



2021年3月18日

各 位

会 社 名 ネットワンシステムズ株式会社  
代表者名 代表取締役 社長執行役員 荒井 透  
(コード番号：7518 東証第1部)  
問 合 せ 先 管理本部 広報・IR室 村元 裕二  
(TEL. 03-6256-0615)

## 「外部調査委員会調査報告書 ～ガバナンス・企業文化の観点から～」の受領及び

### 開示版の公表に関するお知らせ

当社は、2020年12月16日付「外部調査委員会調査報告書公表に関するお知らせ」で公表したとおり、当社元従業員が当社の資金を不正に流出させ不当に利益を得ていた事実や当社において原価付替が行われていた事実等を認識するに至ったことから、外部調査委員会に対して、これらの不正事案の原因分析及び再発防止策の提言を委嘱しておりました。

当社は、本日、外部調査委員会から、これらの不正事案の原因に関する調査結果及び再発防止策の提言が記載された「外部調査委員会調査報告書 ～ガバナンス・企業文化の観点から～」(以下「本報告書」といいます。)を受領いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。なお、2020年12月16日付「ガバナンス・企業文化改革委員会設置のお知らせ」で公表したとおり、当社は、同日付でガバナンス・企業文化改革委員会を設置しておりましたが、本報告書は、外部調査委員会が、ガバナンス・企業文化改革委員会による提言等も踏まえて作成したものととなります。

株主・投資家の皆様及びお取引先をはじめ関係者の皆様には、多大なる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。

### 記

#### 1. 外部調査委員会調査報告書の公表について

外部調査委員会の調査結果につきましては、添付の「外部調査委員会調査報告書 ～ガバナンス・企業文化の観点から～(開示版)」をご覧ください。

なお、開示版は、個人情報、機密情報保護等の観点から、当社において本報告書の一部記載につき非開示措置を行っております。

また、当社においてまとめた本報告書の要旨は後記3記載のとおりです。

#### 2. 当社の再発防止策及び今後の対応について

当社は、本報告書の内容を踏まえ、2021年3月19日までに当社の再発防止策及び今後の対応について公表を行う予定です。当社は、外部調査委員会の調査結果・提言を真摯に受け止め、再発防止策の継続的かつ実効的な推進活動を通じて、グループ一丸となって健全なガバナンス体制の構築と企業文化の改革に邁進する所存です。

### 3. 本報告書の要旨について

#### 第1 外部調査委員会による調査の概要

##### 1. 外部調査委員会の設置及び調査の経緯

当社は、2020年10月22日、当社元従業員が、当社の資金を不正に流出させ不当に利得を得ているとの疑義を認識したため、同年11月2日、当該事案及び類似案件の調査等を目的として外部調査委員会の設置を決定した。外部調査委員会は、同年12月13日までに、当該事案及び調査の過程で発覚した類似案件（以下、これらをまとめて「本件案件」という。）の調査を行い、同年12月14日、本件案件の事実関係をまとめた調査報告書を受領し、同年12月16日にかかる調査報告書の開示版を公表した。

外部調査委員会は、2020年12月16日以降、本件案件の原因究明、再発防止策の検討等を行い、2021年3月18日、本報告書を当社に対して提出した。

##### 2. 外部調査委員会への委嘱事項

当社による外部調査委員会に対する委嘱事項は、「本件案件の原因究明及び再発防止策の提言」である。また、外部調査委員会は、かかる委嘱事項の検討に当たって必要な範囲において、当社のガバナンス、内部統制・内部通報・企業文化及び三様監査等に関する課題等の検証、並びに当社において過去に生じた2013年事案、2014年事案及び2019年循環取引事案の再発防止策の実効性評価等も行った。

##### 3. 外部調査委員会の構成と調査体制

外部調査委員会は、当社と利害関係を有しない外部専門家である本村健弁護士、和田芳幸公認会計士、近藤弘公認会計士、長谷川紘之弁護士、山田勝也公認会計士、富田雄介弁護士により構成され、本調査を行うに当たっては、弁護士18名、公認会計士6名等その他スタッフを調査補助者として任命し、本調査の補助に当たった。また、外部調査委員会は、本調査を実施するに当たり、2020年12月16日に設置されたガバナンス・企業文化改革委員会（委員長本村健、副委員長和田芳幸、委員須藤実和）から再発防止策等について一部提言等を受けた。

なお、外部調査委員会及びガバナンス・企業文化改革委員会の委員及び調査補助者はいずれも日本弁護士連合会による「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」（2010年7月15日公表、2010年12月17日改訂）に準拠して選任されており、当社並びにその連結子会社及び非連結子会社（以下「当社グループ」という。）と何らの利害関係を有していない。

#### 第2 原因分析

##### 1. 総論

外部調査委員会が原因分析を行った本件案件は以下のとおり分類できる。

当社元従業員が、仕入先との間の架空取引又は水増し取引を利用する等して当社の資金を自己のプライベートカンパニー等に不正に流出させ、これにより利益を得た案件

当社従業員が、仕入先との間の架空取引又は水増し取引を利用して、原価付替を行った案件

当社元従業員が、複合取引において原価付替を行った案件

当社従業員が、リース会社に「リスク費」を保留するスキームを利用して、これにより原価付替を行った案件

外部調査委員会は、これらの不正事案に係る原因について以下の観点から分析を行った。なお、外部調査委員会はこれらの不正事案について事案ごとに個別に原因分析を行ったが、その原因には共通する部分も多いため、本報告書では、これらの不正事案に共通する原因を中心に説明されている。

内部統制・内部通報・企業文化の視点からの分析

三様監査の視点からの分析

過去調査を踏まえた再発防止策の不徹底という視点からの分析

経営陣によるガバナンスの視点からの分析

## 2. 内部統制・企業文化の視点からの分析

### (1) 事業部門（営業部門及び技術部門）の問題点

#### ア. 営業部門の問題点

営業部門の承認権者において自己がコンプライアンスや不正リスク等について確認する役割を担うという意識が十分でないこと、営業担当者に業務の情報が集約したこと等の理由により、承認権者による不正リスクに対する審査が十分に機能せず、発注段階の承認審査において当該発注が適切であるか、必要であるかといった検討が不十分であったため、架空発注/水増し発注を防止することができなかった。

#### イ. 技術部門の問題点

役務作業については、技術部門が作業の必要性や金額の妥当性等のチェックを行い営業部門に対し牽制機能を果たすという建付けとなっていたが、技術部門においてその自覚が十分でなく、技術部門の担当者及び承認権者は、形式的な審査に終始し、作業の必要性、金額の妥当性という実質的な審査を十分に行っていなかった。

#### ウ. 事業部門のその他の問題点

追加原価のプレッシャー（追加原価申請による工期の遅滞を回避したいという考えや、審査を行う経営委員会において経営トップから執拗な詰問を受けることへの抵抗感）、発注時に仕様を十分に特定できず、追加の原価が生じやすいという公共部門の案件の特殊性を考慮しない一元的なルール策定、及び過剰な業績目標の設定と人員不足といった事情も事業部門の問題点として指摘できる。

### (2) 管理部門の問題点

#### ア. リスク管理に関する問題点

リスク管理「体制」の問題点としては、従業員による不正リスクを主管する部門同士の役割分担が不明確であり、部門間の連携も不十分であったことに加え、「会計」に関する不正リスクが管理対象として抽出されていなかったこと、リスク・コンプライアンス委員会のメンバー構成が会計不正を意識したものではなかった、及び営業部門の業務を支援、是正、監督する体制も存在しなかったことが挙げられる。

リスク管理「活動」の問題点としては、管理部門において会計不正の観点からのリスクの洗い出しや検討がなされておらず、会計リスクに関連した事業部門へのモニタリングも行われていなかったことが挙げられる。

#### イ. コンプライアンス活動に関する問題点

コンプライアンスに係る一定水準以上の体制構築がなされ、実際にリスク・コンプライアンス委員会によるコンプライアンス活動が一定程度実施されていたことが認められるものの、コンプライアンス活動はハラスメント関係が中心であり、会計不正等の不正を意識した活動は十分でなく、結果として、会計不正に係るコンプライアンス意識が現場に十分に浸透していなかった。

#### ウ. 経理部によるチェック機能に関する問題点

経理部の「役割」として、自ら作成した決算情報を批判的に分析し、事業部門へのヒアリングや資料閲覧等を通じた牽制や指導、必要な支援を行うことで、会計処理の適切性を検討することが求められるが、当社では、職務分掌上、経理部がかかる役割を担うことが明確でなく、その人員も当該役割を担うためには不十分であった。

経理部の「活動」についても、会計不正リスクに対する経理部の従業員の意識や感度が高くなく、営業部門の活動を「他人事」のように捉えていた面も否定はできず、結果として、機械的な情報の集約作業及び監査法人対応に比重が置かれ、会計不正に係るリスクを意識した能動的かつ実質的なチェック活動が十分でなかった。

### (3) 企業文化の問題点

事業部門や管理部門において上記の事情が生じた根本原因は、経営陣が長年にわたり作り上げてきた当社の企業文化の問題、具体的には、業績を上げることに重心を置き、「正しい仕事」を軽視する価値観、営業担当個人に案件成否の責任を集中させるやり方、経営陣と現場の意識の乖離、という問題を挙げることができる。当社の経営陣は、時代の変化、当社のビジネスモデルの変化に合わせて、企業文化を変革させていく責務があったが、これまで当該責務を十分に果たせていなかった。

#### ア. 「正しい仕事」の軽視

営業部門において承認手続の際にコンプライアンスに重きを置いた審査がなされていないこと、技術部門や管理部門において営業に対する牽制力が十分発揮されないことから見て取れる。また、経営陣において、適切な人員配置等を伴わずに業績目標を上乗せし続けたことは、現場を業務過多に陥らせ、現に、現場からは「正しい仕事を軽視してもいい」というメッセージと受け止められた面も否定はできない。

#### イ. 「営業担当個人への責任の集中」

技術部門や管理部門が営業部門に対して牽制機能を十分に果たしていないこと、営業部門内部においても横の牽制力が働いていないことの原因となっている。

#### ウ. 「経営陣と現場の意識の乖離」

経営陣が、追加原価が発生しやすいという公共部門の案件の特殊性を十分に把握していないことなどが指摘できる。現場は、経営陣が現場の声を汲み取ってくれないと感じている。

### 3. 三様監査の視点からの分析

#### (1) 内部監査室による監査の問題点

内部監査室による内部監査は、形式的なチェックが中心であり、原価付替等の会計不正リスクに対する理解、不正を発見防止するという意識が不足していたことが、原価付替等の本件案件を発見できなかった要因となった。

また、業務監査全般の問題として、内部監査室の体制・能力が不十分性であること、毎年存在する多数の指摘についてフォローアップが不十分であることに加え、被監査部門である営業部門に対する弱い関係性を挙げることができる。

#### (2) 経営陣と内部監査、監査役及び会計監査の連携の問題点

内部監査室の監査において多数の指摘がなされる状況が継続していたが、経営陣が実効的な対策を行わなかったこともあり、状況は改善されなかった。

また、上記(1)の業務監査全般の問題点について、経営陣において認識はあったものの、人的側面からの「内部監査の強化」や内部監査室と営業部門との関係性を改善するための施策はなされなかった。

さらに、経営陣と監査役の連携について、特に経営陣と社外監査役のコミュニケーションが十分ではなく、改善の余地があった。また、経営陣の会計リテラシーの不足等もあり、後の調査により不正行為と発覚した取引についての会計監査人の会計監査時の問題意識を経営陣が十分に理解していなかった可能性が指摘できる。

### (3) ホワイトリスト問題

内部監査室の実施する J-SOX に関する内部統制評価業務における運用状況評価において、長年にわたり不適切なサンプリング、すなわち、問題があるものをサンプルから外すことにより、実質的にエラーを出さないような結論ありきのサンプリングが行われていたことが判明した。かかる実態は、内部監査室長の一部も知っており、内部監査室員に広く認識されていたもので、遅くとも 2015 年以降は内部監査室の運用として行われていた。

## 4. 過去調査に基づく再発防止策の不徹底

### (1) 2013 年事案

#### ア. 事案及び再発防止策の概要

当社は、2013 年 3 月時点で、2013 年事案（当社の元社員が約 7 年間にわたり外部業者らと共謀して架空の外注費名目で当社に対して不正な請求を行わせて約 8 億円の金員を騙取したという事案。外注先に対する架空発注により、当社から資金を流出させるという点で本件案件の一部と共通する。）に係る再発防止策として、内部統制、コンプライアンス、ガバナンス及び内部通報制度の各観点からの再発防止策が計画された。

#### イ. 再発防止策の問題点

上記アの計画に基づき実施された再発防止策においては、現場の実務の未反映、ルールの整備不足、ルールの形骸化や特例承認の常態化、内部統制評価関連文書への反映不足、営業部門と各部門の対等なパートナーシップの不形成、営業部門に対する購買部門による牽制の機能不全、及び管理部門からのモニタリング・啓蒙活動の不足等の問題が見受けられた。かかる再発防止策の不徹底が、本件案件の間接的な原因となっていたものと認められる。

### (2) 2014 年事案

当社は、2014 年事案（当社の子会社であったエクシードの代表者が関与したエクシードの脱税事案。外注先に対する架空発注により、当社から資金を流出させるという点で本件案件の一部と共通する。）を「子会社における特異な不祥事案」と捉えてしまい、その結果、これを当社グループの役職員に周知し、IT 業界全体に関係する問題として認識・活用しなかった。そのため、不正行為に対する役職員のリスク・コンプライアンス意識を醸成するための 1 つの有益な機会を失った。

## 5. ガバナンスの視点からの分析

### (1) リスク管理体制の構築・運用に係る「他人事」の姿勢

経営陣は、3 ライン、すなわち事業部門（第 1 ライン）管理部門（第 2 ライン）及び内部監査部門（第 3 ライン）を基軸としたリスク管理体制の脆弱性を認識しながら、その是正のための取組を行ってこず、PDCA サイクルの観点からリスク管理体制の改善を図るという姿勢も十分ではなかった。

## (2) 過去調査を踏まえた会計不正リスクに対する取組の不十分性

情報サービス業界においては過去に複数の会計不正事案が発生しており、また、当社グループにおいても、2013年事案及び2014年事案という会計不正事案が発生していたにもかかわらず、経営陣の会計不正リスクに対する取組は十分ではなかった。

## (3) 経営陣のコンプライアンスに対する取組の不十分性

経営トップをはじめとする経営陣は、ビデオメッセージや、人事評価の指標の設定等を通じ、経営陣がコンプライアンスを重視していることについてのメッセージを発出し、コンプライアンスを重視する意識を社内に浸透させるための措置を十分にとっていなかった。

## (4) 経営陣と現場の乖離

経営陣は、業務改善に役立てるために現場の声を把握するという意識、姿勢が不十分であり、また、追加原価申請の負担の大きさや公共部門の案件の特殊性といった現場の状況を十分に把握することができていなかった。

## (5) 社外取締役の指摘に対する経営陣の感度の低さ

経営陣は、社外取締役から不正リスクに関する指摘（管理部門が弱い等）を受けていたが、これを踏まえた十分な改善や事実確認等の対応を行っていなかった。

## (6) 内部統制システム構築義務違反は認められないこと

本件案件に関し、取締役が内部統制システム構築・運用に係る法的義務の違反があったとまでは認められない。

### 第3 2019年循環取引事案関連

#### 1. 再発防止策の評価

当社は、2019年循環取引事案（当社等が関与し、架空の物品販売を内容とする商流取引を順次繰り返す形で行われていた架空循環取引事案）に対する再発防止策を策定し、現在も実効性を検討しつつ継続して実施していることから、今後も一定の効果が得られると予想される。

しかし、再発防止策の中には、例外的な処理が原則的な処理と同等のルールとして容認されるかのように見受けられるもの（直送の取扱い等）、実効性に疑義があるもの（エンドユーザーへの全件訪問）も見受けられる。また、再発防止策の一環として組織体制も変更されたが、新設された営業統括室と営業管理室では各部署に与えられた役割や関係性が明確化されておらず、人員と体制にも疑問が残る。

現に従業員からも、新ルールが形骸化するおそれがある、現場の負荷が大きすぎる、新ルールの内容を十分に理解できていない等の問題意識が提起されている。当社の経営陣は、今後の社内ルール作りの際に現場の声に十分に耳を傾けて欲しい。

#### 2. 不正事案の認識可能性

当社の経営陣、監査役、従業員（事業部門、管理部門、内部監査部門）及び会計監査人のいずれについても、2019年循環取引事案の認識可能性は認められなかった。また、経営陣には善管注意義務違反の事実も認められなかった。

しかし、会計監査人から取引の実在性について指摘を受けるなど、架空循環取引を認識する契機となり得る事情は存在していたのであるから、当社の経営陣、監査役、内部監査室員をはじめとする従業員においては、より注意深く慎重に行動することが望ましかったといえる。

また、会計監査人としても、当社グループにおいて過去に複数の不正事案が発生していたことを踏まえれば、職業的懐疑心を強く持ち、より慎重に監査手続を実施し、その上でより積極的に内部監査室や監査役、経営陣との間で連携を図ることが期待された。

### 3. 2019年循環取引事案の端緒に関する調査

2019年12月13日に設置された特別調査委員会（委員長：濱邦久弁護士。以下「2019年特別調査委員会」という。）の2020年3月12日付け調査報告書によれば、2019年循環取引事案における最初の循環取引は2015年2月頃に始まったとされている。しかし、当社は、当該事案の調査の過程において、架空循環取引の最初の案件より前に架空発注及び原価付替が存在した事実を把握していたにもかかわらず、かかる架空循環取引の「端緒」について当社からステークホルダーに対して説明はなされなかった。

不正の手口、動機、根本原因を解明し、効果的な再発防止策を策定するためには、不正がどのような経緯でいつからはじまったのかという「端緒」を検討することが不可欠であり、当該事案の調査の際、事実上、取締役の中で当該調査を統括する立場であった当社代表取締役社長の荒井において、かかる姿勢が欠けていたことは否定できない。しかし、荒井が、架空循環取引の「端緒」についての調査や説明を意図的に又は無意識に避けた、という事情は認められず、調査に係る法的義務に違反したとも認められない。

### 4. 原価付替えに関する調査 - 二次訂正に至った経緯 -

2019年循環取引事案の過程で仕入先n社を介して流出したとされた資金について、同事案の調査において当社は仕入先n社から先の資金の流れを認定するに至らなかった。しかし、その後、かかる資金の一部が当社の実在する案件の原価として利用されたことが発覚したため、当社は、2020年12月16日、約11億8800万円を費用計上する旨の二次訂正を行った。

仕入先n社との取引について原価付替が存在したことは2019年特別調査委員会の2020年3月12日付け調査報告書にも記載されており当社経営陣も容易に認識し得たこと等の事情に鑑みれば、当社取締役（社内・社外）が、（それが法的義務ではないとしても）他にも原価付替が存在するのではないかとの問題意識を持ち、仕入先n社との取引に関する原価付替について徹底した調査を行うことを提案していれば、二次訂正に至った原価付替を早期に発見することもできた可能性があった（現に、2019年循環取引事案の調査の際に、特別調査委員会が実施したデジタルフォレンジックや、関係者に対するヒアリングにおいて、流出した資金の一部が当社の実在する案件の原価として利用されていたこと、すなわち、仕入先n社との取引について原価付替が行われていたことを示唆する事情は浮上していた。）

もっとも、当社の取締役（社内・社外）が2019年特別調査委員会又は社内調査チームに対して原価付替の調査を行わないよう指示をした事実は認められない。

### 5. 経営陣の処分のプロセス

2019年循環取引事案を受け、同事案に係る調査当時に当社代表取締役会長であった吉野、当社代表取締役社長であった荒井、及び当社取締役であった平川については、1か月間、報酬の10%を自主返上することとされた。かかる処分は、2020年2月13日の諮問委員会の承認を経て同年3月12日の取締役会において決定された。しかし、諮問委員会の開催時点において2019年特別調査委員会による原因分析は未了であったこと、同調査

委員会の中間報告書が諮問委員会の委員に配布されたのは委員会の直前であり委員が事案を十分に把握できる時間が確保されていたとはいえないこと、かかる処分の理由として、2013年事案を受けた取締役の処分案と同内容である旨の説明がなされたが、2013年事案における吉野氏の処分は、実際には、1か月分の月額報酬を30%減額するものであり、事実と異なる説明がなされていたこと等、諮問委員会の承認に係る手続は、その目的・機能等に照らし適切さに疑問が残るものであった。

## 第4 再発防止策の提言

### 1. 総論

本件案件の原因の根底には、当社の組織の在り方が、ビジネスモデルや経営環境の変化に対応しきれていないことがあり、当社においては、個別の再発防止策の実施にとどまらない抜本的な組織改革が急務である。

当社においては、従来、ネットワーク機器の仕入販売を行うという定型的な取引が中心であり、案件の規模にかかわらず一人の営業担当の個人責任で案件を遂行するという「営業の個人商店化」とも評される状況が生まれ、営業部門以外の者は牽制機能を十分に果たさず営業のサポート役に徹するという企業風土が醸成されてきた。

一方、現在の当社においては、ネットワーク機器の仕入販売にとどまらず、技術や商品を利用したネットワークシステムの構築から高付加価値サービスの提供まで広く取り扱われるようになり、顧客の多様化も進んでいる。このように非定型化・複雑化したビジネスモデル及び経営環境の下では、1人の営業担当の責任の下で案件を遂行することは現実的でなく、チームで対応できる健全な組織づくりを行う必要がある。

### 2. ガバナンスに関する再発防止策

#### (1) 経営陣の意識改革・役職員の会計リテラシーの向上

経営陣は、自らの姿勢や価値観・倫理観が企業文化に対して重要な影響を与えることを自覚した上で、リーダーシップをもって再発防止策の徹底に取り組む必要がある。

また、役職員全体の会計リテラシーの向上が急務である。

#### (2) 経営トップによるコンプライアンス推進のメッセージ発出

経営トップは、廉潔性と高い倫理観を保持し、各役職員の得心がいく「コトバ」で、会社全体にコンプライアンス推進のメッセージを強く発し続ける必要がある。

#### (3) リスク管理体制の強化

経営陣は、営業部門・技術部門・購買部門・管理部門の対等なパートナーシップを実現するとともに、リスク管理活動に関する取締役会のモニタリング体制を構築する必要がある。

#### (4) 現場とのコミュニケーション強化

経営陣は、現場の声を尊重・把握する意識・姿勢を持ち、現場がものをいいやすい土壌を作った上で、経営陣と現場のコミュニケーションの場の設定、及び中間管理層を通じたコミュニケーションの強化を行う必要がある。

#### (5) 取締役会による監督機能の強化



各取締役は、取締役会が会社の業務執行一般について監督義務を負っていることを自覚した上で、判断に必要な情報を取締役間で十分に共有し、取締役会による監督機能を強化する必要がある。

#### **(6) 社外役員による監督・監査機能**

経営陣は、社外役員に対する十分な情報提供、及び社外役員による提言に対する真摯な検討、フィードバックを実施することで、社外役員による監督・監査機能を強化する必要がある。

#### **(7) 適切な人員配置**

経営陣は、各部門・部署・委員会等の役割や機能を正確に捉えた上で、適切な人員配置を行う必要がある。

#### **(8) 過去事案を踏まえた対応**

経営陣は、本報告書の内容を主体的に理解した上で、再発防止策を検討するとともに、再発防止策の運用状況を定期的にモニタリングする必要がある。また、本件事案を含めた過去の不祥事を役職員に対し定期的に周知する必要がある。

#### **(9) 有事対応マニュアルの整備等**

危機管理委員会の設置等を含む緊急時の対応要領を定めた危機管理規程や、有事対応マニュアルの整備を平時から行っておくことが重要である。

### **3. 内部統制に関する再発防止策**

#### **(1) 事業部門における健全な営業体制**

営業部門、技術部門及び購買部門がそれぞれの役割を自覚し、対等な関係性を持った「チーム」として機能する体制の構築を図る必要がある。また、営業業務の属人化及び個人商店化の問題を是正すべく、NOS流のチームとしての営業手法の確立を図るべきである。予算管理に関する一元的なルールを再考し、現場が無理なく案件を遂行できるような業態ごとの予算管理ルールを設定することも検討に値する。

承認権者たる上席役職者においては、案件処理を営業担当者任せとせず、コンプライアンスの観点も含めた実質的な審査を行うことが求められる。不正の「動機」や「正当化」につながり得る現場のプレッシャーや不満にも目を背けてはならない。

#### **(2) 管理部門による健全な牽制、支援及び監督体制**

2020年4月に見直した現状のリスク管理体制が、架空取引や原価付替等への対応まで含めて十分かどうかの観点から、リスクの洗出しや所管部署の確認等の検証を改めて行うべきである。管理部門間の連携強化を推し進め、一体的横断的に協力し合いながら、全体として事業部門に対する牽制、支援及び監督機能を発揮できる体制を作るべきである。

経理部に会計不正のチェック機能を発揮させるべく、経理部の職務内容の範囲や業務フローを検証し、人員配置等を図るべきである。営業統轄室及び営業管理室の役割や在り方などについても再度検討すべきである。

#### **(3) 実効性のあるルール及び社内システム構築**

現場の意見を聞き、現場の実態を踏まえた実効性あるルールの策定を心掛けること、また、当該ルールを適時に社内規程及びマニュアルに落とし込み、社内周知を図ることが求められる。併せて、新しいルールに適合した社内システムの構築を推し進める必要がある。従前からのルールや社内システムについても、新ルールとの調和や全体としての合理性確保の観点から、抜本的な改革を検討すべきである。

#### **(4) コンプライアンス等に係る教育及びモニタリング**

役職員の会計不正に関するコンプライアンス意識の浸透を図るべく、全社的かつ継続的な社内研修等を通じた役職員への教育の徹底が求められる。会計不正に関するコンプライアンス意識の浸透度について、定期的なチェックにより検証することも検討すべきである。会計不正の有無を適宜のタイミングで調査することも検討に値する。

#### **(5) 内部通報に関する信頼の醸成**

調査協力者を含む関係者の守秘義務及び通報者の探索の禁止、並びにこれに違反すると懲戒処分の対象となることなどを社内規程に明記すべきである。また、調査過程で通報内容を第三者に開示する場合には守秘義務に関する誓約書を徴求するなど、通報者の秘密保護の徹底が図られることを社内周知すべきである。

### **4. 三様監査に関する再発防止策**

#### **(1) 不正リスクを念頭に置いた内部監査に係る体制の確保**

原価付替等の会計不正リスクに関する内部監査室員の理解を促進することが重要である。具体的には、社員研修により、当社の業務で生じ得る原価付替等の不正の種類・パターン等についての内部監査室員の正しい認識及び理解を促進すべきである。その上で、原価付替等の会計不正リスクを踏まえた監査の実施体制を確保すべきである。

#### **(2) 内部監査室の体制強化**

内部監査室の人員構成の変更、例えば、内部監査室における人員を増員すること、年齢及び経歴に偏りがないうまく多様な人材を配置することが必要である。また、経営陣は、これらの履践に際しては、中長期的な人材育成や、専門資格の取得等を通じた専門性やプロフェッショナル意識の向上を図るべきであり、それに加えて、必要に応じて外部人材、専門資格保有者の起用も考えるべきである。

#### **(3) 内部統制評価業務の再構築**

形骸化していた内部統制評価業務については、現状の実務を抜本的に見直し、適切な業務を実行する必要がある。また、内部監査室員のみならず全社職員を対象に、J-SOX についての研修を実施することなどを通じて、全社的に J-SOX に係る認識及び理解を促進することも検討に値する。

#### **(4) 監査役の体制強化**

監査役の業務を充実させ、実効的な監査役監査を行うため、常勤監査役を複数名とすることを検討すべきである。また、監査役付スタッフを増員した上で、経営陣から独立した活動をなし得るように相応の権限を与えるべきである。

#### **(5) 内部監査室と会計監査人の連携強化**

会計監査人と内部監査室との連携を強化し、内部監査の結果を会計監査人に適時かつ適切に共有するよう  
すべきである。

## 5. 企業文化に関する再発防止策

「正しい仕事」を軽視する価値観を是正するためには、従業員におけるコンプライアンス意識の向上を図る必  
要があり、そのためには、人事評価にコンプライアンスの状況を反映できる項目を盛り込むことなどが考えられ  
る。また、個人インセンティブについては、業績重視の発想、営業担当者の「個人商店化」等の原因になったこ  
とは否定できず、廃止も視野に入れて在り方を再検討すべきである。

営業部門の「個人商店化」を是正するためには、部門間の垣根に囚われず組織的横断的に、また役職位をまた  
ぐ形で、「ワンチーム」として機能する組織作りが求められる。そのためには、全役職員が共有するにふさわし  
い企業理念を策定し浸透させることが肝要である。

かかる企業文化の改革を進めるに当たっては、従来の考え方に捕らわれない新しい発想や着眼点を求めるこ  
とが鍵となる。したがって、必要に応じて適切な外部専門家（企業文化改革及び労務人事に係るコンサルティ  
ング会社等）の助言や指導等を求めつつ、社内の実情を踏まえた検討を進めることが有効であるとする。

以上

別添資料：外部調査委員会 調査報告書 ～ガバナンス・企業文化の観点から～（開示版）

2021年3月18日

ネットワンシステムズ株式会社 御中

# 外部調査委員会 調査報告書

～ガバナンス・企業文化の観点から～

(開示版)

