキシコ料理店を3人で予約お願いしたい」と返信している。「前回」とは下記第3項で述べる2019年ラスベガス・ロサンゼルス出張を指すと解されるが、かかる鯨坂氏の指示に従い、甲氏は、同年3月17日にGallagher's Steakhouseを、同月20日にRed O Taste of Mexicoをそれぞれ3名で予約したうえで、その旨を同年2月18日に鯨坂氏に報告している。なお、鯨坂氏は、2月25日、甲氏に対し、「17日会食は一応ありで秘書に連絡下さい」、「17日は取り敢えずXXXXXXXXXXと貴殿との会食としといてください」とメールを送信しており、会食同伴の虚偽申告の口裏合わせを指示したものと考えられる。

鯨坂氏は、当委員会に対し、S氏とその友人1名を自らの部屋に宿泊させ、3名でユニバーサルスタジオ及び食事に行くことを計画していたことを認めているが、ホテル代等をタムロンに負担させるつもりはなかったとの趣旨の弁明をする供述をした。しかし、S氏らと部屋を分けなかったことや、前後の一連の鯨坂氏の旅費交通費の経費処理申請状況に照らすと、タムロンに対して事後的にホテル代の一部を精算から除外してほしい旨を申し出る

とは考え難いことに鑑みれば、かかる供述は俄かに措信し難い。

### 3. 2019年ラスベガス・ロサンゼルス出張

鯨坂氏は、2019年4月9日から同月14日（日本時間）までの旅程で、特機事業展示会（ISCW）に出席するため、米国ラスベガスに出張した。鯨坂氏は、ロサンゼルスには特段の業務上の予定はなかったものの、同年4月12日にラスベガスからロサンゼルスに移動し、ロサンゼルのホテルに宿泊し、翌13日に日本に向けて出発した。この出張においても、鯨坂氏は、ラスベガス及びロサンゼルの各ホテルで、S氏を自らの部屋に宿泊させている。鯨坂氏によれば、鯨坂氏に1日か2日遅れてS氏がラスベガスに到着し、S氏と一緒にロサンゼルスに移動したとのことである。かかる本件事案①に至る経緯は、大要、次のとおりであった。

鯨坂氏は、2019年4月2日、甲氏に対し、「来週LAの件、特にないですが1日のんびりしたいと思います。どこかオススメのレストラン有りますか？他にも何かあればお願いします」とのメールを送信した。甲氏がいくつかの店をピックアップすると、鯨坂氏は「メキシコ料理が良いです」と述べたため、甲氏はメキシコ料理の店「Red O Taste of Mexico」を推薦したところ、鯨坂氏は、同年4月12日19時から2名で予約するよう指示した。また、鯨坂氏は、同月11日のラスベガスについてもお薦めの店を甲氏に尋ね、最終的には、The Palm という店を同日19時から2名で予約するよう指示した。甲氏はいずれについても指示どおりに予約し、鯨坂氏は、両日においてこれらの店で飲食をし、11日のThe Palm（Palm Restaurant Las Vegas）の会計については、鯨坂氏がタムロンから貸与されているコーポレートカードで決済した。

鯨坂氏の経費処理申請に基づきタムロンが経費を負担した当該ラスベガス出張時に鯨坂氏が参加したのものとして同席者を特定して申請された飲食（上記飲食を一部含む。）のうち、下表<sup>18</sup>に掲げたものについては、同席者として鯨坂氏が申請したいずれの人物も鯨坂氏と飲食をした事実を否定しており、また、鯨坂氏においても、いずれもS氏との食事に関するものであることを最終的には認めるに至っている。

	利用日 <sup>19</sup>	支払項目	店名	金額	同席者
1	4/10	打合せ飲食代	CASANOVA	90.00 米ドル (10,217円)	甲氏
2	4/11夜	打合せ飲食代	Palm Restaurant Las Vegas	400.00 米ドル (45,574円)	■■■■氏、■■■■氏

<sup>18</sup> コーポレートカードの利用明細及び鯨坂氏が同席者を記載したレシートに基づく。

<sup>19</sup> いずれも現地時間である。

3	4/12	打合せ飲食代	TST Sugar Factory	100.00 米ドル (11,393 円)	甲氏
---	------	--------	-------------------	--------------------------	----

鯨坂氏は、帰国後、以上のラスベガス出張について、2019年4月11日につき「市内視察」、同月12日につき「ラスベガス⇒ロサンゼルス移動」と記載した海外出張報告書を作成し、同年5月9日、自らの決裁印を押印してタムロンに提出している<sup>20</sup>。もっとも、鯨坂氏は、市内視察にタムロンの役職員を同行させることはなく、また、その結果を共有することもなかった。さらには、鯨坂氏自身、甲氏に対し「来週 LA の件、特にはないですが1日のんびりしたいと思います。」とメールしているとおおり、ロサンゼルスにおいては業務上の予定はなかった。その他、同年4月11日及び12日の鯨坂氏の行動についてタムロンの業務上の必要性を認めるに足る証拠はない。

他方で、鯨坂氏は、コーポレートカードを使用して決済した上記のS氏との飲食店利用については、それぞれ同席者を偽って、秘書及び経理部をして、当時のタムロンの経理システムに社外飲食代として経費登録をしたことは<sup>21</sup>動かしがたい事実として認められる。さらに、鯨坂氏は、2019年4月11日分のラスベガスでの宿泊費614.23米ドル(70,022円)<sup>22</sup>、同月12日分のロサンゼルスでの宿泊費810.60米ドル(92,408円)、同月12日にS氏とともに利用したロサンゼルスにおける空港・ホテル間までのリムジン代310.00米ドル(35,322円)についてもタムロンに経費負担させていることが認められる。

なお、S氏の航空券代や2019年4月12日のRed O Taste of Mexicoに係る飲食代をタムロンが負担したことを証する客観的帳票類は本件調査による限り不見当であった。

#### 4. 2018年ドイツ・フランス出張

鯨坂氏は、ドイツの販売子会社TAMRON Europe GmbH. (以下「TEG」という。)の社長の定年退職パーティーにサプライズで出席することを目的として、2018年12月6日から同月11日(日本時間)までの旅程でドイツ・フランスに出張した(同月8日にドイツからフランスに移動)。この出張においても、鯨坂氏は、S氏と同じ便で移動し、ドイツ及びフランスの各ホテルで、S氏を自らの部屋に宿泊させている。かかる本件事案①に至る経緯は、大要、次のとおりであった。

<sup>20</sup> 鯨坂氏は、2019年4月9日から14日の6日間分につき、海外出張日当を経費申請したことから、タムロンは、当該経費申請に基づき67,452円を支給している。

<sup>21</sup> 2019年4月12日のTST Sugar Factoryでの飲食については当該システム上「領収書紛失のため添付なし」と記載されている。

<sup>22</sup> 鯨坂氏以外の同行者は2019年4月11日に帰路に就いており、同日のラスベガスでの宿泊についてはS氏と同泊するためのものであったと合理的に推認できることからすると、同日のラスベガスでの宿泊についても業務上の必要性は認められない。

鯨坂氏の経費処理申請に基づきタムロンが経費を負担した当該ドイツ・フランス出張時に鯨坂氏が参加したものとして同席者を特定して申請された飲食費（上記飲食を一部含む。）のうち、下表<sup>23</sup>に掲げたものについては、同席者として鯨坂氏が申請したいずれの人物も、フランスの販売子会社である TAMRON France EURL.（以下「TMF」という。）の■■■■である乙氏（以下「乙氏」という。）を除き、鯨坂氏と飲食をした事実を否定している。また、乙氏も、No3.及びNo.4については鯨坂氏とS氏が飲食したことは認めつつも、当該飲食に自分が同席していたかどうかについては記憶がない、また、No.5については鯨坂氏、S氏及び乙氏の3名で飲食をした旨述べている。さらに、鯨坂氏においても、No.1からNo.7の飲食のすべてについて、S氏と共に飲食したことを最終的には認めるに至っている。しかしながら、No.5については乙氏が同席した事実が認められ、No.3及びNo.4についても乙氏が同席した可能性がある以上、No.3～No.5については業務関連性を完全には否定できない。

	利用日 <sup>24</sup>	支払項目	店名	金額	同席者
1	12/6	打合せ飲食代	KUNIBERT DER FIESE	56.50 ユーロ (7,389円)	TEG ■■■氏
2	12/7	打合せ飲食代	Hyatt Regency Cologne	61.40 ユーロ (8,030円)	TEG ■■■氏
3	12/8 朝	打合せ飲食代	CHAMPS ELYSEES PLAZA	188.00 ユーロ (24,636円)	乙氏
4	12/8	打合せ飲食代	CHAMPS ELYSEES PLAZA	201.00 ユーロ (26,340円)	乙氏
5	12/8	打合せ飲食代	EMTAK	202.00 ユーロ (26,418円)	TMF ■■■ 氏、乙氏
6	12/9	打合せ飲食代	CAFÉ MARLY	140.00 ユーロ (18,346円)	乙氏
7	12/9 夜	打合せ飲食代	MOULIN ROUGE	846.00 ユーロ (108,288円)	乙氏

上記ドイツ・フランス出張に先立ち、鯨坂氏は、乙氏に対し、2018年12月9日のMOULIN ROUGEの予約や同日に利用するリムジンの手配を指示している。乙氏によれば、同年12月8日及び9日に乙氏が鯨坂氏と会うことは予定されていなかったが、その当時、フランスで激化していた黄色いベスト運動の影響を受け、急遽、同月8日に空港まで鯨坂氏を迎えに行くこととなって同日に空港に赴いた際に、S氏が鯨坂氏と同行していることを空港で初めて認識したとのことである。

<sup>23</sup> コーポレートカードの利用明細、鯨坂氏が同席者を記載したレシート及び鯨坂氏が秘書をして同席者を記載させた予約確認の明細（No.7のみ）に基づく。

<sup>24</sup> いずれも現地時間である。



また、同年 12 月 8 日当時の緊迫した状況下ではホテルからの外出が困難だったため、鰺坂氏、S 氏及び乙氏は夕食時にのみ外出し、EMTAK にて飲食をしたとのことである。乙氏は、鰺坂氏らと同じホテルに一泊したが、翌 9 日に帰宅したため、同日は鰺坂氏らと行動を共にしていない。

乙氏は、個人で前払いしていた MOULIN ROUGE の飲食代等の経費精算の取扱いに関し、鰺坂氏の帰国後である同年 12 月 13 日に、鰺坂氏を CC としつつ、当時の秘書室長であった A 氏に対し、かかる経費の精算方法をどうすべきかメールで相談している。これに対し、鰺坂氏は、「TMF で清算し本社社長室あてに DN を送ってください。（貴殿は TMF からもらってください）」、「今回の TEG へのサプライズ出張は正式出張です」と返信をしている。

鰺坂氏は、2018 年 12 月 13 日、以上のドイツ・フランス出張について、同月 8 日及び 9 日について「市場視察他」と記載した海外出張報告書を作成し、自らの決裁印を押印してタムロンに提出している<sup>25</sup>。もっとも、当該期間においては、主にホテルでの滞在や観光をしていたに過ぎず、同月 8 日に鰺坂氏に同行した乙氏が市場視察その他業務を行ったことを窺わせる供述を一切していないことに加え、翌 9 日については乙氏すらも同行させず、かつ、両日についての市場視察その他業務実施の結果が共有された形跡が本件調査による限り聊かも認められない一方で、同月 8 日及び 9 日の鰺坂氏の行動についてタムロンの業務上の必要性を認めるに足る証拠はない。

他方で、上記の S 氏との飲食店利用については、それぞれ同席者を偽って、秘書及び経理部をして当時のタムロンの経理システムに社外飲食代として経費登録をさせていることは動かしがたい事実として認められる。さらに、コーポレートカードで決済されていない MOULIN ROUGE での飲食代 846.00 ユーロ（108,288 円）及び 12 月 9 日に利用したリムジン代 604.00 ユーロ（77,312 円）は、一旦 TMF が経費負担をし、その後 TMF から親会社である TEG に対して、また TEG からタムロンに対して当該費用の請求がなされ、タムロンにおいて打合せ飲食代又は旅費交通費として経費処理されて最終的に負担させられていることが認められる。

なお、ドイツ・フランス出張中の S 氏分の航空券代をタムロンが負担したことを証する客観的帳票類は本件調査による限り不見当であった。

---

<sup>25</sup> 鰺坂氏は、2018 年 12 月 6 日から 11 日の 6 日間分につき、海外出張日当を経費申請したことから、タムロンは、68,400 円を支給している。

## 5. 2017年バンコク出張

鯨坂氏は、2017年9月15日から同月17日（日本時間）までの旅程で、丙<sup>26</sup>（以下「丙氏」という。当時は、<sup>26</sup>であった。）の結婚式に出席することを目的として、バンコクに出張した。丙氏の妻がタイ人であることからバンコクが結婚式会場となっており、タイにタムロンの支社は存在しない。かかる本件事案①に至る経緯は、大要、次のとおりであった。

2017年5月頃、鯨坂氏は、目をかけていた丙氏から結婚とバンコクでの結婚式開催の報告を受け、その場でバンコクでの結婚式に出席する旨申し出たため、丙氏は鯨坂氏を結婚式に招待した（なお、鯨坂氏のスピーチが予定されていた訳ではなく、主賓としての招待でもない。）。後日、丙氏は、鯨坂氏とS氏が同席する飲食の場で、鯨坂氏より、S氏、その家族及び友人家族の7名（本項において、以下「S氏一行」という。）をバンコクに連れていきたいと言われ、S氏一行を結婚式に招待することを了承した。同年8月頃、丙氏は、飲食の場で、S氏より、バンコクからプーケットに行きたいと直接言われたため、連絡先を交換し、S氏とのやり取りを経て、S氏一行のバンコク及びプーケットでのホテル、バンコク・プーケット間の航空券等を手配した。S氏一行に関する手配を行った理由について、丙氏によれば、当時S氏とは親しい関係ではなかったが、鯨坂氏とS氏は恋人に近いような関係にあるという認識の下、面倒を見た方が良いと考えたからとのことである。

鯨坂氏とS氏一行は、2017年9月15日にバンコク入りをし、同日の夕食をSAVOEYにて丙氏とその妻と共にしている。翌16日の結婚式当日、鯨坂氏とS氏一行は、午前中の挙式に出席したものの、午後の披露宴については、丙氏に挨拶をすることなく途中退席し、BAAN KHANITHA BY THE RIVERにて夕食を共にしている。鯨坂氏は、これらの飲食店での会計に際し、タムロンから貸与されているコーポレートカードで決済した。

鯨坂氏は、帰国後、以上のバンコク出張について、2017年9月15日を「市場視察」、翌16日を「社員結婚式出席」と記載した海外出張報告書を同月19日付で作成し、タムロンに提出している<sup>26</sup>。また、コーポレートカードを使用して決済した同月15日のSAVOEYの飲食代13,747バーツ（47,105円）については同席者を丙氏、その妻及び丙氏の両親と、翌16日のBAAN KHANITHA BY THE RIVERの飲食代15,118.57バーツ（51,805円）については同席者を丙氏、その両親、丙氏の妻及びその母親と偽って、秘書及び経理部をして、当時のタムロンの経理システムに社外飲食代として経費登録をさせた。さらに、鯨坂氏は、これらの費用の他、お土産代として24,700円、宿泊費として10,446.96バーツ（35,797円）、鯨坂氏の航空券代として221,700円をタムロンに経費負担させている。

<sup>26</sup> 鯨坂氏は、2017年9月15日から17日の3日間分につき、海外出張日当を経費申請し、33,366円が支給されている。

鯨坂氏によれば、2017年9月15日はバンコクのカメラ屋を半日以上かけて市場視察したとのことである。しかし、出張予定表によれば鯨坂氏は同日15時40分にバンコク着のフライトでバンコク入りしており、同日に半日以上かけて市場視察したとの供述は信用し難いこと、バンコクにタムロンの支社はなく、市場視察の必要性は特に認められないことや、鯨坂氏が丙氏以外の社員の結婚式に出席したことが皆無であることに鑑みれば、全体として業務上の必要性がある出張とは認められない。

