

株式会社日本エム・ディ・エム 御中

# 調査報告書

## 【公表版】

2026年3月27日

### 調査委員会

委員長 石川浩司

委員 渥美央二郎

委員 北川朝恵

# 目次

第1 調査委員会について .....	1
1 設置の経緯.....	1
2 委嘱事項 .....	1
3 調査体制 .....	2
4 調査期間 .....	2
5 本調査の手法 .....	3
(1) 客観的資料の調査 .....	3
(2) 業務フローの調査 .....	3
(3) 当社社員へのアンケート調査 .....	3
(4) 当社社員間のやり取りの調査 .....	3
(5) 関係者へのヒアリング等 .....	4
(6) 取引調査 .....	6
6 調査の限界と留意事項 .....	6
(1) 調査の限界 .....	6
(2) 留意事項 .....	6
第2 本浅間事案及び類似要素のある事案の調査結果 .....	7
1 本浅間事案の調査結果 .....	7
(1) 前提となる事情 .....	7
(2) 本浅間事案の経緯等 .....	9
(3) 刑事事件の進捗 .....	9
2 類似要素のある事案の調査結果 .....	10
(1) 類似要素のある事案の調査の前提 .....	10
(2) 調査結果 .....	10
1 本東大事案の調査結果 .....	11
(1) 前提となる事情 .....	11
(2) 本東大事案の経緯等 .....	12
(3) 刑事事件の進捗 .....	14
(4) 本東大事案の分析 .....	15
(1) 類似要素のある事案の調査の前提 .....	15
(2) 調査結果 .....	15
1 目先の商談成立への欲求（動機）（本事案及び類似要素のある事案に共通） .....	16

(1) 当社の給与制度	16
(2) 営業職に対する社内プレッシャー	16
(3) 商談成立への欲求の強さ	16
2 不正の温床となる環境があったこと（機会）	17
(1) 医療機関側からの機会提供（本事案及び類似要素のある事案に共通）	17
(2) 経費精算フローの形骸化（本浅間事案及び類似要素のある事案）	17
(3) 奨学寄附フローの形骸化（本東大事案及び類似要素のある事案）	18
3 コンプライアンスを軽視する企業風土（正当化）	18
(1) 本浅間事案及び類似要素のある事案について	18
(2) 本東大事案及び類似要素のある事案について	19
4 医療機器業界の風土（正当化）	20
第5 再発防止策の提言	21
1 ガバナンスの強化	21
(1) 組織の見直し	21
(2) 営業活動のルール適正化と組織的対応	21
(3) 経費精算体制の見直し	22
(4) 寄附のあり方、寄附の検討プロセスの見直し	22
2 当社社員の評価体制の再構築	24
3 コンプライアンス教育の徹底	24
(1) 管理職以上向け教育	24
(2) 一般当社社員（営業職及び関係部署）向け教育	24
(3) 当社社員教育に当たっての留意点	25
4 モニタリングの実施	25
5 組織風土の刷新と人材マネジメント	25

## 第1 調査委員会について

### 1 設置の経緯

- (1) 2025年7月16日、長野県佐久市に所在する佐久市立国保浅間総合病院にて執務するX医師とY医師において株式会社日本エム・ディ・エム（以下「当社」という。）に便宜を図った見返りに現金を受け取ったとして、当該医師2名及び当社社員であったA社員（当時、営業部門の拠点責任者）、その部下のB社員及びC社員（いずれも当時、営業部門に所属する社員）が書類送検されたとの報道がなされた（以下、当該事案を「本浅間事案」という。）。

この事態を受け、当社は外部弁護士に委任の上、特別委員会（以下「当委員会」という。）を組成し、事実関係の解明にあたるとともに、その原因を究明し、再発防止のため対策をとるべく様々な調査を行うことが決定された。

- (2) その後、本浅間事案とは別に、2025年11月19日、東京大学医学部附属病院（以下「東大病院」といい、国立大学法人東京大学を「東大」という。）の大腿骨インプラントの商談に関連した贈収賄の疑いにより、東大病院所属のZ医師と元当社社員であったD社員（当時、営業部門の拠点責任者）が逮捕された（なお、E社員（当時、営業部門に所属する社員）については在宅で捜査されている）（以下、当該事案を「本東大事案」といい、本浅間事案と併せて「本事案」という。）。

前述（第1-1-(1)）のとおり、当社においては本浅間事案が発生していたことから、本東大事案についても、当委員会において事実関係の解明にあたるとともに、その原因を究明し、再発防止のため対策をとるべく様々な調査を行うことが決定された。

### 2 委嘱事項

当委員会が当社から委嘱を受けた事項は以下のとおりである。

#### (1) 本浅間事案について

- ① A社員、B社員及びC社員が、公務員であるX医師とY医師に対して、当社製品の受注の見返りに、2021年11月から2024年5月にかけて、利用実態のない領収証の受領と引き換えに約45万円の現金を渡したという贈収賄事件に係る事実関係の調査
- ② 2020年4月以降の他の接待に関する贈収賄・公正競争規約違反にあたる事案の存否及び事実関係の調査
- ③ 上記①及び②で確認された事実関係の原因分析及び再発防止策の提言

#### (2) 本東大事案について

- ① D社員及びE社員が、公務員であるZ医師が使用していた大腿骨インプラントにつき順次当社製品が納入されるよう有利便宜な取り計らいを受ける見返りに、2021年9月17日付40万円の奨学寄附及び2023年1月31日付40万円の奨学寄附をしたという贈収賄事件に係る事実関係の調査
- ② 2020年4月以降の他の奨学寄附に関する贈収賄・公正競争規約違反にあたる事案の

存否及び事実関係の調査

- ③ 上記①及び②で確認された事実関係の原因分析及び再発防止策の提言

### 3 調査体制

当委員会は、調査の専門性を考慮、かつ調査の公正性を確保するため、外部弁護士を中心に構成している。また、本浅間事案及び本東大事案が当社の業務フローの中で行われたものであり、その具体的な内容を理解していなければ適切・実効性のある調査等が行えないという性質があったことから、調査の実効性を確保する趣旨で、元社外取締役であった弁護士を加えることとした。なお、警察・検察の捜査において当社の役員等の関与の直接的な可能性は指摘されていないことから、本東大事案は組織的な不正行為ではない蓋然性が高いと判断され、当社元社外取締役が当委員会に参画することで調査の公正性が阻害される恐れは低く、むしろ当社の業務フローを理解している元社外取締役の意見を活用することが調査の迅速性・網羅性に資すると判断した。

なお、当委員会はいわゆる「第三者委員会」ではないが、日本弁護士連合会が作成した「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に可能な限り準拠して、当社の全てのステークホルダーの信頼回復に向けて公平・中立な立場から調査することを心掛けた。

当委員会は、次の委員で構成される。

委員長	石川浩司	弁護士（大原法律事務所）
委員	渥美央二郎	弁護士（紀尾井町法律事務所）
委員	北川朝恵	弁護士（紀尾井町法律事務所）

また、当委員会は、次の者を調査補助者に選任し、調査に従事させた。

弁護士	林信行	弁護士法人東京フロンティア基金法律事務所
弁護士	成廣貴子	紀尾井町法律事務所
弁護士	大野友己	紀尾井町法律事務所
弁護士	加藤平一朗	大原法律事務所

### 4 調査期間

#### (1) 本浅間事案について

本浅間事案に関して、2025年7月14日から2026年3月9日まで調査を実施しており、同日までに判明した事実を前提に本調査報告書を作成した。この期間中に、合計30回の調査委員会を開催した。

#### (2) 本東大事案について

本東大事案に関して、2025年11月20日から2026年3月9日まで調査（以下、本浅間事案の調査と併せて「本調査」という。）を実施しており、同日までに判明した事実を前提に本調査報告書を作成した。この期間中に、合計12回の調査委員会を開催した。