委員長 本村 健

副委員長 和田 芳幸

委員 近藤 弘

委員 長谷川 紘之

委員 山田 勝也

委員 富田 雄介

## 目次

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 第 1 | 本調査の概要  | 1  |
| 1.  | 当委員会の設置経緯等  | 1  |
| 2.  | 当委員会への委嘱事項  | 1  |
| 3.  | 当委員会の構成と調査体制  | 2  |
| 4.  | 当委員会の独立性及び調査の実効性確保措置  | 3  |
| 5.  | 本調査の概要  | 4  |
| (1) | 本調査の実施期間  | 4  |
| (2) | 調査方法  | 4  |
| 6.  | 本調査の限界  | 6  |
| 第 2 | NOS の概要   | 7  |
| 1.  | 沿革  | 7  |
| 2.  | NOS の事業概要   | 7  |
| 3.  | NOS のコーポレートガバナンスの状況等（本報告書作成日時時点）  | 8  |
| (1) | 主要な会議体  | 8  |
| (2) | 内部監査室による監査  | 10 |
| (3) | 監査役による監査  | 10 |
| (4) | 会計監査人による監査  | 10 |
| (5) | リスク管理・コンプライアンスに関する体制  | 10 |
| 4.  | 取締役・執行役員・監査役の変遷   | 13 |
| 5.  | 株主の変遷   | 14 |
| 第 3 | 原因分析－概要－  | 17 |
| 第 4 | 原因分析－視点 1 内部統制・内部通報・企業文化の視点からの分析  | 19 |
| 1.  | 総論  | 19 |
| 2.  | 第 1 ラインの問題点   | 20 |
| (1) | NOS の第 1 ラインの概要（2018 年から 2019 年頃の東 1 を例に）                                   | 20 |
| (2) | 営業部門内の審査機能の問題点  | 22 |
| (3) | 技術による審査機能の欠如  | 26 |
| (4) | 購買のチェック機能の欠如  | 28 |
| (5) | その他不正行為の背景事情：ルール形骸化の土壌、追加原価のプレッシャー、公共部門の特殊性を考慮せず策定された一元的ルール、過剰な業績目標の設定と人員不足 | 29 |
| (6) | 小括  | 32 |
| 3.  | 第 2 ラインの問題点   | 33 |
| (1) | リスク管理に係る体制  | 33 |

|     |     |  |    |
|-----|-----|--|----|
|     | (2) | コンプライアンス活動に係る体制.....                       | 42 |
|     | (3) | 経理部によるチェック機能に係る体制.....                     | 44 |
|     | (4) | 小括 .....                                   | 48 |
| 4.  |     | 内部通報の問題点.....                              | 48 |
|     | (1) | 本件案件において内部通報制度が利用されなかった理由.....             | 48 |
|     | (2) | NOS 内部通報制度における制度上の問題点の有無 .....             | 50 |
| 5.  |     | 企業文化の問題点.....                              | 51 |
|     | (1) | 総論 .....                                   | 51 |
|     | (2) | 業績を上げることに重心を置き、「正しい仕事」を軽視する価値観.....        | 52 |
|     | (3) | 営業担当個人に案件成否の責任を集中させるやり方.....               | 53 |
|     | (4) | 経営陣と現場の意識の乖離 .....                         | 54 |
|     | (5) | 小括 .....                                   | 55 |
| 第 5 |     | 原因分析―視点 2 三様監査からの分析 .....                  | 56 |
| 1.  |     | 内部監査についての問題点.....                          | 56 |
|     | (1) | 原価付替等を発見できなかった原因.....                      | 56 |
|     | (2) | 業務監査（会計に係る監査項目についてのものを含む。）全般についての問題点 ..... | 60 |
|     | (3) | 内部統制評価業務について .....                         | 65 |
| 2.  |     | 監査役監査の問題点.....                             | 80 |
|     | (1) | 原価付替等の原因・認識可能性.....                        | 80 |
|     | (2) | 監査役監査におけるその他の問題・指摘事項.....                  | 82 |
| 3.  |     | 会計監査についての指摘事項.....                         | 85 |
|     | (1) | 原価付替等を発見できなかった原因.....                      | 85 |
|     | (2) | 全般についての指摘事項（内部統制評価に係るものを含む） .....          | 85 |
| 4.  |     | 内部監査・監査役監査・会計監査人間の連携についての問題点.....          | 88 |
|     | (1) | 内部監査室・監査役間の連携についての問題点.....                 | 88 |
|     | (2) | 内部監査室・会計監査人間の連携についての問題点.....               | 89 |
|     | (3) | 監査役・会計監査人間の連携についての問題点.....                 | 89 |
| 5.  |     | 経営陣及び各三様監査の間のコミュニケーションについて.....            | 89 |
|     | (1) | 経営陣及び内部監査室の間のコミュニケーションについて.....            | 89 |
|     | (2) | 経営陣及び監査役の間のコミュニケーションについて.....              | 91 |
|     | (3) | 経営陣及び会計監査人の間のコミュニケーションについて.....            | 92 |
| 6.  |     | 小括 .....                                   | 92 |
| 第 6 |     | 原因分析―視点 3 過去調査に基づく再発防止策の不徹底等 .....         | 93 |
| 1.  |     | 2013 年事案 .....                             | 93 |
|     | (1) | 事案の概要 .....                                | 93 |

|    |  |     |
|----|--|-----|
|    | (2) 再発防止策の概要 .....                                   | 93  |
|    | (3) 評価 .....   | 96  |
| 2. | 2014年事案 .....  | 103 |
|    | (1) 事案の概要 .....                                      | 103 |
|    | (2) リスク・コンプライアンス意識を醸成する機会の喪失 .....                   | 103 |
| 第7 | 原因分析—視点4 ガバナンスからの分析 .....                            | 105 |
| 1. | はじめに .....   | 105 |
| 2. | 3ラインの重要性についての認識の不十分性（リスク管理体制の構築・運用に係る「他人事」の姿勢） ..... | 106 |
|    | (1) 第1ライン・第2ラインの重要性についての認識の不十分性 .....                | 106 |
|    | (2) 第3ラインの重要性についての認識の不十分性 .....                      | 108 |
| 3. | 過去調査等を踏まえた会計不正リスクに対する取組の不十分性 .....                   | 109 |
| 4. | 経営陣のコンプライアンスに対する取組の不十分性 .....                        | 111 |
| 5. | 経営陣と現場の乖離 .....                                      | 112 |
| 6. | 社外取締役の指摘に対する経営陣の感度の低さ .....                          | 113 |
| 7. | 内部統制システム構築・運用に係る責任 .....                             | 114 |
|    | (1) 総論 .....   | 114 |
|    | (2) NOSの内部統制システム .....                               | 115 |
| 8. | 小括 .....   | 117 |
| 第8 | 「目安箱」の結果 .....                                       | 118 |
| 1. | 目安箱設置の経緯 .....                                       | 118 |
| 2. | 投稿意見の紹介 .....  | 118 |
|    | (1) 内部統制に関する声 .....                                  | 119 |
|    | (2) 経営陣の体質（ガバナンス）に関する声 .....                         | 120 |
|    | (3) 企業文化に関する声 .....                                  | 120 |
|    | (4) 人事評価・人事制度に関する声 .....                             | 121 |
| 3. | 社内意識調査との整合 .....                                     | 122 |
|    | (1) 内部統制に関する意識 .....                                 | 122 |
|    | (2) 経営陣の体質（ガバナンス）に関する意識 .....                        | 122 |
|    | (3) 企業文化に関する意識 .....                                 | 123 |
|    | (4) 人事評価・人事制度に関する意識 .....                            | 124 |
| 4. | 小括 .....   | 125 |
| 第9 | 2019年循環取引事案関連 .....                                  | 126 |
| 1. | 再発防止策について .....                                      | 126 |
|    | (1) 原因分析、再発防止策及び進行中の改善策の内容 .....                     | 126 |
|    | (2) 評価 .....   | 132 |

|  |     |
|--|-----|
| (3) 小括 .....   | 135 |
| 2. 経営陣、第1ライン・第2ライン、三様監査等の認識可能性.....                              | 136 |
| (1) 経営陣の認識可能性及び経営陣の対応.....                                       | 136 |
| (2) 第1ライン・第2ラインの認識可能性.....                                       | 145 |
| (3) 三様監査の認識可能性 .....   | 149 |
| 3. 2019年循環取引事案の端緒に関する調査.....                                     | 153 |
| (1) 2019年循環取引事案の端緒に関する事実関係.....                                  | 154 |
| (2) 2019年循環取引事案の端緒にかかるNOSの説明.....                                | 155 |
| (3) 荒井氏に対する報告内容 .....  | 156 |
| (4) 荒井氏の姿勢について .....   | 157 |
| (5) 霞が関オフィスにおける原価付替の源流について.....                                  | 159 |
| 4. 原価付替に関する調査ー二次訂正に至った経緯ー.....                                   | 161 |
| (1) 二次訂正により11億8800万円を追加費用計上したこと.....                             | 161 |
| (2) 2019年循環取引事案の調査時点において認識し得た問題であること ..                          | 162 |
| (3) 原価付替の調査に関する取締役（社内・社外）の感度.....                                | 164 |
| (4) 小括 .....   | 167 |
| 5. 経営陣の処分の決定プロセスの不適切性.....                                       | 168 |
| (1) 概要 .....   | 168 |
| (2) 諮問委員会の目的・機能等 .....   | 168 |
| (3) 2020年3月処分の決定プロセスの問題点.....                                    | 169 |
| 6. 有事対応の難しさー2019年循環取引事案関連総括 .....                                | 171 |
| 第10 再発防止策の提言.....  | 173 |
| 1. はじめに（企業の在り方の抜本的見直しの必要性）.....                                  | 173 |
| 2. ガバナンスに関する再発防止策.....   | 174 |
| (1) 概要 .....   | 174 |
| (2) 経営陣の意識改革・役職員の会計リテラシーの向上.....                                 | 175 |
| (3) 経営トップによるコンプライアンス推進のメッセージ発出（経営トップの<br>廉潔性・倫理観と「コトバ」の大切さ）..... | 176 |
| (4) リスク管理体制の強化 .....   | 177 |
| (5) 現場とのコミュニケーション強化.....   | 178 |
| (6) 取締役会による監督機能の強化.....  | 179 |
| (7) 社外役員による監督・監査機能の強化.....                                       | 180 |
| (8) 適切な人員配置 .....  | 181 |
| (9) 過去事案を踏まえた対応 .....  | 181 |
| (10) 有事対応マニュアルの整備等.....  | 182 |
| 3. 内部統制等に関する再発防止策.....   | 183 |



|     |   |     |
|-----|---|-----|
| (1) | 概要 .....                                  | 183 |
| (2) | 第1ラインにおける健全な営業体制.....                     | 184 |
| (3) | 第2ラインによる健全な牽制、支援及び監督体制.....               | 187 |
| (4) | 実効性のあるルール及び社内システム構築.....                  | 190 |
| (5) | コンプライアンス等に係る教育及びモニタリング.....               | 192 |
| (6) | 内部通報に関する信頼の醸成.....                        | 193 |
| 4.  | 三様監査に関する再発防止策.....                        | 193 |
| (1) | 概要 .....                                  | 193 |
| (2) | 内部監査の強化 .....                             | 194 |
| (3) | 監査役の体制強化 .....                            | 197 |
| (4) | 内部監査室と会計監査人の連携強化（内部監査の状況の適時かつ適切な共有） ..... | 198 |
| 5.  | 企業文化等の改革.....                             | 198 |
| (1) | 総論 .....                                  | 198 |
| (2) | コンプライアンスに関連する企業文化改革.....                  | 199 |
| (3) | 会社としての一体感（ワンチーム）に関連する企業文化改革.....          | 199 |
| (4) | 外部機関の活用等 .....                            | 200 |
| (5) | 小括 .....                                  | 200 |
| 第11 | 最後に .....                                 | 201 |
|     | 用語一覧.....                                 | 205 |

## 【別紙】

|                |   |
|----------------|---|
| 別紙第1・5(1)      | 連絡協議会開催一覧   |
| 別紙第1・5(2)ア     | ヒアリング実施状況一覧   |
| 別紙第1・5(2)エ     | メールデータのレビュー概要                                       |
| 別紙第5・1(1)イ     | 内部監査室の(重点)監査項目                                      |
| 別紙第5・1(2)イ     | 内部監査室員の経歴及び年齢の一覧表                                   |
| 別紙第5・1(3)エの1   | FY15 業務監査対象案件リスト兼 J-SOX 運用テスト対象案件<br>分類一覧 (NOS/NOP) |
| 別紙第5・1(3)エの2の1 | 不備排除操作画面 (FY15)                                     |
| 別紙第5・1(3)エの2の2 | 不備排除操作画面 (FY19)                                     |
| 別紙第5・1(3)エの3   | 内部統制評価業務における業務処理統制の運用状況評価に<br>係るエラー・不備件数            |
| 別紙第5・2(1)イ     | 監査役会の重点監査項目   |
| 別紙第6の1         | ヒアリング対象者と質問事項の概要(過去調査に基づく再発<br>防止策の実施状況等について)       |
| 別紙第6の2         | 組織図 (FY20)  |
| 別紙第6の3         | 組織変遷図 (FY13~FY20)                                   |
| 別紙第6の4         | 組織変遷図(各営業部の主要顧客と対応する技術部) (FY13~<br>FY20)            |
| 別紙第6の5         | 再発防止策案  |
| 別紙第7・4の1       | コンプライアンスに関する発言回数及び内容一覧<br>(社長ビデオメッセージ)              |
| 別紙第7・4の2       | コンプライアンスに関する発言回数及び内容一覧<br>(幹部会議事録)                  |
| 別紙第7・4の3       | コンプライアンスに関する発言回数及び内容一覧<br>(全社ミーティング使用資料)            |
| 別紙第8           | 目安箱に投稿された意見のサマリー                                    |

## 第1 本調査の概要

### 1. 当委員会の設置経緯等

NOS は、2020 年 10 月 22 日、XXXXXXXXXX元従業員である A 氏が、仕入先との間で架空取引又は水増し取引を行うことにより NOS の資金を不正に流出させ、これを A 氏のプライベートカンパニーに流出させることにより不当に利得を得ているとの疑義を認識した。そのため、同年 11 月 2 日、当該事案の事実関係及び当該事案の類似案件の調査等を目的として、NOS と利害関係を有しない外部専門家のみを委員とする当委員会の設置を決定した。

また、NOS は、同年 10 月 31 日、B 氏からの説明を端緒として、B 氏が、NOS の売上先であるリース会社に「リスク費」を保留するスキームを利用して原価付替を行ったとの疑義を認識したことなどを踏まえ、同年 11 月 16 日、当委員会に対する委嘱事項に、当該事案の事実関係及び類似案件の調査等を追加するとともに、会計処理に専門的な知識を有する委員として、NOS と利害関係を有しない公認会計士 3 名を当委員会の委員に追加した。

NOS は、同年 12 月 14 日、当委員会から、当委員会が同月 13 日まで実施した調査についての 2020 年 12 月 14 日付け調査報告書を受領し、同月 16 日、その開示版を公表した。

2020 年 12 月 14 日付け調査報告書記載のとおり、2020 年 12 月公表分調査により本件案件の存在が明らかとなったことから、当委員会は、同月 16 日以降、本件案件の原因究明、再発防止策の検討等を行った。

なお、本調査報告書（以下「本報告書」という。）にて使用される用語の意味は、別途定義する場合を除き、末尾の「用語一覧」の意味に従う。

### 2. 当委員会への委嘱事項

NOS の当委員会に対する委嘱事項は、本件案件の原因究明及び再発防止策の提言である。

もともと、NOS においては、本件案件だけでなく、過去にも 2013 年事案、2014 年事案及び 2019 年循環取引事案という不祥事が繰り返されており、こうした背景には、経営陣の不正リスクへの関心の低さ、不正リスク管理体制の不十分さ、コンプライアンス活動の実践に真剣に取り組む姿勢の不十分さ等の存在も疑われた。そこで、当委員会は、上記委嘱事項を検討するに当たっては、これらの事案の過去の調査結果も踏まえた上で、必要な範囲において、①NOS のガバナンス、内部統制・内部通報・企業文化、三様監査等に関す

る課題等の検証、②2013年事案、2014年事案及び2019年循環取引事案の再発防止策の実効性評価等も行った<sup>[1]</sup>。

### 3. 当委員会の構成と調査体制

当委員会の構成は、以下のとおりである。

|      |       |                         |
|------|-------|-------------------------|
| 委員長  | 本村 健  | 岩田合同法律事務所 弁護士           |
| 副委員長 | 和田 芳幸 | 和田会計事務所 公認会計士           |
| 委員   | 近藤 弘  | 株式会社クリフィックス FAS 公認会計士   |
| 委員   | 長谷川紘之 | 片岡総合法律事務所 弁護士           |
| 委員   | 山田 勝也 | 株式会社 G&S ソリューションズ 公認会計士 |
| 委員   | 富田 雄介 | 岩田合同法律事務所 弁護士           |

当委員会は、本調査を実施するに際して、後記の弁護士18名、公認会計士6名、その他パラリーガル・スタッフ等を調査補助者として任命し、本調査の補助に当たさせた。

|           |  |
|-----------|--|
| 岩田合同法律事務所 | 弁護士 唐澤 新 弁護士 齋藤 弘樹<br>弁護士 山名 淳一 弁護士 堀 譲<br>弁護士 堀 優夏 弁護士 福地 拓己<br>弁護士 深津 春乃 弁護士 松橋 翔<br>弁護士 松田 大樹 弁護士 岡南 健太郎<br>弁護士 坂東 大聖<br>パラリーガル・スタッフ等 岡本有平 ほか |
| 片岡総合法律事務所 | 弁護士 福田 隆行 弁護士 柳原 悠輝<br>弁護士 山根 祐輔 弁護士 中里 拓也<br>弁護士 宜保 茉莉子 弁護士 藤田 侑也<br>弁護士 松澤 瞭   |

<sup>1</sup> なお、C氏は、2021年3月9日、NOSに対する詐欺の被疑事実により警視庁に逮捕された（日本経済新聞2021年3月10日朝刊等）。当該逮捕事実に係る取引については、捜査機関による捜査の最中にあることに鑑み、本報告書において言及することは控えた。

|              |   |
|--------------|---|
| 公認会計士チーム     | 公認会計士 片岡 宏介<br>(CPA パートナーズ株式会社)<br>公認会計士 神原 大樹<br>(株式会社クリフィックス FAS)<br>公認会計士 高木 明<br>(高木公認会計士事務所)<br>公認会計士 萩原 正也<br>(CPA コンサルティング株式会社)<br>公認会計士 吉田 圭太<br>(吉田圭太公認会計士事務所) |
| 株式会社 foxcale | 公認会計士 小池 赳司<br>シニアアソシエイト 林 美雪   |

また、当委員会は、本調査を実施するに当たり、2020年12月16日に設置されたガバナンス・企業文化改革委員会（委員長本村健、副委員長和田芳幸、委員須藤実和）から再発防止策等について一部提言等を受けた。

なお、当委員会及びガバナンス・企業文化改革委員会の委員及び調査補助者はいずれも日本弁護士連合会による「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」（2010年7月15日公表、2010年12月17日改訂）（以下「日弁連ガイドライン」という。）に準拠して選任されており、NOSグループと何らの利害関係を有していない。

さらに、当委員会は、関係する資料及びデータの収集・整理・当委員会への提供、ヒアリング対象者への連絡、日程調整その他本調査に関する事務のため、NOSの従業員13名を当委員会の事務局として選任し、これらの事務に当たさせた。

#### 4. 当委員会の独立性及び調査の実効性確保措置

NOSは、当委員会による検証を迅速かつ実効的に実施するためには、NOSと当委員会との間の緊密な情報連携が必要となることから、当委員会について、日弁連ガイドラインに基づく第三者委員会の形態は採用していない。もっとも、当委員会は、日弁連ガイドラインの趣旨を最大限に尊重し、当委員会の委員をNOSグループから独立性・中立性を有する外部専門家のみで構成するとともに、概略、以下の事項をNOSと合意した。

- ① NOSは、当委員会に対して、NOSが所有するあらゆる資料、情報、役職員へのアクセスを保障すること。また、NOSは、NOSの子会社、役職員の支配する会社、取引先

その他一切の関係先等についても同様のアクセスが保障されるよう最大限努力すること

- ② 当委員会が必要と判断したときは、当委員会の委員は、NOS の取締役会に出席し、又は監査役に対し直接意見を述べ、かつ、当該意見に関し取締役・監査役の意見を求めることができること
- ③ NOS は、当委員会から求めがあった場合、遅滞なく、NOS の役職員等に対して、当委員会による調査及び情報提供の要請に対する優先的な協力を業務上の義務として命じ、これを周知、徹底しなければならないこと
- ④ 当委員会の委員は、当委員会を通じて、必要に応じて NOS の費用で、デジタル調査の専門家等の各種専門家を選任し、本調査等及び答申その他当委員会の活動への協力を求めることができること
- ⑤ NOS は、当委員会の求めがある場合には、適切な人数の役職員等による事務局を設置すること。また、事務局は当委員会に直属するものとし、事務局担当者 と NOS との間で情報隔壁を設けること
- ⑥ 当委員会による調査報告書等の起案権の一切は、当委員会に帰属すること
- ⑦ 当委員会は、調査により判明した事実及びその評価を、NOS の現経営陣に不利になると考えられる場合であっても、調査報告書等に記載することができること
- ⑧ 当委員会の活動に対し、NOS の役職員及びその他の者による妨害行為等があると認められた場合には、当委員会の委員は、当委員会を通じて、当委員会が必要と認める事項を、調査報告書等に記載することができ、また、NOS に対して、NOS のホームページにおいてプレスリリースすることを求めることができること
- ⑨ 開示に当たって、固有名称等を匿名化する作業（マスキング）は、NOS の責任において行うこと

## 5. 本調査の概要

### (1) 本調査の実施期間

当委員会は、2020年12月16日から2021年3月16日まで本調査を実施した。当委員会は、本調査の実施に当たり、別紙第1・5(1)のとおり合計8回の連絡協議会を開催するとともに、正式な連絡協議会以外にも、委員、調査補助者との間で多数回にわたり協議を行った。

### (2) 調査方法

当委員会は、本調査に当たり、2020年12月公表分調査による調査結果を踏まえるとともに、自ら又はガバナンス・企業文化改革委員会をして、以下の調査方法を採用した。

#### ア. 関係者に対するヒアリング

当委員会は、NOSの役職員（退職者を含む。）その他の関係者（過去の調査委員会<sup>[2]</sup>の関係者を含む。）を対象に、面談又はWEB会議の方式により、132回のヒアリングを行った。当委員会がヒアリングを行った人物及び実施日は別紙第1・5(2)アのとおりである。

#### イ. 関係資料の精査

当委員会は、必要に応じて、NOS及び関係者に対して、当委員会が調査対象事項に関係すると考える関係資料（内部監査資料、会計資料、稟議書、議事録類、規程類、研修資料、過去の調査委員会の資料<sup>[3]</sup>、人事台帳、社内意識調査報告書等）の開示を依頼し、開示を受けた関係資料（電子媒体のものを含む。）についてその内容を精査した。

#### ウ. 録音・録画データの確認

当委員会は、必要に応じて、取締役会、経営委員会、諮問委員会等の議事に係る録音データ、社長メッセージの録画データ等を確認した。

#### エ. メールデータのレビュー

当委員会は、2020年12月公表分調査で実施したメールデータのレビューに加え、NOSの役職員（退職者を含む。）のうち9名の対象者について、サーバに保管されていたメールアーカイブからメールデータを保全した上で、キーワードによる検索を行い、該当したメールデータについて分析を行った。なお、メールデータを保全した対象者、メールデータの分析を行った対象期間等は別紙第1・5(2)エのとおりである。

#### オ. Outlookスケジューラー調査

<sup>2</sup> 2013年事案調査委員会及び2019年特別調査委員会を指す。

<sup>3</sup> 当委員会は、NOSの承認を経た上で、過去の調査委員会の資料を確認した。

当委員会は、必要に応じて、NOSの役職員を対象として、当該役職員のOutlook上のスケジュールを精査した。

#### カ. 目安箱の設置

当委員会は、2021年1月4日から同月25日までの間に、当委員会を窓口とする目安箱を設置し、NOSにおける会計不正についての①根本原因及び②改善策について意見を募集するとともに、③その他のカテゴリーを設け、広く役職員からの意見を募集した。目安箱の結果は後記第8のとおりである。

### 6. 本調査の限界

当委員会は、本調査の目的を達成するため、最大限の努力を行った。しかしながら、本調査は、強制的な調査権限ないし捜査権限に基づく調査ではなく、あくまで関係者の任意の協力を前提とするものであり、かつ、時間的制約がある中で行われたこと、当委員会は、不信な点や矛盾点が認められた場合には都度確認を行ったものの、原則としてNOSから提供を受けた関係資料や役職員等に対するヒアリングから得られた情報等のみに依拠せざるを得なかったこと、本調査は、重要な情報が全て当委員会に開示又は提供されているとの前提で行われたが、当該前提が成り立つとは限らないことから、これらに起因する調査の限界が存在したことを付言する。

当委員会の事実認定は、このように限界がある中で行った本調査の結果に基づくものであって、当委員会が収集した資料以外の資料等が存在し、新たな事実関係が発覚した場合などには、本調査における認定が変更される可能性があることを、ここに留保する。

また、本調査は、主として本件案件の原因究明及び再発防止策の検討を目的として行われたものであり、本件案件以外の不正行為の有無等を改めて調査する目的で行われたものではなく、当委員会はかかる不正行為の不存在を保証するものではないことも、ここに留保する。



## 第2 NOSの概要

### 1. 沿革

NOSは、1988年2月、コンピュータのLAN（ローカルエリアネットワークシステム）の販売を目的として東京都港区に設立され、2001年12月に東京証券取引市場第一部に上場した。

### 2. NOSの事業概要

NOSグループの中心的な事業は、①ICTシステムを構成するネットワークやプラットフォームなどの仕入製品（ルータ、スイッチ、光伝送、無線、仮想化ソフトウェア、サーバ、ストレージ、ファイアウォール、認証・検疫、ビデオ会議、コミュニケーションソフトウェア等）の販売（機器商品群）、②主にそれらの機器を組み合わせたシステムに係るサポート（コンサルティングサービス、設計、性能検証、設定サービス、障害復旧、運用代行、監視サービス、技術者教育サービス等）の提供（サービス商品群）である。2020年度の商品群別の受注高・売上高・受注残高は次のとおりである。

<商品群別の受注高・売上高・受注残高（2020年度）>

| 商品群     | 受注高<br>(百万円) | 前年同期比<br>(%) | 売上高<br>(百万円) | 前年同期比<br>(%) | 受注残高<br>(百万円) | 前年同期比<br>(%) |
|---------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|
| 機器商品群   | 115,752      | 114.3        | 106,585      | 106.2        | 27,351        | 151.0        |
| サービス商品群 | 88,855       | 111.5        | 79,768       | 107.2        | 66,165        | 116.2        |

NOSの営業活動は、対象市場を①エンタープライズ事業（ENT事業。一般民間企業を主なマーケットとする事業）、②通信事業者事業（SP事業。通信事業者を主なマーケットとする事業）、③パブリック事業（PUB事業。中央省庁・自治体、文教及び社会インフラを提供している企業を主なマーケットとする事業）、④パートナー事業（NOPによるパートナー企業との協業に特化した事業）、⑤その他（Net One Asia Pte. Ltd.によるグローバル事業等）の各セグメントに区分して行われており、2020年度のセグメント別の受注高・売上高・受注残高は次のとおりである。

<セグメント別の受注高・売上高・受注残高（2020年度）>

| セグメント | 受注高<br>(百万円) | 前年同期比<br>(%) | 売上高<br>(百万円) | 前年同期比<br>(%) | 受注残高<br>(百万円) | 前年同期比<br>(%) |
|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|
| ENT事業 | 60,233       | 117.4        | 55,376       | 105.8        | 26,472        | 123.1        |

|         |        |       |        |       |        |         |
|---------|--------|-------|--------|-------|--------|---------|
| SP 事業   | 35,442 | 100.2 | 35,176 | 98.9  | 14,508 | 101.9   |
| PUB 事業  | 62,672 | 100.3 | 55,793 | 98.7  | 38,255 | 121.9   |
| パートナー事業 | 44,962 | 142.3 | 38,727 | 129.0 | 14,165 | 178.6   |
| その他     | 1,297  | 606.1 | 1,279  | 358.3 | 115    | 2875.0- |

NOS の 2020 年 3 月期の連結売上高は 1863 億 5300 万円、従業員数は連結で 2,431 名、単体で 2,010 名である。

### 3. NOS のコーポレートガバナンスの状況等（本報告書作成日時点）

NOS は、「すべてのステークホルダーから信頼され支持される企業（アドマイヤード・カンパニー）になること」という経営ビジョンに基づく継続した成長を実現するため、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方及び枠組みを定めた「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を策定・公表し<sup>[4]</sup>、本報告書作成日時点において、以下のような体制を構築している。

#### (1) 主要な会議体

##### ア. 取締役会

NOS の取締役会は、独立社外取締役 4 名を含む 10 名（男性 9 名、女性 1 名）で構成されている。取締役会は、原則として月 1 回開催され、法令及び定款に定める事項のほか、経営ビジョンや経営方針、中期事業計画その他経営・業務執行に関する重要事項を決定するとともに、取締役の職務執行状況の報告等を通して、経営全般についての監督を行っている。

##### イ. 各種委員会

##### (ア) 経営委員会

NOS においては、取締役会の機能に関し、経営管理・監督機能への重点化を図り、経営の透明性及び公正性を確保するとともに、迅速かつ効率的な業務遂行体制を構築するため、代表取締役社長のもとに経営委員会が設置されている。経営委員会は、社内規程により取締役会の決議を要さない事項の決裁権限を委任されており、会社

<sup>4</sup> [https://ssl4.eir-parts.net/doc/7518/ir\\_material16/129481/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/7518/ir_material16/129481/00.pdf)

経営上基本的又は重要な事項につき審議・決定している。代表取締役社長が委員長を務め、社外取締役を除く取締役、執行役員及び理事で構成され、オブザーバーとして、社外取締役、社外監査役及び常勤監査役が参加している。

#### (イ) 諮問委員会

NOS においては、経営の透明性・公正性を高め、コーポレートガバナンスを強化するため、取締役会の諮問機関として諮問委員会が設置されている。諮問委員会は、社外取締役が議長を務め、代表取締役、社外取締役、常勤監査役及び社外監査役で構成（社外役員が過半数を占めている。）され、取締役及び執行役員の選任、解任及び報酬等に関する事項を審議及び答申している。

#### (ウ) 投融資委員会

投融資委員会は、取締役会による投融資に係る事項の適切かつ効率的な意思決定体制を構築するため、取締役会の諮問機関として設置され、投融資に係る事項を審議・決定している。管理本部投融資担当の取締役が委員長を務め、取締役、執行役員及び理事で構成され、オブザーバーとして、常勤監査役及び子会社の部長が参加している。

#### (エ) リスク管理委員会

リスク管理委員会は、NOS グループの企業価値の持続的な向上を図るため、経営委員会の諮問機関として設置され、NOS グループのリスク管理活動の評価と統制の責任を担い、NOS グループのリスク管理活動に係る重要事項を審議及び答申している。最高リスク管理責任者（以下「CRO」という。）である管理本部担当の取締役を管掌役員とし、リスク管理室長が委員長を務めている。また、リスク管理委員会内にリスク分類毎に分科会を設置し、各分科会には副本部長以上の役職者を責任者として配置している。

なお、NOS では、2003 年度からコンプライアンス委員会が、2007 年度からリスクマネジメント委員会がそれぞれ設置されていたが、2015 年度から両者がリスク・コンプライアンス委員会（以下「RCC」という。）に統合された。その後、RCC は改組され、2020 年 6 月からリスク管理委員会と後記(オ)のコンプライアンス委員会とが設置された。

#### (オ) コンプライアンス委員会

コンプライアンス委員会は、NOS グループのコンプライアンス強化を推進するため、経営委員会の諮問機関として設置され、NOS グループのコンプライアンス活動の評価と統制の責任を担い、NOS グループのコンプライアンス活動に係る重要事項を審議及び答申している。CRO である管理本部担当の取締役を管掌役員とし、法務・CSR 室長が委員長を務め、NOS の部長及び室長並びに子会社の社長及び部長で構成され、オブザーバーとして、社外取締役、常勤監査役及びリスク管理室長が参加している。

## (2) 内部監査室による監査

NOS は、代表取締役社長直属の組織として内部監査室(所属人数 8 名)を設置しており、内部監査室が、会社における事業活動が事業計画、経営方針、社内規程等に沿い、また、法令や社会倫理等に抵触することなく適正かつ効率的に行われているかを調査し、必要な改善事項を指摘するとともに、改善状況をフォローしている。