なお、S氏一行の日本・バンコク間及びバンコク・プーケット間の往復航空券代をタムロンが負担したことを証する客観的帳票類は本件調査による限り不見当であった。

## 6. 中国出張

鯨坂氏によれば、2016年頃に上海出張で、また、2017年か2018年頃に深圳出張で、S氏と現地で落ち合ったことがあるとのことである。具体的には、いずれの出張についても、S氏がその友人数名と旅行している際に、鯨坂氏が現地で合流したに過ぎず、鯨坂氏のホテルに同宿したことはないとのことである。また、鯨坂氏は、S氏とその友人数名のために、取引先である[ ]に依頼し、その関係者をしてS氏らの接待をさせたとのことである。さらに、鯨坂氏によれば、少なくとも1回、[ ]の社長との飲食にS氏を同席させたことがあるとのことであるが、タムロンにその飲食代を負担させたかについては記憶がないとのことである。

以上の中国出張に関し、S氏分の航空券代及びS氏が同席した飲食代をタムロンが負担したことを証する客観的帳票類は本件調査による限り不見当であった。

## 7. 小括

以上のとおり、鯨坂氏は、タムロンとは無関係の部外者であるS氏のために、リムジンを手配し、S氏を同宿させる等しており、これに要した費用をタムロンに負担させたことは、「①会社の利益を図る目的でない場合や自己又は第三者の利益を図る目的である場合」にあたり、経営判断の原則の適用が除外される。

また、出張先でのS氏との飲食や、出張先でS氏と会うための前泊、延泊に業務関連性がないことも明らかである。したがって、これらのS氏との飲食費や日当をタムロンに負担させたことは、「①会社の利益を図る目的でない場合や自己又は第三者の利益を図る目的である場合」に該当するものであって経営判断の原則の適用が除外される。

したがって、これらの費用をタムロンに負担させたことは、取締役としての善管注意義務に違反し、鯨坂氏は、これによりタムロンに生じた損害を賠償する責任を負う。

なお、本件調査による限り、他の役員が本件事案①を認識していたと認める客観証拠は不見当である。

## 第七部 本件事案②（社内飲食）について

### 1. タムロンにおける交際費等の位置づけ

#### 1.1 交際費等の勘定科目

タムロンの勘定科目内規においては、交際費、交際費（社外飲食）、会議費は、それぞれ以下のとおり定義されている。

交際費とは、得意先や仕入先などの会社関係者に対して、営業上の必要のために行う接待及び交際に要した費用をいう。例として、ゴルフ接待に係わる一切の費用、贈答品などが挙げられている。

交際費（社外飲食）とは、得意先や仕入先などの会社関係者に対して、営業上の必要のために行う接待飲食費をいう。例として、料亭、クラブ等での接待飲食代が挙げられている。

会議費とは、社内又は通常会議を行う場所で開催される各種会議に要する費用をいう。例として、取引先との打ち合わせ時の飲食代、会議時の食事、お茶代が挙げられている。但し、飲食代1人当たり5,001円以上の場合は「交際費」で処理する旨が注記されている。

以上の勘定科目内規からは明らかではないものの、タムロンにおいては、タムロンの社内関係者のみでの飲食（以下「社内飲食」という。）について会社が経費負担することは従前から認められていた。社内飲食は「交際費」として計上される（但し、海外子会社の役員との飲食については、交際費（社外飲食）として計上される運用となっている。）。

なお、社内飲食は税務上損金算入されないが、社外飲食についてはその50%が損金算入され、会議費は全額損金算入される。

## 1.2 接待・交際費に係る決裁権限

また、前記第二部第3項にて指摘したとおり、タムロンにおいては、その職務権限規定上、「接待・交際費」の決裁権限は、以下のとおり付与されている。

総額 40 万円以上	社長
総額 40 万円未満	取締役
総額 20 万円未満	執行役員
総額 5 万円未満	執行役員でない HB、CM、KJ、S・B

社内飲食に係る支出の決裁が上記の「接待・交際費」に該当するかは必ずしも自明ではないが、社内飲食についても上記の「接待・交際費」に関する規定が準用されて運用されてきたとのことである。但し、タムロンにおいて役員室における社内飲食費の決裁については個人によって解釈が異なっており、大勢がそのすべてが金額如何にかかわらず社長決裁であると認識しているものの、上記の「接待・交際費」に照らし、各取締役は総額 40 万円以内であれば社長の承認は不要であると認識している者も確認された。

## 1.3 社内飲食費に関する経営判断原則

タムロンにおいては、取引先の接待・交際に関して、金額の目安や上限等に関するルールは存在していなかった。同様に、いかなる場合に社内飲食費を会社が経費負担することができるのか、また、経費負担することができるとして、その概ねの金額の目安や上限額等に関するルールは全く制定されていなかった。

社内飲食費について会社に経費負担させることは直ちに法令に違反するものではなく、基本的には経営判断の原則が適用されるべき事柄の問題として決裁権者である取締役の裁量の問題である。但し、前記第三部第 1.1.2 項にて指摘したとおり、「①会社の利益を図る目的でない場合や自己又は第三者の利益を図る目的である場合」又は「②利益相反性のある取引の場合」に該当するなどして客観的にも業務との関連性が認められないものについてまで会社に経費負担させることは、経営判断の原則の適用が除外され、又は、そうでなくても取締役の裁量権を逸脱したものとして、善管注意義務に違反する可能性がある。

## 2. タムロンにおける交際費の使用状況

### 2.1 タムロンにおける交際費及び交際費（社外飲食）の使用状況

タムロンにおける 2015 年<sup>27</sup>以降の①役員室、②役員室以外及び③全社の交際費及び交際費（社外飲食）の計上額はそれぞれ以下のとおりである（但し、2023 年は 1 月から 9 月までの累計金額である。）。以降、金額単位は百万円とし、小数点第 2 位四捨五入とする。消費税等は含まない。

部門	科目	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	計
役員室	交際費	59.3	81.9	90.3	74.5	56.7	23.6	17.7	35.4	20.9	460.3
	交際費（社外飲食）	46.5	31.9	35.6	36.4	38.4	8.5	2.5	7.0	17.5	224.2
	計	105.8	113.8	125.9	110.8	95.1	32.2	20.3	42.4	38.4	684.5
役員室を除く	交際費	12.5	8.3	6.1	5.3	4.1	7.5	1.3	4.0	2.0	51.2
	交際費（社外飲食）	10.4	5.4	6.0	6.7	7.9	1.1	0.5	2.4	6.2	46.6
	計	22.9	13.7	12.1	12.0	12.0	8.6	1.8	6.4	8.2	97.8
合計(全社)	交際費	71.9	90.2	96.4	79.8	60.8	31.2	19.0	39.4	22.9	511.5
	交際費（社外飲食）	56.8	37.3	41.6	43.1	46.3	9.6	3.1	9.3	23.7	270.8
	総計	128.7	127.5	138.0	122.8	107.1	40.8	22.1	48.7	46.6	782.3

交際費・交際費（社外飲食）のいずれについても、タムロン全体に占める役員室の使用割合は著しく高い。

役員室における交際費に計上される社内飲食費（但し、上記第 1.1 項に詳述したとおり、海外子会社の役職員との会食は交際費（社外交際費）に計上される。）については、慣例として、①月 1 回の取締役会開催日における常勤役員の会食、②株主総会終了後の全役員での昼食、③年 2 回（従前は年 4 回）の海外子会社役員来日時における会食、④年 1 回の年間計画発表日における会食、などの定例的な会食に支出されるほか、元社長である小野氏が社内でのコミュニケーションを重視したこともあって、取締役が少数の部下を誘って慰労目的あるいは社内コミュニケーションを円滑にする目的での会食に費用支出することが多かった模様である。

会社関係者に対するヒアリングによれば、タムロンにおいては、従前は役員室に限らず、全社的に社内飲食費の計上が多かったようであるが、経理部門から社内飲食費の計上が多すぎる部門に対しては何のための飲食かの問い合わせをするうちに、回数・金額が減少していった結果、近時は、役員以外の本部長クラスが会社経費で社内飲食をするケースは減っているとのことである。

<sup>27</sup> タムロンにおいて、交際費と交際費（社外飲食）を区分して管理するようになったのは 2015 年以降のことであり、2014 年以前については容易にデータを取得することが困難であったため、ここでは 2015 年以降の期間に限ってデータを示すこととした。

他方で、タムロン役員に対しては、経理部門が指摘できなかったが故に、社内飲食費、ひいては交際費が依然として多額計上されてきており、しかも、それが監査計画・内部監査計画の項目から役員室経費が除外されていたが故に、そのまま放置されてきている。以下、その実態を示すものとして当委員会が本件調査において把握した数値状況を概説する。

## 2.2 役員別の交際費使用状況

本件調査の過程で交際費の使用に不適切な点が認められた鰹坂氏、大塚氏、小野氏及び川鍋氏に加え、基準日時点におけるタムロンの業務執行取締役の2013年以降（それ以降に取締役になった者については取締役就任以降）の交際費（上記第1.1項にて詳述したとおり、海外子会社役員との会食を除く社内飲食費は当該交際費に計上されており、「交際費（社外飲食）」を含まない。）の使用金額・件数は、以下のとおりである。なお、集計にあたっては、複数の取締役が参加している飲食費については、一番役位の高い者に振り分けている。

金額単位：百万円

役員名		2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	計
小野	金額	45.6	57.1	40.4	38.0	46.1	9.0						236.2
	件数	381	444	332	311	377	62						1907
鰹坂	金額	7.2	5.8	5.7	18.0	31.2	42.7	39.1	17.3	16.0	30.6	19.6	233.2
	件数	166	157	91	207	263	311	266	201	113	164	115	2054
川鍋	金額	0.6	1.6	1.6	1.2	0.9	4.1	5.7	2.2	0.1			18.0
	件数	13	42	21	19	26	69	81	27	1			299
大塚	金額				0.1	0.1	0.3	1.0	0.5	0.2	0.3		2.6
	件数				2	3	8	23	14	3	8		61
桜庭	金額		1.9	1.5	0.7	1.1	0.5	0.8	0.2	0.1	0.1	0.1	6.9
	件数		36	37	19	11	14	17	3	1	1	2	141
張	金額				0.1	0.1	0.2	0.1			0.2	0.0	0.6
	件数				2	3	4	1			8	2	20
大谷	金額							0.1	0.1			0.1	0.3
	件数							4	2			3	9
岡安	金額							0.1	0.1		0.1	0.0	0.3
	件数							2	1		3	2	8

以上のとおり、役員別にみると、社長であった鰹坂氏や小野氏の交際費の金額は突出して大きい。上記にみた定期的な会合後の会食費は主宰者たる鰹坂氏や小野氏の交際費に計上されているという事情もあるが、鰹坂氏及び小野氏は、任意に社内の者と少人数で行う会食や会食といいい難い単独で利用する飲食にも多く費やしている。以下では本件対象者のうち、まず、鰹坂氏による社内飲食費の使用状況について検討する。

### 3. 鯨坂氏による社内飲食費の使用実態

#### 3.1 鯨坂氏の社内飲食費使用状況

下表は、鯨坂氏の交際費及び交際費（社外飲食）の使用状況である。タムロンでは、上記第 1.1 項にて詳述したとおり、社内飲食費は交際費に計上されるが、海外子会社の役員との会食は交際費（社外飲食）に計上されるほか、鯨坂氏は S 氏が同席した飲食について、領収書又はクレジットカード利用明細には、あたかも取引先であるかのように同席者を「S' 氏 (X' 社)」などと記載しており、秘書室はかかる記載の飲食については、交際費（社外飲食）として計上していた。

年度	金額単位：百万円					
	交際費		交際費（社外飲食）		合計	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
2013年	166	7.2			166	7.2
2014年	157	5.8			157	5.8
2015年	91	5.7	47	2.3	138	8.0
2016年	207	18.0	104	10.5	311	28.5
2017年	263	31.2	156	21.9	419	53.1
2018年	311	42.7	144	21.0	455	63.7
2019年	266	39.1	180	23.3	446	62.3
2020年	201	17.3	94	5.1	295	22.4
2021年	113	16.0	48	2.2	161	18.2
2022年	164	30.6	49	3.8	213	34.3
2023年	115	19.6	43	4.6	158	24.2
合計	2,054	233.2	865	94.6	2,919	327.7

上述のとおり、鯨坂氏が使用した社内飲食費の中には、定例的な会合後の参加メンバー間の会食や部下を慰労する目的や社内コミュニケーションの円滑化を図る目的で S 氏関連店以外での少人数での会食などが含まれており、これらについてはその頻度・回数、1 回当たりの 1 人当たり金額などの問題は検討課題としてあり得るものの、これらについて会社に経費負担させるかについては、経営判断の原則が適用されるべき事柄の問題であり、著しく不合理と認められない限りは、会社法上許容される。本件調査においては、これらについて著しく不合理と判断されるような事情を基礎づける客観的証拠は不相当であった。

これに対し、その利用状況から特に慎重に検討すべきものとしての、S 氏が関係するク



ラブ Y、ラウンジ X 及び Z 店における飲食が挙げられる。2013 年から 2023 年 7 月までの鯨坂氏によるクラブ Y、ラウンジ X、Z 店の利用実績は下表のクラブ Y、ラウンジ X、Z 店及び合計列のとおりである。これらの件数・金額には交際費（社外飲食）に計上されているものもある（合計の右列「内、社外飲食」）が、そのうち純粋な取引先接待に用いられたものはわずかである。

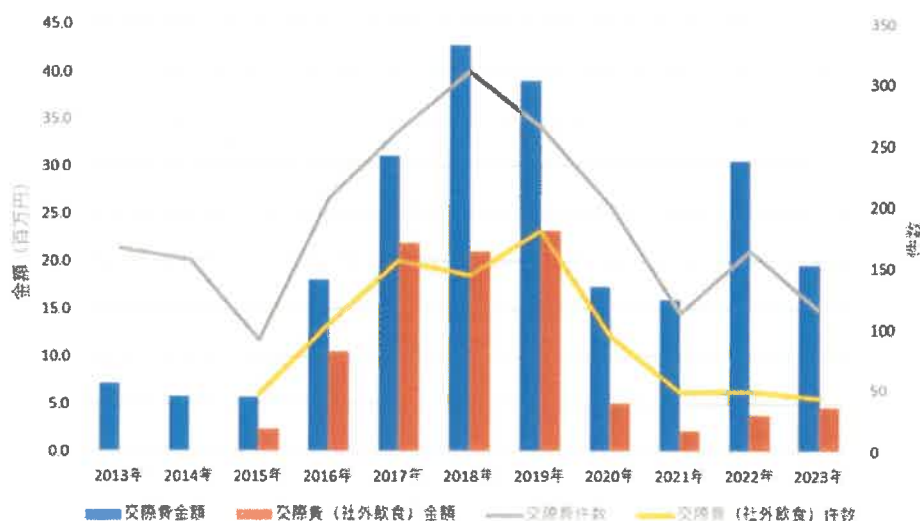
金額単位：百万円										
	クラブ Y		ラウンジ X		Z 店		合計		内、社外飲食	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
2013年			105	5.7			105	5.7		
2014年			59	4.2			59	4.2		
2015年			44	4.5			44	4.5	2	0.2
2016年	72	11.9	64	4.9			136	16.7	20	3.2
2017年	132	27.8	45	4.6			177	32.4	34	8.2
2018年	107	24.1	67	13.5			174	37.6	28	8.1
2019年	103	20.0	59	15.3			162	35.3	22	6.9
2020年	66	7.5	45	7.9	117	3.3	228	18.7	72	3.1
2021年	9	1.7	55	12.0	58	1.6	122	15.4	39	1.0
2022年	18	4.5	104	22.4	23	0.6	145	27.6	17	0.5
2023年	6	0.8	60	14.4	19	0.8	85	16.1	9	0.4
総計	513	98.3	707	109.5	217	6.4	1,437	214.2	243	31.7

