

調 査 結 果 概 要 報 告 書
(公表版)

令和7年(2025年)3月27日

渥美坂井法律事務所・外国法共同事業
調査チーム

目 次

第 1 章	本調査開始の経緯及び会社の概要等	4
第 1	はじめに	4
第 2	HOTS 及びオーソトラウマ営業部の概要	6
第 3	HOTS における対応接待の正規の申請手続の概要等	8
第 2 章	東京労災病院 X 医師に対する対応接待及び金銭提供行為	11
第 1	事案の概要	11
第 2	X 医師に対する対応接待及び金銭提供行為の経緯	12
第 3	X 医師に対する対応接待及び金銭提供行為の一般的な流れ	14
第 4	B の事前申請・事後申請に対する審査	15
第 5	各対応接待及び金銭提供行為の状況	16
第 6	X 医師に対する対応接待及び金銭提供行為が終了した経緯	16
第 7	X 医師に提供した金銭等の額	17
第 8	東京労災病院に対する売上高, HOTS 製品の供給件数等の推移	17
第 3 章	その他の病院医師に対する対応接待及び金銭提供行為	18
第 1	民間病院医師に対する「ポイント制」を用いた金銭提供行為	18
第 2	公務員施設に所属する医師に対する対応接待及び金銭提供行為の状況	18
第 3	民間病院の医師に対する公正競争規約違反事象	19
第 4 章	原因分析及び再発防止	20
第 1	動機面での原因及び再発防止策	20
第 2	機会面での原因及び再発防止策 (事前・事後の申請に対する審査等)	25
第 3	機会面での再発防止策 (内部通報窓口の充実)	32
第 4	正当化面での原因及び再発防止策	35
第 5	継続的な監視 (モニタリング)	35
第 6	最後に	36

別紙①病院施設名略語表 [省略]

別紙②HOTS 役職員名略語表 [省略]

別紙③HOTS の登記情報 [省略]

別紙④HOTS の主要な取扱製品 [省略]

別紙⑤HOTS の財務概況 [省略]

別紙⑥組織体制図 [省略]

別紙⑦オーソトラウマ営業部に示達される目標売上高及び実績額等 [省略]

別紙⑧東京労災病院 X 医師に対する対応接待及び金銭提供行為概要一覧 [省略]

別紙⑨東京労災病院 X 医師その他公務員施設の医師に対する対応接待及び金銭提供行為の主要な関与者の略歴 [省略]

別紙⑩ポイント表 [省略]

別紙⑪X 医師, A 及び B に対する公訴事実 [省略]

別紙⑫東京労災病院に対する売上高, 製品供給件数等 [省略]

別紙⑬民間病院医師に対する『ポイント制』に基づく金銭提供行為概要一覧 [省略]

別紙⑭公務員施設の医師に対する供応接待及び金銭提供行為概要一覧 [省略]

別紙⑮民間施設の医師に対する公正競争規約に抵触しうる供応接待概要一覧 [省略]

本公表版の作成にあたっては、HOYA Technosurgical 株式会社の依頼に基づき、プライバシー、個人情報、機密情報の保護等の観点から、部分的な非開示処理を施しているほか、一部省略している部分がある。

第1章 本調査開始の経緯及び会社の概要等

第1 はじめに

1 本調査開始の経緯

令和5年(2023年)12月末、独立行政法人労働者健康安全機構東京労災病院(以下「東京労災病院」という。)の整形外科副部長であったX医師(以下「X医師」という。)に対する贈賄容疑により、HOYA Technosurgical 株式会社(以下「HOTS」という。)の営業統括部オーソトラウマ営業部部長であったA及び同部社員であったBに対する警視庁捜査第二課による取調べなどの捜査が開始された。

その後の令和6年(2024年)4月19日、X医師は収賄容疑で、A及びBは贈賄容疑でそれぞれ逮捕され、同年5月10日及び同月31日の各起訴を経て、同年8月27日付けでそれぞれ有罪判決を宣告された¹。

こうした動きを受けて、HOTSの完全親会社であるHOYA株式会社²(以下「HOYA」ということがある。)の依頼により、宮塚久、及川富美子、鈴木大輔及び新舎千恵を中心とする渥美坂井法律事務所・外国法共同事業に所属する弁護士で構成される調査チーム³が調査を実施した。

本報告書は、調査チームによる調査結果の概要を報告するものである。

なお、本報告書に登場する病院施設名及びHOTSの役職員の氏名については、別紙①：病院施設名略語表 [省略] 及び 別紙②HOTS役職員名略語表 [省略] の「略語」を用いることがある。

2 調査事項

本調査における調査事項は、次のとおりである。

¹ 認定罪名及び判決主文は、それぞれ次のとおりである。

被告人名	認定罪名	判決主文
X医師	収賄罪	懲役1年6月・3年間刑執行猶予
A	贈賄罪	懲役1年・3年間刑執行猶予
B	贈賄罪	懲役10月・3年間刑執行猶予

² <https://www.hoya.com/company/profile/>

³ 調査チームを構成する弁護士も、これら弁護士が所属する法律事務所も、HOYA及びHOTSとの間で特別の利害関係を有しない。

- (1) いわゆるポイント制の下での医師に対する供応接待及び金銭提供行為⁴の状況
- (2) いわゆる公務員施設（東京労災病院を除く。）に所属する医師に対する供応接待及び金銭提供行為の状況
- (3) 民間病院に所属する医師を相手方とする飲食等の提供に係る医療機器業公正競争規約（以下「公正競争規約」ということがある。）違反事象

3 調査期間

本調査の調査期間は、令和6年（2024年）6月19日から同年12月25日までである。

4 本調査の方法

調査チームが実施した主要な調査方法は、次のとおりである。

- (1) 東京労災病院の X 医師に係る贈収賄事件に関する新聞記事、ニュース内容等、調査事項に関連する報道情報の収集・精査
- (2) HOTS 役職員から提供を受けた資料・データの精査
- (3) HOTS に関する公開情報の収集・分析
- (4) 東京労災病院の X 医師に係る贈収賄事件の当事者である A 及び B を含む HOTS オーソトラウマ営業部の社員らを始めとする HOTS 役職員に対するヒアリング
- (5) HOTS 従業員延べ 388 名に対する計 3 回にわたるアンケート調査
- (6) HOTS 従業員が携帯電話端末を利用して送受信していたメール等のフォレンジック技術を用いた復元及び復元されたメール等計 104 万 2318 通の内容レビュー

5 本報告書の位置付け

調査チームは強制的な調査権限を有しておらず、飽くまでもヒアリング対象者を始めとする調査対象者の任意の協力の下で調査を実施したにすぎないため、本調査の方法及びその結果には一定の限界がある。また、本調査は、調査を実施した時点で既に HOTS を退職していた者に対するヒアリングその他の資料要求・精査をも含んでいるところ、これらの者はもとより本調査に協力する法律上・契約上の義務を負っていないため、その点でも本調査には一定の限界がある。さらに、調査チームは、本調査の過程で HOTS 等関係者から提供された資料・データの内容の正確性・完全性に対する独自かつ徹底的な調査を実施していない。これに加えて、調査チームは、供応接待及び金

⁴ 本報告書では、HOTS 従業員が医師の個人的な飲食等に係る領収証を受領した後、同領収証に記載された金額と同額又は近似した額の現金をその医師に交付する態様（いわゆる領収証の付け回しによる現金交付）を「金銭提供行為」といい、医師を飲食店に招き酒食をふるまって代金を負担する態様を「供応接待」という。なお、ここでいう「供応接待」は、公正競争規約第4条に定める「きょう応」と必ずしも同一ではない。

銭提供行為の相手方とされた医師等に対するヒアリングや、X 医師、A 及び B に係る刑事確定記録の精査を実施していない。そのため、本調査の結果や調査チームの認定評価は、裁判等における認定評価と異なる可能性があることに留意されたい。

なお、調査チームは、本報告書及び別紙に対する著作権等の法的権利を留保している。また、HOTS 以外の第三者が調査チームによる事前の同意なく、本調査報告書の内容を利用し、又はこの内容に依拠することを想定・許容しないことを付言しておく。

第2 HOTS 及びオーソトラウマ営業部の概要

1 会社概要

HOTS の登記事項の概要は、**別紙③HOTS の登記情報** [省略] のとおりである。

2 HOTS の沿革

HOTS の 100%親会社である HOYA 株式会社は、昭和 16 年（1941 年）、東洋光学硝子製造所として設立され、昭和 36 年（1961 年）に東京証券取引所市場第二部に上場し、昭和 48 年（1973 年）に市場第一部へ指定替えされた。

その後の平成 20 年（2008 年）、HOYA 株式会社は、カメラ、内視鏡及びセラミック製人工骨の製造・販売を手掛けるペンタックス株式会社を吸収合併し、そのうちセラミック製人工骨事業をニューセラミックス事業部として人工骨の製造・販売事業を展開した。

その後の平成 24 年（2012 年）、HOYA 株式会社は、金属製インプラントの製造・販売等を主たる事業とする株式会社日本ユニテックの全株式を取得して子会社とし、ニューセラミックス事業部で取り扱っていたセラミック製人工骨の製造・販売を継承させた上で、平成 25 年（2013 年）金属製インプラントの製造・販売及びセラミック製人工骨の製造・販売を主たる事業とする HOYA Technosurgical 株式会社に商号変更した。

以後、HOTS では、株式会社日本ユニテックの主要事業であった金属製インプラントの営業・販売を取り扱う「オルソペディックス営業部」と、ペンタックス株式会社の主要事業であったセラミック製人工骨の営業・販売を取り扱う「セラミック営業部」を主要な事業部門とし、令和 2 年（2020 年）にそれぞれの名称を「オーソトラウマ営業部」「ニューロスパイン営業部」へと変更して現在に至る。

3 HOTS の主要な取扱製品

別紙④：HOTS の主要な取扱製品 [省略] のとおりである。

4 HOTS の財務概況

別紙⑤：HOTS の財務概況 [省略] のとおりである。

5 オーソトラウマ営業部（旧オルソペディックス営業部）の概要

東京労災病院の X 医師に対する供応接待及び金銭提供行為を行った A 及び B は、HOTS のオーソトラウマ営業部（旧オルソペディックス営業部）に所属していた従業員である。そこで、オーソトラウマ営業部について概説する。

HOTS の主要な事業部門である医療機器事業部門には、管理統括部、営業統括部、開発部、製造統括部及び法務・コンプライアンス統括部が属する。管理統括部は主に経理財務を所管する管理部及び人事を所管する人事部から、営業統括部はペンタックス株式会社の主要事業であったセラミック製人工骨の営業・販売を取り扱うニューロスパイン営業部、株式会社日本ユニテックの主要事業であった金属製インプラントの営業・販売を取り扱うオーソトラウマ営業部のほか、物流管理等を担当するロジスティクス部及び市場調査等を担当するマーケティング部等からなる。これらの事業部門間、特に、営業部門であるオーソトラウマ営業部とニューロスパイン営業部との間の人事異動は僅かにとどまり、また、オーソトラウマ営業部内での異動も少ない模様である。