## (3) 監査役による監査

NOS の監査役は独立社外監査役 3 名を含む 4 名(男性 3 名、女性 1 名)であり、監査役会は原則として月 1 回開催されている。

監査役は、取締役会、経営委員会、諮問委員会、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会、投融資委員会等の重要な会議に出席し、経営、業務執行に関する重要事項等の審議に際しては適宜意見を述べ、経営・業務執行状況の報告の聴取を行うとともに、NOS 及び子会社の業務及び財産の状況の調査等により、法令及び定款への適合性の観点から取締役の職務の執行を監査している。

また、監査役は、NOS 代表取締役との意見交換会、NOS グループの役職員からのヒアリング、グループ会社監査役連絡会等を実施するとともに、会計監査人から、法令に基づく事業年度の監査結果についての定期報告及び内部統制システムの不備に関する報告を受け、内部統制システムの整備状況等について情報交換、意見交換を実施している。

## (4) 会計監査人による監査

NOS の会計監査人には、1992 年以降有限責任監査法人トーマツが就任している。

## (5) リスク管理・コンプライアンスに関する体制

### ア. リスク管理体制

リスク管理体制としては、リスク管理委員会が、リスク管理に関する重要事項の審議・決定、並びにリスク管理体制及び関連諸規程の運用状況の確認を行っている。リスク管理室は NOS のリスク管理の基本方針・体制等を定めたリスク管理関連諸規程の整備・運用改善を図るとともに、リスク管理委員会の運営を通じて、全社リスク管理活動を推進している。

特に、取締役及び従業員の不正行為や機密情報の漏えいにより会社の信用を失墜し事業が停滞するリスクなど、いわゆるオペレーショナルリスクについては、リスク管理室がリスク管理シートの運用管理を通じてリスク低減・回避のための必要な方策を立案し、リスク管理委員会による審議を経た後、経営委員会において対象リスクに対する改善措置を決定することにより全社的なリスク管理活動を展開することとされている。

#### イ. コンプライアンスに関する体制

コンプライアンス体制としては、コンプライアンス委員会が、コンプライアンス体制に関する重要事項の審議・決定、並びにコンプライアンス体制及び関連諸規程の運用状況の確認を行っている。また、法務・CSR 室が、NOS のコンプライアンス体制の基本方針等を定めたコンプライアンス関連諸規程の整備・運用改善を図るとともに、コンプライアンス委員会の運営を通じて、全社的なコンプライアンス活動を推進している。

重大なコンプライアンス違反が発生した場合又はその疑義が生じた場合、法務・CSR 室は、代表取締役社長、コンプライアンス担当役員及び常勤監査役へ直ちに報告するとともに速やかに事実関係を調査し、コンプライアンス委員会において、調査結果に基づく事実認定を行い、再発防止策を審議・決定し、コンプライアンス違反が認められた場合には、違反した従業員に対し、就業規則に基づく懲戒処分を行うこととされている。

その他、NOS においては、コンプライアンスと企業理念の一体化を基本に、取締役及び従業員のコンプライアンス意識の醸成と向上を図るため、コンプライアンス研修や、関係法令の施行に合わせた法務ニュースや法務説明会による解説、通報・相談窓口の設置（後記ウ）等が実施されている。

#### ウ. 通報・相談制度

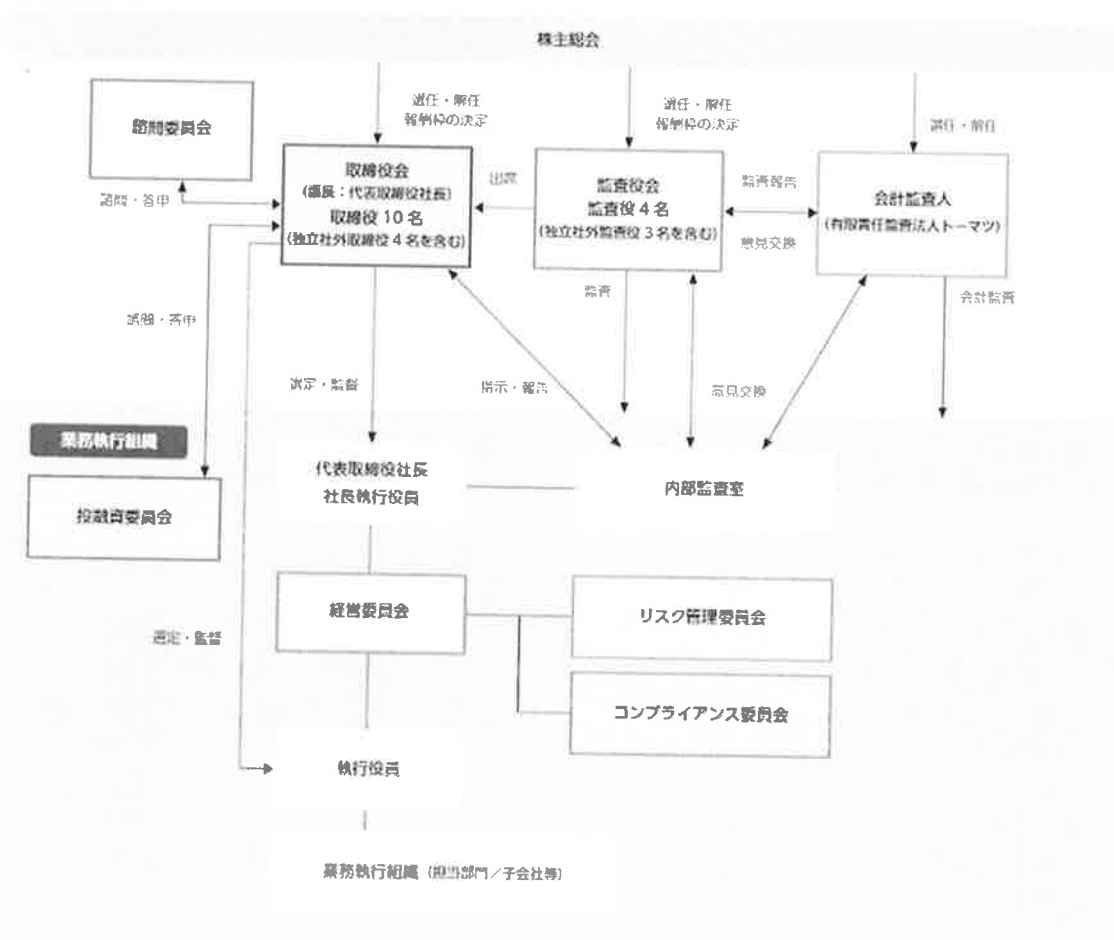
NOS の内部通報制度においては、社内窓口が設置されているほか、社外窓口として外部の法律事務所に窓口が置かれており（なお、内部通報制度については、2020 年 6 月から、ハラスメントと不正の通報窓口を分離して各責任部門が対応することとさ

れている。)、NOSグループの役職員も対象としている。また、取締役及び執行役員のコンプライアンス違反に関する報告・相談を常勤監査役が受け付ける窓口が設置されている。

通報・相談件数は、NOSグループ全体で、2017年度は年間56件、2018年度は年間49件、2019年度は年間48件、2020年度は年間44件（2021年2月末日時点。うち2020年6月に設置された不正リスク窓口への通報・相談は8件である。）となっている。

NOSは、内部通報制度の信頼性を高めるため、通報者、相談者へのフィードバックの実施、通報窓口の担当者の顔が見えるようにするための担当部門である法務・CSR室によるコンプライアンス講話の開催、懲戒事例集の公表等の取組を実施している。

<NOSの機関及び内部統制の関係図（Annual Report2020より引用）>



#### 4. 取締役・執行役員・監査役の変遷

NOSにおける取締役、執行役員及び監査役の主な変遷<sup>[5]</sup>は、下表のとおりである。

|             | 2005<br>[6] | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------|-------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|             | H17         | H18  | H19  | H20  | H21  | H22  | H23  | H24  | H25  | H26  | H27  | H28  | H29  | H30  | R1   | R2   |
| 会長          | -           | -    | -    | 澤田   | 澤田   | 澤田   | 澤田   | -    | -    | -    | -    | -    | -    | 吉野★  | 吉野★  | 吉野★  |
| 社長          | 澤田          | 澤田   | 澤田   | 吉野★  | 吉野★  | 吉野★  | 吉野★  | 吉野★  | 吉野★  | 吉野★  | 吉野★  | 吉野★  | 吉野★  | 荒井   | 荒井   | 荒井   |
| 取締役         | 齋藤          | 齋藤   | 齋藤   | 齋藤   | 齋藤   | 齋藤   | 齋藤   | 齋藤   | 齋藤   | 齋藤   | 齋藤   | 荒井   | 荒井   | 荒井   | 川口★  | 川口★  |
| 取締役         | 小林          | 荒井   | 荒井   | 荒井   | 荒井   | 荒井   | 荒井   | 荒井   | 荒井   | 荒井   | 未光   | 未光   | 未光   | 平川★  | 平川★  | 竹下   |
| 取締役         | 石川          | 石川   | 片山   | 片山   | 片山   | 片山   | 片山   | 片山   | 片山   | 未光   | 鈴木   | 鈴木   | 鈴木   | 竹下   | 竹下   | 田中★  |
| 取締役         | 佐々木         | 片山   | 石川   | 鈴木   | 鈴木   | 鈴木   | 鈴木   | 堀内★  | 堀内★  | 鈴木   | 川口★  | 川口★  | 川口★  | 田中★  | 田中★  | 篠浦★  |
| 取締役         | 大石          | 鈴木   | 鈴木   | 未光   | 未光   | 未光   | 未光   | -    | -    | 片山   | 片山   | 片山   | 片山   | 片山   | 篠浦★  | -    |
| 取締役         | 中村          | 未光   | 未光   | 大塚   | 大塚   | 大塚   | 大塚   | -    | -    | 堀内★  | 堀内★  | -    | -    | -    | -    | -    |
| 取締役         | -           | 中村   | 市川   | 市川   | 市川   | 市川   | 堀内★  | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    |
| 社外取締役       | 池谷          | 池谷   | 池谷   | 池谷   | 河上   | 河上   | 河上   | 河上   | 河上   | 河上   | 河上   | 河上   | 河上   | 河上   | 河上   | 今井   |
| 社外取締役       | -           | -    | -    | -    | -    | -    | -    | 内藤   | 内藤   | 内藤   | 内藤   | 今井   | 今井   | 今井   | 今井   | 西川   |
| 社外取締役       | -           | -    | -    | -    | -    | -    | -    | 今井   | 今井   | 今井   | 今井   | 西川   | 西川   | 西川   | 西川   | 早野   |
| 社外取締役       | -           | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | 西川   | -    | -    | 早野   | 早野   | 日下   |
| 執行役員<br>[6] |             |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 執行役員        |             |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 執行役員        |             |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 執行役員        |             |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 執行役員        |             |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 執行役員        |             |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 執行役員        |             |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 執行役員        |             |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 執行役員        |             |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 執行役員        |             |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 常勤監査役       | 高垣          | 高垣   | 高垣   | 吉田   | 吉田   | 吉田   | 有馬   | 有馬   | 有馬   | 有馬   | 松田   | 松田   | 松田   | 松田   | 松田   | 松田   |
| 常勤監査役       | 吉田          | 吉田   | 吉田   | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    |
| 社外監査役       | 夏目          | 夏目   | 夏目   | 内藤   | 内藤   | 内藤   | 内藤   | 菊池   | 菊池   | 菊池   | 菊池   | 菊池   | 菊池   | 菊池   | 菊池   | 菊池   |
| 社外監査役       | 浅野          | 浅野   | 浅野   | 菊池   | 菊池   | 菊池   | 菊池   | 内田   | 内田   | 内田   | 内田   | 堀井   | 堀井   | 堀井   | 堀井   | 堀井   |
| 社外監査役       | -           | -    | -    | 内田   | 内田   | 内田   | 内田   | 中岡★  | 中岡★  | 中岡★  | 中岡★  | 須田   | 須田   | 須田   | 須田   | 須田   |

| 営業系出身者 | 技術系出身者 | 管理系出身者 | マーケティング系出身者 | その他                                     |
|--------|--------|--------|-------------|---|
| 経営者    | 法曹     | 会計     | 学者          | ★：外資系大手ネットワーク機器開発会社a社出身者 <sup>[7]</sup> |

<sup>5</sup> 氏名は氏の名の記載としている。  
<sup>6</sup> 2005年については有価証券報告書の内容が確認できなかったため、登記事項、会社資料及び会社担当者からの情報提供に依拠して記載した。その他の年度は有価証券報告書、会社資料及び会社担当者からの情報提供に依拠して記載した。  
<sup>7</sup> 2020年6月からは、吉野氏は代表権のない取締役会長である。  
<sup>8</sup> 有価証券報告書上、2006年から2010年までの執行役員の氏名は非開示である。  
<sup>9</sup> 外資系大手ネットワーク機器開発会社a社出身者については、有価証券報告書における略歴の記載及び会社担当者からの情報提供に基づき記載した。

## 5. 株主の変遷

NOS における過去 5 年の株主の変遷は、下表のとおりである。

### 【2020 年】

(6) 【大株主の状況】

2020年3月31日現在

| 氏名又は名称  | 住所   | 所有株式数<br>(株) | 発行済株式<br>(自己株式を<br>除く。)の総<br>数に対する所<br>有株式数の割<br>合(%) |
|---|--|--------------|---|
| SSBTC CLIENT OMNIB US ACCOUNT<br>(常任代理人 香港上海銀行東京支店 カ<br>ストディ業務部)            | ONE LINCOLN STREET, BOSTON MA USA<br>02111<br>(東京都中央区日本橋3丁目11-1)   | 9,436,881    | 11.14   |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会<br>社(信託口)   | 東京都中央区晴海1丁目8-11  | 7,913,900    | 9.34  |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社<br>(信託口)   | 東京都港区浜松町2丁目11番3号   | 5,927,500    | 7.00  |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会<br>社(信託口)   | 東京都中央区晴海1丁目8-11  | 4,665,100    | 5.51  |
| JP MORGAN CHASE BANK 385632<br>(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営<br>業部)                   | 25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON,<br>E14 5JP, UNITED KINGDOM<br>(東京都港区港南2丁目15-1)                             | 2,646,323    | 3.12  |
| J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A.<br>1300000<br>(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営<br>業部)   | EUROPEAN BANK AND BUSINESS CENTER 6,<br>ROUTE DE TREVES, L-2633<br>SENNINGERBERG, LUXEMBOURG<br>(東京都港区港南2丁目15-1) | 2,382,820    | 2.81  |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会<br>社(信託口)   | 東京都中央区晴海1丁目8-11  | 1,521,300    | 1.80  |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY<br>505001<br>(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営<br>業部) | P.O. BOX 351 BOSTON MASSACHUSETTS<br>02101 U.S.A.<br>(東京都港区港南2丁目15-1)  | 1,500,109    | 1.77  |
| JP MORGAN CHASE BANK 385151<br>(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営<br>業部)                   | 25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON,<br>E14 5JP, UNITED KINGDOM<br>(東京都港区港南2丁目15-1)                             | 1,445,559    | 1.71  |
| 明治安田生命保険相互会社  | 東京都千代田区丸の内2丁目1-1   | 1,440,000    | 1.70  |
| 計   | -  | 38,879,492   | 45.89   |



【2019年】

(6) 【大株主の状況】

2019年3月31日現在

| 氏名又は名称   | 住所  | 所有株式数<br>(株) | 発行済株式<br>(自己株式<br>を除く。)の<br>総数に對<br>する所有株<br>式数の割合<br>(%) |
|--|---|--------------|---|
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社<br>(信託口)                                    | 東京都中央区晴海1丁目8-11   | 16,087,600   | 19.00   |
| SSBTC CLIENT OMNIB US ACCOUNT<br>(常任代理人 香港上海銀行東京支店 カ<br>ストディ業務部) | ONE LINCOLN STREET, BOSTON MA USA<br>02111<br>(東京都中央区日本橋3丁目11-1)                            | 6,501,132    | 7.68  |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信<br>託口)                                     | 東京都港区浜松町2丁目11番3号  | 1,626,800    | 5.16  |
| BBH FOR MATTHEWS JAPAN FUND<br>(常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)               | 1 EMBARCADERO CTR STE 550 SAN<br>FRANCISCO CALIFORNIA ZIP CODE: 94111<br>(東京都千代田区丸の内2丁目7-1) | 2,818,100    | 3.33  |
| 明治安田生命保険相互会社   | 東京都千代田区丸の内2丁目1-1  | 1,140,000    | 1.70  |
| GOVERNMENT OF NORWAY<br>(シティバンク、エス・エイ東京支店)                       | BANKPLASSEN 2, 0107 OSLO 1 OSLO 0107<br>NO<br>(東京都新宿区新宿6丁目27番30号)                           | 1,409,200    | 1.66  |
| 資産管理サービス信託銀行株式会社 (証券投<br>資信託口)                                   | 東京都中央区晴海1丁目8-12<br>晴海トリトンスクエアタワーズ   | 1,380,000    | 1.64  |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社<br>(信託口5)                                   | 東京都中央区晴海1丁目8-11   | 1,361,500    | 1.61  |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社<br>(信託口9)                                   | 東京都中央区晴海1丁目8-11   | 1,361,100    | 1.61  |
| 株式会社三菱UFJ銀行  | 東京都千代田区丸の内2丁目7番1号   | 1,324,800    | 1.56  |
| 計  | -   | 38,329,232   | 45.27   |

【2018年】

(6) 【大株主の状況】

平成30年3月31日現在

| 氏名又は名称   | 住所   | 所有株式数<br>(株) | 発行済株式<br>(自己株式<br>を除く。)の<br>総数に對<br>する所有株<br>式数の割合<br>(%) |
|--|--|--------------|---|
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社<br>(信託口)  | 東京都中央区晴海1丁目8番11号   | 15,395,900   | 18.20   |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信<br>託口)   | 東京都港区浜松町2丁目11番3号   | 1,515,600    | 5.31  |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社<br>(信託口9)   | 東京都中央区晴海1丁目8番11号   | 3,792,200    | 4.18  |
| GOVERNMENT OF NORWAY<br>(常任代理人 シティバンク、エス・エイ東<br>京支店)                             | BANKPLASSEN 2, 0107 OSLO 1 OSLO 0107<br>NO<br>(東京都新宿区新宿6丁目27番30号)  | 2,091,361    | 2.17  |
| 資産管理サービス信託銀行株式会社 (証券投<br>資信託口)   | 東京都中央区晴海1丁目8番12号 晴海<br>アイランドトリトンスクエアオフィスタ<br>ワーズ棟  | 1,794,300    | 2.12  |
| CHASE MANHATTAN BANK GTS CLIENTS ACCOENT<br>ESCROW<br>(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業<br>部) | 5TH FLOOR, TRINITY TOWER 9, THOMAS<br>MORE STREET LONDON, E1W 1YT, UNITED<br>KINGDOM<br>(東京都港区港南2丁目15-1 品川イ<br>ンターシティA棟) | 1,617,483    | 1.91  |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社<br>(信託口5)   | 東京都中央区晴海1丁目8番11号   | 1,530,300    | 1.81  |
| 明治安田生命保険相互会社<br>(常任代理人 資産管理サービス信託銀行株<br>式会社)                                     | 東京都千代田区丸の内2丁目1番1号<br>(東京都中央区晴海1丁目8-12 晴海ア<br>イランドトリトンスクエアオフィスタワ<br>ーズ棟)  | 1,140,000    | 1.70  |
| 株式会社三菱東京UFJ銀行  | 東京都千代田区丸の内2丁目7番1号  | 1,324,800    | 1.57  |
| ネットワンシステムズ従業員持株会   | 東京都千代田区丸の内2丁目7番2号  | 1,195,553    | 1.41  |
| 計  | -  | 31,697,197   | 11.01   |

【2017年】

(7) 【大株主の状況】

| 氏名又は名称   | 住所   | 平成29年3月31日現在 |  |
|--|--|--------------|--|
|  |  | 所有株式数<br>(株) | 発行済株式<br>総数に対する<br>所有株式数<br>の割合<br>(%) |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社<br>(信託口)  | 東京都中央区晴海1丁目8番11号   | 7,108,300    | 8.27                                   |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)  | 東京都港区浜松町2丁目11番3号   | 5,686,300    | 6.61                                   |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社<br>(信託口9)   | 東京都中央区晴海1丁目8番11号   | 3,300,300    | 3.84                                   |
| NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE NY101<br>(常任代理人 香港上海銀行東京支店 カスト<br>トディ業務部) | 50 BANK STREET CANARY WHARF LONDON<br>E14 5NT, UK<br>(東京都中央区日本橋3丁目11番1号) | 2,259,000    | 2.63                                   |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社<br>(信託口4)   | 東京都中央区晴海1丁目8番11号   | 1,653,500    | 1.92                                   |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社<br>(信託口5)   | 東京都中央区晴海1丁目8番11号   | 1,569,600    | 1.82                                   |
| 明治安田生命保険相互会社<br>(常任代理人 資産管理サービス信託銀行株<br>式会社)                           | 東京都千代田区丸の内2丁目1番1号<br>(東京都中央区晴海1丁目8-12)                                   | 1,440,000    | 1.67                                   |
| ネットワンシステムズ従業員持株会   | 東京都千代田区丸の内2丁目7番2号  | 1,401,573    | 1.63                                   |
| 株式会社三菱東京UFJ銀行  | 東京都千代田区丸の内2丁目7番1号  | 1,324,800    | 1.54                                   |
| GOVERNMENT OF NORWAY<br>(常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東<br>京支店)                   | BANKPLASSEN 2, 0107 OSLO 1 OSLO 0107<br>NO<br>(東京都港区新橋6丁目27番30号)         | 1,316,806    | 1.53                                   |
| 計  | -  | 27,059,179   | 31.46                                  |

【2016年】

(7) 【大株主の状況】

| 氏名又は名称  | 住所   | 平成28年3月31日現在 |  |
|---|--|--------------|--|
|   |  | 所有株式数<br>(株) | 発行済株式<br>総数に対する<br>所有株式数<br>の割合<br>(%) |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社<br>(信託口)   | 東京都中央区晴海1丁目8番11号   | 5,902,000    | 6.86                                   |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)   | 東京都港区浜松町2丁目11番3号   | 4,586,200    | 5.33                                   |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社<br>(信託口4)  | 東京都中央区晴海1丁目8番11号   | 2,260,300    | 2.63                                   |
| NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE NY101<br>(常任代理人 香港上海銀行東京支店 カスト<br>トディ業務部)  | 50 BANK STREET CANARY WHARF LONDON<br>E14 5NT, UK<br>(東京都中央区日本橋3丁目11番1号)             | 2,136,600    | 2.48                                   |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社<br>(信託口9)  | 東京都中央区晴海1丁目8番11号   | 1,610,100    | 1.87                                   |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY<br>(常任代理人 香港上海銀行東京支店 カスト<br>トディ業務部) | ONE LINCOLN STREET, BOSTON MA USA<br>02111<br>(東京都中央区日本橋3丁目11番1号)                    | 1,591,310    | 1.85                                   |
| ネットワンシステムズ従業員持株会  | 東京都千代田区丸の内2丁目7番2号  | 1,498,473    | 1.71                                   |
| THE BANK OF NEW YORK 133522<br>(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業<br>部)               | RUE MONTOYERSTRAAT 16, 1000 BRUSSELS,<br>BELGIUM<br>(東京都港区港南2丁目15番1号品川イン<br>ターシティA棟) | 1,186,340    | 1.73                                   |
| 明治安田生命保険相互会社  | 東京都千代田区丸の内2丁目1番1号  | 1,110,000    | 1.67                                   |
| 株式会社三菱東京UFJ銀行   | 東京都千代田区丸の内2丁目7番1号  | 1,324,800    | 1.54                                   |
| 計   | -  | 23,836,123   | 27.70                                  |

### 第3 原因分析—概要—

当委員会は、本調査において、2020年12月公表分調査により明らかになった本件案件について原因分析を行った。

本件案件は、①NOSの従業員が、仕入先との間の架空取引又は水増し取引を利用するなどしてNOSの資金を自己のプライベートカンパニー等に不正に流出させ、これにより利益を得た案件（甲事案）、②NOSの従業員が、仕入先との間の架空取引又は水増し取引を利用して、原価付替を行った案件（乙事案及び丙事案）、③NOSの従業員が、複合取引において原価付替を行った案件（甲事案）、並びに④NOSの従業員が、リース会社に「リスク費」を保留するスキームを利用して、これにより原価付替を行った案件（丁事案及び戊事案）に分類される。

当委員会はこれらの不正事案について個別に原因分析を行ったが、その原因には共通する部分も多いため、以下では、これらの不正事案に共通する原因（全ての不正事案に共通するものだけでなく、いくつかの不正事案に共通するものも含む。）を中心に説明するとともに、個別の事案に特有の原因についても適宜言及する。

当委員会は、かかる原因分析に当たり、①内部統制・内部通報・企業文化の視点からの分析（後記第4）、②三様監査の視点からの分析（後記第5）、③過去調査を踏まえた再発防止策の不徹底という視点からの分析（後記第6）、及び④経営陣によるガバナンスの視点からの分析（後記第7）を行った。

内部統制・内部通報・企業文化の視点からの分析においては、(1) 3ライン<sup>[10]</sup>のうちの第1ラインの問題点及び第2ラインの問題点、(2) 内部通報の問題点、並びに(3) そのような問題点を生じさせた企業文化の問題点について分析を行った。主要な問題点としては、第1ラインについては、営業部門内において、また、営業部門と他部門の間においてチェック機能が欠如していたこと等が挙げられ、第2ラインについては、責任部門や役割の分担が不明確なリスクの管理体制、不十分なリスクモニタリング活動及びコンプライアンス活動が挙げられる。そして、かかる第1ライン及び第2ラインの問題点を生み出した東1を中心として存在する企業文化については、業績を上げることが過度に重視する価値観、営業担当者個人に責任を集中させるやり方、経営陣と現場の意識の乖離といった問題点が挙げられる。

三様監査の視点からの分析においては、(1) 内部監査の問題点、(2) 監査役監査の問題点、(3) 会計監査の指摘事項、(4) これらの監査の連携の問題点及び(5) 経営陣と内部監査室のコミュニケーションの問題点について分析を行った。主要な問題点としては、監査役及び内部監査室において不正リスクへの意識が希薄であったこと、内部監査室におけるフォローアップ、能力、被監査部署との関係に問題があったこと、監査役、会計監査

<sup>10</sup> THE IIA'S THREE LINES MODEL~An update of the Three Lines of Defense, 2020, The Institute of Internal Auditors 参照。

人と内部監査室との連携、及び経営陣と内部監査室との連携が必ずしも十分でなかったことなどが挙げられる。また、内部監査室の業務の一つである内部統制評価業務の形骸化も確認された。

過去調査を踏まえた再発防止策の不徹底という視点からの分析としては、NOS グループにおいて過去に複数の会計不正事案が発生していたことから、特に、2013 年事案及び 2014 年事案に係る再発防止策の実効性、実施状況を検討した（なお、2019 年循環取引事案に係る分析は後記第 9 において行った。）が、かかる再発防止策（特に 2013 年事案の再発防止策）は、管理部門が主導して作成されたものであり、「現場を良く知る人間」の関与が不十分であったため、必ずしも現場の実務を反映しておらず、ルールが不足、形骸化していた等の問題点が確認された。

ガバナンスの視点からの分析においては、前記の各問題点が生じたことについての NOS の経営陣（特に経営トップ）の責任の有無という観点から、(1) リスク管理体制（3 ライン）に係る経営陣の認識、(2) 過去調査等を踏まえた会計不正リスクに対する取組、(3) 経営陣のコンプライアンスに対する取組、(4) 経営陣と現場の乖離、(5) 社外取締役の監督機能について検討を行った。NOS の経営トップをはじめとする経営陣は、リスク管理体制の脆弱性を認識しながら、その是正のための取組を行っておらず、また、過去に会計不正事案が繰り返し発生していたにもかかわらず、コンプライアンスについて役職員に対して強いメッセージを十分に発してこなかったなど、各検討事項のいずれについても、経営陣の認識や取組について会計不正リスク管理の観点から問題なしとはし得なかった。

これらの問題点は、NOS において経営環境が変化していた、すなわち、定型的な商品の仕入販売から多様なソリューション提供ビジネスへとビジネスモデルが変化していたにもかかわらず、営業最優先の業務のルールやシステム、企業文化、あるいは、脆弱な三様監査の体制が、変化に対応できずこれまでに十分にアップデートされてこなかったことに起因すると考えられる。かかる点について、NOS が、情報インフラの分野において我が国を代表する東証一部上場企業であること、加えて、過去に複数の会計不正事案が発生していたことに鑑みれば、NOS の経営陣は、自社のリスク管理体制は十分に機能しているか顧みるとともに、不正を絶対に許さないというコンプライアンスの強いリーダーシップを示すことが社会的に期待される立場にあったが、その役割を十分に果たすことはなかった。すなわち、本件案件の発生原因としては、内部統制・内部通報・企業文化の問題、三様監査の問題、過去調査の対応に関する問題が複合的に寄与するものであるが、つまるところ、これらの原因は経営陣の責任により生じたものであり、本件案件が発生した根本的な責任は経営陣（特に経営トップ）にあるというべきである。

## 第4 原因分析—視点1 内部統制・内部通報・企業文化の視点からの分析

### 1. 総論

本項では、2020年12月公表分調査において調査対象とした本件案件における不正行為、具体的には、①NOSの従業員が、仕入先との間の架空取引又は水増し取引を利用してNOSの資金を自己のプライベートカンパニー等に不正に流出させ、これにより利益を得た案件（甲事案）、②NOSの従業員が、仕入先との間の架空取引又は水増し取引を利用して、原価付替を行った案件（乙事案及び丙事案）、③NOSの従業員が、複合取引において原価付替を行った案件（甲事案）、並びに④NOSの従業員が、リース会社に「リスク費」を保留するスキームを利用して、これにより原価付替を行った案件（丁事案及び戊事案）<sup>[11]</sup>について、それが成立してしまった原因を、主に内部統制の視点から「第1ライン」、「第2ライン」、「内部通報」及び「企業文化」の4点に整理して分析した。

第1ラインの問題点としては（後記2）、営業部門、技術部門及び購買部門を内部統制における「第1ライン」と整理し、なぜ上記不正行為を止めることができなかったのかという点を検討した。そこで浮かび上がった原因を端的に指摘すれば、第1ラインの関与者におけるリスクオーナーとしての自覚の欠如である。

第2ラインの問題点としては（後記3）、管理部門のうち法務・CSR室、リスク管理室、営業統轄室、経理部及びRCC（2020年度以降はリスク管理委員会及びコンプライアンス委員会）を、内部統制における「第2ライン」<sup>[12]</sup>と整理し、リスク管理に係る体制及びコンプライアンス活動に係る体制の両面から分析を加えた。ここでも、第2ラインの関与者において、自分たちが責任をもってリスクを管理するという意識の弱さが認められ、それが、消極的・受動的なリスク管理及びコンプライアンス活動や第1ラインに対する適切な「支援」の不足につながっていたことが指摘される。

