

## 特集：グループガバナンスの強化 SPECIAL FEATURE



取締役 上級執行役員 CFO  
経営推進本部<sup>※1</sup>担当  
島村 恒平

上級執行役員  
CS本部/コンプライアンス本部<sup>※2</sup>担当  
小林 完爾

※1 MIXI GROUPにおけるガバナンス強化を担う組織とその役割

- 経営推進本部: グループ全体の意思決定の仕組みと規程の整備、会議体や決裁ルールの運用支援、ガバナンス体制の設計・強化の実務を担い、実効性のあるグループガバナンスを横断的にサポート
- コンプライアンス本部: グループ全体のリスク管理体制の整備、コンプライアンス教育、社内規程や内部統制の構築など、制度面の支援・運用を担当

## チャリ・ロト社事案を契機に、グループガバナンス体制の強化を加速

MIXI GROUPでは、グループ横断の管理体制の見直し、内部統制・規程運用の強化、全社教育の徹底など、実効性のあるコンプライアンス体制の構築を加速中です。その現状、さらに目指すべきグループガバナンスの在り方について、担当2本部の責任者に聞きました。

2024年10月に発覚したチャリ・ロト社の不適切事案について、その背景と要因をどのように分析していますか。

**小林** 2024年10月、当社連結子会社のチャリ・ロト社において、代表取締役および従業員1名による合計1,026百万円の不適切な資金授受が判明しました。当社はこれを重大なガバナンス上

の問題と捉え、同社の臨時株主総会での代表取締役解任を決議するとともに、外部専門家による事実調査と原因分析を終え、現在、策定した再発防止策を順次実行しています。

今回の事案は、内部監視や牽制の仕組みが十分機能せず、早期に発見・是正されなかったことが最大の問題だと捉えています。具体的には、MIXI本体としてのガバナンス面での関与が限定的であった点、また、コンプライアンス意識や情報共有の文化が十分に根付いていなかったことが背景にあると認識しています。

**島村** 私も同感です。チャリ・ロト社は2019年に当社の完全子会社となりましたが、業務ノウハウや自治体対応など、同社独自の知見を尊重し、買収時の経営体制を一定程度維持していました。しかしながら、経営の透明性や内部統制に対するグループとしての統制・監視が不十分となり、経営層の不適切な行動を見過ごす結果となってしまいました。

当社では、2022年1月に企業理念として、「PMWV(PURPOSE・MISSION・MIXI WAY・VALUES)」を新たに制定し、2023年6月より、PMWV浸透プロジェクトを始動しました。さらに、2024年4月には、MIXI GROUP全社の従業員が順守すべき共通の指針として、「MIXI GROUPビジネスコンダクトガイドライン」を制定し、これらを基軸とした文化醸成を進めてきましたが、事案発生時は、グループ全体への浸透には至っていない状況でした。こうした状況が、コンプライアンス意識の欠如を生む一因になった可能性も否定できないと考えています。

## そうした要因分析を踏まえて、再発防止策はどのように検討・策定されたのでしょうか。

**島村** 事案発生後、当社は速やかに外部専門家による調査チームを組成し、当該チームによって事実調査と原因分析が進められた一方で、当社グループ独自の分析および再発防止策の策定も進めていました。2025年1月に公表した再発防止策は、当社グループ主導で策定したのですが、外部調査チームによる提言についても網羅的に取り入れられたものとなっています。このプロセスを通じて得られた主要な気付きは、実効性のあるコンプライアンス体制の構築には、組織

内の密接な連携と、制度と運用の両面からのアプローチが不可欠であるという点です。

策定した再発防止策は、役職員の意識改革、子会社ガバナンスの見直し、取引先との関係性の透明化、内部監査体制の再構築といった多岐にわたる項目を含んでいます。

**小林** 特に重要だったのは、「意思決定前からの役員によるPMI(M&A後の統合プロセス)プロジェクトへのコミット」や、「内部統制報告制度(J-SOX)や情報セキュリティなどの統制フレームの共通化」など、単なる制度導入にとどまらない、実効性を踏まえた設計でした。ルールや体制の整備だけでなく、企業文化や現場の行動変容を伴う施策の必要性を強く認識しました。