2013 年以降の鯨坂氏の交際費及び交際費（社外飲食）の利用件数・金額の各合計が 2,919 回、約 327 百万円であるところ、鯨坂氏によるラウンジ X、クラブ Y 及び Z 店の利用件数・金額の合計は 1,437 回・約 214 百万円にも上り、同氏利用の交際費及び交際費（社外飲食）の件数にしておよそ 50%、金額にしておよそ 65%となっている。

このように鯨坂氏の交際費・交際費（社外飲食）に占めるクラブ Y、ラウンジ X 及び Z 店の占める割合が極めて高いのは、前記第五部第 2 項乃至第 4 項において詳述したとおり、いずれの店舗にも S 氏が関与しているからであると推察される。実際、鯨坂氏とこれらの店舗での飲食に同席した者の中には、鯨坂氏によるこれらの店舗利用が多い理由をそのように推測する者も少なくない人数存在した。

さらにいえば、下グラフのとおり、2020 年のコロナ禍以降、鯨坂氏の交際費（社外飲食）は件数・金額ともに著しく減少し、2023 年現在も減少したままであるが、交際費は 2020 年、2021 年と減少しているものの、交際費（社外飲食）ほどは減っておらず、また、2022 年、2023 年には既に回復傾向にある。

鯨坂氏が計上した交際費と交際費（社外飲食）の推移



これは、鯨坂氏が新型コロナウイルス感染拡大による行動制限下であっても可能な限り、タムロン社内の者を誘ってクラブ Y、ラウンジ X 及び Z 店を利用するように努めていたからに他ならず、これを覆すに足る証拠はない。鯨坂氏のメールには、新型コロナウイルス感染拡大による行動制限下において、大塚氏に対して、16 時 30 分にクラブ Y に集合と呼びかけるメールが相当数見られる。鯨坂氏は、この点について、新型コロナウイルス感染拡大による行動制限下においては店を遅くまで開けられないため早めに飲食して帰るようにしていたためであるが、重要な拠点のため簡単に潰れてもらっては困るため店を応援する目的もあったと述べている。

### 3.2 S 氏関連店での飲食の実態

ヒアリングによれば、鯨坂氏が主宰する S 氏関連店における社内飲食の実態について以下のとおり認められる。

- (1) 基本的には、親睦を深めることと、コミュニケーションをとること、あるいは何らかの業務の打上げ目的が多く、会議目的ではなかった。社内関係者で集まる以上、多少仕事の話になることもあるが、業務に関する難しい話や対外的な話はしなかった。明確な業務上のテーマを告げられて話をするのはゼロではないがほとんどなく、業務上の必要性を感じて参加する社員はいなかった。鯨坂氏自身も、S 氏関連店はいずれもオープンスペースであって個室はないこともあって、敢えて仕事の話はしないようにしていたと述べている。
- (2) 鯨坂氏は、大塚氏は酒好きで会食のアレンジも得意で皆を和ませてくれるので、大塚氏を会食の幹事と位置付けており、大塚氏に誘うメンバーを指示し、あるいは大塚氏に一任して、メンバーを集めていた。メンバーはある程度固定されていた。■

の部長が多い。

- (3) S氏関連店に連れていかれるのが多いのは、S氏が働いているから、鯨坂氏がS氏に会いたいから、鯨坂氏がクラブYやラウンジXにお金を落としに行っていると社員は考えている。
- (4) S氏関連店のどこに行くかは鯨坂氏が決めており、予約も鯨坂氏自らが行う。
- (5) Z店には少なくとも週に1度の頻度で利用し、17時半～19時半くらいまで滞在してから、二次会としてクラブYかラウンジXに行き、1時間半から2時間くらい滞在することが多かった。社員の終業時刻は17時20分とされているところ、17時半の集合時間に間に合わせるため、終業時刻より前に退社して参加する者もいた。
- (6) Z店、ラウンジX及びクラブYのいずれの店においても、鯨坂氏の隣には必ずS氏が座っている。Z店においては、S氏は経営者であるため厨房と鯨坂氏のテーブルを行ったり来たりして、仕事をしながら鯨坂氏の接待もしている。
- (7) ラウンジXやクラブYはハウスボトル飲み放題であるにもかかわらず、料金が高額になっているのは、ホステスにねだられて鯨坂氏が飲み放題メニュー以外の酒（シャンパン、ワイン等）を注文しているからである。社員がシャンパンやワインを自ら飲みたいと申し出ることはない。
- (8) ラウンジXのホームページによれば、1名あたり60分5,000円でハウスボトル（ウイスキー・焼酎）飲み放題、カラオケ歌い放題とのことである。他方、ラウンジXの会計票（利用明細）には、1人当たりのテーブルチャージが、鯨坂氏と大塚氏については各人17,000円、その他の役職員については10,000円として計算されているように読めるものが多数存在する（一例として、鯨坂氏と大塚氏を含む7名での飲食では、7人分のテーブルチャージにつき、金額欄には「17,000」「17,000」「50,000」と記載されている。）。鯨坂氏らの利用にあたっては、ホームページ記載の当該料金体系が適用されていたかは疑わしい。
- (9) 鯨坂氏はクラブYやラウンジXで専らスタッフのためにZ店などにデリバリーで高頻度で20人前にも上る出前料理を注文し、それによりZ店などがクラブYやラウンジXに請求する金額の2倍の料金がクラブYやラウンジXの請求書に加算される。
- (10) 鯨坂氏がクラブYやラウンジXに行くと、基本的には、シャンパン（2～3本）、フルーツ、料理（ないときもある）が注文されるのが実態（最終判断は鯨坂氏が行うが、店側もそれを所与の前提として準備している。）。鯨坂氏は、シャンパンが4～5本目になると注文を止めることはあったが、基本的にはホステスからのおねだりに応じていた。
- (11) Z店においては、適量以上を注文するため、食べきれず結構な量を残してしまうこともままあった。
- (12) クラブYやラウンジXでの飲食においては、鯨坂氏は他の社員に先立って帰宅することが多かったが、その際にS氏も一緒に席を立ち、鯨坂氏とともに帰宅することが常であった。

(13) 鯨坂氏は、クラブ Y やラウンジ X で、前々から知っているホステスなら、そのホステスの誕生日をだいたい祝って、お祝いのワインや料理などを特に多く注文し、常ならぬ金額をタムロンが請求されている。

前記第三部第 1.1.1 項にて指摘したとおり、社内関係者の飲食費を会社に経費負担させるか否かは基本的には経営判断の原則が適用されるべき事柄の問題であって、鯨坂氏の裁量に委ねられる。しかし、クラブ Y、ラウンジ X 及び Z 店での飲食については、社内関係者との飲食に用いられている場合であっても、その参加メンバー、頻度、使用金額、使用実態からすれば、その実態は、鯨坂氏が S 氏と会い、S 氏との時間を楽しむために設定されているものが相当数を占めると考えられる。

また、慰労・親睦目的での社内関係者との飲食費を会社が経費負担することには業務効率向上などの目的から一定の合理性が認められるとしても、特にクラブ Y やラウンジ X においては、鯨坂氏の個人負担ではなく会社にて経費負担することが適切であるか否かを全く検討することなく、既に食事を済ませてきた社内関係者には不要な料理や、シャンパン 2~3 本を、毎回のように鯨坂氏が説明する「女の子にねだられたから」という理由で注文をし、剩え、不必要に多くのホステスの指名料までもが、会社にて経費負担させられていることなど、その内容の問題として相当性を欠くものが多い。

以上から、S 氏関連店での飲食費を会社経費負担としたことは、直ちに取締役の経営判断の裁量を逸脱していると言えないとしても、その利用偏向により利用回数が多数に及んだこと、その利用態様により利用金額が不必要に多額に及んだこと、その利用内容の明細を全く確認しなかったことなどについて、S 氏と鯨坂氏の関係を合わせて鑑みれば、著しく不適切であったと言わざるを得ない点がある。

#### 4. 鯨坂氏の単独飲食費の会社経費負担

本件調査の結果、鯨坂氏は社内飲食と称して、自己が単独で飲食店で飲食した費用をタムロンに経費負担させていることが判明した。その年度別の件数・金額は以下のとおりである。

	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	総計
年度												
件数	72	28	4	46	45	39	26	17	3	26	10	316
金額	2.6	1.1	0.2	2.9	4.6	5.2	2.9	1.6	0.2	3.8	1.0	26.1

鯨坂氏による単独での飲食は、Z 店、クラブ Y 及びラウンジ X のいずれかで行われており、それらの 1 回あたりの利用金額は Z 店では約 12,000 円から約 36,000 円、クラブ Y では約 70,000 円から約 200,000 円、ラウンジ X では約 20,000 円から約 260,000 円にわたるものであった。

本件調査においては、ラウンジ X 及びクラブ Y については、タムロンにおいて大塚氏が保管していた 2022 年夏以降の会計票（利用明細）を入手することができたが、大塚氏によればそれ以前の両店の会計票（利用明細）はそもそもタムロン宛てに送付されていなかったため、2022 年夏より前の両店における利用態様を客観的帳票類から把握することができなかった。もっとも、鯨坂氏によれば、2022 年夏以降の利用態様とそれ以前（但し鯨坂氏が社長に就任して以降）の利用態様は変わらないとのことであった。そこで、鯨坂氏によるラウンジ X 及びクラブ Y の利用実態を窺わせるものとして、本件調査において入手できたラウンジ X 及びクラブ Y の 2022 年夏以降の会計票（利用明細）に基づき、以下に、その利用態様をいくつか紹介する。

- ① 2022 年 6 月 27 日クラブ Y…同伴 20,000 円、ワイン 2 本 90,000 円、フルーツ 10,000 円等合計 128,000 円
- ② 2022 年 8 月 25 日ラウンジ X (19 時入店)・・・テーブルチャージ 17,000 円、モエ・シャンドン（シャンパン）1 本 45,000 円、指名料 2,000 円、料理 10 人前 20,000 円等合計 91,000 円
- ③ 2022 年 9 月 1 日ラウンジ X (17 時入店)・・・テーブルチャージ 17,000 円、ビール 6 本 6,000 円、モエ・シャンドン 3 本 135,000 円、フルーツ 10,000 円、料理 20 人前 40,000 円、指名料 3 人分 6,000 円等合計 218,000 円
- ④ 2022 年 11 月 24 日ラウンジ X (17 時入店)・・・テーブルチャージ 17,000 円、モエ・シャンドン 3 本 135,000 円、フルーツ 10,000 円、料理 20 人前 40,000 円、指名料 3 人分 6,000 円等合計 215,000 円
- ⑤ 2023 年 1 月 12 日ラウンジ X (19 時入店)・・・テーブルチャージ 17,000 円、モエ・シャンドン 3 本 135,000 円、ワイン 2 本 30,000 円、料理 20 人前 40,000 円、フルーツ 10,000 円、指名料 4 人分 8,000 円等合計 198,000 円

鯨坂氏は、小野氏が社長在任時（2016 年 3 月まで）においても、小野氏の承認の下、ラウンジ X において単独での飲食を行っているが、その際の利用金額はほとんどが 1 回当たり 5 万円未満となっている。この点について、鯨坂氏は、小野氏から利用上限額を示されたことはなく、5 万円未満に収める意識もなかったが、あまり使わないようにしていたとのことである。

ところで、鯨坂氏は、利用額が高額になったときに一度だけ、小野氏から呼び出されて、社長じゃないのだから使いすぎるなど言われたことがあったと述べる。これを受けてか、鯨坂氏は、2016 年 1 月 5 日に、当時、ラウンジ X の請求書の取り纏め役を担っていた川鍋氏に対して、件名「X」として「1 月 4 日ひとりで使用。誕生日でちょっと使いました。（モエ 2 本）うまく処理よろしくお願いします。社長にも会いました」とのメールを送信している。そして、この時に川鍋氏が作成したラウンジ X の請求書詳細では、1 月 4 日に

鯨坂氏が単独で 70,200 円利用したことになっている。上記②の利用実態に示したとおり、ラウンジ X において、モエ・シャンドン（シャンパン）1 本 45,000 円であるから、これを 2 本入れた場合はそれだけで 90,000 円となり、その会計は 10 万円を超えることが確実であるはずであるところ、鯨坂氏も川鍋氏も、これは、おそらく川鍋氏がラウンジ X に掛合って、2016 年 1 月 4 日の実際の利用額の一部を他に利用した日に付け替えたのだと思うと認めている。

鯨坂氏は、タムロンにおいて単独飲食に関するルールは存在しないものの、社長就任の際に、小野氏から、交際費は接待や部下の慰労のために使うほか、社長はストレスも大きく 1 人で考えることもあるため、1 人でも使ってよい、その部分については必要経費であるという引継ぎがあった旨を述べ、当該引継事項がルールの 1 つであると認識し、以後、それに従っていたと述べる。

しかし、飲食店を単独で利用するのは誰とも「交際」しておらず、得意先や仕入先などの会社関係者に対して、営業上の必要のために行う接待及び交際に要した費用という「交際費」の定義にも、得意先や仕入先などの会社関係者に対して営業上の必要のために行う接待飲食費という「交際費（社外飲食）」の定義にも該当しないのは一般常識に照らしても明らかである。当然のことながら、「会」って「議」する会議が 1 人で成立することがあり得ないことは一般常識であるから、「会議費」の定義にも該当しない。税務上も、交際費名義で支給されたものであっても「その法人の業務のために使用したことが明らかでないもの」については給与の性質を有するものとされていることにも鑑みると、かかる鯨坂氏の主張は一般常識から乖離しており、その経営者の見識を甚だしく疑わせるほど無理があると断ぜざるを得ない。

形式的な定義の問題はさておき、そもそも、実質的にも、飲食店を単独で利用することは、業務関連性を欠くのであって、たとえ、その飲食店において 1 人で仕事のことを考えながら飲食していたとしても、その際の単独での飲食代の支出については業務上の必要があるとはおよそいい難い。さらにいえば、ストレス発散との点については言わずもがなのところであるが、役員であれ従業員であれ、およそ仕事というものは大なり小なりストレスを伴うものであり、そのストレスの発散は個々人の費用で賄うべきものであって、社長だから会社経費にできるというに及んでは開いた口が塞がらない。鯨坂氏が、社長として、タムロンにおいて誰よりも多額の報酬等を支給されていたことをまずもって想起すべきである。

以上から、単独飲食費について会社に経費負担させたことは、明らかに私的流用であると言わざるを得ず、交際費をどのように使用するかという経営者の裁量権の範囲を逸脱するどころか、そもそも、「①会社の利益を図る目的でない場合や自己又は第三者の利益を図る目的である場合」に該当するものであって経営判断の原則の適用が除外される場合である

と認められる。

さらに言えば、会社法に定める特別背任罪にも該当し得るものであって、取締役としての善管注意義務違反が優に認められる。

また、大塚氏は、取り纏め役を担って請求書詳細を作成するにあたって、鯨坂氏の単独利用を認識していたことが認められる。しかも、当委員会に対して、大塚氏は、「1人支出の回数が多くなり、よくないと思ったときに、会社の外で飲んでいるタイミングで鯨坂氏に対して「1人はちょっとまずいのではないか」と指摘したところ、鯨坂氏は何も言わなかった。その後も1人支出は続いたため、意図的に無視されたのだと思う」と述べている。

鯨坂氏は、このように大塚氏が供述したような過去のやり取りについて記憶がないものの、そのような指摘があった可能性は否定しないと述べる。大塚氏がそのような指摘を行ったか否かは定かではないものの、仮に、大塚氏がそのような指摘を行い、鯨坂氏にこれを無視されたというのが事実であれば、そのような事実に逢着した大塚氏は、取締役として、取締役会や監査役に報告すべきであったのであり、これを怠っている以上、取締役としての監視義務違反が成立し得ると考えられる。

したがって、大塚氏については、遅くとも2019年4月以降（取り纏め役としてクラブ Y の請求書詳細を作成するようになって鯨坂氏の単独利用を認識していることが客観的に明らかになって以降）の鯨坂氏の単独飲食費についてタムロンに会社経費として負担させた損害につき連帯責任を負うものと認められる。

