

平成 30 年 3 月 22 日

各 位

会 社 名 日本郵船株式会社
代表者名 代表取締役社長 内藤 忠頭
コード番号 9101
上場取引所 東証・名証各第一部
問合せ先 広報グループ長 小磯 潮
(TEL. 03-3284-5151)

中国子会社における不正事案の調査結果に関するお知らせ

当社は、本年 2 月 13 日及び 2 月 14 日に開示しましたとおり、当社の連結子会社であり中国国内で完成車輸送事業を営む NYK Car Carrier (China) 社（中国・上海市）において生じた、現地採用の元幹部らによる業務上横領などの不正な費用支出等の疑義に対し、調査委員会を設置し、外部専門家も起用して調査を進めてまいりました。

本日、同委員会より、調査により判明した不正行為の疑義に関する事実関係と発生原因の分析、内部統制上の問題についての再発防止策の提言等を目的とする調査報告書が当社取締役会に提出されました。調査結果の詳細につきましては、開示用に作成した調査報告書を添付いたしますので、ご参照ください（添付の報告書は、取締役会に提出された調査報告書を基に、個人名等が特定される開示を避けるとともに、中国における今後の手続き等に与える影響を考慮し、作成しております）。

本件による当社連結決算への影響は、過年度を含む決算の修正が計上科目の振替として約 8 億円、また、税務更正により将来生ずると見込まれる法人税等の追徴課税と延滞税・罰金の影響額は約 9 億円であり、影響額が僅少であり重要性が低いことから過年度の当社連結決算と 2018 年度第 3 四半期の連結決算短信の内容に訂正は行わない予定です。これを全額、2018 年 3 月期決算に織り込む予定です。なお、これにより、本年 1 月 31 日に公表しました当期の通期連結業績予想に変更はありません。

また、関東財務局にその提出期限の延長が承認された 2018 年度第 3 四半期報告書は、延長後の提出期限が 3 月 23 日であるところ、本日、提出する予定です。

株主・投資家の皆様をはじめ関係者の皆様には、ご迷惑とご心配をおかけしておりますことを深くお詫び申し上げます。

以上

調 査 報 告 書

【開示用】

2018 年 3 月 22 日

日本郵船株式会社

調査委員会

2018年3月22日

日本郵船株式会社

取締役会 御中

日本郵船株式会社

調査委員会

委員長 内藤 忠顕

委員 吉田 芳之

委員 日暮 豊

委員 阪田 裕一

目次

第1. 調査委員会による調査の概要	1
1. 事案の概要	1
2. 当社連結決算に対する影響と会計処理	1
(1) 本件不正行為として認定された取引の金額	2
(2) 本件不適切な会計処理の内容	2
3. 調査委員会とその目的	3
4. 調査の期間とスケジュール	4
5. 事案の経緯	5
6. 調査方法と対象範囲	5
(1) 前回調査の実施状況	5
(2) 本件不正行為の疑義に関する調査	6
(3) 内部統制上の問題に関する調査	6
(4) 調査の実施内容	6
7. 調査の対象会社の概要	7
(1) NALC の事業概要等	7
(2) NCCC の事業概要等	7
8. 調査委員会による調査と事実認定の前提	8
第2. 関連する調査により判明した事実（類似の事案がないこと）	8
1. NALC に対して実施した調査の結果	8
(1) NALC に対する NCCC と同類の不正リスクの評価	8
(2) NALC に対する調査手続とその結果	8
(3) NALC に対する財務分析の実施とその結果	9
2. NVPC に対して実施した調査の結果	9
(1) NVPC に対する NCCC と同類の不正リスクの評価	9
(2) NVPC に対する調査手続とその結果	10
(3) NVPC に対する財務分析の実施とその結果	10
3. その他の子会社等において類似の事象が存在する可能性の調査とその結果	11
(1) 実施した調査の概要	11
(2) 調査の結果	11
(3) 類似案件の調査に関する結論	12
第3. NCCC における調査により判明した事実とその認定	12
1. 本件不正行為の対象となる期間	12
2. A 氏一派の構成員	12
3. 本件不正行為として認定された事実	12

(1) 複数の取引先に対する不当な支払い	13
(2) 取引先との不当な契約に基づく支払い	13
4. 本件不正行為の原因と内部統制の無効化	13
(1) 不正の動機、正当化	13
(2) 不正の機会	13
(3) NCCC における財務報告に係る内部統制の無効化	14
(4) NALC における財務報告に係る内部統制上の不備	14
5. 本件不適切な会計処理の内容	14
(1) 本件不適切な会計処理の内容と税務更正	14
(2) 罰金等の損金算入	15
(3) 固定資産処分に関する証拠不十分とその損金参入	17
(4) 当社連結決算における会計処理	17
第 4. 当社、NALC 及び NCCC の内部統制の状況	18
1. 当社のコーポレートガバナンスと内部統制	18
(1) コーポレートガバナンスと内部統制システムの体制の概要	18
(2) 内部統制システムの運用又は実施	18
2. NALC 及び NCCC が構築していた内部統制システム	21
(1) NALC が構築していた内部統制システム	21
(2) NCCC が構築していた内部統制システム	23
3. 当社自動車輸送本部と NALC 及び NALC と NCCC との関係	27
(1) 当社自動車輸送本部と NALC との関係	27
(2) NALC と NCCC との関係	27
4. 当社グループにおける内部統制上の問題点	28
(1) NALC 及び NCCC に構築された内部統制システムについて	28
(2) 当社の内部監査システムについて	30
(3) 当社のコンプライアンスシステムについて	30
第 5. 再発防止策（是正措置）	31
1. 公正かつ厳格な社内処分と責任追及	31
2. コンプライアンス意識の醸成	31
3. NALC/NCCC の機関・組織等の改正と本社によるモニタリング	32
(1) NALC/NCCC の機関の再編成	32
(2) NCCC における組織改正と主要な人材の確保	32
(3) 現地経営者の選任プロセスの検討	32
(4) 購買・出納担当者の定期的配置転換	32
(5) 本社による監督とモニタリングの実効性の追求	32
4. NALC/NCCC における業務プロセスの改善と社内ルールの見直し	33

5. 当社グループの内部統制システム運用の強化	33
(1) 管掌部門の監督責任と管理部門の責任の明確化	33
(2) 新たな内部監査活動（経営監査・不正監査）への取り組み	33
(3) 監査の強化	34
(4) 問題発生時の対応策の強化	34
(5) 海外各地域統轄会社によるガバナンスの強化	34

第 1. 調査委員会による調査の概要

1. 事案の概要

本件事案は、当社の連結子会社であり中国国内で完成車輸送事業を営む上海日郵汽車運輸有限公司（英語名 NYK Car Carrier (China) Co., Ltd.、以下「NCCC」という。）（2006年8月7日設立）で総経理・董事長を歴任した A 氏が、2013 年以降、NCCC の複数の幹部職員（以下、原則 A 氏も含め「A 氏一派」という。ただし文脈により A 氏を含まないことがある。）と共同で、複数の取引先（中国法人）等から不当な費用請求を行わせて NCCC に合計約 50.6 百万人民元（調査委員会が見積もった金額。約 8.3 億円）の費用支出をさせ（以下これを「本件不正行為」という。ただし、これらの不正行為は調査委員会により強い疑いをもって認定されたものの、最終的には中国の司法機関の判断による。）、さらに、これらの不正な費用支出の金額等を NCCC の企業所得税（日本の法人税に相当）の申告にあたり不適切に損金に計上し、また、控除すべき増値税（日本の消費税に相当）の過大申告や会計処理の誤謬などによる税務申告の不備により、企業所得税・増値税の追徴課税額と延滞金・罰金を合わせて約 53.4 百万人民元（調査委員会が見積もった金額。約 8.8 億円）の税負担の可能性を生ぜしめたこと（以下これを「本件不適切な会計処理」という。）が疑われているものである。

当社は、本件不正行為につき強い疑いを認識し速やかに本年 2 月 5 日に調査委員会を設置し、関連する調査を進めるとともに、2017 年度第 3 四半期報告書提出に係る会計監査人の有限責任監査法人トーマツ（以下「トーマツ」という。）との協議の過程で、本年度及び過年度に発生した費用に関して、その重要性及び妥当性の確認並びに現地での税務上の影響を含む会計処理の妥当性を検討する必要があるとの判断に至り、本年 2 月 14 日、当該第 3 四半期報告書の提出期限延長を関東財務局に申請し、本年 3 月 23 日まで延長することの承認を受けるとともに、本件不正行為等に関する調査を行った。

2. 当社連結決算に対する影響と会計処理

後述のとおり、連結決算への影響は、本件不適切な会計処理による過年度を含む会計処理の修正と税務更正により将来生ずると見込まれる企業所得税・増値税の追徴課税と延滞税・罰金を見積もったが、影響が僅少であることから、当社過年度の連結決算と 2018 年度第 3 四半期の連結決算短信の内容に訂正は生じない見込みである。また、上記の税務更正により将来生ずると見込まれる影響額の金額は約 53.4 百万元（約 8.8 億円）となり、これを全額、2018 年 3 月期決算に織り込む予定である。

(1) 本件不正行為として認定された取引の金額

NCCC における不正行為として認定された取引の金額とその取引先等は以下のとおり、その総額は約 50.6 百万人民元（約 8.3 億円）であった。

単位：人民元

取引先	年度	取引金額	不正と認定された取引金額
(1) 不当な支払いがあると認定された複数の取引先	2013	11,360,645	6,702,781
	2014	9,431,334	5,564,487
	2015	13,263,031	7,825,188
	2016	12,067,958	8,596,095
	2017	20,757,225	18,716,563
	合計	66,880,193	47,405,114
(2) 不当な契約に基づく支払いがあると認定された取引先	2016	1,800,000	1,800,000
	2017	1,350,000	1,350,000
	合計	3,150,000	3,150,000
(1) + (2) 合計	合計	70,030,193	50,555,114

本件不正行為として認定された事実は、第 3. 「3. 本件不正行為として認定された事実」において後述する以下の項目である。

- ・上表 (1) 複数の取引先に対する不当な支払い
- ・上表 (2) 取引先との不当な契約に基づく支払い

(2) 本件不適切な会計処理の内容

NCCC における本件不適切な会計処理による過年度の NCCC の財務数値に与える影響額は以下のとおりである。税務更正の対象となった取引は、第 3. 「5. 本件不適切な会計処理の内容」において後述する以下の項目であり、それにより将来生ずると見込まれる影響額の総額は、法人税等として約 53.4 百万元（約 8.8 億円）と見積もった。

- ・上表 (1) の複数の取引先に対する不当な支払いとその損金算入
- ・罰金等の損金算入
- ・固定資産処分に関する証拠不十分とその損金参入

【要修正仕訳】

単位：人民元 () は貸方

年度	貸借対照表項目 法人税の計上不足 (未払法人税)	損益計算書項目 計上科目誤り (売上原価・販管費)	損益計算書項目 計上科目誤り (営業外費用)	損益計算書項目 法人税の計上不足 (法人税等)
2013	(14,748,141)	(7,839,195)	7,839,195	14,748,141
2014	(9,164,946)	(4,023,274)	4,023,274	9,164,946
2015	(10,421,393)	(7,366,034)	7,366,034	10,421,393
2016	(11,711,135)	(8,573,857)	8,573,857	11,711,135
2017	(7,407,059)	(20,254,087)	20,254,087	7,407,059
累計額	(53,452,674)	(48,056,447)	48,056,447	53,452,674

3. 調査委員会とその目的

当社は、本年2月5日に調査委員会を設置した。調査委員会は以下の委員により構成され、次の目的のため、中国及び日本で外部専門家も起用し、調査を行った（以下、原則として調査委員会による調査を「調査」という。）。