内部通報の問題点としては、本件案件において内部通報がなされなかった原因を分析し、内部通報の仕組みそのものではなく、利用者であるNOS従業員に一部問題があることを確認した。

<sup>11</sup> 当委員会による2020年12月14日付け調査報告書の第2の6では、A氏が甲-1案件において実行した複合取引内の原価付替に言及した。ただし、この複合取引内の原価付替は、赤字回避や追加原価申請回避といった理由で実施されたものではなく、甲-1案件の入札条件として定められた「機器」、「保守運用」及び「導入役務」間の費用比率に適合させるために実施されたものであって、その他の原価付替とは背景が異なるものである。したがって、後述の原因分析のうち、不正行為の背景事情に関する指摘（後記2(5)）などは、必ずしも同複合取引内の原価付替の原因になるものではないが、承認審査の問題に係る指摘（後記2(2)及び(3)）などは、同複合取引内の原価付替にも同様に当てはまるものとする。

<sup>12</sup> ただし、本報告書では、第1ラインへの牽制、支援及び監督を行う管理部門の位置付けやその役割を抽象的に指して「第2ライン」ということがある。

経営陣が作り上げた企業文化の問題点としては（後記 5）、第 1 ライン及び第 2 ラインの分析により確認された内部統制の問題点が、いずれも NOS の企業文化に起因する根深い問題であることが明らかにされた。そして、根本的な解決を図るために、特に経営陣に対し、リーダーシップをもって企業文化の変革を押し進めることを求めている。

なお、本件案件がいずれも東 1・第 1 営業部において発生した事案であったことから、以下の分析（特に第 1 ラインに係る分析）は、主に東 1・第 1 営業部を念頭に置いて行ったものである。しかし、本項において原因と評価された事象には、他の事業本部又は営業部門においても共通し得るものも含まれており、また、今後他の事業本部や営業部門にまで同様の問題が広がるおそれも否定できない。東 1・第 1 営業部はもちろん、その他の部署においても、本項の原因分析を参考に、自らの内部統制のあり方を省みてもらいたい。

## 2. 第 1 ラインの問題点

### (1) NOS の第 1 ラインの概要（2018 年から 2019 年頃の東 1 を例に）

#### ア. 営業部門の体制

東 1 には、本部長及び副本部長の役職があり、その目下の各営業部に、部長、副部長及びマネージャーの役職がある。

各営業部内には、複数の営業チームが置かれており、マネージャーを筆頭にエキスパートや一般社員が所属する。個別案件の担当者となるのは主にエキスパートと一般社員であり、マネージャーは一次承認を行う立場にあるが、事実上マネージャーが案件担当者となることもある（以下、営業チームにおける個別案件の担当者を指して「営業担当」ということがある。）。また、各営業部内には、複数の技術チームがあり（2019 年度以前。2020 年度からは、事業本部内に営業部から独立した技術部が置かれるようになった。）、こちらもマネージャーを筆頭にエキスパートや一般社員が所属する。個別案件の担当者となるのは主にエキスパートや一般社員である（以下、技術チームにおける個別案件の担当者を指して「技術担当」ということがある。）。

事業本部の下に営業支援室（2018 年及び 2019 年当時）が置かれ、同室の所属する者が各営業担当の事務的なサポートを行っていた。

#### イ. 受注業務フロー

営業担当が将来の受注を目指す案件の開拓を行い、当該案件の内容をシステム上に登録し、営業担当が適宜管理・更新をする。

営業担当は、顧客から見積依頼を受けて、顧客に対する見積書を作成の上、決裁区分に応じて決裁を得る。なお、[ ]円以上の役務を伴う取引の受注の場合は、PMS（Process Management Systemの略。以下同じ。）を実施する。PMSは、原則として、案件開拓段階のセールスプロセスと案件受注後のデリバリプロセスの2度にわたり実施され、セールスプロセスでは案件実施を判断し、デリバリプロセスではリスク対策の検討・実行を判断する。

営業部門の承認後、営業担当は顧客に見積書を提出し、顧客がNOSへの発注を決定すると、注文書を受領する。営業担当は、上席の承認を得て、受注をシステム上に登録する。この登録作業については、営業支援室が行う。

## ウ. 発注業務フロー

### (ア) 役務（作業）を伴う発注の場合

役務（作業）を伴う取引の発注フローは、①外注先（内製の場合はカスタマーサービス本部にある各技術部等）からの見積書の受領、②営業部内の技術部門による見積承認、③営業部門による見積承認、④受注処理、⑤購買部門による発注の順に進められる。

具体的には、まず、外注先からの見積りを技術部門の担当者が取得する（営業担当が外注先から直接見積りを取得し、技術部門の担当者に回付する場合もある。）。技術部門の担当者は、当該見積りの内容を [ ] という社内システムに登録し（この際、併せて見積書自体を [ ] 上に添付する。）、見積承認の申請を行う。見積承認の申請がなされると、技術部門の上長（技術マネージャー、副部長、部長）が見積内容の適正を審査し、[ ] 上で承認を行う。技術部門の承認を得た後は、決裁区分に応じて、営業担当の上長（副部長、部長、副本部長、本部長）が改めて見積内容の適正を審査し、営業ポータル（ [ ] ）というシステム上で承認を行う。これらの見積承認決裁を得た後に、受注処理を経て、購買部門が発注登録を行い、購買部門内の承認決裁を経て発注が決定され、注文書を外注先に送付し発注に至る。

なお、技術部門及び営業部門の上長において見積内容の適正を審査することとされているものの、具体的にどのような点を審査しなければならないかを定めた審査マニュアルはなく、承認権者に対して承認審査のやり方を指導する講習も行われていなかった。

### (イ) 役務を伴わない機器等の発注の場合

役務を伴わない取引の発注フローは、①取引先からの見積書の受領、②営業部門による見積承認、③受注処理、④購買部門による発注の順に進められる。具体的には、営業担当が仕入先から見積りを取得した後、営業支援室が、当該見積りの内容を営業ポータル( )に登録し(この際、併せて見積書自体をシステム上に添付する。)、承認申請を行う。その後、決裁区分に応じ営業部門の上長(マネージャー、副部長、部長)が見積内容の適正を審査し、システム上で承認を行う。営業部門の上長の承認を受けた後、受注処理を経て、購買部門に対し購買依頼を行う。購買部門は、当該見積書をもとに購買登録をし、承認者の承認を得た上で、仕入先に対し、注文書を送付し、発注を行う。

## エ. 検収

### (7) 役務(作業)を伴う発注の場合

技術部門の担当者が外注先から作業完了報告書等の証憑を入手し、システム上に登録して、技術部門の承認者に承認を得た上で、購買部門が仕入処理を行う。

### (イ) 役務を伴わない機器等の発注の場合

機器等について、仕入先から直接顧客の指定先へ直送される場合、営業担当が発注商品の納品を確認し、購買部門に報告を行う。なお、営業担当の確認方法は、当該営業担当の裁量に委ねられていた。

NOS に送付される場合は、品質管理部門において検収が実施される。

## (2) 営業部門内の審査機能の問題点

### ア. 問題の整理

本件案件において実行されていた不正行為は、①NOS の従業員が、仕入先との間の架空取引又は水増し取引を利用して NOS の資金を自己のプライベートカンパニー等に不正に流出させ、これにより利益を得た案件(甲事案)、②NOS の従業員が、仕入先との間の架空取引又は水増し取引を利用して、原価付替を行った案件(乙事案及び丙事案)、③NOS の従業員が、複合取引において原価付替を行った案件(甲事案)、並びに④NOS の従業員が、リース会社に「リスク費」を保留するスキームを利用して、これにより原価付替を行った案件(丁事案及び戊事案)であるところ、上記①及び④は架空発注又は水増し発注が手段として利用されており、これらに共通する問題は、



発注段階の承認審査において当該発注が不適切・不必要であることが見逃されていることにある。

すなわち、架空発注はいうまでもなく、水増し発注は、当該発注内容に比して発注金額が過剰なものであり、発注金額の適正のチェックにより防ぎ得るものである。

例えば、上記①の仕入先に保留したプール金を利用した原価付替の場合は、仕入先にプール金を作るために、予備費が余った案件からプール先の下請会社（例えば仕入先b社）に対する架空発注又は水増し発注が行われるが、当該発注の必要性（架空発注の場合）又は金額の適切性（水増し発注の場合）をチェックすることで、これも防ぎ得たものと考えられる。また、上記④のリース会社に「リスク費」を保留するスキームを利用した原価付替の場合は、リース会社に保留したプール金を利用する際に、当該案件に紐づけた受注及び当該受注に紐づけた発注がなされていたところ、当該受発注の必要性をチェックすることは可能であった。

さらにいえば、本件案件には含まれていない原価付替の類型であるが、A案件で余った予備費を使って、B案件で発生した追加原価に充てるという、プール金などを伴わない原価付替においても、A案件からの架空発注（実態はB案件の追加作業の発注であるが、外形上はA案件に関連させた項目で発注されており、当該項目に係る作業は存在しないもの）が行われるものであり、上記で指摘した問題点は共通する。

そこで、なぜ架空発注/水増し発注が見逃されてきたのかという点に着目し、本項及び次項では営業部門及び技術部門の問題点を検証し、さらには、購買部門の問題点や第1ラインに関するその他の原因について言及する。

なお、後記イのとおり、架空発注/水増し発注が見逃されてきた原因としては、承認権者における承認審査の機能不全の問題が大きい。上記②の複合取引における原価付替についても、同様の問題が妥当する。

## イ. 承認権者における承認審査の機能不全

### (ア) 営業部門の決裁フロー

営業部門における問題の最も大きな点は、承認権者による不正リスクに対する審査が機能していなかった点にあったと認められる。

東1・第1営業部内において、見積り・取引承認の決裁権限を持つ者は、本部長、副本部長、部長、副部長及びマネージャーである。本部長権限については副本部長に委譲が可能であり、部長権限の一部についても副部長に委譲が可能となっている。見積金額等によって必要な決裁が異なっており、例えば、見積金額 ■■■■■ 円以上のときは、本部長までの決裁を要するが、見積金額 ■■■■■ 円未満であれば、マネージャ

一の決裁で足りる。見積承認の決裁については、営業ポータル（■）というシステム上で行われている。

また、■円以上の案件を受注する場合は、案件の着手段階及び受注段階で、営業担当者が上席や社内関係者に案件の説明を行うPMSを実施している。

(イ) 本件案件において不正リスクに対する審査が機能していなかったこと

上記アにおいて整理したように、本件案件では、プライベートカンパニーへの資金移動や取引先へのプール金作出の目的でNOS社外に資金を流出させる過程、売上先に保留していたプール金を別案件で使用する過程において、各営業担当者が外注先に対し架空又は水増しの発注を行っていた。

しかしながら、本件案件の承認権者たる上席役職者（マネージャー、副部長、部長、副本部長及び本部長を指す。以下同じ。）においては、その発注が架空又は水増しであることを看過して承認していた。

これは、上席役職者が、外注先への発注見積りに係る承認審査の過程において、当該発注が架空又は水増し発注でないかなどの不正リスクについて、何らの確認作業も行っていなかったことに起因する。

すなわち、上席役職者は、各案件において、PMSでの説明を受ける際や外注先への発注を承認する際に、売上や利益がどの程度になるのかという観点や、技術担当の人数や能力、外注先の能力などに鑑みて工期どおりに当該案件を遂行できるかという観点などからの確認は行っているものの、当該発注がそもそも当該案件において必要な発注なのか、発注金額は適正なのかといった、架空又は水増し発注等の不正リスクの観点からのチェックに重きを置いていなかった。例えば、承認審査において、システム上に添付された見積書を自ら見て、当該案件の仕様書と比較し、当該見積りに係る発注の必要性や金額の妥当性を検討することは可能であったが、このような承認審査の方法を採っていた者は少数にとどまった。

また、上席役職者が十分に審査を行っていなかったことは、甲事案における複合取引内の原価付替に気が付けなかったことにもつながっている。上席役職者が、甲-1案件の承認審査において営業ポータル（■）上に添付された見積書の内容を確認する作業をしていれば、■■■■株式会社の見積りにおいて、本来は役務費用としてシステム登録されるべき発注が、保守費用としてシステム登録されていることに気付くことができた可能性はあったものと考えられる。

(ウ) 承認権者による承認審査が機能不全に陥った原因

承認権者による承認審査が機能不全に陥っていた原因としては、そもそも、承認権者において、自己がコンプライアンスや不正リスク等について確認する役割であるという意識に欠けていることが指摘できる。そして、その背景には、業績重視の企業文化が指摘できる。

後でも詳しく触れるが、NOSにおいては、従来から、業績重視、「数字」を出せば正義という文化が培われていた。営業職である以上、業績を求めることは決して不当ではない。しかし、NOSにおける「業績重視」の文化は、コンプライアンスの重視や不正リスクの低減という観点を欠いたものであった。さらに、そのような文化的背景を持った現場の営業担当が昇格し、現在は承認権者たる上席役職者となっているが、その過程でコンプライアンスや不正リスクに関する教育が十分になされていたとはいえない。そのため、現在の承認権者は、コンプライアンスや不正リスクに対する感覚が低いままであり、このことが、承認審査に際し不正リスクに着目した審査が意識されないという状況につながっていると考えられる。

なお、仮に承認権者が不正リスクを意識し、実効性のある承認行為を行おうとしたとしても、現状は、プロジェクト単位での業務内容や収支の把握等の管理会計が十分になされておらず、承認権者が取引実態を把握しづらい仕組みとなっており、実効性のある承認行為が難しい状況にある。この点、プロジェクト管理の問題点として意識すべきであり、責任主体を明確にし、承認権者への情報共有やその仕組みの構築を進める必要がある。

また、一部の承認権者において、取引先（リース会社、仕入先を含む。）を利用してプール金を作るという発想が存在していたが、そのこと自体が、不正を生み出す土壌があったことを示す大きな事情であり、かつ、第1ラインのリスクオーナーとしての問題意識が欠落していたことを示す事情とも指摘できる。

実際、当委員会の調査の中でも、営業部門の上席役職者の中には、現場で原価付替が行われていた事実を認識していた者、PMS時に営業担当者から同一エンドユーザー内の原価付替の提案を受けて承認した者、自ら主導してプール金作出や原価付替を実行していた者などがいたことが確認されており、上席役職者の会計リテラシーやコンプライアンス意識の低さを露呈する例となっている。

## ウ. 営業業務の属人化

### (ア) 営業担当に業務の情報が集約されていたこと

東1の営業部門では、一つの案件を営業担当が複数名で共同して担当することはほとんどなく、一人で担当することが原則となっていた。そのため、案件の営業業務

に関する情報は、当該案件の営業担当のみが把握しており、他の者は何も分からないという場合が多く、情報がブラックボックス化されていた。

また、予実管理を徹底するために、各案件の予実管理を営業担当個人ではなくチームとして行うことも考えられるところ、東1ではそのような管理はなされておらず、一人の営業担当以外に発注の要否や予算の過不足を正確に把握できる者がいない状況が見受けられた。

このような営業業務の属人化により個人への情報の集約が生じていたため、営業部門内での横の牽制力が発揮されず、このことによって、東1は、営業担当が外部の会社と共謀して不正行為を行うことが容易な環境になっていたといえる。

この問題点は、特に甲事案において浮き彫りとなっている。営業担当であるA氏しか案件の状況を把握していなかったことにより、技術部門の担当者や承認権者は、A氏の話をも鵜呑みにするしかなく、リスクに対する感度が鈍り、牽制機能が働かなかった。甲-1案件において、当初■■■■円であった役務作業の見積金額が■■■■円に変更になった際、技術部門の担当者は、営業担当であるA氏に見積金額が増額された合理的な理由を尋ねておらず、営業部門の承認権者に至っては見積金額が増額されたという経緯すら把握していなかった。また、取引先との交渉を営業担当1人で行わせることで、A氏が取引先（仕入先c社、■■■■株式会社、■■■■株式会社等）と共謀して不正行為を企図しても、それに気が付くことができなかった。営業業務の属人化により牽制機能が働かなかった最たる例といえる。

#### (イ) 営業業務が属人化している原因

営業業務の属人化の理由については、以下のように考えられる。

まず、NOS内には、営業担当がその案件の遂行状況を把握した上で、同人の権限と責任で案件をまとめ上げて処理するという文化が見受けられる。これは、技術担当などに比べて営業担当に高いインセンティブ報酬が設定されていることなどからも、指摘できるものといえる。

また、NOSの営業担当は、中途採用の者が多く、NOSの統一的な営業手法が確立されていないため、各々がこれまで培ってきた営業手法により個人商店として稼働している状況となっており、営業部門内での横のつながりが薄れていたものと認められ、このことが営業業務の属人化に拍車をかけていた。

#### (3) 技術による審査機能の欠如

ア. 役務作業の発注に係る技術部門の牽制機能が働いていなかったこと

役務作業の発注については、NOS の内部統制上、技術部門の担当者が重要な牽制機能を果たす役割を担うこととされているものの、東 1・第 1 営業部においてはその機能は十分に果たされていなかったといわざるを得ない。

前述のとおり、役務作業を外注先に発注する場合、技術部門の担当者が ■■■■に見積内容を登録し、技術部門の承認権者が登録された見積りの審査を行い、その承認が得られて初めて営業部門の承認フローに進むこととなっている。

すなわち、営業担当が外注先の見積りを直接入手した場合であっても必ず技術部門の担当者が ■■■■に登録し、技術部門の上席役職者の承認を経るという手順を必ず踏ませることで、役務作業については、作業の必要性や金額の妥当性などのチェックを技術部門の担当者が行うという建付けとなっており、これによって技術部門が営業部門に対し牽制機能を果たすという内部統制上の仕組みとなっているのである。

しかしながら、本件案件のいずれにおいても、架空又は水増し発注は技術部門に制止されることなく承認手続を通過した。

これは、営業担当から回付された見積り（原価付替のための架空又は水増し発注の見積り）について、技術部門の担当者及び承認権者が形式的な審査のみを行い、実質的な審査、具体的には当該案件において必要な発注か否か、発注金額は妥当かという点を精査せずに、承認フローを流していたことが原因である。

例えば、前述のとおり甲事案のうち甲-1 案件では、仕入先 c 社に対する見積金額が当初の ■■■■円から最終的に ■■■■円まで上がっているが、技術部門において、当該値上げの理由及び妥当性の審査は積極的になされていなかった。

また、丙事案においては、2018 年から 2019 年にかけて、仕入先 b 社にプール金を貯めるために 20 件以上の役務名目の架空発注又は水増し発注がなされているが、技術部門は、それらの必要性の審査をしなかったため発注を止めることができなかった。この中には、追加作業としては比較的金額が大きい ■■■■円の発注金額の架空発注も存在したが、当該発注の承認申請においても、発注の必要性はチェックされていなかった。

#### イ. 技術部門の審査機能が働かなかった原因

技術部門の審査機能が働かなかった原因は、以下のとおりと考えられる。

まず、技術部門の担当者の中には、技術部門が役務発注に係る審査機能を任されており、営業部門に対して牽制機能を果たすべき役割とされていることを自覚していない者が散見される点である。

当委員会による技術部門の担当者に対するヒアリングの中で、見積りを確認する際に架空発注や水増し発注かもしれないという視点ではチェックしていない旨述べる者が複数いた。中には、「現場の技術部門担当者に牽制機能を持たせることはやめ

てほしい」とさえ述べる者もいた。当然、チェック機能を自覚して不正リスクも含めて見積りを確認している技術部門の担当者もいないわけではないとは思料するものの、本件案件に関わった技術部門の担当者においては、その自覚に欠ける者が複数確認されたことから、同様の意識を持った技術部門担当者は NOS 内に一定程度存在するものと推察され、これが本件案件の大きな要因となったものとする。

次に、営業部門に案件成否の責任が集約していたことも、技術部門のチェックが機能しなかった原因として挙げられる。

すなわち、前述のとおり、東1では営業担当が一人で案件を遂行して処理していくものという意識が存在していたが、これを技術部門と営業部門との関係に広げると、営業部門が案件遂行の責任を負い、技術部門は相対的に責任が弱いという文化があった。これは例えば、営業担当は個別案件の成否が直接自己の評価（人事評価、インセンティブ）に反映されるが、技術担当はそうではないという点からくる責任感の差であり、そのため、技術部門の担当者としては、営業担当の指示に従っておけばいいという考えに陥り、多少の違和感を覚えたとしても、営業担当に情報が集約されていることから、これを深く精査することがなかった。

この点、B氏やD氏は、プール金作出や原価付替のための架空発注を行うに際し、技術部門の担当者や承認権者から不正を指摘されて発注を制止されるという心配は考えたこともなかった旨を述べており、いかに技術部門のチェックが営業部門に対する牽制となっていなかったかということが端的に表れている。

もっとも、技術部門の現場からは、慢性的な人員不足により個々の担当者が繁忙を極めており、見積りの詳細な精査をすることが現実的に困難な状況にあったとの声も寄せられており、この点は人員配置の責任を負う経営陣にも責任の一端があることは付言しておく。この点は後述にて再度言及する。

なお、NOSにおいて、大型案件の遂行を全体的に管理するため、プロジェクトマネージャー（以下「PM」という。）が指定されることがある。PMは、例えば2018年であれば、東2・システム技術部から選定される（2019年であればカスタマーサービス本部・第1システム技術部から選定される。）。また、正式なPMではないものの、営業部内の技術部門において、案件遂行全体を管理するものとしてPM的な立場の者を選定する場合もあった。

しかしながら、案件全体の情報を有し、発注の必要性や妥当性の判断も可能と思われるPM及びPM的な立場の者は、各見積りの承認フローにおける承認権者とはなっていなかった。このように、大型案件の場合、案件全体に鑑みて見積りの必要性・妥当性を判断できる者が、各見積りの審査に関与していなかった点も原因の一端として考えられる。

#### (4) 購買のチェック機能の欠如

購買部門は、システム上で営業部門及び技術部門の上席の承認を受けた見積りについて、注文書を出し、外注先への発注業務を担当している。

購買部門は、発注において社内のルールとして必要とされる書類が整っているか、発注先が新規の会社ではないかなどの審査は行っている。しかしながら、購買部門は、案件の概要を把握しているわけではなく、各案件の情報を知り得る立場にもないため、案件の中身に踏み込む判断はできず、当該発注の必要性や妥当性を判断することはできないし、現在の内部統制上ではそれを求められてもいない。

本件案件においても、購買部門が架空発注や水増し発注に気づき制止することはなかった。

(5) その他不正行為の背景事情：ルール形骸化の土壌、追加原価のプレッシャー、公共部門の特殊性を考慮せず策定された一元的ルール、過剰な業績目標の設定と人員不足

ア. ルール形骸化の土壌

過去の不正行為を踏まえ、NOSでは、例えば見積書において「〇〇一式」という具体的内容が分からない見積項目の記載を禁止するというルールが制定されていたが、本件案件において、甲-2案件や丙事案では取引先作成のNOS宛の見積書において「一式」表記が見受けられた。

禁止されているはずの処理が堂々とまかり通っていたという事実は、東1には業務が円滑に進めばルールを逸脱してもやむを得ないとの意識が蔓延していたこと、ルールを形骸化させることを許容する土壌があることを明確に示している。このような意識・土壌が、次項で指摘するように、追加原価申請のルールを形骸化させ、原価付替を実行することにつながっていったものと考えられる。

イ. 追加原価のプレッシャー

営業部門の担当者は、(プール金作出を含め)原価付替を全く問題のない行為であると考えているわけではなく、問題の大きさに対する自覚に欠けるところは散見されるものの、原価付替に関与した者は一様に「良くないやり方であることはわかっていた」と述べている。ではなぜここまで原価付替が横行したのか。営業部門がやむなく原価付替を行っていた動機は、主に、追加原価申請を回避したいという意識にあったと認められる。

受注後に新たに作業等が必要になり、それに対応する顧客からの追加の支払いを受けられず、NOSにおいて追加・交換・変更などによる商品・サービスの無償供与を

要することになった場合、追加原価発生と定義され、上席役職者の決裁を要する。さらに、追加原価費用が 〇〇〇〇〇〇 円以上である場合、経営委員会の承認を要する。

営業部門の現場からは、追加原価申請を回避したい主な理由として、追加作業に係る NOS 内の予算がすぐに確定せず、発注が滞り、工期が遅れるなどの弊害が出るなど、案件遂行のスピード感がなくなることを挙げる者が多かった。受注後に追加作業が発生した場合、追加原価を申請することを検討することになるが、追加原価を申請すると、承認を得られるのに最低でも数日かかり、〇〇〇〇〇〇 円以上の場合は経営委員会に諮られるため 10 日以上を要する場合もあり、緊急に必要な作業などの場合、追加原価申請をしていると間に合わない旨の指摘がなされている。

また、〇〇〇〇〇〇 円以上の追加原価申請の場合、経営委員会に諮るための資料等を作成しなければならず、その作業にも時間がかかり業務を圧迫されるとの意見もあった。

さらに、部長以上の上席役職者においては、経営委員会において追加原価申請の審査を受ける際に、追加原価に至る経緯や理由につき経営トップ等から執拗に詰問され、殊に公共案件においては追加原価が避けられない事情があるにもかかわらずそのような事情を無視した糾弾を受けることが多く、そのために経営委員会への上申を避けたがる傾向にある。そのような状況を部下である現場の営業担当も上席役職者から聞くなどして把握しており、上席役職者に負担をかけたくないという考えから、追加原価として申請しないように、原価付替を行っているという側面も認められた。

なお、原価付替が東 1・第 1 営業部において多く認められた理由として、公共案件では追加原価の発生が避け難いこと、一つの案件の受注額が十億円～数十億円に上るものも少なくなく、追加原価の額が 〇〇〇〇〇〇 円を簡単に超えてしまうことなどが挙げられる。追加原価申請の頻度が多く、その額も大きいため、他の営業部に比べて、特に経営委員会の審査に諮られる追加原価申請を避けたいという動機が強く、また、現状の追加原価ルールが案件規模に見合っていないという不満が正当化事情となり、原価付替に及びやすかったものと考えられる。

#### ウ. 公共部門の特殊性を考慮していない一元的ルールの策定

NOS は、「案件受注時に予算及び利益が確定し、その後に発生した追加原価は利益を減少させるもの」という考えの下、全社的な一元的ルートを策定している（受発注システム、追加原価申請ルール等）。

役務を伴わない機器販売等の取引や、役務を伴う取引であっても発注者から具体的な仕様を指定されそれに従ってシステム構築等を行うものであれば、受注の時点で費用がほぼ特定できることから、上記考えに基づいたルールを適用されても支障は小さい。



しかし、公共案件のように、発注者からの仕様の指定が曖昧で、「〇〇ができるシステムを構築する」という取引の場合、受注後に具体的な費用が固まっていくという性格を有する<sup>[13]</sup>。このような案件では、追加原価が発生することは当初から予定されているので、受注時には、受注後に追加原価が発生することを見越した予算を組む必要がある（NOSの予備費の発想も同様の趣旨であったと考えられる。）。そのため、このような案件における利益は、「受注時に設定した暫定的な予算（実行予算）から、受注後に表面化した費用を除いたものを利益として確定する。」と整理されるものであって、受注時に利益が確定するという考え方はなじまないといえる。

このように、案件によって追加原価の位置付け（予定外の費用か予定された費用か）や利益確定の時期に違いがあるにもかかわらず、NOSは、機器取引における利益確定の考え方を基礎とした一元的なルールを策定していた。そのため、東1・第1営業部においては、公共部門の特殊性に合致しない一元的ルールが負担となり、その適用を回避するための方法として原価付替が行われるに至ったという面も見受けられる。

#### エ. 過剰な業績目標の設定と人員不足

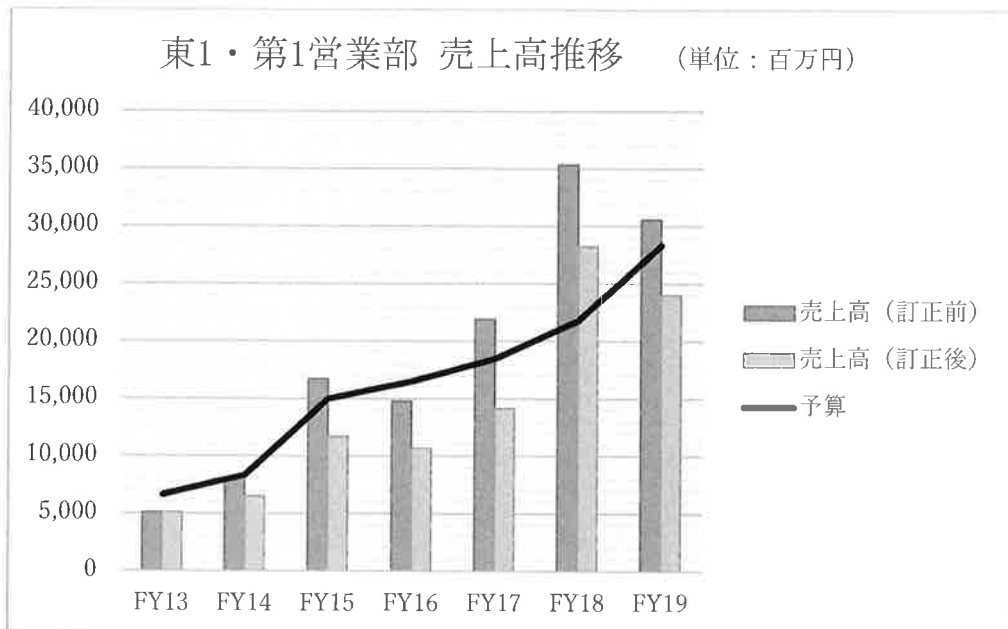
また、営業部門の担当者において原価付替を行うという判断に至ってしまった遠因や技術部門の担当者において牽制力を効かせられなかった遠因として、過剰な業績目標の設定と人員不足の影響があったことは否定できない。

東1に課される業績目標は年々上積みされていたが（図表第4・2(5)）、経営陣により設定された高い業績目標を達成するのに十分な人員の補充がなされていたとはいえず<sup>[14]</sup>、営業部門及び技術部門は、常にギリギリの体制で業務に当たっていたとのことであった。

<sup>13</sup> 例えば複数の拠点にシステムを配置する案件を例に出すと、受注後に各拠点を実際に視察した結果、拠点によって、入札時に想定していた機器を配置するスペースがなく、レイアウトの調整や機器の変更等が必要になり、そのための作業が追加される、といったことは往々にしてある。

<sup>14</sup> 東1・第1営業部の業績目標（予算）は、2016年度が165億円のところ、2019年度は283億8200万円と、約1.7倍まで上昇している。これに対し、同部の人員は、営業部門で2016年度が39名から2019年度で50名と約1.3倍、技術部門で2016年度が86名から2019年度が105名と約1.2倍にそれぞれ増員されてはいるものの、業績目標の上昇に追いついていないとはいえず。また、増員分は経験の浅い若手や、NOSに移籍したばかりの中途採用者であって、数字ほど戦力が增强されたというわけではなかったものと思われる。