同様に、川鍋氏も2020年2月までは取り纏め役としてラウンジ X の請求書詳細を作成していたのであるから、鯨坂氏のラウンジ X での単独利用があれば、これを認識していたことが認められ、同月まで（川鍋氏が取り纏め役としてラウンジ X の請求書詳細を作成している期間において、鯨坂氏がラウンジ X を単独利用していることが客観的に明らかになって以降、川鍋氏がタムロンの取締役を退任するまで）の鯨坂氏の単独飲食費について会社経費として負担させた損害につき連帯責任を負うものと認められる。

また、小野氏が、その社長在任時において、鯨坂氏に対して単独利用を承認し、それをきっかけに鯨坂氏は単独利用を開始したと認められるから、小野氏はタムロンの取締役を退任するまでの期間の鯨坂氏の単独利用について連帯責任を負うものと認められる。

その他のタムロンの現職又は退任の取締役及び監査役についても、鯨坂氏の単独利用について認識していたにもかかわらず、本件調査に至るまでこれを黙認していたとすれば、同じく鯨坂氏と連帯責任を負うものと認められる。大塚氏が当委員会に対して「1人での飲食の場合、項目は打合せとするように監査役から指示があったと聞いた。当時、過去に執

行役員だった者が常勤の監査役を務めており、1人支出が黙認されている状態だった。」と供述しており、かかる供述のとおりであれば看過すべきでないが、当委員会受嘱事項に照らすと本件調査の範囲外であるから、一般論として責任が生ずる場合を指摘するにとどめる。

## 5. 鯨坂氏の同伴飲食費の会社経費負担

### 5.1 鯨坂氏単独での S 氏との同伴飲食

本件調査の結果、鯨坂氏は、さらに進んで、S 氏を同伴して飲食した費用をタムロンの経費負担にしていることが判明した。その年度別の件数・金額は以下のとおりである。

												金額単位：百万円
年度	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	計
件数	28	23	8	28	9	5	16	3	13	11	6	150
金額	0.4	0.3	0.1	0.7	0.2	0.2	0.7	0.1	0.2	0.2	0.1	3.2

いわゆるホステスとの同伴飲食については、単独飲食と異ならず、会社との業務関連性はおおよそ認められず、これを会社の経費負担とすることは取締役の経営判断の裁量を逸脱するどころか、そもそも、「①会社の利益を図る目的でない場合や自己又は第三者の利益を図る目的である場合」に該当するものであって経営判断の原則の適用が除外される場合であると認められることは単独飲食と同様である。

この点、鯨坂氏は、小野氏もホステスとの同伴飲食費をタムロンの負担とさせていたため、それに従ったと述べるのみで、S 氏との同伴飲食費をタムロンに会社経費として負担させることを正当化できる理由・根拠について全く説明できなかった。

### 5.2 鯨坂氏、大塚氏及び S 氏の同伴飲食

鯨坂氏は、さらに、鯨坂氏及び大塚氏と S 氏の同伴飲食に係る費用についてもタムロンの経費負担にしていた。その年度別の件数・金額は以下のとおりである。

						金額単位：百万円
年度	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	計
件数	6	17	23	16	8	70
金額	0.5	0.4	0.8	0.5	0.2	2.5

鯨坂氏と大塚氏が飲食している事実からすれば、業務関連性を完全に否定できないと



の考えもあるかもしれないが、鯨坂氏が、社内飲食において大塚氏と仕事の話はしないようにしていると供述していることに加え、大塚氏も、鯨坂氏との 2 人で会食するにあたって明確なテーマがあって鯨坂氏に招聘されていたわけではなく、専ら S 氏関連店で会食することが目的の定期的な会合のようになっていたとのことであって、これらの供述による限り鯨坂氏と大塚氏の 2 人での S 氏との同伴飲食には業務関連性を首肯することは困難である。

むしろ、そこに社外の S 氏が参加するのであれば、当然のことながら業務の話はおよそできなくなるのであり、その実態は鯨坂氏単独での S 氏との同伴飲食と異なることはないと認めるのが相当であり、これを覆すに足る証拠は不相当であった。

したがって、鯨坂氏及び大塚氏の 2 人で S 氏とした同伴飲食に係る費用は、上記第 5.1 項にて指摘した鯨坂氏での S 氏との同伴飲食に係る費用と同様の性質を有するものであると評価され、当該費用について、会社の経費負担とすることは、取締役の経営判断の裁量を逸脱するところか、そもそも、「①会社の利益を図る目的でない場合や自己又は第三者の利益を図る目的である場合」に該当するものであって経営判断の原則の適用が除外される場合であると認められることも上記第 5.1 項にて指摘した鯨坂氏単独での S 氏との同伴飲食に係る費用と同様であると考えられる。

### 5.3 他の役員 of 義務違反

大塚氏がいつから鯨坂氏が S 氏との同伴飲食費をタムロンに会社経費として負担させていたことを認識したかについては客観証拠が見当たらない。しかし、大塚氏は、2019 年には自らが鯨坂氏と S 氏の同伴飲食に参加して、鯨坂氏がその費用をタムロンに会社経費として負担させていることを認識したと認められるので、それ以降の鯨坂氏の S 氏との同伴飲食の費用については大塚氏が参加していないものであったとしても、大塚氏の取締役としての監視義務違反は成立し得ると解される。

他方で、小野氏は、自身がホステスとの同伴飲食費をタムロンに会社経費として負担させていたことは認めているものの、鯨坂氏がこれを行っていたことを認識していたことを認める客観証拠は不相当である。

また、2020 年 2 月まで取り纏め役としてラウンジ X の請求書詳細を作成していた川鍋氏も、鯨坂氏が S 氏との同伴飲食費をタムロンに会社経費として負担させていたことを認識していたのではないかと疑われるところではあるが、これを認める客観証拠は不相当である。

## 6. 大塚氏による単独飲食の会社経費負担

本件調査の結果、大塚氏は社内飲食と称して、自己が単独で飲食した代金をタムロンに経費負担させていることが判明した。その年度別の件数・金額は以下のとおりである（2015年から2018年及び2023年については検出されていない。）。

	金額単位：百万円											
年度	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	総計
件数	4	1	-	-	-	-	21	7	3	2	-	38
金額	0.1	0.0	-	-	-	-	1.0	0.3	0.2	0.1	-	1.8

大塚氏による単独での飲食は、Z店、クラブY、ラウンジX及びスナックCのいずれかで行われており、それらの1回あたりの利用金額はZ店では約20,000円から約40,000円、クラブYでは約100,000円、ラウンジXでは約20,000円から約220,000円にわたるものであり、スナックCでは約60,000円前後であった。

大塚氏によれば、①小野氏が社長だった頃に、執行役員は交際費を少し利用してもよいことになり自分も何度か利用したが、しばらくして、使いすぎた他の執行役員が小野氏から叱責を受けたと聞き、利用を控えるようになった、②自分が取締役となり、また、鯨坂氏とラウンジXやクラブYを2次会利用して鯨坂氏が先に帰る際に鯨坂氏から少し残って使ってもいいと言われるようになってから再び単独飲食費を会社経費負担で使い始めた、③単独飲食費については私費で支払っているつもりであり、クラブYやラウンジXで鯨坂氏が先に帰ったときの単独利用は鯨坂氏の許可の下、残って飲食しているので単独飲食費ではない、とのことである。

確かに2019年以降のラウンジXにおける大塚氏の単独飲食費については、そのほとんどが、鯨坂氏らとの複数人での飲食後に大塚氏が1人で残って飲食を続けた際の費用となっていることが請求書及び請求書詳細からは明らかである。ラウンジXは、2020年3月に川鍋氏が取締役を退任して、その担っていた取り纏め役を大塚氏が引き継ぐに至るまでは、複数人利用した後に大塚氏が残って利用した場合の飲食費は合算されずに請求書に記載され、それに基づき川鍋氏により作成された請求書明細にも大塚氏の利用分として区別されて記載されていた。しかし、大塚氏は、取り纏め役を担うようになってから、ラウンジXに掛け合って大塚氏の単独飲食費を請求書上は別途に記載しないようにさせ、その結果、タムロンの経理システム上も大塚氏の単独飲食費はなくなっているように見えるが、実際のところは何ら変わっていない。

大塚氏は、鯨坂氏と一緒に飲みに行ったときは社長承認により会社経費で飲食できる認識であり、1人で残って飲食する場合もその延長であったと主張していたが、ヒアリングを進めていく中で、この点について深く考えることなくこれまで会社の経費負担にしてきた

ことにつき謝罪した上で、鯨坂氏が帰った後に1人で飲んでいる部分については、業務上の必要性はない旨を認めるに至った。

複数人で飲食する場合に1人で残って飲食を続けることが直ちに問題になるわけではなく、程度問題であると考えられる。しかし、大塚氏が残って飲食を続ける場合には別途テーブルチャージが発生するほど長居をし、さらにはホステスにせがまれてボトルワインを1～2本必ず注文し、場合によっては料理も別途注文しているのであるから、当該飲食は、同日に先行する社内関係者複数人での飲食とはもはや別途の大塚氏個人の私的なものと解さざるを得ない。

以上から、大塚氏が単独飲食費についてタムロンに会社経費として負担させたことは、明らかに私的流用であり、「①会社の利益を図る目的でない場合や自己又は第三者の利益を図る目的である場合」に該当するものであって経営判断の原則の適用が除外される場合であると認められる。

なお、鯨坂氏によれば、大塚氏は取り纏め役としての役目を社長特命で担っているほか、鯨坂氏と一緒に重い課題に取り組んでいたため気苦労が多いただろうと思い、慰労のつもりで交際費の単独利用を許可したということであるから、鯨坂氏は少なくとも鯨坂氏が社長就任した後の大塚氏の単独利用部分については、自らが決裁者として認識・認容していたといえ、大塚氏と連帯して責任を負う。

## 7. 鯨坂氏によるその他の公私混同

### 7.1 S氏へのタクシーチケット横流し

本件調査の過程において、鯨坂氏の利用したタクシーチケットの利用明細（2017年以降）を調査したところ、ラウンジXやクラブYのある■町から、鯨坂氏の自宅を経由して、S氏の自宅まで利用しているものが数多く検出された。

この検出事項について、当委員会が鯨坂氏に問い質したところ、クラブYやラウンジXを出た後は、鯨坂氏はS氏と一緒にタクシーに乗り、鯨坂氏が先に自宅で降り、S氏にはタクシーチケットを渡していた、その後S氏がどこに向かっているかは分からないが、おそらくは自宅に帰宅していると思うとのことであった。

なお、鯨坂氏は、当委員会に対し、クラブYやラウンジXが所在する■町から自宅までのタクシー料金は約1300円～1400円であるため、タクシーチケットの利用料金のうちそれを超える部分については不適切な利用であったことを最終的には認めるに至った。

## 7.2 会社貸与の Suica の S 氏への再貸与

鯨坂氏は通勤や社用での移動にあたっては基本的には社用車を使っているにもかかわらず、Suica に定期的に（1 ヶ月に 1～3 回程度毎回 1 万円）チャージしては、タムロンに対してその分の精算をさせていた事実が検出された。

そこで、この検出事項を踏まえて、当委員会が、鯨坂氏に対して Suica の利用明細を提示するよう求めたところ、鯨坂氏は 2023 年 7 月末に Suica を紛失したので利用明細を提出することはできないと回答した。

当委員会が、鯨坂氏に対して、Suica を何に利用したのかを問い質すと、自家用車の駐車代の支払いや、タクシーチケットを利用できない場合のタクシー代の支払いに使っていたと述べる一方で、社長に関しては、Suica をプライベートに利用できると社長就任時に A 氏から聞いた、自分も社長に就任するまで知らなかったのも他の取締役もこのルールを知らないと思うと述べた。さらに、鯨坂氏は、社長になると、ETC カード貸与で高速代と自家用車の給油代もタムロンに会社経費として負担させることになっており、これらは社長の特権であるとも述べている。

ところが、その後、委員会が鯨坂氏に対して Suica は S 氏に渡したのではないかと問い質すと、鯨坂氏はこれを認めた上で、S 氏が Suica を紛失したため手元には存在しないこと、上述での Suica の使途の説明は S 氏の利用例であること、S 氏が利用した分をタムロンに経費負担させたことを最終的には認めるに至った。

当委員会は、この点に関して、鯨坂氏が S 氏に対していつから Suica を利用させて、タムロンに経費負担させたのか等の詳細については調査していないが、S 氏利用分を会社経費としていたことは明らかに公私混同であり、不適切であることは言うまでもなく、そもそも、「①会社の利益を図る目的でない場合や自己又は第三者の利益を図る目的である場合」に該当するものであって経営判断の原則の適用が除外される場合であると認められる。

## 8. 小括

以上のとおり、鯨坂氏の単独飲食費、鯨坂氏の同伴飲食費をタムロンに経費負担させたことは、取締役の経営判断の裁量の範囲を逸脱しているところか、そもそも、「①会社の利益を図る目的でない場合や自己又は第三者の利益を図る目的である場合」に該当するものであって経営判断の原則の適用が除外される場合であるのであって、鯨坂氏については取締役の任務懈怠責任が認められ、大塚氏については、大塚氏が取締役に就任した 2016 年 3 月 30 日以降の利用分については、取締役の監視義務違反が認められ、その範囲で鯨坂氏及

び大塚氏はタムロンに対して連帯して損害賠償責任を負うものと認められる。

また、大塚氏の単独飲食費をタムロンに経費負担させたことも同様であり、鯨坂氏については決裁者として取締役の任務懈怠責任が認められ、大塚氏についても、2016年3月30日の取締役就任前は執行役員としての義務に、2016年3月30日の取締役就任以後は、取締役としての善管注意義務にそれぞれ違反し、2016年3月30日以降の大塚氏の単独飲食費についてタムロンに会社経費として負担させた損害につき両者はタムロンに対して連帯責任を負う。

さらに、単独飲食費や同伴飲食費に該当しないものであっても、鯨坂氏がS氏関連店での飲食費をタムロンに会社経費として負担させたことは、直ちに取締役の経営判断の裁量を逸脱していると言えないとしても、その利用偏向により利用回数が多数に及んだこと、その利用態様により利用金額が不必要に多額に及んだこと、その利用内容の明細を全く確認しなかったことなどについて、S氏と鯨坂氏の関係を合わせて鑑みれば、著しく不適切であったとの誹りを免れないことを付言する。

## 第八部 類似案件の有無等

### 1. 小野氏による類似案件について

#### 1.1 小野氏の単独飲食費の会社経費負担

本件調査の結果、小野氏も、社内飲食と称して、自己が単独で飲食店で飲食した費用をタムロンに経費負担させていたことが判明した。その年度別の件数・金額は以下のとおりである。

						金額単位：百万円	
年度	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	総計
件数	122	168	192	244	359	51	1,136
金額	9.9	14.7	18.4	29.0	43.8	7.0	122.9

小野氏は、2016年3月にタムロンの代表取締役社長を退き、取締役でない相談役に就任したが、相談役になって以降も単独飲食費をタムロンに会社経費として負担させており、2017年については、代表取締役社長時代よりも多額の単独飲食費をタムロンに会社経費として負担させている。

小野氏による単独飲食費は、ほとんどがクラブD、ラウンジX、クラブB及びラウンジEのいずれかで行われており、その金額は、クラブDでは1回あたり約15,000円から

約 230,000 円で総額約 41,000,000 円、ラウンジ X では 1 回あたり約 30,000 円から約 400,000 円で総額約 88,000,000 円、クラブ B では 1 回あたり約 20,000 円から約 210,000 円で総額約 2,600,000 円にわたるものであった。

また、本件調査の結果、小野氏も、ラウンジ X、クラブ B、クラブ A 等のホステスを同伴して飲食した費用をタムロンに会社経費として負担させていたことが判明した。その年度別の件数・金額は以下のとおりである。

						金額単位：百万円	
年度	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	総計
件数	56	62	63	67	107	18	373
金額	1.3	1.6	1.9	1.6	2.2	0.5	9.2

