

2026 年 8 月 21 日

YKK 株式会社 御中

調査報告書（要約版）

YKK 株式会社特別調査委員会

委員長 白井 真

（弁護士 光和総合法律事務所）

委員 高木 明

（公認会計士 株式会社 KIC）

委員 渡辺 大祐

（弁護士 光和総合法律事務所）

1. 調査の概要

YKK 株式会社では、初期的に行われた調査の結果、YKK AP 株式会社（YKK AP 社）において、複数の経営幹部らが飲食店等で行った飲食に関し、会社規則に違反する不適切な経費申請が行われている疑いが判明したことから、2026 年 5 月 22 日付けで YKK 株式会社特別調査委員会（当委員会）を設置した。

本調査は、YKK AP 社及びその子会社において、2021 年 4 月 1 日から 2026 年 4 月 30 日までを調査対象期間として、主として経営幹部らによって行われた、飲食店等（1597 件）、ゴルフ、進物等に係る不適切な経費申請を調査対象としている。

2. 調査の手法

当委員会は、関係資料の精査、ヒアリング（44 名、91 回）、デジタルフォレンジック調査、アンケート（YKK AP 社に属する取締役、監査役、執行役員その他の役員 186 人（2026 年 6 月 2 日時点）、並びに、YKK AP 社の国内外のグループ会社の取締役及び監査役 42 名（同月 15 日時点）の合計 228 名）、情報提供窓口の設置等の手法によって調査を実施した。なお、本調査には、一定の限界が存することにつき留意されたい。

3. 調査の結果

本調査の結果、複数の経営幹部らが飲食店等で行った飲食に関し、多数の不正な経費申請が認められた。具体的には、①実際に行われた顧客接待の費用に対して、社内飲食等の費用の上乗せをした上でなされた経費申請及び②実際には社内飲食等であるにもかかわらず、顧客接待と偽った上でなされた経費申請が認められた。当委員会が、上記調査対象期間における経費申請について、不正な経費申請と認定した事案は合計

402 件（金額約 1 億 3300 万円）である。

また、顧客接待と偽ってなされたゴルフに関する不正な経費申請や、顧客用と偽ってなされた進物に関する不正な経費申請等も認められた。

4. 原因分析

(1) 本件の不正経費申請の土壌が存在したこと

YKK AP 社では、従前より本件の不正経費申請と同様の手口による経費不正が、長年にわたり実施されてきたと窺われる。このような土壌の存在が、本件の不正経費申請の発生を招き、さらにその拡大や発覚の遅れを助長したと考えられる。

(2) 不正経費申請の自発的实施者のコンプライアンス意識の欠如

不正経費申請を自発的に実施した者によるコンプライアンス意識の欠如が不正経費申請の発生や拡大を招いた根本原因の一つである。

(3) 一部の役員の絶対性、上意下達や忖度の文化の存在

一部の役員の絶対性を背景として、その指示に従わざるを得ないという心理的従属関係が存在していたと考えられる。また、上意下達の文化や、上位役職者の言外の意図を汲んだコミュニケーションが行われる傾向があるといった忖度の文化が存在していることが窺われる。

(4) 自浄作用の機能不全

経営陣に対する社内の自浄作用が機能不全に陥っており、その要因として上記の不正経費申請の土壌の存在や上意下達や忖度の文化といった組織風土が挙げられる。

(5) 内部統制上の問題

本件の不正経費申請においては、その決裁者においても不正に関与していた事案があることに加え、一部の役員が関与する事案に関する申請については、当該役員の絶対性と相まって、申請を承認せざるを得ない構造となっていた。また、経理部門等のいわゆる第 2 線において実態に踏み込んだモニタリングがされておらず、モニタリング体制が機能していたとはいえない。

(6) ガバナンス上の問題

本調査においては、時間的制約から、ガバナンスに関する検証は未了であるものの、少なくとも、複数の役員が、それぞれ、本件の不正経費申請の行為者及び関与者となっていたことから、取締役間の相互牽制が構造的に機能しない状況となっていたことが認められ、また、グループガバナンスや YKK AP 社の社内ガバナンスの状況が、不正な経費申請の発生及び発覚遅延の間接的な要因となっている可能性は否めない。

5. 再発防止策の提言

以下は、主として、企業風土の改革や経営陣に対する実効性ある牽制機能の構築といった運用の実効性を確保するための大局的な視点に基づく提言である。

(1) 企業風土の改善

悪しき風習や文化を是正するためには、企業風土を改善するための取り組みを実施することが必要不可欠である。

(2) 経営トップ及び経営幹部への牽制

ア 経営幹部が関与する経費についての承認体制

取締役や執行役員が関与する経費については、従来の承認ルートとは異なる取扱いとし、適切な牽制を機能させることが必要である。

イ 社外取締役によるモニタリング

取締役や執行役員が関与する経費の使用状況や再発防止策の実施状況について取締役会に報告させ、その内容を検証する運用を確立し、モニタリングを実施することが求められる。

ウ 監査役監査

取締役や執行役員が関与する経費や高額の経費について、定期的に監査役が報告を受け、また、必要に応じて証憑、顧客同席の状況、業務上の必要性を直接確認できるモニタリング体制を構築すべきである。

(3) 接待交際のあり方に関する検討

飲食店等を利用した高額での接待の業務上の必要性や妥当性について根底から見直すべきである。

(4) 事後検証ができる状況の整備

万一不正の疑義事案が発生した場合に、客観的証拠に基づいた事後検証ができるよう、会社貸与スマートフォンや PC においてデータの消失を避けるシステムを整備することや、データ削除が重要な非違行為であることを明確にすること等が有用である。

以 上