【図表第4・2(5)：東1・第1営業部の売上高及び予算の推移】



このような余裕のない業務体制が、営業部門においては、追加原価申請における経営委員会対応などの煩わしい業務を回避したいという発想から原価付替の実行につながり、技術部門においては各発注の実質的な審査を省略し原価付替を見逃すことにつながっていたものと認められる。

当委員会として、原価付替の実行ないし見逃しに至っても仕方がないと是認するものでは当然ないが、これらの事象の背景にある体制上の問題を理解する必要はあるものとする。

## (6) 小括

以上、第1ラインにおける原因を分析してきたものであるが、ここから浮かび上がる第1ラインにおける最も大きな原因は、「リスクオーナーとしての自覚の欠如」ではないか。すなわち、本件案件の当事者ともいえる営業部門の担当者においては、案件を円滑に遂行するためには、ルールを破ってもやむを得ないとする意識があり、営業部門の上席役職者や技術部門の担当者には、営業担当が適正に業務を行っているかを確認する意識というものがなかった。第1ラインこそがリスクオーナーであり、そのために、相互に牽制あるいは支援していくという意識を持ってしかるべきであったが、残念ながら、本件案件の第1ライン関係者には、そのようなリスクオーナーとしての自覚が欠如していたのであり、本件案件の原因となってしまったのである。

なお、前記1でも述べたとおり、本項の分析は、東1・第1営業部を主に対象として行ったものであるが、ここまでで述べた第1ラインの原因分析は、他の事業本部や営業部

門、技術部門にも潜在的に妥当し得ることから、東1・第1営業部以外の者も他山の石とすべきである。

### 3. 第2ラインの問題点

NOSにおける第2ラインの問題点としては、「リスク管理」に関するものと「コンプライアンス活動」に関するものに加え、本件案件が会計不正の事案であったことに照らして、「経理部によるチェック機能」に関するものも挙げることができる。

以下、それぞれについて詳述する。

#### (1) リスク管理に係る体制

##### ア. 検証の対象時期について

NOSでは、2019年特別調査委員会調査報告書の指摘を受けて、2020年4月にリスク管理に係る組織改編が実行されたが<sup>[15]</sup>、本報告書において、本件案件を含む不正行為の原因究明を行うに当たっては、これらの不正行為が行われ、またこれが見過ごされてきた時期の社内体制を前提とした検討が必要となる。そこで、以下では、上記の組織改編前の、2020年3月以前におけるNOSのリスク管理体制及び同体制の下でのリスク管理活動の実態について述べた上で、その問題点を検証する。

##### イ. 2020年3月以前におけるリスク管理に係る体制の概要

##### (ア) リスク管理の関連部門及び委員会等

NOSには、NOSグループのリスク管理活動（リスクの分析、評価及び発生防止に係る活動をいう。以下同じ。）を統括管理する者として、CROが置かれている。CROは、NOSのリスクマネジメント担当役員が担当し、リスクの識別、リスク対応、リスク管理活動の有効性評価、継続的改善、その他のリスク管理プロセスを統括することとされている<sup>[16]</sup>。

また、NOSグループのリスク管理活動に関する経営委員会の諮問委員会として、RCCが置かれており<sup>[17]</sup>、2019年までCROがその委員長を務めた。リスク管理との関係では、NOSグループのリスク活動の方針・計画に関する事項、NOSグループのリスク

<sup>15</sup> 現在のNOSにおけるリスク管理体制は、前記第2・3(5)アのとおり。

<sup>16</sup> リスク管理規程3条（2018年7月25日改訂版）。

<sup>17</sup> リスク管理規程9条（2018年7月25日改訂版）。

分析・評価や管理対象リスクの選定に関する事項、管理対象リスクの発生防止・対応策の実行指示やモニタリングに関する事項といった事項が RCC の付議事項とされていた<sup>[18]</sup>。なお、NOS においては、2015 年までは、リスク管理活動の方針、計画やリスクの評価、分析、リスク管理活動の推進体制等に関する事項を取り扱うリスクマネジメント委員会と、コンプライアンス体制やコンプライアンス・マニュアルの制定、コンプライアンス研修に関する事項を取り扱うコンプライアンス委員会が存在したが、前記第 2・3(1)イ(エ)のとおり、同年に両委員会が統合する形で RCC が設立されたという経緯がある<sup>[19]</sup>。

NOS グループにおけるリスク管理活動の全体統括部門は、法務・CSR 室とされた。法務・CSR 室は、RCC の事務局として、RCC へ提示するためのリスク管理活動に係る方針及び計画、リスクの分析及び評価、RCC 管理対象リスクの選定・管理方針などを検討するとともに、リスク主管部門との協議及び調整の役割を担っていた<sup>[20]</sup>。

#### (イ) リスクに係る責任部署及びリスク主管部門

リスク管理活動において対象となるリスクは、RCC が管理するリスクとそれ以外のリスクに分けられ、前者のリスク主管部門（特定のリスクを主管する部署をいう。以下同じ。）は全て法務・CSR 室が、後者のリスク主管部門は各関連部署が割り当てられていた<sup>[21]</sup>。そして、各種リスクに係るリスク主管部門は、それぞれのリスク管理活動を実行推進するとともに、その実行推進状況を RCC へ定期的に報告し、RCC から都度受けた指示をリスク管理活動へ反映することとされていた<sup>[22]</sup>。

NOS のリスク管理対象となるリスク及び各リスク主管部門は、リスク管理規程別表 1 にまとめられていた。リスク主管部門の割り振りに関して、「コンプライアンス（役員・従業員の不正）：役員・社員の不正・不祥事により、会社の信用を失墜し、事業停滞を招くリスク」は、RCC 管理のリスクとして法務・CSR 室がリスク主管部門とされていた。他方、「業務手続の遵守：規定の業務手続が遵守されないことにより、適正に業務遂行されない、または事実を正確に把握できないリスク（不正行為や違法性を惹起する）」については、TQM 推進部がリスク主管部門とされていた。このように、抽象的には社内の「不正・不祥事」や「不正行為や違法性」が管理対象リスクと

<sup>18</sup> 委員会運営規程（2019 年 8 月 15 日改訂版）別紙 1-3。

<sup>19</sup> 統合の理由としては、「より効果的な内部統制活動の推進」を可能にする点、及び「従来はリスク改善の「活動内容」に評価の重点が置かれていたが、NOS グループとして、「リスクの評価」を行うため、執行役員を中心とした委員会に再編成する」という点が挙げられていた（「FY15 リスク・コンプライアンス委員会」2015/7/10 リスク・コンプライアンス委員会事務局）。

<sup>20</sup> リスク管理規程 11 条（2018 年 7 月 25 日改訂版）。

<sup>21</sup> リスク管理規程別表 1（2018 年 7 月 25 日改訂版）。

<sup>22</sup> リスク管理規程 10 条 2 項 2 号（2018 年 7 月 25 日改訂版）。

して挙がっていた一方で、特に「会計」に関する不正やコンプライアンス違反といった事項は、NOSの管理対象リスクとしては明確には列挙されていなかった。

なお、TQM推進部とは、商品の品質向上を推進するため、全社的な業務プロセス改善及び品質マネジメント向上を推進する責任部署であり、主に業務ルールの策定等に関わる業務を行っていた。また、2019年に、リスク管理体制の強化の観点から、TQM推進部が廃止され、社長直轄のリスク管理室が設置されるとともに、リスク管理室長をRCCの委員長とする体制変更がなされた。リスク管理室は、「会社の事業活動に関わるリスク評価及びリスク低減のための措置に関する企画立案」や「会社の営業取引に関連する一連の業務を調査し、統制を担保した上で、効率化・生産性の向上を図るための改善案の企画立案」等を行うこととされた<sup>[23]</sup>。

#### ウ. 2020年3月以前のリスク管理活動の実態

2020年3月以前のリスク管理体制は、上記イで述べたとおりであるが、当該体制の下でRCC、法務・CSR室並びにTQM推進部及びリスク管理室が実際に行っていたリスク管理活動の実態は、以下のとおりであった。

##### (ア) RCC

RCCにおいては、年初にどのようなリスクを管理対象とするかを決定し、そのうち全社的なリスクは法務・CSR室管理とし、他のリスクをどの部門に主管させるかを決定していた。その後、原則月一回のRCCの会合の場において、管理対象のリスクについて各リスク主管部門におけるリスク管理活動の進捗報告等の報告を聞き、RCC内で議論した上で、その結果を経営委員会に報告するという行っていた。RCCにおけるリスク管理活動の実態としてはこの程度のものにとどまっており、各主管部門に対して具体的に各リスクの対応策等を指示したり、助言したりするなどの能動的な措置を採ることはなく、基本的には、各リスクの処理についてはそれぞれのリスク主管部門の対応任せとなっていた。

後述するとおり、RCCは、NOSのコンプライアンスに係る活動も執り行っていたところ、RCCの会合における議論の中心は、むしろハラスメント関連のコンプライアンスに係るものが多く、各種リスクについて積極的に議論や検討等がされた形跡は見当たらなかった。特に「会計」に係る不正については、前述のとおり、明確にはRCCの管理対象リスクとして挙げられていなかったこともあり、会計不正に特に焦点を当てたリスク管理活動は、RCCにおいては基本的になされていなかったものといわざ

<sup>23</sup> 職務分掌規程4条（2019年4月1日改訂版）。

るを得ない。加えて、定期的に実施する社内研修で取り上げられる内容も、パワハラ、セクハラ等のハラスメント関係が中心で、会計不正を含めた不正リスクについて特に注意喚起するような形での研修はなされていなかった。

#### (イ) 法務・CSR 室

前述のとおり、法務・CSR 室は、RCC の事務局であると同時に RCC 管理のリスクを主管する部署とされていた。法務・CSR 室は、内部で法務担当と CSR 担当に分かれており、リスク管理に関しては後者が担当していた（前者は、主に契約法務や会社法務等を担当していた。）。

法務・CSR 室は、RCC の活動を通じて、リスク管理活動に係る方針及び計画、リスクの分析、評価等を行っていた。すなわち、法務・CSR 室が中心となって各リスク主管部門におけるリスク管理活動の内容の取りまとめを行い、これを RCC に提供した上で、RCC が実際に議論を行うというのがその活動実態であった。法務・CSR 室は、リスク管理活動の全体統括部門とされていたが、同室において独自に NOS における潜在的な不正リスクを洗い出すような作業は行われておらず、また、リスク管理のために他部門と積極的に連携を取るなどの活動も認められなかった。

#### (ウ) TQM 推進部及びリスク管理室

TQM 推進部における活動は、業務処理標準等の業務ルールの制定及び必要に応じた改訂作業等を行い、これを営業部門に通知し、実施させるというものが中心であった。

不正事案との関係では、TQM 推進部は、「業務手続の遵守：規定の業務手続が遵守されないことにより、適正に業務遂行されない、または事実を正確に把握できないリスク（不正行為や違法性を惹起する）」について主管する部署とされていたが、実際に、そういった「不正行為や違法性を惹起する」ような業務手続の遵守違反に係るリスク管理活動が特に意識して実践されていたとの活動実態は認められなかった。

また、前述のとおり、2019 年にはリスク管理体制の強化の観点から、TQM 推進部が廃止され社長直轄のリスク管理室が設置されたが、リスク管理室は、同年中に 2019 年循環取引事案が発覚したことでその対応に追われることになり、本来期待されていたリスク管理活動の充実には至らなかった。

#### エ. 2020 年 3 月以前のリスク管理に係る問題点

NOS においては、以上のようなリスク管理体制を構築し、同体制に基づき一定のリスク管理活動を行っていたことが認められるが、2019 年循環取引事案や本件案件の

発生を防ぐことができず、また長年これに気付くことができなかつたという事実に照らすと、少なくともこれらの類の不正に対しては実質的に有効なリスク管理体制として機能していなかつたものといわざるを得ない。

組織におけるリスク管理において第2ラインが果たすべき役割は、第1ラインの担当者に対して補完的な専門知識を提供するなどして必要な支援を行い、モニタリングを実施するとともに、第1ラインが誤った場合に異議を唱えこれを是正するという点にある。すなわち、第2ラインにおいては、リスクオーナーたる第1ラインへの「牽制」のみならず、第1ラインの担当者に対して必要な助言等のサポートや是正を行うことを通じてこれを「支援」し、「監督」することが求められるところ、これらの各機能に照らした場合に、NOSにおける第2ラインのリスク管理活動には複数の問題点が認められた。

以下、リスク管理体制上の問題とリスク管理活動上の問題に分けて、順に述べる。

#### (ア) リスク管理体制上の問題

- a. 不正リスクに係るリスク管理の責任部門、リスク主管部門及びそれぞれの役割等が不明確であったこと

NOSにおけるリスク管理活動の対象リスクのうち、本件案件のような従業員による不正事案に係るものは、「コンプライアンス（役員・従業員の不正）：役員・社員の不正・不祥事により、会社の信用を失墜し、事業停滞を招くリスク」と「業務手続の遵守：規定の業務手続が遵守されないことにより、適正に業務遂行されない、または事実を正確に把握できないリスク（不正行為や違法性を惹起する）」が該当し得る。これらのリスク管理について、リスク管理規程上は、前者については法務・CSR室が、後者についてはTQM推進部がリスク主管部門とされていたが、實際上、それぞれの規定が掲げる「不正」の内容やその違い、また、それに応じた各部署の役割及び責任の違いは必ずしも明確ではなく、現場の従業員の認識においても、不正事案についてはいずれの部署がどのように主管すべきリスクなのかという点は必ずしも明確とはなっていなかつた。

加えて、2019年に「会社の事業活動に関わるリスク評価及びリスク低減のための措置に関する企画立案」を行うリスク管理室が新たに設置され、かかる新たな体制のもとでリスクの再定義や洗い出しを推し進めることとされたが、リスク管理活動の全体統括部門たる法務・CSR室との責任範囲の違いや役割分担については特段整理されなかつたため、いずれが全社的なリスク管理の責任を負うべき部署なのかの方が更に曖昧な状況となった。

こういった次第で、NOS グループにおけるリスク管理活動の全体統括部門であるはずの法務・CSR 室の従業員においても、不正行為に対するリスクについて自分たちが責任を持って管理するという意識が浸透しておらず、実際、そういった観点からのリスク管理活動もなされていなかった。この点は、NOS において本件案件の発生を防止できず、長年見過ごされてきてしまった大きな原因の一つであると考えられる。

b. 他の管理部門との棲み分けや連携が不十分であったこと

上記のとおり、法務・CSR 室も TQM 推進部も、いずれも「不正」に関するリスクを主管すべき部署として位置づけられていたが、それぞれが管理すべき「不正」の具体的内容は明らかではなく、その棲み分けも不明確であった。このようなケースにおける実践的な対応方法として、関係部門間で情報の共有等を含めた横断的な連携を行うことにより、運用上カバーし合ってチェックの穴をなくすよう努めることも考えられるが、NOS の管理部門間においてそういった業務連携が制度として行われていた形跡は見当たらなかった。また、内部監査部門による監査の結果指摘がなされた事項の内容について、内部監査部門との間で情報共有される制度的な仕組みもなく、管理部門において内部監査部門の指摘に係る事項をリスクとして十分に認識できる体制とはなっていなかった<sup>[24]</sup>。

管理部門が営業部門の業務オペレーションに対する牽制を行い、また必要な支援を提供し監督するとの視点の下で、NOS におけるリスク管理の実効性を向上させるためには、管理部門内の各部署が一丸となって、組織的横断的に連携して業務に当たることが重要となる。しかしながら、NOS においてはそのような体制が敷かれてはおらず、その点も、本件案件を含む不正を未然に防止又は早期に探知できなかった要因として挙げられる。

c. 会計に関する不正リスクが管理対象として抽出されていなかったこと

前述のとおり、NOS 内でリスク管理活動の対象とされるリスクは、リスク管理規程別表 1 にまとめられているところ、そこでは、抽象的な形で「不正・不祥事」や「不正行為や違法性」といった項目は挙げられていたものの、「会計」に関する不正リスクは明確には掲げられていなかった。

<sup>24</sup> なお、ヒアリングによると、2020 年 4 月以降は、内部監査室長、営業統轄室長及びリスク管理室長の非公式な会議が実施されている模様であるが、制度として確立していたものではないとのことであった。



ここで、一言に「不正」といっても様々な類型があり得る。NOS グループにおいては、2013 年事案及び 2014 年事案と過去 2 度にわたり会計に関連する不正事案を経験していた以上、NOS において特に意識すべきリスクとして「会計」不正を明記してしかるべきであったといえる。それにもかかわらずこれがなされていなかった点は、役職員において会計不正に係るリスクが十分に意識されていなかったことの証左でもあり、また同時に、管理部門における会計不正への感度の低さにも繋がった原因の一つとも考えられる。

d. RCC が特に会計不正を意識したメンバー構成とはなっていなかったこと

RCC のメンバー構成も、会計不正に係るリスク管理との関係で必要十分であったかという点については、疑問が残る。この点確かに、RCC のメンバーは、幅広く、管理本部や経営企画本部、営業部門（東 1）、法務・CSR 室、内部監査室などから選任されており、一般的なリスク管理の観点からは直ちに問題となるメンバー構成というわけではない。しかしながら、2013 年事案や 2014 年事案などの過去の不正事案を経験した会社としては、同様の不正行為を防止する観点から、会計リテラシーの高いメンバーを意識的に、場合によっては社外から招聘して RCC のメンバーに加える対応もあり得たと考えられるが、実際には、NOS において特別にそういった点が配慮された形跡は見当たらない。その意味で、RCC のメンバー構成を見たときに、IT 業界において特徴的な会計不正に着眼した議論が必ずしも十分になし得る体制であったとはいえず、このことは、不正リスクのうち、特に会計不正に係るリスク管理体制が十分に機能しなかった理由の一つとして挙げられる。

e. 業務オペレーション等に対するリスク管理及び支援体制が不十分であったこと

NOS において、2020 年 3 月以前は、営業部門の業務オペレーションを営業目線で管理したり実質的な支援を行う部門が第 1 ラインのみならず第 2 ラインにおいても存在していなかった。そのため、かかる観点からの支援及び監督体制が十分であったとはいえない状況であった<sup>[25]</sup>。なお、当時営業部門内に設置されていた営業支援室は、営業担当者が受注してきた案件のシステム入力や購買部門への発注事務等を営業担当者からの指示で実行する、営業活動の事務周りのサ

<sup>25</sup> なお、ヒアリングにおいては、予備費の扱いについて、営業担当者から経営企画部に相談されていたが、経営企画部からは特に返答がなかったという話も出てきている。営業部門に寄り添う形での社内の業務支援体制が十分ではなかった事例の一つであるといえる。

ポート業務を行う部署として位置づけられており、営業担当者の活動を是正ないし監督する機能は与えられていなかった。

ここで、2020年4月以降は、NOSにおいて営業取引業務を統制することを職務とする社長直轄の営業統轄室が設置されている。また、併せて、それまでの営業支援室は営業管理室に変更され、営業に対する管理機能が与えられた。しかしながら、後記第9・1(2)ア(ウ)で述べるとおり、現状、これらの部署の権限や役割は明確ではなく、実態としても、必ずしも営業取引業務の統制の観点から十分に機能しているとはいえない。

#### (イ) リスク管理活動上の問題

##### a. 第1ラインへの牽制、支援及び監督に係る活動が不十分であったこと

前述のとおり、リスク管理の観点から求められる第2ラインの役割は、リスクオーナーたる第1ラインに対する牽制のみならず、第1ラインの担当者に対する必要な支援や監督を行う点にある。しかしながら、RCCにおけるリスク管理活動においては、上記の視点が十分に意識されておらず、また、実態としても、第1ラインに対する上記各観点からの働きかけは十分にはなされていなかった。

すなわち、2019年循環取引事案や本件案件の発覚前におけるRCCでの主要な検討事項は、ハラスメント等のコンプライアンスに係る論点が中心になっており、業務上の不正のうち、特に会計不正の観点からのリスクの洗い出しや議論、検討等は特段なされていなかった。また、各リスク主管部門からRCCに上がってきたリスクの取扱いについても、RCCではその内容を確認し、その場で議論するにとどまり、具体的にこれにどう対応すべきか、またRCCとしてどうサポートできるかといった視点からの検討やモニタリングもなされていなかった。前述のとおり、RCCでは、特に会計不正対応を意識したメンバー構成とはなっていなかったこともあり、RCCにおいて、会計不正を意識した議論や会計関連の現場へのモニタリング等が実行ないし検討された形跡も見当たらない。

こういったRCCの活動の実態に照らすと、会計不正を含めた不正に係るリスク管理に関しては、基本的にはリスクオーナーたる第1ラインや各リスク主管部門任せの対応に終始していたものといえ、本来第2ラインとして果たすべき牽制のほか、能動的な支援及び監督という観点からの働きかけが十分に実践されていなかったものといわざるを得ない。

##### b. 過去の不正事案に照らした啓蒙活動が不十分であったこと

NOS グループにおいては、過去に会計不正事案として、2013 年事案や 2014 年事案を経験している。しかしながら、2013 年事案に関しては、事案発生直後は研修で取り上げられたものの、その後継続的な形では研修材料として用いられていなかった。また、2014 年事案については、そもそもこれを取り上げた研修が社内で実施されたとの事実は認められなかった。それゆえ、本件案件のような会計不正が実際に NOS 内で起こりうるという危機感が管理部門の役職員内で持続せず、時の経過とともに会計不正に対する感度も薄れていったものと認められる。これらのことを踏まえると、NOS においては、管理部門への会計不正に対する意識付けやその浸透と持続を図る努力が十分ではなかったと指摘せざるを得ない。

また、前述のとおり、一言に「不正」といっても様々な類型があるため、抽象的に「不正」に対するリスク管理といっても、具体的な対処法に係る視点が定まらないおそれがある。過去の不正事案の経験を踏まえ、本来 NOS において特に力を入れるべき「会計」不正についての継続的な研修や啓蒙活動が欠如していたことは、同じく会計不正たる本件案件の発生防止や早期発見に失敗したことの大きな要因の一つであると考えられる。

#### c. 営業部門との力関係の問題

他部門との関係性において営業部門の力関係が相対的に強い（又はそのように他部門が感じていた）という NOS の企業文化も、不正発生の原因の一つとして挙げられる。すなわち、NOS においては、営業が一人で案件を遂行していくという個人商店的な発想が根強く、また、業績重視で数字を上げた者が称賛される文化が一部に認められることもあり、管理部門含め他部門においては、基本的に営業部門のやり方に任せるような考えに陥っていた。加えて、営業担当者個人に責任が集中してサイロ化やブラックボックス化していたこともあり、他部門の者が各営業担当の個別具体的な営業手法を細かく把握することは難しく、それゆえそのやり方などを正せるような状況にもななかった。こういった実態に照らすと、営業部門と技術部門、購買部門間のみならず、営業部門と管理部門との間でも対等なパートナーシップと呼べるような関係性が構築されていたとはいえず、営業部門が他の部門との関係で相対的に強い立場にあった（又は強い立場にあると他の部門が感じていた）組織環境となっていたものと認められる。

その帰結として、管理部門においては、営業部門からの説明を鵜呑みにしてしまうなどして十分に営業部門に対する牽制機能を効かせることができていなかった。また、営業部門が強くなることで特例承認や例外処理が安易に認められる状況が生み出され、ルールを潜脱的な運用が横行してしまうといった状況が生

み出され、こういったことの積み重ねが本件案件の発生に係る土壌に繋がっていったものと考えられる。営業部門が他部門に対して一方的に強い立場にある（又は他の部門がそう感じていた）という NOS の企業文化は、実効的な内部統制構築の阻害要因となりうる大きな問題であるといえる。

## (2) コンプライアンス活動に係る体制

### ア. 検証の対象時期について

NOS では、2019 年特別調査委員会調査報告書の指摘を受けて、2020 年 4 月にコンプライアンスに係る組織改編が実行されたが<sup>[26]</sup>、本報告書において、本件案件を含む不正行為の原因究明を行うに当たっては、これらの不正行為が行われ、またこれが見過ごされてきた時期の社内体制を前提とした検討が必要となる。そこで、以下では、上記の組織改編前の、2020 年 3 月以前における NOS のコンプライアンス体制及び同体制の下でのコンプライアンス活動の実態について述べた上で、その問題点を検証する。

### イ. 2020 年 3 月以前におけるコンプライアンス活動に係る体制の概要

前述のとおり、RCC は、2015 年にそれまでのリスクマネジメント委員会とコンプライアンス委員会が統合する形で設置されたという経緯がある。そのため、RCC においては、前述のリスク管理活動のほか、全社のコンプライアンス活動に係る方針・計画の策定や、NOS グループのコンプライアンスの状況把握と活動推進、重大なコンプライアンス違反事案の事実認定及び再発防止策に関する業務といったコンプライアンス活動全般についてもその付議事項となっていた<sup>[27]</sup>。

その上で、RCC では、コンプライアンスに係る活動として、コンプライアンス・マニュアルの策定、コンプライアンス・カードの作成及び従業員への交付、通報・相談窓口の整備、コンプライアンス・アンケート及びコンプライアンス研修の実施などに取り組んでいた<sup>[28]</sup>。

### ウ. 2020 年 3 月以前のコンプライアンス活動の実態

<sup>26</sup> NOS における現在のコンプライアンス体制は、前記第 2・3(5)イのとおり。

<sup>27</sup> 委員会運営規程（2019 年 8 月 15 日改訂版）別紙 1-3。

<sup>28</sup> リスク・コンプライアンス委員会事務局の作成に係る 2015 年 7 月 10 日付け「FY15 リスク・コンプライアンス委員会」 20 頁等。

NOS のコンプライアンス・マニュアルには、行動規範（誠実と信頼）、行動の 3 原則（誰が見ても公正な判断をし行動する、良心に従って正直に発言し実行する、お互いに尊敬し合える関係を構築する）、5 つの基本原則（全従業員に対する責任と私たちの責任ある行動、お客様に対する責任、パートナー企業に対する責任、株主等に対する責任、社会・環境に対する責任）に加え、それぞれの基本原則に対応する形で 20 の行動基準が定められていた。なお、行動基準の中には、職務規律の維持（行動基準 4）及び適正な会計処理（行動基準 18）といった内容も含まれている。前者においては、「自社の内部規律（ルール）を遵守します」「自社の規程類に従い業務遂行し、事実に基づき記録します」といった事項が、後者においては、「法令や各種会計基準に沿って適正かつ迅速な会計処理を行います」といった事項が、NOS における「私たちの約束」として掲げられていた [29]。

また、RCC では毎年コンプライアンス・アンケートを実施し、その結果の評価及び分析を行った上で経営委員会への報告と各部門長へのフィードバックがなされていた。加えて、コンプライアンスの更なる浸透を図るための教育啓蒙や通報相談窓口の周知活動等も行われていた。

#### エ. 2020 年 3 月以前のコンプライアンス活動に係る問題点

上記イで見たように、NOS においては、コンプライアンスに係る一定水準以上の体制構築がなされ、また、かかる体制のもとで実際に RCC においてコンプライアンスに係る活動が一定程度実施されていた。しかしながら、本件案件のような不正案件との関係では、以下で述べる問題点が認められた。

#### (7) 不正を意識したコンプライアンス活動が欠如していたこと

上記のとおり、RCC ではコンプライアンスの観点から種々の活動が行われていたが、その内容の実態は、通報相談窓口への受付件数が多いハラスメント関係に係る事項が中心となっていた。他方、NOS のコンプライアンス・マニュアルで定められていた行動基準の中には、「不正」に関わる事項として、職務規律の維持（行動基準 4）及び適正な会計処理（行動基準 18）が挙げられていたにもかかわらず、実際の RCC のコンプライアンス活動においてこれらの観点は十分には意識されておらず、ましてや、会計不正を意識を向けたコンプライアンス活動も特に実践されてはいなかった。それゆえ、研修等を通じたこれらの点に関する役職員への啓蒙活動が十分になされておらず、少なくとも営業現場へのこれらの不正に係るコンプライアンス意識の浸透

<sup>29</sup> コンプライアンス・マニュアル（改訂第七版）4 頁。

やコンプライアンス違反の抑制活動としては、実態として十分な水準には達していなかったものといわざるを得ない。

本件案件は、営業部門の一部の営業担当がコンプライアンスよりも営業目標を優先して不正行為に走った結果引き起こされたという側面がある。また、純額取引の承認要件として「コンプライアンス違反に当る取引ではないこと」が挙げられていたが、コンプライアンス違反に当たるかどうかの基準は明確ではなく、實際上誰もその点を意識してチェックすることなく承認プロセスが通っていたという事実も認められる。これらは、関係した NOS の従業員における不正に対するコンプライアンス意識の低さを示す一例であり、NOS においては、不正に係るコンプライアンス意識が現場において十分に浸透していなかった実態が窺われる。

#### (イ) コンプライアンスに対する経営陣の取組が不十分であったこと

全社的なコンプライアンス体制の構築及び実効的な運用には、経営陣の主体的な関与及び取組が欠かせない。しかしながら、NOS においてはその点について十分な対応がなされていなかった点も問題である。この点についての詳細は、後記第 7・4 で述べるとおりである。

### (3) 経理部によるチェック機能に係る体制

#### ア. 経理部によるチェック機能に係る体制の概要

NOS では、2017 年までは、財務及び経理に関する業務を行う財務経理部が設置されていたが、同年 11 月、部門の役割及び責任の所在の明確化、重要な経営課題に対するスピーディーな対応、専門性と生産性の高いチームの構築等を目的として、同部を財務部と経理部に分けるという体制変更がなされた。これにより、財務部は、管理会計<sup>[30]</sup>、キャッシュマネジメント、為替管理、債権・与信管理に係る機能を担い、他方で経理部は、資産管理、経理・決算開示及び売上計上チェックに係る機能を担うこととの棲み分けがなされた。経理部の課題としては、「売上計上の適正化」が挙げられており、経理部の「売上計上の役割と責任」として、会計監査人対応のほか、営業部による売上計上について会計基準から見た妥当性をチェックすることや、売上計上ルールの周知を行うことが掲げられていた<sup>[31]</sup>。また、NOS の職務分掌規程では、経理部は、NOS における全ての取引を会計処理し、NOS の財政状態及び経営成績の把

<sup>30</sup> 管理会計について、財務部、経理部、経営企画部のいずれが主管すべきなのかは一つの問題である。

<sup>31</sup> 財務経理部の作成に係る 2017 年 10 月 26 日付け「財務経理部の機能強化に伴う体制変更について (Ver. 1. 8)」。

握並びに情報開示を行うとともに、グループ事業を支援することについて責任を有し、制度会計、決算、税務等の業務を行うとされている [32]。

このように、NOSにおいて、各事業部門が実施した業務の結果得られる会計情報を集約し、修正し、必要に応じてそれらを組み替えて経営陣や外部へ報告するための機能及びプロセス（以下「決算・財務報告プロセス」という。）は、主に経理部が担う体制となっている。