小野氏は、同伴飲食費も、単独飲食費と同様に、社長在任時のみならず、相談役就任以降においてもタムロンに会社経費として負担させており、2017 年は代表取締役社長時代よりも多額の費用をタムロンに負担させるに及んでいる。

小野氏によれば、小野氏自身は酒を飲むことができないが、単独で飲食店を利用する場合は、女性の分のシャンパンやワインのボトルを注文し、女性とカラオケやカード遊びをするために指名料を払っており、女性からねだられるがままに料理や酒を注文していたとのことである。

## 1.2 小野氏の善管注意義務違反

小野氏は、当委員会に対し、自己が単独で利用した飲食店費用やホステスとの同伴における費用を会社経費としてタムロンに負担させることができる理由について、社長業の重圧によるストレスを解消するためには、単独で飲みに行く、カラオケに行くなどしてストレスを発散する必要があったと弁明する趣旨の供述をしている。

また、相談役になって以降もこれらの費用を会社負担とすることができる理由について当委員会から問われると、鯨坂氏による会社の経営に口出しをすることを我慢することより生ずるストレスを発散する必要があったと弁明する趣旨の供述をしている。

役員であれ従業員であれ、およそ仕事というものは大なり小なりストレスを伴うものであり、そのストレスの発散は個々人の費用で賄うべきものであって、社長だから会社経費にできるというに及んでは開いた口が塞がらない。況や、社長退任後の後継社長による会社の経営に口出ししないことを我慢することにより生ずるストレスを発散する必要を理由とするなど呆れ果てて言葉を失う。

小野氏が社長在任時はもとより、相談役在任時においてもストレス発散という私的な事情を理由として単独飲食費やホステスとの同伴飲食費についてタムロンに会社経費として負担させたことは、明らかに私的流用であると言わざるを得ない。

したがって、小野氏が2013年から2016年3月までの社長在任期間においてこれらの飲食費用をタムロンに会社経費として負担させたことに関しては、取締役としての善管注意義務違反が、また、それ以降の相談役在任期間においても、小野氏はタムロンとの間の相談役再雇用契約上の義務違反がいずれも優に認められる。

### 1.3 その他の役員 of 善管注意義務違反

鯨坂氏は、小野氏の社長在任時代、小野氏から単独飲食費をタムロンに会社経費として負担させることを許可され、たびたび自ら単独飲食費をタムロンに会社経費として負担させていたのであるから、小野氏自身が単独飲食費をタムロンに会社経費として負担させていたことを認識していたことが推認される。

にもかかわらず、鯨坂氏は、鯨坂氏と小野氏が別々にラウンジ X を利用した際に店内で鉢合わせたこともあることが窺われ、実際に小野氏が単独でラウンジ X において飲食していることも目撃したことがあることも合わせ鑑みると、小野氏が単独飲食費をタムロンに会社経費として負担させていることについて、取締役として、小野氏をして是正させるべく働きかけ、かかる働きかけに小野氏が応じなかったとすれば、取締役会や監査役に報告すべきであったのであり、これらを怠っている以上、取締役としての監視義務違反が成立し得ると考えられる。

したがって、鯨坂氏が単独飲食費をタムロンに会社経費として負担させるようになって以降は、鯨坂氏には、取締役としての監視義務違反が認められ、遅くとも2013年以降2016年3月までの小野氏の単独飲食費をタムロンに会社経費として負担させた損害について連帯責任を負う。

また、鯨坂氏は、社長就任前に、小野氏から、相談役に退いた後にも交際費を使わせてほしいと言われ、前任者である小野氏のプレッシャーに負け、これを承認してしまったと述べている。

加えて、鯨坂氏は、社長就任1年目に、小野氏に対して交際費を使いすぎだと伝えたことがあるが、強くは言えず、うやむやになったとも述べている。鯨坂氏は、代表取締役社長として、相談役である小野氏の経費精算申請を承認する立場にあってこれを管理すべきであったにもかかわらず、むしろこれを野放図に使用させるがままに承認しているのだから、2016年3月以降の小野氏の単独飲食費についてタムロンに会社経費とし

て負担させることにつき、取締役としての善管注意義務違反が認められる。

なお、鯨坂氏は、自らが同伴飲食費をタムロンに会社経費として負担させたことに関し、過去の社長の処理に倣ったと述べており、小野氏がその同伴飲食費についてタムロンに会社経費として負担させていたことについて監視義務違反の疑いは残るが、小野氏の同伴飲食費をタムロンに会社経費として負担させることを是正できるほどに小野氏の同伴飲食の具体的な態様を認識していたのかは不明であり、監視義務違反を認めるに足る客観的証拠は不見当である。

他方で、川鍋氏は、取り纏め役として小野氏が利用した飲食店からの請求書に基づき請求書詳細を作成していたのであるから、小野氏の単独飲食費を具体的に認識したうえでこれを会社経費として負担させる経費精算申請を秘書に行わせていたと認められる。

しかも、川鍋氏によれば、小野氏からストレス発散のための単独飲食費もタムロンに会社経費として負担させることも認められる旨を聞き、ストレス発散のためならある程度タムロンに会社経費として単独飲食費を負担させることも認められるという認識に至ったとのことである。

川鍋氏は、小野氏の言を鵜呑みにし、小野氏の単独飲食費をタムロンに会社経費として負担させることを是正することを怠っているのであるから、取締役としての監視義務違反が成立する。また、川鍋氏は、小野氏が相談役となった 2016 年以降についても、小野氏の単独飲食費をタムロンに会社経費として負担させていることを認識していたが、相談役の時期も限られていたため、あえて指摘することは避けたいと考えていた旨述べており、取締役としての監視義務違反が成立する。

したがって、川鍋氏は、遅くとも 2013 年以降の小野氏の単独飲食費についてタムロンに会社経費として負担させた損害につき連帯責任を負う。

北爪氏によれば、経理部長時代に伝票を確認する機会があり、小野氏が月間 200 万円もの多額の交際費を使っていることを認識した際に、小野氏が単独飲食費をタムロンに会社経費として負担させるものもあったため、当時の益子幸雄監査役（以下「**益子氏**」という。）に対して、北爪氏が「これあれ（まずい）ですよね」と言ったところ、益子氏も小野氏に直諫できなかったようで、益子氏から小野氏に「伝票をチェックしていますよ」と伝えておいたと言われた、という出来事があったとのことである。

北爪氏によれば、経理部長だった頃は、社内飲食の頻度が多いことを当時の監査役に相談しており、その際に、小野氏の単独飲食費をタムロンに会社経費として負担させていることを是正すべき認識が共有されるに至ったものの、当時の社長である小野氏に直諫



することは誰もできなかったとのことであり、結果として、小野氏が単独飲食費をタムロンに会社経費として負担させることが是正されるには至らなかった。

当時、北爪氏は取締役ではないので監視義務違反を問うことはできないが、益子氏には監視義務違反による任務懈怠の疑いが残ると言わざるを得ない。

## 2. 川鍋氏による類似案件について

### 2.1 川鍋氏の単独飲食費の会社経費負担

本件調査の結果、川鍋氏も、社内飲食と称して、自己が単独で飲食店で飲食した代金をタムロンに経費負担させていたことが判明した。その年度別の件数・金額は以下のとおりである。

									金額単位：百万円
年度	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	総計
件数	9	15	12	17	26	53	72	24	228
金額	0.3	0.6	0.5	0.5	0.9	3.2	4.9	1.7	12.7

川鍋氏の単独飲食費がタムロンに会社経費として負担された件数は、ラウンジ X で 199 件、クラブ F で 32 件行われており、大半がラウンジ X かクラブ F での飲食費である。その金額は、ラウンジ X では 1 回あたり約 21,000 円から約 128,000 円で総額 10,325,550 円、クラブ F では 1 回あたり約 30,000 円から約 91,000 円で総額 1,744,394 円にわたるものであった。

川鍋氏によれば、単独でラウンジ X を利用した場合、基本的にはシャンパン 1 本とフルーツを頼み、1 回あたり 30,000 円から 50,000 円の金額を請求されていたが、店からの請求書を信頼しており、金額の内訳や費目の正誤はあまり頓着していなかったとのことである。

もともと、川鍋氏は、小野氏の社長時代には、1 月あたりの単独飲食費の金額が 400,000 円を超えないように記憶ベースで管理していたが、鯨坂氏の社長時代は、自己の役位も上がっていたため使って良いだろうと考え、1 回あたりの金額も増えたとのことである。

また、川鍋氏は、取締役退任間際の 2020 年 3 月に、月に 8 回ラウンジ X を単独利用しており、退任後に単独飲食を会社負担と出来なくなる前に、駆け込みで利用する認識があったことを認めている。

## 2.2 川鍋氏の善管注意義務違反

川鍋氏は、小野氏からストレス発散のために単独飲食費をタムロンに会社経費として負担させても良いと聞いており、加えて、接待で利用したときに配慮してもらうための下準備として利用していたのであって、自分だけのために私的利用していたわけではないから、単独飲食費であっても、これをタムロンに会社経費として負担させることが認められると認識していたとの趣旨の供述をしている。

しかし、ストレス発散のための単独飲食費をタムロンに会社経費として負担させることが認められないことは、繰り返して指摘してきたとおりである。

また、接待の下準備としても、単独利用によって具体的にどのような配慮がなされるのか明らかではないし、社内飲食や社外接待で頻繁に利用されている状況下において、それらに加えて、単独利用することで飲食店側からの更なる配慮が得られるのか疑問無しとせず、タムロンに会社経費として負担させてまで川鍋氏が単独利用することの必要性は特に認められない。

とりわけ、2020年3月の退任間際に駆け込み利用したものに関しては、接待の下準備とは到底いえないのであり、業務関連性がないことは明らかであるのであって、にもかかわらず、退任に及んで駆け込み使用した単独飲食費をタムロンに会社経費として臆面もなく負担させたが如きは、事程左様に行われた川鍋氏の単独飲食費をタムロンに会社経費として負担させた行為の全てについて業務関連性がなかったことを推認させる。

したがって、川鍋氏の単独飲食費をタムロンに会社経費として負担させたことは川鍋氏による私的流用であり、2013年から2020年3月までの川鍋氏の単独飲食費をタムロンに会社経費として負担させていたことに関しては、「①会社の利益を図る目的でない場合や自己又は第三者の利益を図る目的である場合」に該当するものであって経営判断の原則の適用が除外される場合であると認められ、取締役としての善管注意義務違反が優に認められる。

## 2.3 その他の役員の見視義務違反

鯨坂氏は、川鍋氏が取り纏め役であったため、小野氏から単独飲食費をタムロンに会社経費として負担させることを許可されていたと認識していたと述べているから、川鍋氏の単独飲食費をタムロンに会社経費として負担させることを是正することを怠ったものであり、取締役としての見視義務違反が認められる。

したがって、鯨坂氏は、2013年以降2020年3月までの川鍋氏の単独飲食費についてタ

ムロンに会社経費として負担させた損害につき連帯責任を負う。

また、小野氏は、川鍋氏に単独飲食費をタムロンに会社経費として負担させることを許可していたのだから、当然に取締役としての監視義務違反が認められ、2013年以降取締役を退任する2016年3月までの川鍋氏の単独飲食費についてタムロンに会社経費として負担させた損害につき連帯責任を負う。

さらに、大塚氏は、取締役就任した2016年3月時点で、川鍋氏が単独飲食費をタムロンに会社経費として負担させていることを認識していたと述べているため、取締役としての監視義務違反が認められ、2016年3月以降2020年3月までの川鍋氏の単独飲食費について会社経費として負担させた損害につき連帯責任を負う。

### 3. 他の役職員による類似案件について

本件調査による限り、他の役職員については、単独飲食費や同伴飲食費をタムロンに会社経費として負担させたことを疑わせる客観的帳票は見当たらなかった。

## 第九部 原因究明

### 1. 社長のモラルハザード

前々社長の小野氏は、当委員会に対し、社長については、社長業の重圧によるストレスを解消するためには、単独で飲みに行く、カラオケに行くなどしてストレスを発散する必要があり、そのための単独飲食費や同伴飲食費は会社の必要経費であるなどと真正面から正当化した。

当委員会が、それでは相談役になっても単独飲食費や同伴飲食費を会社負担にしていることはどのような理由からかと指摘したところ、小野氏は、相談役としても、会社の経営に口出しをしたくてもそれを我慢することによるストレスがあり、それを発散する必要があると述べる有り様であった。

社長時代には社長だからこそストレス発散の必要性があると主張していたのが、相談役になった途端、相談役にも相応のストレスがあると主張し出したのである。およそ就労している者であれば、大なり小なり誰でもストレスを抱えているのは当然であり、「自分だけは違う」というのは特権意識でしかなく、自己を客観的に捉えられていないことの証左である。

とどのつまり、ホステスと会社経費で楽しく飲みたいというモラルハザードを起こしただ

けである。

鯨坂氏の弁明は、単独飲食費や同伴飲食費の会社経費負担は小野氏から承継したルールであるの一点張りであり、単独飲食費や同伴飲食費を会社にて負担することが適切であるのかについて経営者として考えたこともないとのことであったが、これも結局は、小野氏と同様に、ホステスと会社経費で楽しく飲みたいというモラルハザードを起こしただけである。

そして、小野氏にしても鯨坂氏にしても、クラブにいてホステスにねだられるままにシャンパンやワインを入れて、会社に経費負担をさせている。逆に言えば、自分の懐が痛まないが故にホステスにねだられるままにシャンパン・ワインを注文して、その場を楽しんでいたのもあって、そこにはタムロンの金は自己の金ではなく、上場企業として不特定の株主から預かっている大切な他人の金であるという考えは全く見られない。

小野氏の場合は、会社関係者を排除して単独で不特定のホステスと飲めや歌えやの遊興の楽しみを自己のために追求し、また、鯨坂氏の場合は、自らの家庭がありながら、単独でS氏と飲みたい、海外出張先でS氏と同宿・飲食したいという楽しみを自己のため（あるいは、S氏のため）に追求することのみならず、それに加え、会社関係者も交えて会社関係者のためと標榜してS氏を含むホステスと大勢で飲むことの楽しみをも追求していたという違いを指摘できる。また、小野氏と異なり、鯨坂氏の場合は、S氏という特定個人のために（その生活を支えるために）、会社経費を殊更に使用しようとしたことを強く推認させる客観的な事情があったことも指摘できる。

これらの指摘による質的な違いがあるにせよ、本件事案の原因として、企業トップである社長の著しいモラルハザードという点が第一に挙げられることには異論を差し挟む余地はあるまい。会社のトップとなった人物が、如何に会社の業績発展への貢献があり、そのために如何なる重圧を負っていたとしても、社員の率先垂範足るべき者としてのモラルを備えていなかったことが本件事案の原因の最たるものである。

## 2. 社内飲食費に関するルールの未策定

前記第七部第 1.1 項にて指摘したとおり、タムロンでは、単独飲食費、同伴飲食費については専ら社内飲食費として「交際費」に計上されてきたが、そもそも如何なる場合に社内飲食費をタムロンに会社経費として負担させることができるのかについて何らルールが策定されておらず、また、1 回あたりの金額の目安や上限額などのルールもなかった。かかるルールが未策定である場合には、社内飲食費の支出の適正性は完全に決裁権者である社長のモラルに委ねられることとなるが、誠に遺憾ながら、上述のとおり、決裁権者であった小野氏、鯨坂氏のいずれについてもモラルが欠けていた。

上記第1項にて指摘したとおり、社内飲食費に関するルールがなくても、単独飲食費、同伴飲食費をタムロンに会社経費として負担させることは私的流用であって許されるものではないことは一般常識から明らかであるから、そんなルールはもとより策定する必要はないということもできよう。

しかし、権力者である社長に対する牽制という意味では、明確な社内ルールを整備すべきであった。ルールがないところでは権力者に押し切られるのは世の常だからである。

このように二代続けてモラルを欠いた社長が登場したことは極めて遺憾であるが、社内飲食費は、如何なる者が、如何なる場合に（必要性）、如何なる金額の範囲で（相当性）使用することができるのか、ある程度のルールを定めていれば、本件事案は発生しなかったと考えられる。

