

	③ 平成 26 年 3 月期以降、取引なし
N3 社	① 「宛所に尋ねあたらず」で返送、及び、「あて名不完全で配達できません」で返送 ② FAX は送信エラー ③ 平成 25 年 3 月期以降、取引があったのは平成 26 年 3 月期のみで、現在は取引なし

アンケートの回収については、光和総合法律事務所への郵送又は FAX の方法によることとし、当委員会が直接回収・開封を行っている。

上記アンケートに対し、29 社の回答を得た（回答率 82.9%。なお、電話による回答をした 3 社を含む。）。なお、未回答の 6 社に対しては、回答期限経過後に、当委員会より架電して回答を求める等したが、平成 29 年 11 月 7 日現在、回答を得られていない。

(ウ) アンケートの項目及び回答結果

アンケート項目は、本件不正行為と同種の不正取引その他会計上不適切な行為の有無を全社的に確認することを目的として設定し、その内容と該当件数は以下のとおりである。

項目	回答件数	該当件数
① 当社又は当社グループ（以下、「当社等」）の役員又は職員（以下、「職員等」）より、当社等に対する過大な請求書、取引の実態のない請求書又はその疑義があると貴社が認識する請求書の提出を要求されたことがありますか（以下、「過大請求等」）。	0 件	0 件
② 当社等が貴社にお支払いした金額の一部につき、当社等の職員等より、当該職員等自身又は当該職員等が指定した第三者に交付するよう要求され、応じたこと又はその疑義があると貴社が認識する要求をされたことがありますか。	2 件	0 件
③ 上記の他、当社等との取引において、不正の疑義があると貴社において認識する行為や不可解な取引等を要求されたことがある場合、当該要求を行った当社等の職員等の氏名（不明の場合は属性）、時期及び具体的な要求内容をお教え下さい。	4 件	0 件

※ C 社は、平成 29 年 11 月 2 日、電話により、「先日（平成 29 年 10 月 26 日）話したこと以上のことはない」と回答した。

(エ) アンケート結果に対する検討・対応

上記(ウ)のアンケート結果についての検討結果・対応は以下のとおりである。

a 本件不正行為に係る情報提供

上記(ウ)②の2件及び③の3件については、本調査に係るヒアリング対象者(B社、A社、F社)による回答であって、いずれも、本件不正行為について該当ありと回答したもの、及び、その内容についての記載であり、具体的内容については、ヒアリングを実施し、本調査報告に織り込んでいる。

b 取引態様についての不満があった旨の回答

上記(ウ)③の1件については、電話ヒアリングにより、具体的な取引態様(納品)について不満があった旨の回答であったが、本件不正行為と同種の不正取引その他会計上不適切な行為に該当する行為ではないとのことであり、更なる追加調査は不要であると判断した。

(2) 情報提供専用窓口

ア 情報提供専用窓口の設置の趣旨

本件不正行為に係る件外調査として、当社グループの従業員を対象として、上記(1)アのとおり、「職員アンケート及び情報提供専用窓口の設置について」を配布し、情報専用窓口を設けた。

イ 情報提供専用窓口を設置した範囲及び受付状況

平成29年9月23日現在の、全社役員及び従業員105名を実施範囲とした(ただし、I元社長及び上記(1)ア(イ)記載の従業員4名を除く)。期間は平成29年10月11日より開始して終期は設けていない。「職員アンケート及び情報提供専用窓口の設置について」の配布はメールにより行い、開封確認ができる状態とした。また、情報専用窓口については、光和総合法律事務所への郵送のほか、受付用のメールアドレスを用意し、当委員会が直接受付・開封を行っている。

上記アンケートに対し、情報提供はなされなかった。

ウ 情報提供専用窓口設置の結果に対する検討・対応

上記イのとおり、情報提供専用窓口については情報提供がなされなかったため、追加調査は不要であると判断した。

(3) 全社的件外調査の結果

当社グループ及びG社の従業員並びに取引先に対するアンケートの結果、及び、情報提

供専用窓口を設置した結果、回答がなされたものについては、本件調査の対象として処理されている等により、追加調査を必要としない事項であることを確認した。

2 個別的件外調査

(1) 調査方針

本件調査において、I元社長によって実行された不正支出取引として認定した取引（本件不正行為）は、第3記載のとおり大きく分けて2つの商流がある。

① A社、B社、C社を相手とする、3社グループ商流

② F社を相手とする、F社商流

これらについて、手口、取引先、関与者という観点から不正が内在するリスクが高い類似案件を定義し、当社グループの中で活動実態が大きい当社及びNKSの調査対象期間につき、検討することとした。

検討にあたっては、類似案件について、総勘定元帳から支出取引を抽出し、関連する証憑を突合し、必要な場合には取引内容について質問を行った。なお、抽出にあたり、当該総勘定元帳と試算表の突合を行い、母集団の完全性の検証作業を行った¹⁴。

ア 手口視点

上記①の不正支出取引については、顧客紹介及びメディア業務提携を業務内容とした契約に基づき、携帯電話販売に係る送客手数料を支払名目としていた。その支出にあたり、アポシスの送客数の実績を担当者が確認して支払通知書を作成するのではなく、I元社長から送客数の実績連絡を受けて担当者が支払通知書を作成していた。すなわち、本手口に着目して類型化すると、I元社長が成果を確認したと偽装して、担当者に支払通知書を作成するよう指示した取引という整理となる。よって上記①の手口に着目した類似案件としては、I元社長が成果を確認し支払通知書の作成を指示した取引として定義する。