#### イ. 経理部によるチェック機能の実態

経理部では、上記の決算・財務報告プロセスに係る体制の下、営業部門が行った事業活動を会計帳簿に記帳し、決算を行い、開示書類を作成し、また会計監査人対応を行うなどの業務をその主な職務内容としていた。

経理部は、上記の業務を行うに当たって、決算処理における不明点の確認のために、営業部門へのヒアリングや関連資料の閲覧等を行うこともあった。しかしながら、その際は、基本的には営業の説明は正しいというスタンスで話を聞くにとどまり、営業部門の説明に係るエビデンスを求めるなどの深堀りをした確認まではほとんどなされていなかった。また、経理部がこれらの確認を行う場合であっても、会計監査人から聞かれたときに答えられるようにという、会計監査人対応の一環として実施されていたものであった。そのこともあり、営業担当者に対して確認を行う趣旨や必要性について明確に説明を行うといったこともなされていなかった。加えて、会計監査人からの指摘や過去の不正を踏まえて、経理部が第 1 ラインに対して具体的な注意喚起等の通達を出したり、会計監査人の指摘を踏まえた社内ルールの徹底など不正を抑止するための研修を実施する等といった発信行為も特段なされていなかった。

#### ウ. 経理部によるチェック機能に係る問題点

以上のような NOS における経理部によるチェック機能に係る体制及び活動実態に関しては、以下のような各問題点が認められた。

#### (7) 経理部によるチェック体制上の問題

- a. 第 1 ラインに対する牽制及び管理的な役割が明確でないこと

---

<sup>32</sup> 職務分掌規程 15 条。

一般的には、経理部は、各事業部から集約された情報を集計し決算を行うという数字の集計業務を行う部門としての責任を有するのみならず、会社の行った事業活動の結果を決算という形で財務情報をマネジメントに報告し、外部に対して開示するための事前検討部門としての役割を担っている。かかる役割を果たし適切な会計処理を行うためには、基本的に、経理部が自ら作成した決算情報を批判的に分析し<sup>[33]</sup>、異常点や重要事項については事業部門へのヒアリングや資料の閲覧等を通じた牽制や指導を行い、また場合によっては必要な助言や支援の提供を行いながら、最終的に会計処理が事業実態を適切に反映しているものであるかを検討することが重要である。しかしながら、NOSにおいては、経理部がこれらの職務を行う体制が構築されていなかった。

すなわち、NOSにおいては、経営陣を始め会計不正に対する感度が低かったこともあり、経理部において会計不正のチェック機能を発揮させようという観点からの仕組みづくりが検討された形跡は見当たらず、それゆえ、経理部がそのような機能を発揮する部署としては位置づけられていなかった。実際、経理部に係る職務分掌の中にも、第1ラインに対する牽制や指導的な役割を果たすという観点からの項目は挙げられていなかった。経理部の従業員において会計不正を意識した業務が行われていなかったのも（後記(イ)a）、こういったことからの当然の帰結であるともいえる。

NOSグループにおいて過去複数回にわたって会計不正が繰り返されているにもかかわらず、これらを踏まえたNOSにおける第2ラインの改革は、リスク管理やコンプライアンスに係る管理部門の営業部門に対する牽制強化がその主たる内容となっており、経理部の在り方や体制について社内で十分に議論されてこなかったことも問題である。

なお、現状は、プロジェクト単位での業務内容や収支の把握等の管理会計が十分になされておらず、経理部においても取引実態を把握しづらい仕組みとなっており、会計不正のチェック機能を十分に発揮することが難しい状況にある。この点、プロジェクト管理の問題点として意識すべきであり、（経理部、財務部、経営企画部のいずれが主管するかはさておき）責任主体を明確にし、情報把握をした上で会計不正に対する監督機能を果たす必要がある。

#### b. 適正な人員体制であったか疑問があること

<sup>33</sup> 例えば、プロジェクト収支や利益率等を分析し、一定の閾値を超える異常なプロジェクトや特定の相手先への急激な取引規模の拡大（例えば純額取引については相殺前の水準で検討することが有用な場合もある）等があった場合、その理由について納得できる合理的な説明が客観的根拠に基づいてなされているかということを確認することが考えられる。



NOS は、近年、国内外において新たに子会社を設立することなど<sup>[34]</sup>により NOS グループを拡大させた。それに伴い、NOS の連結ベースの 2017 年 3 月期以降の売上高は増加傾向にある<sup>[35]</sup>。さらに事業領域としても、従来のネットワーク機器の仕入販売事業からネットワークシステムの設計・構築・調達・保守運用をトータルで提供する統合サービス事業への変容を図っているところである。

このような事業規模の拡大や事業領域の変容を経たことの当然の帰結として、経理部が担う業務負荷は質量ともに高まってきていることが想定されるところ、現状、2017 年に財務経理部から分離して以降、経理部として大幅な体制強化は行われていないのが実情である<sup>[36]</sup>。実際、当委員会によるヒアリングにおいても、経理部は「(他部門と比べても) 残業が多い部門である」「経理経験が浅い人が多い」という声もあがっている。

そういった事実関係に照らすと、果たして経理部において、全ての営業部門における事業内容や実務を把握した上で、会計に係る不正リスクを意識した適切な会計判断や営業部門への調査等を実効的に行い、併せて営業部門への指導や支援等まで業務を遂行していける人員体制となっていたかについては疑問が残る。今後経理部の機能強化や拡充を行うこととなった場合には、そういった点も課題として認識しておく必要がある。

#### (イ) 経理部によるチェック活動上の問題

##### a. 会計不正に係るリスクを意識した業務活動が不十分であったこと

NOS の経理部においては、機械的な情報の集約作業及び会計監査人対応にかなりの比重が置かれ、会計不正に係るリスクを意識した能動的かつ実質的なチェック活動がなされていなかった。すなわち、前記イのとおり、経理部においては、営業部門への牽制や指導といった観点からの日常的な働きかけはなされておらず、決算処理のための不明点の確認を行う場合であっても、会計監査人対応のための最低限の分析やヒアリングを行う意識にとどまり、自ら違和感を感じた取引について会計不正リスクを意識した対応（エビデンスの確認、ヒアリング、上司への報告、現場への指導など）は行われてこなかった。その原因としては、前記アの経理部の体制の問題のみならず、経理部の職員において会計不正リスク

<sup>34</sup> 2018 年 9 月にエクストリック株式会社を子会社化（2020 年 3 月期より連結子会社）、2019 年 1 月にネットワンネクスト株式会社を設立（2019 年 3 月期より連結子会社）、2019 年 4 月に Net One Asia Pte. Ltd. の株式を追加取得して同社を含む海外 4 社を連結子会社化している。

<sup>35</sup> 連結ベースの売上高は 2016 年 3 月期の 140,170 百万円から 2020 年 3 月期の 186,353 百万円へと増加している。

<sup>36</sup> 経理部の職員数は、2018 年 14 名、2019 年 18 名、2020 年 16 名となっている。

に対する意識や感度が高くはなく、実際に起こりうるリスクとしては具体的には意識されていなかったことや、営業部門に対しては購買部が牽制をかけてくれるだろうといった「人任せ」の意識、また、次項で述べる営業部門への対等意識や関心の低さによるものと考えられる。

b. 営業部門に対する対等意識や関心等が低かったこと

NOSにおいては営業部門の力関係が相対的に強く、それゆえ経理部を始めその他の管理部門のNOS内での立場が相対的に弱い企業文化が認められるところ(第4・3(1)エ(i)c)、このことが、営業部門の売上計上に対する経理部のチェック機能にも影響を及ぼしていた可能性も否定できない。すなわち、経理部の認識の中には、「基本的には営業部門の言うことが正しい」との考えがあり、それゆえ、営業部門に対して数字の説明を求めたとしても、疑うという観点ではなく、エビデンスを求めるでもなく聞いた話をそのまま信じてしまっていたという実態がヒアリングにおいても認められる。こういった活動実態に照らすと、経理部においては、営業部門に対する対等意識や、営業部門の活動に対するそもそもの関心が低く、営業部門による活動をどこか「他人事」として捉えていたような印象も受ける。そのような意識や環境の下では、経理部が営業部門に対して厳しく追及することは期待しにくいため、改善が求められる。

(4) 小括

以上でみてきたとおり、NOSの第2ラインにおけるリスク管理、コンプライアンス活動及び経理部によるチェック体制に関しては、一定の体制構築及び業務実態が認められるものの、本件案件のような会計不正に係る不正事案の発生防止及び不正探知の見地からは、本来求められるべき水準には達していなかったものといわざるを得ない。

そこで、NOSにおいては、上記の各指摘事項の内容をよく確認し、自らを省みた上で、後記第10・3で述べる内部統制に関する再発防止策の提言内容を実践されたい。

4. 内部通報の問題点

(1) 本件案件において内部通報制度が利用されなかった理由

内部通報が期待される地位にある役職員としては本件案件に関与した営業担当及び技術担当の役職員が考えられるが、本調査において、本件案件について内部通報制度が利用

された事実は確認されていない。この点に関しては、後記アないしウに記載する事情が認められる。

ア. 関与者が通報の必要性を十分に認識していなかったこと

(ア) 甲事案

例えば、甲事案において、A氏は、技術担当者に対して上乘せ発注について説明すれば当然に見積金額の承認が得られないことからあえて説明しなかったなど、自身の不正行為が社内に露見しないように行動していたことから、当該技術担当者をはじめ、通報の必要性を感じるほど事情を認識している関与者がいなかったと認められる。

(イ) 丁事案

また、丁事案については、B氏の指示に基づいて株式会社■■■■との連絡に係る作業等を担当していた関与者がいるものの、「プール金の使用は経験がある。当時、教育係だったB氏から指示を受けたが、その際は特に何も考えていなかった。」「先輩からも詳しく教えてもらったわけではなく、深く考えていたわけでもなく、後になって、付け替えていたとわかった。」と述べるなど、関与者による原価付替の認識が十分ではなく、関与者において通報の必要性を十分に認識していなかった事情があると認められる。

イ. 関与者が積極的ないし主体的に関与していたこと

例えば、甲事案の類似案件である丙事案では、D氏の指示を受けて「プール金」の管理を行っていた関与者が「原価付替は、最終的には会社のために行っていることであるから、協力していた」と述べるなど、積極的に原価付替に協力していたものと認められる。また、丁事案の類似案件である戊事案については、原価付替に関与した関係者が原価付替を行うことを協議の上決定するなど、それぞれが主体的に関与しており、関与者において通報を行うことで原価付替を防止しようとする動機が生じにくい状況にあったと認められる。

ウ. 原価付替が追加原価回避等のために行われていたこと

前記第4・2(5)のとおり、原価付替が行われた背景として、追加原価申請を回避したいという意識や、過剰な業績目標の設定と人員不足の影響から、不正と認識しながらもやむなく行っていたという事情が認められ、関与者において、通報を行うことで追加原価を防止しようとする動機が生じにくい状況にあったといえる。もっとも、かような規範意識（認識した不正を正そうとする意識）の鈍麻は遺憾といわざるを得ず、NOSにおいては、営業の現場から経営トップに至るまで倫理感の向上が必要である。

なお、当委員会が2020年12月公表分調査において実施した不正取引の有無に関するアンケートに対しては、40件の有意回答が寄せられ、同調査において設置した臨時通報窓口には7件の情報が提供された。これらの回答には、2019年特別調査委員会が実施したアンケートでは回答がなされなかった不正案件についての回答も含まれており、規範意識の向上の萌芽が認められた。

## エ. 小括

以上からすると、本件案件に内部通報制度が利用されなかったのは、内部通報制度に内在する問題によるものではなく、主として、前記アないしウの事情から、関与者において通報等に至る動機が生じなかったことによるものと考えられる。

### (2) NOS 内部通報制度における制度上の問題点の有無

本件案件を含めて、NOSにおける会計不正については、周囲の役職員がこれを認識していた事案が存在するにもかかわらず、これらの事案において内部通報窓口への通報はなされなかった。

この点、通報がされない原因として、内部通報制度の仕組み及び運用の適切性の問題、内部通報制度の周知の十分性の問題、内部通報制度に対する信頼の問題などが考えられる。

まず、内部通報制度の仕組み及び運用の適切性の問題に関して、NOSの内部通報制度においては、社内規程上、①受付・調査の実施並びに是正措置及び再発防止策の策定・実行、②不利益取扱いの禁止等の通報者保護、③通報等に関する業務の関係部門及び関係当事者における秘密保持などが定められるとともに、②及び③に違反した場合には就業規則等に従って処分を課す旨が定められているなど、一定程度内部通報制度に係る仕組みの整備は行われている。他方で、通報等に関する業務の関係部門及び関係当事者以外の者における秘密保持に関する事項や、通報者の探索の禁止等については、社内規程上明確には定められていない。また、通報窓口における運用においては、調査の際に通報者に名前を出してよいか確認し、通報者が拒否した場合には名前を出さずに行うことが可能な範囲で調査の方法を検討するといった運用が行われていると認められ、本調査においては、調

査に際して通報者の秘密保護への配慮に欠ける方法が採られていたことを窺わせる具体的な事情は確認されていない。また、本調査の限りでは、長期未済案件等の存在も認められなかった。

次に、内部通報制度の周知に関しては、イントラネット等により通報窓口についての周知を行うとともに、相談窓口担当者の顔を広めるため、半期ごとに各本部を回り通報窓口の担当者を紹介するなど、内部通報制度の利用を促進するための周知活動が行われている。そして、NOSの役職員からは、以前より内部通報制度を知る機会が増えた、近年は周知が進んでいるといった意見も述べられており、内部通報制度の周知は効果的に行われていると評価できる。

他方で、内部通報制度に対する信頼の点に関しては、目安箱への投稿及び投稿者に対するヒアリングにより、関西支社において、通報の際の調査対象者ないし調査協力者であったマネージャーや部長職にある者が、内部通報について飲み会の場で話題にしていたこと、そのような場面に遭遇したことから内部通報制度について信頼できないとの意見が確認されている。このことからすれば、当該事象は、通報窓口の担当者により内部通報の事実等が漏洩されたものではないものの、NOSの内部通報制度においては、調査協力者や調査対象者も含めた秘密の保持が必ずしも行われていない事例があると評価できる。また、通報することで上司から報復的な扱いを受けるのではないかという漠然とした不安があると述べる者もいたことなども踏まえると、NOSにおいて、内部通報制度に対する信頼が十分に醸成されているとまでは認められない。

前記(1)のとおり、本件案件において関与者による通報・相談がなかったのは、主として、関与者において通報等に至る動機が生じなかったことに加えて、規範意識の鈍麻によるものと考えられる。他方で、NOSにおいて、内部通報制度に対する信頼が十分に醸成されていなかったことも、内部通報制度が利用されず不正防止の機会を逃す遠因になった可能性は否定できないところ、これらは究極的には後記5で述べる企業文化に起因する。

## 5. 企業文化の問題点

### (1) 総論

ここまで論じてきたとおり、本件案件が発生した原因及び見過ごされてきた原因としては、第1ライン及び第2ラインに関する事情が挙げられる。

では、なぜ、第1ラインや第2ラインにおいて、このような不正行為の原因となる事情が生じたのか。それは、詰まるところ、経営陣が長年にわたり作り上げてきたNOSの企業文化の問題、具体的には、①業績を上げることに重心を置き、「正しい仕事」を軽視する価値観、②営業担当個人に案件成否の責任を集中させるやり方、③経営陣と現場の意識の乖離、という問題に帰着するといわざるを得ない。

## (2) 業績を上げることに重心を置き、「正しい仕事」を軽視する価値観

NOSには、業績を上げることに重心を置き、「正しい仕事」を軽視する価値観が、東1を中心に存在する。「正しい仕事」というのは、特にコンプライアンスの重視を指すが、それだけにとどまらず、共に仕事を行う同僚や取引先、下請業者をパートナーとして尊重すること、エンドユーザーに対して誠実な仕事をするなど含む。「正しい仕事」を行うことは、社会的責任を負う大企業として当然求められるものであるが、残念ながら、NOSにおいて十分に共有されていたとはいえない<sup>[37]</sup>。

「正しい仕事」を軽視する価値観は、前記2において指摘した第1ラインの原因のいずれにもつながっている。

東1の営業部門の上席役職者は、売上と利益率の目標を達成できるかという点にばかり着目し、不正リスクを意識した承認審査を十分に行っていなかったため、これまで幾度となく不正な発注（架空発注、水増し発注）を見逃してきた（前記2(2)）。これは、上席役職者個人の資質の問題もさることながら、経営陣が、上席役職者に対し、業績を上げているかという点ばかりを評価して、コンプライアンス機能を求めず、そのための指導教育も十分にこななかったことに根本的な原因が求められる。

また、技術部門は、役務取引において発注の妥当性を審査し営業部門に対し牽制力を発揮することを求められていたにもかかわらず、案件の円滑な進行を優先して営業部門による不正な原価付替を見て見ぬ振りし、営業担当の横領行為を止めることができなかった（前記2(3)）。こちらも、「正しい仕事」をすることよりも、案件を円滑に進めることが優先された結果である。

営業部門と第2ラインの管理部門の関係にも、「業績重視」の価値観の影響が見受けられる。管理部門は、営業部門に対して十分な牽制力を発揮できていなかったが、それは、「業績重視」の価値観を背景として営業部門が相対的に強い地位にあった（若しくは強い地位にあると他の部門が感じていた）ことが影響していたと考えられる。

そもそも、原価付替の遠因として、過剰な業績目標の設定と現場の人員不足を指摘したが（前記2(5)エ）、ここには、まさに、業績を上げることにのみ重心を置き、「正しい仕事」を軽視する価値観を経営陣が有していることが表れている。経営陣は、2016年以来、東1の業績目標を右肩上がり設定し続けたが、人員拡充が業績目標の増額に追いついておらず<sup>[38]</sup>、そのため、現場の実力（能力及び人数）を超過する目標設定となって営業部門及び技術部門に業務過多の状況をもたらした。この過剰な目標設定により引き起こ

<sup>37</sup> 「正しい仕事」を軽視する価値観は、特に東1・第1営業部に顕著に見られたものである。しかし、他の事業本部、他の営業部から東1・第1営業部に異動した者についても「正しい仕事」の軽視が（程度の差はあれ）見受けられており、東1・第1営業部以外の部署には全く当てはまらない指摘というわけではない。

<sup>38</sup> 前記脚注14参照。また、東1では人員拡充のための予算は付けていたものの、予算どおりの人員を確保するための実効的な施策は取られていなかった。

された業務過多は、それが、経営委員会による追加原価承認審査を避けるための原価付替<sup>[39]</sup>や、慢性的な人員不足による見積承認審査の簡略化（実質的審査の省略）の動機ないし正当化事情となった。業績目標を高く掲げることは悪いことではないが、「正しい仕事」をしながら業績を上げるには、見合った実力と必要な人員配置が求められる。現場の生産性を高めるための業務改善や適切な人員配置が追い付かないままに業績目標のみ上積みしていったことは、従業員に対する「正しい仕事」を軽視しても良いという誤ったメッセージとなり、目標達成のための不正行為を誘発した面は否定できない。

### (3) 営業担当個人に案件成否の責任を集中させるやり方

少なくとも東1・第1営業部には、営業担当個人の責任で案件を遂行するという考えが存在している。この考えは、例えば規模の大きな案件であっても営業部門は1人で担当するという仕組みや、営業部門のインセンティブは個人成績に基づき算出されるという給与体系に表れている（これに対し、技術部門は営業部全体の成績をインセンティブの基礎としている。）。また、営業部門の管理職は、「1人で案件を回せるようになって一人前」という発想で部下を教育していた。このような考え方が定着してしまった背景としては、もともとネットワーク機器の仕入販売を主たる事業としていたという会社の成り立ちや、他社で営業として独り立ちした者を中途採用し活用するという人事戦略の影響が考えられる。

この営業担当に責任を集中させるやり方は、上記で指摘した第1ライン、第2ラインの牽制力の不十分さの原因となっている。

東1・第1営業部の技術部門では、少なくない担当者が、不適切な発注が疑われたとしても営業部門の責任で承認を得るのであれば発注を進めて構わないという姿勢で手続を進めたり、予算を確保するのは営業部門の責任であるとして予実管理を十分に行わないという対応を取っており、それによって原価付替が見逃されてきた（前記2(3)）。その背景には、「最後に決めるのは、案件の責任を負う営業担当である。」という技術部門全体の意識が存在する。技術部門は、営業担当が案件成否の責任を全て負うことを言い訳に、牽制機能としての役割を放棄している者も少なからずおり、厳しく指摘すれば、営業担当が原価付替を実施することを黙認してきた面は否定できない<sup>[40]</sup>。

<sup>39</sup> 経営委員会に対する追加原価申請は、申請手続自体が追加業務となるのみならず、経営委員会の承認が下りるまでに10日間程度作業が停止してしまうためそのフォローの業務が追加で発生し、これを回避したいという考えが認められた。また、仮に経営委員会の承認が下りなかった場合は、別の方法で必要な作業の穴埋めをしなければならず、さらに業務が増えることになる。このような追加業務が発生するリスク自体を回避したいという意識も認められた。

<sup>40</sup> 技術部門の複数名から、原価付替（プール金の利用を含む。）を行っても営業部門が予算を確保すれば、技術部門の業務を外注することができるので、技術部門としても助かる面がある旨の供述がなされている。

また、第2ラインの管理部門が、営業部門に対して十分な牽制力を発揮できていなかった原因の一つとしても、技術部門と同様の指摘が可能である。管理部門は、受動的な対応に終始し、自ら営業部門の不正リスクを探しに行くことをしていなかった。また、例えば経理部は、営業部門の挙げた売上に対し疑問を持って質問をすることはあっても、営業部門の回答をそのまま信用して受け入れてしまっており、エビデンスを求めたり、主体的に更なる調査を行うことはほとんどなかった。このように、NOSの管理部門には、売上に責任を持つ営業部門に対して相対的に弱い立場にあったことに起因する、営業部門に対する無関心や、営業部門の判断を他人事と捉える風潮が窺われる。

さらに、営業担当個人に責任を集中させるやり方は、営業部門内部においても、個人商店化と評されるべき状況を生み出した。取引先との交渉内容を把握するのも営業担当ただ1人という体制は、営業部門内部での横の牽制力を無力化し、取引先と共謀した不正行為を容易に実行できる土壌となっていた<sup>[4]</sup>。

営業担当個人に案件成否の責任を集中させるやり方は、ネットワーク機器の仕入販売を主たる事業としていた時代には肯定されたかもしれない。しかし、現在のNOSでは、ネットワークシステムの設計・構築・調達・保守運用をトータルで提供する統合サービス事業が推奨されている。このようなビジネスモデルにおいては、案件は専門化・複雑化し、調達先も多岐にわたるので、もはや営業担当1人で案件を回すことは難しく、複数の営業担当と技術担当がチームとなって案件を進めていく必要がある。営業重視、営業担当個人の責任というやり方は、NOSの推奨するビジネスモデルと整合していないのである。また、昨今のコンプライアンス重視の流れにおいて、管理部門は営業部門と実質的にも対等であることが求められており、会社としてそのような体制を構築していく必要があった。NOSは、ビジネスモデルの変化や社会情勢の変化に合わせて、企業文化を変革していくことができていなかったといわざるを得ない。

#### (4) 経営陣と現場の意識の乖離

NOSの企業文化の問題点として更に指摘すべきは、経営陣と現場の意識の乖離である。現場の従業員の多くは経営陣が現場の実態を把握していないと感じており、実際、当委員会のヒアリングでも、経営陣が現場の実態を把握できていない事実が確認された。

例えば、「          円以上の追加原価は経営委員会の承認を要する。」という決裁ルールについて、公共案件を担当する東1・第1営業部からは、追加原価が発生しやすく、一案件の受注額が数十億円に上るものが少なくないという公共案件の特性・実態をわかっていない経営陣が一方的に決めたルールと捉えられている。そして、実際、経営陣は、担当取締役を含め、公共案件において追加原価が発生しやすいことを認識できていなかった。そ

<sup>41</sup> 2019年循環取引事案、甲事案等。また、個人商店化は、2013年の          案件において赤字が発生した遠因にもなっている。



のため、追加原価申請に係る経営会議では、取締役から、公共案件の特性を考慮しない糾弾がなされることが少なくなかったとのことである。

また、NOSの従業員に向けて実施された社内意識調査では、「当社では、第一線（現場）の情報が施策に活かされている」という質問に対する結果が非常に悪く（2019年度調査ではワースト5、2020年度調査ではワースト4の評価点であった<sup>[42]</sup>。）、ここにも現場の意見を経営陣がくみ取っていないと現場の従業員が感じている様子が表れているといえる。

## (5) 小括

企業文化を作り上げ、また、変えていくべき責務は、経営陣にある。経営陣は、強いメッセージを發出して、企業文化の変革をけん引しなければならない。しかし、NOSでは、経営陣から従業員に届けられたメッセージは、企業文化を変えるには不十分だったと従業員からは受け止められている。

上記で指摘したNOS文化の問題点は、以前はそれほど大きな問題ではなかったかもしれない。しかし、時代は変わった。吉野氏が2008年に社長に就任して以来、12年が過ぎた。社会は、ただ利益を上げるだけの企業を評価せず、コンプライアンスを重視し社会的責任を果たすことを企業に求めるようになった。NOS自体も、ネットワーク機器の仕入販売会社から、ネットワークシステムの設計・構築・調達・保守運用をトータルで提供する統合サービス事業を中心に据えたビジネスモデルへと変化する途上にある。また、売上高は1800億円を超え、社会的責任を果たすことを期待される大企業となったことを自覚しなければならない。

企業文化は、社会の変化や会社の成長に合わせて、変えていく必要がある。NOSの経営陣は、明確なメッセージを打ち出して、企業文化の変革を主導しなければならなかった。けれども、実態はどうか。むしろ経営陣が、古い常識に縛られて、旧来の企業文化を是としていなかったか。これからの経営陣には、社会の変化、会社の変化に対する感度をもって、企業文化という会社の根本的な部分の変革を進めてもらいたい。

---

<sup>42</sup> 各質問に対して社員が1～5点の評価点（まったくその通り：5点、どちらかといえばその通り：4点、どちらともいえない：3点、どちらかといえば違う：2点、まったく違う：1点）を付けていく回答方式となっており、「当社では、第一線（現場）の情報が施策に活かされている」という質問に対する評価点は、2019年度が平均2.81点、2020年度は平均3.06点にとどまっている。

## 第5 原因分析—視点2 三様監査からの分析

### 1. 内部監査についての問題点

#### (1) 原価付替等を発見できなかった原因

ア. 2020年12月公表分調査の対象取引と業務監査との関係

2020年12月公表分調査では、以下の案件について調査がなされた。

- ① 甲事案（甲-1 案件及び甲-2 案件）
- ② 丁事案
- ③ （甲事案の類似案件である）乙事案、丙事案
- ④ （丁事案の類似案件である）戊事案

このうち、①の甲-2 案件については、2019年9月の東1・第1営業部に対する業務監査（会計に係る監査項目についてのもを含み、NOSの内部監査室が行う監査活動のうち、内部統制評価業務以外のものをいう。以下同じ。）において、売上先d社を売上先とする案件として監査の対象となっていた。しかし、かかる監査の過程で仕入先e社を仕入先とする架空発注は発見されなかった。

また、内部監査室の業務監査において、甲-2 案件を除き、本件案件に係る取引は業務監査の対象とされず発見されることがなかった。

この点、甲-2 案件を除き、業務監査において本件案件に係る取引が業務監査の対象とされなかった理由については、本調査において、問題があったと認めるに足りる事情は確認されていない。

すなわち、内部監査室においては、業務監査の対象となる取引は、内部監査室員により行われる毎月の選定会議において選定されていた。かかる選定について、内部監査室内に明確なルールがあるわけではないが、選定に当たっての一定の目安（売上金額の大きいものを抽出するなど）は内部監査室内において共有されており、業務監査の対象となる取引は、かかる目安に従って、当該会議で選定されていた。そして、このような選定手準に従って業務監査の対象となる取引が選定された結果、甲-2 案件を除く本件案件に係る取引は業務監査の対象となる取引には選定されなかった。

他方で、上記①のうち甲-2 案件について、架空発注が発見されなかったのは、以下の理由によるところが大きいと思われる。

- ・NOSが仕入先e社に対して架空発注した項目4つ（以下「架空四項目」という。）について、NOSの売上先d社宛ての見積書やこれを踏まえた売上先d社のNOS宛ての注文書にも同じものが記載されていたこと。

- ・売上先 d 社から NOS に対する検収通知書において、検収が完了した旨記載がなされていたこと。

これらの事情からすると架空発注を発見できなかったことはやむを得ないと考えられるが、架空四項目について、なぜ甲-2 案件における機器の仕入先である仕入先 f 社に発注せず仕入先 e 社に発注するのかといった観点からの監査はなされていなかったところ、仮に 2013 年事案を踏まえて架空発注のリスクを強く認識してかかる観点からの監査を行っていれば、不正の端緒を見出す余地もあった可能性がある。

- イ. 不正リスクへの意識が希薄であり、原価付替等のリスクを踏まえた選定基準及び監査項目が設定されていなかったこと

前記アのとおり、内部監査室の業務監査において、原価付替等が問題となった本件案件は発見されなかった。

甲-2 案件について、架空発注が発見されなかった原因は前記アのとおりであるが、甲-2 案件を除き、原価付替等が問題となった本件案件が発見されなかった原因としては、以下の(ア)及び(イ)が挙げられる。

- (ア) 内部監査室の原価付替等のリスクについての理解不足

まず、内部監査室員の多くにおいて、原価付替等のリスクについて、認識が甘かった、あるいは、そもそも原価付替等のリスクに対する理解が不足していたことが認められる [43]。

- (イ) 不正リスクへの意識の希薄さ

また、内部監査室においては、業務監査に当たって、不正を発見・防止するという観点で監査するという意識が希薄であり、不正を発見するという気構えが不足していた（このことは、チェックシートを用いてそこに記載されている観点からのチェックを中心としており、あくまでも形式的なチェックを行っているという意識が強かったことに象徴される。）。前記アのとおり、架空発注のリスクを強く認識して不正を

---

<sup>43</sup> 内部監査室長経験者の一人は、本調査において、要旨、「内部監査室員が不備を見つけられるかといえば、それは難しいかもしれない」、「購買経験があれば、購買や営業の勘所がわかる（そのため、指摘を見つけやすい）が経験がなければ難しい」、「内部監査調書に記載された不備以外にも担当者レベルで見落としているものもあるかもしれない」、「担当者レベルで見落とす理由としては、そもそも原価付替の問題点を把握していない者が多い」、「担当者が、不備・注意として原価付替に気付けば、当然不備・注意として指摘をすることになると思うが、担当者が気付ければ不備・注意として指摘されることなく見落とされてしまうと思う」旨述べている（「不備」、「注意」及び「指摘」の意義については、後記脚注 47 参照）。