## 5 本調査の手法

当委員会が実施した本調査の手法は、以下のとおりである。なお、本浅間事案及び本東大事案に共通する場合はまとめて、異なる場合は個別に記載した。

また、各類似要素のある事案に関しても、以下の調査方法によって調査を行った。

### (1) 客観的資料の調査

組織図・社内規程、社内システム上の過去取引・売上データ、経費申請システムデータ、決裁・稟議伺いの過去データ、奨学寄附に関する透明性GL開示情報などの客観資料を確認した。

### (2) 業務フローの調査

接待に関しては、接待についての経費申請・承認フロー等の調査を行った。

寄附に関する決裁フローに関して、一般寄附、学会等寄附、奨学寄附（新規）、奨学寄附（継続）それぞれのフロー、寄附後の研究結果（経過）報告書の受領フローに関して調査を行った。

### (3) 当社社員へのアンケート調査

#### ① 本浅間事案及び類似要素のある事案について

当社営業社員に対して、本浅間事案や類似要素のある事案に関する事項、接待等に関する意識調査等についてWEBアンケート調査を2025年8月8日から同年8月29日に掛けて実施した。

#### ② 本東大事案及び類似要素のある事案について

当社営業社員に対して、本東大事案と類似要素のある事案の有無や寄附に関する意識調査等についてWEBアンケート調査を2025年12月15日から2026年1月10日に掛けて実施した。

### (4) 当社社員間のやり取りの調査

#### ① 本浅間事案及び類似要素のある事案について

本浅間事案におけるA社員、B社員及びC社員間のやり取りは各人の保有する携帯電話端末等で行われていた。そして、その携帯電話端末等については警察に押収されており、その内容に関して調査できなかった。

また、類似要素のある事案の調査においても、全ての当社社員各人の携帯端末等を確認

認することは限定された調査期間の中では現実的でないため、専ら、ヒアリングにより、当社社員間のやり取りを調査した。

## ② 本東大事案及び類似要素のある事案について

2020年4月以降に奨学寄附を行った寄附先に関して、当社において導入されているeセールスマネージャーRemixCloud上のコミュニケーションシート（当社営業社員が取引先毎にその日の日報的に営業内容・結果及び出来事等を記載するシート。以下「コミュニケーションシート」という。）を対象に、本東大事案、類似要素のある事案及び不正一般に関連する特定のキーワード検索等により絞り込みを実施した。

なお、絞り込みに使用した検索キーワードは、主に次のとおりである。

賄賂、わいろ、見返り、引き換え、代わり、現金、キャッシュ、お金、金員、金品、商品券、寄附、寄付、きふ、貰う、頼む、願う、融通、要請、依頼、協賛、奨学寄附金、資金、講座、寄贈、他社更新、自社更新、新規受注、他社交換、機器選定、増額、捻出、便宜、受注伺、リプレイス、秘密、内密、等
--

その上で、コミュニケーションシートから本東大事案に関する事項、類似要素のある事案等に関する事項をピックアップし、そのピックアップ事項を前提に関係者へのヒアリングを行った。

## (5) 関係者へのヒアリング等

以下では、本項に記載したヒアリングを全て含めて「本件ヒアリング」という。

### ① 当委員会組成前のヒアリング記録の共有について

当委員会組成前2025年5月頃、本事案について、A社員、D社員の他、F社員（当時、営業部門の拠点責任者、途中から営業部門の管理職）、G社員（当時、営業部門の拠点責任者）、H社員（当時、営業部門の管理職）に対して、外部弁護士によってヒアリングがなされており、その記録の共有が当委員会になされている。

### ② 本浅間事案について

#### ア 本浅間事案自体について

本浅間事案における主たる関係者は、A社員並びにその部下のB社員及びC社員であるが、ポイント制に関する過去の運用や取り扱いについては、H社員も含まれた。

この内、B社員及びC社員については、本浅間事案のヒアリングを行う時点で既に退職済みであったことから、ヒアリングが困難であった。

そのため、下記の2名のヒアリングを行った（実施時期はいずれも2025年）。

対象者	現役職 (括弧内は2021年4月当時の役職)	ヒアリング 実施日
A社員	退職済 (営業部門の拠点責任者)	9月3日
H社員	退職済	9月16日

	(営業部門の社員)	
--	-----------	--

**イ 本浅間事案の類似要素のある事案について**

類似要素のある事案の調査にあたっては、当社営業社員を中心として合計 89 名のヒアリング (Web 面談形式等) を実施した。また、これの他、必要に応じて、メール・電話等でのヒアリングも実施した。

客観的資料の調査、当社社員へのアンケート調査等を行い、ヒアリング対象社員を選定して実施した。

**③ 本東大事案について**

**ア 本東大事案自体について**

まず、本東大事案における関係者は、I 社員 (営業部門の上級管理職)、F 社員、D 社員、E 社員、その後の病院担当者であった J 社員 (営業部門に所属する社員)、K 社員 (営業部門に所属する社員)、製品担当者であった L 社員 (営業部門に所属する社員)、H 社員、他の製品担当者であった M 社員 (営業部門に所属する社員)、上記 2 製品以外の他の製品担当者であった N 社員 (営業部門に所属する社員、途中から営業部門の管理職)、その後の特販部担当者である O 社員 (2021 年以降、営業本部特販部所属) である。

この内、D 社員及び E 社員については刑事手続中であったことからヒアリングを行うことが困難であったためアンケートを送付したが、刑事手続中であることを理由に回答は拒否された。

また、J 社員、K 社員、L 社員、H 社員については本東大事案のヒアリングを行う時点で既に退職済みであったことから、ヒアリングが困難であった。

そのため、下記の 5 名のヒアリングを行った (実施時期はいずれも 2026 年)

対象者	現役職 (括弧内は 2021 年 4 月当時の役職)	ヒアリング 実施日
I 社員	営業部門の上級管理職 (営業部門の上級管理職)	1 月 16 日
F 社員	営業部門に所属する社員 (営業部門の拠点責任者)	1 月 16 日
N 社員	営業部門の管理職 (営業部門に所属する社員)	1 月 16 日
M 社員	営業部門 の社員 (営業部門に所属する社員)	1 月 16 日
O 社員	営業部門の管理職 (営業部門に所属する社員)	2 月 27 日

**イ 本東大事案の類似要素のある事案について**

類似要素のある事案の調査にあたっては、当社営業社員を中心として合計 75 名のヒアリング (Web 面談形式等) を実施した。また、これの他、必要に応じて、メール・電話等でのヒアリングも実施した。

客観的資料の調査、当社社員へのアンケート調査、コミュニケーションシートの調査等を行い、ヒアリング対象社員を選定して実施した。

## (6) 取引調査

### ① 本浅間事案及び類似要素のある事案について

2020年4月以降のポイント制及び医療担当者に対する飲食の提供に関して、当社の経費申請システム及び従業員からの聴取を元とした対象医療機関について、当社の製品受注状況を調査し、ポイント制及び飲食の提供に係る金額と年度の売り上げの相関関係を調査し分析した。

### ② 本東大事案及び類似要素のある事案について

2020年4月以降の奨学寄附に関して透明性GL開示情報を元とした寄附先について、当社の製品受注状況を調査し、寄附金額と年度の売り上げの相関関係を調査し分析した。

## 6 調査の限界と留意事項

### (1) 調査の限界

当委員会は、強制的な調査権限を有しておらず、あくまでも当社の任意の協力の下で調査を実施したに過ぎないことから、当委員会の調査及び結果には一定の限界がある。また、本事案に関して限定した期間において調査を行ったものである。

以下「第2」以降で記載する「調査結果」記載の事実について、当委員会では、可能な限り、客観的資料の裏付けがある事実、また、客観的資料の裏付けが乏しい場合は複数人の供述が一致した事実を認定しているが、当委員会が依拠した資料が全ての事実を網羅しているとは限らない。また、調査期間中、本浅間事案についてはA社員、B社員及びC社員、本東大事案についてはD社員及びE社員において、(主要な調査期間の間) 刑事手続中であったことから、この者らからのヒアリングが十分に出来ていない。