上記②の不正支出取引については、ウェブコンサルティング及びウェブ開発を業務内容とした契約に基づいた取引であった。ウェブコンサルティングについては、I元社長自身が主としてコンサルティングを受けており、上記①と同様にI元社長が成果を確認し、I元社長が請求書に基づいて作成される支払依頼書を承認する取引である。また、ウェブ開発については、NKSが納品検収を行っておらず、契約書に基づいて作成された支払依頼書をI元社長が承認した取引である。いずれも、業務成果物の確認が十分になされていないことを利用して不正行為を実施した取引と整理できる。加えて、当該ウェブコンサルティングについては、特別インセンティブ条項が存在しているところ、当該条項を設けた上で、実際の送客実績を基礎として合理的な支払理由を作出して支払をなした取引と整理できる。

¹⁴調査対象期間外の平成23年3月期に係る当社について、不整合の部分があった。

よって上記②の手口に着目した類似案件としては、前段に記載したウェブコンサルティング及びウェブ開発取引、及び後段に記載した特別インセンティブ条項取引として定義する。

イ 関与者視点

上記アでも述べたとおり、本件不正行為については、I元社長が取引を主導していたと評価できる。よって、ヒアリングの結果等を踏まえ、I元社長が取引を主導していたと現場が感じていた取引先との取引（以下「社長案件」という。）については、類似案件として定義する。

ウ 取引先視点

取引先視点としては、

- ① 本件不正行為に係る支出取引先
 - ② 支出先から妻口座までの間の資金スルーに利用されていた取引先
 - ③ 上記①、②、及び社長案件取引先と関係性を有する可能性がある取引先
- という目線で取引先を選定し、①ないし③を相手先とした取引について類似案件として定義する。

エ 小括

上記検討の結果、下記の取引を類似案件として定義し、件外調査の実施対象とする。

- ・I元社長が成果を確認し支払通知書の作成を指示した取引
- ・ウェブコンサルティング及びウェブ開発取引
- ・特別インセンティブ条項取引
- ・社長案件
- ・取引先視点で選定された会社を相手先とする取引

(2) 個別的件外調査の実施

ア I元社長が成果を確認し支払通知書の作成を指示した取引

(ア) 抽出結果

ヒアリング等の結果、該当する取引は識別されなかった。

(イ) 検討結果

該当する取引がないため検討は不要と判断した。

イ ウェブコンサルティング及びウェブ開発取引

(ア) 抽出結果

抽出の結果、当社において3件の取引先が該当したことから、取引抽出対象とした。

(イ) 検討結果

該当する取引に対して、証憑の査閲・突合に加え、当時の関係者へのヒアリングを実施し、取引内容について確認した結果、特に問題視すべき取引は識別されなかった。

ウ 特別インセンティブ条項取引

(ア) 抽出結果

抽出の結果、当社において1件の取引先が該当したことから、取引抽出対象とした。

(イ) 検討結果

該当する取引に対して、証憑の査閲・突合を実施し、取引内容について確認した結果、特に問題視すべき取引は識別されなかった。

エ 社長案件との取引

(ア) 抽出結果

ヒアリングの結果、3社の名前が挙げられたところ、調査対象期間において支払取引が存在した1件の取引先を取引抽出対象とした。

(イ) 検討結果

該当する取引に対して、証憑の査閲・突合を実施し、取引内容について確認した結果、特に問題視すべき取引は識別されなかった。

オ 取引先視点で選定された会社を相手先とする取引

(ア) 抽出結果

- ① 本件不正行為に係る支出取引先 4社
- ② 支出先から妻口座までの間のスルー取引先 4社
- ③ 上記①及び②、社長案件の関係先 12社

上記項目を検討した結果、第3で検討済みの①を除外した16社を選定した。

NKSにおいて調査対象期間において支払取引が存在した3件の取引先について、取引抽

出対象とした。

(イ) 検討結果

該当する取引に対して、証憑の査閲・突合を実施し、取引内容について確認した結果、特に問題視すべき取引は識別されなかった。

(3) 件外調査の結果

個別的件外調査の結果、不正支出取引、又はその疑義ある取引は識別されなかった。

3 その他手続き

「1 全社的件外調査 (1) アンケート ウ 取引先アンケート」において検討した取引先 36 社を対象として、念のために、各社 1 件の取引をサンプリングで抽出して、関連する証憑を査閲・突合し、必要な場合には取引内容について質問を行った。

その結果、不正支出取引、若しくはその疑義ある取引は識別されなかった。

第5 本件不正行為の発生原因に係る分析

以上、第1ないし第4までに記載した調査結果を踏まえ、本件不正行為の発生原因に係る分析として、以下1ないし3を挙げることにする。

1 総論-Management Override（経営者による内部統制の無視）

本件不正行為に係る Root Cause（根本的な発生原因解析）として、I 元社長による Management Override（経営者による内部統制の無視）¹⁵を指摘せざるを得ない。当社グループにおいて本件不正行為をなすためには、I 元社長が本件不正行為に係る決定を全て自らの意思に沿って決定することができ、且つそれについて効果的な監督を及ぼされることのない、いわば絶対的な権限者としての地位にあったこと、さらに、それでいて周囲からは、「信頼できる代表者」という高い評価を得ていたことが極めて大きく寄与している。