・調査委員会の構成

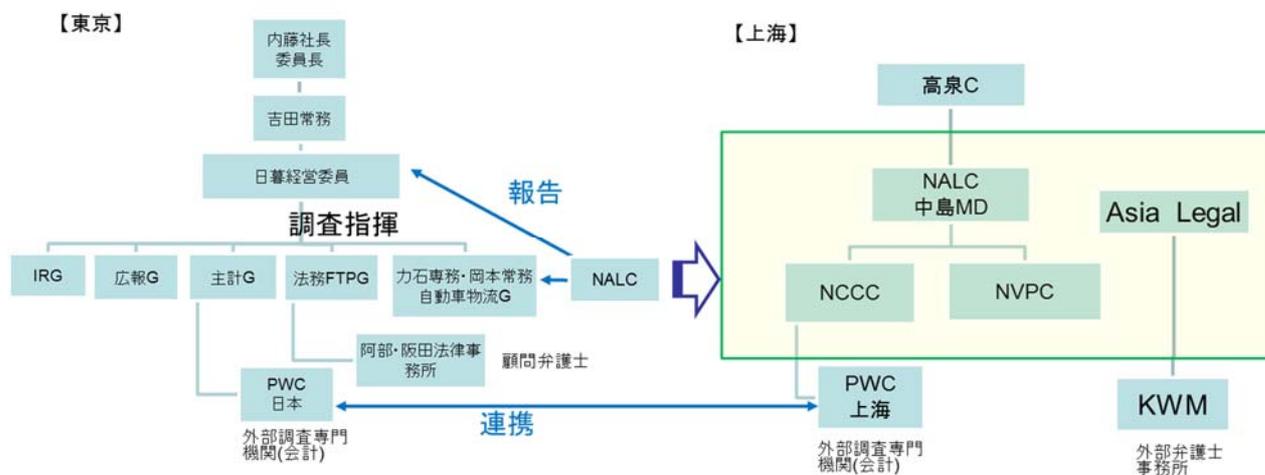
- 委員長 内藤 忠顕 代表取締役社長・社長経営委員
- 委員 吉田 芳之 取締役・常務経営委員 チーフコンプライアンスオフィサー (CCO)
- 委員 日暮 豊 経営委員 チーフコンプライアンスオフィサー代理 (CCO 代理)
- 委員 阪田 裕一 弁護士 (弁護士法人阿部・阪田法律事務所)

・調査委員会の目的

1. 不正行為の疑義に関する事実関係と発生原因の調査・分析と類似案件の調査
2. 内部統制上の問題に関する分析・評価と再発防止策の提言
3. 不正行為の関係者に対する税務告訴・刑事告訴などの証拠収集

・調査フォーメーション

調査委員会と調査に関係する社内組織・外部専門家とのフォーメーションは以下のとおり、外部専門家として、PwC、弁護士法人阿部・阪田法律事務所、KWM を起用した。



- PwC : PwC あらた有限責任監査法人
- PwC 上海 : PwC Business Consulting (Shanghai) Co., Ltd (Risk Assurance)
PwC Consultants (Shenzhen) Limited, Shanghai Branch (Tax)
(以下、PwC と PwC 上海を総称して「PwC」ということがある。)
- KWM : King & Wood Mallesons 金杜律師事務所 (以下「KWM」という。)
- NALC : 中国の自動車物流完全子会社である日郵汽車物流 (中国) 有限公司 (NCCC の親会社。英語名 NYK Automotive Logistics(China) Co., Ltd.、以下「NALC」という。)
- NVPC : 日郵汽車技術服務 (上海) 有限公司 (NALC の子会社。英語名 NYK Vehicle Processing Service (Shanghai) Co., Ltd.、以下「NVPC」という。)

4. 調査の期間とスケジュール

調査の期間とスケジュールは以下のとおりである。

日程	イベント
2月5日	調査委員会の設置
2月7日～9日	関東財務局への説明
2月8日	第1回三者協議会 (当社、トーマツ、PwC (以下同じ))
2月11日	第2回三者協議会
2月13日	東証適時開示① (中国子会社の不正案件)
2月14日	期限延長申請に対する関東財務局による承認
2月14日	東証適時開示② (四半期報告書の提出期限の延長申請と承認)
2月14日	第3回三者協議会
2月19日	第4回三者協議会
3月2日	第5回三者協議会

日程	イベント
3月5日	中間報告 (PwC)
3月9日	第6回三者協議会
3月13日	最終報告 (PwC)
3月16日	阿部・阪田法律事務所による内部統制上の問題等に関する報告
3月22日	調査報告書を当社取締役会に提出
3月22日	東証適時開示③予定 (中国子会社の不正案件の調査報告)
3月22日	四半期レビュー報告書交付予定 (トーマツ)
3月22日	関東財務局に四半期報告書を提出予定、EDINET 登録
3月22日	東証適時開示④予定 (四半期報告書の提出完了)

5. 事案の経緯 (発覚から調査委員会の設置に至るまで)

- ・ 2017年5月5日、NCCCにおいてシステムトラブル発生 (NCCCのシステムのTopページ画像が取引先(2.(1)の表にある(2)の取引先、以下「(2)の取引先」という)のものに置き換わっていたことを検出)。
- ・ 2017年6月10日、匿名内部通報により(2)の取引先にA氏が関与していることが判明。
- ・ 2017年7月17日、NALC本店出向者CEOに対しNCCCの新たなDealer Delivery Systemの研究開発情報をA氏一派による流用の可能性につき内部通報。
- ・ 2017年7月25日、(2)の取引先にNCCCシステムとほぼ同様のシステムが存在することが発覚。A氏一派による流用の疑い。
- ・ 2017年8月4日、NCCC 董事会開催。外部監査の導入 (PwC 起用) につき説明。
- ・ 2017年8月16日、外部監査の検討が本社出向者主導で進められたことを批判する現地採用幹部のメールの本社への展開、同日NALC本店出向者CEOがKWMに説明・相談。
- ・ 2017年11月、A氏一派によるサポタージュ発生。
- ・ 2017年11月22日、PwC上海に税務に関する調査を要請 (以下「前回調査」という)。
- ・ 2017年12月6日、PwC上海フォレンジックチームが調査を開始。
- ・ 本年1月19日、PwC上海及びKWMと税務告訴と刑事告訴の対応を協議。
- ・ 本年1月26日、PwC上海より試算した追徴課税等の可能性に関する経過報告を受領。
- ・ 本年1月29日、1月26日の経過報告の本社への報告。
- ・ 本年2月、税務告訴及び刑事告訴の方針を決定。

6. 調査方法と対象範囲

(1) 前回調査の実施状況

A氏一派のメール等に対するデジタルフォレンジック調査 (PCデータ・メールなどの電磁的記録の証拠保全及び調査・分析) が実施されている。

(2) 本件不正行為の疑義に関する調査

① 調査の対象会社

A 氏が影響を及ぼし得る範囲として、A 氏一派が要職を占める NCCC、A 氏が董事兼総裁でもあった NALC、NALC の子会社で 2015 年の設立当時から退職まで A 氏が董事長を務めていた NVPC の 3 社を認定した。

② NCCC の調査方法

A 氏一派のメール等に対するデジタルフォレンジック調査を実施した。また、関係する役職員に対しインタビューを実施した。

③ NALC の調査方法

NALC は後述のとおり、購買及び支払いに関して A 氏一派から独立したモニタリングを行う管理者が存在すること、不正行為の兆候が識別されていなかったことから、関係する役職員に対しインタビューを実施した。

④ NVPC の調査方法

NVPC は後述のとおり、購買及び支払いに関して A 氏一派から独立したモニタリングを行う管理者が存在すること、前回調査において不正行為の兆候が識別されなかったことから、関係する役職員に対しインタビューを実施した。

⑤ 類似案件調査

上記 3 社以外における類似案件の有無を調査した。実施した調査とその結果については第 2「3. その他の子会社等において類似の事象が存在する可能性の調査とその結果」を参照。

(3) 内部統制上の問題に関する調査

本件不正行為が行われた NCCC に加えて、親会社である NALC と企業集団を成す当社を対象として、その内部統制システム及びその運用等に関し調査を実施した。また、これらに関係する主として自動車物流事業に関与する又はしていた当社の現役・元役職員にインタビューを実施した。

(4) 調査の実施内容

① デジタルフォレンジック調査の概要（電磁的データの保全及び分析の状況）

業務用のメールシステム内に保管されているメールデータ、貸与 PC の保管データ、貸与携帯電話のデータを可能な限り入手した。入手したデータを対象にキーワード解析を行い、抽出されたメール 40,928 通の査閲を行った。

② A 氏一派へのインタビュー

A 氏一派に対しインタビューの依頼をしたが、応じる者はいなかった。そのため、NCCC に残留する A 氏一派と見られる関係者に対するインタビューを行った。

③ 他の役職員へのインタビュー

他の役職員へのインタビューは、類似案件や他の不正関与者の有無を確認すること、及び内部統制システムの整備・運用状況を確認することを目的として実施した。対象者のうち、NALC/NVPCについては、重要な社内決裁を行う役職者及び財務担当者を選定し、インタビューを実施した。

7. 調査の対象会社の概要

(1) NALC の事業概要等

① 設立経緯及び事業内容等

NALC は、2010 年 3 月に中国で自動車物流事業を行っている完全子会社及び中国資本との合弁会社を管理監督することを目的として設立した当社の完全子会社で、2011 年 4 月に営業を開始した。

② 売上及び利益並びに資産額の推移

NALC の売上及び利益並びに資産額の推移は、当社連結決算の数値と比較すると、年により変動はあるものの、売上は 0.4-0.6%程度、総資産は 0.3-0.5%程度、純資産は 0.4-0.8%程度であった。損益（経常損益及び純損益）については、一部例外を除き 1%程度の数値であった。

③ 役員等の推移

董事長、董事及び監事並びに総経理は、A 氏が董事及び総経理に抜擢されたことを除けば、NALC のそれらの役職は本社出向者である役職員で占められていた。

(2) NCCC の事業概要等

① 設立経緯及び事業内容等

NCCC は、2006 年 8 月に設立された普通貨物運輸、倉庫保管等自動車物流、倉庫保管等を目的とする会社であり NALC が顧客から引き受けた運送に関する情報伝達等は、TMS と言われるシステムへの入力を通じて行われ、NALC から NCCC への運送指示、NCCC 社内での具体的な運送及び配車の指示はすべてこのシステムを通じて行われる。このような一元管理のため、委託者である NALC の Inland Transportation Division の A 氏一派のうち複数の幹部は、同時にそれを引き受ける NCCC の同部門の幹部を兼ねていた。

② 売上及び利益並びに資産等の推移

NCCC の 2011 年以降の売上及び利益並びに資産額の推移は、当社連結決算の数値と比較すると、年により変動はあるものの、売上は 0.4-0.5%程度、総資産は 0.1-0.2%程度、純資産は 0.1%未満であった。損益（経常損益及び純損益）については、一部例外を除き 0.1%未満であった。

③ 役員等の推移

董事長は、2014 年までは本社出向者であったものの、A 氏が 2014 年半ばに NALC 総経理に抜擢されて以降、董事も 2017 年 9 月までは本社出向者は 0 又は 1 名にすぎず、また

その者は本務を NALC 副総経理等とする非常勤であった。総経理は当初から A 氏一派と現地採用幹部が継続して登用され、経営は現地採用幹部に委ねられていた。

8. 調査委員会による調査と事実認定の前提

調査委員会による調査は、目的を達成するための一定の合理的な事実認定を得たと判断しているものの、本件不正行為に関わった A 氏一派の協力は得られず、限られたデータに基づいている。また、第 1.「4. 調査の期間とスケジュール」に記載のとおり、時間的制約のもとに行われた調査委員会による調査は、外部専門家による調査も含め、調査結果が完全であることを保証するものではない。