発見するという観点からの監査を行っていれば、甲-2 案件について、不正の端緒を見出す余地もあった可能性がある。

また、仮に、不正を発見・防止するという観点のもと、会計不正の類型の一つである原価付替等のリスクを踏まえて、業務監査の対象となる取引の選定基準を設定していたとすれば、業務監査において甲-2 案件以外の本件案件に係る取引が業務監査の対象となっていた可能性は否定できない。そして、上記観点のもと、上記のリスクを踏まえて、業務監査において重点的にチェックする監査項目を設定した上で、業務監査を行っていたとすれば、甲-2 案件以外の本件案件を発見し、又は業務監査を通じてその発生を防止することができた可能性は否定できない（内部監査室における2011年度から2020年度までの内部監査計画上の監査項目については、別紙第5・1(1)イのとおりである。）。

この点、NOSにおいては、過去に下記のような事案が発生しており、当該事案を踏まえ、原価付替等のリスクを踏まえて業務監査の対象となる取引の選定基準や監査項目を変更するなどの対応をする機会があったと考えられる。にもかかわらず、前述の内部監査室の理解不足又は不正リスクへの意識が希薄であることなどにより、結果として当該事案を踏まえた適切な対応がなされなかった。

a. 2013年事案について

後記第6・1(1)のとおり、2013年事案では、発注元及び外注先との共謀による横領を目的とした架空発注が行われたところ、2013年事案調査報告書では、『営業手配の外注プロセス』における牽制の不存在」や、「見積承認時の原価設定の方法の甘さ」がNOSにおける問題点として指摘されている。

これを踏まえ、NOSにおける再発防止策に応じて、上記の問題点に係る業務処理上のルールの変更が行われ、これ以降内部監査室は当該ルールの変更に応じて業務監査を行った。しかしながら、内部監査室では、原価付替等の会計不正を発見・防止するという観点からの内部監査室独自の監査の手続や監査項目の変更などの対応は特段行われなかった。

b. 2014年事案について

後記第6・2(1)のとおり、2014年事案では、NOS子会社のエクシードにおいて、外注先に対して、対価となる業務がないにもかかわらず、外注費名目で資金の支払が行われたが、2014年事案調査報告書では、エクシードの社長が「業績の良い年度に目標額を超過した営業利益相当額を外部の会社にプールし、一方、業績が悪化した場合には、プールしていた金員を外注費の支払いに充てさせること

により、エクシードの支払う外注費の金額を減少させ、その結果、業績の悪い年度においても、エクシードが営業利益を確保し、安定的に営業利益を増加することを計画した」ことが認定されている [44]。

NOS においては、2014 年事案を踏まえて、2014 年の内部監査計画の監査方針として「XSD 社で不正会計処理が発覚したことに伴い、子会社に対する内部統制の取り組みを強化」と定められた。しかしながら、NOS において、2014 年事案は「子会社における特異な不祥事案」と捉えられてしまい、2014 年事案を踏まえた親会社である NOS 自身に関する原価付替及び資金流用等に対する監査を強化するという観点からの内部監査計画の作成は行われなかった [45]。

c. ██████████ 案件について

2019 年に内部監査室による業務監査において、ある案件の原価として追加すべき製品について、本来、当該案件の原価として計上すべきことを認識しながら、追加原価を行うと利益率が悪化することを理由に、株式会社 ██████████ を売上先とする案件の役務受注の原価として計上した事案が判明した [46] が、当該事案について、内部監査報告書上では、当該事案における原価付替の手法が具体的に記載されることなく、内部監査調書上の記載が簡略化された形で記載されており、内部監査室は、原価付替という指摘事項 [47] の本質を確認することができる形での報告を行っておらず、また、経営委員会等において口頭で原価付替という指摘事項の本質を追加で説明等をするということもなかった [48]。また、当該事案を踏まえて、内部監査室による業務監査において、原価付替のリスクを踏まえた業務監査の対象となる取引の選定基準や監査項目の変更などの対応が行われるということもなかった。

ウ. 小括

<sup>44</sup> 将来の支出に備えて外部にプールする手口は、本件案件のうちの甲事案と共通する。

<sup>45</sup> この点につき本調査において、内部監査室長経験者を含む多数の者から、2014 年事案は、子会社とはいえ、小規模な会社の経営者による不正であり、NOS 本体の内部統制とは無関係であるという整理であった旨述べられており、かかる整理は NOS での全社的な整理であった。

<sup>46</sup> 内部監査室の作成に係る 2019 年 11 月付け「監査結果と今後の対応に関して」と題する監査調書（東 1・第 2 営業部）。

<sup>47</sup> 業務監査における指摘事項には、不備（社内規程等に準拠していない事項を意味する。以下同じ。）と注意（軽微な不備を意味する。以下同じ。）という類型が存在し、以下、不備と注意を併せて「指摘」又は「指摘事項」という。なお、文脈上、内部統制評価における不備を「不備」と記載することもある。

<sup>48</sup> 内部監査室の作成に係る 2020 年 6 月 10 日付け「FY19 内部監査報告書」。

前述のとおり、内部監査室において、原価付替等が問題となった本件案件は発見されなかった。

その要因としては、上記のとおり、内部監査室においては、原価付替等による会計上のリスクについて、認識が甘かった、あるいは、そもそも原価付替等有するリスクに対する理解が不足していたことや、業務監査に当たって、不正を発見・防止するという観点で監査するという意識が希薄であり、不正を発見するという気構えが不足していたことが挙げられる。

また、前述のとおり、2013年事案及び2014年事案を受け、内部監査室においても、原価付替等の会計不正を発見・防止するという観点からの内部監査室独自の監査の手段や監査項目の変更などの対応を行う契機があったにもかかわらず、それらを等閑視し、特段の対応は行われなかった。

## (2) 業務監査（会計に係る監査項目についてのもを含む。）全般についての問題点

前記(1)に加えて、本件案件が生じた又は業務監査において本件案件が発見されなかった要因の一つとしては、以下の内部監査室の業務監査全般に係る脆弱性が挙げられる。すなわち、後述のとおり、内部監査室による業務監査については、業務監査におけるフォローアップの不十分性（後記ア）、内部監査室における業務監査の能力の不十分性（後記イ）、業務監査の範囲の不十分性（後記ウ）及び被監査部門である営業部門に対する弱い関係性（後記エ）が問題として認められ、これらの問題により業務監査が十分に機能していなかったことが、本件案件が生じた又は内部監査において本件案件が発見されなかった要因の一つである。

### ア. 業務監査におけるフォローアップの不十分性

#### (ア) 指摘件数について

2012年度から2020年度上期までに内部監査室で行われた業務監査における指摘件数（内部監査室が不備又は注意として指摘をした件数をいう。以下同じ。）及びその監査総数に対する比率は下表のとおりである<sup>[49]</sup>。

<sup>49</sup> 業務監査については、指摘件数が多い上に、増減の変動幅も小さくない。変動の要因としては、内部監査の方法の変更（業務プロセスごとの業務監査から案件ごとの監査へ変更した。）、共有システムの<sup>■</sup>の導入により抜き打ちでの監査が可能になったことなどが挙げられる。

|                  | 不備 | 注意  | 合計  | 監査総数  | 比率(%) |
|------------------|----|-----|-----|-------|-------|
| 2012年度           | 3  | 195 | 198 | 2,064 | 9.6   |
| 2013年度           |    | 58  | 58  | 994   | 5.8   |
| 2014年度           | 2  | 16  | 18  | 760   | 2.4   |
| 2015年度           | 8  | 26  | 34  | 651   | 5.2   |
| 2016年度           | 1  | 11  | 12  | 648   | 1.9   |
| 2017年度           | 32 | 80  | 112 | 770   | 14.6  |
| 2018年度           | 17 | 108 | 125 | 946   | 13.2  |
| 2019年度           | 16 | 80  | 96  | 827   | 11.6  |
| 2020年度<br>(上期のみ) | 2  | 36  | 38  | 337   | 11.3  |

業務監査における指摘件数は、不備が10件以上になる年もあり、注意を含めた指摘件数は100件近くとなる年あるいは100件を超える年がある。また、指摘件数の監査総数に対する比率が10%程度になる年が多い。なお、業務監査に係る指摘事項には、売上計上等、会計処理に関する指摘事項も含まれていた。

上記期間を通して、監査対象となった案件のうち5%から10%程度について、(軽微なものを含むものの、)社内規程等に準拠していないなどの何らかの問題がある年度が多いという状況は、極めて異例といえ、そのような状況が継続していることは相当問題がある状況である。

#### (イ) フォローアップについて

##### a. 業務監査のフォローアップに係る運用

内部監査室においては、前述のとおり、業務監査において多数の指摘を被監査部署に対して行っており、近年では、その指摘件数が大幅に減少することはなかった。かかる指摘件数の多さは、内部監査室が厳格な監査を行った結果とも評価し得るが、その反面、これは、内部監査室により指摘がなされているにもかかわらず、NOSの業務プロセスが改善されていないことを意味する。その要因は、以下のとおり、内部監査室において指摘をした後のフォローアップが不十分であることによる。

具体的には、2012年から2019年2月頃まで、内部監査室における一般的な運用として、内部監査室では、指摘を行った案件について、その不備が是正された

かどうかの確認を行い、これを内部監査室における内部記録に残していたが、少なくとも被監査部署に対して不備及び注意の原因の分析及び再発防止策について具体的な報告を求め、これを確認するということを内部監査室として組織的には行っていなかった。

なお、遅くとも2019年2月以降、内部監査室において、不備又は注意の指摘の対象となった被監査部署に「監査結果(不備・注意指摘事象)への対応報告書」(以下「指摘事項対応報告書」という。)を提出させる運用が開始された。指摘事項対応報告書は、指摘内容及びこれに関する内部監査室の所見を内部監査室から被監査部署に対して示した上で、本部長、営業管理室長、営業部長、マネージャーなどに「根本原因の所在」及び「今後の対応に向けた指示の内容」を報告させるものである。かかる運用は、従前明確ではなかった原因分析や再発防止に向けた取組を指摘の対象となった被監査部署に行わせるものと評価でき、このことを踏まえれば、内部監査室のフォローアップの運用は一定程度改善しているとは認められる。もっとも、2019年2月以降も、指摘の対象となった被監査部署に対する往査やアンケートの実施などによる、指摘事項対応報告書で示された対策がその後当該被監査部署において実施されているかどうかといった改善状況についての確認は行われておらず、内部監査室のフォローアップの運用に不十分な点があることには変わりがない。

b. 内部監査室におけるフォローアップに対する評価

NOSの現在の内部監査規程<sup>[50]</sup>9条1項は、「内部監査室長は、内部監査の結果に基づく指摘事項及び勧告について、対象部署や関連部署がいかなる是正措置を講じたかに関して、その後の状況を継続的にモニタリングし、必要に応じて社長並びに関係する取締役及び執行役員に報告しなくてはならない。」と定め、同条2項は「内部監査室長は、監査指摘事項の是正措置の実現に関し、必要に応じて社内各部署と連携の上、具体的な方策の提言などのフォロー活動を行わなければならない。」と定めている。上記の運用については、継続的なモニタリング及び具体的な方策の提言を求めるこれらの規程の趣旨に沿った運用とは評価できない。

このように、内部監査室においては、業務監査において会計処理の誤りに関する指摘を含め多数の指摘を行うものの、当該指摘に係る問題が今後起こらないようにするという意識付けが不十分であった。この点、そもそも内部監査室によ

<sup>50</sup> 2019年の内部監査規程の改定以前のものにおいても同趣旨の規定が存在する。



るフォローアップが十分になされない背景には、後記 5(1)アのとおり、経営陣による内部監査室に対する組織的又は制度的な支援の不足という問題点も存在する。

いずれにせよ、内部監査室に課せられた使命として、上記の内部監査規程 9 条の定めに従い、被監査部署のみならずその関連部署を含めて是正措置を講じたかどうかをモニタリングし、必要に応じて、被監査部署若しくは経営陣に対し積極的に改善策・再発防止策を提言するか、又は改善の必要性を訴えかけるなどのフォローをする必要があったが、内部監査室にはかかる認識が欠けていた<sup>[51]</sup>。

#### イ. 内部監査室における業務監査の能力の不十分性

##### (ア) 内部監査室員の経歴及び年齢に偏りがあること

2008 年から 2020 年までの内部監査室における人員の経歴及び着任時の年齢については、別紙第 5・1(2)イのとおりである。

この点、この期間中に内部監査室に在籍した室員（なお、室長を含む。）23 名のうち、内部監査室への着任時において着任前の 10 年間に営業に直接携わる部署に在籍した経験が 5 年以上あった者は 2 名、同様の基準で購買部門に在籍した経験が 5 年以上あった者は 1 名に留まり、営業部門・購買部門以外に携わる部署の出身者が多い。また、内部監査室に着任した時の年齢については、平均で約 52.5 歳である。さらに、内部監査室から異動又は退職するまでの平均在籍年数<sup>[52]</sup>は、約 3.9 年である。そして、内部監査室を最後に NOS を退職した者が 6 名であり、内部監査室への異動後 5 年以内に退職した者が 4 名である。

上記の事実からすれば、内部監査室員の年齢は高く、また、内部監査室に多様な年齢及び経歴の者が在籍していたとは認められない。

##### (イ) 内部監査室員の業務監査の能力が必ずしも十分ではなかったこと

<sup>51</sup> かかる認識の欠如は、本調査において、複数の内部監査室長経験者が、「フォローアップの監査は、業務監査そのものではない」旨述べていることに象徴される。

<sup>52</sup> なお、本報告書作成日において在職中の者は 2020 年度末をもって退職したものと仮定して計算した。また、「法務・CSR グループ内部統制推進部内部統制推進チーム」及び「業務管理グループ法務・CSR 本部内部統制推進部内部統制推進チーム」に在籍していた室員は、当該期間を含めずに計算した。

そして、内部監査室においては、必ずしも内部監査の能力に秀でた者が在籍していたわけではないと認められる<sup>[53]</sup>。このような実態は、2013年事案調査報告書において、「内部監査室による不正の発見、抑止機能を強化するため、独立性の高いプロ意識を持った人材を配置すべき」とされ、また、「NOSとしては、内部監査室を単なる『摘発部門』に止めるのではなく、企業理念の浸透を担う部門と位置づけ、使命感を持つ有能な人材を配置すべき」とされた再発防止策の趣旨にも沿わないものといえる。

以上を踏まえると、内部監査室全体として業務監査の能力が十分ではなかったと認められる。

#### ウ. 業務監査の範囲の不十分性

##### (ア) 業務監査の範囲が、営業部門のみで、管理部門及び技術部門に及んでいなかったこと

2011年度から2019年度までの各内部監査計画書及び各内部監査報告書によると、内部監査室における業務監査の対象は、営業部門のみであり、購買部門、管理部門及び技術部門はその対象とされていなかった<sup>[54]</sup>。

業務監査の対象が営業部門に限定されていた背景としては、内部監査室において業務監査を担当する者の人数が少なく、リスクの高い営業部門を優先し、それ以外の部門を業務監査の対象とするための人的資源が不足していたということがあった。

##### (イ) 会計監査人監査の対象となる案件の一部を業務監査の対象としていなかったこと

内部監査室においては、会計監査人が監査対象としていた純額取引を専ら会計監査人による監査に委ね、内部監査室による業務監査の対象外としていた<sup>[55]</sup>。

例えば、結果として2019年循環取引事案に係る循環取引に含まれることが判明した取引については、会計監査人作成の2017年度の各監査メモに記載され、会計監査人の監査の対象となっていたところ、本来であれば、これらの各案件は、会計監査人

<sup>53</sup> 内部監査室長を経験した者の中には、一般論として、他の部署において評価の高くない者が配属されることもあった旨述べる者、又は、内部監査室員の能力不足を感じていた旨述べる者が複数いた。

<sup>54</sup> 2020年度以降においては、NOSから東証に提出された2020年6月5日付け「改善報告書」(以下「2019年循環取引事案改善報告書」という。)に記載されたとおり、2019年循環取引事案に係る再発防止策として、新たに購買部門及び再発防止策の運用状況が業務監査の対象とされたが、依然として技術部門及び管理部門については業務監査の対象とされていない。

<sup>55</sup> 2019年循環取引事案改善報告書15頁参照。

からの指摘を受けて、内部監査室においてより注意深く監査すべきであったが、これに反して、これらの各案件は業務監査の対象とはされなかった<sup>[56]</sup>。

#### エ. 内部監査室と営業部門との関係性について

内部監査室による業務監査が不十分であることの原因として、内部監査室と営業部門との関係性が挙げられる。

NOS においては、2013 年事案調査報告書及び 2019 年特別調査委員会調査報告書においても指摘されているとおり、営業重視の企業風土のもと、営業部門が他部門（内部監査室、管理部門に限られない。）に対して強いという風潮がある。このことは、これら過去の調査報告書における指摘後も改善されておらず、監査を受ける営業部門において、内部監査を軽視する意識があったといわざるを得ない。実際に、本調査において、内部監査室の複数の室員は、「営業部門の力が強かった」旨述べており、内部監査室員の中には、「営業部門への依頼事項が期限内に履践されないことが多かった」旨述べる者もいた。

また、この力関係は、営業部門側のみの問題ではなく、内部監査室員においても、営業部門に対して過度の付度をしてきたことにもよる問題であると認められる。内部監査室長の中に、本調査において、「営業の手を煩わせるということに抵抗があった」、「営業に対して、対象案件の証拠を出すよう要求しても時間内に出てくることは少ない」旨述べる者がいたことが象徴的である。部署のトップがこのような認識でいる限り、内部監査室員が監査対象である営業部門に対して、毅然とした対応を採ることは難しいといわざるを得ない。

なお、このような内部監査室と営業部門との関係性については、営業部門や内部監査室の意識の問題であるとともに、後記 5(1)アのとおり、このような状況を放置した経営陣の問題でもある。

### (3) 内部統制評価業務について

#### ア. 概要—『ホワイトリスト問題』

当委員会による内部監査室の業務の適切性に係る調査の過程において、内部監査室の実施する J-SOX に関する内部統制評価業務における運用状況評価において、長

---

<sup>56</sup> 内部監査室長経験者は、本調査において、「会計監査人が見ている取引を内部監査室の監査対象から外すことがあった」旨述べているが、実務上、会計監査人が監査した取引を内部監査室が事前に把握することは困難であると考えられ、当該供述を除き、本調査においては、実際に当該供述のような運用がなされたことを窺わせる事情は確認されていない。

年にわたり不適切なサンプリング、すなわち、問題があるものをサンプルから外すことにより、実質的にエラーを出さないような「評価は有効である」という結論ありきのサンプリングが行われていたことが判明した（以下、この不適切なサンプリング問題を「ホワイトリスト問題」という。）<sup>[57]</sup>。かかるサンプリングは、内部統制評価業務における運用状況評価のテストを実質的に行っていないのと同視されるものと評価せざるを得ない。当該問題は、本件案件の原因分析との関係では、内部監査室の業務全般の問題点という観点で関連するものであるが、他方で、これ自体が独立した重大な問題でもあるため、以下、詳述する。

## イ. 内部統制評価の仕組・体制概要

### (ア) 財務報告に係る内部統制の評価の手順

金融商品取引法 24 条の 4 の規定により提出される内部統制報告書の用語、様式及び作成方法は、財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するための体制に関する内閣府令（以下「内部統制府令」という。）の定めるところによるものとし、内部統制府令において定めのない事項については、一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に従うものとされている（内部統制府令 1 条 1 項）。そして、金融庁はかかる基準として「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」及び「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」を定めている（以下「内部統制基準及び実施基準」という。）。

内部統制基準及び実施基準によれば、経営者は財務報告に係る内部統制については、その有効性を自ら評価しその結果を外部に向けて報告することが求められている。

経営者は、まず、全社的な内部統制の整備及び運用状況、並びに、その状況が業務プロセスに係る内部統制に及ぼす影響の程度を評価する必要がある。財務報告の重要な事項に虚偽記載が発生するリスクは、実際には業務プロセスごとに存在するが、業務プロセスに係る内部統制は全社的な内部統制の整備及び運用状況により影響を受ける可能性があるからである。

全社的な内部統制については、内部統制基準及び実施基準においては、1 つの例として、統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング、IT への対応の 6 つの評価項目から行うことが提案されており、NOS においてもこの 6 つの評価項目から全社的な内部統制を評価していた。

<sup>57</sup> かかる不適切なサンプリングは、本件案件の直接的な原因ではないことから、その法的評価及び役員  
の法的責任については、当委員会への委嘱事項（前記第 1・2）の範囲外であり、本報告書においては、  
検討していないことに念のため留意されたい。

次に、業務プロセスに係る内部統制の評価については、全社的な内部統制の評価結果を踏まえた上、以下の手順により行うことが求められている。

- ①評価対象となる業務プロセスの把握・整理
- ②業務プロセスにおける虚偽記載の発生するリスクとこれを低減する統制（コントロール）の識別
- ③業務プロセスに係る内部統制の整備状況の有効性の評価（いわゆる「整備状況評価」）。
- ④業務プロセスに係る内部統制の運用状況の有効性の評価（いわゆる「運用状況評価」）

(イ) 財務報告に係る内部統制の評価体制

a. 内部統制基準及び実施基準の定め

財務報告に係る内部統制の評価の手順は上記のとおりであり、評価の計画、実施、評価結果の責任は経営者が負うことになる。しかし、経営者が全ての評価作業を実施することは困難であり、経営者の指揮下で経営者を補助して評価を行う責任者を指定するほか、通常、経営者の指揮下で評価を行う部署や機関を設置することが考えられる。その例として、自らの業務を評価することとならない範囲において、経理部、内部監査室など既設の部署を活用することも考えられる。

b. NOS における方法

NOS においては、整備状況評価及び運用状況評価を内部監査室が実施することとなっていた。

(ウ) 評価対象となる業務プロセスの把握・整理

a. 内部統制基準及び実施基準の定め

経営者は、評価対象となる業務プロセスの概要について、必要に応じ図や表を活用して把握・理解することが求められている。かかる図や表の一例として業務フロー及び業務記述書が挙げられている。

b. NOS における方法

NOSにおいては、業務フロー及び業務記述書を用いて業務プロセスの概要が把握・理解されていた。しかし、かかる過程において後記ウの問題が生じていた。

(エ) 業務プロセスにおける虚偽記載の発生するリスクとこれを低減するコントロールの識別

a. 内部統制基準及び実施基準の定め

経営者は、評価対象となる業務プロセスにおいて、必要に応じて図や表を活用して、不正又は誤謬により虚偽記載が発生するリスクを識別することが求められている。かかる図や表の一例としてリスクコントロールマトリクス（RCM）が挙げられている。

経営者は、上記のとおり虚偽記載が発生するリスクを識別した後、これを低減するためのコントロールを識別する。

b. NOSにおける方法

NOSにおいては、業務フロー、業務記述書及びRCM（以下「内部統制評価関連文書」という。）を用いて不正又は誤謬により虚偽記載が発生するリスクを識別し、また、これを低減するためのコントロールが識別されていた。しかし、かかる過程において後記ウの問題が生じていた。

(オ) 整備状況評価

a. 内部統制基準及び実施基準の定め

経営者は、識別したコントロールが適切に整備され、適切な財務情報を作成するための要件を確保する合理的な保証を提供できているかについて、判断する。この際、内部統制が規程や方針に従って運用された場合に、財務報告の重要な事項に虚偽記載が発生するリスクを十分に低減できるものとなっているかにより、当該内部統制の整備状況の有効性を評価する。

b. NOSにおける方法

NOSにおいては、評価対象となる業務プロセスの始点から終点までを網羅できるサンプル（実在の取引）を用いて、実際の取引の流れと業務フローや業務記述

書が整合しているかなどを確認し（ウォークスルー）、コントロールが適切に設定されているかを評価していた。しかし、かかる過程において後記ウの問題が生じていた。

#### (カ) 運用状況評価

##### a. 内部統制基準及び実施基準の定め

経営者は、業務プロセスに係る内部統制が適切に運用されているかを判断するため、その運用状況の評価を実施する。運用状況の評価は、関連文書の閲覧、当該内部統制に係る適切な担当者への質問、業務の観察、内部統制の実施記録の検証、各現場における内部統制の運用状況に関する自己点検の状況の検討等によるものとされている。

運用状況の評価の実施に際して、経営者は、原則としてサンプリングにより十分かつ適切な証拠を入手するものとされている。

##### b. NOS における方法

NOS においては、コントロールを構成する手続が実際に履践されているか否かを確認することができる証拠を入手した上で確認していた。しかし、かかる過程において後記エの問題が生じていた。

#### ウ. 整備状況評価業務の問題点

後記第 6・1(3)エのとおり、NOS においては、2013 年事案を踏まえ、再発防止策が策定されていたが、2013 年事案に係る再発防止策の一部は不正リスクに対するコントロールとして十分には識別されておらず、かかる再発防止策の内容が一部内部統制評価関連文書に反映されていないケースが存在した。

これは、後記第 6・1(3)イのとおり、そもそも 2013 年事案に係る再発防止策の規程類への反映が不足しており業務処理統制の基礎となるべき社内ルールの整備が不十分であったことが直接の原因（問題点）であると思われる。

しかし、整備状況評価業務を担う内部監査室においても、不正に対するリスク認識の十分性や再発防止策の有効性等を検証するとの意識を持って内部統制評価関連文書を検討する必要がある、①2013 年事案に係る再発防止策が内部統制評価関連文書に反映されているか否か、②仮に反映されていないとすれば代替的な策が存在する

のか、といった観点から検討を行い<sup>[58]</sup>、かかる問題点を指摘することが求められていた。この点、内部監査室の取組が不十分であったといわざるを得ない。

また、これにより、再発防止策を踏まえて新たに識別されるべきコントロールが識別されず、結果として、運用状況評価においてかかるコントロールの運用状況が確認される機会を逸してしまった<sup>[59]</sup>。

## エ. 運用状況評価業務における不適切なサンプリング

前記アのとおり、当委員会による内部監査室の業務の適切性に係る調査の過程において、J-SOX に関する内部統制評価業務における運用状況評価の一部において、不適切なサンプリングが行われていたことが判明した。すなわち、内部監査室においては、以下のとおり、運用状況評価のサンプリングテストにおいて、エラーが出るものをサンプルから外すことにより、実質的にエラーを出さないような運用がなされ、評価は有効であるという結論ありきのサンプリングが行われていた<sup>[60]</sup>。

### (ア) 不備の疑いのあるサンプルの排除

運用状況評価において、内部監査室は、各コントロールを構成する手続が実際に履践されているか、コントロールごとに必要な件数のサンプルをテストする。

具体的には、内部監査室においては、内部統制評価において、原則として、あらかじめプロセスオーナーに、対象となる案件を指定し、プロセスオーナーが当該案件に係る証憑を準備した上で、これに係るサンプルを取得していた<sup>[61]</sup><sup>[62]</sup>。

<sup>58</sup> かかる検討の過程で、プロセスオーナーに対して質問、指摘、是正要求等を行うことも考えられる。  
<sup>59</sup> なお、かかる問題に加えて、整備状況評価について、一部の内部監査室員より、業務フローの変更が文書に反映されていなかった場合も重要な不備がなければこれを見逃したこともあり、全般的に評価が甘かった旨も述べられた。

<sup>60</sup> かかる問題のほか、運用状況評価に関する問題点として、少なくとも2012年度から2015年度の間、内部統制報告書におけるキーコントロール数に含まれているものの一部について、「整備状況評価に係るワークスルーをもって代替する」という整理の下、サンプルテストを実施していなかったことが本調査の結果判明した。この点について、内部監査室員によると、サンプルテストを実施しなかったコントロールは、金額的な重要性や発生頻度等を勘案して重要性が高くないと評価したものであるとのことであるが、このことを前提とすると、評価範囲の決定において十分な検討が行われていなかったといえる。また、評価範囲に含めた以上は、サンプルテストを実施し適切に運用状況評価を行う必要があったにもかかわらずこれを行っていなかったのであるから、当該コントロールに関して実質的には運用状況評価を行っていなかったといえる。なお、かかる問題については、2016年度以降は是正されている。

<sup>61</sup> 社内共有システムの<sup>■</sup>導入後は、プロセスオーナーに準備を依頼せず、内部監査室が証憑を取得することが可能になっていた。

<sup>62</sup> 運用状況評価のサンプリングに関し、複数の内部監査室員より、「過去には、プロセスオーナーにサンプルを依頼する場合に、内部監査室において案件を指定せず、対象となる時期とサンプル数のみを



その際、内部監査室においては、これらのサンプルを用いて行うテストの一部において、エラーが出たサンプルについては、これをテストの対象となるサンプルから排除し、エラーがないサンプルが運用評価業務に必要な件数分集まるまでテストを行っていた（エラーが出たサンプルを排除した結果、コントロールごとに定められた数のサンプルが不足することとなる場合には、必要な数に満つるまで、追加のサンプルを取得していた。）。これが「ホワイトリスト問題」の初期の手法である。なお、かかる不適切なサンプリングの対象となるのは、業務プロセス統制のうち、商品販売プロセスの見積り、受注・手配及び売上計上及び保守売上プロセスの受注・手配並びに購買プロセスの一部である。

このような運用状況評価業務について、複数の内部監査室員が、「(有効という)結果ありきであった。」「J-SOXは(必要な数の)サンプル数をそろえることが目的になっていた」旨述べている。

かかるサンプリングによるテストは、必要な数の有効なサンプルが集まるまでエラーが出たサンプルを排除した上でテストを行っているのであるから、当該プロセスについては、内部統制評価業務における運用状況評価のテストを実質的に行っていないのと同じである。さらに、かかる不適切なサンプリングにつき、2014年頃以降には、業務監査において証憑を取得することができるプロセスについて、以下のような手法が用いられた。

a. 業務監査で取得した証憑のみを母集団としたこと

運用状況評価のためのサンプリングを行うに当たっては、内部監査室は、従前、業務監査のサンプルと運用状況評価のサンプルとをそれぞれ別のものとして取得しており、そのために、プロセスオーナー側に対してそれぞれ証憑の準備を依頼していた。

しかし、業務監査のサンプルとは別に運用状況評価のサンプルを用意させることが、プロセスオーナー側に対して重い負担を課すこと等を理由として、2014年頃（遅くとも2015年頃）から、業務監査の対象となる案件に含まれる証憑については、原則として業務監査で用いたサンプルを運用状況評価のテストで流用し、これのみを運用状況評価におけるサンプルとするようになった。

具体的には、運用状況評価の対象となる業務プロセス統制のうち、業務監査において証憑を取得することができるプロセス（具体的には、商品販売プロセスの

---

指定していたこともあった」旨が述べられた。本調査においてはかかる問題を明確に認定するまでには至らなかったが、仮にこれが事実であるとすれば、そもそも、プロセスオーナーにおいて、問題のないサンプルのみを提示することが可能であり、サンプルテストの実効性が大幅に損なわれることになる。

見積り、受注・手配、売上計上、保守売上プロセスの受注・手配)に係る運用状況評価においては、業務監査用に取得した証憑をそのまま残しておき<sup>[63]</sup>、かかる業務監査用に取得したサンプルのみを母集団として、業務監査よりも後に実施される運用状況評価において利用していた。このように、一定の目安に従って選定した上で業務監査用に取得したサンプルのみを母集団として、運用状況評価のサンプリングを行うことは、サンプリングの手法として適当ではない。