すなわち、係る地位を保持していた経営者による内部統制を無視した行為という評価が本件不正行為の本質と言うべきである。

かような地位を同氏が保持していなければ、本件不正行為の実行は不可能であったと認められることから、この点がまず発生原因として第一に挙げられるべきものである。

この点は、具体的には、次の（1）ないし（3）において顕著である。

（1）実績に裏付けされた盲目的な信頼感

役員・従業員のみならず、外部関係者へのヒアリングにおいて相当数の者が、「NKS は I 元社長が全て一人で取り仕切っている。」「I 元社長は営業力があり、業績を向上させた優秀な経営者であった。」「I 元社長が不正行為を行うとは想像していなかった。」「I 元社長に限ってそのようなことはないと思っていた。」「I 元社長はお金の管理には厳しく、1 円単位の細かいことについてもきっちりしていた。」「そのため、I 元社長から 3 社グループに対する支払処理について指示があった際に、それを疑うことなく信じてそのまま実行してしまった。」といった趣旨の発言を行っていた。すなわち、これらのヒアリング結果及び現に、本件不正行為の実行期間中も、当社グループの業績は向上していたことからすると、I 元社長の周辺者において、I 元社長は、営業実績を挙げ、業績を向上させているという意味で優秀な経営者との評価を得ており、実績に裏付けされた信頼を周囲から獲得していたこと、及び I 元社長が本件不正行為を実行したことについては想定外のこととして受け止められていたこと、が認められる。

加えて、I 元社長においては非常に高い、管理能力を有する経営者という評価が妥当することも指摘しておきたい。

すなわち、本件調査においては、I 元社長が作成した資料として、初動段階では「時代は

¹⁵ 財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準でいうところの、内部統制の限界とされるものである。すなわち、「経営者が不当な目的の為に内部統制を無視ないし無効ならしめることがある。」の意。

CF」なる自身の資金繰り等の管理を目的としたと推測される管理表が、調査過程ではデジタルフォレンジックにより「各社からの入金時系列」なる本件不正行為に係る金銭の移動を詳細に記載した管理表が発見されている。特に、後者は本件不正行為に係る資金フローの管理表としての趣旨を有するものであり、I元社長による本件不正行為の実行の事実を認定するにあたって極めて重要な証拠としての意義を有するものであったところ、その緻密な記載内容に照らした管理水準は高度なものであり、他の類似事案の調査に關与してきた我々（外部委員）の経験に照らしても、舌を巻く水準であったことは付言する（もっとも、当委員会のヒアリングにおいて、I元社長は、当該管理表について自身が作成したことは認めたものの、その記載内容について「記憶がない」旨の説明に終始し、詳細な説明は行っていない。また、当該管理表につき、本件不正行為に係る全期間分については本件調査においては発見されていない。）。

これらのI元社長が自ら作成した資金管理表の高度な水準に照らし、I元社長が非常に高い管理能力を有する経営者であったこと（且つ、ヒアリングにおいても、多くのヒアリング対象者が同様の評価を述べていた。）も認められる。

かように経営者として営業面・管理面についての高い能力を示し、実績を有していたI元社長に対し周囲は「I元社長に任せておけば大丈夫」、「彼がいればあの会社は大丈夫」、「I元社長が言うなら間違いない」といった、いわば盲目的な信頼を同人に付与するに至っている。

この点が、後述する、業務執行について代表取締役へ相当程度権限移譲がなされていたこと、役員相互間の監視監督が緩くなっていたこと、業務現場における例外プロセスが許容されていたこと、及び異常な取引ながら外部者が取引に協力したことといった点と相まって、本件不正行為に繋がったものと思料する。

（２） NKS の内部統制が従前からトップマネジメントであったI元社長に対して効果的な監督を及ぼすことができる水準に引き揚げられていなかったこと

本件不正行為が実施された舞台となったNKSにおいて、I元社長は同社の創業時（平成22年4月）からトップマネジメント（代表取締役社長）として關与しており、その後NKSが当社に買収¹⁶されてからは、当社のトップマネジメントも兼務（平成25年6月に取締役及び代表取締役に就任）するに至っている（買収先のトップマネジメントが買収元のトップマネジメントに就くという、人事面だけを見れば、この点は、M&A取引においてレアケースである。）。

通常のM&Aであれば、買収元が買収先に対して買収後にPMI (Post Merger Integration (ポスト・マージャー・インテグレーション¹⁷)) を実施し、グループ化（すなわち、買収

¹⁶ 平成23年11月に当社が株式譲渡によりNKSを関連会社とし、平成25年2月に株式交換により子会社としている。

¹⁷ M&A（企業の合併・買収）成立後の統合プロセスを意味する。

元の内部統制やコーポレート・ガバナンスの水準に買収先を同化するプロセス)を図るものである。

この点、当社グループの業績推移は上記第2で記載しているとおりであるが、実際に両社のグループ統合が為された以降、当社グループにおけるNKSの存在感が高まっていったことは明らかであり、従来NKSの代表者であったI元社長が当社のトップ(代表者)にも就任していることから、実質的に当社グループにおけるプレゼンスにつき、NKSの占める割合は大きくなっていったと認められる¹⁸。

ここで、NKSは非上場会社であったことから、もともと統制面に脆弱性があることはやむを得ないところ、上場会社当社の子会社としてグループ内におけるプレゼンスが高まるに伴って、PMI(あるいはグループガバナンス)の一環として統制力強化が行われていくべきである。しかしながら、本件調査を通じて、NKSの統制面の脆弱性が、通常期待される時間軸では改善されてはならず、後述するとおり、本件不正行為の予防的統制や発見的統制として期待される内部統制が、十分に機能していたとは認められなかった。