### 再発防止策の概要

	再発防止策
グループ全体	<ul style="list-style-type: none"> <li>a 経営トップよりコンプライアンス意識醸成のためのメッセージを定期発信</li> <li>b ● MIXI、子会社を対象とした不正防止研修の実施               <ul style="list-style-type: none"> <li>● チャリ・ロト社内に「コンプライアンス委員会」を設置し施策等の検討推進</li> </ul> </li> <li>c 該当者の解任、懲戒解雇等を実施し社内外に公表</li> </ul>
MIXI社	<ul style="list-style-type: none"> <li>a ● 子会社取締役、監査役選任要件見直し。対象者の出資、事業関係情報の確認を徹底</li> <li>● 重要な子会社について、監査役の業務範囲を会計限定から業務執行監査に拡大</li> <li>b グループ会社監査役とMIXI社コンプライアンス担当本部長、子会社管理担当、本部長が出席する会議体を新設し定期開催</li> <li>c グループ全役職員に対し、内部通報制度の積極的な活用呼びかけ、啓蒙を実施</li> </ul>
チャリ・ロト社	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取引先との面談記録を義務化</li> <li>● 担当の複数名化、ローテーションを導入</li> <li>a 「審査部」を設置し、購買先の選定審査、管理等を実施</li> <li>b 職務権限に関する規程の新設、改定を実施。契約書作成を徹底するとともに、既存契約についても順次見直しを実施</li> <li>● 内部監査室を社長直下から取締役会直下組織に変更し、同室メンバーを増員</li> </ul>

## 現在、グループ横断のガバナンス体制や取り組みをどのように強化していますか。

**島村** 2025年1月に公表したチャリ・ロト社およびグループ会社に対する再発防止策に沿って、役員選任プロセスや内部統制、取引プロセスの是正を着実に進めています。役員選任プロセスでは、候補者のコンプライアンス意識の高さを選任基準に追加し、関連する会社や副業状況、MIXI GROUPとの取引の有無も確認しています。重要な子会社のうち、監査役の業務範囲を会計監査のみに限定していた会社についてはその制限を解除し、作成した年次監査計画を当社のコンプライアンス担当本部長に報告する体制を整備しました。

**小林** また、グループ会社監査役と当社の管理部門担当本部長・コンプライアンス担当本部長との情報連携も定期的実施しています。主要グループ会社では、ガバナンス強化責任者の配置、不正を起ささないための啓蒙活動、決裁内容のモニタリングの導入など、実効性ある仕組みづくりを推進中です。

## グループとしてさらなる成長を目指す中で、経営基盤をどのように強化していく考えですか。

**島村** MIXI GROUPではM&Aを通じた非連続な成長を重要な戦略としていますが、今回の事

案を受け、持続的な成長のためには、その土台として経営基盤を強化することは最重要課題であると改めて認識しました。そして、グループガバナンス機能の強化と適切な運用は、その根幹だと考えています。

M&Aにおいては、企業理念に合致する中核事業の買収に注力し、既存事業とのシナジー創出を追求します。買収後は「強固なPMIと子会社ガバナンス」を徹底し、買収検討段階から複数の役員がPMIプロジェクトに関与します。さらに、3ラインモデル<sup>※2</sup>の導入や、J-SOX、情報セキュリティなどの共通管理フレームワークを適用し、シナジー創出や文化統合を定期的にモニタリングすることで、子会社を含むグループ全体のガバナンスを強化しています。

※2 当社では、サービス提供を行う事業部門または間接部門等を第1ラインと考え、これらの第1ラインに対しては、主として各組織目標の達成状況、社内統制ルールの順守状況、業務プロセスの適正性について、検証を行っています。

また、これらの第1ラインを支援する管理部門を第2ラインと考え、これらの組織に対しては、組織における業務分掌の設定と実施状況、社内ルールの順守状況、社内・グループ各社に対するモニタリング状況、ガバナンス支援状況等について検証を行っています。