また、本調査報告書と本件調査の結果は、原則として調査の目的のために使用されることのみが予定され、当社以外の第三者に対して責任を負うものではない。

第 2. 関連する調査により判明した事実（類似の事案がないこと）

1. NALC に対して実施した調査の結果

(1) NALC に対する NCCC と同類の不正リスクの評価

- ① NALC は顧客営業を行い、提供する業務のうち輸送関連業務は NCCC、倉庫保管業務・付加価値業務関連は NVPC に委託している。NALC は契約の元請け会社として顧客との契約主体となり、契約額は競争入札にて決定される。NALC はサプライヤーとの関係が非常に薄いため、NALC の事業特性上 NCCC と同様の手口による不正を行うことは困難である。
- ② NCCC の購買取引は、A 氏一派の元幹部らによる承認で実行できた一方で、NALC の購買プロセスには、本社出向者である CEO 又は COO が関与しており、また、支払に係る最終承認は本社出向者が行い、複数の幹部社員による事前承認が必要とされている。そのため、現地採用者のみで支払いを完結させることができない。
- ③ 毎週火曜と金曜に OA システムの承認履歴と発票（日本の領収証に相当）を見ながら、銀行の支払い予定データのチェックを本社出向者が行っていた。
- ④ 銀行振り込みを実行するための権限は USB キーとパスワードによって統制されており、システムへのアクセスは経理担当、ファイナンスマネジャー、CFO などに限定されている。

以上から、NALC において NCCC と同類の不正が発生するリスクは小さいと判断し、以下の調査手続を実施した。

(2) NALC における調査手続とその結果

以下のとおり不正行為に関する検出事項は識別されなかった。

- ① NALC において類似の不適切な会計処理が行われていたことを示す文書等は発見されなかった。
- ② 重要な社内決裁を行う役職者及び財務担当者に対するインタビューを実施した結果、類似の不正の兆候は識別されなかった。

- ③ 2018年2月にNALCの主要ベンダー10社の法定代表人、株主及び董事(Director)を国家企業信用信息公示系統(<http://www.gsxt.gov.cn/corp-query-homepage.html>)で調査したところ、A氏一派と同名の人物はいなかった。
- ④ 2010年7月から2017年12月までの取引からサンプルで抽出した24件について、銀行支払取引のチェックと承認につき確認した結果、2件の不備が検出された。当該不備は、支払申請書等の関連文書が適切に作成保持されていなかったことが原因で発生したものであった。しかし、いずれもNALCが設立されて間もない2010年から2011年の間に生じた取引から識別された不備であり、ファイナンスチームの人員不足又は担当者のミスにより生じた軽微な不備であった。そのため、不正リスクを示唆するものではないと判断した。
- ⑤ 銀行振り込みを実行するためのシステムへのアクセスにつき検証した結果、不備は検出されなかった。

(3) NALCに対する財務分析の実施とその結果

以下のとおり検出事項は識別されなかった。

- ① NCCCの調査で不正支出に利用された取引先との間の取引が識別されたものの、当該取引先との契約は適切に存在していた。
- ② A氏一派に属する個人及び関係性を有する取引先の合計27件を不正行為の疑義のある取引先として識別し、NALCとの間の取引の有無の確認、その取引の年度別取引金額の集計及び取引内容・取引価格の妥当性の検討の結果、検出事項は識別されなかった。
- ③ 分析の結果、滞留している債権債務が存在することは確認されたものの、当該滞留債権債務は、得意先・取引先との取引条件に起因するもの及び得意先・取引先と折衝中であること等を発生事由とするものであり、架空経費の計上に起因するものは検出されなかった。
- ④ 不正行為として認定された項目の手口を考慮し、NALCのビジネスモデルや内部統制の状況等に基づき、勘定科目に影響を与える外注費の着服、架空発注による代金の着服、売上債権の入金の着服及び固定資産売却代金の着服についての不正リスクシナリオを考慮し財務分析を実施した結果、合理的な理由のない外注費の増加及び売上原価の増加、並びに原価率の増加は識別されなかった。

2. NVPCに対して実施した調査の結果

(1) NVPCに対するNCCCと同類の不正リスクの評価

- ① NVPCはNALCと台湾のパートナーとの合弁会社(NALC 75%)として設立され、事業として立体駐車場の運営を行っておりNCCCの行う輸送業とは異なり、通常は下請け業者を使用せず、自社スタッフで業務運営を行っている。CIQ業務(輸入車にかかる品質検査業務)については下請け業者を利用しているため、主要ベンダーについては後述④のとおり調査を行った。
- ② NVPCの総経理はパートナーから派遣されており、旧NCCC幹部の関与可能な範囲が

極めて限定されている。A氏はNVPCの設立当初に董事長として事業デザインに関わったが2016年9月に退職しており、A氏の関与度合は低い。

③ NVPCでは、決裁規定に基づき、金額的重要性に応じて、複数の幹部社員（本社出向者含む）による承認が必要とされている。

④ 第1,2.(1)の表における(1)不当な支払いのあった取引先（以下「(1)の取引先」という。）に対する間接的な支払いがあるが、業務委託契約に基づく合理的なものである。

したがって、事業の特徴、組織構造及び内部統制上、A氏一派がNVPCにおいてNCCCと同様の手口で不正を行うことは困難であると判断し、以下の調査手続を実施した。

(2) NVPC に対する調査手続とその結果

以下のとおり検出事項は識別されなかった。

① NVPCにおいて類似の不適切な会計処理が行われていたことを示す文書等は発見されなかった。

② 重要な社内決裁を行う役職者及び財務担当者に対するインタビューを実施した結果、類似の不正の兆候は識別されなかった。

③ 主要ベンダー10社の法定代表人、株主及び董事（Director）を国家企業信用信息公示系統（<http://www.gsxt.gov.cn/corp-query-homepage.html>）で調査したところ、A氏一派と同名の人物及びNCCCの調査結果から不適切と判断された相手先に対する支払いはなかった。

④ 支払い申請システムにおける承認及び銀行支払取引の承認に係る内部統制テストを2016年1月から2017年12月までの取引からサンプルで抽出した6件について実施した結果、不備は検出されなかった。

(3) NVPC に対する財務分析の実施とその結果

以下のとおり検出事項は識別されなかった。

① NCCCの調査で不正支出に利用された取引先との間の取引が識別されたものの、当該取引先との契約は適切に存在していた。

② A氏一派に属する個人及び関係性を有する取引先の合計27件を不正行為の疑義のある取引先として識別し、NVPCとの間の取引の有無を確認、該当する取引がある場合はその取引の年度別取引金額を集計し、取引内容・取引価格の妥当性の検討を行ったが、その結果、検出事項は識別されなかった。

③ 滞留債権債務が存在することは確認されたものの、当該滞留債権債務は、得意先・取引先との取引条件に起因するもの及び得意先・取引先と折衝中であること等を発生事由とするものであり、架空経費の計上に起因するものは検出されなかった。

④ 不正行為として認定された項目の手口を考慮し、NVPCのビジネスモデルや内部統制の状況等に基づき、勘定科目に影響を与える外注費の着服及び架空発注による代金の着服の不正リスクシナリオを考慮し財務分析を実施した結果、合理的な理由のない外注費の増

加、売上原価の増加、原価率の増加及び架空の固定資産除却は検出されなかった。また、上記滞留債権債務の確認の結果、合理的な理由のない滞留債権債務は検出されなかった。

3. その他の子会社等において類似の事象が存在する可能性の調査とその結果

(1) 実施した調査の概要

- ① すべての関係会社を対象として、地域統轄内部監査人又は管掌グループに対するアンケート調査及び本社内部監査室による過去の内部監査の実施状況の再点検を実施した。
- ② 国内及び海外関係会社の 2015 年度から 2017 年度の J-SOX における全社的な内部統制及び決算財務報告プロセスに係る内部統制の評価結果を再確認し、NCCC 事案に類似する不備が認識されていないことを検証した。
- ③ 法務・フェアトレード推進グループにより、過去 5 年間に開催されたコンプライアンス委員会にて再検討されたコンプライアンス事案資料を検討し、現地経営者による横領又は利益相反取引など、NCCC と類似する案件の有無を調査した。
- ④ 当社グループの独占禁止法と贈収賄等のコンプライアンスに係る研修制度の整備運用状況を検証し、行動基準の宣誓書の入手状況を検証した。
- ⑤ NCCC/NALC/NVPC の適切と認められる役職員に対して、類似案件の可能性を含む質問を実施した。

(2) 調査の結果

① 本社内部監査室は、現地経営者の近親者が経営する会社に不当に支払いを行っていた事案の原因は、当該近親者が経営する会社との利益相反取引に対する適切な承認プロセスが機能しなかったことによるものと分析した。そのため、管掌/海外内部監査人に対する本社内部監査室の質問は、「会社として承認していない利益相反取引の有無」のリスクのある会社の有無を確認し、加えて業務上の横領等の不正の有無や、本社出向者がいない等の状況で適切な承認プロセスが機能していない可能性のある会社の有無を確認した。

また、管掌/海外内部監査人が管轄する全連結子会社と持分法適用会社を検討対象としており、質問票の入手状況の網羅性は総括表で管理し、全件回収した。内部監査室は NCCC 事案を考慮し、過去の監査結果から、横領や利益相反の可能性及び内部通報に関連する指摘事項が 2017 年 12 月時点で改善確認ができていない会社があるかを再点検した。

その結果、内部監査室が認識したリスクのある会社については、地域統括内部監査又は管掌グループにより追加評価が行われ、リスクの有無に関する評価が行われた。この結果から最終的にリスクが残る会社は識別されなかった。

② 国内及び海外関係会社について、2015 年度から 2017 年度の J-SOX における全社的な内部統制及び決算財務報告プロセスに係る内部統制の評価結果を再確認した結果、NCCC 事案に類似する不備が認識されていないことを確かめた。

③ 過去 5 年分のコンプライアンス委員会にて検討されるコンプライアンス事案から、

NCCC と類似案件として、現地経営者が承認されていない利益相反取引を通じて行った業務上の横領等の不正の有無を検討した結果、該当する事案は識別されなかった。なお、過去に認識された横領事案は、現地経営者によるものではなく、マネージャークラスによるものであり多額の横領ではなかった。また、検討の結果認識された、会社に承認されていない利益相反取引事案は、横領等の不正を伴うものではなかった。

④ 当社グループでは、定期的に各地域において独禁法と贈収賄等のコンプライアンスに係る研修制度を開催しており、グループ全体で 78%の従業員が当該研修を受講していること、また、行動基準の宣誓書は対象者から 99%回収していることを確かめた。コンプライアンス研修の受講率については、地域によって受講率の差があり、特にアジアの研修受講率 71%と高い水準とは言えないが、行動基準の宣誓書は対象者から 99%回収していること、地域統括内部監査人及び管掌部門へのヒアリングの結果、リスクが高いと評価される関係会社は認識されておらず、類似の不正が強く疑われる状況は識別されなかった。

⑤ NCCC/NALC/NVPC の役職員に対する質問の結果、類似案件は識別されなかった。

(3) 類似案件の調査に関する結論

NCCC において役職員に関するインタビューを実施した結果、追加的な不正の兆候は識別されなかったこと、及び 2017 年 5 月以降に本件不正行為に関する内部通報が行われ内部通報制度が適切に機能していたと判断されることから、NCCC における追加的な不正の存在は識別されなかった。NALC/NVPC を含む他のグループ会社においては、上記調査の結果から、類似の不正が強く疑われる状況は識別されなかった。