このため、上場会社である当社グループの中において、NKSは不入の権を有しているかのような状況にあり、いわば「I元社長の王国」と呼ぶべき状況にあったことを指摘せざるをえない。I元社長によって本件不正行為が行われた舞台が、NKSに限定されていることから、同社がI元社長にとって不正行為を行うに適した都合のいいハコであったことは指摘できると考えられ、且つ、I元社長にとっては、当社の代表者でありながらも、元来がNKSの創業者でもあったことから、NKSについて当社グループへの統合後もかような意識(自身の好きなように支配することができる会社であるとの意識)を有していたとしても、不思議はない。また、当社グループになってから、NKSの機関設計が、従前は取締役会及び監査役設置会社であったところから、取締役(代表取締役)一人会社と変更されており、ますますNKSでは自身の意のままに振る舞うことが可能となったことは、容易に推認されることである(後述のとおり、この点は当社グループの子会社ガバナンスにおける問題点である。)

(3) 新規事業に係る異常値分析の困難性が盲点となっていた可能性があること

次に、不正行為や不正会計に係る事象を発見する目線として、業績数値を分析し、異常値を検出して検討する手法が存在するところ、本件不正行為の特徴として、かような分析の適用が困難であったとの点が存在し、結果として本件不正行為の発覚を遅らせることとなったものと思料する。I元社長は、NKSにおいて携帯電話販売事業を立ち上げ、これを伸ばしたことによって、当社グループの業績を大幅に向上させたものであるが、異常値分析は過去からの数値や比率との比較により実施するため、これらの蓄積の少ない新規事業については、異常と判断することにそもそも困難を伴う場合が多い。

¹⁸ なお、本文記載は不相当合併等(東京証券取引所有価証券上場規程第601条第1項第9号)が為されたと評価するものではない。

また、新規事業の立上者であれば、正常と想定される利益率自体を、低めに設定して周知することが可能である。この点、不正な資金流出は費用処理をすることで利益率を押し下げる効果があるところ、低めに設定された利益率と本来の利益率の差をバッファとして利用し、発覚しにくくすることが可能となる。

さらに、ルーティンによる資金流出のみでは、バッファとしての利益率に余裕が出てきてしまった場合には、スポット案件による資金流出を組み合わせることによって、バッファを食いつぶすことが可能である。

以上を前提に本件不正行為について見るに、本件では、携帯電話に係る MNP 契約等の完了実績水増しという不正の手法について異常値分析という観点から内部検証が実施された形跡がなく、また、平成 28 年 3 月期及び平成 29 年 3 月期の期末間際に、スポット案件で資金流出が発生しているが、これについても上記のような意図をもって実行した可能性について排除できなかった。

2 全社レベルの原因分析

上記 1. において述べた内容について、ここでは、「全社レベルの原因分析」として以下(1)ないし(3)の点を指摘する。

(1) 組織風土

先述したとおり、I 元社長に対する盲目的な信頼を有していた者が多いことから、NKS における組織風土として、I 元社長に対しては特別な対応をしていたことが窺われ、I 元社長の指示については、何らかの根拠によって裏付けられていなくとも、正しいと信じて業務をしてしまっている。すなわち、本件不正行為のうち、携帯電話サービス（携帯電話端末の販売を含む。）の契約見込み顧客の紹介を業務委託先に対して業務委託し、これを通じて携帯電話端末等を販売する事業においては、先述のとおり（「第 3・2・(2)・ウ NKS における 3 社グループ商流に係る業務フロー」参照）、通常実施される業務フローが明文化されてはいないが存在しているところ、それを逸脱する I 元社長の指示に従業員は異議なく従っており、逸脱していることについての特段の違和感も有していなかった（「社長案件」であるから、あるいは I 元社長の指示であるから、といった認識をこれらの従業員は有しており、I 元社長の指示が当該業務フローに即しているのかどうかについて深く検証する意識を持たなかった。）。

この逸脱行為によって、後述するとおり、業務プロセスにおける内部牽制機能が無効化されることになっている。加えて、内部牽制機能とは何か、何故必要なのかといった点についての意識についても、組織的に低いと指摘せざるを得ない。

(2) 権限分配

当社においては、取締役会は 3 ヶ月に 1 回の定期的な開催であり、法定の承認行為及び

戦略・リスク面についての検討を主な議題として、業務執行関連については現場に任せている構成となっている。

ここで、業務執行の実態については、代表取締役であったI元社長が主に行っており、業務執行レベルでの相互監視監督機能については、その他の常任役員によって十分になされているとは評価できなかった。

(3) 子会社ガバナンス

先述したとおり、不入の権を有しているかのようなNKSについては、I元社長一人が役員（代表取締役）を務めている会社であった。

この点、当社が規定する「子会社の業務の適正を確保するための体制整備の状況」によると、次の内容が子会社に対する監督措置として定められている（平成29年3月期有価証券報告書第一部第4【提出会社の状況】6【コーポレート・ガバナンスの状況等】(1)【コーポレート・ガバナンスの状況】25頁）。

「当社の子会社の業務の適正を確保するため、子会社の取締役を当社より派遣し、一体的な業務運営を行うとともに、重要な事項については当社取締役会に報告する体制をとっております。また、内部監査部門を持たない子会社に対する業務監査の実施等を行っており、監査の結果は当社の代表取締役に報告されます。」

また、平成29年6月30日付けコーポレート・ガバナンス報告書「IV内部統制システム等に関する事項」、「5. 当社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制」（同報告書6頁）によると、次の内容が報告されている（抜粋）。

「(イ) 当社は、子会社における業務の適正を確保するため、子会社のセグメント別の事業ごとに子会社、それぞれの責任を負う担当取締役又は担当部署及び担当責任者を設置して責任体制を明確化するとともに、取締役、関係部署及び責任者が連携して、子会社における職務執行及び事業状況、リスク事項等に係る情報共有を図り、子会社におけるコンプライアンス・法令遵守体制、リスク管理体制を構築するものとします。」

