

2022年2月22日

IT事業に関する報告書

公益社団法人日本プロゴルフ協会
会長 倉本 昌弘

1. はじめに

昨年、当協会のIT事業に関して一部週刊誌に記事が掲載されたことにより、国民の皆様、ゴルフファンの皆様、当協会を応援していただいている皆様、当協会の会員の皆様にご心配をおかけいたしましたことを深くお詫びいたします。

本件に置きましては、PGAに大きな損害が発生するとともに、公益認定等委員会からも2度にわたって報告要求を受けております。

今回の件で皆様の信頼を損ねたこと、そしてPGAに損害を与えたことを真摯に反省し、公益認定等委員会ならびに第三者の弁護士からの指摘を真摯に受け止め、二度と同様のことが起こらないよう、後述いたします再発防止策を徹底するとともに、信頼回復に努めてまいりたいと考えております。

2. IT事業を始めた経緯

2014年にA社からの提案により、マッチングサービスに対する取り組みを進めていくこととなりました。このサービスは、Webを通してアマチュアが希望するプロに対しレッスンをリクエストすると予約までが可能となるもので、著名なプロを除けば、レッスン生の募集を練習場やゴルフ場に頼る会員も多く会員個人の営業力では集客に限界がある中、PGAの公式サイトを利用し会員のレッスン情報を発信することで会員の存在感を高め、多くのレッスン生の獲得を目指すものでした。

この最初の取り組みについては、その後、A社との打合せを経た結果、当協会にとって不利益が生じる可能性があることから、A社との協力体制は解除することとなりました。

その後、急速に進むゴルフIT化の波に取り残されることのないよう、PGAと会員が共にスキルアップを図り、今後もゴルフ界における中心的な役割を担っていくために必要な部署として倉本会長を本部長としたIT事業開発本部を新設することになりました。しかしながら、協会内の人材ではこれを進めていくことは難しいと判断したため、外部より専門的な知識を要する人材を2名登用（A氏、B氏）しました。

そして、以前A社から提案のあった他人の作ったシステムに相乗りするものではなく、自分たちのリスクは自分で行うべきとの観点に立ち、システム上での予約決済はもちろんのこと、個人情報を一元的にPGAが管理することで、外部企業も利用可能となるシステムの構築を目指しました。

A氏の協力のもと、ゴルフ界のIT企業とも連携しPGAが獲得した顧客を有効利用し

ていただくことで、手数料を獲得し収益の最大化を図ろうと考え、交渉により大手IT企業との連携も取り付けつつ、2017年3月にB氏が代表を務めるB社にマッチングサイト構築の業務を発注（発注額は2年間で約2千万円）することとなりました。

3. B社との契約を解除した経緯

B社によるシステム構築は進み、システムが90%程完成した段階でIT事業担当理事となった井上副会長（当時）よりサイトを確認したいとのことから、サイトを見るためのURLを伝えました。その結果、2017年11月に井上副会長のご子息（C氏）が勤務するC社（代表は井上副会長の奥様）による検証によってセキュリティ上の問題が判明しました（この時点でB社には契約に基づいて1年分の構築費約1千万円を支払い済み）。

C社の技術者（D氏）が倉本会長、井上副会長、事務局の前で、倉本会長の承認のもと、マッチングサイトに侵入し、内容を書き換えるといったことをわずか20分程度で実演され、その場でサイトにアクセスできないようにすることをD氏に依頼し、D氏は短時間で依頼を遂行しました。

その後、C社から提出された報告書によれば、この問題は非常に重大なものであり、現実に情報漏洩が起きた場合、PGAは最大で2億円を超える損害賠償を請求される可能性が指摘されています。

C社から報告書をもとにB社に確認を行ったところ、B社もセキュリティ上の瑕疵を認めたので、2018年2月にB社との契約を解除するとともに瑕疵相当分として約100万円が返金されました。

4. C社にマッチングサイトの構築を引き継がせた経緯

B社との契約を解除した後、B社から納品されているシステムをどのようにしたら良いか悩んでいるとき、C氏より「セキュリティ上の問題以外は良くできたシステムなので、検証作業と引き継いでのシステム開発の協力ができる」との提案がありました。