本件の一連の不適正・不適切行為が主として行われたオーソトラウマ営業部（旧オルソペディックス営業部）は、**別紙⑥：組織体制図** [省略] のとおり、東日本に所在する病院施設に対する営業を担当する「東日本リージョン」と、西日本に所在する病院施設に対する営業を担当する「西日本リージョン」の 2 つに大別され、東日本リージョンの中には、北海道地方、東北地方及び信越地方を所管する「北日本エリア」、東京 23 区、神奈川県及び静岡県を所管する「関東第一エリア」並びに 23 区以外の東京都と埼玉県、千葉県、茨城県、栃木県、群馬県及び山梨県を所管する「関東第二エリア」が含まれる。また、西日本リージョンは、中部地方を所管する「中部エリア」、近畿地方を所管する「関西エリア」並びに九州地方、中国地方及び四国地方を所管する「九州中四国エリア」が含まれ、各「エリア」の下に「グループ」がある。

オーソトラウマ営業部は、営業統括部長の監督の下、上位職位者から順に、部の実務全般を統括する営業部長とこれを補佐する副部長、各リージョンの業務を統括する「リージョナルマネジャー」、各エリアの業務を統括する「エリアマネジャー」、グループの業務を統括する「グループリーダー」がおり、各グループに営業担当者が配属されて、各営業担当者が担当する病院施設への訪問・営業等の業務に従事している。

6 オーソトラウマ営業部に示達される目標売上高及び実績額等

令和元年（2019 年）度から令和 5 年（2023 年）度までに HOTS からオーソトラウマ営業部に対して示達された予算売上高と、オーソトラウマ営業部による実績値（売上高、粗利、販管費及び営業利益等）をみると、[省略]。

詳細は、別紙⑦：オーソトラウマ営業部に示達される目標売上高及び実績額等 [省略] のとおりである。

7 組織体制図

オーソトラウマ営業部を始めとする HOTS の主要な組織体制は、別紙⑥：組織体制図 [省略] のとおりである⁵。

8 オーソトラウマ営業部社員等に対する業績評価の重要指標

HOTS では、オーソトラウマ営業部の個々の社員に予算売上高を示達した上で、その予算売上高を達成した営業部社員に対し、月額固定給のほかにインセンティブを付与する制度を採用していた。また、HOTS では、オーソトラウマ営業部の各グループ及び各エリアに対しても予算売上高を示達した上で、グループがその予算売上高を達成した場合にはグループリーダーに対し、エリアが予算売上高を達成した場合にはエリアマネージャーに対し、それぞれの固定給のほかにインセンティブを付与する制度を採用していた。

他方で、オーソトラウマ営業部の社員は自身に示達された予算売上高の達成に責任を感じ、グループリーダーはグループの予算売上高の達成に責任を負い、エリアマネージャーはエリアの予算売上高の達成に責任を負っていた。

このように、HOTS のオーソトラウマ営業部の社員の業績評価においては、売上高が極めて重要な指標とされていた。そのため、①オーソトラウマ営業部の社員は、自身及び自身が所属するグループ及びエリアの売上高を挙げることに日々注力していること、②グループリーダーは、自身が束ねるグループの営業部社員が売上高を挙げることに強い関心と利害を有しており、営業部社員を指導監督し、激励するなどして売上高を挙げさせることに邁進していること、さらに、③エリアマネージャーも、自身が束ねる各グループやそこに所属する営業部社員が売上高を挙げることに強い関心と利害を有し、リーダーを通じて又は自ら営業部社員を指導監督し、激励するなどして売上高を挙げさせることに邁進していることが見て取れた。

他方、売上高を得る上で発生した経費や営業利益率の多寡は、オーソトラウマ営業部社員の業績評価に当たって売上高ほどには重視されておらず、オーソトラウマ営業部社員自身、経費額や営業利益率よりも売上高の獲得・維持を重視していたことが見て取れた。

第3 HOTS における供給接待の正規の申請手続の概要等⁶

病院施設の医師に対する供給接待及び金銭提供行為は、HOTS との取引実績がある民間病院の医師に対する供給接待を仮装して実施された。そこで、

⁵ 令和6年(2024年)10月11日現在である。平成30年(2018年)4月頃から、名称変更等はあるものの基本的な体制に変更はない。

⁶ 時期による事務手続の細かな変更については捨象した、基本的な手続の概要である。

まず、HOTS の営業部社員が医師に対する供応接待を行うための正規の申請
手続について概要を説明する。

1 供応接待を実施する前の申請（いわゆる事前申請）

営業部社員が病院施設の医師に供応接待を実施しようとする場合、営業部
社員は、供応接待を実施すること及びHOTSの経費を使用することについて
上位職位者及び各部の承認を得るための申請（いわゆる事前申請）を行う。

具体的には、供応接待を実施しようとする営業部社員は、HOTSのオンラ
イン稟議申請システムの「会食経費申請（医療機関を含む）」フォーム画面
に、供応接待を実施する予定日時や場所店舗名、供応接待を実施する理由（例
えば、「自社の取り扱う医療機器の適正使用、安全使用のための情報提供・
収集活動に伴う医療担当者等に対する飲食の提供」「自社の取扱医療機器の
商談、打合せに伴う医療担当者等に対する飲食の提供」等）、供応接待を実
施しようとする相手先施設名、相手先参加予定人数・参加予定者名、HOTS側
参加予定人数・参加予定者名、合計予算等を入力した上で、自身の上位職位
者であるチームリーダー及び所属長（営業所長又はマネジャー職）に提出し
て承認審査を受ける⁷。

営業部の所属長（営業所長又はマネジャー職）がこの申請を承認すると、
供応接待の予算額に応じて、事前申請が営業管理部の審査担当者、営業管理
部長、管理統括部管理グループマネジャー、コンプライアンス室長、営業部
長等へと順次回覧されて各部署での審査を受ける。

営業部以外の各部（営業管理部、管理統括部管理グループ等）の各審査担
当者は、事前申請の内容が真正なものであり、記載された内容が真実である
との理解を前提とするため、事前申請の記載内容に形式的な不備がなく、明
白なコンプライアンス違反がないことが確認できれば申請を承認する。具体
的にいえば、事前申請の内容とは異なり、供応接待しようとする相手先施設
が実際にはいわゆる公務員施設ではないかや、実際には予算額が公正競争規
約上の上限金額を超えていることはないかを確認したり、供応接待の予定が
実在することなどを相手先施設の医師や店舗に確認したりといった事前申請
の記載内容の真実性、正確性を確かめることは、ごく一部のケースを除いて
行われていなかった。さらには、供応接待の相手先施設とのこれまでの取引
実績（取引の有無や金額、受注製品名・時期・個数等）、受注が見込まれて

⁷ HOTSでは、令和元年（2019年）まではオンライン稟議申請システムが導入されておらず、
同年11月頃までは、事前申請に当たっては紙媒体の「稟議書（接待費用）」を作成し、これを
上長等に回付することにより承認審査を受けることとされていたが、記載すべき内容はオンラ
イン稟議申請システム導入後とほぼ同様である。その点を踏まえ、「稟議書（接待費用）」「会
食経費申請（医療機関を含む）」のいずれについても、本報告書では原則として「事前申請書」
の呼称を用いた。

いる製品名や個数・金額、受注が見込まれる時期等、これらの諸事情を踏まえて今回供給接待を実施する必要性と予算額の妥当性等についても審査したケースは、認められなかった。

営業管理部及び管理統括部の担当者による審査を経た後、コンプライアンス室による公正競争規約との適合性の審査が終わると、実質的な審査は終了し、その後営業部長がそれ以前の審査結果を承認しなかったケースは認められなかった。こうして、事前申請に記載された日時に、記載された相手に供給接待を実施すること、事前申請の記載の予算の範囲内で飲食等を行い、飲食代等の額について HOTS の経費を使用することが正式に承認される。

2 供給接待を実施した後の交際費精算（いわゆる事後申請）

営業部社員が取引先病院施設の医師に対する供給接待を実施した場合、営業部社員は、供給接待に要した費用を精算することについて、上位職位者及び各部の承認を得るための交際費精算手続（いわゆる事後申請）を行う。

具体的には、供給接待を実施した営業部社員は、HOTS のオンライン経費精算システムの「交際費精算」フォーム画面に、供給接待を実施した日にち・開始時刻・終了時刻、供給接待に使用した店舗名、供給接待を実施した目的（例えば、「自社の取り扱う医療機器の適正使用、安全使用のための情報提供・収集活動に伴う医療担当者等に対する飲食の提供」「自社の取扱医療機器の商談、打合せに伴う医療担当者等に対する飲食の提供」等）、供給接待を実施した相手先施設名、相手先参加人数・参加者名、HOTS 側参加人数・参加者名、実際に要した金額等を入力した上で印刷し、印刷した「交際費精算」に、店舗から徴した領収証（クレジットカードで決済した場合は、更にクレジットカード利用明細）を添付し、事前申請書の写しと併せて自身の上位職位者であるマネジャー職に提出して承認審査を受ける。

マネジャー職の承認を受けた後、事後申請書は経理部門へ回付されて経理部門の審査担当者の承認審査を受ける。この審査に際しても、審査担当者は、事後申請が真正なものであり、事後申請に記載された内容が真実であるとの理解を前提とするため、事後申請書に記載された相手方施設がいわゆる公務員施設でないことや、実際に要した金額が事前申請の予算額を超過していないこと、領収証の金額を申告のあった参加人数で除した 1 名当たりの金額が上限金額を超えていないことなど、事後申請書の記載内容に照らして不備がないかどうかを確認するにとどまる。審査担当者は、事後申請が不適正なものではないか、記載内容が虚偽ではないかといった疑いを抱くことをせず、また、事後申請に記載された相手先施設や店舗に連絡して実際に供給接待を実施したか否かを照会するなど、記載内容の真実性・正確性を確かめることもしないまま、事後申請書の記載内容に照らして不備がないことを確認するにとどめて申請を承認する。

また、供給接待の実施後も相手先施設が HOTS 製品を使用することはなく、適正使用、安全使用のための情報提供を行った意味のない結果に終わったとしても、営業部社員の業績に直ちに影響することがないのはもとより、営業部の社員が、営業管理部、管理統括部（経理部門を含む。）その他の者から、供給接待を実施するという判断の妥当性等について問いただされたり、適正使用、安全使用のための情報提供の必要性が高い相手先に対してのみ供給接待を実施するよう注意を受けたりしたケースは不見当であった。

交際費精算申請が最終的に承認されると、その翌月頃、HOTS 経理部から営業担当者の個人名義の預金口座に対し、HOTS に承認された金額が振込入金される。

第 2 章 東京労災病院 X 医師に対する供給接待及び金銭提供行為

第 1 事案の概要

これは、オーソトラウマ営業部社員であった B 及び C が、その上位職位者であった A の指示又は承認の下で、病院施設の医師を供給接待する際に必要となる申請書類（「第 1 章第 3 HOTS における供給接待の正規の申請手続の概要等」参照）に虚偽の内容を記載するなどして適正・適切な供給接待を仮装し、HOTS の承認を不正に得た上で、HOTS 製品を使用する見返りなどの目的で、病院施設内で使用する機器の選定に影響力のあった X 医師らに金銭等を提供してきた事象のうち、「ポイント制」（「第 2 章第 2 X 医師に対する供給接待及び金銭提供行為の経緯」参照）を使用したものである。

これらの行為の概要は、次表及び別紙⑧：東京労災病院 X 医師に対する供給接待及び金銭提供行為概要一覧 [省略] のとおりであり^{8, 9}、主要な関係者の略歴については別紙⑨：東京労災病院 X 医師その他公務員施設の医師に対する供給接待及び金銭提供行為の主要な関与者の略歴 [省略] のとおりである。