「(ロ) 当社内部監査部門は、子会社の業務全般に関する監査を実施し、検証及び助言等を行うものとします。」

「(ハ) 当社は、子会社の自主性を尊重しつつ、当社における承認事項及び当社に対する報告事項等を明確にし、その執行状況をモニタリングするものとします。また、セグメント別の事業ごとに設置された担当取締役又は担当部署及び担当責任者を通じて、子会社の事業の状況に関する定期的な報告を受けるとともに、重要事項についての事前協議を行うも

のとします。」

このような子会社に対する監督措置が当社においては規定されているものの、当委員会としては、本件調査（役員及び従業員に対するヒアリング、取締役会議事録の検証等）を通じた所感として以下の点を指摘することとする。

①NKS の唯一の取締役は代表取締役である I 元社長であり、且つ同人が当社の代表取締役も兼ねていること、加えて、先述のとおり I 元社長に対する過度な信頼感等による I 元社長に対する一任的な業務執行が行われていたという実態から、上記規定が想定していたであろう、「子会社の自主性を尊重し、身軽な組織構成によって効率的な業務運営を実現しつつ、適切な監視監督を親会社レベルにおいて及ぼすことによって、全社的に実効性あるガバナンスを実現する」といった観点からの NKS に対する効果的なガバナンスは実現していなかった。

②当社取締役会議事録及び当社現任役員のヒアリング等を通じた検証による限り、当社において NKS の業務執行の状況について十分な報告等が為された形跡はなく、また、上記のとおり I 元社長に任せておけば大丈夫といった認識の下、I 元社長が単独で業務執行を行っている NKS について不正行為のリスクを想定した監督がなされていた形跡は見受けられなかった。なお、当社取締役会は 3 ヶ月に 1 回の開催という開催頻度（定例会）であるところ、当社の規模等に照らし、この点においても、取締役会に期待される役割を發揮する契機がそもそも少なかったものとも考えられる。

③内部監査についても、（後述のとおり）NKS への内部監査については、外部に委託している事業所監査がなされているが、業務リスクを踏まえた上での業務監査がなされていたとは認められず、監査役監査についても、NKS に対して有効になされていたとは認められなかったことから、深度ある内部監査が NKS に対して実施されたと認めるに足りなかった。

要するに、グループの事業の中核を担う会社について、子会社ガバナンスという観点からは脆弱な監督の実態であったと言わざるを得ない。

3 業務レベルの原因分析

続いて、上記 1. において述べた内容について、「業務レベルの原因分析」として以下（1）ないし（3）の点を指摘する。

（1） 3 Lines of Defense の観点による分析

ア 概要

3 Lines of Defense モデルは、本邦では金融機関を中心として浸透しつつある組織ガバナ

ンス概念であり、第1の防衛線は、フロント部門が業務上の各種リスクを認識した上で自らリスク管理を行い、第2の防衛線であるリスク管理部門・コンプライアンス部門が、第1線の管理の支援と第1線による管理の実効性を検証し、さらに、第3の防衛線として内部監査部門が第1・第2の防衛線が有効に機能しているか検証・評価するという考え方とすることができる¹⁹。すなわち、リスクとコントロールを組織内に割り当ててガバナンスを考えるフレームワークであるが、本件調査における原因分析の実施及び評価にあたり有用と判断し、参考とした²⁰。

- 1st line : フロント部署
- 2nd line : リスク管理、コンプライアンス
- 3rd line : 内部監査

イ 本件における検討

(ア) 1st line

フロント部署は、リスク情報をキャッチする部署としてリスク・オーナーであり、日常的なリスク情報は1st lineにおいて感得、共有され、当該lineにおいて不正行為が抑止、予防(Defense=防衛)されることが予定されている。

この点、本件においては、本件不正行為の実行者であるI元社長がトップマネジメントの地位(当社及びNKS双方)にあり且つ、同人が本件におけるフロント部署に該当する「携帯ソリューション事業部」(当社)、「直販営業部」(NKS)及び「モバイルメディア営業部」(NKS)を管轄していたことから、このような事案の特殊性(先述のとおり、Management Override(経営者による内部統制の無視)事案であるとの特殊性)により1st lineが本件不正行為の抑止、予防については必ずしも十分に機能し得なかったことは推認される。

とはいえ、フロント部署が全体として、本件不正行為を抑止、予防する機能を果たすことができなかつたのはなぜかという観点かむしろ重要であると言うべきであり、この観点からは、後述するとおり、本件不正行為では、成果確認報告行為(例えば、紹介顧客に係る携帯電話の利用契約が成立したことについて当該成立実績を確認、報告する行為)と支払承認行為をなす者が同一となる例外的な業務フローとなっていたものの、周囲がそのことに違和感をもたなかつたことによって、係る抑止、予防が為されなかつた、という点が重要である。

例えば、先述のとおり、A社、C社、B社からの「送客数」は、アポシス上、概ね平成

¹⁹ 本文記載の要約については、「平成28事務年度証券モニタリング基本方針」(平成28年10月25日証券取引等監視委員会)脚注6を参照した。

²⁰ 本モデルについては金融庁等における以下のウェブサイトを参照。

<http://www.fsa.go.jp/sesc/kouen/kouenkai/20151023-1.pdf>
<http://www.iiajapan.com/pdf/data/cbok/201510.pdf>