システムを構築する場合、同じ動作環境を作るといっても、作り手のスキルによって幾通りもの構築方法があり、システムを引き継ぐには、他人が構築したシステムを理解する必要があることから、初めからシステムを作る作業と同等の労力がかかると言われています。つまり、開発を継続するには、2018年に想定していた予算の約1千万円に加え、さらに1千万円程度の追加構築費が必要となることが想定され、経費負担が増えることは本取り組みの頓挫を意味するものでした。しかしながら、C社からの提案は約1千万円の費用でシステムを引き取り、改修していただけたといったものであり、2018年度予算枠内にほぼ収まることから、引き続き開発が継続されることが可能となったことに安堵したところではありました。

そして、B社が作ったシステムを指摘し、簡単にシステムのセキュリティを突破する能力をもつ技術者D氏がいることと、井上副会長のご子息であるC氏が中心的な役割を担っていることから、C社の技術力と信頼性は担保されているものとの認識でありました。

さらに、B社に構築を委託したシステムの問題点をC社から指摘されるまでPGAとして認識できなかった反省を踏まえ、第三者によるチェック体制を採るべきであるとの観点から、井上副会長が矢野理事に相談をした結果、C社への再委託を前提としてD社が監査的立場で協力をいただけることとなり、契約はPGAとD社が開発・保守委託基本契約を交わし、D社からC社へ再委託する流れとなりました。

5. オフィシャルサイト開発を断念するに至った経緯と開発費の支払いに関して

2018年2月以降、B社から開発を引き継いだC社が作業を開始することとなりましたが、その開発費については、B社に対して2018年に支払いを予定していた額とほぼ同額である約1千万円とし、D社を経由した業務委託契約に基づき2018年度中の完成を目指して同年9月に半額分（約500万円）を支払いました。しかし、開発を引き継ぐ作業は、膨大な回数に及ぶ動作確認が必要となり、通常の開発よりも時間を要することとなりました。これにより2018年中での完成が叶わず、翌年早々での完成を見込み開発を継続していくこととしました。なお、完成前ではありましたが予算執行の関係上同年12月に開発費の残金（約500万円）をD社を経由してC社に支払いを行いました。

契約書では残金の支払いは納品後となっておりますが、事務局の担当者は2018年中での完成が難しいと判断した中で、支払年度が変わることは2018年度に計上した予算での支払いができなくなるだけでなく、2019年度へと支払いが延びるということは、改めて予算化する必要があるとの認識から、2018年12月の段階では、次年度の予算は既に確定しており、改めての予算化は難しいと判断をしたことによるものです。また、C氏が井上副会長のご子息という信頼感から、開発がとん挫するという事態になることは想像できず、スケジュールが遅れても必ず完成していただけると信じていたことによるものです。

この予算執行に関わる認識は、長年、事務局も理事会も同様の認識でありましたが、第三者の弁護士からも予算は繰り越すことが可能であるので、理事会の承認を得て繰り越すべきであったとの意見もいただきましたので、後ほど、再発防止の項目にても言及いたしますが、今後は、予算が当年度内に消化できないことが明確になった場合においても、繰り上げての支払いという処理を行わず、理事会の承認を得て翌年度に繰り越すということを徹底いたします。

2019年になっても引き続き開発を続けていましたが、3月に開発における中心的な役割を担っていたC氏が体調不良を訴え開発がストップするといった事態となりました。しかし心配していた体調も8月には回復し、9月から開発が再開され、2019年度中の完成を目指し、11月から東京地区におけるテスト運用、そして2020年3月からのグランドオープンを目指すこととなりました。しかしながら、その後も開発が進まず、11月から予定をしていた東京地区におけるテスト運用を断念することとなりました。

2020年になっても開発が進まないことから、同年3月末を納期の期限と設定し、納品がされなかった場合は契約を解除する旨を井C氏に伝えましたが、4月を過ぎても納

品が実現しなかったため、これ以上猶予を与えても納品はされないと判断するとともに、別の企業へ依頼しての更なる改修は、初期からの開発と同等の経費が必要とのアドバイスもあり、マッチングサイトの開発を断念するに至りました。

6. PGAオフィシャルサイト改修業務に関して

PGAのオフィシャルサイトは、これまで幾度かの改修作業を重ねて運用をしていますが、本質的なシステムの老朽化は避けられず、一部のシステムはサポートが終了するなど、現在ではセキュリティ上も脆弱な部分も発生していました。