第 3. NCCC における調査により判明した事実とその認定

1. 本件不正行為の対象となる期間

2006 年から 2017 年 11 月までの財務データを査閲したところ、2006 年以降は今回検出された本件不正行為において支払先となったベンダーへの支払いは存在していたが、調査の結果、具体的な証憑類の偽造等による不正の事実が確認された取引は 2014 年 1 月以降である。また、中国の税務専門家の見解によると税務更正の対象となる会計期間が 2013 年以降であるため、2013 年 1 月以降の取引を対象とした。

2. A 氏一派の構成員

本件不正行為は NCCC の幹部職員であった A 氏一派によって行われたと認定される。いずれも財務又は購買に関する権限を有していた。

3. 本件不正行為として認定された事実

本件不正行為として強い疑いをもって認定された事実は以下のとおりである。

ただし、これらの行為の具体的な内容については、中国における刑事告訴の手続き等に影

響を与える懸念があるため、開示は控えることとする。

(1) 複数の取引先に対する不当な支払い

NCCC から複数の取引先に、合計約 47.4 百万元（約 7.8 億円）となる、取引の実態を伴わないと認定される不当な支払いを行った。

(2) 取引先との不当な契約に基づく支払い

不要かつ過大な内容の契約を締結し、合計約 3.2 百万人民元（約 0.5 億円）を NCCC から支払った。

4. 本件不正行為の原因と内部統制の無効化

(1) 不正の動機、正当化

前述のとおり、本調査において A 氏本人を含む A 氏一派へのインタビューができなかったことから、動機については推測するより他ないが、在職時代に接点のあった役職員等による考察などをまとめると、以下のとおりである。

① NCCC の売上高は全額 NALC からの業務委託料であり操作の余地がなく、不正支出は損益計算書において費用として計上されているため、業績を過度によく見せようとする粉飾的意図はないと考えられる。

② A 氏は当社グループにおいて期待される海外スタッフの一人であったとのことである。A 氏は NCCC の事業拡大に大きく貢献した強烈な自負と本社からの評価があった。しかし、当社の現地法人社長のままであることに対する不満があった可能性が推定される。

③ A 氏は自身での新たな事業機会・展開を追求したい気持ちがあったものと思われる。実際にすでに新会社を興している。

④ A 氏は NCCC 在籍中の 2015 年 11 月にシステム開発・メンテナンスを営む会社を設立しており、この会社は NCCC の使用するシステムと同様のものを使用していると思われる。

(2) 不正の機会

① NCCC は 2006 年に設立され、その後 2011 年に設立された NALC の 100% 子会社となった。孫会社となり本社からの直接の統制が希薄であった。また、NCCC は輸送の現場業務のため中国語のみのやり取りが多く、細部まで本社出向者の目を届かせることが難しい状況であった。

② NCCC は A 氏一派から独立したモニタリングを行う管理者が常駐せず、NALC からは車で 1 時間離れた距離に所在し、日常の管理が十分でなかった要因の一つと考えられる。

③ 連結子会社であるため、貸借対照表・損益計算書・キャッシュ・フロー予算等の財務諸表を当社の自動車物流グループでも定期的にレビューしていたが、全体的な財務数値に異常を感じるほどではなく、また資金繰りも目立って悪化しておらず追加融資や増資等も不要な状況であったため、ここで不正な支出を発見することは困難であった。

④ NYK Group East Asia（以下「NGEA」という。）内部監査部門により、直近で2015年3月に内部監査が実施されている。内部監査では、主に下記の指摘がなされていた。

- ・従業員から利益相反取引に関する年次の宣誓が行われていないこと
- ・贈収賄防止に関する新契約テンプレートの主要ベンダーとの契約での適用がないこと
- ・保険会社に対する未収入金が2015年1月末時点で'Other Account Receivables'に28.7百万人民元計上され、そのうち16.1百万人民元が1年以上滞留していること
- ・従業員が退職する際の人事部による退職面談が正式に規定されておらず、退職理由に関する十分なフィードバックが得られていないこと
- ・主要システムのパスワードの複雑性と定期変更の統制が存在しないこと

⑤ A氏はNALC/NCCCのマネジメントを歴任するなかでA氏一派を要職に就かせ、自分の思い通りになるような組織を構築した。

(3) NCCCにおける財務報告に係る内部統制の無効化（マネジメント・オーバーライド）

NCCCの本業は輸送の現場業務であるため、中国語のみのやり取りが多く、また地理的にも離れていたために、独立したモニタリング・管理が不十分ななかでA氏一派が要職を占めていた。財務報告に係る内部統制の整備はされていたが、現地採用の経営陣が適切に運用を行わなかった。A氏はNALC/NCCCのマネジメントを歴任するなか自分の思い通りになるような組織を構築してきた。このような状況下で、NCCCの総経理であるA氏が内部統制を無効化した。

(4) NALCにおける財務報告に係る内部統制上の不備

NALCは、NCCCの親会社としてガバナンス機能を発揮しNCCCの内部統制の有効性を検証する責任がある。そのため、NCCCの業務において、特に金額的に重要な取引やリスクの高い業務領域についてはNALCマネジメントによる追加的な承認やモニタリング機能の発揮による牽制が必要と考える。しかし、NCCCは輸送の現場業務であるため、中国語のみのやり取りが多く、また地理的にも離れており、細部までNALCによるNCCCから独立したモニタリング・管理が機能しない状況にあった。それにより実態としてNCCC幹部のみによる経営が行われたため、本事案が発生したと考える。本事案を通して、NCCCでは、ベンダー選定など不正リスクが高いと判断される業務に係る仕入先マスタへの登録・承認などについてNCCCから独立したモニタリングを行うべき管理者による承認と牽制による内部統制が運用されるべきであったと思われる。

5. 本件不適切な会計処理の内容

(1) 本件不適切な会計処理の内容と税務更正

本件不適切な会計処理による過年度のNCCCの財務数値に与える影響額は以下の仕訳表のとおり、また、これに伴う税務更正により将来生ずると見込まれる影響額の総額は、中国

の税務専門家にしたがって合理的な内容であることの見解を得て、法人税等 53.4 百万人民元（約 8.8 億円）と見積もった。また、A 氏一派により流用されたと思われる資金は回収が極めて困難であると認識される。したがって、この金額について、営業費用から営業外費用へ振り替える必要があることと、税務上損金とならない過年度損金算入費用をもとに、追加納付すべき税金と延滞税・罰金の金額を中国の税務専門家のアドバイスに基づき見積もった。税務更正の対象とする取引は、第 3.「3. 本件不正行為として認定された事実」で挙げられたもののうち、

・前述 3. (1) 複数の取引先に対する不当な支払いとその損金算入

に、(2)、(3)に後述する

・罰金等の損金算入

・固定資産処分に関する証拠不十分とその損金算入 の 2 件を加えた 4 件である。

【要修正仕訳】

単位：人民元 () は貸方

年度	貸借対照表項目 法人税の計上不足 (未払法人税)	損益計算書項目 計上科目誤り (売上原価・販管費)	損益計算書項目 計上科目誤り (営業外費用)	損益計算書項目 法人税の計上不足 (法人税等)
2013	(14,748,141)	(7,839,195)	7,839,195	14,748,141
2014	(9,164,946)	(4,023,274)	4,023,274	9,164,946
2015	(10,421,393)	(7,366,034)	7,366,034	10,421,393
2016	(11,711,135)	(8,573,857)	8,573,857	11,711,135
2017	(7,407,059)	(20,254,087)	20,254,087	7,407,059
累計額	(53,452,674)	(48,056,447)	48,056,447	53,452,674

(2) 罰金等の損金算入

中国の税務専門家は、2013 年から 2017 年にかけて NCCC が約 43.9 百万人民元（約 7.2 億円）の罰金等を損金に計上しており、損金算入を否認され追加の税金を納付する可能性があることを指摘した。中国の税法上、損金不算入とされている項目であるため税務当局に算入を否認される可能性が高いと判断し、税務更正の対象とした。その金額は、追徴金と延滞金・罰金を合わせて 27.2 百万人民元（約 4.5 億円）と見積もった。

また、税務当局に会計関連資料が押収されている制約があるなか、可能なかぎり当該費用の内容を調査したが、罰金等が計上されている会計費目「特殊勘定(a)」の摘要欄からはそ

の用途を把握できなかった。そこで、新旧稟議システムデータと会計システムデータを照合した結果、「帯路費（道案内費）」という名称の費用が個人に支払われており、その用途は、各地で発生する罰金及び罰金を避けるものと推定された。さらに、トラックのルート管理とコスト情報を入力するシステムである VLMS データから過去5年分の会社の支払った罰金のデータ(b)を抽出し、また、そのうちこの協調費に相当すると思われる「案内人」・「案内」という費目(c)に該当する金額の推移を以下のとおり算定した。

単位は人民元

年	(a) 特殊勘定	(b) 罰金	(c) 協調費*1	(d)=(c)/(b) (割合)		(e)= (a)*(d) 推定値
2008年	4,201,038	-	2,142,685	51.0%	*2	2,142,685
2009年	4,585,099	-	2,338,570	51.0%	*2	2,338,570
2010年	5,074,751	-	2,588,310	51.0%	*2	2,588,310
2011年	7,357,257	-	3,752,473	51.0%	*2	3,752,473
2012年	10,323,967	-	5,265,605	51.0%	*2	5,265,605
2013年	13,082,961	12,265,303	4,987,950	40.7%		5,320,468
2014年	9,778,025	9,485,072	5,235,146	55.2%		5,396,837
2015年	9,531,398	9,374,570	4,977,425	53.1%		5,060,693
2016年	8,605,309	8,007,521	4,891,940	61.1%		5,257,140
2017年	2,947,773	3,137,137	1,466,600	46.7%		1,378,073
総計	75,487,578	42,269,603	21,559,061	51.0%		38,500,854

Note

*1 VLMS データから黄牛（案内人）、帯路（案内）のワードで抽出。

*2 VLMS データが取得できなかったため、2013年～2017年の加重平均割合を利用。

・KWM の見解によれば、この金銭の支払いが警察と公務員への贈賄と認定された場合には、NCCC は中国刑法により罰金が課され、時効は10年であるため2008年以降の当該行為が対象となるリスクがあるとのことである。

・したがって上記のとおり2008年～2017年までを対象とし、「特殊勘定(a)」の合計約75.5百万人民元（約12.4億円）のうち、合計約38.5百万人民元（約6.3億円）が「協調費(c)」として支払われた金銭と推定した。

・国際会計基準（International Accounting Standards : IAS）37号14項では、引当金の認識要件として、(a)企業が過去の事象の結果として現在の債務（法的又は推定的）を有していること、(b)当該債務を決済するために経済的便益を有する資源が流出する可能性が高いこと、(c)債務額を信頼しうる方法で見積もることができること、のすべてが要求されるところ、本件は、法的又は推定的債務が存在していると言えだけの事実が認定できないことな

どにより、引当金の認識は行わないこととした。また、本件が立件される可能性が相当程度低いと考えられることから、偶発負債としての開示も必要ないと判断した。

(3) 固定資産処分に関する証拠不十分とその損金参入

中国の税務専門家は、2016年度において、NCCCの顧客の完成車保管用仮設テントの除却時にNCCCにより税務上必要な登記が行われていなかったことを検出した。中国の税法上、損金算入要件とされる事前届け出がなく税務当局に算入を否認される可能性が高いため、追徴金と延滞金・罰金を合わせて1.6百万人民元（約0.3億円）と見積もった。