### 3. 予算策定・交際費承認プロセスに関する不備

#### 3.1 予算策定時における交際費と交際費（社外飲食）の未区分

鯨坂氏は期初に立てた予算の範囲内で社内飲食費をタムロンに会社経費として負担させているに過ぎないのであるから、単独飲食費や同伴飲食費をタムロンに会社経費として負担させていたことも含めて全く問題がない、その考えは今でも変わらないと当委員会に対して断言して悪びれなかった。

しかし、その予算は、何ら業務上必要性のない、そして、タムロンに会社経費として負担させることが性質上許されないはずの単独飲食費と同伴飲食費を含む前年度実績をベースに策定されているものであり、何ら正当化の根拠にならない。

そもそも、役員室経費の予算策定については秘書室長が原案を策定するが、それを承認するのは社長であって、その過程において社長に対して牽制・監督が入る余地は全くなく、また、当該予算案を承認する取締役会の資料には部署ごとの予算内訳は含まれておらず、社外取締役及び監査役を含め、その役員室経費予算の内容を把握することができる者が秘書室長を除いていなかった。

加えて、交際費、特にそのうちの社内飲食費と交際費（社外飲食）とは必要性が全く異なるにもかかわらず、区分して予算計上せずに、いわば交際費（社外飲食）を流用して社内飲食に使用することも可能であった。

以上のとおり、期初における予算策定段階においては、社内飲食費に関して何らチェッ

クも働かない構造的不備が見られた。

### 3.2 交際費承認プロセスにおけるチェック体制の不備

一般に予算策定・確保の問題と個別の案件の承認・決裁は別問題である。予算が確保されていたとしても、個別の案件についての支出の適切性は別途決裁を得る必要がある。役員室における交際費の支出精算については、大塚氏や秘書室長の承認・確認を経て社長が最終決裁を行うこととなっていたが、A氏によれば、飲食では業務上必要か否かが判断基準となると思うが、その点は秘書では判断せず、社長の判断に沿って承認していたとのことであり、また、大塚氏においても、その点についての判断は全く行っていなかったとのことであって、要するに、タムロンでは社長の交際費の支出精算に関しては適切なチェック・牽制は何ら働かなかった。

上記第2項にて指摘したとおり、特に社内飲食費の支出については何らルールが定められておらず、決裁権者兼経費使用者のモラルハザードが起りやすいことを考えれば、その承認プロセスにおいては、いわゆるスリーラインディフェンスによる内部統制システムにおいて2線を担う内部統制部門（コンプライアンス部、経理部、法務部等）が入り、1線である社長による不適切な交際費使用に対して専門的な見地から適切な牽制を効かせるべきであり、これを欠いたことも本件の一つの原因であると考えられる。

## 4. 社長領域の聖域化

今般の本件内部通報が現常勤監査役（うち、1名が社外監査役）により適切に取り扱われ、とりわけ、本件事案が鯨坂氏によるものであったことから、早い段階で社外取締役に関連されたことにより、本件先行調査を社外取締役が主導して現監査役とともに、終始一貫して鯨坂氏に対して毅然とした態度を示したことにより、タムロンは自浄作用を発揮することができた。

しかしながら、当委員会は、本件調査を通じて、タムロンにおいては、小野氏及び鯨坂氏の経営実績が十分であったためか、両氏の社長時代を通じて、社長領域が一種の聖域化され、社長に近ければ近い立場の者ほど、社長に対して意見を述べられない、あるいは、社長に対する意見は黙殺すべしとの風潮があったと感を抱くに至っている。

上記にて指摘した社内飲食費に関するルールの未策定や予算策定・交際費承認プロセスに関する不備が放置されていたことも、決裁者である鯨坂氏が単独で役員室経費予算策定を行うとともに、その使用実績も管理しており、社長の聖域として鯨坂氏の好きに任せて嘴を挟んではならないという風潮が社内横溢していたという事情が存在していたものと考えられ、そして、それが鯨坂氏を増長させ、モラルハザードを加速させたと考えられる。

そのことを窺わせる事例の一部を挙げると、次のとおりである。

#### 4.1 北爪氏による警告の検討懈怠

2016年6月2日に、その当時、取締役役に就任して1年目の北爪氏が常勤取締役及び常勤監査役の全員に向けて発信された役員会食案内メールに対し、全員返信で、次のとおり指摘した。

「役員だけの飲食は、コミュニケーションを図るという意味では意義があり、それがタムロンの良い点だと思っています。

ただ、気をつけなくてはならないのは、役員の飲食が業務上ではなく、個人的飲食と看做されると、交際費ではなく、役員賞与に認定されるリスクが多分にあるということです。

また、経費削減推進の見地からも、1次会だけにした方が、下に対して説明がつくものと思われます。

（一部の役員からも同様な意見があったため、皆さんにメール配信した次第です。新参者が生意気言ってすみません）」

これに対し、その当時、同じく代表取締役社長に就任して1年目の鯨坂氏は、次のとおり全員返信で一喝して北爪氏の指摘を封じ、その後、2次会は任意参加とする取扱いに変更するにとどめ、北爪氏の本質的な指摘である「役員の飲食が業務上のものではなく、個人的なもののみなされると、役員賞与とみなされるリスク」については何ら検討することはなかった。

「北爪殿

役員会食は小職がAさんに指示したものです。提案感謝します。今後の検討課題とします。

鯨坂」

このメールには、鯨坂氏以外の常勤取締役や常勤監査役が宛先に含まれていたにもかかわらず、タムロンにおいては、鯨坂氏のみならず、他の常勤取締役や常勤監査役においても、北爪氏の本質的な指摘を何ら検討することはなかったのである。

#### 4.2 経費削減指示における役員室経費の例外

2016年10月の業績検討会において、鯨坂氏から第4四半期の販管費46億円の5%削減が指示され、経営企画室から全部門に対して販管費の5%削減を目標に経費削減の検討要請が出された。

しかし、当該時点における役員室の第4四半期の交際費計画は18,000,000円であったところ、鯨坂氏は、自らが指示した販管費の5%削減に対して自らの交際費の使用を顧みることではなく、むしろ、役員室の交際費の実績額は計画を遥かに上回って29,489,000円で着地するに至る経費使用を継続した。

2019年2月の業績検討会においても、第1四半期が赤字転落するおそれがあることを理由に2月、3月の販管費を削減するべく、鯨坂氏は、経営企画室を通じて販管部門及び販社のすべてに対して2月、3月の経費見込みの見直しを指示したものの、足元の役員室経費に対しては具体的な指示をすることなく、秘書室が保険料を毎月100,000円ずつ見直したのみで、容易に手を付けられるはずの交際費などの役員室経費については何ら削減しようとしなかったことを容認した。

以上のように、鯨坂氏は他部門に対しては徹底した経費削減を求める一方で、自らが使用する交際費などの役員室経費の削減には全く手を付けようとせず、鯨坂氏の周囲の役員もその点について鯨坂氏に指摘や進言するものはいなかった。このように社長領域は聖域化しており、社内においてはアンタッチャブルと考えられていた。

#### 4.3 監査計画・内部監査計画における役員室経費の除外

小野氏・鯨坂氏の単独飲食費や同伴飲食費を会社負担にさせるということは遅くとも2013年には始まっていた。これらについては、秘書室が管理する役員室経費の使用状況について会計監査人や監査役が監査し、あるいは内部監査室が内部監査すれば容易にわかることであった。

しかしながら、過去10年間、秘書室自体が、会計監査人の外部監査のみならず、監査役監査の対象にいずれもなつたことはなく、役員室経費としても実際に監査されたことがいずれの監査でもなかったが故に、小野氏・鯨坂氏の単独飲食費や同伴飲食費をタムロンに会社経費として負担させているという事実がこれらの監査の過程で発見されることはなかった。タムロンの監査役によれば、役員室は役員の経費や固定資産が発生する部門であるので、監査役監査が実施されたことはないものの、監査役監査でタムロン全社の会計伝票の確認、コンカーの確認を行っていることから、そこで役員室での発生があれば承認権限の確認を実施していたとのことである。しかしながら、かかる監査はあくまでも承認権限の有無という形式面を対象とするに留まり、会社による経費支出の適否という実質面には及んでいなかったと言わざるを得ず、監査役監査が行われていたとしてもいささか実効性を欠いたものであった。上記第3項にて指摘したとおり、そもそも役員室経費における交際費承認プロセスには不備があったのであり、鯨坂氏に属するお手盛りの承認権限を如何に形式的に確認しても意味がないことは論を待たない。



なお、過去 10 年間で、2016 年と 2022 年に、秘書室が内部監査室の内部監査の対象となっていたが、その監査項目が秘書室自体の業務に焦点が当てられており、その調書や監査結果の所見等による限り、秘書が担当役員のために経費精算申請を行う役員室経費がもとより監査の埒外にされているかのような様相を呈していた。実際にも、役員室は役員の経費や固定資産が発生する部門であることから、内部監査が実施されたことはないとのことであり、そうだとすれば、役員室経費に内部監査のメスが入ることは一切なかったことになる。

内部監査規定によれば、監査連絡会で内部監査室と監査役で監査計画と監査結果等について情報交換を行なうことが定められているものの、内部監査計画は最終的には社長の承認を得なければならないとされている一方で、監査役に内部監査室に対する指示・承認権限が認められていないため、内部監査の監査項目を社長自身がその承認権を行使して随意に定めていた可能性がある。

#### 4.4 秘書室の社長への付度

秘書室長を始めとする秘書室職員の責務は社長を始めとする役員をサポートであることは疑う余地のないものである。しかし、だからといって、役員がおかしなことをしているにもかかわらず、内部通報制度を利用したり、あるいは、社外取締役や監査役に直接に情報提供をして善処を求めないのは誤りである。そうした動きを当時の秘書室長が「秘書の秘は秘密の秘」と述べて秘書室を統制していたかのような供述もあった。また、秘書室が内部監査室の内部監査の対象となった際も、主たる監査項目が営業秘密の管理状況に据えられていた。

秘書室は、役員の交際費の処理業務を担当するため、当然のことながら早くから、小野氏や鯨坂氏が単独飲食費や同伴飲食費をタムロンに会社経費として負担させていることを認識していたことは明らかである。

確かに、これらの費用を会社負担とすることができるか否かは決裁者である社長が判断することであって、秘書が口を挟むべきことではないかもしれない。しかしながら、タムロンは上場企業であって、タムロンの財産が社長個人のものではないことが明らかであることに鑑みれば、心の中ではおかしいと思っていたということであれば、社長に対して進言することができる立場である社外取締役や監査役に対して情報提供すべきであったのであり、そのための内部通報制度も整備されていた。

また、社長が出張したときの出張報告書は社長秘書が原案を作成し、社長は確認して承認印を押すという運用のようである。前記第六部第 1 項乃至第 6 項にて詳述したとお

り、鯨坂氏の出張については、タムロンの現地法人の役職員の帯同なしに不自然に「市場視察」などと出張予定表に記載されている日があったりするが、その場合、担当秘書は鯨坂氏に何も確認することなく、出張報告書に「市場視察」と書くのみであった。

社長の手を煩わせてはならないという付度の下、社長に何も確認することなく、市場視察と記載したのであろうが、それでは何ら出張報告になっていない。そもそも、上場企業の社長が帯同者もなしに市場視察を予定すること自体が不自然であり、帯同者なしに市場視察をするのであれば、市場視察を実際に行った者が市場視察の結果を出張報告書に記載するのが筋である。このような点にまで秘書が付度して行く必要はない。

以上のとおり、本件事案①については、不自然な鯨坂氏の出張日程につき秘書が付度して出張報告書を作成して形を整えた点、本件事案②については、鯨坂氏や小野氏の不適切な交際費支出を認識しながら、誰にも情報提供しなかった点も、鯨坂氏らを増長させることになったことは否めない。

#### 4.5 その他役職員による付度

タムロンの役職員は、鯨坂氏からの誘いで、S氏関連店での会食やS氏関連店ではなくとも、S氏が同伴する1次会の会食、S氏関連店での2次会に頻回参加しており、特に1次会の会食にS氏が同席していることに多くの役職員が違和感を覚えていたとのことであった。

また、役職員の中には、鯨坂氏の海外出張に際し、プライベート利用と思われるレストラン予約等を指示されたり、S氏の誕生日プレゼント、ブランド品やその子供の服等の物品の購入の指示を受けた者も複数名存在し、丙氏に至っては、自らがバンコクで催行した丙氏の結婚式への出席を、鯨坂氏がバンコク現地視察名目で海外出張扱いとするに際しても、鯨坂氏の指示を受けて、鯨坂氏のホテルの手配のみならず、S氏やその同行者のフライトの手配やその後のプーケットリゾートの手配も行っている。

にもかかわらず、タムロンのトップである鯨坂氏のかかる不自然な行動について、本件内部通報の通報者を除き、誰も声を上げようとしなかったのは、絶対的権力者であった鯨坂氏に対する遠慮の気持ちがあったがゆえに、ささいな指摘さえもできなかったことを背景にしているものと推察されるが、上場企業の役職員としては、上場企業に相応しい社長の在り方を考え、社長に対して指摘・進言できる立場である社外取締役・監査役に対して情報提供をするという発想が欲しかった。

## 第一〇部 再発防止策の提言

### 1. 役員に対する倫理研修の実施

上場企業のトップが二代連続して著しいモラルハザードに陥っていたというのは極めて遺憾なことである。しかし、小野氏は退任して久しく、また、今般の本件内部通報を行った通報者の勇気ある行動と、その後、タムロンの内部通報制度が適切に運用され、本件先行調査を現監査役及び社外取締役が主導し、終始一貫して鯨坂氏に対して毅然とした態度を示したことにより、鯨坂氏が辞任に及んだ結果、本件事案の直接的な原因が排除され、再発の芽の最たるものが摘み取られ、タムロンは自浄作用を発揮することができた。

その意味で、絶対的権力者であった鯨坂氏に対する勇気ある通報者の行動、また、その者の行動を無駄にせず、タムロンの株主共同の利益のために敢然と統制行動をとったタムロンの社外取締役及び監査役の行動は、上場企業のあるべき内部通報制度の役割と社外取締役及び監査役の役割がいずれも見事に果たされた好事例として、本件は記憶されることであろう。

もっとも、鯨坂氏による事案が再発することは未来永劫なくなったといっても、第二、第三の鯨坂氏が出てこないとも限らない。上場企業の役員に相応しい倫理観・モラルが身に付いているかは最終的には個人の資質の問題に帰着するものの、タムロンとしては、組織的に第二、第三の鯨坂氏が社長となることのないように対応する必要がある。

この点に関して万能薬はなく、まず第一に、役員に対して地道に倫理研修を継続的に実施するほかない。

### 2. 取締役指名にあたってのコンプライアンスリスクの検討

次に、タムロンにおいては、取締役や代表取締役の選任については、その構成員の過半数を社外取締役及び社外監査役が占める指名委員会で審議し、取締役会に対して助言・提言を行うこととなっているから、当該指名委員会が取締役指名にあたって一役買うこともできよう。

鯨坂氏については、遅くとも 2013 年以降単独飲食費及び同伴飲食費をタムロンに会社経費として負担させていたのであって、社長就任以前からモラルハザードが甚だしかった。

確かに、タムロンにおいては、鯨坂氏が社長に就任した後の 2016 年 4 月 13 日に指名委員会が設置されたので、鯨坂氏の社長就任時に鯨坂氏についてのコンプライアンスリスクの検討をすることはできなかったといえるが、タムロンの取締役の任期は 1 年であるから、

今後は、毎年、指名委員会において各取締役が取締役として相応しいか、また、社長その他の役付取締役がその役目に相応しいかを検討するにあたり、重任候補者を含め、各候補者の経営手腕のみならず、その時点におけるコンプライアンスリスクの有無についても検討・審議することが望ましい。

そして、その際、指名委員である社外取締役・社外監査役は、指名委員会の構成員である代表取締役社長や取締役副社長を排除した上で事務局に対して、社長及び副社長を含む、各候補者のコンプライアンスリスクに関する情報収集・分析を指示するなど、運用面の工夫をすることも考えられる。