2018年11月の理事会において同年の収支が黒字となる見込みであることから、2019年度予算に計上する予定であったオフィシャルサイトの改修費を2018年度の費用として支出したいとの提案があり、同年12月度の理事会において756万円の支出が承認され、予算の執行上年度内の12月に支払いを行いました。

このオフィシャルサイト改修業務についても、マッチングサイト構築と同様に、D社を監査の立場で協力を仰ぎ、直接の開発作業はC社が行うとしました。開発作業をC社に委託した理由は、マッチングサイトと同じ業者に発注することでマッチングサイトとのデザイン面での統一化、そしてシステム上の連携も今後可能となること。また、約6千ページにも上る膨大な量のリニューアルを800万円弱での低予算でリニューアルをしてもらえるのはC社以外ないであろうこと、さらに12月の理事会にて急遽支出が承認されたため、業者選定の時間が無いと判断をしたことが理由であります。

しかしながら、マッチングサイトと同様に開発が進まず、マッチングサイトと同様の納品期限を伝えた結果、納品には至りませんでした。

7. 開発断念後の経緯

2020年4月にマッチングサイトの開発とオフィシャルサイトの改修を断念した後、D社を通じてC社に支払った開発費について、井上副会長を通じてC社に返還を求める交渉を行ってきました。

D社とPGAとの契約においては、C社を再委託先とすることを前提として契約を締結することから、D社は再委託先となる業者の選定に関する業務を実質上行わないため、D社に故意又は重過失が認められる特段の事由がない限りC社の業務遂行につき責任を負わないとの条項があったため、PGAとC社との間で返金交渉を行うこととなりました。

しかし、2020年11月にC社より代理人（弁護士）を通じての交渉を求める旨の書面が届いたため、同年12月度の理事会においてマッチングサイトに係る経緯が報告されました。

理事会においてはこの事態を重く受け止め、さらに詳細な資料と説明が求められ、改めてIT事業に関する報告会を実施することとなりました。

そして2021年4月2日に理事を対象として開催されたIT事業報告会において、監事より監査報告書が提出され、その中でマッチングサイトの業務発注に関して「利益相反

取引」の疑いがあるとの指摘がなされました。報告会において、監事からの指摘を踏まえ、第三者の弁護士に意見を求めることが決定されました。

同年5月14日の定時社員総会の前に開催された臨時理事会において、第三者の弁護士からの報告書を踏まえて議論した結果、「利益相反取引には該当しない」ことが決議され、さらに井上副会長からは道義的な責任として副会長を辞任するとの申し出があり、臨時理事会において承認がなされました。倉本会長からは会長報酬の半額を返上するとの申し出がありましたが、臨時理事会において否決されました。

同年6月にC社に対して支払い済みの構築費用の返還を求める訴訟を提起しましたが、その後、同年9月にC社が破産手続開始決定となった旨の通知が届き、事実上、C社に支払った費用は返還を求めることが不可能となりました。

同年6月21日に明神理事を代表とする23名の代議員（理事6名を含む）より、IT事業に関し倉本会長、井上理事、根本理事の解任などを求める臨時社員総会の開催請求が届けられました。本件に関しては、その後、明神理事と倉本会長が協議をしつつ、理事会において議論も行いましたが、最終的に9月度定例理事会において、監事からの意見書などを踏まえて議論した結果、臨時社員総会は開催しないことが決議されました。その後、明神理事を含む14名の代議員から開催請求を取り下げの旨の文書が届いたことから、この開催請求については要件を満たさなくなりました。

同年9月1日付けで公益認定等委員会よりIT事業に関する報告要求が届けられました。報告要求には「特別の利益の供与」と「役員の任務懈怠」について法律に基づいて議論がなされていないなどの指摘があり、9月度定例理事会において、公益認定等委員会からの指摘事項については、再度、第三者の弁護士に調査を依頼し、その報告書を踏まえて議論した上で回答することとしました。

同年10月15日付けで深澤治代議員を代表とする20名の代議員（理事は含まれず）より、IT事業に関して公益認定等委員会から報告要求を受けたことが理事としての適任性を欠くとして、倉本会長、井上理事、根本理事の解任を求める臨時社員総会の開催請求が届けられました。この社員総会開催請求について、11月度定例理事会において、監事からの意見書などを踏まえて議論した結果、臨時社員総会は開催しないことが決議されました。