このような状況下で本調査を行ったことから、内容の真実性、正確性を担保するものではない点にご留意いただきたい。

### (2) 留意事項

本報告書は、前述(第1-2)の各委嘱事項に応えるものであるが、上記のとおり調査の限界のある中で調査結果を取りまとめたものである。

そして、当委員会として、関係者の法的責任を追及する目的で行ったものではない。

また、あくまでも刑事事件とは別の視点で、上記委嘱事項に関する調査を行い、また、原因分析及び再発防止策の提言に必要な範囲で事実関係を明らかにし、問題点を指摘するものである。

## 第2 本浅间事案及び類似要素のある事案の調査結果

### 1 本浅间事案の調査結果

#### (1) 前提となる事情

##### ① 本浅间事案当時の営業本部等の体制

当社の組織体制・部署名は、2025年4月1日に組織変更が行われているが、本浅间事案時の組織体制は、営業部門については、本社営業本部の下に

特販部（この下に東日本リージョン、西日本リージョン）、  
北日本ブロック（この下に札幌、仙台、北関東、埼玉の各営業所）、  
首都圏ブロック（この下に東京第一、東京第二、東京第三、横浜の各営業所）、  
近畿・中部ブロック（この下に中部、京都、大阪、神戸の各営業所）、  
西日本ブロック（この下に四国、中国第一、中国第二、福岡、南九州の各営業所）、  
ジョイント製品グループ（この下に北日本リージョン、首都圏リージョン、近畿中部リージョン、西日本リージョン）、  
スパイン製品グループ（この下に北海道リージョン、東日本リージョン、西日本リージョン）、  
営業企画管理室（この下に営業管理課、営業企画課）

があった。

営業部門の内、ブロックに所属する当社社員はいずれかの営業所に所属し、各地域の医療機関の担当者として営業活動を行っていた。また、同部門の内、ジョイント製品グループ、スパイン製品グループ、特販部（トラウマ製品を取り扱う）においては、各分野の製品の専門部隊としてブロックに所属する当社社員よりも専門的な知識を有しているため各医療機関の営業担当者のフォローや独自に営業を行うこともあった。なお、この各グループに関しても、基本的に医療機関ごとに担当者が振られている。ただし、医療機関によって症例が偏ること、ブロック所属の当社営業社員による営業によって取引が継続することも多々あり、そのグループ所属の者の医療機関への関与の度合いはケースバイケースである。

営業本部の他、マーケティング本部も存在し、その下に事業開発部、スパイン製品ユニット、ジョイント製品ユニット、トラウマ製品ユニット、企画室があった。マーケティング本部については、製品の新規開発等を行う部署であり、医療機関に出向き著名な医師から製品に関するアドバイスをもらう等の活動を行っていた。

##### ② 本浅间事案の関係者の役職等

A社員は、2021年当時、営業部門の拠点責任者。

また、B社員は、2021年当時、営業部門に所属する社員であった。C社員は、B社員が当社を退職した後の後任の当社営業社員であり、同じく2023年7月以降営業部門に所属する社員であった。

加えて、営業部門の上級管理職はI社員であった。

### ③ 接待等の経費精算の業務フロー等

ア 本浅間事案は、後述のとおり、医療担当者等に対する飲食の提供が行われたことを仮装して、経費精算が行われたものと考えられるが、当社の経費精算の業務フロー等は以下のとおりであった。

イ 当社の医療担当者等に対する飲食の提供を行う場合の経費精算のフローとしての当社内の統一的なルールは、

まず、飲食の提供の実施前に、経費精算システム上で、相手先名（医療機関名等）及び相手先出席者名（全員分）及び合計金額等を入力して交際費申請を行う。

次に、営業部門の上長の承認後、飲食の提供を実施する、

その際、飲食店等での会計時には営業担当者個人が立替払を行う、

次に、経費精算システム上で、事前の交際費申請の内容と異なる場合には交際費申請内容を修正の上、交際費精算申請を行う、

次に、営業部門の上長が承認する、

次に、営業担当者が直接又は営業所で集約の上領収書原本を本社経理財務部門に発送し、経理財務部門担当者が申請内容と領収書を突合確認の上、交際費精算申請を承認する、

最後に、上記立替払金額を当社から営業担当者の口座へ振り込むということとなっていた。

ただし、2023年4月以降は、上記交際費精算申請の際に、経費精算システム上に領収書の画像をアップロードすることとされ、経理財務部門担当者はこれと申請内容を突合確認することとされて、領収証原本の発送は不要となった。

ウ 上記領収書について手書きのものの使用の可否や人数の記載の要否等のルールは無く、また営業担当者による飲食店等への支払方法についても現金決済を禁止する等のルールは無かった。

また、当該飲食店の価格帯（コースの金額を含む）や、同一店舗からの頻繁な領収書発行等を踏まえた承認者からの事実確認が適切に行われた形跡は無い。

加えて、同一の医療機関に対する飲食の提供の頻度に関する明示的なルールは無かった。後述の「医療機器の取引を不当に誘引する手段」（公正競争規約第3条）となっていないかについては、上記交際費精算申請の際に経理財務部門やコンプライアンス部門等が確認を求めたり差し戻しを行ったりする余地はあったものの、主に営業担当者及び上長がその裁量により判断して、飲食の提供の実施の可否を判断していた。

### ④ 本浅間事案当時の売上目標と給与体系

当社では、本浅間事案当時、経営企画部、営業本部、マーケティング本部において全社の売上目標値を決定していた。

その後、その売上目標値を4ブロックに割り振り、さらに、各ブロックで各営業所に売上目標値を割り振った上で、各営業所で各個人への売上目標値が設定されるという

方式が採用されていた。

そして、本浅間事案当時の当社の賞与査定における考慮要素は、その主たる要素が個人売上目標値の達成率であった（その他の要素も営業所総売上の売上目標値への達成率等であり、売上に紐づくものばかりであった）。すなわち、個人売上目標値を超えることができれば、その達成度に応じた賞与指数が適用されて賞与額が増える一方、売上目標値を超えることができない場合には賞与額が激減する仕組みであった。

このように個人売上目標値の達成・未達成によって、当該年度の年収が大きく変動する賞与设计であり、当社社員には極めて強い売上目標値達成に向けたインセンティブが働いていたといえる。

#### ⑤ 規約インストラクター認定を受けている当社営業社員数

当社においては、公正取引協議会の規約インストラクター認定を取得することとしており、当社営業社員の3分の1以上が同インストラクターの認定を受けていた。

この規約インストラクターは、事業者における規約遵守の中核として、当社社員に対し指導的立場を果たす役割を担うことが期待されている資格である。

### (2) 本浅間事案の経緯等

長野県佐久市に所在する佐久市立国保浅間総合病院にて執務するX医師とY医師に対する営業に関し、A社員は、部下のB社員からのポイント制による営業の提案を了解し、またはB社員退社後は、同人の業務を引き継いだ上で、後任となったC社員とともに、ポイント制を用いた営業・接待手法を行った。なお、ここでいう「ポイント制」を用いた営業・接待手法とは、製品にポイント（例えば1ポイント=1万円）を設定し、製品を使用した結果、たまったポイントに応じ、医師が個人的に飲食を行い、この領収書を当社社員に渡し、同当社社員が医師に対し領収書記載金額を渡し、その後、この領収書を用い、当社に経費として精算した事例を意味する。したがって、経費精算に用いられたこの領収書に記載のある内容の接待が行われた事実はない。

2021年11月から2024年5月にかけて、上記医師らに対して、利用実態のない領収証の受領と引き換えに、合計45万円ほどの現金を渡したとされる（公訴事実では、合計47万3000円とされている。）。