26年4月以降は激減し、ほとんどが、毎月0件で推移するにもかかわらず、帳簿上、これら3社に対する顧客紹介手数料は0件で推移している時期においても計上され、支払われているのであるが、係る支払は、I元社長が、これら3社を通じた成立実績（A社は何台、C社は何台、B社は何台といった形で伝えられる。）を直属の部下（NKS従業員a、及び同氏からさらにNKS従業員b）に対して伝達し、当該伝達を受けた部下によって、I元社長から伝えられた成立実績に基づき支払帳票の起案が為され、当該支払に係る稟議（最終決裁者はI元社長）を経て、支払が為される（稟議後の支払事務はG社に委託されており、同社においては作成済みの支払帳票に基づき、機械的に支払事務が行われるのみであり、改めて当該記載内容の正確性等に係る検証が為されることはない。）。

係るプロセスにおいて、I元社長から上記成立実績の伝達を受けた部下において、A社ら3社において伝達どおりの成立実績があったのかどうかについて再確認が為されることはなかった。すなわち、これらの成立実績がアポンスあるいは携帯管理表上の記載に基づいているかについての再確認は全く為されることはなく、現場部署に対して共有されることもなかった。また、現場部署においても、これら3社は「社長案件」であるという認識を持っており、「社長案件」については指示が出された場合には特に検証を要せずそのまま（指示通りに）処理を行うもの、という意識を有していたことから、積極的に情報を得ようという姿勢が持たれることもなく、結果として、I元社長が作成した実態のない架空の成立実績に基づく資金流出をフロント部署において抑止、予防することができなかった。

以上の経緯を見るに、リスク管理・コンプライアンスの意識について、当社のフロント部署は全体として、係る意識についての自覚が低く、また、フロント部署として組織の防衛線として果たすべき役割についての自覚（つまり、1st lineたるDefenseLineたる役割についての自覚）を欠いていたと評価せざるを得ない。

（イ） 2nd line

次に、2nd lineたる当社のリスク管理・コンプライアンス部門は、管理本部がこれに該当する（なお、NKSについては、先述の組織体制のとおり、これに相当する部署は設置されていない。）。

そこで、本件調査を通じて、係る2nd lineとして期待される役割を管理本部が本件不正行為の発生を防止するという観点から発揮したかという観点から、管理本部長経験者に対するヒアリング、管理本部に属する「リスク管理委員会」（「コンプライアンス違反を含むリスク管理への取組みを横断的に統括する」組織²¹であるとされ、管理本部長がその任に当たることとされている。）の活動状況に対する検証（同委員会委員長経験者に対するヒアリング、議事録の検討）などを実施し、分析した。

この点、2nd lineとしての観点からの、管理本部の活動として、労務関係についての従業

²¹ 平成29年3月期有価証券報告書第一部第4【提出会社の状況】6【コーポレート・ガバナンスの状況等】(1)【コーポレート・ガバナンスの状況】23頁より。

員に対するヒアリング（残業代の確認等）、「リスク管理委員会」の活動として労務関係上の問題や社内的に許容されない方法による契約締結が為されていないかといった問題について同委員会内において協議されていることは確認された。

しかしながら、本件不正行為に関係し得る内容については見受けられなかった。

すなわち、管理本部において、本件不正行為に関連する業務内容について、第1線の管理の支援と第1線による管理の実効性を検証した形跡は全く認められなかった。

したがって、本件不正行為の抑止、予防という観点から、リスク管理・コンプライアンス機能について十分な活動実態があったとは認められず、フレームワーク・オーナーとして1st lineに対するリスク・コンプライアンスの意識浸透や業務支援について、有効に活動していたとは評価することはできない。

そもそも3つの防衛線のモデルは、先述のとおり、内部監査部門が第1・第2の防衛線が有効に機能しているか検証・評価するという考え方であるから、当社の現状が、これに即しているものとは言い難く、見直しの余地があることを指摘する。

（ウ） 3rd line

次に、3rd lineたる内部監査部門の活動状況については、当社における内部監査は、公表資料によると「内部監査室」が設置されているが（前頁脚注21参照）、実際の内部監査業務については外部委託しており、事業所監査についてはG社へ、内部統制評価はJ社へ委託しているとのことであった。

ここで事業所監査とは、情報管理や各種ハラスメントを主たる監査項目として監査しているものであり、取引における必要証憑の具備状況や、契約書や必要書類の整備状況の確認といった業務プロセスの確認は主たる確認対象とはしておらず、2nd lineの活動状況の充分性についての確認を行っているものでもない認められる。また、監査役（監査役会）との間の連携についても確認されなかった。

よって、業務リスクを踏まえた上での業務監査がなされていたとは認められず、監査役監査についても、NKSに対して有効になされていたとは認められなかったことから、深度ある内部監査がNKSに対して実施されたと認めるに足りない。

なお、かように内部監査の実効性が限定的なものであったことの理由として、そもそも、内部監査を所轄する権限者はトップマネジメントI元社長であったことから、本件不正行為を為すにあたり、内部監査機能を積極的に高める意識は低かったであろうことは推認される。

ウ 評価

上記検討の結果、当社におけるディフェンスラインについては、本件不正行為の実行者が経営トップであるというManagement Override（経営者による内部統制の無視）事案であるという要素を加味したとしても、そのリスクとコントロールの水準に照らして、低調

であったと評価せざるを得ない。

本件不正行為の発生を抑止、予防できなかったこと、及び本件不正行為を組織内部の防衛機能を通じて発見することができなかったこと（冒頭記載のとおり、本件不正行為は、税務調査を端緒として発見されたものであり、現にI元社長自身、当委員会のヒアリングに対して、税務調査により質問されるまで、本件不正行為は現に継続中であった（F社関連商流を通じた不正行為は継続していた。）旨供述した。）につき、業務レベルの大きな原因として、組織ガバナンスの力が弱かったことについては、強く指摘しておくこととする。