同年12月7日付けで公益認定等委員会より2回目の報告要求が届けられました。12月14日に開催された定例理事会で検討した結果、今回は法律面よりも事務手続きの面での質問が主であることから、事務局にて回答案を作成し12月24日の臨時理事会で議論することとなりました。

12月度定例理事会に第三者の弁護士からの調査報告書が提出されました。第三者の弁護士の報告書においては、特別の利益の供与については該当しないことが認定されました。さらに、役員の任務懈怠については、マッチングサイトに係る支払いについては役員の任務懈怠は発生しないことが認定され、2018年12月に理事会の承認に基づいて業務を発注したオフィシャルサイトの改修業務について、リスクのある取引を承認したことを根

拠として、倉本会長に任務懈怠があり、因果関係がある損害が330万円であると認定されました。

この調査報告書を踏まえて議論を行った結果、特別の利益供与については該当しないことを理事会として認定することが決議された。

役員の任務懈怠については、マッチングサイトに係る支払いについては役員の任務懈怠は発生しないことを理事会として認定することが決議された。

倉本会長に任務懈怠があり、因果関係がある損害があると認定された件については、12月24日に開催される臨時理事会において、12月度定例理事会で出された意見について、第三者の弁護士の意見を聞いた上で、改めて議論することとしました。

同年12月度定例理事会において倉本会長より、IT事業に関して代議員に対する説明会を実施したいとの提案がなされ、2022年1月27日に対面形式にて実施することとなりました。

同年12月24日に開催された臨時理事会において、倉本会長から提出された反論書、ならびに4名（理事、監事、顧問弁護士）から提出された報告書に対する質問事項について、理事会に出席した第三者の弁護士から意見が述べられ、その意見も踏まえて改めて倉本会長の任務懈怠責任について議論を行った後、採決を行った結果、調査報告書に記載のとおり倉本会長の任務懈怠責任を認めることに賛成が3名、反対12名、棄権10名となり、賛成少数により倉本会長の任務懈怠責任は認定されないこととなりました。

続いて本件取引における役員の責任について議論を行い、倉本会長より社会的、道義的な責任として何らかの補填を行いたいとの申し出がありましたが、「事業の損失を役員が補填するという前例を作ってしまうと今後、理事や会長になろうとする人がいなくなる」「金銭ではなく別の形で補填してはどうか」などとの意見があり、最終的には会長に一任することとなりました。さらに、井上理事からは今回の事態の社会的、道義的な責任として、2020年12月31日をもって理事を辞任する旨の申し出とともに、改めて副会長としての功労金147万円を辞退する旨が述べられました。

12月度定例理事会において、都道府県大会に出席した会員に対してIT事業に関する報告を行うことを決定しました。なお、都道府県大会においてはIT事業に関する質疑応答は行なわないこととし、IT事業に関して質問がある場合は、各都道府県の代議員まで申し出ていただき、2022年1月27日に代議員を対象として開催する「IT事業に関する説明会」において回答することとしました。

同年12月14日に開催された臨時理事会において、公益認定等委員会からの報告要求を踏まえた再発防止策などを含む回答書案が承認され、期限である2022年1月14日に提出しました。

2022年1月27日に代議員を対象として開催したIT事業に関する説明会を開催し、改めてIT事業に関する経緯を説明するとともに、代議員との質疑応答を行いました。

2022年2月21日に開催された理事会において、2018年12月にマッチングサイト構築に係る費用について、事務局の予算執行に対する認識不足により、納品前にも関

わらず残金の支払い手続きを行い、結果として、協会に対して損害を与えたことから、支払を起案した事務局員と、それを承認した事務局長の2名に対して、2月18日付けで就業規則に基づき、戒告の懲戒を科したことが倉本会長より報告されました。

さらに、倉本会長より、理事会において一任されていたIT事業に関する責任の取り方について、社会的、道義的な責任を踏まえ、会長退任後に受け取る功労金(800万円)の内、400万円を辞退して損失の補填に充ちたい旨の報告がなされました。