### (3) 刑事事件の進捗

2026年2月27日、東京地方裁判所より、X医師、A社員及びC社員に対して、執行猶予付き有罪判決が言い渡されている。

また、2026年3月11日に、東京地方裁判所より、Y医師及びB社員に対して、執行猶予付き有罪判決が言い渡されている。

なお、2026年3月11日の上記判決は、本調査報告書の調査対象期間経過後の事実であるが、重要な事実であると思料するため、追記しておく。

## 2 類似要素のある事案の調査結果

### (1) 類似要素のある事案の調査の前提

#### ① 本浅間事案の「類似要素のある事案」の意義

本浅間事案は、公的医療機関の医師に対して、製品受注数に応じたポイント制を用いて利益供与がなされた事案である。

この点、公的医療機関に対する接待等の利益供与は、贈収賄の疑いを生じさせる可能性があることから、「類似要素のある事案」として調査を行った。また、民間医療機関に対して飲食の提供等を行うことは一定の範囲で認められていることではあるものの、ポイント制や接待等を用いた利益供与することは、公正競争規約違反の疑いを生じさせることから、民間医療機関に対するポイント制や接待等に関しても「類似要素のある事案」として調査を行った。

そのため、本調査における「類似要素のある事案」は、公的医療機関に対する接待等の利益供与の有無、民間医療機関に対するポイント制や接待等を用いた利益供与の有無を対象として行ったものである。

#### ② 調査方法 前述（第1-5）したとおりである。

### (2) 調査結果

#### ① サマリー

2020年4月以降の営業行為を対象として調査を行ったところ、

公的医療機関に対する接待等の利益供与が確認された病院：28院

民間医療機関に対してポイント制を用いた利益供与が確認された病院：2院

民間医療機関に対して接待等を用いた利益供与が確認された当社社員：44名であった。

#### ② 各論

##### ア 本件ヒアリングの所感

本件ヒアリングによると、当社の社内風土として、売上のため、不正とされる手法が先輩社員から後輩社員に対して受け継がれ、その不正とされる手法を管理職である上長も（認識していながら）承認されてきたと思料される。また、当社営業社員は、医師からの圧力とともに、社内における目標達成への圧力を受けており、板挟みに合っていたことも窺える。

##### イ 各調査結果

前述（第1-6）のとおりであるが、以下の類似要素のある事案の調査においては、本件ヒアリングの内容、コミュニケーションシート上の記載、売上高推移等を踏まえ経緯等の記載をしている。ただし、調査の限界があることから、いずれもその内容の真実性、正確性を担保するものではない点は留意が必要である。

- (ア) 公的医療機関に対する接待等の利益供与  
別紙1—第1〔省略〕のとおりである。
- (イ) 民間医療機関に対してポイント制を用いた利益供与  
別紙1—第2〔省略〕のとおりである。
- (ウ) 民間医療機関に対して接待等を用いた利益供与  
別紙1—第3〔省略〕のとおりである。

### 第3 本東大事案及び類似要素のある事案の調査結果

#### 1 本東大事案の調査結果

##### (1) 前提となる事情

###### ① 当社の組織体制等について

###### ア 本東大事案当時の営業本部等の体制

前述（第2-1-(1)-①）した「本浅間事案当時の営業本部等の体制」と同様である。

###### イ 本東大事案の関係者の役職等

D社員は、営業部門に所属する社員であり、2020年4月は営業部門の副拠点責任者、2021年4月も営業部門の副拠点責任者、2022年4月以降は営業部門の拠点責任者であった。

また、同営業所の2020年4月及び2021年4月の営業部門の拠点責任者はF社員であった。

加えて、営業部門の上級管理職はI社員であった。

###### ウ 売上目標と給与体系について

前述（第2-1-(1)-④）した「本浅間事案当時の売上目標と給与体系について」と同様である。

###### エ 当社の寄附制度について

まず、当社の寄附金に関しては、一般寄附、学会等寄附、奨学寄附の大きくは3種類とされている。

この内、（本東大事案で問題となった）奨学寄附においては、決裁伺書（100万円を超える場合には稟議書）の他、研究計画書・研究概要書、寄附金に関する確認書（3点セット）の提出が必須となっていた。

当社においては、寄附額100万円未満の場合には営業本部部長決裁、100万円以上の場合には取締役を含めた稟議ということとなっていた。

寄附のフローとしては、（決裁の場合）

まず、営業本部決裁を提出する、

次に、可決後、寄附申込（寄附申込書を提出）を行う、

次に、寄附先から寄附受け入れの連絡（振込先連絡）が来る、

次に、寄附金の振り込み（実行）、  
最後に、研究結果（経過）報告書提出（奨学寄附金の場合振込から約1年後）  
ということとなっていた。

当社の寄附においては、前述のとおり「寄附に関する確認書」を医師より取得しており、その中には「本研究は、弊社（注：当社）の製品を使用しない研究である」とのチェック項目があり、当社の奨学寄附においてはすべからずこの欄にチェックが入っている。

当社における奨学寄附は、2020年度～2024年度まで、毎年度、平均40件・平均4174万円の寄附が行われていた。なお、2025年度については、当社において贈収賄事案が発生したことから（中止前に実行されていた寄附を除き）寄附を中止している。

## ② 東大の寄附制度に関して

東大においては、東京大学寄附取扱規則を定めている。同規則第1条によれば「この規則は、国立大学法人東京大学（以下「東京大学」という。）が学術研究の経費、教育・研究その他の事業の奨励・支援又は学生に給付・貸与する学資等として受け入れる寄附（不動産及び動産）の取扱いについて、必要な事項を定めることを目的とする。」と定められている。そして、寄附の申込は書面で行うこと（同規則第3条1項）とされ、寄附の受入決定については当該部局の長が行う（同規則第5条1項）とされている。さらに「前条により寄附の受け入れを決定した者（以下「受入決定者」という。）は、寄附の受入の決定に当たり、寄附者があらかじめ用途を特定しない場合においては、これを特定しなければならない。」（同規則第6条）とされている。

これに加え、「寄附には、研究支援経費を伴うものとする」（同規則第7条）とされている。この研究支援経費については、別途、東京大学研究支援経費取扱要領が存在し、「研究支援経費の額は、研究資金等に応じた算定基準額に適用率を乗じて得た額とする」（同要領第3条2項本文）とされ、寄附額の一定の額が東大の研究支援経費として控除されるものと考えられる。

## (2) 本東大事件の経緯等

### ① Z医師に対する当社の奨学寄附について

Z医師に対する当社の奨学寄附は、以下の3回の合計金額120万円である。

#### ① 2020年3月10日 40万円

決裁申請者：E社員（営業部門に所属する社員）

承認者：F社員（営業部門の拠点責任者）、I社員（営業部門の上級管理職）、  
P社員（営業部門の上級管理職）

\*単純収賄罪（刑法197条1項）の公訴時効が5年であることから、本東大事件における起訴事実に含まれていないものと考えられる。

#### ② 2021年9月17日 40万円

決裁申請者：E社員（営業部門に所属する社員）

承認者：F社員（営業部門の拠点責任者）、I社員（営業部門の上級管理職）、P社員（営業部門の上級管理職）

③2023年1月31日 40万円

決裁申請者：E社員（営業部門に所属する社員）

承認者：D社員（営業部門の拠点責任者）、I社員（営業部門の上級管理職）、P社員（営業部門の上級管理職）

上記①乃至③の各寄附は、いずれも東京大学整形外科・救急集中治療科に対する奨学寄附であり、寄附目的は「高齢者骨折治療の多職種連携についての研究費用」とのことである。

また、いずれも当社内において奨学寄附に必要な申請書類等を具備し決裁承認され、かつ、東大における寄附に関する審査も通った上で寄附が実行された。

## ② 上記①乃至③の寄附に至るまでの経緯について

以下は、本件ヒアリング及びコミュニケーションシートその他資料の記載から存在したと考えられる事実関係である。

ア 2019年3月11日、D社員、E社員、N社員の3名で東大病院のZ医師を訪問した。なお、Z医師とD社員は、共通の知り合いの医師を通じて吉祥寺で飲食をしたことをきっかけに知り合った。

