

各位

2024年6月14日

株式会社博報堂

当社の広告制作業務における不適切な請求に関する調査委員会からの  
調査報告書概要および今後の対応について

2023年10月20日および同年11月22日にご報告の通り、当社の広告制作業務において不適切な請求があったことが判明しております。当社といたしましては、このような事案はお得意先様との信頼関係の上であってはならないことであり、徹底的な調査と再発防止を図るべく2023年10月20日に外部の専門家による調査委員会を設置し、本事案および類似案件の調査および原因究明と再発防止策の策定を進めてまいりました。

このたび調査委員会より、調査の結果判明した事実および事案の原因、再発防止策などについて記載された調査報告書を受領しました。その報告書概要の公表と同時に、今後の当社の対応も合わせご報告申し上げます。

**1. 調査結果について**

調査報告書によりますと、調査は2023年10月から2024年5月にかけて実施され、全得意先を対象としたアンケート調査および必要に応じた各担当役職員へのヒアリング、請求及び支払い関係の帳票類の確認等の調査を行った結果、最終的に3社の案件において、お得意先様と取り決めたルールを逸脱した不適切な請求が行われていたことが判明しました。

なお、判明した事案については、それぞれのお得意先様にはすでにご報告の上、返金手続きを行うとともに当社の再発防止策などについてご説明を行っております。

**2. 今後の対応について**

調査委員会から不適切な請求の生じた原因及び課題の指摘を受け、当社としては本件の不適切な請求は、お得意先様と取り決めた取引ルールに関する当社の理解や教育の不足、他部署を含めたチェック体制の不存在、「利益よりも倫理」という当社の行動規範の不徹底等に起因するものであり、結果としてお得意先様からの信頼を裏切る許されない行為であったものと認識しております。

当社といたしましては、事の重大さからこのようなことが二度と起こらないよう、意識改革とコンプライアンス遵守、取引の信頼性を回復するためのあらゆる手段をとるために、2023年12月に代表取締役社長水島正幸を委員長とする「ビジネス意識・行動改革委員会」を立ち上げました。今回の調査委員会からの提言を真摯に受け止め、あらためて下記の再発防止策に取り組んでまいります。

1. 当社が掲げる行動規範および遵守事項の徹底
  - (ア) 企業倫理、行動規範の再確認、再教育
    - ・ 当社が掲げる行動規範の再確認および遵守事項にある「利益より倫理」の徹底のための教育も含めた浸透のための活動
  - (イ) 実務に即したコンプライアンス研修の実施
    - ・ 役員をはじめとする階層ごとの状況を加味した、詳細かつ具体的なコンプライアンス研修の構築
2. 取引ルールの明確化及び周知
  - (ア) 正しい取引研修の全社員実施
    - ・ お得意先様との取引ルールに関する契約書、見積書、運用・言動に関する知識を習得
  - (イ) 各お得意先様との取引ルールの明文化と担当チーム内での周知徹底および取引ルールのデータベース化による本社セクションによる管理
  - (ウ) お得意先様との取引ルールを1年に一度は営業現場と管理部門とで確認する仕組みの導入
  - (エ) 適正な収益管理のための仕組みの構築
    - ・ 取引ルールに基づいた収益管理が適切に行える管理システムの導入
    - ・ ルールを逸脱した収益状況を監視できる仕組みの導入
3. 倫理のみに頼らない仕組みづくり（チェック体制の充実）
  - (ア) 内部通報制度の充実
    - ・ スピーディかつ安心して不正行為を報告・相談することができる仕組みの構築
  - (イ) 取引情報を随時モニタリングできる取引システムの構築
    - ・ 複数での取引監視体制の構築
  - (ウ) ITを活用したアラート、モニタリング機能の構築
    - ・ AIなどITによる異常な取引の機械的感知システムの構築
  - (エ) 固定的な人材配置の改善
    - ・ 長期間同じ部署に在籍することを避け、異なる部門部署への人材配置を行う仕組みの導入
  - (オ) 採用、登用時のコンプライアンス評価の強化
    - ・ 採用および管理職への登用時に、コンプライアンス評価ができる仕組みの導入

調査委員会の調査報告書におきましては、コンプライアンス意識の徹底について経営陣が本気でコミットし、社内をリードして徹底的に変革を進めることが重要であると指摘を受けています。高潔な倫理観と高いコンプライアンス意識をどのような場合にも持ち続けることを、経営者および従業員が改めて意識し、これを全うすべく、全社を上げて意識改革と風土改革に取り組んでまいります。

あらためまして、お得意先様をはじめすべてのステークホルダーの皆様には多大なご迷惑とご心配をおかけいたしましたことを深くお詫び申し上げます。このようなことが二度と起きないように経営陣の責任の下、全社一丸となって再発防止策を遂行し、信頼を回復すべく努力してまいります。今後ともご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

以上

添付：調査委員会報告書概要

---

【本件に関する問い合わせ】

株式会社博報堂広報室

[koho.mail@hakuodo.co.jp](mailto:koho.mail@hakuodo.co.jp)

<添付資料>

調査報告書の概要

本件に関する調査委員会の調査報告書の概要については以下のとおりです。

■ 調査委員会の構成

委員長：松井秀樹（森・濱田松本法律事務所 パートナー弁護士）

委員：横田真一郎（森・濱田松本法律事務所 パートナー弁護士）

：金丸由美（森・濱田松本法律事務所 パートナー弁護士・公認会計士）

■ 設置日：2023年10月20日

■ 調査及び報告する内容

- ・ 当社広告制作取引における不適切な請求などの調査
- ・ 調査結果についての原因分析及び課題の抽出
- ・ 再発防止のための提言

■ 調査報告書における調査方法の概要及び調査結果

調査は、2023年10月から2024年5月にかけて実施されました。

当社における全得意先の広告制作取引における取引状況に関するアンケート調査、必要に応じた各担当役職員へのヒアリング、請求及び支払い関係の帳票類の確認等が行われ、2024年6月7日付で調査委員会から調査報告書を受領いたしました。

調査の結果、お得意先様3社に対しての不適切な請求が確認されました。

なお、該当するお得意先様には既に個別にご報告をさせていただいており、今後の再発防止策を含めた協議をさせていただいております。

■ 原因分析及び課題の抽出

調査報告書において、本件に関する原因及び課題として主に以下が挙げられております。

- ・ 得意先との取引ルールの曖昧さ及び組織としての準備・理解の不足
- ・ 取引ルールと実態の乖離
- ・ 客観的なチェックの機会の不存在
- ・ 倫理よりも収益を選択してしまったこと

■ 再発防止策

調査報告書において、再発防止策として主に以下の提言をいただいております。

- ・ 実態に合った取引ルールの策定のための得意先との十分な協議

- ・ 取引ルールの成文化・明確化・厳格化及び周知・徹底
- ・ 倫理のみに頼らない仕組みづくり（社内外チェック体制の充実）
- ・ 当社が掲げる行動規範及び遵守事項にある「利益より倫理」の徹底

以上