相手先病院施設名	医師の氏名	行為の種類	HOTS 側の主な関与者
東京労災病院	X 医師	供給接待	A

⁸ 供給接待の相手方となった医師等の正確な人数については、これを示す正確かつ客観的な証拠がないため、厳密な意味では不明ということになる。そのため、1 名当たりの飲食代金額についても、厳密な意味では不明ということになる。

⁹ 別紙⑧：東京労災病院 X 医師に対する供給接待及び金銭提供行為概要一覧 [省略] を参照するに当たっては、B と X 医師との協議や、B や C が HOTS に対する経費精算申請（いわゆる事後申請）を行わず自己負担したなどの事情により、B や C が X 医師に対して提供等した金額と、B や C が HOTS に対して経費精算を申請した金額とが異なるものが含まれていることに留意されたい。

		現金交付	B C
--	--	------	--------

第2 X 医師に対する供応接待及び金銭提供行為の経緯

1 A は、平成 17 年（2005 年）2 月 21 日、株式会社日本ユニテックに入社し、平成 25 年（2013 年）10 月の同社の商号変更により HOTS の従業員となった。A は、HOTS への商号変更後も引き続き医療機器の営業職に従事し、骨接合材料の販売を取り扱う事業部門であるオルソペディックス営業本部（後の営業統括部オルソペディックス営業部、現在の営業統括部オーソトラウマ営業部を指す。）の東京営業所長を経て、平成 29 年（2017 年）7 月 11 日付けでオルソペディックス営業本部の副部長に昇格した。

A は、副部長に昇格した頃以降、HOTS の経営層から、オルソペディックス営業部として前年対比 110%超の売上高を実現するよう求められるとともに、営業利益率についてもおろそかにしないよう指示されていた。もっとも、A は、競合他社製品との差別化が困難で、HOTS 製品の市場シェアも低い整形外科用金属製インプラントの分野において、対前年比 110%超の売上高を得ることや、高い営業利益率を実現することは極めて難しいことと感じていた。他方で、A は、同僚や同業他社に営業成績で負けたくないという強い感情も抱いており、そのため、HOTS にとって利益率が高い製品である「ユニコーン」の受注をできるだけ多く獲得し、オルソペディックス営業本部の業績を向上させて、経営層から示達された対前年比売上高や、経営層の意向に沿った営業利益率をできるだけ実現したいとの思いを抱いていた。

2 B は、平成 27 年（2015 年）12 月に HOTS に転職し、平成 30 年（2018 年）4 月 11 日付けで、A の指揮監督の下、東京労災病院を始めとする東京 23 区を中心とする病院を担当することとなった。

3 A は、株式会社日本ユニテックの営業社員として稼働していた平成 21 年（2009 年）当時、その担当病院に在籍していた X 医師と知り合った。その後の平成 30 年（2018 年）4 月ないし 5 月頃、A は、営業活動の一環として、B を伴って X 医師が勤務する東京労災病院を訪れ、X 医師に対し、ユニコーンネイルを始めとする HOTS の製品を手術に使用してくれるようお願いした。

そうしたところ、A は、X 医師から、「HOTS の製品を使用することによるメリットを提供してほしい。」「値引きは病院にメリットが生ずるだけで、私のメリットにはならない。私個人にメリットを提供してもらいたい。」旨、X 医師が HOTS の製品を使用したことへの見返りを X 医師個人に与えるよう強く要求された。

A は、X 医師の要求に応じないと HOTS の製品を使用してもらえないが、オルソペディックス営業部の業績を向上させたいとの以前からの強い思いから、X 医師の要求に応じて金銭等を提供する他ないと考えた。そこで、A は、

X 医師に HOTS 製品を継続的に、しかもできるだけ数多く使用してもらうためには、X 医師が HOTS 製品を使用するごとに X 医師にポイントを付与し、蓄積したポイントに応じて X 医師への供給接待を実施する仕組みを採用することにより、X 医師が HOTS 製品を使用するインセンティブを高めることが有益であると考えた。その上で、A は、X 医師と交渉しながら、遅くとも平成 30 年(2018 年)5 月頃までには X 医師との間で次のような合意をした。

- (1) X 医師は、今後、東京労災病院整形外科及び外勤先病院¹⁰において自身が執刀する手術では、ユニコーンネイルを始めとする HOTS の製品を積極的に多用するとともに、東京労災病院整形外科に所属する他の医師にも HOTS の製品を使用するよう勧める。
- (2) HOTS の製品を使用した実績に応じて、X 医師にポイントを付与する。HOTS の利益率等が高い製品を使用した場合には、高いポイントを付与する。製品ごとのポイントは、次のとおりとする。

部位	主な製品名	1 個使用するごとに付与されるポイント
人工骨	アンカーフィクス スーパーポア	0.5
鎖骨	クラビキュラ	1
橈骨	ステラ	1
足関節	スージー	1
大腿骨頸部	ツインズ	1
大腿骨転子部	ユニコーンネイル	1
骨ペースト	バイオペックス	2
骨頭	人工骨頭(他社製品)	4

- (3) A・B は、X 医師が獲得した 1 ポイント当たり 1 万円に換算して、次のいずれかの方法により X 医師に還元する。

第 1 は、㊦X 医師の求めに応じて A・B が、A・B 同席の下、X 医師とその友人・知人の医師等を飲食店で飲食させ、その費用を全て HOTS において負担する方法である。この場合、飲食店に支払った代金分だけポイントが消費される。例えば、X 医師とその友人等を飲食店で接待して飲食代金 10 万円を HOTS において負担した場合には、X 医師がこれまで獲得したポイントの中から 10 ポイントが消費される。

¹⁰ 平成 30 年(2018 年)5 月当時における X 医師の外勤先は P 病院であった。この病院が [省略] 年 [省略] 月に閉院されたのに伴って、X 医師の外勤先は、Q 病院へと変更された。以後、X 医師が Q 病院において HOTS の製品を使用した場合も、東京労災病院や P 病院で HOTS の製品を使用した場合と同様に、X 医師にポイントが付与された。

第2は、④X医師が医師としての業務とは無関係にプライベートで飲食した代金の領収証をBに渡すのと引き換えに、Bはその領収証に記載された金額相当の現金¹¹をX医師に手渡す方法(いわゆる「領収証の付け回し」)である。この場合も、上記㉗の方法と同様に、BがX医師に手渡した現金の分だけポイントが消費される。例えば、X医師が10万円の領収証をBに渡すのと引き換えに、Bが10万円を現金でX医師に渡した場合には、これまで蓄積したポイントが10ポイント消費される。

第3 X医師に対する供給接待及び金銭提供行為の一般的な流れ

- 1 こうして、東京労災病院X医師及びHOTSA・Bのポイント制・還元システムが平成30年(2018年)6月頃から開始した。Bは、Aの指示により、エクセルで「ポイント表」(別紙⑩：ポイント表[省略])を作成し、X医師のポイントを管理した。
- 2 Bによるポイント付与・加算の一般的な流れは、次のとおりである。
 - (1) X医師は、主に口頭又はLINEで直接Bに対し、又は代理店を通じてBに対し、「〇月〇日に〇〇の手術を行い、製品Aを使用する予定である。」といった旨を連絡する。
 - (2) この連絡を受けたBは、手術に間に合うように製品Aを東京労災病院に納品し、同手術に立ち会って、予定どおり製品Aが使用されたことを確認する。その後、Bは、ポイント表に「〇月〇日 製品A」と記載する。
 - (3) こうして、Bが、X医師を始めとする東京労災病院整形外科の医師が手術でHOTSの製品を使用するたびごとに、「〇月〇日 製品A」「△月△日 製品B」などとポイント表に記載する。
 - (4) 東京労災病院のポイントについては、ポイント表に緑色のセルで表示する。オルソペディックス営業部(後のオーソトラウマ営業部)の取扱商品は赤色文字で、セラミックス営業部(後のニューロスパイン営業部)の取扱商品は黒文字で表示する。
- 3 Bによる金銭提供(ポイント消費・金銭提供)の一般的なやり方は、次のとおりである。

¹¹ Bによれば、X医師に対して現金を交付し始めた当初は、1円単位まで正確な金額をX医師に交付していたが、やがて100円単位以下を切り捨て、1000円単位以上の額を交付する(例えば、領収証に記載された金額が1万2345円だった場合には、100円単位以下を切り捨てて1万2300円を交付する)ようになったとのことである。そのため、BがX医師に対して実際に交付した現金の金額は、領収証に記載された金額と全く同一であるとは限らない。そのため、本報告書では、実際に交付した現金の額が領収証に記載された金額に近似するものの同一ではない場合を指して「領収証に記載された金額相当の現金を渡す」「約〇〇円」といった表現を用いることがある。

- (1) X 医師は、主に口頭又は LINE で B に対し、「○月○日に○万円くらいで食事をする。その領収証を担当者である B に交付するので、約束どおり、領収証に記載された金額相当の現金を渡してほしい。」といった内容を告げる。
- (2) この連絡を受けた B が、A に対し、「X 先生から連絡があり、○月○日に○万円くらいで食事をしたい旨伝えてきました。」旨を報告し、この金額での供応接待を HOTS に事前申請することについて A の了承を得る。
- (3) B は HOTS に対し、正規の事前申請手続を行う。この際、事前申請書には、B が担当する民間の病院施設名とその病院に所属する医師名とを記載して、あたかも民間病院に所属する医師を供応接待するかのよう虚偽を記載するなどして、正規の申請手続に載せ、事前申請を行う。
- (4) その後、B が、東京労災病院（X 医師が常勤する病院）又は P 病院（X 医師が外勤する病院）へ赴き、X 医師から領収証を受領する。B は、領収証記載の金額と同額又は 100 円単位以下若しくは 1000 円単位以下を切り捨てた額の現金を用立てて、X 医師に手渡す。
- (5) B は、ポイント表に、X 医師が消費したポイントを記載する（例えば、X 医師に対して現金 10 万円を交付した又は供応接待を実施して 10 万円相当の酒食を提供した場合には、ポイント表に「10 月 10 日 10」と記載する。）。
- (6) B が HOTS に対し、事後申請書を作成し、X 医師から受領した領収証を添付して正規の申請手続に載せ、事後申請を行う。事後申請に当たっても、東京労災病院の X 医師に対する供応接待を実施した旨は一切記載せず、事前申請書に倣って民間病院の医師に対する供応接待を実施したかのように虚偽を記載する。その後、B は、HOTS から事後申請書の申請額と同額を受領する。

第 4 B の事前申請・事後申請に対する審査

- 1 B が東京労災病院の X 医師に対する供応接待及び金銭提供行為を始めた平成 30 年（2018 年）12 月以降、オーソトラウマ営業部内（又はオルソペディックス営業部内）で B による供応接待の事前申請・事後申請を審査承認していたのは、A の他、A の部下である D、E 及び C であった。
- 2 D、E 及び C は、いずれも、B が事前申請書に記載する供応接待の相手先が虚偽であろう、実際の供応接待の相手先は公務員施設に所属する医師かもしれないと想像し、公務員に対する供応接待が贈賄罪に該当し得ることや、そのような供応接待の申請を承認してはならないはずであることを認識していた。

もともと、D、E 及び C は、いずれも、上司である A の指示も相まって、医師からの要求に応じて医師に対する供応接待を実施することで当該施設に

対する売上高を確保・維持し、経営層から示達された高い営業目標を達成できるのであれば、たとえ供給接待の相手方が公務員施設に所属する医師であってもやむを得ないと考え、以後、Bによる事前申請及び事後申請を承認することとした。