### 3. 社内飲食費に関するルールの策定と研修

第九部第2項にて詳述したとおり、社内飲食費は、如何なる者が、如何なる場合に（必要性）、如何なる金額の範囲で（相当性）使用することができるのかに関し、明確なるルールを定めることを提言する。

社内コミュニケーションを図り親睦を深める、社員を慰労するなどの目的で行う社内飲食費をタムロンに会社経費として負担させることは業務効率向上に資する場合もあることから必ずしも不合理ではないが、その目的に照らした必要性を検討すべきであるし、また、必要性のある社内飲食についても、適切な金額で相当性の認められる範囲で行われるべきである。決裁権者の指標となるようなルール、ガイドラインを制定することが望ましい。

その上で、タムロンにおいては、当該ルール、ガイドラインに基づきこれまでの社内飲食費に関する運用を改めることを社内に向けて宣言し、新たなルール、ガイドラインに関する研修を行い、社内に対して周知徹底すべきである。

### 4. 交際費予算策定における社外取締役の積極的関与

前記第九部第3項にて指摘したとおり、役員室経費の予算案の策定にあたっては、社長の指示に従い秘書室長が策定をしており、そのプロセスには社外取締役は全く関与する余地はなかった。また、タムロンの単体・連結の予算案は取締役会に付議され、承認されるが、その取締役会資料には役員室経費予算を含む部門別の予算詳細は含まれておらず、加えて、予算策定にあたっては、交際費と交際費（社外飲食）を区別することなく策定されていたが故に、社外取締役は、本件事案及び類似案件に係る問題認識のみならず、それらの兆候を認識する契機も、手掛かりも全くなかった。

予算案の策定に社外取締役が関与することは現実的ではないものの、予算案を承認する取締役会資料については、当面は役員室の交際費予算を含む詳細を資料として添付させ、社

外取締役の目線でチェックを入れることができるようにするのが望ましい。

そうすることにより、上記第3項にて指摘したとおり社内飲食費に関するルールが策定されれば、それを基にタムロンが業務に必要と定める交際費予算を検討することがタムロンの業務に通暁しない社外取締役であっても可能となるのであり、取締役会における来年度予算の審議においては、策定された役員室の交際費予算に関して、所定のルールに照らして社外取締役の目線で都度チェックを入れることも可能となるであろう。

#### 5. 役員室経費承認プロセスにおけるチェック体制の見直し

第九部第3.2項において詳述したとおり、役員室の経費承認プロセスにおいては、いわゆるスリーラインディフェンスによる内部統制システムにおいて2線を担う内部統制部門（コンプライアンス部、経理部、法務部等）が入り、1線である社長による不適切な交際費使用に対して牽制を効かせるべきである。

かかる牽制により、上記第3項で提言する社内飲食費に関するルールの遵守も担保される。

#### 6. 社長領域聖域化への対処

第九部第4項において詳述したとおり、タムロンにおいては、社長領域が聖域化しており、社長に近い立場にあればあるほど、社長領域に踏むことができなくなっていた。勤め人にとって社長は人事権を握る絶対的権力者であり、当然といえば当然である。しかし、企業組織としてはかかる事態に対処する必要がある。それには以下のような方策が考えられる。

##### 6.1 役職員の意識改革・研修実施／内部通報制度の活性化

まずは、役職員の意識改革が必須であり、そのために研修を行うべきである。絶対的権力者である社長とはいえ、そのモラルハザードを見過ごすことは、上場企業として存続に関わる問題であるということを認識させ、アクションを起こさなければならないという意識を醸成する必要がある。

そのアクションとして内部通報制度の利用が考えられるが、タムロンにおいては内部通報制度がある程度用いられてはいるものの（本件事案も本件内部通報が契機となっている。）、その企業規模に照らせば、通報数がやや少ないといえ、その浸透が十分でないと考えられる。

内部通報制度は正常なレポーティングラインを補完するものであって、内部通報制度を利用することは決して「密告」などというものではない。多くの内部通報がなされるこ

とにより初めて、大きな不祥事を未然に防止することが可能となる。是非、内部通報制度の利用の啓蒙も行っていただきたい。

## 6.2 社外取締役・社外監査役への情報提供ルートの確立

また、内部通報制度の利用に躊躇がある場合に備えて、社長に対して意見を述べることができる社外取締役・社外監査役に対して、社員が情報提供し、あるいは意見を述べるができる情報ルートの確立が望まれる。社員が円滑な情報提供をすることができるよう、本社の社員などは社外取締役・社外監査役と交流する機会を設けるなどの工夫も考えられるところである。

なお、タムロンにおいては、その導入にあたって、コンカーの仕様がカスタマイズされ、役員室のコーポレートカード払いの経費詳細が記録されず、他者の監視の目が容易に入らないようにされたとのことであるが、そうだとすれば、今後、コンカーを運用するにあたり、このようにカスタマイズされた仕様を撤廃し、コンカーがもとより志向する企業固有の経費規定に基づいた不正・違反の自動チェックや、蓄積データを活用した経費の見える化を行うこと、その上で社外取締役・監査役にコンカーへのアクセス制限なしのアクセス権を付与し、社外取締役・監査役がいざというときには積極的に情報を取りに行くことが可能なシステム設計にすることにより、役員室の交際費等の経費使用に関し、適切な監視・チェック体制を確立すべきである。

## 6.3 内部監査室に対する監査役の指示・承認権限の付与

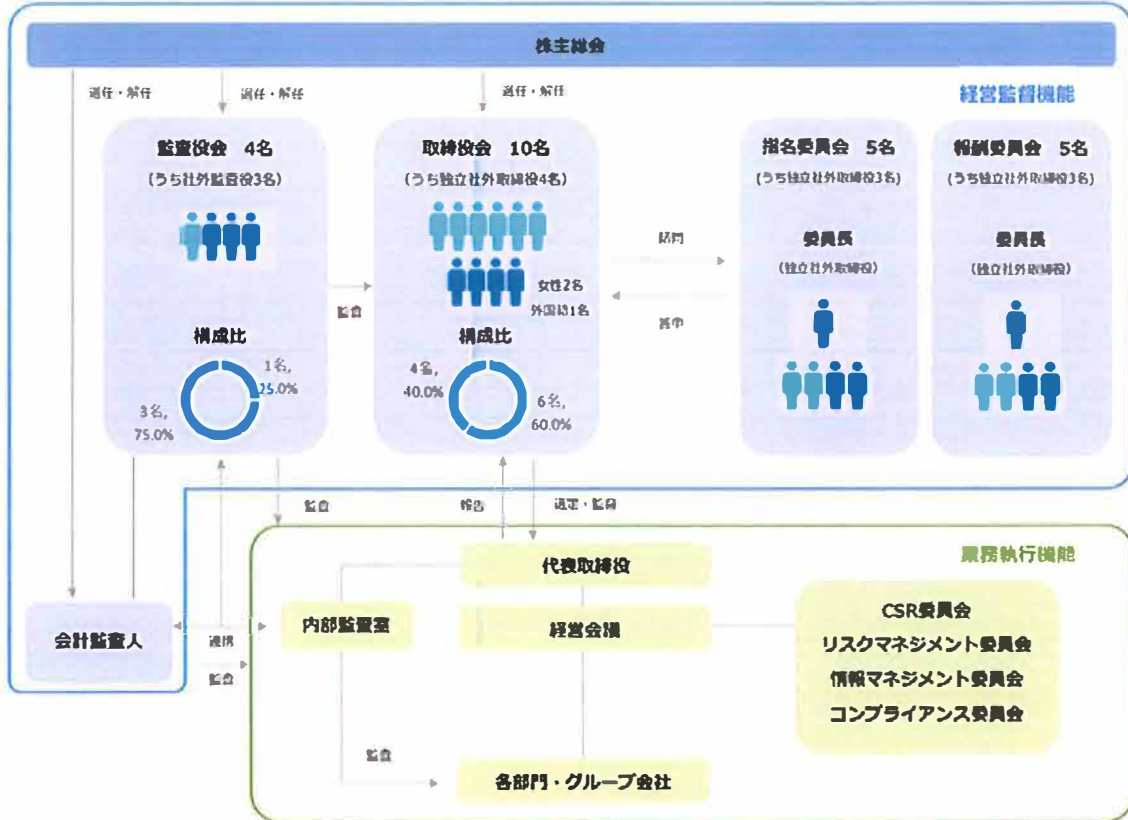
第九部第 4.3 項にて詳述したとおり、過去 10 年間に於いて秘書室は内部監査の対象になってきたにもかかわらず、その監査項目が秘書室自体の業務に焦点が当てられており、役員室の経費は監査対象となっていなかった。社長が直轄する秘書室の内部監査についても、監査項目の承認権限が社長のみにあるとするならば、内部監査は有名無実化しかねない。公益社団法人日本監査役協会監査法規委員会の平成 29 年 1 月 13 日付「監査役等との内部監査部門の連携について」において提言されているように、監査役に内部監査室に対する一定の指示・承認権限を付与することを検討し、社長による内部統制の無効化リスクに対して備えるべきである。

以 上

## 2【沿革】

年月	沿革
1952年10月	埼玉県浦和市大字上木崎に資本金2,500千円をもって「泰成光学工業株式会社」を設立。
1959年9月	本社及び工場を埼玉県大宮市蓮沼1385番地に新設移転。
1966年6月	資本金6,000万円に増資。
同 7月	埼玉県大宮市に「和宏光機株式会社」を設立。
1968年4月	東京営業所開設。
1969年5月	青森県弘前市に弘前工場建設。
1970年4月	商号を「株式会社タムロン」に変更。
同 7月	弘前工場を「泰成光学工業株式会社」として分離。
1971年4月	東京都板橋区に「タムロン商事株式会社」を東京都板橋区小豆沢に設立。
1976年9月	東京都北区滝野川7丁目17番11号に本社移転。
1978年12月	株式額面金額を変更するため、「株式会社杉本商店」（東京都北区所在、形式上の存続会社）に吸収合併、「株式会社タムロン」に商号変更。
1979年4月	アメリカに「タムロン、インダストリーズ、INC.」（現「TAMRON USA, INC.」）設立。
1981年1月	「泰成光学工業株式会社」、「タムロン商事株式会社」、「和宏光機株式会社」を吸収合併。
同 12月	資本金4億5,250万円に増資。
1982年7月	資本金5億2,037万5千円に増資。
同 9月	西ドイツに「タムロン、フェアトリーブス、G e s . m . b . H .」（現「TAMRON Europe GmbH.」）を設立。
1984年2月	青森県南津軽郡浪岡町に「株式会社オブテック・タムロン」を設立。
同 8月	社団法人日本証券業協会東京地区協会に店頭登録銘柄として登録、株式公開する。 資本金8億5,157万5千円に増資。
同 11月	大宮工場内に技術開発センターを新設、併せて本社管理部門移転。
同 12月	資本金38億3,557万5千円に増資。
1985年12月	金型の設計・製作会社「株式会社ファイン技研」を買収し、子会社とする。
1986年1月	青森県南津軽郡大鰐町に成形工場建設。
1991年7月	「株式会社オブテック・タムロン」を吸収合併し、浪岡工場となる。
1995年4月	イギリスに「TAMRON U. K. L t d.」を設立。
同 7月	中判カメラの製造、販売会社「プロニカ株式会社」を買収し、子会社とする。
1996年1月	「プロニカ株式会社」より中判カメラの営業の譲受けを行う。
1997年5月	中国香港に「タムロン工業香港有限公司」を設立。
同 7月	中国広東省仏山市に「タムロン光学仏山有限公司」を設立。
1998年7月	「プロニカ株式会社」を吸収合併。
2000年5月	フランスに「TAMRON France EURL.」を設立。
同 7月	「株式会社ファイン技研」から、営業全部の譲受けを行う。
2002年6月	「TAMRON U. K. L t d.」を清算。
2004年4月	資本金65億5,257万5千円に増資。
同 5月	資本金69億2,307万5千円に増資。
同 12月	日本証券業協会への店頭登録を取消し、ジャスダック証券取引所に株式を上場。
2005年4月	埼玉県さいたま市見沼区蓮沼1385番地に本社移転。
同 10月	中国上海市に「タムロン光学上海有限公司」を設立。
2006年11月	東京証券取引所市場第一部に株式を上場。
同 12月	ジャスダック証券取引所の株式上場を廃止。
2012年3月	ロシアに「Tamron (Russia) LLC.」を設立。
同 5月	ベトナムに「TAMRON OPTICAL (VIETNAM) CO., LTD.」を設立。
2013年3月	インドに「TAMRON INDIA PRIVATE LIMITED」を設立。
2015年3月	「株式会社宏友興産」を買収し、子会社とする。
同 6月	「株式会社宏友興産」を吸収合併。
2017年5月	「東明技研株式会社」を買収し、子会社とする。
2020年3月	「株式会社ニューウェル」を買収し、子会社とする。
同 7月	「株式会社ニューウェル」を清算。
2022年4月	東京証券取引所の市場区分の見直しにより、東京証券取引所の市場第一部からプライム市場に移行。

<コーポレート・ガバナンス体制の概要図>



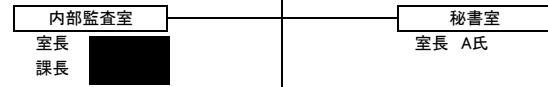
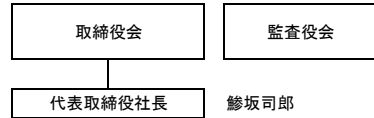


組織図

経営戦略本部

2023年1月1日付

2室・7本部・1工場・3センター 体制

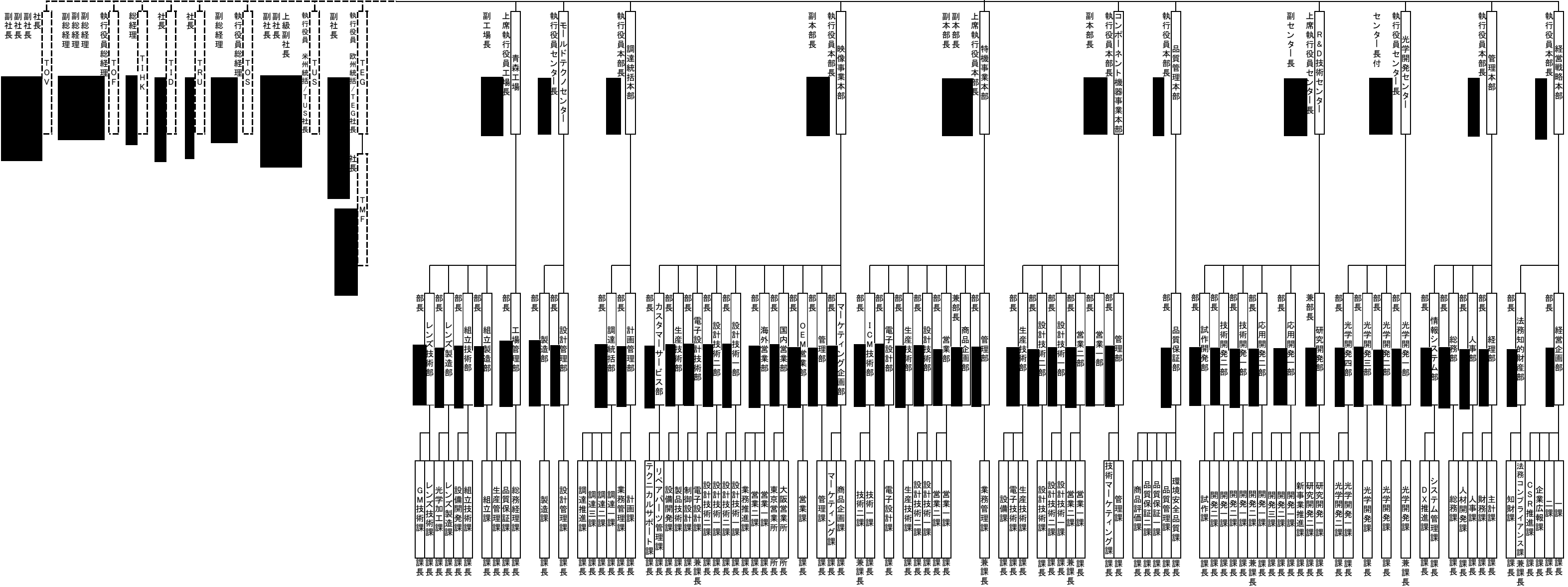


※ 監査役会

役職	氏名
常勤監査役	手塚努
常勤監査役	* 平山隆志
監査役	利根忠博
監査役	* 奈良正哉
	* 独立役員

※ 取締役会

役職	氏名	担当
代表取締役社長	修坂司郎	経営全般
取締役副社長	桜庭省吾	光学開発センター、R&D技術センター、リスクマネジメント
専務取締役	増成弘治	特機事業本部、コンプライアンス
常務取締役	大塚博司	経営戦略本部、管理本部、CSR、情報マネジメント、内部統制
常務取締役	張勝海	生産部門(青森工場・TOF・TOV)、モールドテクノセンター
取締役	大谷真人	コンポーネント機器事業本部、品質管理本部
取締役	岡安朋英	映像事業本部、調達統括本部
取締役(筆頭社外取締役)	* 佐藤勇一	
取締役(社外取締役)	* 片桐春美	
取締役(社外取締役)	* 石井絵梨子	
取締役(社外取締役)	* 鈴木文雄	
	* 独立役員	



