

2026 年 8 月 21 日

致 YKK 株式会社

调查报告（摘要版）

YKK 株式会社特别调查委员会

主任委员 白井 真

（律师 光和综合律师事务所）

委 员 高木 明

（注册会计师 KIC 株式会社）

委 员 渡边 大祐

（律师 光和综合律师事务所）

1. 调查概要

根据 YKK 株式会社的前期初步调查结果发现，YKK AP 株式会社（以下简称“YKK AP 公司”）中，A 董事及其他多名经营管理人员涉嫌就餐饮场所等发生的餐饮消费实施违反公司规章制度的不当费用报销行为。基于此，YKK 株式会社于 2026 年 5 月 22 日成立了 YKK 株式会社特别调查委员会（以下简称“本委员会”）。

本次调查以 YKK AP 公司及其子公司为调查对象，将 2021 年 4 月 1 日至 2026 年 4 月 30 日确定为调查期间，重点调查经营管理人员等在餐饮消费（共 1,597 件）、高尔夫活动及礼品赠送等方面涉及的不当费用报销行为。

2. 调查方法

本委员会通过审查相关资料、访谈（44 人、91 次）、数字取证调查、问卷调查（对象为 YKK AP 公司的董事、监查役、执行役員及其他高管 186 人（2026 年 6 月 2 日在任），以及 YKK AP 公司境内外集团公司的董事及监查役 42 人（同月 15 日在任），合计 228 人）、设立信息提供窗口等方式开展了调查。需要说明的是，本次调查存在一定的局限性。

3. 调查结果

调查结果显示，多名经营管理人员就其在餐饮场所等发生的餐饮费用，存在大量不当费用报销行为。具体包括：①在实际发生的客户招待费用中追加计入公司内部聚餐等费用后进行报销；②实际属于公司内部聚餐等活动，却伪造成客户招待并进行报销。本委员会认定，在上述调查期间内，共认定不当费用报销案件 402 件，涉及金额约 1 亿 3,300 万日元。

此外，还发现了将高尔夫活动虚构为客户招待而进行的不当费用报销，以及将个人礼品虚构为客户用途而进行的不当费用报销等行为。

4. 原因分析

(1) 存在滋生本案不当费用报销行为的土壤

在 YKK AP 公司，长期以来似乎一直存在采用与本案不当费用报销相同手法实施费用违规的情况。这种土壤的存在导致了本案不当费用报销行为的发生，并进一步助长了问题的扩大以及发现迟延。

(2) 主动实施不当费用报销的人员缺乏合规意识

主动实施不当费用报销的人员缺乏合规意识，是导致不当费用报销行为发生及扩大的根本原因之一。

(3) 部分高管的绝对权威以及上意下达、揣摩上意文化的存在

在部分高管具有绝对权威的背景下，组织内部存在不得不服从其指示的心理依附关系。此外，还存在上意下达的文化，倾向于揣摩上级未明示意图并据此行事的“揣摩上意”文化。

(4) 自净机制失灵

针对经营层的公司内部自净机制陷于失灵状态，其原因包括上述滋生不当费用报销行为的土壤，以及上意下达、揣摩上意文化等组织风气。

(5) 内部控制方面的问题

本案不当费用报销中，不仅存在审批人员本身参与违规的案件，而且对于部分高管参与事项的相关申请，由于该等高管具有绝对权威，形成了不得不批准申请的结构性问题。此外，财务部门等所谓“第二道防线”未能深入核实业务实态并实施实质性监督，现有监督体系未能有效发挥应有功能。

(6) 公司治理方面的问题

本次调查因时间限制，尚未完成对公司治理问题的验证。但是，至少可以确认，由于多名高管分别成为本案不当费用报销的实施者和参与者，董事之间的相互制衡在结构上处于无法发挥作用的状态。此外，不能排除集团公司治理及 YKK AP 公司内部治理状况可能成为不当费用报销行为发生及发现迟延的间接原因。

5. 防止再发措施的建议

以下建议主要基于宏观视角提出，旨在通过改革企业文化、构建对经营层切实有效的制衡机制等措施，确保相关制度在实际运行中的有效性。

(1) 改善企业文化

为纠正不良惯例和文化，开展改善企业文化的相关举措不可或缺。

(2) 对最高经营负责人及经营管理人员的制衡

① 涉及经营管理人员费用的审批机制

对于涉及董事及执行役员的费用，应采取不同于以往审批流程的处理方式，以确保适当的制衡机制有效发挥作用。

② 由独立董事实施监督

应建立相关运行机制，要求就董事及执行役員费用的使用情况以及再发防止措施的实施情况向董事会报告，由董事会对相关内容进行审查和验证，并持续开展监督。

③ 监查役审计

对于涉及董事及执行役員的费用以及大额支出，监查役应定期获取相关报告，并建立在必要时能够直接核查相关凭证、客户陪同情况及业务必要性的监督体系。

(3) 重新审视接待交际活动的方式

应从根本上重新审视利用餐饮场所等开展高额接待活动的业务必要性及合理性。

(4) 完善事后验证机制

为确保一旦发生涉嫌违规事项时能够依据客观证据开展事后验证，建立防止公司配发的智能手机及个人电脑中的数据丢失的系统，并明确删除数据属于重大违规行为等措施，均具有实际意义。

以上