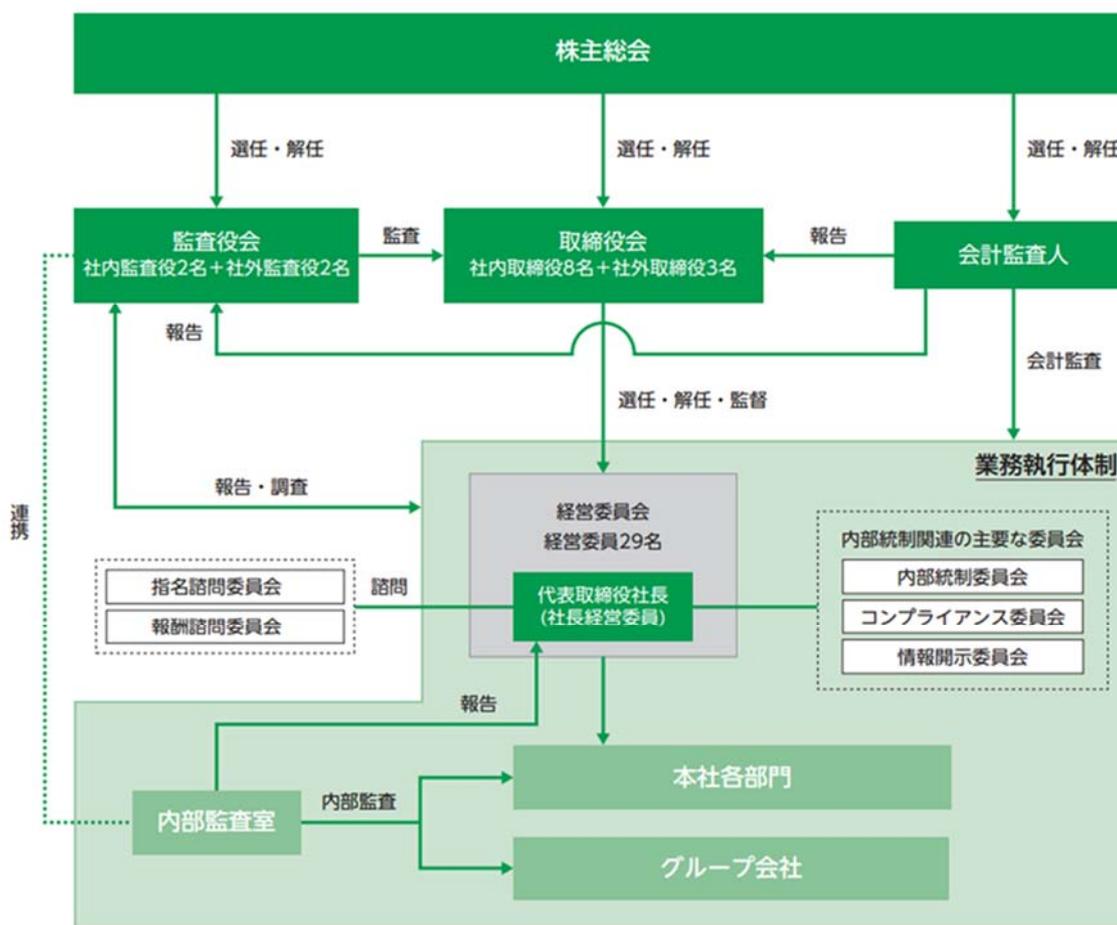
(4) 当社連結決算における会計処理

連結決算への影響は、本件不適切な会計処理による過年度を含む会計処理の修正と税務更正により将来生ずると見込まれる法人税等の影響額について生ずるが、影響が僅少であることから、当社過年度の連結決算及び第3四半期の連結決算短信の内容につき訂正は生じない見込みである。また、上記の税務更正により将来生ずると見込まれる企業所得税・増値税の追徴課税と延滞税・罰金の総額は、約53.4百万元（約8.8億円）と見積もった。これを全額、2018年3月期決算に織り込む予定である。

第4. 当社、NALC 及び NCCC の内部統制の状況

1. 当社のコーポレートガバナンスと内部統制

(1) コーポレートガバナンスと内部統制システムの体制の概要（以下図の人数は 2017 年 6 月定時株主総会終結時点のもの）



内部統制システムの体制については、2006 年 5 月 10 日開催の当社取締役会において決議をして以降、毎年取締役会で決議しており、招集通知の事業報告（当社ウェブページ）においても開示している。

(2) 内部統制システムの運用又は実施

① 内部統制委員会と重要リスク管理

重要リスク選定会議は次の手順で実施されていた。

・各事業本部レベルで重要リスク選定会議を開催し（以下、「各本部重要リスク選定会議」という。）、そこで前年度の全社レベルでの重要リスク選定会議（以下、各本部重要リスク選定会議と区別するために「全社重要リスク選定会議」という。）で選定された当年度の最重要リスクの管理状況を評価し、さらに内部監査室（2017 年 4 月以降は法務・フェアトレー

ド推進グループ。以下本項（③）において同じとする。）が整理・準備したリスク項目について各事業本部でそれぞれ評価を行い、当該事業本部における次年度の重要リスクを選定する。

・全社重要リスク選定会議で、各本部重要リスク選定会議で実施された当年度の最重要リスクの管理状況にかかる評価を再評価し、また、各事業本部が示した事業本部ごとの次年度重要リスクを統合して、その中から全社的な重要リスク及び最重要リスクを選定する。

各事業本部がリスク評価する際の前提となるリスク項目は、その基礎を内部監査室が作成した上で、各事業本部において追加すべき項目があれば適宜追加する方法で一覧化されていた。各事業本部は、各本部重要リスク選定会議において、その時点までに当該事業本部において実際に経験した具体的事象等をもとに、各リスク項目について、それが現実化したときの影響度とその現実化可能性（頻度）をそれぞれ4段階に分け（影響度についてA（倒産）、B（赤字）、C（減益）、D（軽微）、現実化可能性（頻度）についてa（毎年）、b（1~5年に1回）、c（5~10年に1回）、d（10年以上に1回）、16段階（Aa~Dd）でランク付けをして評価していた。このように毎年重要リスク選定会議が開催された事実並びにそこで選定された最重要リスクの内容及び重要リスクと評価された項目の数等は、当年度の内部統制活動の実施状況の一つとして、毎年の内部統制委員会に報告されていた。

以上のとおり、重要リスク選定会議においては、各事業本部が細目にわたって詳細なリスク評価を実施したうえでその結果を報告していたが、自動車輸送本部から本件不正行為に関する事実又はそれを窺わせる事実が報告されることはなく、内部統制委員会においても本件不正行為に関する事実又はそれを窺わせる事実が報告されることはなかった。

② 内部監査関連の運用

・NCCCに係る内部監査

NCCCに対する内部監査は、2007年9月、2009年12月、2013年3月及び2015年3月に行われている。以下、直近の2015年3月の内部監査について概観する。

2015年のNCCCに対する往査は、3月17日から20日にかけて2名の監査人により行われた。監査人は、海外グループ会社実施要領に従い、事前に詳細な往査スケジュールを立案している。監査人は、過年度の内部監査の結果や過去に発生した問題等を総合的に考慮したうえで、重点的に監査すべき事項を決定するが、当該内部監査における監査人は、そのような観点から、重点的に監査する事項を当該往査スケジュールで明らかにしている。事前にハイリスクとされたものは全部で14項目あり、例えば、“Corporate Governance”に関しては、“Communication / Enforcement of Company Policies”、“Communication of Anti-Bribery Policy”及び“Prevention Control of Conflict of Interest”が、“Finance & Accounting”に関しては、“Management on Other Receivable”などが、“Purchase Cycle”に関しては、“Supplier Selection; cost analysis; service quality review; contract management”がハイリスクとされていた。また、往査の前には、経営者及び部門長に対して質問状を送付し、その回答を得ていた。さらに、海外グループ会社実施要領にしたがって、事前に会社の規程等の送付を依頼

し、それらを入手している。実際の往査においては、総経理・副総経理はじめ、各部署の従業員に対してインタビューを行い、資料の確認等が行われた。

往査後、監査人は監査報告書を作成し、それらは、日本語の要約文とともに、管掌取締役等の承認を経て、最終的に取締役（CCO）により決裁された。当該監査報告書には概要以下のとおりの記載があった。

(a) Corporate Governance and Compliance（リスク「中」）

- ・公務員及び準公務員への対応に係る規程がない。
- ・従業員からの利益相反関係の開示に係る毎年の宣誓書がない。

(b) Contract Management（リスク「低」）

- ・Key vender との契約書に Anti-Bribery clause が挿入されていないものがある。

(c) Sales and Accounts Receivable

- ・特になし。

(d) Purchasing、 Disbursements & Accounts Payable

- ・特になし。

(e) Operation（リスク「中」）

- ・commerce car の鍵についての検査記録が存在しない等

(f) Accounting & Finance（リスク「高」）

- ・保険会社に対する未収金債権が RMB28.7 Million 存在する。

(g) Human & Resources & General Affairs（リスク「中」）

- ・従業員の退職時の面談が定式化されていない。

(h) Information Technology and Contingency Management（リスク「高」）

- ・重要な会社のシステムのパスワードの定期的な変更がされていない等

(a)の第2項の宣誓書については、内部監査室は2015年8月A氏一派の元幹部より同宣誓書を取得したとの報告を受け、Regional Administration Office（以下「RAO」という）も2016年8月International Audit Follow-Up CommitteeでA氏の代理人であるNALC 董事兼副総経理より当該指摘については履行した趣旨の報告を受けた。2007年9月、2009年12月、2013年3月においても、内部監査報告書が提出されており、その中にはいくつかの指摘があるものの、当該報告自体に明白な不備や不足は見当たらなかった。

・NALCに係る内部監査

NALC に対する内部監査は、2012年3月、2015年3月、2017年7月に行われている。これらの内部監査においても、いくつかの指摘がある場合があるものの、当該報告自体に明白な不備や不足は見当たらなかった。また、2013年5月には、前回監査において対応が必要とされた事項について対応がなされているかを確認するためのフォローアップ監査がなされている（但し、メールによる）。

③ コンプライアンス事案に関する運用

当社においては、内部通報等に関する規則等に基づいて、海外子会社に関するコンプライ

アンス事案が E メール等の方法で本社管掌部門に連絡され得る体制が整っており、実際に管掌部門から法務・フェアトレード推進グループコンプライアンスチームには日々、国内・海外子会社におけるコンプライアンス事案に関する報告が届いている。然るべく CCO に報告され、必要に応じて事実調査と是正措置が講じられ、コンプライアンス委員会に報告されている。しかし、本件不正行為については 2017 年 5 月に本件発覚の端緒となった NCCC 配車システムトップページのリンク改竄が発見されるまで、自動車物流グループ又は法務・フェアトレード推進グループのいずれに対しても内部通報はなく、本件について知ることはできなかった。

2. NALC 及び NCCC が構築していた内部統制システム

(1) NALC が構築していた内部統制システム

① 機関構成及びその実態

・ 董事会

董事会は、当初は年 2 回、2013 年からは概ね年 1 回開催された。そこでは、董事会の権限である総経理の選任等に加えて、中国の会社法（以下「公司法」という）上は株主権限に属する会社の経営方針及び投資計画の決定、董事及び監事の選任並びに予算及び決算の承認が決議されていた。これら董事会には、株主たる自動車輸送本部担当役員及び自動車物流グループ長等も董事として決議に参加し、同グループのグループ長代理以下の担当者もオブザーバーとして参加していた。

・ 監事等

NALC においては定款上、監事会はなく監事 1 名がおかれている（30 条）。監事は公司法上、会社の会計を監査し、董事及び（総）経理等の業務執行を監督すべき義務を負う。NALC は、2014 年までは地元の会計事務所の、2015 年以降は Deloitte の会計監査を受け、NALC 監事はその結果につき報告を受けていた。