職務権限規定明細表

2023年7月1日改定

区分号	職務事項	承認者				合議先(合) 立案部門(立) 報告先(報)	用紙	記事
		取締役会	社長	取締役	執行役員			
1	経営計画 (1)中・長期経営計画及び年度計画の決定、変更 (2)年度予算の決定	☆			S B	(立) 経戦部 (立) 経戦部 (合) 経戦部	経営戦略会議 年度経営計画策定会議	
2	新規事業に関する事項	☆				(立) 経戦部	稟議書	
3	規定類	☆				(合) 経戦部	稟議書	
4	規定類の制定、改廃 組織、機構、職制 (1)組織、機構の新設、改廃(営業所、出張所を含む) イ. 本部、むか、工場以上 ロ. 室・部以下 (2)委員会・プロジェクト等の新設、改廃 (3)委員会・プロジェクトの構成員の任免	☆	○			(立) 経戦部 (立) 経戦部 (合) 管理用/経戦部 (報) 管理用/経戦部	稟議書 稟議書 稟議書 申請書	申請部門は指定フォーマット(組織変更案)を使用し職務分掌案と併せて経戦部へ提出すること。人事異動については別途人事所定書式の提出を要する。
5	社外提出文書の発行 (1)事務処理的な提出文書(官公庁、銀行等) *社長名のもの含む (2)上記以外(学会発表等) イ. 社長名の提出文書 ロ. 上記以外	☆		○	○	(合) 担当役員 (報) 担当役員 (合) 担当役員	稟議書* 稟議書 申請書 申請書	*法務案件捺印書写し添付 押捺者は契約書管理規定による。契約書管理規定別表4参照 ・他の職務事項の該当を承認のこと ・重要例：製品用の特許権許諾契約等 社長印の場合は社長印調印簿による承認
6	契約書、協定書、覚書等の締結、更改、変更 イ. 重要なもの ロ. その他のもの ハ. 契約書等の更新(同内容又は軽微な変更)	☆		○		(合) 担当役員 (報) 担当役員 (合) 担当役員	稟議書* 稟議書 申請書 申請書	*法務案件捺印書写し添付 押捺者は契約書管理規定による。契約書管理規定別表4参照 ・他の職務事項の該当を承認のこと ・重要例：製品用の特許権許諾契約等 社長印の場合は社長印調印簿による承認
7	印章の取扱 (1)登記印(実印)の使用 (2)社印の使用 (3)登記印、銀行印、社印の改廃 (4)職制印の改廃		○	○		(合) 管理用 (報) 管理用 (合) 管理用	社長印調印簿 社長印調印簿 所定書式 総務所定書式	捺印が必須なものに限る
8	関係会社(協力会)への加入、撤退 イ. 全社的なもの ロ. 上記以外*(月額10万円以上または1件100万円以上) ハ. 上記以外*(月額10万円未満または1件100万円未満) ニ. 上記以外*(月額5万円未満または1件50万円未満)		○	○		(合) 管理用/経戦部 (報) 秘書S	稟議書	申請者は承認後に秘書室に「外部団体加入報告書」をもって報告すること。 秘書室は報告を受け、外部団体加入一貫に変更内容を反映し役員へ共有を行う ・経戦部は団体のバックグラウンドチェックを行う *上記以外とは学会等、社内の一冊に関わるもの
9	関係会社 (1)関係会社の設立、資本参加 (2)子会社代表者の任免 (3)子会社役員との任免 (4)子会社の部門評価 (5)関係会社に関する決定	☆				(合) 管理用/経戦部 (立) 経戦部 (立) 経戦部 (立) 管理用	稟議書 稟議書 稟議書 所定書式	再任は関係会社管理規定に則る
10	顧問等の決定 (1)顧問弁護士、顧問弁理士の選定 (2)当社顧問の決定	☆	○			(合) 管理用/経戦部 (合) 管理用/経戦部	稟議書 稟議書	技術顧問契約(合) 経営戦略部/管理部

\*承認者 ☆:取締役会付議、○:申請による承認  
・総資産は前年度末時点の単体数値とする 2022年12月末:55,924百万円





職務権限規定明細表

2023年7月1日改定

区分	番号	職務事項	承認者				合議先(合) 立案部門(立) 報告先(報)	用紙	記事
			取締役会	社長	取締役	執行役員			
人 事 関 係	2	<b>労務</b> (1)年間休日、休日振替 (2)実働時間、休憩時間 (3)福利厚生関係費用及び物品の取得、購入 イ. 1件 50万円以上 ロ. 1件 50万円未満 ハ. 1件 30万円未満 ニ. 1件 10万円未満	☆				(立) 管理FB	稟議書	
			☆				(立) 管理FB	稟議書	
	3	<b>教育訓練</b> (1)年間教育訓練計画 (2)外部研修への派遣 イ. 1件 50万円以上 ロ. 1件 50万円未満 ハ. 1件 30万円未満 ニ. 1件 5万円未満		○			(合) 管理FB/申請部門担当役員	申請書	
				○	○		(合) 管理FB/申請部門担当役員	社外研修受講申請書	
					○		(合) 管理FB/申請部門担当役員		
					○	○	(合) 管理FB		
	4	<b>勤怠、社用外出</b> 各申請者の上級職を承認者とする						勤怠システム	
	5	<b>出張</b> (1)国内出張 (2)海外出張 イ. 実働日(移動日含む) 6日以上の出張 *TOF、TOV除く ロ. 実働日(移動日含む) 5日以内の出張 *TOF、TOV除く ハ. TOF、TOVへの出張						勤怠システム	原則部長以上(不在時は課長)
			○				(合) 管理FB/申請部門担当役員	①海外出張申請書	①承認後に②申請
					○		(合) 管理FB/申請部門担当役員	②勤怠システム	
				○	○	(合) 管理FB			
6	<b>出張旅費精算の承認</b> (1)国内出張 (2)海外出張 イ. 執行役員、本部長、青森工場長、室長、センター長 ロ. 本部長、青森工場長、室長、センター長より下の職位の精算						経費精算システム等		
						(合) 管理FB/申請部門担当役員	経費精算システム等		
				○		(合) 管理FB/申請部門担当役員	経費精算システム等		
				○	○	(合) 管理FB	経費精算システム等		

承認者 ☆:取締役会付議 ○:申請による承認  
 総資産は前年度末時点の単体数値とする 2022年12月末:55,924百万円





職務権限規定明細表

2023年7月1日改定

区分号	番号	職務事項	承認者			合議先(合) 立案部門(立) 報告先(報)	用紙	記事
			取締役会	社長	取締役			
総務関係	1	<p>総会・株式関係</p> <p>(1)定款の変更決定</p> <p>(2)株主総会付議事項の決定</p> <p>(3)株主提案の処理</p> <p>(4)準備金の資本組入</p> <p>(5)新株式発行、株式の分割</p>	☆			(立) 経理部 (合) 担当役員	稟議書	株主総会で承認
	2	<p>固定資産の取得、賃借、補修及び増改築等</p> <p>(ソフトウェア・ライセンス・リース物件含む) (生産関係(8)(16)以外)</p> <p>イ. 1件 総資産の1%以上</p> <p>ロ. 1件 総資産の1%未満</p> <p>ハ. 1件 1,000万円未満</p> <p>ニ. 1件 200万円未満</p>	☆	○	○	(合) 経理部/経理部* (合) 経理部/経理部* (合) 経理部/経理部* (合) 経理部/経理部*	稟議書 稟議書 稟議書 稟議書	<ul style="list-style-type: none"> <li>国外への設置が予定される設備購入の場合は、購入元へ輸出管理規制への該非を確認し、稟議書へ記載すること。</li> <li>固定資産購入稟議書使用、導入理由・効果、相見積結果を添付。</li> <li>保守契約内容も明記のこと。</li> <li>*情報機器(増、減)は、管理用合議</li> <li>*所有車の購入は社有車利用規則による(管理用合議)</li> <li>*輸出管理規制の対象品である場合は、経営戦略部に報告すること</li> <li>*研究開発部門のソフトウェア・ライセンス購入については、稟議書種別は「一般」を使用すること。承認者は本欄記載のとおり、稟議書種別は「一般」を使用すること。承認者は本欄記載のとおり、稟議書種別は「一般」を使用すること。</li> <li>*本社経理/工場管理部に事前相談し100万円未満且つ修繕費として処理できるものは稟議・合議不要とし権限は左記二.を適用、用紙は経費精算システム等とする。</li> </ul>
	3	<p>固定資産の譲渡、貸与</p> <p>(生産関係(16)(17)以外)</p> <p>イ. 1件 期首簿価 総資産の1%以上</p> <p>ロ. 1件 期首簿価 総資産の1%未満</p> <p>ハ. 1件 期首簿価 500万円未満</p> <p>ニ. 1件 期首簿価 100万円未満</p>	☆	○	○	(合) 経理部/経理部* (合) 経理部/経理部* (合) 経理部/経理部* (合) 経理部/経理部*	稟議書 稟議書 稟議書 稟議書	<ul style="list-style-type: none"> <li>固定資産の譲渡、廃業稟議は、必要に応じて譲渡価格の複数見積、処分費用の見積に加え、設備使用部門や技術部門等から将来の使用員込が無い事について合議を得ること</li> <li>固定資産(金型・PCを除く)譲渡、貸与、廃業稟議は、当該固定資産における輸出管理規制の該非を承認し、稟議書へ記載すること</li> <li>*情報機器の場合は、管理本部に事前相談及び管理用合議</li> <li>*輸出管理規制の対象品である場合は、経営戦略部に報告</li> </ul>
	4	<p>固定資産の廃棄(金型・生産治工具含む)</p> <p>イ. 1件 期首簿価 総資産の1%以上</p> <p>ロ. 1件 期首簿価 総資産の1%未満</p> <p>ハ. 1件 期首簿価 500万円未満</p> <p>ニ. 1件 期首簿価 100万円未満</p>	☆	○	○	(合) 経理部/管理用* (合) 経理部/管理用* (合) 経理部/管理用* (合) 経理部/管理用*	稟議書 稟議書 稟議書 稟議書	<ul style="list-style-type: none"> <li>資産取得と同時に結ぶ保守契約については別途稟議申請は不要とし、資産購入申請に保守契約内容を明記、申請金額には保守料を含まず、承認者は資産取得の権限を参照する。</li> </ul>
	5	<p>資産維持に係る保守・保守契約(新製契約・契約変更)</p> <p>(固定資産、一括償却資産、ソフトウェア・ライセンス保守含む)</p> <p>イ. 1件または年間あたり総資産の1%以上</p> <p>ロ. 1件または年間あたり総資産の1%未満</p> <p>ハ. 1件または年間あたり1,000万円未満</p> <p>ニ. 1件または年間あたり200万円未満</p>	☆	○	○	(合) 経理部/経理部 (合) 経理部/経理部 (合) 経理部/経理部 (合) 経理部/経理部	申請書 申請書 申請書 申請書	
6	固定資産の社内(園内)移動			○	(報) 書式による			
7	登記、登録の出願			○	(立) 経理部	申請書	除工業所有権	
8	訴訟、事故処理	<p>(1)訴訟、成訴、和解の決定</p> <p>(2)訴訟代理人の決定</p> <p>(3)重大な事故の処理方針</p>	☆			稟議書 稟議書 稟議書	顧問弁護士に事前相談 偶発的に起こるもの、不祥事等	

\*承認者 ☆:取締役会付議、○:申請による承認  
\*総資産は前年度末時点の単体数値とする 2022年12月末:55,924百万円















職務権限規定明細表

2023年7月1日改定

区分	番号	職務事項	承認者				合議先 (立) 立案部門 (報) 報告先	用紙	記 算
			取締役会	社長	取締役	執行役員			
生産関係		(17) 協力会社への金型・生産治工具の貸与				○*	所定書式	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産設備治工具は輸出管理規制の是非を確認すること</li> <li>協力会社以外への貸与は総務関係2の権限による</li> <li>*輸出管理規制の対象品である場合は、経営戦略部に報告</li> <li>*青森地区はB以上</li> </ul>	
		(18) 運送業者・梱包会社の決定・変更			○		申請書		
		(19) 特採の承認					申請書		
		イ. 製品		○			申請書	品質管理本部長を承認者とする	
		ロ. 部品					申請書		
		(20) 有償支給材料の価格決定・変更					申請書		
		(21) 社外への新製品及び試作品の賣出					申請書		
		(22) 重産移行前の生産手配、 重産移行後の前倒しでの部材手配及び生産等		○			申請書	単発的に発生するリスク発注とリスク生産 <申請単位> 重産移行前の生産手配:機種 重産移行後の部材手配:サブライヤー(まとめ申請可) 工場都合による前倒し生産:各拠点	
		イ. 1件 1,000万円以上			○		申請書		
		ロ. 1件 1,000万円未満					申請書		
		ハ. 1件 200万円未満		○			申請書	簡易フォーマットでの承認を可とする	
		2 工場内資産の評価(梱包資産、部品在庫)					申請書		
	3 梱卸差異の処理					申請書			
	4 梱卸資産廃棄処理					申請書			
	(1) 型権品 (関連部品含む)			○		稟議書	経営戦略本部所定書式添付 年計がある製品がコリ別に申請 *1. 重要な資産の廃棄の観点から、担当役員が必要と判断した場合は取締役会決議		
	(2) 重産移行後に購入・製造等 (部品・仕掛・製品・貯蔵品)			○		稟議書	*2. 年3回(6・9・12月)取締役会にて費用負担部門毎年計比実績報告 *3. 在庫削減会議(仕掛・製品)にて事前報告		
	イ. 評価額なし1,000万円以上/1件(年計がある製品がコリ別)	☆				稟議書			
	ロ. 評価額なし1,000万円未満または評価額あり/1件(年計がある製品がコリ別)			○		稟議書			
	(3) 工場仕掛品					申請書			
	イ. 目標仕掛費比率内			○		申請書			
	ロ. 目標仕掛費比率を超える部分		○			稟議書	仕掛費比率計算を記入		
	5 海外生産子会社の異常費					申請書			
	イ. 1件 100万円以上					稟議書	証明資料添付		
	ロ. 1件 100万円未満			○		稟議書	証明資料添付		
	6 工場、生産設備のレイアウト決定・変更					申請書			
	イ. 費用が発生する場合			○		申請書	*承認者の権限範囲内までは使用可とする(総務関係1_事務用品、消耗品、図書、事務用印刷物等)		
	ロ. 費用が発生しない場合(*)					申請書			

・承認者 ☆:取締役会付議、○:申請による承認  
・総資産は前年度末時点の単体数値とする 2022年12月末:55,924百万円