- 3 Bによる事前申請は、オーソトラウマ営業部での承認審査を経た後、営業管理部担当者の承認審査を受けた。Bによる事前申請を主に審査していたのは、営業管理部員であったF、G、営業管理部長であったH、管理統括部管理部の責任者であったI、J、コンプライアンス室長であったK等であった。また、Bによる事後申請は、オーソトラウマ営業部での承認審査を経た後、管理統括部管理部担当者の承認審査を受けた。Bによる事後申請の審査を主に担当していたのは、管理統括部管理部員であったL、M、管理部の責任者であったI等であった。

これら営業管理部及び管理統括部管理部等の審査担当者は、オーソトラウマ営業部のマネジャー職等がBの申請を承認している以上、Bの申請内容が適正適切であり、申請書の形式面にさえ不備がなければ何ら問題がないはずであり、仮に何らかの問題があったとしても当該接待交際の必要性や合理性については口を出せるものではなく、営業部において責任を取るべき問題であると考えて、特段の疑義を差し挟むことなくBの申請内容を承認した。

第5 各供給接待及び金銭提供行為の状況

X医師に対する供給接待及び金銭等提供行為は、Bによる供給接待が2件（金銭提供行為を伴うものを除く。）、金銭提供行為が29件、Cによる金銭提供行為が3件の合計34件あり、各供給接待及び金銭提供行為の時期、金額等については、**別紙⑧：東京労災病院 X医師に対する供給接待及び金銭提供行為概要一覧** [省略] のとおりである。

第6 X医師に対する供給接待及び金銭提供行為が終了した経緯

令和4年（2022年）10月にBがオーソトラウマ営業部東日本リージョンの北日本エリア東北グループへ異動したことに伴い、X医師に対する供給接待及び金銭提供行為はCが担当することとなった。

Cは、Aの指示に従ってBの業務を引き継いだ以上は、X医師から要求されたとおりX医師に現金を交付せざるを得ないが、不正はできるだけ避けたいと考え、初めの2件はX医師に交付するための現金を自ら負担したが、令和5年（2023年）12月11日頃、Aの指示の下、Bと同様の方法を用いて、HOTSの経費を使用してX医師に対し現金約6万3000円を交付した。

その後の令和5年（2023年）12月、捜査機関によるBに対する取調べを皮切りに、X医師、A及びBらに対する捜査機関の取調べ等が開始されたことから、X医師に対する供給接待及び金銭提供行為が終了した。

第7 X 医師に提供した金銭等の額

このようにして、B による X 医師に対する供応接待及び金銭提供行為は、平成 30 年（2018 年）12 月頃から令和 4 年（2022 年）9 月頃まで継続的かつ頻繁に行われ、令和 5 年（2023 年）に入ってから頻度・回数が減ったものの、最終的には、（B ではなく C によるものであるが）捜査機関による A 及び B 等に対する取調べ等が開始される直前頃の同年 12 月まで継続的に行われた。

以上のとおり、X 医師に対する供応接待及び金銭提供行為は、平成 30 年（2018 年）12 月 14 日頃から令和 5 年（2023 年）12 月 11 日頃まで約 5 年間にわたり継続的に行われた。X 医師に対する供応接待及び金銭提供行為の回数は合計 34 回、提供された金額は現金交付・供応接待を合わせて合計 272 万 3796 円であった。

これらの供応接待及び金銭提供行為のうち、A 及び B が贈賄罪で起訴されたのは、**別紙⑪：X 医師、A 及び B に対する公訴事実** [省略] のとおり 4 件であり、贈賄金額は 4 件合計 77 万円である。

第8 東京労災病院に対する売上高、HOTS 製品の供給件数等の推移

B が X 医師に対する供応接待及び金銭提供行為を行った前年である平成 29 年（2017 年）と、供応接待及び金銭提供行為を行った平成 30 年（2018 年）から令和 4 年（2022 年）までの間における東京労災病院に対する B の売上高¹²をみると、B が X 医師に対する供応接待及び金銭提供行為を開始する以前である平成 29 年（2017 年）の東京労災病院に対する売上高は 0 円であったが、供応接待及び金銭提供を約束した平成 30 年（2018 年）には突如として売上高が発生し、供応接待及び金銭提供行為を本格的に開始した令和元年（2019 年）には 1130 万 0333 円へと急上昇して、以後も 1102 万 5441 円、933 万 6748 円、1139 万 0213 円と高い水準を維持している。東京労災病院に対する HOTS 製品の供給件数も同様である。

これらのことから、B 等が X 医師に対する供応接待及び金銭提供行為を行ったことが、東京労災病院に対する HOTS の売上高や HOTS 製品の供給件数を大きく増加させた要因になったと考えられる。

売上高や供給件数の詳細は、**別紙⑫：東京労災病院に対する売上高、製品供給件数等** [省略] のとおりである。

¹² B は、令和 4 年（2022 年）10 月 11 日付けで営業統括部オーソトラウマ営業部東日本リージョン北日本エリア東北グループに異動し、以後は東京労災病院の担当を外れた。B の異動後に東京労災病院を担当することとなったのは、C であった。

第3章 その他の病院医師に対する供給接待及び金銭提供行為

第1 民間病院医師に対する「ポイント制」を用いた金銭提供行為

調査チームが実施した調査では、東京労災病院以外に「ポイント制」を使用した供給接待及び金銭提供行為を行った事例としては、民間病院に所属する1名の医師に対する金銭提供行為がある。これは、オーソトラウマ営業部社員であったB及びNが、その上位職位者であったAの指示又は承認の下で、病院の医師を供給接待する際に必要となる申請書類に虚偽の内容を記載するなどして適切な供給接待を仮装し、HOTSの承認を不正に得た上で、HOTS製品を使用する見返りなどの目的で、民間病院内で使用する機器の選定に影響力のある医師に対する供給接待及び金銭提供行為をしてきた事象のうち、「ポイント制」を使用したものである。

この事象は、令和元年（2019年）10月頃から令和4年（2022年）6月頃までの間、合計11回にわたって行われたものである。いずれも金銭提供行為であり、当該医師に提供された金額は50万円である。

これらの行為の概要は別紙⑬：民間病院医師に対する『ポイント制』に基づく金銭提供行為概要一覧 [省略] のとおりであり、主要な関係者の略歴については別紙⑨：東京労災病院 X 医師その他公務員施設の医師に対する供給接待及び金銭提供行為の主要な関与者の略歴 [省略] のとおりである。

第2 公務員施設に所属する医師に対する供給接待及び金銭提供行為の状況

調査チームが実施した調査では、公務員施設に所属する医師に対する供給接待及び金銭提供行為として、11の施設に対する45件の供給接待及び1つの施設に対する4件の金銭提供行為が認められた（合計49件、452万7116円。平成29年（2017年）5月から令和5年（2023年）11月まで）。これらは、主として¹³、オーソトラウマ営業部社員が上位職位者の指示又は承認の下で、病院施設の医師を供給接待する際に必要となる申請書類（上記「**第1章第3 HOTSにおける供給接待の正規の申請手続の概要等**」参照）に虚偽の内容を記載するなどして¹⁴、民間病院の医師に対する適正・適切な供給接待を仮装し、HOTSの承認を不正に得た上で、HOTS製品を使用する見返りとして取引を維持するなどの目的で、病院施設内で使用する機器の選定に影響

¹³ 供給接待の中には、医師の要請も無いのに、代表取締役が、代表取締役交代に伴う挨拶等の目的で行ったものや、製品の上市の状況に関する説明の際に今後の関係継続を目的として行ったもの（計画したが実現しなかったものを含む）が含まれている（詳細については別紙⑭：公務員施設の医師に対する供給接待及び金銭提供行為概要一覧 [省略] を御参照）。

¹⁴ 所定の申請手続が履践されていないものも含まれている。

力のある公務員施設の医師の要請に応じて供応接待及び金銭提供行為をしてきた事象のうち、「ポイント制」が使用されなかったものである¹⁵。

これらの行為の概要は**別紙⑭：公務員施設の医師に対する供応接待及び金銭提供行為概要一覧** [省略] のとおりであり¹⁶，主要な関係者の略歴については**別紙⑨：東京労災病院 X 医師その他公務員施設の医師に対する供応接待及び金銭提供行為の主要な関係者の略歴** [省略] のとおりである。

第3 民間病院の医師に対する公正競争規約違反事象

調査チームが実施した調査では，民間の病院施設の医師に対し，公正競争規約に抵触すると考えられる供応接待及び金銭提供行為事象¹⁷として，30の施設等に対する少なくとも68件の供応接待(合計462万2300円。平成30年(2018年)5月から令和5年(2023年)12月まで)が認められた。これらの概要は，**別紙⑮：民間施設の医師に対する公正競争規約に抵触しうる供応接待概要一覧** [省略] のとおりである。

なお，これらの事象の中には，バーやラウンジ等のように，そもそも接待に利用することができない店舗を利用して供応接待を行ったばかりか，更に上限金額を逸脱したという事象や，医師の求めに応じて性風俗店で性的サービスを受けさせ，そのサービス代金の支払原資を捻出するために架空の経費申請をした例のように，公正競争規約の規制趣旨を全く無視し逸脱した事象も複数見られた。

¹⁵ 一部の公務員施設については，そこに所属する医師に対する供応接待行為について「ポイント制」が使用された可能性がある。もっとも，当該医師に対する供応接待行為に関する「ポイント表」等を発見できず，「ポイント制」の運用実態を明らかにするに至らなかった。そこで，本報告書では，「ポイント制」の運用実態を明らかにすることのできた病院医師についてのみ「ポイント制」が使用されたものと整理することとした。

¹⁶ 供応接待の相手方となった医師等の正確な人数については，これを示す正確かつ客観的な証拠がないため，厳密な意味では不明ということになる。そのため，1名当たりの飲食代金額についても，厳密な意味では不明ということになる。

¹⁷ 公正競争規約によれば，飲食等の提供が華美・過大にわたらなければ許容される場合があるが，「華美・過大にわたる場合」に該当するか否かについては，事案ごとに個別に判断されるとされており，医療機器業公正取引協議会の判断に委ねられる部分が多い。したがって，ここでは，飲食等が「華美・過大にわたる場合」に該当するか否かについては，飲食等の提供に係るルールの上限金額を一律に適用して判断し，当該ルールで定める上限金額を少しでも超える飲食等の提供については全て「公正競争規約に抵触すると考えられる供応接待」として整理している。飲食等の提供に係るルールの上限金額を超えていたとしても事案ごとに個別に判断すれば公正競争規約違反ではないと判断されるものも含まれる可能性があるが，それは医療機器業公正取引協議会によって判断されるものと考えている。

第4章 原因分析及び再発防止

調査チームによる原因分析及び再発防止策の提言は、次のとおりである¹⁸。

第1 動機面での原因及び再発防止策

1 研修の実効性強化，懲戒規定の適正な運用

(1) 原因分析

HOTSにおいては、特に現〔当時〕代表取締役であるO社長が就任した頃以降、Aを始めとするオーソトラウマ営業部社員等に対して、コンプライアンス部門の主催で定期的に複数回の研修や教育を施してきた。かかる研修では、公務員施設に所属する医師に対する供応接待及び金銭提供行為が法令に違反し、贈賄罪を始めとする犯罪を構成するおそれがあることや、医師に対する供応接待を始めとする様々の行為に際しては公正競争規約の制約があり、常にこの公正競争規約に則った行動をする必要があることなどについて、各種の資料・素材を用いて指導教育が行われてきたとのことである。