その際、N社員からZ医師に対して、当社トラウマ製品である「PHS-SP」の説明を行った。その上、現在の東大病院におけるトラウマ製品の採用状況について聞いた。Z医師からは「当社競合他社2社を採用している」とのことであった。また、東大病院における「1増1減」のルールに関しても話が合った。なお、「1増1減」のルールというのは、医局における製品管理のため、採用される医療機器メーカーの数を制限するルールであり、1社増えた場合、その他の1社の採用を無くし無制限に採用される医療機器メーカーが増えることを防止するためのルールである。

イ 2019年4月16日、D社員、E社員、N社員の3名で東大病院のZ医師を訪問した。その際、Z医師は、「PHS-SP」の東大病院への製品登録は、当社競合他社からの切替で多分問題ないが製品を使用してみないと分からないという話があり、外勤先の病院で一度使用をしてみるとのことであった。また、当社競合他社から寄附金をもらったばかりだから難しいという話もあった。

当該Z医師との面会の後、3名で当社から寄附をすることはできないのかという点について協議をした。

ウ 2019年6月12日、D社員、E社員、N社員の3名で東大病院のZ医師を訪問した。その際、「PHS-SP」の東大病院への製品登録について「1増1減」のため寄附金をもらっている当社競合他社を切りづらいとの話が前回あったことから、当社からも寄附金を行うことを提案した。

これに対して、Z医師は「寄附できるんですか？」という反応があり、医局の医師にも聞いてみるとの話があった。

エ その後、Z医師において製品登録の申請の手続が2019年9月頃になされ、同年11月1日に東大病院にて「PHS-SP」製品登録がなされた。

オ 2019年11月5日、E社員、N社員において、東大病院を訪問し、「PHS-SP」の説明会を実施した。その際、Z医師から既に使用しており使いやすかったと他の医師にも説明がなされた。

カ その後、2020年1月23日、E社員から①の奨学寄附に関する決裁伺いの提出があり、後日、その決裁が承認された。

キ 2020年2月14日、東大病院において「PHS-SP」の初症例が入った。その後、同製品の症例が入っていく。

ク 2021年5月20日、E社員が「PHS」のオペに立ち会った。このオペにおいては、当社競合他社製品が使用される可能性もあった中で、当社の「PHS」が使用されたこともあり、営業のポイントであると考えられ、寄附金の話をZ医師に伝えた。そうしたところ、Z医師からも「お願いします」という話があった。これに対して、E社員からは、当社競合他社製品から「PHS」への製品切り替えのお願いをした。

ケ 2021年7月19日、E社員から②の奨学寄附に関する決裁伺いの提出があり、後日、その決裁が承認された。

その後も「PHS-SP」の症例が継続的に入っていった。

コ 2022年6月7日、E社員、O社員の2名でZ医師に挨拶に行った。この時、今後の寄附の件で今年の原因をくださいという趣旨の話とともに「ASULOCK」の採用をお願いした。もっとも、Z医師からは「ASULOCK」は東大病院では無理なので外勤先の病院で使用すると言われた。

その後も「PHS-SP」の症例が継続的に入っていった。

サ 2022年11月15日、E社員から③の奨学寄附に関する決裁伺いの提出があり、後日、その決裁が承認された。

その後、2024年11月12日まで「PHS-SP」の症例が継続的に入っていった。

東大病院の「PHS-SP」の症例は、2020年2月14日から2024年11月12日までの約4年9カ月で合計40症例であり、売上としては838万6059円であった。

### (3) 刑事事件の進捗

Z医師、D社員については勾留後、2025年12月10日に東京地方検察庁より、Z医師は単純収賄罪で、D社員は贈賄罪で起訴された。また、E社員についても、贈賄罪で在宅起訴された。

現在も、刑事事件継続中である。

#### (4) 本東大事件の分析

前述（第3-1-(3)）したとおり、本東大事件については、現在、刑事事件が継続中であり、未だ判決は出ていない。

そのため、この本東大事件における贈収賄罪の成否については別論として、今回、検察において贈収賄罪が成立すると判断された原因を分析し、今後の再発防止策の提言を行うものとする。なお、その具体的内容に関しては、後述（第4及び第5）を参照されたい。

## 2 類似要素のある事案に関する調査結果

### (1) 類似要素のある事案の調査の前提

#### ア 本東大事件の「類似要素のある事案」の意義

本東大事件は、Z医師より特定の研究テーマを受け、その研究に対する奨学寄附が行われたものであった。この点、「一般寄附」や学会に対して行われる「学会等寄附」などに関しても、医師の職務に関連して行われれば、贈収賄もしくは公正競争規約違反の可能性はある。

もっとも、一般寄附や学会等寄附に関しては、特定の医師との紐づきに関する客観的資料の確保が困難であること等の調査の限界があり、また、極めて限定された調査期間の中での調査であることも勘案され、委嘱事項から除外されている。

そのため、本委員会の類似要素のある事案の調査としては、あくまでも「奨学寄附」の行われた事案のみを「類似要素のある事案」として調査を行った。

#### イ 調査方法

前述（第1-5）したとおりである。

### (2) 調査結果

#### ① サマリー

2020年4月以降の奨学寄附を対象として調査を行ったところ、その可能性を否定できない事案は認められたものの、贈収賄罪及び公正競争規約違反に該当すると認定できる奨学寄附は不見当であった。

#### ② 本件ヒアリングの所感

本件ヒアリングでは、多種多様な営業現場からの意見があり、必ずしも一貫した結論が形成できるわけではないが、少なくとも、医師と医療機器メーカーの間には明確な力関係が存在することを背景として、医師側から寄附等の協力を求められることがあり、その場合、医療機器メーカーの営業として寄附を検討せざるを得ない構造があると思料される。

## 第4 本事案の原因分析

### 1 目先の商談成立への欲求（動機）（本事案及び類似要素のある事案に共通）

#### (1) 当社の給与制度

当社は、基本給の年収に占める割合が低く、他方、賞与の割合が高い給与体系を採用している。そのため、賞与の増減によって大きく年収が変動する給与体系であったといえる。そして、その賞与査定における考慮要素は、その主たる要素が個人売上目標値の達成率であった（その他の要素も営業所総売上の売上目標値への達成率等であり、売上に紐づくものばかりであった）。すなわち、個人売上目標値を超えることができれば、その達成度に応じた賞与指数が適用されて賞与額が増える一方、売上目標値を超えることができない場合には賞与額が激減する仕組みであった。

このように個人売上目標値の達成・未達成によって、当該年度の年収が大きく変動する設計であり、当社社員には極めて強い売上目標値達成に向けたインセンティブが働いていたといえる。また、コンプライアンスへの取り組みを評価し賞与査定等で考慮する人事評価上の指標もなく、売上目標値を達成するという方向にのみ重点が置かれる（コンプライアンスやリスクマネジメントの観点から売上をあきらめるといことが考えにくい）土壌があった。

#### (2) 営業職に対する社内プレッシャー

本件ヒアリングによると営業に関する会議等において、売上未達者に対する有形無形の圧力が存在したとのことであった。上長からは「売上さえ上がれば何でも良い」「数字を作れ」という無言、あるいは有言の圧力がかかり、営業現場では「接待をやめれば売上が下がる」、「他社にシェアを奪われる」という恐怖心が常に存在した。

このような環境下では、コンプライアンスを遵守して売上が下がり、叱責を受けるよりも、皆が行っている不正（かもしれない行為）をしてでも売上を維持・拡大することが、当社社員にとって生活を守るための「合理的」な行動として選択されていたと言わざるを得ない。

#### (3) 商談成立への欲求の強さ

前述（第2-1-(1)-⑤）したとおり、当社においては規約インストラクターの認定を受けることになっており、当社営業社員の3分の1以上が公正競争規約に関する研修等を受け、認定試験に合格している。また、社内におけるコンプライアンス研修の実施もされていた。そのため、公正競争規約違反の接待や対価関係のある奨学寄附が違法となり得ることは認識していた、もしくは、（少なくとも）認識し得た環境はあったと考えられる。