② NALC が構築していた内部統制システム

NALC においては、2011 年 4 月の業務開始後、以下のとおり組織体制や各種規程等が順次整備された。設立当初から事業部門と経理・出納部門とは分離され、各部による業務執行については、2012 年 4 月以降、授權基準（各職位の職務権限及び決裁権限に係る規程）を整備し、業務の内容及び関係する金額に応じて、当該業務の担当部の、課長、部長代理、部長、副総経理、総経理、董事長、董事会、最終的には本社の承認を得るべき事項又は報告すべき事項を詳細に明定していた。現在のその初版は 2012 年 10 月には制定され、後述の Employee Handbook（「员工手册」）に明記し役職員に周知していた。そして当該基準による意思決定は、Office Anywhere（OA システム）と言われるシステムを用いて、申請、稟議、決裁が行われるべきものとしている。

NALC においては、2011 年の設立以降、副総経理 A 氏が SOP 経営（Standard Operation Procedure による経営）を標榜し、同人及びその部下である総合管理部長兼監事が主導し、

会社運営を適正に行うための各種規程類を順次整備し、改訂してきた。役職員の職務執行が法令定款に適合することを確保するための体制としての財務・会計関係の規定は以下のとおりである。

・売掛金及び買掛金管理

➤ Accounts Receivable Management Policy 应收账款管理制度

➤ Accrual Management Rules 预估管理流程

➤ Accounts Payable Management Policy 应付账款管理制度

・発票管理

➤ Invoice Management Rule 发票管理制度

➤ Rule for Invoice Making Out Procedure 业务开票流程制度

➤ Regulation for Limitation of Invalid Freight Invoice 公路运输发票月作废限额的税务规定

・会計処理及び税務

➤ Summary Table of Accounting Items 会计科目汇总表

➤ Management System for Accounting Statement 会计报表管理制度

➤ Monthly Financial Closing Procedure 月末账务处理流程

➤ Management System for Corporation Tax 公司税务管理制度

➤ Accounting Files Management Rules 会计档案管理制度

・財務管理一般

➤ Financial Management System Management Policy 财务管理信息系统管理办法

➤ Cash Advance Management Rules 暂借款管理细则

➤ Bill and Financial Seal Management System 票据与财务印章管理制度

➤ Company Credit Card Management 公司信用卡使用制度

また、2013年迄には、员工手册（Employee Handbook）が作成され役職員に配布されている。ここには、前記の付議基準のほか、従業員の行為規範（Code of Conduct）又は服務規律に関する規定等が収録されている。加えて、2012年4月から導入された内部通報制度（Whistle Blower Guideline）についても具体的に規定されている。なお、これら規程類の整備は、少なくともその途中からは、ISO9001（会社その他の組織がその提供する商品やサービス等についての品質マネジメントシステム(QMS: Quality Management System)を確立して文書化し、実施し、且つ当該システムの有効性を継続的に改善することに関する国際規格）の認証取得のための活動の一環として行われたものと思われる。これら規程類は、規程それ自体のみならず、各種の業務フローチャート、標準作業工程書及び各種記録の標準書式等と併せて管理されており、その数は400を超えるものである。

③ 内部統制システムの運用状況

証拠上規程に象徴される②の内部統制システムが適切に運用されていなかったということとはできない。不正な着服を防止するために必要な出納のシステムについては、決裁権者が

付議基準に従った意思決定（支払うべき旨の決定）を、Office Anywhere と称する稟議のシステムによって決裁した後、当該支払に係る業務部門から総合管理部の経理担当者に対して、OA システムの写しとともに関係する証憑（発票を含む。）が提出され、経理担当者がこれを確認して、銀行とのインターネットバンキングの出納システムに入力する。しかしそれだけでは支払は行われず、当該内容を、上司である CFO が確認承認して（さらに金額によっては総経理が確認して）初めて支払が現実に行われる。当該手続が NALC において歪められた形跡は見当らなかった。

(2) NCCC が構築していた内部統制システム

① 機関構成及びその実態

・ 董事会

NCCC においては、董事会は、2008 年から 2012 年までは概ね年 1 回（2010 年のみ 3 月と 5 月の 2 回）開催された。そこでは、NALC と同じく当初は、董事会の権限である総経理の選任等に加えて、公司法上は株主権限に属する会社の経営計画の決定、董事及び監事の選任、予算及び決算の承認が決議された。但し、2011 年については、NCCC 株式の NLC から NALC への譲渡の承認にかかる決議だけがなされていた。NCCC 董事長の交代及び監事の交代については、株主による決定はおろか董事会決議がなされたと認めることができないケースもあり、その後は、2013 年については開催の記録がないが、2014 年以後は年 1 回開催されていたようである。

・ 監事等

監事については、NCCC においては定款上、監事会はなく監事 1 名がおかれる（13 条）。NCCC においては、監事は、NALC の総合管理部長又は CFO（兼監事）だった者が兼任していたため、NALC の総合管理部長又は CFO としての職務と NCCC の監事としての職務を明確に区別して職務を遂行しておらず、監査報告書に類する書類も一切作成していない。因みに、実際に NCCC 関連で行われていたのは、NCCC から月次の収支報告等を受けて必要に応じ確認等を行い、NCCC の月次報告会に都合がつく限り参加し、その他必要があるときは NCCC を往訪し、それらを通じて後述の NCCC における規程類の整備状況についても概括的に把握する程度であった。

NCCC 定款の会計に関する規定においても、財務諸表は会計事務所の監査を受けるべきことが規定されている（19 条）。NCCC は、2006 年から 2016 年までは現地の会計事務所から会計監査報告を受領していた。現地の会計事務所が実際にどのような会計監査をしていたのか明らかではないが、現地の会計事務所が英文で作成した 2015 年 1 月 30 日付、2016 年 1 月 18 日付及び 2017 年 2 月 4 日付各監査報告書には、それぞれ 2014 年 12 月 31 日、2015 年 12 月 31 日及び 2016 年 12 月 31 日の財務諸表が営利企業の会計原則及び会計システムに従ってすべての重要な点において財務状況、営業の結果及びキャッシュ・フローを正しく表示しているとの記載があった。NCCC 監事は、現地の会計事務所から会計監査

報告を受領し確認していたが、その内容につき説明を受け、協議したことはなかった。

② NCCC が構築していた内部統制システム

・業務執行の組織又は体制

NCCC においては、2009 年 4 月頃には、本社機構は運輸管理部、安全品質部、車両業務部及び総合管理部の 4 部体制になっており、自社車両での運送業務又は下請運送業者への委託業務を行う部門（運輸管理部）とその運送実績に応じて支払を行う部門（総合管理部内に会った財務課）とに分離されていた。そして 2012 年の各種規程の整備を経て、2013 年 9 月には、上記 4 部が運輸管理部、安全技術部、総合管理部の 3 部に統合された。各部の業務執行については、2012 年頃までには授権基準（各職位の職務権限及び決裁権限に係る規程）が整備され、業務の内容及び関係する金額に応じて、当該業務の担当部の部長補佐（部長助理）、部長、総経理補佐（助理）、副総経理、総経理、董事長及び董事会決裁事項が細かく区分されていたと思われる。当該基準による意思決定は、Office Anywhere（OA システム）と言われるシステムを用いて、申請、稟議、決裁を行うべきものとされていた。

・各種規程類の整備等

(a) 概況

A 氏が主導して 2012 年以降、NCCC の会社運営を適正に行うための各種規程を、SOP 経営（Standard Operation Procedure による経営）を標榜し、整備した。

そのうち、役職員の職務執行が法令定款に適合することを確保するための体制を構成する財務・会計関係の規程を挙げれば、以下のとおりである。なお、本社出向者たる NCCC 董事及び監事は、これらの規程がすべて中国語で作成され、また非常勤であったので、かつてはその詳細までは承知していなかったが、両者における整備は NALC と NCCC 間で順次進められており、NCCC にも NALC と類似のものがあると概括的に認識していた。

(b) サプライヤー管理

- 2012 年 10 月 契約管理方針（「合同管理制度」）
- 2012 年 10 月 購買管理手続（「采购控制程序」）
- 2016 年 9 月 関係者管理手続（「相关方控制程序」）

このうち、関係者管理手続（「相关方控制程序」）の概要は以下のとおりである。

本手続は、会社の運送その他の事業におけるサプライヤーの管理基準について定めるものである。総合管理部は、本手続の作成及び維持の責任を負い、他の部門をして当該基準によるサプライヤーの管理を行わせる。そして、運輸管理部は運輸サービスを提供するサプライヤーの、安全技術部は安全、車両事務関連のサプライヤーの、総合管理部は労働防災用品その他の事務用品のサプライヤーの評価を行い、能力を審査し、業績を監督する責務を負う。サプライヤーの選定にあたっては、NCCC の要求を明確に伝え、所定の基準及び方法で候補たるサプライヤーの能力を審査して評価し、それに基づき評価表を策定して適格サプライヤーのリストを作成する。そして起用は、適格サプライヤー中からなされ、事後も再評価が行われるが、特に運輸管理部起用のサプライヤーについては、A（基幹パートナー）、B（戦

略パートナー)、C (提携パートナー)、D (一般パートナー)、E (起用終了) に分類される。また、サプライヤーについて1年に1度以上所定の方法で査定し、その結果に応じて改善要求を行い、改善が見られない場合は、総経理の承認を経て適格サプライヤーリストから除外される。当社グループ会社の購買業務に関する基本方針にはマネジメント及び購買担当者の親族並びに利害相反の可能性のある者への発注先への発注を禁止する旨の規定があるが、NCCC の管理手続の中にはそれに相当する規定がない。後述の NCCC 员工手册 (Employee Handbook) 中の员工行为规范及管理手册 (従業員行動規範及び管理ハンドブック) の中に、従業員が個人の利益と会社の利益とが相反し又はそのおそれのある個人的、ビジネス的な活動も制限されるとの規定がある。ここにいう「従業員」がどの職位までの者を指すのか明らかではないが、その適用範囲は前述の基本方針が定めるところよりも狭いようにも思われる (いずれにせよこのような購買に当たっての禁止規定は購買業務に関する規定の中であって十全に効力を発揮すると考えられるのであって、それを従業員の一般的な行動規範において定めるのは必ずしも適切とは言えない)。また、起用に当たっては、業務開始前に必ず契約を締結し、更新の際は、期間中の査定結果に基づき判断して、OA システムを通じて稟議及び決裁がなされる。これらの活動を記録する「サプライヤー評価リスト」「適格サプライヤーリスト」「サプライヤー提起査定記録」等は、関係部門 (運輸管理部、総合管理部等) で3年間保管される。

(c) 売掛金及び買掛金管理

- 2012年4月 売掛金管理方法基準 (「应收账款管理办法」)
- 2012年10月 売掛金管理フローチャート (「应收账款管理流程图」)
- 2012年4月 買掛金管理方法基準 (「应付账款管理办法」)
- 2012年10月 買掛金管理フローチャート (「应付账款管理流程图」)
- 2012年10月 支払手続フローチャート (「支付款项流程图」)

買掛金管理の概要は以下のとおりである。

サプライヤーから、運送明細等の実施業務及び金額の明細が関係部門の書類及び金額確認担当者 (下請運送業者であれば運輸管理部の担当者) (「单证费收岗」) に対して提供されると、担当者は、毎月それを運輸管理部長に提出して内容の確認を求める。確認がなされると、運輸管理部長から総合管理部の経理担当者に対してその通知がなされ、経理担当者がそれを会計システムに入力する。総合管理部長は、当該入力につき、根拠となる証憑と数字が揃っているかを確認する。