そうであったにもかかわらず、オーソトラウマ営業部内での管理は、いわゆる三線ディフェンスのうち第一線に期待されるリスク管理機能を持たなかった。その原因・理由の一つとして、受講者である営業部社員にとって、逮捕，懲戒解雇され得る重大なコンプライアンス違反であることを自分事として受け止めるまでに至らなかったことが挙げられる¹⁹。

¹⁸ 以下では、「動機」「機会」「正当化」の3つの観点から原因分析及び再発防止策の提言を行う。なお、いうまでもないが、原因及び再発防止策の中には「動機」「機会」「正当化」のうち複数の観点にまたがるものがあり、必ずしも1対1対応の関係にあるとは限らないことに留意されたい。

¹⁹ 株式会社日本ユニテックで整形外科手術用金属製インプラントの営業業務等を担当していた社員の中には、医師に対する供応接待を実施することは営業成績を上げるために不可欠かつ当然の手法であり、公務員施設に所属する医師に対する供応接待であっても、営業成績を上げるのに効果的であれば格別躊躇することなく実施していた者が複数いた模様である。Aも、株式会社日本ユニテックの営業業務に従事した経歴を有しており、当時、経営層や幹部等から示達される営業目標を達成するための手段として、公務員施設の医師に対する供応接待を実施したことがあったとのことである。HOTSにおける一連の供応接待及び金銭提供行為のうち、特にAが関与した事案については、Aが株式会社日本ユニテック在籍当時の誤った営業活動をHOTSにおいてもそのまま実行したものであり、Aの関与が明確には認められない事案についても、AによるHOTSでの誤った営業活動を見聞きするなどした営業部社員が、Aの営業活動を模倣するなどした結果であったとも考え得る。ただし、HOTSにおいてこれまで実施されてきた各種研修等が、十分な内実を備え、期待されたとおりの効果を発揮していたならば、HOTSにおける一連の供応接待及び金銭提供行為は未然に防止できていたか、あるいはより小規模、限局的な事象にとどまっていた可能性がある。このように見てくると、営業部社員による不適

(2) 再発防止策：研修の実効性強化，懲戒規定の適正な運用

そこで，今後の研修では，㊦業務外の飲食に係る領収証を，さも業務上の
供応接待の証憑であるかのように装って稟議申請・精算申請する行為は
会社財産に対する詐欺罪（刑法第 246 条第 1 項）に，公務員施設に所属す
る医師に対する現金交付・供応接待が贈賄罪（刑法第 198 条）に該当する
可能性があり，逮捕勾留・起訴されて有罪判決の宣告を受ける可能性があ
ること，㊧会社としては，今後，接待交際費を中心として経費精算申請の
承認審査を厳格にし，不適正な経費精算は懲戒解雇を含む嚴重な処分に対
象として根絶するつもりであること，㊨マスコミに氏名・顔が報道される
おそれがあること，㊩現に，A 及び B は贈賄罪として逮捕・勾留されて起
訴され，有罪判決を宣告されたばかりか，会社を懲戒解雇されて失職した
こと，マスコミやインターネットによって氏名が公表されたこと，㊪この
ような制裁は決して他人事ではないことなどを，全従業員に改めて周知徹
底することが考えられる。

また，事前申請・事後申請の精度を高める観点から，特に審査担当者に
対しては，㊫会社としては，審査が適正・適切に実施されているか否かにつ
いてもモニタリングを実施する予定であること，㊬不適正・不適切な申
請であることを知りながら承認するのは申請者・実行者と同罪と評価され
得ること，会社は，不適正・不適切であることを認識しながら承認した者
についても申請者や実行者と同様に警察へ通報することを検討するととも
に，懲戒解雇を含む嚴重な処分を下すこと²⁰，㊭不適正・不適切な申請を不
注意で承認した場合も人事評価等においても考慮する場合がありますこと
などを改めて周知徹底することが大切である。

さらに，従業員相互の適切な監視を図る観点から，㊮周囲で不適正・不
適切行為を（噂レベルも含めて）見聞きした場合には決して黙殺せず内部
通報制度を積極活用してほしいこと，㊯不適正・不適切行為を見聞きした
にもかかわらず会社に情報提供しなかった場合，行為に加担しなくとも会

正・不適切な供応接待及び金銭提供行為が行われ，これが反復継続されたのは，HOTS におい
てこれまで実施されてきた各種研修等が実施側の期待どおりの効果を実際には有していなかつ
たことや，下記のとおり，医師からの不当な要求に対応する具体策やマニュアル等の不備，業
績評価の見直しなどの課題が解消されなかったことにも原因の一端があると言わざるを得ない。

²⁰ HOYA Technosurgical 株式会社就業規則（平成 25 年 10 月 1 日施行，令和 5 年 7 月 11 日一
部改正）第 83 条は，教唆者・幫助者も行為者に準じて懲戒する旨を定める。

社から不利益な取扱いを受けるおそれがあることなどを周知することも一案である²¹。

2 医師からの不適正・不適切な要求に対するマニュアルの作成・周知

(1) 原因分析

東京労災病院の X 医師に対する供給接待及び金銭提供行為がそうであるように、医療機器の選定権限を有する医師が、メーカー側担当者に対する優位を背景として、不適正・不適切な見返りを要求し、この要求を受けた担当者が、売上げの獲得・維持のためにはやむを得ないと考える余り、要求に応ずる場合があり得る。会社から示達された営業目標の達成を困難と感じている担当者であれば、なおさら医師からの要求に抗しづらいことは想像に難くない²²。

公務員施設の医師に対する供給接待及び金銭提供行為に及んだ従業員のみならず、民間病院に所属する医師に対する飲食ルールを逸脱した供給接待及び金銭提供行為に及んだ従業員についても、自らの行為が不適正・不適切であり、法令違反による刑事処分や会社による懲戒処分等を受けるリスクがあることを（少なくとも抽象的には）理解しながら、あえて不適正・不適切な供給接待及び金銭提供行為に及んだ。そのため、医師から不適正・不適切な要求を受けた際、どのように対応すべきかについての明確かつ具体的な知識が欠けていたという点が原因・理由の一つとして想定できる。

(2) 再発防止策：不適正・不適切要求への対応マニュアル等の作成・周知

そこで、現実に不適正・不適切な要求を受けた場合にどのように対応すべきかという行動を、具体的かつ明確に定めたマニュアルを作成・制定し、

²¹ これに加えて、各従業員は企業価値の向上を目指して行動する必要があるため、コンプライアンスに悖る行為をして営業利益を高めることは企業価値の向上には資さないといったメッセージを経営陣から発信し、従業員のマインドセットを変革していくことも指向されて然るべきであろう。

²² 特に、東京都及びその周辺は、病院施設の数や医師の数、患者数等が他の地域に比べて圧倒的に多数であり、競合他社についても他の地域に比べて圧倒的に多数であったため、東京都及びその周辺の病院施設を担当する営業部社員は、他の地域の病院施設を担当する営業部社員に比べ、より大きな期待を背負い、より厳しい競争環境の中での営業活動を行っていたものと推測される（東京都及びその周辺の病院施設に所属する医師は、他地域に比べて、供給接待や金銭提供を要求する者が多く、中には、公務員施設に所属する医師であるにもかかわらず格別の躊躇なく要求する医師がいるとヒアリングで述べた営業部社員もいた。）。このように、東京都及びその周辺とその他の地域とは異なる背景事情等があることが推測されることに照らすと、東京都及びその周辺を担当する営業部社員は、他の地域を担当する営業部社員に比べ、医師からの不適正・不適切な供給接待や金銭提供要求を受けやすく、また、この要求に屈してしまいやすい環境にあったと考えられる。

そのマニュアルに従った社内教育や、シミュレーションを行うことが考えられる。

また、担当者が対応に苦慮した場合に組織として対応するためのサポート体制を確立する（具体的なアクションと役割を明記した社内規定を整備する、最終責任者を（代表）取締役として具体的な対応については担当取締役を含めた会議体で協議・決定する、サポート体制の運用実態を取締役会報告事項とするなど）ことが大切である²³。

3 従業員の業績評価の見直し（コスト意識の醸成）

(1) 原因分析

HOTS の営業部社員の業績評価（特にいわゆる歩合・インセンティブ）においては、専ら売上高が重視され、経費額や経費率、利益高、利益率等の効率性は必ずしも重視されていなかった。

そのため、営業担当者の中には、示達された売上高の実現を優先させて費用・コスト意識を十分に持たず²⁴、受注実績・期待値に見合わない額・頻度での対応接待の実施を思い止まらない者が少なからずいた。

(2) 再発防止策：営業担当者の業績指標の見直し

費用対効果を軽視した不適正・不適切行為の動機を営業担当者に抱かせないようにするためには、営業担当者の業績評価の指標として利益額・利益率の比重を高めることも有益である。例えば、営業担当者に対し、今後は売上高だけでなく利益額・利益率をも重視して業績を評価すること、利益額・利益率が低い場合には売上高が高くとも優れた業績評価は得られないことを分かりやすく説明するとともに、文書で配布する、社内サイトに掲載するなどして周知徹底すること、対応接待実施後にその必要性があったかを確認し業績評価の指標に取り込むこと²⁵、不適正・不適切行為の有

²³ 不適正・不適切な要求をしてくるおそれのある医師をリスト化して共有した上で、これらの医師やその所属する病院施設への営業活動を行う場合には、当該医師等から不適正・不適切な要求を受けるおそれがあることを想定した対応マニュアルを作成しておくことが考えられる。

²⁴ HOTS では、会社の営業利益額の 33%を営業担当者に対する賞与の原資とすることとし、営業担当者に対してもその旨周知していたようである。もっとも、不適正・不適切な対応接待及び金銭提供行為に関与した者に対する調査チームのヒアリングでは、業績評価の指標として自身が注視していたのは売上高の実現であり、経費を控除した利益額や利益率については注視していなかった旨の供述が相当数見られた。

²⁵ 例えば、医師に対応接待を実施してから数か月以内に、対応接待に必要性があったか否かを検討し（当該医師が所属する施設が全く HOTS 製品を使用していない場合には、そもそも機器の適正使用・安全使用等のための情報提供に伴う対応接待自体不要だった可能性があり、事前申請書に記載された接待先施設がダミー病院である可能性がある）、その結果を営業担当者の業績評価の指標に取り入れる（㊦必要性のない対応接待を実施した場合には、翌期のインセンティブ給を支給又は減額とする、㊧接待交際費の予算枠を縮小する）ことなどが考えられる。

無を業績評価の指標に取り込むこと²⁶、業績評価がインセンティブ給に大きく影響することを周知することにより、コスト意識の醸成を図ることが考えられる。

4 部門・従業員の業績評価の見直し（売上げの減少等の許容）

(1) 原因分析

なお、営業部社員等の従業員に対して、法令の規定内容を指導教育し、不適正・不適切な申請等について会社が厳正に対処する旨周知し、懲戒規定の運用を見直し、また、医師からの不適正・不適切な要求への対処についてマニュアルを作成するなどの施策を講じたとしても、医師からの不適正・不適切な要求を拒絶したために売上げが得られず、予定どおりの業績を達成することができなかった従業員の業績がネガティブに評価されるのでは、これらの施策は画餅に帰するおそれがある。