（２） 支払決裁プロセスにおいて本来想定されている業務フローから逸脱した業務フローが実施されていたこと

次に、本件不正行為による不正な資金流出の発生原因として指摘される業務プロセスとして、支払決裁プロセスにおいて本来想定されている業務フローから逸脱した業務フローが実施されていたことを指摘しておく。

すなわち、先述のとおり、本件不正行為においては、成果確認報告行為をI元社長から関連する従業員へ行い、それに基づいての支払決裁を従業員が起案し、支払の最終承認をI元社長が行うという、内部牽制機能が無効化された、本来想定されている（且つ、現に実施されている）業務フローからは逸脱した業務フローとなっていた。

係る本来想定されているプロセスから逸脱する業務フローにおいて、I元社長から成果確認の伝達を受けた部下において、伝達どおりの成果があったのかについての再確認が為されなかったことの原因は先述のとおりと認められるが、そもそもかようなイレギュラーな業務フローが為されることを予防できない組織体制自体が本件不正行為の発生原因であると指摘されるべきである。

すなわち、上記において「本来想定されているプロセス」等と記載している通常実施されている業務フローについても、内部規程上の明確な根拠に基づくものとは評価できず、あくまで、事実上行われているものと評価せざるを得ないものであった。例えば、アポシスや携帯管理表等は、実務レベルにおいて管理上の必要性から考案されたものであるところ（なお、アポシスの作成に係る考案者はI元社長自身であり、作成者はF社である。）、その存在及び取扱いに係る運用等について社内規程上の根拠を付与されていない。

よって、結局のところ、いかなるフローを経て支払が為されなければならないのか、係るフローを変更する、あるいはこれに依拠しない形で支払を行うためにはいかなる手順を経て実施しなければならないのか、といった点がいずれも曖昧であり、これが、I元社長による独自の支払フローの創出、実施を許容する大きな組織的原因になったものと考えられる。

このような根拠がないために、例えばアポシスや携帯管理表に係る重要な仕様・設定変更が度々為されたにもかかわらず、その時期や変更内容等が事後検証可能な形で保存されておらず、本件調査においても、I元社長による水増し行為がアポシス等の記載と照合して

どの程度不整合であったのかについての完全な検証を行うことが不可能であった。この点は、本件不正行為の発見を事後的に不可能ならしめた大きな要因であると考えられ、直ちに改善することが必要である。

その他に直接的な原因とまでは評価しないが、稟議審査過程における担当部署からの条件が十分にフォローアップされていないこと²²、本来は取引先へ送付すべき支払通知書が送付されていなかったことや、納品事実の証拠としての検収書が発行されている場合とそうではない場合が混在していることといった事実が認められた。

これらの事実についても、少なくとも、本件不正行為の発見を事後的に不可能ならしめた要因の一つとして評価されるべき事実であると考えられることから、改善を要する関連性のある事実として指摘しておくこととする。

(3) 取引決裁プロセスにおいて結論ありきと思われる不十分な決裁が行われていたこと

さらに、本件不正行為による不正な資金流出の発生原因として指摘される業務プロセスとして、支払決裁プロセスに先立つものとして、取引決裁プロセスにおいて結論ありきと思われる不十分な決裁が行われていたことからこの点についても指摘しておく。

例えば、F社との取引において、1年分のインセンティブを「特別インセン」²²としてまとめて支払う際に、契約（ただし、当該「特別インセン」の支払条件は設定されていない。）自体については事後とはなっていないものの、インセンティブ条項の設定（その算定期間及びインセンティブ発生に係る達成要件等のインセンティブ条件）については、算定期間がほぼ経過し、また達成要件等についても、これによればインセンティブが発生し、支払うことになるという結果がほぼ確実にになっている状態で、はじめて稟議決裁を行っているとの事実が確認されている（この点に係る事実経緯の詳細は第3において詳述したことからここでは割愛する。）。²³

この点について、I元社長は、当委員会のヒアリングに対して、I元社長本人の見解として、利益が確定して、どの程度の金額を支払うべきかが確定した段階においてインセンティブを支払うこととした方が合理的である旨反論しているが、そうであれば、そもそも「インセンティブ」たる性格は極めて希薄なものと言わざるを得ず²³、単にF社を通じて自身にキャッシュバックさせる支払いが可能な余剰資金が発生したことを確認した段階で、かよ

²² 3社グループに対する「前月アップキャンペーン」「特別インセンティブキャンペーン」にかかる支払条件に関する稟議については、審査過程において、法務担当から3社に対する条件通知を要求されているところ、「前月アップキャンペーン」「特別インセンティブキャンペーン」の支払条件を記載した当該条件通知書が存在せず、係る条件通知が為されていないものと認められる（「第3・2・(2)・ア・(ア)・b メディア業務提携契約」参照）。

²³ インセンティブとは、一般的に①目標を達成するための刺激、誘因、②企業が販売目標を達成した代理店や、営業ノルマを達成した社員などに支給する報奨金といった意義とされている（<https://www.weblio.jp/sanseido.jsp> から検索）。

うなプロセスを形式的に経たものに過ぎないと言ふべきである（なお、仮に上記 I 元社長の述べるような取扱に合理性がある場合が存在するとしても、結局のところ、これによって F 社に対して支払って当社グループから流出した金銭は I 元社長が取得しているのであり、この事実も加味すれば、本件においては、本文記載の評価が妥当と言ふべきである。）。

また、F 社との Web 開発取引についても、納品検収を条件とせず、契約後すぐに支払うことを前提として、同様に支払いの結論が先にありきと評価すべき決裁がなされている（同じく第 3 において経緯等を述べたことから詳細は割愛する。）。加えて、当該契約の審査過程においては担当部署から条件付きとされているところ、そのフォローアップが十分になされていたとは認められない。²⁴