それにもかかわらず、多数の当社の規約インストラクターが公正競争規約違反の接待に関与している実態があった。

このことからして、上記第4—1-(1)及び同(2)を強烈な背景とする日々の商談獲得への欲求は非常に強いものであったことがうかがえ、大きな原因の一つであると思料される。

## 2 不正の温床となる環境があったこと（機会）

### (1) 医療機関側からの機会提供（本事案及び類似要素のある事案に共通）

医療機関側である医師と当社のような医療機器メーカーの営業職との間においては、製品採用権限を背景として圧倒的な上下関係が存在する。そのため、製品の採用過程において、医師から接待等や協力の依頼（例えば、奨学寄附等）があった場合に、これを断ることは製品不採用になる、もしくは、不採用の可能性を上昇させるものである。

実際、本件ヒアリングにおいても、本浅間事案の類似要素のある事案では、当社社員から医師への積極的働きかけにより発生しているものではなく、むしろ従前からの接待慣習が存在しており、高額な接待場所を指定するなどの医師からの積極的な働きかけ等により発生している事例が多く、また、本東大事案の類似要素のある事案でも、医療機関側から奨学寄附金を求められている事例が散見された。

逆に言えば、このような接待等や奨学寄附といった形で関係性を構築すれば、製品の新規採用、もしくは、継続採用の可能性は上がるといえる。

そのため、当社営業職に対しては、医師からこのような誘惑的な機会の提供があったことも、本件の原因の一つである。なお、このような医療機関側の製品決定権を背景としたプレッシャーは、医療機器メーカー側には如何ともしがたい事情であり、業界全体の再考が迅速に求められる。

### (2) 経費精算フローの形骸化（本浅間事案及び類似要素のある事案）

本浅間事案は、ポイント制による営業手法が贈収賄罪に問われた事案であるところ、その背景には、当社の経費精算フローにおいて、容易に架空の経費精算が可能な環境があった。

当社における経費精算は、前述（第2-1-(1)-③）したとおり、上長の承諾を（形式的にでも）取得すれば、領収書を添付し、且つ、必要事項を入力することにより、容易に精算できるものであり、内容に関する精査は行われなかったものであった。すなわち、内容的に不合理なものであっても、又は、虚偽の記載等をしたとしても形式さえ整っていれば精算ができてしまう状況であった。経理財務部門における交際費精算申請の確認も、有効に機能していたとは言い難い。

実際、本浅間事案の類似要素のある事案調査において、異常な頻度の接待、不自然な領収書分割、同一店舗からの頻繁な領収書発行の事実が非常に多数判明した。

このような経費精算フローの形骸化が本浅間事案及び類似要素のある事案の温床になったことは明白である。

### (3) 奨学寄附フローの形骸化（本東大実案及び類似要素のある事案）

まず、当社において寄附に関する規則・規程は存在しない。このことは、寄附に関する規律不足を端的に表している。

また、前述（第3-1-(1)-①-エ）のとおり、寄附手続のフロー自体は存在するが、100万円を超えない奨学寄附に関しては営業部門のみでの支出が可能である。営業部門は売上を上げるという至上命題がある中で営業部門のみでの寄附審査にはリスクがあり、ガバナンス不全が存在する制度設計と言わざるを得ない。

加えて、本件ヒアリングによると、各寄附の決裁欄に押印のある者が必ずしも各寄附の詳細を把握しているわけではなく、結局のところ特定の担当者数名しか詳細（寄附の始まった経緯や継続している理由等）を把握していない状況であったことが判明した。すなわち、寄附のフローにおいて必要な書類はいずれも具備されており決裁（もしくは稟議）も通っている外観が作られているが、各上長による監視機能は極めて形骸化しており（流れ作業で確認が行われており）、各上長においては予算の配分という面での検討やどの程度の売上が期待できるのかという点での検討が行われるにとどまり、その適否については担当者数名レベルでの判断で奨学寄附がなされていた実態があると言わざるを得ない。

このように形式さえ整っていれば数名の担当者の判断で寄附ができてしまう環境があったことは本東大実案類似要素のある事案の温床になったことは明白である。

## 3 コンプライアンスを軽視する企業風土（正当化）

### (1) 本浅間事案及び類似要素のある事案について

本浅間事案におけるポイント制による営業は、営業部門の拠点責任者であったA社員の関与の下で行われたことから、これを共謀して行ったB社員、その後それを引き継いだC社員の他、当社社員がこれを明確に認識していたと思われる証左はない。

しかし、前述（第4-2）のとおり、このようなポイント制を容易に行い得る環境は整っており、また、（類似要素のある事案の調査で判明した）異常な頻度の接待、不自然な領収書分割、同一店舗からの頻繁な領収書発行等の不可解な事実が（何ら検証されることなく）見過ごされてきた状況からすると、当社では全社的なコンプライアンス意識の軽視（不正に対する鈍麻ともいえる）が見受けられる。先輩社員から後輩社員への仕事の承継の過程においても、このようなコンプライアンス意識を軽視した状態で引継ぎが長年継続してきたことから、「不正を不正と感じない」もしくは、「不正と思ったとしても皆が行っているから大丈夫であろう」というコンプライアンスを軽視した空気感が醸成され、本浅間事案の発生につながった。

加えていえば、多くの管理職（営業部門の拠点責任者、営業部門の上級管理職、一部役員含む）が、過去に自身も（類似要素のある事案で判明したような）同様の不正を行っていた経験があり、部下からの水増し申請や領収書操作を「必要悪」あるいは

「暗黙の了解」として承認、あるいは積極的に指導していたことすらある状況からして、上記のコンプライアンスを軽視した空気感は多くの管理職が中心となって醸成されていたものといえる。

このようなコンプライアンスを軽視した空気感の中で重視・注目されるのは、「売上」という明確な成果のみであり、その過程での諸不正には「見て見ぬふり」が横行していた状況も見て取れる。

このように当社においては、いわば企業風土的に「不正を不正と感じない」もしくは、「不正と思ったとしても皆が行っているから大丈夫であろうという空気」が存在し、また、上位役職者においても不正行為を承認・助長し、また「見て見ぬふり」を行って、自己正当化がなされてきたと言わざるを得ない。

なお、(本東大事案にも共通するが)当社においては、規約インストラクターの認定を受けることや社内コンプライアンス研修等が実施されていたが、上記の企業風土からコンプライアンスを売上獲得よりも優先度の低いものとして扱っており、コンプライアンスの意識が浸透し難い風土であったと言わざるを得ない。なお、当社においては、法務コンプライアンス室の人員は1名と上場企業としては極めて少ない人数で対応していたことが伺え、マンパワー不足の点でもコンプライアンスの徹底が困難であったと思料される。

## (2) 本東大事案及び類似要素のある事案について

- ① 本東大事案においては、当社の社内決裁を通しており、東大側の審査も通過している奨学寄附が贈収賄罪に問われている事案であるところ、当該事案については、D社員及びE社員の他、少なくとも、営業部門の上級管理職であったI社員、東大病院への寄附が始まった当時の営業部門の拠点責任者であったF社員、営業部門に所属する社員であったN社員についても認識していた。

そして、この内、上長であったI社員及びF社員については、当時から規約インストラクターであり、その詳細を把握していたのであれば、製品採用と紐づく奨学寄附は贈収賄罪の可能性のあることに気が付いたはずであった。(現時点では、刑事事件手続の進行中であり、贈収賄罪の成立が確定しているわけではないが、)少なくとも、この者らにおいて、当時、当該取引の過程において贈収賄罪の可能性がないかという視点での検証・検討等は行われなかった。

また、本東大事案の類似要素のある事案の調査においても、決裁や稟議の承認を行っているはずの上長がその詳細を把握しておらず、各奨学寄附においてそれを主として担当した者のみはその経緯等を知っているという状況が判明している。本来、決裁や稟議の承認を行っている以上、必要に応じた状況の説明等を受けて承認判断を行うべきところ、当社においてはこのような検証・検討等は皆無に等しい状況であった。