公務員施設の医師に対する供応接待及び金銭提供行為に及んだ従業員のみならず、民間病院に所属する医師に対する飲食ルールを逸脱した供応接待及び金銭提供行為に及んだ従業員については、自らの行為が不適正・不適切であり、法令違反による刑事処分や会社による懲戒処分等を受けるリスクがあることを（少なくとも抽象的には）理解しながら、あえて不適正・不適切な供応接待及び金銭提供行為に及んでいる。そのため、医師からの要求に応じなければ、今後その医師が所属する病院施設からの受注が得られなくなり、そうなれば会社から示達された営業目標を達成できなくなるおそれがあることから、売上高を維持・拡大するためには医師の要求に応じざるを得ないと考えたことが原因・理由の一つとして想定できる²⁷。

(2) 再発防止策：売上げ減少等の許容

²⁶ 例えば、⑦賞与の支給基準を見直して、不適正・不適切行為が判明した場合、当期又は翌期の賞与を不支給又は大幅減額できるようにすることや、①インセンティブ給の支給基準を改訂して、不適正・不適切行為が判明した場合には翌期のインセンティブ給（不適正・不適切な供応接待を実施した相手先施設との取引から得られるインセンティブ給を指す。）を不支給又は減額できるようにすることが考えられる。

²⁷ この点について、HOTSでは、各部門が実現可能な予算案を策定していること、売上実績等を踏まえて四半期ごとに予算を修正していることから、営業担当者やその上位職位者が営業目標の実現を困難と感じるのは不自然又は不合理であるとの見方もあり得る。各部門が作成した予算案がそのまま会社の予算となるのであれば、このような見方にも一理あるかもしれないが、経営層や財務部門等からの要求に応じて予算案が上方修正されるならば、部門の意向との間にギャップが生ずることは避けられない。四半期ごとの予算の修正についても同様である。医師に対する不適正・不適切な供応接待及び金銭提供行為に及んだ者に対する調査チームのヒアリングでは、要旨「よくないことだと分かっていたが、営業目標を達成するためには、医師の要求を拒絶することはできないと思った。」旨述べた者が多数いた。経営層や幹部の認識と各部門や従業員の認識との間にずれが生じている可能性が想像される。

そこで、営業担当者の上位職位者においては勿論、経営層においても、従業員が医師からの不適正・不適切な要求を営業担当者が拒絶したことにより当該医師の所属先との取引規模が縮小又は取引自体がなくなったとしてもこれを是認・許容し、業績評価や人材配置等においてネガティブな評価をしないことを明確に取り決め、人事評価制度に落とし込むとともに、営業担当者を始めとする全役職員に代表取締役名で周知することが不可欠である。

第2 機会面での原因及び再発防止策（事前・事後の申請に対する審査等）²⁸

1 第一線による管理

(1) 原因分析

HOTS のオーソトラウマ営業部では、第一線として期待される管理が機能していなかった²⁹。

(2) 再発防止策①研修の実効性強化、懲戒規定の適正な運用等

したがって、今後は第一線による管理を強化することが不可欠であるの
は言うまでもない。そのために考えられる主な具体策は、上記「**第1 動
機面での原因及び再発防止策**」のとおりである。

2 第二線による管理

²⁸ 必要に応じて、管理部門の審査担当者ごとに役割を分担する、予算額の多寡に応じて審査の項目や審査人数を変える、などといった工夫により効率化を図ることが考えられる。そのことは、事前申請に対する管理部門の審査、事後申請に対する管理部門の審査の全てに当てはまる。

²⁹ このような第一線による管理の崩壊を招いた遠因として、オーソトラウマ営業部と HOTS の他の部門との間で人事交流がほとんど行われなかったことが挙げられるかもしれない。

すなわち、公務員施設の医師に対する不適正な対応接待及び金銭提供行為に実行者として関与した 11 名は、全員、オーソトラウマ営業部以外の部署（業務部門）で勤務したことがないことを始め、本調査時点でオーソトラウマ営業部に所属していた 70 数名の社員のうち、オーソトラウマ営業部以外の部署に勤務した経験のある者はほとんどおらず、管理部門や法務・コンプライアンス部門にオリジンがある自社や親会社の社員が人事交流的にオーソトラウマ営業部に配属されているといった例も見当たらなかった。このことはつまり、オーソトラウマ営業部がどのような業務を行っているかについて社内の他の部署の者の監視・監督の視点が十分に入らず、他面で、オーソトラウマ営業部が他の部署の業務の進め方を採り入れる機会もないことを示している。こういったケースでは、いきおい業務の進め方が独善的になりやすく、不正の温床になる危険性が高いところ、オーソトラウマ営業部が公務員施設の医師に対する不適正な対応接待及び金銭提供行為を続け、これが蔓延していたことは、まさにこの危険性が顕著に表れたものと言わざるを得ない。

つまり、オーソトラウマ営業部の人員がほぼ固定されており、（他業種や他社はもちろん、親会社や自社も含めて）管理部門や法務・コンプライアンス部門の社員はもちろん、他の営業部の社員が目さえほとんど入っていなかったことが、第一線による管理の崩壊を招いた遠因であることが疑われるから、今後はこの点を改めていくことも検討に値しよう。

(1) 原因分析

A の指示・承認の下、B 及び C による X 医師に対する供応接待及び金銭提供行為が行われた平成 30 年（2018 年）6 月頃から令和 5 年（2023 年）11 月頃までの間に事前申請について行っていた審査は、主に、㉗発行日（申請日）が供応接待の実施予定日より前であることを確認する、㉘供応接待に参加する合計人数と予算の総計とを見比べて、1 名当たり 1 万円（税別）を超えていないこと確認する、㉙供応接待の相手先病院施設の医師名がきちんと記載されていること確認する、といったような、所定の記載事項に漏れがないことを確認するにとどまり³⁰、供応接待の必要性や合理性を適切に吟味しなかった。そのため、本来であれば不承認とすべきものを不承認としなかった。

このことが、結果的に、不適正・不適切な供応接待及び金銭提供行為を助長した原因・理由となった可能性がある³¹。

(2) 再発防止策①供応接待の必要性・金額の合理性の確認

管理部門や経理部門の審査担当者において連携し役割分担した上で、㉚申請書に記載された相手先病院施設が申請者の担当する病院施設であるか否かを確認する、㉛適正使用・安全使用のための情報提供に伴う供応接待を実施する必要性の有無と、金額の合理性を確認するために、申請書に記

³⁰ しかも、審査担当部署である営業管理部や管理統括部管理グループによる審査の手順や着眼点、ポイント等を定めたルールは存在しておらず、担当者相互で協議相談して手順や着眼点等の重要な審査ポイントを取り決めた事実もなく、各自が独自の判断で行っていたとのものである。さらには、複数名で審査を行っていた（多くの事前申請において、オーソトラウマ営業部の所属長が承認した後、営業管理部の 1 名又は 2 名が審査を行い、その後に営業管理部長が審査を行い、更に管理統括部管理グループマネージャーが審査を行っているというように、1 件の事前申請につき、オーソトラウマ営業部以外の部門に属する概ね 2~3 名程度が事前申請の審査をしていたようである。）にもかかわらず、各自が同じ点に着目し、同じような審査を行っていたことが認められるが、複数での審査を実施するのであれば、着眼点を分けたり、チェックする担当項目を分けて各自のチェック内容を精緻化するなど、より実効性のある審査ができたはずである。

³¹ 上記のとおり、今回の一連の供応接待及び金銭提供行為は、営業活動に対する A の誤った認識が一つの契機となったものである。もっとも、第二線による十分な管理が実施されていたならば、一連の供応接待及び金銭提供行為は未然に防止できていたか、あるいはより小規模、限局的な事象にとどまっていた可能性がある。結局、営業部社員が不適正・不適切な供応接待及び金銭提供行為に及び、そのような行為を反復継続したのは、HOTS の第二線による管理が十分に実施されてこなかったことに原因の一端があることは否定できず、第三線による管理や内部通報窓口の認知度の向上等を含め、これらが十分に実施されていたならば、一連の供応接待及び金銭提供行為は未然防止できたか、少なくともより小規模、限局的な事象で済んだものと考えられる。

載された相手先病院施設に対する HOTS の売上実績，参加予定の医師名及び医師の人数を確認する³²，㉓相手先病院施設に対して供給接待を実施したことがあったか否か，頻度はどうであったかを確認する，㉔申請時点では売上実績がないか乏しく，適正使用・安全使用のための情報提供（及びそれに伴う供給接待）を実施する必要性が明確にできないにもかかわらず，敢えて供給接待を実施する場合には，供給接待を実施した後，実際に情報を提供した医師が HOTS 製品を使用したのか否か，どの程度 HOTS 製品を使用するに至ったかを確認し，適正使用・安全使用のための情報提供（及びそれに伴う供給接待）を実施する実際の必要性を事後的に検証するなどの観点から，同施設への供給接待を実施することの合理性，参加者及び参加人数（予算額）の合理性を十分に吟味していたならば，不適正・不適切な申請の提出自体をけん制し，あるいは，申請が提出されたとしてもそれを承認せず差し戻す又は否決することができた可能性があったと考えられる³³。

³² これまでの売上実績が皆無又は僅少であれば，機器の適正使用・安全使用のための情報提供を行う意義が高いとは一般的にはいい難い。また，適正使用・安全使用のための情報提供やそれに伴う供給接待の必要性自体が認められたとしても，実際に機器を使用する機会や，実際に機器を使用する医師の数が少ないと考えられる以上，合理性の観点から，供給接待の回数や頻度，相手方とすべき医師の数や予算額はおのずから限定されよう。勿論，将来の HOTS 製品の使用数増加への期待（伸びしろ）を見込んで適正使用・安全使用のための情報提供や，それに伴う供給接待を実施することもあり得ないではないから，供給接待の実施を事前申請した時点での売上実績が皆無又は僅少であることが，その供給接待の必要性や金額の合理性を直ちに否定する論拠とはならない，との見方もあり得る。しかし，そうであるからといって，供給接待を実施する必要性や金額の合理性を吟味しなくてよい，ということには決してならない。将来の HOTS 製品の使用数増加への期待を見込んで供給接待するというのであれば，審査担当者としては，その期待がどの程度の確率・規模であり得るのか，現時点で適正使用・安全使用のための情報提供に伴う供給接待を実施すべき必要性があるのか，参加人数や金額の合理性は何かを事前申請の申請者に説明させるなどして，一層慎重に吟味すべきである。

³³ 勿論，将来の HOTS 製品の使用数増加への期待（伸びしろ）を見込んで適正使用・安全使用のための情報提供に伴う供給接待を実施することもあり得る以上，供給接待の実施を事前申請した時点での売上実績が皆無又は僅少であることが，その供給接待の必要性・合理性を直ちに否定する論拠とはならない，との見方もあり得る。そうであれば，適正使用・安全使用のための情報提供に伴う供給接待を実施した後に情報を提供した医師が HOTS 製品を使用しているか否かを審査し，HOTS 製品を使用していない場合にはその供給接待を実施した担当者に理由を確認するなどの対応をすることは有意義である。それにより，担当者が安易な供給接待を実施することを防止するだけでなく，不適正・不適切な供給接待を実施することをけん制する効果が期待できる。

(3) 再発防止策②実在性等の確認

ア 供給接待に利用する予定の店舗の名称と所在地、電話番号、予約するコースや金額等を事前申請書に記載することを申請者に義務付け、この記載を欠いた申請を受け付けないことをルール化した上で、申請書に記載された店舗を管理部門の審査担当者がインターネットで調べてメニューと金額等を閲覧し、平均客単価が公正競争規約に定められている上限金額の範囲内に収まるか否かを確認することが考えられる³⁴。