以上から、当社の取引決裁プロセスについては、有効に機能していたと評価することはできない。

²⁴ 当該契約締結に係る稟議については、審査過程において、情報システム担当からサイトツリー・要件定義書等を要求されているところ、当該資料が存在せず、係る要件定義書等が作成されていないものと認められる。

第6 再発防止措置

以上述べたところを踏まえ、当委員会として、本件不正行為と同様あるいは類似する事案を念頭に、再発防止措置について以下提言する。なお、再発防止措置については、詳細は組織の実態等を踏まえ、当社（当社グループ）により自ら検討されるべきものであることから、当委員会は社外役員を構成員に含むとはいえ、あくまで外部者を中心とした組織であることにも鑑み、基本的な方針、方策といった大枠の提言を行うに留めることとする。

1 経営者及び関係者の排除

Management Override 事案においては、不正行為実行者である経営者の影響力の排除が重要であり、退任することが最大の防止策となるが、引き続き相談役や顧問として残ることは望ましくない。

なお、本報告段階において、I 元社長は当社グループの役員を退任済みであるため、Root Cause に対する改善は図られているものと思料する。

2 統制面についての意識醸成

組織風土の箇所でも触れたとおり、内部牽制機能といった統制についての組織内理解について不十分である。3 Lines of Defense の箇所でも触れているとおり、2nd line の機能の一環として、リスク管理・コンプライアンスを 1st line へ浸透させることが必要である。また、3rd line は、そのような活動が 2nd line でなされていることについて、確認していくことが望まれる。

3 業務執行についての適切な権限分配

代表取締役が業務執行の権限が集中していることは指摘したとおりであるが、取締役会の開催頻度を増やすという点が監督機能の発揮の観点からまず検討されるべきであろう。

もっとも、単に開催頻度を増やすだけ、あるいは取締役会における承認事項を増やすだけといった対応では、機動的な意思決定に支障を来すことともなるうえ、適正な監督機能の発揮の観点からも限界があることに留意が必要であろう。

併せて、経営会議（なお、経営会議についても、現在 3 ヶ月に 1 回という開催頻度とされているがこれについて、適切な権限分配を前提とした開催頻度の増加については取締役会と同様に考えられよう。）や執行役員といった他の主体へも適切な権限分配を図り、重層的な経営執行ガバナンスを実現し、監督の実効性を高めることが一案として考えられる。

4 子会社の整理統合

当社グループには子会社が複数存在しているところ、活動実態把握の容易さの如何を問わず、当社の管理体制リソースと管理の手間を比較考量すると、整理統合していくことは

改善案として有力であろう。

5 子会社に対するモニタリング

子会社の機関設計として、取締役 1 名の機関設計が適切なのか、適切であるならばその上で、親会社の内部監査人や監査役に権限付与し、モニタリングできる体制として実施していくのか、といった方向性の検討が望ましい。

6 内部監査の機能強化

現状の業務プロセスにおける統制機能が薄い状況に鑑み、1st line としての統制強化は当然として、3rd line である内部監査についても、業務リスクを意識したモニタリングを実施していく必要がある。そのためには、現状人員では不足している部分について、将来的には内製化するとしても、当面は外注を利用しながら強化していくことが望まれる。

また、内部監査と監査役、会計監査人が三様監査を実施していく中で連携し、実効性を高めていくことも必要であろう。

なお、過去、A 社、B 社、C 社へ顧客紹介料を支払っている理由の確認を求める監査法人からの照会が為された事実も確認されている（平成 25 年 7 月 30 日付けメール）ところ、上記のとおり三様監査の実施、連携の強化を図ることによって、こういった不正行為の端緒についてより深度ある監査を実施することを可能となるよう検討すべきである。

7 重要な業務プロセスにおけるフローの明確化

第 6 における支払決裁プロセスに係る記述のとおり、本件調査において、当社グループとしての業務フローは、明文化されていないという印象を強く受けた（なお、全ての業務フローについて当委員会として確認したものではないことから本文記載の表現としている。）。

明文化されたフローがないことは、例外的なフローを生みやすくする素地となることから、まずは重要な業務プロセスから、リスクとコントロールを踏まえた、あるべきフローを固めていくべきであると提言する。

8 支払通知書の運用

本件調査において、支払通知書の存在が確認されているところ、その運用については明確に定まっていなかった（先述のとおり、本来は取引先へ送付すべき支払通知書が送付されていなかった事実が認められた。）。仮に、支払通知書について先方へ送付の上、先方了解の証跡が存在するものを証跡として支払依頼書を作成する、という手続きとするならば、本件不正行為の抑止力たりえた可能性がある。

よって、不正リスク対応という観点から、支払通知書の運用について、明確化し有効活用することが望ましいと考える。

9 取引決裁プロセスの運用とフォローアップ

先述した、支払いありきの取引決裁については、取引決裁プロセスの厳格運用により対処可能であると思料する。加えて、各種審査における要求事項については、これらに対応した上でなければ正式に取引開始できないように、フォローアップの仕組みを業務フローにビルトインすることで、不正な取引の抑止力となることが期待される。

第7 結語

本件不正行為を実行したI元社長は、当社グループの業績を拡大させた功労者であったことも一面では事実である。当社グループにとって、営業面と管理面の要であったI元社長がいなくなることは、これまでとは全く別の体制になることを意味しており、今後の方向性及び体制につき、ボードメンバーによる真剣な検討が不可欠である。

本件調査をきっかけとして、不正を実行させない組織づくりが推進されることを強く望むものである。

以 上