そればかりか、上長への決裁や稟議において、聞かれることとしては、寄附を行うこ

とによって、どの程度の売上が期待できるのかの説明が主であるという実態もあるようである。

このような状況は、本東大事件及び類似要素のある事案において、「売上」という明確な成果のみに上位役職者は着目し、それ以外の過程については現場に任せっきりにし違法かどうかの検証・検討等を行わず、不正か否かを直視しない形で自己正当化がなされてきたものと言わざるを得ない。

- ② 加えて言えば、奨学寄附金制度自体、医師の研究費を増やすという利益を与えるものであり、取引誘引の危険性を内在していると言わざるを得ない一方、公正競争規約や運用基準等には定量的な明確な基準が無い。

また、当社において、奨学寄附申請にあたって、その奨学寄附が贈収賄もしくは取引誘引とならないためのものとして、公正競争規約上求められている研究計画書・研究概要書、寄附金に関する確認書（3点セット）の提出をさせている一方、必ずしも3点セットに沿った研究等があれば贈収賄罪や公正競争規約違反とならないわけではない。結局はその実質が法的に評価され、職務に関した賄賂（贈収賄罪）もしくは取引誘引となる景品類（公正競争規約違反）とされるかどうかということとなる。

このような取引誘引となるかどうかの判断は、その要件が定量的なものではないことから容易ではなく、解釈・評価によっては適法にも、違法にも判断が出来てしまう。

当社として売上を上げるという至上命題がある中で（外部弁護士等の第三者的な視点での解釈・評価を行う機会等もなく）その各種の規律の解釈・評価が歪んでしまったこともまた、本東大事件の原因である。

#### 4 医療機器業界の風土（正当化）

前述（第4-2-(1)）したとおり、医療機器業界特有の構造として、製品採用権限を持つ医師の力が強く、医師側からの接待や奨学寄附の依頼等の利益供与の要求を断り切れない関係が存在する。一部の医師は、接待等に関しては、公務員であっても接待を要求したり、高額な飲食店を指定したり、「他社はやってくれる」と圧力をかけることがあり、奨学寄附に関しては、「他社は寄附をしている」と暗に圧力をかけることがあり、営業担当者が板挟みになっていた実態も確認されている。

さらに、営業現場においては、競合他社も同様の接待やポイント還元、現金提供等の不正や奨学寄附による製品採用・維持等を行っているという認識（噂を含む）が現場に蔓延しており、「接待や奨学寄附等をやめれば他社に切り替えられる（ロストする）」等の恐怖心が、許容範囲を超えた接待等を正当化する要因となっていたことは否めない。とりわけ、製品力での差別化が難しい中で、接待や利益供与によって関係をつなぎ止めるしかない場面もあったと考えられる。

このような医療機器業界全体の悪しき風習・風土に当社も染まり、自らの行動を正当化していたことは否めない。

## 第5 再発防止策の提言

### 1 ガバナンスの強化

#### (1) 組織の見直し

当社において今後、徹底的に腐敗防止に取り組み、コンプライアンスの統一的な運用・推進・管理機能を強化するため、当社の法務コンプライアンス室（現状1名）を増員し、もしくは、（複数名で構成される）新たな部署を新設し、コンプライアンスに関する規定、教育内容・手段等を一元的に把握し統括・管理する部署を設けるべきである。

また、営業現場等におけるコンプライアンス上の諸問題を能動的に解決支援する機能をもった部署・担当者（制度設計は多種あるが、本事案では管理職も含めた不適切対応が多く散見されるため、管理職とは別に担当者等）を設けるべきである。

さらに、各営業所の管理部門を強化すると共に、営業所に配置しているコンプライアンス担当者と当社のコンプライアンス委員会等への直接的な報告ラインを明確にし、営業現場の管理職等を牽制する体制を強化すべきである。

#### (2) 営業活動のルール適正化と組織的対応

現場任せにせず、当社としてリスクを管理し、医師との関係性を再定義する必要がある。具体的には以下のような対応が考えられる。

##### ① 接待の原則禁止または大幅縮小

疑惑を招きやすい飲食接待は、当面の間「原則禁止」とするか、極めて限定的な運用（例：年間の回数制限、事前承認制の徹底、事前にルールを守ることを誓約した指定店制度を活用等）に移行する。明朗会計である「指定店」以外の利用を禁止し、二次会・三次会の経費精算や当社社員同士の懇親会について、不正は一切認めない方針を徹底することが考えられる。

この点、当社では、本浅間事案の発生を受け、現在は、一部例外除き、当面の間、医療従事者に対する接待をすべて自粛するという対応をとっているとのことである。一部例外となっているのは、①医局説明会等における弁当代の提供（3,000円（消費税別途）／人まで）、②当社製品の講演会後等に行う立食形式の懇親行事、③講師・司会等の役割者への慰労等を目的とした飲食の提供（2万円（消費税別途）／人まで）である。②③については事前の申請を行い、メール等により記録に残る方法により承認を取得することを必須としている。また、精算時に接待交際費申請書へ必要事項を記載のうえ、本部長を含む関係上長全員の承認を、メール等の記録に残る形で取得し、当該「事前承認の証跡」を精算時に必ず添付する運用としているとのことであった。

このように、接待等について既に一応の対処は採用されている一方、今後もこの運用を継続する体制を構築するとともに、年間の回数制限、事前にルールを守ることを誓約した指定店制度を活用等の方策を実施し、不正は一切認めない方針を徹底する必要がある。

## ② 医師への組織的対応（対応の仕組み作り）

一部の医師からの不当な要求（高額接待、金品提供等）に対しては、担当者個人で対応させず、上長やコンプライアンス部門が組織として拒絶するフローを確立する。これについての対応に関するマニュアルの作成をしておく必要もある。また、個別事案における対処方法の検討協議を行うなどの研修会も行う必要がある。

加えて、会社の方針として「今後はコンプライアンスを最優先し、不適切な接待は一切行わない」旨を顧客である医療機関に対しても公表・通知し、現場が断りやすい環境を作る。

## ③ 公正競争規約等の適用法令等に対する対応の体制の確立

公正競争規約等の適用法令等に改正等があった場合、各担当者の自学自習に任せず、当社担当部署において対応事項を予め整理しておく必要がある。

例えば、改正事項の告知の他、研修会を開催し、その研修会において、改正事項の概要の他、当該改正等によって許容されなくなった事項の具体例の適示等を行うなどの内容を予め定めておくことなどが考えられる。

また、いずれの施設が公務員施設に該当するかについては、「公務員・みなし公務員」に該当する病院・医師の最新リストを全当社社員に配布・共有し、当社社員に周知徹底させるとともに、施設の追加、変更があった場合には速やかに周知徹底する。加えて、システム上で当該病院への接待申請ができないようロックをかける等の物理的制御を行うことも有効である。

## (3) 経費精算体制の見直し

本浅間事案の発生を受け、現在当社では、経費精算について、人数水増し、空領収書の使用、不適切な店舗利用を現実的に困難にするべく、①領収書（手書き不可）、②明細書（レシート等、注文内容と人数が客観的にわかるもの）、③クレジットカード利用明細（または決済控え）の「3点セット」の添付を完全義務化し、現金決済や手書き領収書のみでの精算を原則禁止とするなど見直しがされたとのことである。

もともと、さらに不正な経費精算を見逃さないためには、決裁権限者である上長が申請者に対し接待内容（相手先、人数、目的等）の事前及び事後の確認を行い、さらには申請者の日報と相手先病院を突き合わせるなどのチェックを行うなどの体制強化が必要である。また、経費精算システムを活用し、同一店舗での頻繁な利用、同日の複数回精算、同一参加者による連続した接待等をデジタル技術で自動検知し、経理・内部監査部門が詳細調査を行う体制を構築するべきである。