なお、「多角的な視点から審査を行ったとしても、不適正・不適切な申請であることを看破できない可能性もあり得る。そのような審査が奏功するか否かは結果論でしかない。」との見方もあるかもしれない。しかし、議論や検証を重ねて、不適正・不適切な申請であることを看破するのに有効と思える視点を設定することに注力すべきであり、「多角的な視点からの審査が奏功しない可能性があるから、多角的な観点からの審査には意味がない」などといえないことは明らかである。また、様々の視点から慎重な審査を行ったとしても、結果として奏功しないことはあり得るが、そうだとした場合、供給接待の申請者に「審査担当者は、様々の観点から多角的に吟味検討し、厳しく鋭い指摘をしてくるため、不適正・不適切な申請は看破されるおそれが高い」と思わせること、平たく言えば「うちの会社の審査担当者はうるさい」と思わせることができれば、将来の不適正・不適切な申請の防止にかなりの効果が期待できよう。

³⁴ 事後申請書やそれに添付されている領収証等を見ると、クラブのような供給接待に適さない場所とされている店舗の領収証であるにもかかわらず、審査担当者が特にとがめず承認した例が複数見られる。また、領収証を発行した店舗をインターネットで調べると、平均客単価が公正競争規約の上限金額を超過している、公正競争規約の上限金額内のコースがそもそも存在しないなど、飲食ルールを逸脱することがほぼ明らかというべき飲食店であるのに、単に領収証の金額が上限金額内であることを確認するにとどまり、領収証の記載金額の正確性等について特にとがめることなく承認してしまっている例が複数見られる。これらについて今後注意、確認を徹底することにより、不適正な事後申請を否決することができると思われる。その他、事後申請に対する審査としては、㉗接待を実施した営業部社員が代金の決済に使用したコーポレートカードの利用履歴（決裁日時・店舗名・金額）、㉘事前・事後申請の内容（供給接待の実施日時・店舗・金額・参加人数）、㉙領収証の発行日・発行店舗名・金額・参加人数、㉚供給接待を担当した営業部社員の業務日報の記載内容、㉛供給接待を担当した営業部社員の駐車場の利用履歴（駐車場の利用日時・場所）とを照合し、相互に矛盾がないことを確認することが考えられる。また、平均客単価と領収証記載の金額とが矛盾しないことを確認することも考えられる。

- イ インターネットで店舗を検索し、飲食等に関するルールにより供応接待での使用が禁止されている業種の店舗（例えば、バーやラウンジ、スナック、クラブ等）でないことを確認することが考えられる³⁵ ³⁶。
- ウ 事前申請書に記載された店舗に架電して、申請書に記載された供応接待の予定日・時刻に予約が入っているか否か、予約した者の名義が申請者の氏名と整合するか、予約人数と申請書に記載された合計参加人数とが矛盾しないか、予約されているコースの料金が公正競争規約の上限金額内に収まっているかを確認することが考えられる³⁷。
- エ 営業部社員のうち多くの者が、担当する施設の医師と、携帯端末のメールや LINE 等で日常的に連絡を取り合い、メールや LINE で医師からの接待要求を受けたり、供応接待の日程調整や場所の連絡等をしたたりする。
- そこで、医師とのこうしたやり取りを申請者に提出させて、どの施設の誰を（相手先施設名・医師名）、何月何日頃（供応接待の実施予定日）、どの店で接待する予定か（供応接待の実施予定場所）、参加予定者は何名程度か（供応接待の参加予定人数）、といった情報を把握し、事前申請書の記載内容等と照合することが考えられる。
- オ 申請者に対して、申請書を提出するまでに、業務日誌や行動予定を正確に記録すること、供応接待を予定する場合にはその予定日時・場所・店舗名・相手先施設・医師名を業務日誌や行動予定に必ず明記することを義務付けた上で、審査担当者において申請者の業務日誌や行動予定の中から供応接待の実施予定日の記録内容を参照し、その記録内容と申請書の記載内容とが整合して矛盾がないことを確認することが考えられる。

³⁵ 公正競争規約によれば、「自社の取り扱う医療機器の適正使用、安全使用のための情報提供・収集活動に伴う飲食の提供」においては「医療機器に関する情報提供・収集活動等にふさわしい場所」であることが求められるところ、バーやクラブなど食事の提供が主体といえない場所は「ふさわしい場所」に該当しないとされている。ところが、実際の申請書を見ると、スナックやクラブであると疑うべき店舗名（そして、実際にも高級クラブ等の店舗名）を記載した申請書が、審査担当者によって格別とがめられず承認されている例がある。

³⁶ 事後申請に対する審査においても、事後申請書に記載された店舗、領収証を発行した店舗をインターネットで検索して、それがバーやラウンジ、クラブ等といった、供応接待に本来利用できない店舗ではないことを確認することが考えられる。

³⁷ 事後申請に対する審査としては、事後申請書に記載された店舗名と、添付の領収証に記載された店舗名とが矛盾なく一致することを確認するのはもとより、供応接待が実施された店舗に架電するなどして、供応接待が実際に行われたか否かや、供応接待が実施された日時・場所や相手先施設、参加人数等が事後申請書の記載内容と整合しているか否かを確認することが考えられる。

カ 以上のような対応策を始めとして、担当者が相互に協議し、審査方法をルールとして明確化し、そのルールを漏れなく運用する。

キ 審査担当者がチェックポイントについて漏れなく、高精度で、かつ効率的なチェックを実施できるよう、研修・教育を通じて審査担当者に確認方法を修得させて、常に実践させることが考えられる。単なる座学ではなく、申請書の実例を用いて実際に検討し、審査担当者相互間のディスカッションにより更に精度と効率性を高めるための方法を自発的に考え出して共有するようなものとするのが考えられる³⁸。

3 第三線による管理

(1) 原因分析

このように、第一線による管理が崩壊し、第二線による管理が全く不十分であった場合、第三線である内部監査部門が適切に役割を発揮することが必要である。

これを本件についてみるに、HOTS においては、独自に内部監査部門は置かれておらず、監査役は非常勤であり、HOYA の内部監査部門が HOTS の第三線である内部監査機能を担っていたといえる。

そこで HOYA の内部監査部門がおこなった監査の内容をみると、HOYA の内部監査部門は、令和 3 年（2021 年）4 月 1 日から令和 4 年（2022 年）9 月 30 日までの間において、HOTS に対する通常監査を行った結果、HOTS 社員が社外医療関係者との会食について経費精算を申請するに当たり、本来であれば「交際費」科目で計上されるべきところ、実際には「会議費」科目で計上されており、これが経費精算承認者のチェック漏れにより見逃されていたこと、その原因の一つとして経費精算申請者のチェック漏れが挙げられ、今後の課題の一つとして交際費精算における勘定科目の適否確認を徹底すべきことを指摘していたほか、社外会食申請を含む事後承認申請が必要な案件に対して事前承認申請として申請及び承認がなされている

³⁸ コンプライアンス部門の担当者や、公正競争規約インストラクター有資格者が、㊦講習参加者に対して不適正・不適切な申請書の記載例を示し、それが不適正・不適切な記載であることの根拠・チェックポイントと適正・適切な記載例を示し（視聴覚で学習する、実演を見る）、次に、㊧講習参加者に対して不適正・不適切な申請書のサンプルを配布し、講習参加者にそのサンプルを精査させて（学習内容を実践・体験する）、この申請内容の中から不適正・不適切な申請である可能性を示す個所を探させ（学習した内容を自ら実践する）、㊨自らの検討結果をグループ討議で発表させる（学習内容を他の人に教える）とともに、他の参加者と協議させる（グループディスカッションに参加する）、といった方法が一例として考えられる。

事例も指摘しており、HOTSの管理部門にこのような課題があることを把握した³⁹。

そこで、HOYAの内部監査部門は、当該通常監査に係る監査報告書において、HOTSに対し、「事前承認の原則」と「事後承認の際の申請ルール遵守」（事後承認の場合には、1ランク上位者の承認を得ること）を再度周知し、それを徹底することを求めていたが、リスクベースでの深掘り調査までは実施されなかった。

(2) 再発防止策：第三線によるリスクベースでの深掘り・継続監査の実施

HOYAの内部監査で指摘されたリスクについて、HOTSにおいて深掘り調査を行って実情を把握し、適切な改善を図ること必要があることは勿論であるが、HOYAの内部監査部門においても、HOTSの第一線・第二線が抱えるリスクの内容や、そのリスクが現実化する可能性等を察知するための感度を上げ⁴⁰、リスクベースで深掘り・継続監査を実施することにより、第一線・第二線がいずれも十分に機能していないHOTSの実情をより早期・正確に発見ができた可能性がある。

そしてそれができたならば、HOYAの内部監査部門が自ら直接あるいはHOTSの経営層を通じて第一線・第二線の所管部署を適切に指導して改善させることができ、一連の不適正・不適切な供給接待及び金銭提供行為を未然に防止し、あるいは早期発見・早期解消ができた可能性がある。

しかし現実には、このようなリスクベースで深掘り・継続監査は実施されず、結果として、警察による捜査開始に至るまで一連の不適正・不適切な供給接待及び金銭提供行為を把握することができなかったことは誠に遺憾である。

³⁹ HOYAが実施した監査に係る令和5年（2023年）1月26日付け監査実施報告書の指摘事項を概観すると、監査対象期間である令和3年（2021年）4月1日から令和4年（2022年）9月30日までのHOTSでは、医師に対する供給接待等に関して事後承認申請の形式で申請されるべきものが事前承認申請の形式で申請されたものが見られ、かつ、当該申請の審査担当者により当該形式の誤りが発見されず、当該申請の審査担当者が当該申請者に対して差戻しなどの適切な対応をできていない例があったこと、本文記載のとおり交際費の取扱いについて管理部門が適切にチェックしていない実態があったことが知れる。このことからすれば、HOYAの内部監査部門は、この当時、HOTSにおける審査体制や運用が不十分であることを把握していたと考えられる。

⁴⁰ より具体的にいえば、営業部社員がその担当する病院施設の医師等から供給接待及び金銭提供を要求される場合があり得ること、その場合、営業部社員としては取引の喪失をおそれ、営業成績の維持・拡大を図る余り、医師の要求に屈することが十分にあり得ること、営業部社員の上位職位者においても同様の考えから医師の不適正・不適切な要求に抗しきれないおそれがあること、営業管理部等の管理部門が営業部の意向に流されるおそれがあることなどを感知するということである。

そこで、HOYA の内部監査部門が、接待交際費の使用実態を含め、法令や公正競争規約の抵触が多く問題となり得る場面を念頭において、現にリスクが存在している第一線である営業部門に対して重点的に監査を行うとともに、第二線である管理部門に対しても重点的に監査を行うべきである。また、内部監査の頻度を上げ、担当部門の人員を増加させるとともに外部専門家を登用して、質的・量的に内部監査の充実を図る必要がある。さらに、HOTS において実行される本件の再発防止策が適切に作用しているかを内部監査において十分に、かつ継続的に検証する必要がある。

また、日頃から、HOYA の監査部門等と HOTS の各部門が情報交換を密にして、内部監査部門から指摘された問題点には各部門で継続的、定期的な報告をし、内部監査部門の検証を受ける体制を整えるべきである。

これらを実現する上では、必要な人員増加⁴¹も検討されるべきである。

第3 機会面での再発防止策（内部通報窓口の充実）

1 内部通報窓口の認知度・信頼性の向上

(1) 内部通報窓口の認知度に関する原因分析と再発防止策

本調査の一環として、令和6年（2024年）11月下旬から同年12月初旬にかけて、HOTS 従業員 146 名を対象として調査チームが実施したアンケートによれば、HOYA グループの内部通報制度である「HOYA ヘルプライン（通称：HHL）」の認知度等について、次のような結果が得られた。