他方、これとは別に、中国では、取引に際しては必ず請求者兼支払受領者から支払者に対して発票が発行されることが必要で、NCCC は支払前にサプライヤーからこの発行を受ける。関係部門の書類及び金額確認の担当者は、別途、サプライヤーから、発行予定の発票明細について通知をうけて、発票確認書を運輸管理部長、総合管理部長及び経営陣 (総経理補佐以上を指すと思われる。) に提出してその審査を受け、それらの承認を受けねばならない。承認されると、関係部門の書類及び金額確認の担当者 (下請運送業者であれば運輸管理部の担

当者) (「単証費収崗」) は、サプライヤーから発票原本の発行をうけ、それを総合管理部の銀行出納担当者 (「銀行出納崗」) に提出し、当該担当者が、当該発票明細に即して未払買掛金の支払手続に着手する。担当者はそれらを分類し関連の書類に記帳し、添付書類及び金額に問題がなければ、インターネットバンキングシステム上での支払のために入力することになるが、その前にその内容について、総合管理部の中の別の費用料金担当者 (「成本费用崗」) による内容の確認を要し、さらに金額に応じて授權基準に従い、総合管理部長又はそのうえの総経理の決裁を受ける必要がある。

(d) 発票管理

➤ 2012年4月 発票管理方法基準 (「发票管理办法」)

社内の財務部門 (総合管理部内の組織) に発票管理の担当者をおき、発行 (売掛金等からの収入の場合) 及び受領 (買掛金等の支出の場合) を管理する。受領の場合には、各担当者はその真偽及びその内容が規則に合致することを審査確認し、相手方の発票発行資格を確認したうえ、速やかに財務部門に提出し、それを遅延し紛失した場合には担当者の責任が追及される。財務部門が処理をする過程で偽造発票その他規則に合致しないものを発見した場合には、支払をせずに担当者に返還し、担当者がさらに発行元に正しいものとの交換を求め、交換できない場合には担当者の責任が追及される。

(e) 経理及び財務一般

➤ 2012年4月 財務管理制度 (「财务管理制度」)

➤ 2012年4月 企業会計制度 (「企业会计制度」)

これらは、経理及び財務に関する包括的な規程である。前者は、財務管理の組織体制のあり方 (法定代表者の責任、財務課及び財務担当者の職責)、財務監察、会計処理、現金管理、預金管理、印鑑管理、発票等管理、固定資産管理、出張諸経費の精算、福利厚生費用の使用、業務接待費の使用、税務管理、会計書類の管理、財務報告等についての諸原則を幅広く規定するものであり、後者は、具体的な会計処理及び決算書類作成にあたっての基準等を示すものである。このうち、税務管理については、前者の規程において、関連する税金として、増値税、個人所得税、企業所得税、船舶車両使用税及び印紙税等を法令に従って計算して計算のうえ速やかに申告及び納付を行うべきこと、そのために納税担当の専任者を置くべきこと等が定められている。

(f) その他

従業員の服務規律については、2014年12月に、NCCC 员工行为规范及び管理手冊 (NCCC 従業員行動規範及び管理ハンドブック) が作成されて配布されている。ここには、先述した利益相反行為の制限のほかには会社の諸規則を遵守すべきこと等の所謂行為規範並びに雇用条件及び福利厚生等が詳細に記載されているが、その中には、法令及び規則に従って業務を執行すべき旨のコンプライアンス等と並んで、それらに違反する業務執行を発見した場合の通報先及び電話番号を明示したいわゆる内部通報制度も規定されている。なお、NCCC においても、これら規程類の整備は、遅くとも 2014年頃からは、ISO9001 の認証取得のため

の活動の一環として行われたようである。これら規程類は、規程それ自体のみならず、各種の業務フローチャート、標準作業工程書及び各種記録の標準書式等と併せて管理されており、その数は総計で250を超えるものである。

③ 内部統制システムの運用状況

NCCCには、2015年以降、年1回品質マネジメントシステム構築の達成状況及び課題の確認を行う会議がA氏一派の元幹部らが出席し行われていた。そこでは、総合管理部を含む各部門の各種規程類の整備や改訂の要否の確認等の活動も行われていたように見受けられる。NCCCにはSOPルームなる会議室があり、各役職員が随時業務フローチャートや標準作業工程書を参照できる体制になっていた。このような体制にも拘わらず、運輸管理部及び総合管理部を支配していたA氏一派が恣意的に各種規程を無視しそれに違反して本件不正行為を行ったことが窺える。NCCCの購買管理者手続及び関係者管理手続にマネジメント等と利害相反関係ある者への発注を禁止する旨の規定があったならば、本件不正行為の実行にあたり少しは心理的な歯止めになった可能性もある。本件不正行為発覚の端緒となったシステムトラブルが明らかになる2017年5月までに本社出向者である董事又は監事がNCCC職員から本件不正行為の通報を受けることはなかった。

3. 当社自動車輸送本部とNALC及びNALCとNCCCとの関係

(1) 当社自動車輸送本部とNALCとの関係

当社において自動車物流事業は、世界各地において単独で又は当地の資本と合弁で設立した会社によって行っており、自らは同事業を営んでいない。自動車物流グループはこれらの自動車物流会社の管理、これを分類すれば(i)自動車関連プロジェクトに関する事項及び(ii)自動車物流グループ関連外地現法管理に関する事項を分掌することを目的としている。中国で単独で又は中国資本と合弁で設立している自動車物流会社は、単独で設立したものがNALC及びNCCC(NCCCは孫会社)、合弁で設立した会社が9社の合計11社である。NALCは、東京本社でこれらの会社を細かく管理することは困難なので、現地の中国で管理させることを目的として2009年当社の完全子会社として設立した会社で、時を同じくして物流事業部門の配下にあったNCCCの全株式をNALCに譲渡させNCCCを同社の完全子会社とした。

(2) NALCとNCCCとの関係

① NALCは前述のとおり当社の中国の自動車物流会社を管理することを目的とする会社である。NCCCはそれらの会社の中で唯一NALCが出資する会社で(その後2015年のNVPC設立時にNALCが75%出資)、しかも完全子会社であり、NALCは自動車会社より引受けた完成車の道路運送契約を、NCCCに下請けとして履行させていた。NALCとNCCCとの道路運送に関する契約関係はこのとおりであるが、実際にはNALCの当該運送部門のA氏一派のうちの複数の幹部はNCCCの当該現業部門の幹部であり、実質は自ら発注し自

ら引受けるとの様相を呈していた。

② NCCC の董事及び総経理さらには副総経理級までの幹部は、基本的には NALC の董事、監事、総経理、副総経理及び部長が兼任しており、これらの NALC の役員が NCCC の意思決定をしていたということもできる。

4. 当社グループにおける内部統制上の問題点

(1) NALC 及び NCCC に構築された内部統制システムについて

①自動車輸送本部、NALC/NCCC の組織としての実質的一体性

自動車輸送本部と NALC、NALC と NCCC とのそれぞれの関係については (i)自動車物流グループは、自らは事業を行わず実際に物流事業を営ませている子会社及び孫会社を管理することを業務としていること、(ii)同本部が NALC の役員人事を決定していること、(iii)同本部が NALC の予算及び決算を承認すること、(iv) 同本部が NALC の 16 百万人民元以上の資産の取得及び処分並びに借入等について承認すること及び(v)同本部が NALC より毎月財務及び営業に関する報告をさせ所要の指示をしていること等を総合すると、NALC は自動車輸送本部と実質的に一体であり、実質的に自動車物流グループを構成する一つの組織とみなすのが相当である。また、NALC と NCCC についても、NCCC は実質的には NALC と組織として一体をなすものとみなすことができると思われる。よって、自動車輸送本部は業務執行規則に従い、その所管に属する NALC 及び NCCC について会社法が定める内部統制システムをあたかも自己のそのの如く構築し、運用すべき義務を負うと解される。しかし、NALC/NCCC は公司法に基づいて設立された法人であり、同法の規制も受けることになる。

② NALC/NCCC が整備した規程

NALC/NCCC が整備した適法且つ効率的な業務執行を確保するための規程（本件不正行為の性質を有する不正行為の発生を防止するための規程）は前述のとおりであり、NALC のそれは適切なものであったといえることができる。NCCC のそれについても概ね適切であったといえることができるが、購買に関する規程については適切さを欠く可能性を否定できない。当社の購買業務に関する基本方針は、当社グループ会社のそれに、当該会社と利益相反のおそれのある者への発注を禁止する旨の条項を設けることを求め、自動車輸送本部もその管掌する会社に当該方針を適用することを決定している。しかし NCCC の購買に関する規程である購買管理手続には当該規定がなく、従業員の一般的行為規範である NCCC 従業員行動規範及び管理ハンドブックにはほぼ同趣旨の規定が置かれているだけである。当該規範は従業員の行動規範を定めるものであるが、A 氏一派の者が従業員に該当するのかどうかは明らかではない。そして購買管理手続は購買担当者が日々の購買業務の処理に際して参照するものであるから、その中に置かれている規定と行為規範の中の規定とでは、それに対する注目度が異なるとも言えるものの、その点について規程に不備があったとまでは言えないように思われる。したがって、自動車輸送部門が NALC/NCCC の規程の整備義務を

怠っていたとは認められない。

③ NCCC の内部における本件不正行為を許した原因

A 氏一派は購買及び出納に関する規程を無視し違反して、自己又は第三者の利益を図るために取引先に人材派遣等を発注した。これらの規定は正しく運用されておらず、本件不正行為を許した原因は、NCCC 総合管理部及び運輸管理部の要職を A 氏一派の人間だけで占め、購買及び出納の両業務を行っていたことにある。内部統制システムの運用が必ずしも適切ではなかった部分があると思われる。

④ 自動車輸送本部における本件不正行為を許した原因

自動車輸送本部は職階を通じて NCCC において各種規程が適切に運用されていることを監視監督すべき義務を負う。NALC は、当社に対し NCCC の業務執行を監視監督する義務を負い、本件に即して言えば、NALC は NCCC の董事長（2011 年以降 A 氏、2016 年 9 月からは A 氏一派の元幹部）及びその職員（A 氏一派の者も含む。）がその規程に従って業務を行っていることを監視監督する義務を負う。この義務は形式的には公司法上 NALC の業務執行者である総経理である A 氏及びその部下の役職員によって履行されることになると考えられる。そして NALC の董事長及び董事を務める当社役職員との兼任役員及び本社出向職員も、当社との委任契約又は雇用契約に基づいてこの義務を負うものと解される。NALC の総経理である A 氏は NCCC の董事長としての自己の行為を自ら監視監督する義務を負う。公司法上、董事会及び董事は経理の業務執行を監視監督する義務を負うが、該当期間においては NALC の董事会は 1 年に 1 回しか開かれず、董事長及び自動車輸送本部の管掌又は担当役員が兼任する董事は非常勤で、董事会及びこれらの董事は NALC の当社に対する義務としても、当社との委任契約又は雇用契約上の義務としてもこの監視監督を十分に行うのは困難な状態であった。その間常勤の本社出向職員たる董事は、執行部門においては A 氏の部下であり、A 氏の NALC 及び NCCC における業務執行を監視監督するには大きな困難があったと思われる。そして NCCC の監事も NALC においては A 氏の部下であり、同人が職責上求められる監査をしていたと評価するのは困難である。上記の事情により、A 氏は事実上何者の監視監督を受けることなく NCCC の業務執行を決定し、執行していたと認められる。本件不正行為を許した原因の一つは、自動車輸送本部が NCCC における A 氏一派の行為を監視監督するには相当性を欠く NALC の機関の構成をしたことにあると考えられる。