第3ラインである内部監査室は、これら第1ライン、第2ラインから独立した立場で、内部監査上のリスク評価を実施の上、監査項目を選定し、アシュアランス業務およびアドバイザー業務を提供しています。

## 健全な組織風土を醸成していくためには、どのような取り組みが必要だと考えていますか。

**小林** 組織風土の醸成には、共通の価値観を「言語化」し、それを浸透・実践する仕組みが不

可欠です。MIXI GROUPでは、「MIXI GROUPビジネスコンダクトガイドライン」に基づく研修を通じて、「誠実であること」「正しく判断すること」といった価値観を日々の業務に根付かせていきます。

**島村** 経営トップによるガバナンスに対する価値観や考えを継続的に発信し続けることと、グループ各社の現場と丁寧に向き合い、対話と実践を重ねていくことが何より大切です。

**小林** 加えて、健全なコミュニケーションを促進する組織環境づくりも重要です。従業員が不正や問題の兆候を感じた際に、安心して声を上げ、報告できるような心理的安全性を醸成し、互いに協力し合う風土を築くことを目指さなければならないと考えています。定期的な役職員へのアンケートやヒアリングを実施することで、組織風土の実態を把握し、継続的な改善につなげていきます。



事案発生後、チャリ・ロト社社長に就任した石原が、子会社各社に事案概要と対応状況を共有し、グループ全体の再発防止意識を高めました。

## グループガバナンス体制強化の流れを振り返ると、どのような変遷があったのでしょうか。

**島村** MIXI GROUPにおけるガバナンス体制の強化は、いくつかの重要な局面を経て進化してきました。特に大きな転換点は、2017年から2018年にかけて発生した当時連結子会社であった株式会社フンザの「チケットキャンプ」を巡る不祥事です。事案発生後に社長に就任した木村は、「M&A後のPMIや子会社ガバナンスの体制に甘さがあった」と振り返っており、子会社に対する統制の重要性を強く認識する契機となりました。

この教訓を踏まえ、コーポレートガバナンス・コードへの対応も進めながら、取締役会の機能強化や内部統制機能の充実、内部通報制度の整備などを推進してきました。そして今回のチャリ・ロト社の事案は、グループガバナンス強化の取り組みをさらに加速させることになりました。

## 今後のグローバル展開、特にPointsBet社のグループインを想定している現在、どのようなガバナンス体制が求められると考えていますか。

**小林** グローバル展開では、文化や商習慣の異なる海外子会社に対し、「PMI×カルチャー浸透×ガバナンス」の三位一体型アプローチが

求められます。M&Aによる価値創出だけでなく、MIXI GROUPとしての倫理観や透明性も共有する必要があります。島村がグループ経営基盤強化として申し上げた通り、買収前から役員が早期に関与するPMI設計や、シナジーやカルチャー浸透等の定期的なモニタリングの実施、3ラインモデルを用いたガバナンス強化が鍵となります。

**島村** 海外企業をグループに迎えるにあたっては、磐石なPMIと子会社ガバナンスがなおさら不可欠です。企業の業態や上場・非上場の区分によって統制の方法は異なりますが、不正抑止や企業文化の醸成は重要な観点となります。加えて、各国の法規制や文化に対応するため、グループ横断的なリスク管理体制をグローバルレベル

で整備し、現地の状況に合わせたコンプライアンス教育を徹底することが重要だと考えています。PointsBet社については、ASX(オーストラリア証券取引所)上場企業であることから、当社による直接的かつ制度的な統制が難しい面があります。そのため、現地法令やインサイダー取引規制を厳守しつつ、可能な範囲での情報収集や助言、牽制を通じたリスク管理に取り組みます。

**小林** 今回の事案での反省を踏まえ、MIXI GROUPとして、グループ成長とガバナンス強化、カルチャー浸透を等しく実現するため、グループ経営の再構築に取り組んでまいります。今回の経験を教訓に、より強固で実効性のあるガバナンス体制を構築し、持続的な成長を支える経営基盤を確立していく所存です。