質問	回答
HOYA ヘルプラインがあることを知っていましたか？	いいえ（5票）
HOYA ヘルプラインへの連絡方法を知っていますか？	いいえ（28票）

現場が直面しているリスク事象に関する情報が経営層へ迅速に届けられなければ、会社として適時適切に対応することは望めない。HOYA 及び HOTS の経営層におかれては、今後、内部通報制度・窓口の存在と活用場面、連絡手段・方法について、全従業員に改めて説明して積極的な活用を呼び掛けることが大切である。

⁴¹ HOTS の法務・コンプライアンス統括部は、東京労災病院 X 医師に対する供応接待及び金銭提供行為が本格化した令和元年（2019年）12月当時は未だ存在せず、管理統括部の下に「コンプライアンス室」が設けられていただけであった。その後の令和4年（2022年）に「法務・コンプライアンス統括部」へと格上げされたが、捜査機関の捜査によって一連の供応接待及び金銭提供行為が収束した令和6年（2024年）1月時点でも、統括部長、コンプライアンス・マネジャー、知財担当マネジャー、法務部員の4名が配置されているにすぎなかった。そこで、十分な法務経験のある者（有資格者を含む。）の採用により、至急人員の増強を図ることが必要である。また、外部の法律事務所・弁護士との連携を図り、法務・コンプライアンス部門に対する支援体制を構築して法務・コンプライアンス統括部の機能強化を図ることが望まれる。

また、制度・窓口の存在や連絡手段・方法について改めて周知する際には、単に「窓口があります」「担当者は〇〇です」「連絡先は△△です」で終わるのではなく、どのような場面で活用すべきか、どのような通報・相談を想定した制度・窓口であるのかについて、具体的なケースを紹介して理解を深めさせることも欠かせない⁴²。

(2) 内部通報窓口に対する信頼性に関する原因分析と再発防止策

本調査の一環として調査チームが実施した同じアンケートでは、内部通報窓口の信頼性に関して「HOYA ヘルプラインを利用しようと思ったものの、利用を差し控えたことはありますか？」との問いに対して「はい」との回答が 21 票 (146 票中) 寄せられた。そしてその中には、その理由 (問：利用を差し控えた理由は何ですか?) を次のとおり回答したものがあつた。

類型	実際の回答例
通報者と特定されるおそれがあることや、報復等の不利益を受けるおそれがあることへの不安を挙げるもの	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 連絡することにより自分に不利益となることを恐れたため。 ▶ 報復が怖い。通報後の影響を考えて利用を控えた。 ▶ どう考えても簡単に通報者を特定できると感じたため。 ▶ ヘルプラインを利用した結果、通報者情報が洩れたことが過去にあったと聞いた。通報者の安全が守られないようなので、会社が単に制度だけ作り、本気でコンプライアンスやハラスメント対応をする気がないと感じている。 ▶ 通報対象者と同じ部署の人へ共有され、通報者が誰かが特定されるため。
類型	実際の回答例
通報することの効果について疑問を述べるもの	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 余り意味がないと聞いた。利用しても現状が変わらなかったことがあると聞いたことがあるから。 ▶ 通報しても、もみ消されると思ったため。通報後の影響を考えて利用を控えた。 ▶ システムが機能していないと判断する出来事があつたから。

⁴² 活用場面例の紹介・説明に当たっては、どのような通報に対して、どの部署・誰が、具体的にどのような調査を実施するのか、その結果としてどのように問題解決されるのかという通報例・解決例を紹介することも考えられる。令和 6 年 (2024 年) 10 月に調査チームが実施したアンケートでは、「どういう報告について、どのように解決したのかを全従業員が閲覧できるようにすれば、相談してみようという気持ちになり、相談行動に結びつくと思う。」旨の回答があつた。ただし、HOYA・HOTS の窓口に対して実際になされた通報を事例として紹介することはできないため、この種の具体的な相談・解決に知見と経験を有する外部者から実例を得て、それを従業員に紹介する、といった対応が考えられよう。

	➤ ヘルプラインのトップが自社のため、第三者としての役割を果たせていない ⁴³ 。
--	--

このように、通報することにより、通報者が特定されてしまうおそれがあることや、通報により報復等の不利益を受けるおそれがあることへの不安、通報したとしても何かが変わるわけではないから意味がないという印象が、HOYA グループの内部通報窓口の利用・通報を差し控えさせている主たる理由となっている。

そこで、通報した場合には、通報内容のみならず、通報したという事実自体についても、通報の対象者に伝えないことは勿論、担当部署・担当者限りとして厳格に保秘することや、通報者に対する報復等を会社としては厳に禁じ、相応の懲戒処分等によって対処する旨を改めて説明し⁴⁴、報復に対しては懲戒規定を厳正に適用することも大切である。

従業員に対し、内部通報制度・窓口には実効性があり、専門的な観点から適切な調査がなされること、通報内容はもとより通報したという事実についても厳重に秘匿されることを従業員に十分理解納得させ、窓口の積極的な活用を促進する観点からは、㊦通報窓口を社外・グループ外にも設け、社外・グループ外の窓口は外部の法律事務所とすること、㊧従業員に対しては、「社

⁴³ この回答は回答者の誤解に基づいている可能性もあるが、回答者が誤解しているとすれば、それはとりもなおさず内部通報窓口に対する認知度が低いことを示すものであるから、ここに掲記した。

⁴⁴ 「HOYA ヘルプライン運用規定」では「HOYA ヘルプラインは、通報にあたり匿名を希望する通報者の匿名性を維持し、問題の早期発見と解決を目指します。HOYA は、グローバル行動基準に報復禁止方針を定めています。HOYA ヘルプライン、または違反を報告するための他のチャンネルを通じて報告されたすべての問題は、報復禁止方針の対象となります。」「通報者が HOYA ヘルプラインに違反を報告することを妨げるために何らかの行為や発言をした従業員は、雇用の終了を含む懲戒処分の対象となるものとします。」と規定されている。HOTS の「公益通報者保護規程」第 25 条以下にも同様の内容が規定されている。そうであるにもかかわらず、アンケートの回答内容を見ると、このような規定内容が全従業員から十分に信用されていないことがうかがわれる。21 票（146 票中）もの従業員が HOYA・HOTS の内部通報制度に対する不信を述べる以上、誤解や思い違いでは説明困難である。そうすると、内部通報制度に対する従業員の信頼を損なうような出来事が過去に存在した可能性が強かうかがわれる。ところが、法務・コンプライアンス統括部コンプライアンス担当マネジャーである K は、そのような出来事の存在を知らず、これまで上位職位者や同僚等から聞かされたこともないという。HOYA・HOTS は、今後、このような出来事の有无を早期に確認する必要がある。そして、そのような出来事が実在したならばその内容を把握すること、そのような出来事が実在したにもかかわらずコンプライアンス担当マネジャーに共有されなかった原因や、これまで従業員の信頼を回復する具体的な措置が講じられなかった理由を明らかにし、当該措置を講じることが必須である。

内・グループ内の窓口を利用しづらいと思ったら、外部の窓口を活用してください。専門家が窓口として受付対応します。」といったアナウンスをすること、㊦社外・グループ外の窓口に対する通報については、窓口担当の弁護士、HOTSの監査役及びHOYAの監査部門が共同して事実調査を実施する体制にすることも有益である⁴⁵。

第4 正当化面での原因及び再発防止策

- 1 既述のとおり、営業部社員の中には、会社が設定・示達する営業目標が過重であり実現することが難しいと受け止めている者が存在する。そして、そのことは、不適正・不適切な供給接待及び金銭提供行為の動機となり得るから、営業目標の策定・示達に際しては、経営層と従業員との対話を通じ、実現可能性を踏まえつつ従業員に腹落ちさせることが大切である。
- 2 また、代表取締役が製品の上市の状況に関する説明の際に今後の関係継続を目的として公務員施設の医師に酒食を提供したとの事実がある。

この際代表取締役は、下位職位者に医師との連絡調整等を指示しており、直接の指示を受けた者のみならずその他複数の従業員も、この事実を知っていたことが認められる。法令遵守やコンプライアンスの徹底を最も率先して行い、それに反しようとする部下職員を制止すべき最終最高の責任を負うべき代表取締役自らが、部下職員に指示をして公務員への接待に関与させたことや、それを他の取締役が発見も制止もできなかったという事実は、深刻である。

あらゆる再発防止策は、経営トップが本気で取り組み、本気度を自らの行動で示さなければ、説得力や実効性を失う。これを機に、HOTS経営トップを始めとする取締役が事実我真摯に向き合い、十分に反省して、同様の行為は勿論、法令・コンプライアンスに抵触し得る行為に二度と再び出ないこと、違反の疑いを抱かれる行為にも二度と再び出ないことを全従業員に明確に宣言し、それを誠実に遵守することが最低限不可欠である。

第5 継続的な監視（モニタリング）

再発防止策は、一度策定して一度実施すれば足りるというものではなく、策定した再発防止策が全社的に確実に実施・施行されているか、ルールと異なる事実上の取扱い（いわゆるローカル・ルール）が行われていないかを継続的に監視するとともに、再発防止策・ルールが効果を発揮しているか、改

⁴⁵ 本調査の一環として令和6年（2024年）10月に調査チームが実施したアンケートでは、「社内（グループ内）から切り離されないシステムである以上、実際に通報するのは難しいと感じる。」「外部機関を窓口として導入してほしい。」「社内ではなく、外部委託企業への通報にするとよいと思う。」旨の回答があった。内部通報窓口に対する従業員の信頼や安心感を高めるためには、法務・コンプライアンス統括部門の責任者である弁護士が、外部法律事務所と連携するなどしながら通報内容の調査や保秘について統括掌理することも一案である。

変すべき点がないか、より効果的な策がないかを常に確認検証し、改善すべき点があれば直ちに改善し続けることが不可欠である⁴⁶。

策定した再発防止策が十分に効果を発揮しているか、よりよい施策がないかなどを確認検証し、課題を客観的に認識する観点から、⑦弁護士等の社外の専門家からなる外部モニタリング組織によるモニタリングを継続的に実施することや、④コンプライアンス違反事象の有無・内容に関するアンケートを定期・不定期に実施し、必要に応じて事実確認のヒアリングを行うことにより、職場における不祥事その他の問題点を洗い出すこと（この質問事項の作成やヒアリングに当たっても外部専門家の知見を活用することが考えられる。）、⑤モニタリングに専門的な知見を有する外部有識者を経営トップの諮問機関とすることが考えられる。

第6 最後に

繰り返しになるが、あらゆる再発防止策は、経営トップが本気で取り組み、本気度を自らの行動で示さなければ、説得力や実効性を失う。これを機に、HOTS、特に経営層におかれては、この報告書で指摘した供応接待及び金銭提供行為が5年以上の長きにわたって連綿と行われていたことを十分に反省し、調査チームによる原因分析と再発防止策の提言内容を謙虚かつ真摯に受け止め、会社の実情に即した具体的・効果的な再発防止策を早期に策定し、経営トップの揺るがぬ姿勢の下、それを継続的に実行されたい。

以 上

⁴⁶ 日本取引所自主規制法人「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」は、再発防止策について「組織の変更や社内規則の改訂等にとどまらず、再発防止策の本旨が日々の業務運営等に具体的に反映されることが重要であり、その目的に沿って運用され、定着しているかを十分に検証する」必要があると指摘する。