## (4) 寄附のあり方、寄附の検討プロセスの見直し

- ① 奨学寄附は、その制度自体が医師に対して研究費を与えるというものであり、商取引によって存続している営利企業からこれがなされる場合には、その適法性についてリ

スクを払拭することは難しい。

このことから、(単純ではあるが) 寄附について「原則禁止」とするということが再発防止策としては一つあり得る。当社においては、2025年4月1日以降の新規の寄附案件の受付を保留し、決済処理を進めない運用としており、同年11月20日以降は新規の寄附案件の受付を停止している。そのため、当社において、寄附は現在行われていないという対応となっており、「原則禁止」という再発防止策は、(暫定的ではあるが) 実施されていると思料される。

- ② このように寄附制度を行わないこととすれば、本東大事案及び類似要素のある事案は発生しない。

もっとも、本件の問題の本質は、奨学寄附が製品の採用と紐づくかどうかという点であり、「奨学寄附」やその他の寄附行為自体は「悪」ではない。むしろ、奨学寄附自体は、(特に地方の財源の少ない) 大学等における研究の有力な財源になっていることもあり、医療業界の発展、ひいては、患者の治療可能性等を上昇させることに繋がる重要な要素もある。

そのため、本来の寄附の趣旨である研究の助成という趣旨に立ち返って、「見返りを求めない」「製品の採用の採否と結びつかない」奨学寄附であれば、それが何ら非難されるべきものではない。

このことを踏まえて検討するに、まず、寄附の審査フローの一切から当社営業社員を除外することは必須である。寄附に関する制度設計は、営業部門から独立した申請窓口を設置し、その部門に医師から直接申請をもらい、書類のやり取りも全て当該窓口部門が行う形で、申請段階から営業部門を関与させない形で設計を行うことが考えられる。

その上で、当該部門における審査においては、外部の専門家又は有識者が構成員の過半数を占める審査会(当然、営業部門の当社社員を含まない)を組成し、当該審査会にて審査及び決定を行うべきである。

また、上記のような制度であったとしても、医師からの寄附希望がある時に随時申請し検討するという制度であることからして、場合によっては製品との紐づきが疑われる可能性もあるため、さらに進んで、公募制の寄附制度を採用することも考えられる。

この公募制を設計するにあっては、医師の希望と関係なく、当社において定めた一定の時期以外の寄附希望については受付できない仕組みとし、当社において寄附領域・テーマ等を設定し、それ以外については寄附を行わない形とするべきである。その上で、審査については、前述のとおり審査会を組成し行うべきと思料する。

なお、このような公募制を採用したとしても、それが形式上のものであってはならず、実質的に営業部門と寄附拠出を完全に切り離す必要がある。この点が曖昧な制度は、本東大事案及び類似要素のある事案を発生させるリスクがある。

今後の寄附制度の存続の要否、存続させるとしてどのような制度設計とするかについては、当社の経営判断事項であるが、少なくとも、上記のとおり、当社営業社員(役

員等を含む)と奨学寄附拠出審査を完全に切り離す制度設計でなければ、実効性に疑義が生じる点に慎重な検討が必要である。

## 2 当社社員の評価体制の再構築

当社社員の評価体制を、売上の過度な重視の傾向から、効率性やコンプライアンス遵守状況等の別の評価軸も組み入れる形での変更が必要である。

具体的には、賞与査定における売上高のウェイトを下げ、利益率、行動評価(適正な訪問活動、情報の質)、およびコンプライアンス遵守状況の比重を上げるなど評価方法の多角化が考えられる。他方、コンプライアンス違反(不適切な接待、経費不正等)があった場合は、売上成績にかかわらず厳正にマイナス評価を行う制度とすることが考えられる。

また、当社の経営に直結する部分ではあるが、基本給の比率を高め、歩合給(賞与)の変動幅を縮小することで、生活不安からくる「無理な営業活動」への動機を低減させる給与体系への変更も、不正防止のための経営判断としては検討するものとする。

なお、医師からコンプライアンス違反を行うことの提案があった場合において、これを拒絶したが故に売り上げを失ったとしても、人事考課上で不利益に扱わず、むしろ「適切な行動」として評価し、会社が当社社員を守る姿勢を明確にする体制も必要である。

## 3 コンプライアンス教育の徹底

管理職向けの体系的な教育や、営業現場において判断に迷う具体的な場面・事例を扱う実践的な研修として、これまで行われてきた研修に加え、以下の研修を行うべきである。なお、研修に当たっては、その目的を明確にして行うことが必須である。

### (1) 管理職以上向け教育

- ・外部専門家(弁護士等)を講師とした教育の実施
- ・既存の研修も含め、確認テストにより所定の力量に達したか確認し、未達の場合は達成するまで再教育を実施。

### (2) 一般当社社員(営業職及び関係部署)向け教育

- ・具体的、実践的な充実した研修内容の実施。  
当社の本事案を題材とした研修、他社で発生した類似要素のある事案を題材とした研修、その他入札・契約、寄附金・協賛金に関わる禁止事項、公務員倫理規定、公正競争規約、薬機法(医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律)、ハラスメント等の多岐にわたるコンプライアンスについて研修を実施すべきである。
- ・既存の研修も含め、確認テストにより所定の力量に達したか確認し、未達の場合は

達成するまで再教育を実施。

- ・各営業所の全体会議にて営業担当役員による事例報告を実施
- ・医療機器公正競争規約説明会に参加した規約インストラクターによる各営業所内における事例の報告研修会を実施

### (3) 当社社員教育に当たっての留意点

今般の反省のため、贈賄罪や公正競争規約等の適用法令の説明といった形式的なものにとどまらず、「ポイント制」、「水増し」、「空領収書」等の過去の不正事例を隠さず教材とし、何が犯罪・違反になるのか、発覚した場合に個人と会社がいかなる損害を被るかなど、個別事案における対処方法の検討協議を行うなど内容も盛り込むことはもちろんのこと、コンプライアンス違反が当社社員個人に対し刑事罰や懲戒処分など極めて重大な影響を及ぼすことを十分理解してもらうための、いわゆる当社社員の「腹に落ちる」内容の研修の工夫が必要である。

特に決裁権限者である上長クラスは、部下の日報と相手先病院とを突き合せれば、申請内容の虚偽を見破ることは容易であり、そのようなチェックを行わずに安易に決済を通した場合は上長の責任として懲戒処分の対象となるといったことなども周知徹底すべきである。

また、研修の内容についても、現場の営業担当者と決裁権限者である上長とでは留意すべき事項におのずと差があることに鑑みれば、当社社員一律の研修だけではなく、職階によって区別しそれぞれに対応した研修を行うなどの工夫も有益と考える。

具体的には、若手当社社員には「先輩からの指示であっても不正は拒否してよい」という教育とそれを支える相談ルートの確保を、管理職には「部下の不正を黙認・指示することは自身の懲戒事由（懲戒解雇も含む）になる」という責任の自覚と不正の兆候を見抜くための監査スキルの教育を行うことが考えられる。

## 4 モニタリングの実施

上記 1 乃至 3 で述べた腐敗・不正防止のためのプログラムの策定及び運用状況をモニタリングするため、以下のような方策を検討すべきである。

- ・定期的な社内コンプライアンス意識調査の実施
- ・内部通報窓口の周知徹底
- ・外部の専門家・有識者も構成員とする再発防止策実行管理委員会の設置

## 5 組織風土の刷新と人材マネジメント

過去の不正に関与、あるいは黙認してきた役員・管理職の責任を明確化し、処分等を行うことで、「トカゲの尻尾切り」ではなく、当社全体が変わるという本気度を当社社員に示す必要がある。

過去の悪しき慣習を事実上黙認していた層へ適切に対処し、コンプライアンス意識の高い人材を新たに登用することで、組織の新陳代謝を図るべきである。

また、上記4の内部通報窓口の運用に際し、当社社員が報復を恐れず通報できるよう、独立性を確保し、通報者保護の徹底を図り、組織としての自浄作用を働かせることも不可欠である。

以上