8. 再発防止策について

本件取引に起因した今回の諸状況を真摯に反省し、さらに、第三者の弁護士からの提言の趣意を踏まえ参考にしつつ当協会の現在の規模・能力も考慮しながら、再発防止策として以下のことを実施いたします。なお、再発防止策における規程等の整備は2022年2月度理事会で承認を得られましたので、事務局内への周知徹底を行った上で、3月より実行したいと考えております。

・ 稟議規程の見直しと稟議書式の改定

現行の稟議規程における決裁手順が当協会の役員の業務実態と合致していないことから、役員の業務実態と整合性のある決裁手順に改定しました。

これまで、会長の決裁後に委員長、副会長が事後で決裁印を押すということが相当程度常態化してしまっていたものを、決裁手順については必ず会長を最後とすることとします。

稟議書の書式についても、第三者の弁護士からの提言を踏まえた形に適切に変更しました。

決裁手順の厳格化に伴い、常設の専門委員会(現行では事業企画委員会、ジュニア委員会、資格認証委員会、PGAツアー競技管理委員会、総務財務委員会)の委員長は1週間に1日程度、協会事務所に出社し、担当委員会の稟議書の決裁、担当事業の進行の報告などを受けることとします。委員長が業務などで出社できない場合や急に稟議を要する場合が生じたときは、電子メール、SNSにて必ず事前承認を取ることとし、この手続についても稟議規程に明記しました。なお、事務担当者が出張等で不在の場合は、事務局長又は総務財務部長が事務担当者から説明を受けた上で委員長に報告を行うものとします。

改訂した稟議規程は2022年2月度の理事会で承認がなされました。

・ 支払手続規程の整備

他団体の例なども参考にしながら、支払手続規程を新たに制定し、2022年2月度理事会で承認を得ました。

なお、支払手続規程には以下の点を盛り込んでいます。

- ◎ 原則として契約書に記載されている支払い方法とは違う方法での支払いは行わないこと、特別な事情により契約書に記載されている支払い方法とは違う方法で支払いを行う必要が認められた場合にはその理由を事前に理事会に報告して承認

を得た上で支払うこと。

・ 理事の権限分掌の見直しと監督体制の強化

第三者の弁護士からの提言を踏まえ、今後、会長を直属とする事業は設けないこととし、当協会の事業は必ず各委員会のいずれかが担当することとします。前述の常設専門委員会において担当することが困難又は適当でない場合は、当該事業を担当する委員会を設置して担当させることとします。

日常の事務を統括する理事として専務理事の選任を進めます。なお、2022年3月で現在の役員が任期満了となることから、新たな執行部が構成された後、できる限り早く人選を行って選任を進めることとしたいと考えています。専務理事が選任されるまでの間は、総務財務委員長が日常の事務を統括処理することとします。

・ 事務局の事業執行に関するリスク管理について

今回の事態を招いた原因の一つが、事務局の予算管理・執行に対する認識の誤解、リスク管理に対する主体的な意識が不十分であったことを真摯に受け止め、予算が当年度内に消化できないことが明確になった場合においても、繰り上げての支払いという処理を行うことなく理事会の承認を得て翌年度に繰り越すことを徹底するとともに、前述の改定した稟議規程、支払手続規程について周知徹底します。さらに、以下の点を盛り込んだ業者選定のプロセスを明文化して周知徹底し、再発防止に努めてまいります。

◎ 現時点で継続的に発注を行っているものを除き、300万円（税別）を超える金額で業務を委託する場合には、原則として複数社から見積もりを取った上で発注先の選定を行うとともに、発注に際しては必ず契約書を締結することとする。やむを得ない事情により複数社からの見積もりを取ることが困難な場合には、事前にその理由を理事会に報告して承認を受けるものとする。

業務を発注する業者において、当協会の役員の近親者（公益法人会計基準の運用指針6に準じて3親等内とする。）が勤務又は株式などを取得している企業の場合は、その事実を事前に理事会に報告して承認を得るものとする。

300万円（税別）を超える金額で新規に取引を行う企業に対しては、必ず必要かつ合理的な範囲で費用対効果も勘案しつつ与信調査を行うとともに、仮に取引が履行されなかった場合のリスクとその予防策を検討する。

再委託先を当協会が指定する契約は慎重に判断するとともに、やむを得ずそのような枠組が必要かつ適切と認められた場合には事前に理事会で検討して決定する。

以上