⑤ NALC の機関構成の不備は NCCC に対する関係でのみ存すること

NALC の機関構成の過誤による内部統制システム運用不全は、NCCC に対する関係においてのみ存在したのであり、NALC それ自身及び同社が経営管理している物流会社の関係においては無いと考えられる。NALC においては既に見たとおり内部統制システムは適切に運用されていたと思われ、これらの物流会社は当社が半数又はそれ以下の出資持分を有するにすぎず、当社はそれらの会社の経営を支配しておらず、A 氏もこれらの会社の業務執行について大きな影響力を有するものではないと認められるからである。

(2) 当社の内部監査システムについて

① 当社の内部監査に関する規程

企業の運営は、その目的達成のためにその中の各組織に権限を分配することによって行われるが、内部監査は、経営者が、各組織がその目的に沿って適法且つ効率的に業務を執行することを監視するために行うものである。しかし、限られた人的資源で個別的な業務執行を監視することはできないため、企業の目的を達成し又は維持するための仕組み、即ち内部統制システムが構築されているか否か、またそれが正しく運用されているか否かを確認するために行われることとなる。監査対象は基本的にはリスクアプローチにより選定される。内部監査人はリスク評価の結果に基づき、監査手続（方法）の種類、範囲及び実施時期・時間を決定する。それは外部監査人である公認会計士と異なり、内部監査人（経営者）が決定すべきとされており、例えば常に念頭に置くのはコストベネフィットの発想であると言われている（トーマツ編「内部監査実務ハンドブック」45頁）。リスクが高いと評価した監査対象については監査に費やす人数及び時間を増やし、検証する書類や事象の件数も増やし、現物を実査するといった証明力の強い証拠を入手するための監査手続を多く採用し、リスクが低いと評価された対象物件については検討する書類の種類及び件数を減じ、聴取や分析的手法のような効率性の高い方法が用いられる。こうした検討の後、特定の監査対象について監査方針、監査手続（方法）、費やす人的資源が決定され、個別の監査計画が立案、決定される。これらにより、当社の内部監査に関する規程（内部監査規則・内部監査実施要領（国内・海外が対象））は適切なものであると思われる。

② NALC/NCCC に対する内部監査

NALC に対する内部監査は、2012年3月、2015年3月及び2017年7月にNCCCの監査が内部監査に関する規程に即して行われ（2013年5月には、メールによるフォローアップ監査も行われている。）、NCCC に対するそれは、2007年9月、2009年12月、2013年3月及び2015年3月に行われ、監査報告書が管掌取締役等の承認を経たうえで、取締役(CCO)により決裁されている。内部監査室及び実際に監査を行ったRAOの監査人は、これらの内部監査によって本件不正行為を発見し得ていない。しかし、両社についてはおよそ2年から3年に1度の周期で往査を行っており、その頻度が少ないとは言えない。監査人は2015年3月に実施したNCCCの往査で、従業員から利益相反関係の開示に関する宣誓書が提出されていないことを発見しその旨NCCCに通知し、その後、監査人はNCCCより宣誓書の写しを添えてそれを実行したとの報告を受けている。これらにより、内部監査に不備があったと言うことはできないと思われる。

(3) 当社のコンプライアンスシステムについて

コンプライアンスシステムは、経営者の適法且つ効率的な業務の執行を内部監査と並んで管理部門の立場から確保しようとするものである。当社においてはコンプライアンスに

関する規程は、コンプライアンスの確保維持に関するコンプライアンス規則、コンプライアンス審査小委員会規則及び CCO 規則並びにコンプライアンス違反事実が発生した場合にそれを早期に知るための内部通報等に関する規則、郵船しゃべり場に関する規則及び違法行為等の通報に関する規則から成る。それらの規程の内容は法令の規定に従っていて、その内容も必要な事項を定めていて合理的であり、適切なものと評することができる。それらの実施についてもコンプライアンスシステムの運用に適切さを欠いていたとまでは言えないと思われる。

第 5. 再発防止策（是正措置）

これまでの分析により、NCCC の各種規程は本件不正行為のような不正行為の発生を防止するためのそれとして相当性を欠いていたとは言えず、本件不正行為はそれが遵守されていなかったが故に発生したものと認められる。それは NCCC の経営及び運営が A 氏一派によってほぼ完全に牛耳られていたことによって可能になったものであり、さらにそれは親会社である NALC 等が A 氏を十分に監督していなかったことによってもたらされたものであると思われる。また、本社として（特に管掌部門）、子会社である NALC をして、また直接に、NCCC に対する監督・管理の認識を徹底し、その効果的な手法を指導・共有することにおいて、必ずしも十分かつ適切な対応がとられていなかったことが、今回の問題を生じせしめた要因であったと考える。このような不正行為の再発を防止するためには、次の再発防止策を講じる必要があると考える。

1. 公正かつ厳格な社内処分と責任追及

本件事案が発生した最大の原因は A 氏一派のコンプライアンス意識の欠如であるが、当社グループにコンプライアンス意識を醸成するとともに規律を浸透させて再発を防止するためには、まずもって不正を許さないという当社グループとしての意思を明確に示すことが肝要である。

2. コンプライアンス意識の醸成

不正行為に関与した A 氏一派のコンプライアンス意識の欠如も本件の発生原因のひとつと認められ、その根本原因への対策としては子会社管理の充実が必要である。また、従業員のコンプライアンス意識を醸成させるための施策として、NCCC 内において改めてコンプライアンスに関する社内ルール等を現場に浸透させるための研修を開催する必要がある。さらに、NCCC では、NGEA の内部監査部門による指摘事項を踏まえ、従業員から利益相反取引に関する年次の宣誓の網羅的な入手を徹底することが必要である。

また、NALC/NCCC の経営陣は公司法上の義務及び責任についての理解を十分なものとし、子会社の管理も含めた内部統制の徹底を図る必要があると考える。なお、その他の関係会社において類似の事象が発生するリスクをおさえるため、特に海外関係会社の現地経営

者、財務・経理責任者に対しても、コンプライアンス教育をより徹底すべきである。

3. NALC/NCCC における機関・組織等の改正と本社によるモニタリング

(1)NALC/NCCC の機関の再編成

本件不正行為発生当時の NALC の機関は代表者である董事長が非常勤、董事も複数が自本部の管掌又は担当役員で非常勤、残った董事は常勤であるものの、執行部門ではその長である総経理 A 氏の部下であった。董事会も 1 年に 1 回程度しか開かれておらず、A 氏は NCCC の董事長であり、同社の監事は NALC の董事ではあるもののその執行部門では A 氏の部下であった。董事又は董事会は公司法上経理の業務執行を監視監督する義務を負い、NALC のそれは当社の内部統制上 NCCC の業務執行を監視監督する義務を負っていたものの、その任務を果たしていなかったと考えられる。NCCC の経営及び運営を現地採用役職員に委ねることに経営上の合理性がないとは言えないものの、その経営を監視監督する NALC の董事及び総経理並びに NCCC の監事は、それが実質的に可能になる体制に変更すべきであり、董事会も少なくとも 3 か月毎には開催し、NCCC の監視監督状況についても報告を受け、議論されるべきものと考えられる。

(2)NCCC における組織改正と主要な人材の確保

権限の集中を排除し、相互牽制機能を強化すること、及び支払管理の強化を図ることを目的に、組織改正について検討すべきである。NCCC の経営陣や役職者を、本社又は NALC から派遣、又は外部から採用することも含め早期の建直しに向けて体制の強化を図るべきである。

(3)現地経営者の選任プロセスの検討

A 氏は NALC/NCCC のマネジメントを歴任するなかで A 氏一派を要職に就かせ、自分の思い通りになるような組織を構築してきたことが、A 氏一派による不正行為の原因の一つと認められる。よって、NCCC の経営陣は、親会社である NALC が関与する形で正式な会議体を経て選任されるような仕組みなど公正な手続きを整備すべきである。

(4)購買・出納担当者の定期的配置転換

本件不正行為はこの両業務を A 氏一派が支配していたことによって可能となったものであるため、同業務に従事する者の定期異動が必要と思われる。この異動が本件のような不正行為発生の抑止効果を有し、早期発見につながった可能性がある。

(5)本社による監督とモニタリングの実効性の追求

上述の改正は、本社管掌部門の責任と監督のもと、状況に応じて本社はこれを主導し又は補助して、NALC/NCCC に速やかな機関の再編成と組織改正その他の対応策の実施を促し、

その後も運用につき NALC/NCCC の董事会等において、定期的にこれをモニタリングすべきである。

4. NALC/NCCC における業務プロセスの改善と社内ルールの見直し

NCCC は輸送の現場業務であるため、中国語のみのやり取りが多く、また地理的にも離れていたため、細部まで、NALC による NCCC から独立したモニタリングを行うべき管理者による承認と牽制が機能しない状況にあった。このことから NCCC の幹部のみで経営が行われたことで本件事案が生じた一因である。NCCC では、仕入先マスタへの登録といったベンダー選定における業務リスクが高いと判断されるため、仕入先マスタへの登録承認については NCCC から独立したモニタリングを行うべき管理者による承認と牽制といった運用手法を導入すべきである。

また、NCCC に対する子会社管理として、NCCC の支払やベンダーの選定プロセスにおいて親会社である NALC のからの直接的な指導や承認等は組み込まれていない。こうした状況を改善するために NCCC の体制強化とともに、NALC の経営陣による追加的な承認やモニタリング機能の発揮による牽制を組み込み、NALC と NCCC と連携を強化すべきである。

さらに、NGEA の内部監査部門の内部監査において、主要ベンダーとの契約において贈収賄防止に関する新しい契約テンプレートの利用を徹底すること、Office Anywhere を含む主要システムにおけるパスワードの複雑性と定期変更の統制を整備運用することが求められており、購買や支払に関する業務プロセスについて社内ルール自体はあるものの、ルールが遵守されていなかったことが本件の発生原因のひとつとも考えられる。したがって、NCCC において業務プロセスに関する社内ルールについて適切に整備・運用されているか見直しを行うとともに、現場の実態が社内ルールから乖離していないか否かを今一度見直すことが必要である。また、社内ルールが現場に浸透し、適切に遵守されるように教育研修などの取組みを行うべきである。

5. 当社グループの内部統制システム運用の強化

(1) 管掌部門の監督責任と管理部門の責任の明確化

海外を含む子会社の管理・監督が管掌部門の責任であることの認識を徹底し、積極的に管掌する子会社の内部統制体制の整備と運用の充実を図るような仕組みをつくるべきである。また、管理部門は、管掌部門による直接的な監督と連携し、特に不正事案に関する情報を検出する仕組みを検討し、それを規則等において明示すべきである。

(2) 新たな内部監査活動(経営監査・不正監査)への取り組み

監査の対象を特定した上で、経営におけるガバナンスの適正、不正行為の存在などに焦点を絞った監査への取り組みを検討すべきである。

(3) 監査の強化

当社グループの内部監査の実効性向上のため、各社における内部通報制度の一層の充実、より効果的な内部監査の手法の検討に加えて、外部監査の導入を選択肢として、潜在的に懸念のみられる海外グループ会社を分析・選定した上で、外部会計監査人の起用を図ることも検討すべきである。

(4) 問題発生時の対応策の強化

グループ会社管掌部門に報告義務を徹底するとともに、管理部門も含めた社内での情報共有と連携につき現状を見直し、不正等に対応する管掌部門と管理部門の責任権限を整理し、明確にするとともに、状況に応じ監査役、会計監査人その他の外部専門家の意見を求め、当社グループへの影響を評価した上で、速やかに適切な対応を検討することを徹底し、その運用をモニタリングすべきである。

(5) 海外各地域統轄会社によるガバナンスの強化

グループ会社ガバナンス強化の観点から、管理部門である本社グループ経営推進グループ付で地域ガバナンス長（Regional Governance Officer）を設置し、各国・各事業の状況に対応したガバナンスの整備を促進すべきである。

以上