なお、かかる業務監査用に取得したサンプルを運用状況評価のテストのサンプルに流用するに際して、内部監査室においては、業務監査の際に、対象となる案件について、運用状況評価のサンプルテストの対象となる各プロセスの証憑の有無を記録する運用がなされていた。

#### b. 不備案件の排除

上記のとおり、2014年頃以降(遅くとも2015年以降)、内部監査室においては、業務監査用に取得したサンプルのみを母集団としていたところ、更に、当該母集団から、業務監査において不備が発見された案件のサンプルを除外していた。これが初期の手法から発展した手法の「ホワイトリスト問題」である。

すなわち、業務監査用に取得したサンプルについて、これを監査して不備が発見された場合には、内部統制評価業務における運用状況評価に係るテストにおいて、当該サンプルを母集団から意図的に外し、業務監査で不備が発見されていないものだけをサンプルとして抽出して、問題のないもののみで運用状況評価において必要なサンプルの件数に満つるようにしていた。

なお、母集団から除外された指摘事項には、業務監査で発見されていた売上の計上時期の誤り等の会計上のエラーが含まれていた。

特に、2015年以降は、運用状況評価業務の担当者は、内部監査室で管理している別紙第5・1(3)エの1のExcelファイル(例として、2015年度のもの(抜粋)を添付する。)において、業務監査を行った際に、各業務監査の対象案件について、内部統制評価業務の一部の各プロセスに該当するものがあるかを記載した一覧表を作成し、当該表に従って、運用状況評価業務のサンプルの対象となるものを抽出していた。かかる抽出に際して、業務監査において不備があった案件は、Excelファイルの操作によりこれを排除することが可能であり(以下のイメージ図及び別紙第5・1(3)エの2の1・2参照)、内部監査室においては、かか

<sup>63</sup> 内部監査室では、2012年度までは第3四半期に集中的に業務監査を実施していたが、2013年度以降、事業年度中に複数回定期的に監査を行うローテーション監査を行うようになった。通常、業務監査を運用状況評価の前に行っており、運用状況評価に先立って実施される業務監査において、業務監査における部内の選定会議を経て、業務監査用にサンプルを取得していた。

る操作等を通じて、業務監査において不備、注意等の指摘がなされた案件をサンプル抽出の母集団から排除していた。

<イメージ図>

| 業務監査案件情報 |          |  |                | J-SOX      |              |
|----------|----------|--|----------------|------------|--------------|
| 被監査部門名   | 売上先名     | 案件ID   | 監査評価<br>(不備以外) | 仮注文/<br>内示 | 外注発注<br>(機器) |
| ○○部門     | ○○○○株式会社 | <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px;">           2 ↓ 昇順(S)<br/>           3 ↓ 降順(Q)<br/>           色で並べ替え(E)<br/>           ...<br/>           テキストフィルター(F)<br/>           検索<br/> <input checked="" type="checkbox"/> (すべて選択)<br/> <input type="checkbox"/> 不備<br/> <input checked="" type="checkbox"/> (空白セル)<br/>           OK    キャンセル         </div> |                |            | 1            |
| ●●部門     | ●●●●株式会社 |  | 1              |            |              |
| ▲▲部門     | 株式会社▲▲▲▲ |  |                |            | 1            |
| △△部門     | 株式会社△△△△ |  | 1              |            |              |
| ■■■部門    | ■■■■株式会社 |  | 1              |            |              |
| □□部門     | □□□□株式会社 |  | □□□□           |            |              |

### c. 小括

上記のような不備案件の排除の結果、2014年頃以降、業務監査において証憑を取得することができるプロセスについては、業務監査において問題がなかった案件の証憑のみから運用状況評価業務のサンプルテストが実施されていたことになり、これにより、テスト結果は、会計上のエラーも含め全てのエラーがなしとなることになっていた。

#### (イ) 内部監査室員の認識

上記のようなサンプルテストの実態については、本調査において、内部監査室員に加えて、後述のとおり、複数の内部監査室長経験者もこれを認めており、一部の担当者のみによって行われたものではなく、内部監査室員に広く認識されていたものであり、遅くとも2015年以降は、内部監査室の運用として行われていた<sup>[64]</sup>。

<sup>64</sup> 本調査において、上記のとおり、複数の内部監査室員がかかる不適切なサンプリングについて認め、かつ、一部の者は、「内部監査室員は、全員知っていたと思う」旨述べている。また、別の内部監査室員は、「問題ないサンプルを集めるという考え方は監査室全体で共有されていた。このようにすべき

これは、内部監査室が組織として、内部統制評価業務における運用状況評価のテストを実質的に全く行っていないのと同視される実態といわざるを得ない。この点、2011年以降の9年間におけるNOSの内部統制評価業務の運用状況評価テストにおいて、テスト結果に対するエラーは、2012年度及び2013年度の1件ずつである（サンプル数は、毎年600強から1,400件程度である。運用状況評価のテストの結果と内部統制報告書の不備の記載は別紙第5・1(3)エの3のとおりである。）。これは、前記1(2)ア(ア)で詳述した、業務監査において指摘がなされる割合が実際の監査数の1割を超えることが多いこと、業務監査と運用状況評価とでテストの対象となる項目も重複するものがあることを踏まえると、業務監査と運用状況評価とでは、それぞれ監査の視点が異なるとはいえ、異例な差であるといわざるを得ない。

#### (ウ) 不適切なサンプリングの開始時期

なお、上記の不適切なサンプリング（「ホワイトリスト問題」）がいつから開始されたかは、本調査によっては明確には判明しなかった。もっとも、2009年より内部統制評価業務に長く関与している室員の一人は、本調査において、「かかる有効ありきのサンプリングが開始されたのは内部統制評価制度の当初からではないか」という旨を述べている。また、上記の不適切なサンプリングの事実を認めた内部監査室員は、「以前から行われていた」、「いつ始まったかはわからない」、「E氏の時代から既に行われていた」旨述べている。これらを踏まえると、内部監査室においては、2009年以降不適切なサンプリングが開始された可能性が高く、遅くとも内部監査室長がE氏から松田氏に交代した2013年時点では行われていたものと認められる。

#### (エ) 不適切サンプリングが行われていた原因

##### a. 概要

内部監査室において、不適切なサンプリングが長年行われていた原因をいわゆる動機・機会・正当化の不正のトライアングルに分けて分析すると以下のとおりとなる。

---

という明確な説明まではされていないと思うが、そういうのを集めるんだという話・引継ぎに各々なっていると思う」旨述べている。もっとも、本調査において、そのような実態について知らないと述べる内部監査室員（元室員を含む。）もおり、内部統制評価業務への関与の深さや、時期により、室員の中にも知らない者がいた可能性はある。

## b. 動機

内部監査室において、このような不適切なサンプリングが行われた動機としては、①内部統制評価業務について、営業部門等のプロセスオーナー側の対応が遅れることに起因して年度の最初に立案する監査計画よりもスケジュールが遅れがちとなり、内部統制報告書作成のスケジュールとの関係で、期限までに早く評価を終わらせなければならないというプレッシャーがあったこと、②内部監査室の意識として、内部統制報告書作成の前提として、内部統制に不備ありという結論はあり得ないという発想があり、問題なしという報告書を作成することが目的という意識が強かったという点が挙げられる<sup>[65]</sup>。また、内部監査室においては、営業部門に対して遠慮をしており、内部統制評価業務のサンプルの用意を業務監査のものとは別に依頼することが営業部門の負担になるのではないかとといった考えから、業務監査用に取得したサンプルを流用することで済ませたという一面もあった<sup>[66]</sup>。

## c. 機会

そして、後記(オ)のとおり、一部の内部監査室長は、上記の取扱いを知った上でこれを黙認しており（それ以外の内部監査室長の認識については、後記(オ)において述べるとおりである。）、また、内部監査室を直轄する代表取締役社長、内部統制を担当していた管理部門担当の取締役は、内部統制評価業務について何も関心を払っておらず、これらの者によるチェック機能が十分に働いていなかったものと認められる。内部監査室は、内部統制評価業務に関して監査役からも特段細かいチェックは受けておらず、また、会計監査人との間でも、会計監査人による内部統制監査と内部監査室による内部統制評価業務との間で特に連携が

<sup>65</sup> 内部監査室員の一人は、本調査において、この内部統制評価業務が遅れがちになる理由として、「内部統制評価業務が遅れる原因については、文書化の段階で時間がかかるというところがある。プロセスオーナーが自己点検し、自らが自部門の統制を引いて、設計がしっかりされ、有効に運用されているものと評価されているものに対して内部監査がサンプルでチェックするという建付けと理解しているが、プロセス部門が日々の業務に追われてそこまで対応できていない。対応できている部門もあるが、プロセスオーナー＝主管部門としての認識が低いという方もいた。どうしても“やらされ感”が強い。文書化が進まず結果として文書が上がってくるのが遅いということがあった。主管部門の部長が、いわゆる内部統制に対する理解が低いのではないかとということと内部統制についてオーナーそのものが工数をかけても会社がそれを評価する建付けがないと感じる。運用テストは年内に終えて、1月、2月にロールフォワードを行うというのが本来のスケジュールだが、遅れて運用テストとロールフォワードを同時に行うということがあった」旨述べている。

<sup>66</sup> 内部監査室長の一人は、本調査に対し、「営業の手を煩わせるということに抵抗があった。営業に対して、対象案件の証拠を出すよう要求しても時間内に出てくることは少ない、ということで形骸化してしまった」旨述べている。

なされておらず、監査役や会計監査人による監視監督も十分になされていない状況であった。

さらに、内部監査室による内部統制評価業務については、内部監査室員の中でも限られた室員が中心になってこれを長期間担当していたことも、このような状況が放置されていた一因と認められる。すなわち、内部統制評価業務については、内部監査室員の多くが関与する形になっており、不適切なサンプリングの実務を一部の者だけが知っていた状況ではなかったとはいえ、内部統制評価業務を中心になって長期間担当していた室員以外の者はあくまでも補助者的な位置づけであった。そのため、内部監査室内では、運用状況評価業務は形式的なものという誤った認識が存在し、また、これに中心で関与していた室員が行っていた進め方に疑念を持たなかった面があるとも考えられる。

#### d. 正当化

また、不適切サンプリングを認めた内部監査室長及び内部監査室員は、概要、「内部監査室においては、業務監査で数多くの指摘を行っており、むしろ業務監査を充実させることに重きを置いていた」、「会計監査人が独自にサンプルを取って内部統制監査を行っても不備を指摘されていないことから、問題ないと思っていた。」旨述べている。これらの供述が象徴するように、内部監査室においては、業務監査はきちんとすべきものであるが、「J-SOX は、形式的なものにすぎない。」という認識が存在していたことが認められ、これらの誤った認識が、不適切なサンプリングが長年継続されたことにつながったと認められる。

#### (オ) 取締役・監査役・内部監査室長の認識

上記のとおり、不適切なサンプリングを認めた内部監査室員は、これは一部の内部監査室の担当者のみが行っていたものではなく、関係する室員はみな知っていたと述べている。一方で、本調査において、各時点の内部監査室長より、上記の不適切なサンプリングを行うように指示されたと述べる内部監査室員は存在しなかった。

以下、NOSにおいて全社的にかかる不適切なサンプリングが行われていたかどうかという観点で、内部監査室を管轄する代表取締役社長、内部統制制度を管轄する管理部門取締役、監査役及び内部監査室長のかかる不適切なサンプリングの認識について検討する。

#### a. 取締役・監査役の認識

本調査において、代表取締役社長、代表取締役社長とともに内部統制報告書の作成主体である内部統制評価の管轄の取締役をはじめとする経営陣及び2015年6月までの監査役であるF氏（2015年6月以降の監査役である松田氏については、後記b.(c)において検討する。）がこれらの不適切なサンプリングについて認識していたという事実は認められなかった。もっとも、不適切なサンプリングに関する経営陣や監査役の問題点については、後記5(1)イ及び後記2(2)アのとおりである。

b. 内部監査室長経験者の在任時の認識

(a) G氏・H氏

内部監査室長経験者のうち、G氏（2015年4月から2019年3月まで在任）、H氏（2020年4月以降在任）については、かかる不適切なサンプリングの実態を認識していたと述べている（H氏については、室長になる前の内部監査室員としても認識していた。）。

(b) I氏の認識

一方、I氏（2019年4月から2020年3月まで在任）は、本調査において、不適切なサンプリングについての認識を否定した。この点、I氏の前後の内部監査室長がかかる不適切なサンプリングの実態を明確に認めていること、内部監査室の担当者の具体的な供述などを踏まえると、内部監査室において、I氏在任時に上記の運用が行われていたことは明白であり、また、一部の内部監査室員が「内部監査室の室員は全員知っていた。」と述べるとともに「室長も当然知っていたはず」と述べていることも考慮すると、I氏が不適切なサンプリングを認識していた可能性は否定できない。もっとも、本調査においてはI氏の認識を裏付ける証拠までは確認されなかった<sup>[67]</sup>。

(c) 松田氏の認識

---

<sup>67</sup> この点、I氏は、内部監査室長としての在任期間が短く、内部監査室員としての業務経験もなかったため、不適切なサンプリングを認識していなかったとしても必ずしも不合理とまでは認められない（内部統制評価業務については、内部監査室長の関心が薄く、知らなかったとしてもおかしくないとする内部監査室員もいる。）。

松田氏（2013年4月から2015年3月まで在任）は、本調査において、不適切なサンプリングが行われていたことの認識を否定した。ただし、松田氏は、本調査において、「内部監査室長に就任した際、前任のE氏が、不備が生じているものをサンプルから外しており、改善するようにしたが、元に戻ってしまったのではないか。当時のJ-SOX担当の職員の一人がそれを発見し、私に伝えてきた際に、それはまずいと話をした記憶がある。もっとも、不備が生じているもの全てを外したわけではなく、一部のみを外していたと聞いていた。」「当該職員に対しては、サンプルの抽出方法を是正するように話した記憶がある。」と述べている<sup>[68]</sup>。同時に、松田氏は、「過去のサンプルの抽出過程に疑義がある旨は、上層部や、経理部、会計監査人には報告していない。」とも述べている。

この点、前記(ウ)のとおり、内部監査室においては、松田氏在任時に既に上記の運用が行われていたことが認められる。また、一部の内部監査室員が「内部監査室の室員は全員知っていた」と述べるとともに「室長も当然知っていたはず」と述べていることも考慮すると、松田氏が不適切なサンプリングを認識していた可能性は否定できない。もっとも、内部監査室員の中には、一般論として内部監査室長は、「内部統制評価業務は形式的なもの」という理解であったので、内部監査室員から細かく説明することもないし、関心もなかったと思われるため、認識していなかったとしてもおかしくないとする者も複数いた。そのため、結論としては、本調査において松田氏の認識を認定するまでには至らなかった。

もっとも、本調査に対する松田氏の供述が正しく、不適切なサンプリングについて認識していなかったと仮定したとしても、松田氏が内部監査室長としての責任を十分に果たしていたかについては疑問が残る。すなわち、内部監査室においては、内部監査室長も、少なくとも内部統制評価業務には、計画段階や整備状況評価段階において関与しており、また、内部統制評価業務に直接関与している内部監査室員を監督する立場にあったのであるから、内部監査室長として、より注意深く内部監査室員を監督していれば、不適切なサンプリングを発見し、これを早期にやめさせることができた可能性がある。

また、前述の松田氏の供述によると、一部とはいえ、不備が生じているものをサンプルから外すという不適切なサンプリングがなされたことがある事実を知りつつ、内部監査室長として直接室員に対して注意をしておらず、また、その後、定期的にこれが是正されたかどうかの確認をした事実も認められないことになる。さらに、松田氏は、当該事象について、内部統制評価を担当する管理部門担

<sup>68</sup> ただし、当該元従業員は、本調査において、自身の不適切なサンプリングに関する認識を否定した上で、松田氏の供述に出てくる同人とのやり取りの記憶はないと述べた。



当の取締役をはじめとする経営陣及び監査役に対してもこれを伝えておらず、後任の内部監査室長に対して当該事象を引き継いでもいない。

これらの点を考慮すると、松田氏が当時内部監査室長として十分な職責を果たしていたかについては疑義が残るといわざるを得ない。

#### (d) E氏の認識

J-SOXの開始以降の最初の内部監査室長であったE氏は、本調査において、かかる不適切なサンプリングが行われていた事実及びそれについての認識を否定している。しかし、不適切なサンプリングについて供述した内部監査室員の一人は、E氏から内部統制評価業務を教わった者であり、E氏は少なくともそのようなことを当該室員が行っていることを知っていたと述べている。また、複数の内部監査室員の供述によると、E氏は、内部監査室長時代も、その後に内部監査室員として在籍していた時代も、内部統制評価業務を内部監査室で中心になって行っていたと認められる。これに加えて、多くの内部監査室員が不適切なサンプリングを知っていたという内部監査室員の供述も踏まえると、E氏が不適切なサンプリングの実態を全く知らないとは考えにくい。加えて、E氏は、本調査において、サンプルテストについて不備のあるものについて目をつぶったことがあることを示唆するような曖昧な供述をしている。

これらを考慮すると、当委員会としては、E氏が不適切なサンプリングを認識していたと明確に認定するには至らなかったものの、E氏がこれを認識していた可能性も相応にあるといわざるを得ない。

#### (e) 小括

以上のとおり、NOSの内部監査室においては、不適切なサンプリング等の内部統制評価が行われていたところ、これが開始された以降、前述の内部監査室長を含め、内部監査室員の中でも少なくとも内部統制評価業務に関与する者の多くは、これを認識していたと認められる。

そもそも運用状況評価の目的・意義は、内部統制が有効に機能しているか否かをモニタリングすることにより内部統制の状況を定期的に監視・評価することにあるが、前記(ア)記載の不適切なサンプリングは、内部統制が有効に機能しているか否かを監視・評価するためではなく、内部統制が有効に機能していると評価されるために不適切なサンプリングを行っていたものであり、運用状況評価の目的・意義を著しく没却させる、まさしく「本末転倒」な行為である。かかる行為は、国内外の財務報告に関する不適正な事例が発生したことなどを契機として、企業の内部統制の充実を図り、

個々の企業の業務の適正化・効率化などを通じたディスクロージャーの信頼性を確保するための方策として成立した J-SOX の制度趣旨を軽視し、適正な財務報告を求める企業内容開示制度を根幹から没却するものとなりかねない。

このような問題が内部監査室全体で容認されていたこと自体、内部監査室における運用状況評価の目的・意義に対する認識が不十分であったといわざるを得ず、内部監査室の監査体制に問題があったことの一つの証左であり、ひいては、このような内部監査室による内部監査の脆弱性が本件案件を防止できなかったことの遠因の一つであるといえる。

なお、かかる内部監査室の内部統制評価業務が長年放置されていたことについては、内部監査室のみの問題ではなく、後記 5(1)イのとおり、経営陣を含めた NOS における内部統制評価業務に関する無理解がそもそもの根本原因として挙げられる。

NOS における「ホワイトリスト問題」の改善は急務である。

## 2. 監査役監査の問題点

### (1) 原価付替等の原因・認識可能性

本調査においては、常勤監査役及び社外監査役を問わず、NOS の監査役において、本件案件に係る取引について原価付替等が行われたこと具体的な認識は認められなかった。また、具体的に認識し得たことを認定するに至る具体的な事情も確認されていない。

もっとも、以下のア及びイに記載するとおり、NOS の監査役において不正リスクへの意識が希薄であったことが、本件案件についての認識ができなかったことの一因になったと認められる。

#### ア. 過去の不正事案から外注先を利用した不正リスクについて認識し得たこと

以下の(ア)及び(イ)に記載するとおり、2013 年事案及び 2014 年事案により、NOS の監査役において、外注先へのプール金の作出等による原価付替等の不正リスクを認識し得たにもかかわらず、これを十分に認識していなかった [69]。

#### (ア) 2013 年事案により外注先を利用した原価付替等のリスクを認識し得たこと

<sup>69</sup> 特に、2013 年事案及び 2014 年事案において、社内調査委員会のメンバーとして再発防止策の策定などにも関与していた松田氏（2015 年 6 月以降の常勤監査役）においては、当該事案の態様等についても十分に把握していたと考えられることから、他の監査役と比較して相対的に当該リスクを認識し得る立場にあったといえる。

前記 1(1)イ(イ)のとおり、2013 年事案は、発注元及び外注先との共謀による横領を目的とした架空発注が行われた事案であり、当該事案における不正の態様などから、NOS の監査役は、外注先への資金の支払が不正に利用されるリスクを認識し得た。

(イ) 2014 年事案により外注先等を利用した原価付替等のリスクを認識し得たこと

前記 1(1)イ(イ)のとおり、2014 年事案は、NOS 子会社のエクシードにおいて、外注先に対して、対価となる業務がないにもかかわらず、外注費名目で資金の支払が行われたものである。そして、当該事案における不正の動機は、将来の業績悪化に備えて外部の会社に資金をプールさせることであった。

2014 年事案調査報告書において提言された NOS における再発防止策は「子会社管理体制の強化」であり、外注先への架空発注における資金プールという当該事案の態様に着目したものではなかったこと、エクシードにおける再発防止策についても、代表取締役自らが行った行為であることに着目したものが中心的であったものの、上記のような不正行為の態様や動機に着目すれば、NOS の監査役において、外注先への資金のプールが原価付替を含む不正の温床となり得ることを認識し得た。

イ. 過去の不正事案への対応の風化

NOS 監査役会においては、2013 年事案及び 2014 年事案を踏まえた一定の対応が行われた。

例えば、別紙第 5・2(1)イ記載のとおり、2013 年度の重点監査項目では 2013 年事案を踏まえ「取締役会のガバナンス体制が効率良く機能していることの監視・検証」及び「再発防止策や前年度から持越しとなった課題に対する対応状況の監視・検証」が重点監査項目に設定された。また、2014 年事案を受けて、2014 年度の重点監査項目として「子会社不祥事案件に関する再発防止策の監視・検証」が重点監査項目として設定された。さらに、2015 年度の重点監査項目においても、ガバナンスの項目の中で「特に過年度に発生した不祥事及び特別損失（特定案件）に関連して策定された再発防止策が危機意識の風化とともに忘れられることがないように、引き続き取締役会の管理監督機能の中で適切に対応されていることを監視・検証する。」とされた。

しかし、2014 年事案については、前記 1(1)イ(イ)b. のとおり、NOS において「子会社における特異な不祥事案」と捉えられてしまい、監査役においても、不正の態様や動機に着目した対応を行わなかった。

また、常勤監査役の松田氏が過去の不正事案に関して、時間の経過とともに、現場も監査する側も、取組が形骸化していた旨述べていることや<sup>[70]</sup>、2016年度から監査役に就任した社外監査役の須田秀樹氏及び堀井敬一氏が、2013年事案及び2014年事案について、2019年循環取引事案が発覚し不正リスクへの対応の議論が活発化するまで具体的な話を聞いたことがなかった旨並びに2013年事案及び2014年事案のような事案は起こらないという雰囲気があった旨述べていることなどを踏まえると、少なくとも2016年度頃からは、NOS監査役において、過去の不正事案を踏まえた監査を行うという意識が薄れていたことが窺われる<sup>[71]</sup>。

実際にも、別紙第5・2(1)イのとおり、2016年度以降は、2020年度の重点監査項目として、2019年循環取引事案を踏まえた内容が設定されるまで、不正事案の再発防止策について重点監査項目とはされていなかった。

この点、重点監査項目に含めなかったこと自体をネガティブに評価すべきかという点については異論もあり得、一度不正が発生した会社がいつまでも同じ重点監査項目を掲げるべきかという点も必ずしもそうではない。しかしながら、会計不正が繰り返し発生したNOSにおいては、更なる不正の発生を防止するために、不正リスクを念頭に置いた監査を継続的に実施することが重要であったといえる。また、前記アのとおり、過去の不正事案から、外注先のプール金による不正のリスクについて認識し得たことから、過去の不正事案を踏まえた監査を行うことで本件案件についても防止できた可能性があった。

それにもかかわらず、NOS監査役においては、2013年事案及び2014年事案への対応の意識が風化ないし薄らいでいたことが明らかであり、このことが本件案件の発見、防止の観点から監査役監査が十分に機能しなかったことの一因となったといえる。

## (2) 監査役監査におけるその他の問題・指摘事項

<sup>70</sup> 松田氏は、過去の不正事案について再発防止策の策定にも関与し、特に不正のリスクを認識し得る可能性が高かったが、原価付替について、「リスクはあるが、容易には実行できないとの感覚であった」と述べており、原価付替のリスクを十分に認識していなかった。

<sup>71</sup> 2016年6月に監査役に就任した須田秀樹氏は、「架空発注、循環取引、原価付替に関して、自分が社外監査役を務めている間、前回の件（2019年特別調査委員会調査報告書の循環取引の件）が起きるまで、一切、経営委員会や監査役会で議論されることはなかった。2013年、14年の事案のことは聞いているが、循環取引や原価付替は今回の件で2019年12月に初めて聞いた。」「2013年と2014年の件については常勤監査役から説明を受けていたが、対策もちゃんとやっていると言っただけで、それ以上具体的に話を聞くことはなかった。」と述べる。同じく同時期に監査役に就任した堀井敬一氏は、「去年の3月の報告書がでてそれを踏まえてはやらなきゃいけないという雰囲気だったが、それまでは、前のような事案はもう起こらないだろうという感じだったと思う。」「監査役会で、不正対応に関して深掘りして議論した記憶はないが、会社内のリスク管理部門が、不正対応をしっかりやっているから大丈夫だという報告については、四半期か年に1回か2回、経営委員会で必ず受けていた。」と述べる。

## ア. 内部統制評価業務の形骸化が発見されなかったこと

前記1(3)エのとおり、NOSにおいては、内部監査室における内部統制評価業務が形骸化していた問題があるところ、NOSの監査役は、原価付替等のほか、当該内部統制評価業務の問題点についても発見、是正することができなかった。

### (ア) 監査役全般

前記1(2)ア(ア)のとおり、NOSにおいては、内部監査室による業務監査に係る指摘の件数が多く、監査総数に対する不備の割合が高い状況が継続していたところ、監査役は、取締役会、経営会議において、業務監査の結果について内部監査報告書等により報告を受けていた。また、内部監査報告書には、不備・注意の概要や傾向について記載されているところ、当該記載をもって、不備・注意の内容について、2015年度から2019年度まで見積承認のプロセスにおいて不備・注意があること、売上・回収のプロセスにおいて売上計上ルールの未遵守に関する不備があることなど、内部統制評価における業務処理統制の評価対象と重複する項目において不備があることも報告されていた。

そして、監査役は、内部統制評価における業務処理統制の運用状況評価に係る不備の件数が、2013年度から2018年度についてはゼロであることについても報告を受けていた<sup>72)</sup>。これらを踏まえると、業務監査の結果と運用状況評価の結果の差異について違和感を抱くことも不可能ではなかった。

もともと、業務監査と内部統制評価について、それぞれ上記のような報告を受けていることのみをもって、内部統制評価の業務処理統制における運用状況評価に関して不適切な行為が行われていることを想起することは容易ではなく、NOSの監査役全員が内部統制評価の形骸化を認識し得たとまではいえない。

### (イ) 松田氏

他方で、松田氏は、監査役就任前の2013年4月から2015年4月までの間、内部監査室長を務めていたところ、前記1(3)エ(イ)のとおり、当該在任期間中に、不適切な内部統制評価業務が行われていた。そして、前記1(3)エ(イ)b.(c)のとおり、松田氏が不適切な内部統制評価業務が行われていたことを認識していた可能性は否定できないが、本調査において松田氏の認識を認定するまでには至らなかった。

<sup>72)</sup> 内部統制評価報告における不備の件数は、業務処理統制において発見されたエラーの件数をそのまま反映したものではなく、プロセスごとに許容範囲を超えるエラーの数が検出された場合に不備として認識されることになるものであり、エラーが検出されても不備と評価されない可能性はある。

しかしながら、松田氏が自身の内部監査室長在任期間中に不適切な内部統制評価業務が行われていたことを認識していなかったとしても、松田氏は「内部監査室長に就任した際、前任のE氏が、不備が生じているものをサンプルから外しており、改善するようにしたが、元に戻ってしまったのではないか。当時のJ-SOX担当の職員の一部がそれを発見し、私に伝えてきた際に、それはまずいと話をした記憶がある。もともと、不備が生じているもの全てを外したわけではなく、一部のみを外していたと聞いていた。」と述べている。

当該供述の内容を前提とすれば、運用状況評価業務のサンプルテストにおいて、そのような問題が生じ得ることは認識していたものと認められ、松田氏は、内部監査室長を退任して2か月後に監査役に就任しているのであるから、監査役在任時においても、運用状況評価業務のサンプルテストにおいて不適切な行為が生じるリスクを認識していたといえる。

したがって、松田氏は、監査役就任後は、監査役として内部監査室による監査において、前記1(3)エの不適切なサンプリングのリスクを念頭に監査すべきであったし、また、リスクを認識する以上は、そのようなことが行われていないかを確認するように、他の監査役に対してリスクを共有するとともに、監査役監査として内部監査室を監査し、また、後任の内部監査室長、内部統制評価担当の取締役をはじめとする経営陣に対して進言をすることができた。それにもかかわらず、松田氏は、かかる対応を採らなかったものであり、松田氏の対応は十分ではないといえる。

#### イ. 監査役監査の透明性・社外監査役の知見の活用

監査役監査に関連して、現任の松田氏による監査につき、以下の点を指摘する。

##### a. 内部監査に関する経営陣への意見

松田氏は、本調査において、内部監査における指摘件数が多いことについて、経営陣に対して進言をし、経営トップがこれに対応していた旨述べている。もともと、松田氏は、当該進言を、インフォーマルな形でのコミュニケーションの中で行っている場合もあり、その内容が記録化されていないことがあるため、松田氏が経営トップに対して、内部監査の結果についてどのような意見を述べ、経営陣がどのように対応したかについての検証可能性が十分にあるとはいえない。

##### b. 常勤監査役による社外監査役への情報共有の不足

松田氏は、監査役会において行う、代表取締役、社外取締役及びグループ会社の監査役との意見交換会以外にも、経営陣と個別に意見交換等をする機会を設けていたと述べている。また、松田氏は、代表取締役以外の執行側取締役との意見交換をインフォーマルな形で実施していた。しかし、これらについても記録に残っておらず、当該意見交換における情報が社外監査役に対して十分に共有されていたとまでは認められない。

#### ウ. 小括

上記ア及びイの指摘は、本件案件を発見及び防止ができなかったことと直接の因果関係があるものではないが、NOS における監査役監査の脆弱性を示すものであり、このような監査役監査の脆弱性が本件案件を発見、防止できなかったことの遠因になったといえる。

### 3. 会計監査についての指摘事項

#### (1) 原価付替等が発見できなかった原因

本調査の限りにおいて、会計監査人において、本件案件の具体的な認識はなく、また、具体的に認識し得たことを認めるに足りる事実も確認されていない。

#### (2) 全般についての指摘事項（内部統制評価に係るものを含む）

NOS あるいはその子会社においては、2013 年事案、2014 年事案と過去に不正事案が発生しているため、会計監査人においても、NOS が、同種の事業を主たる事業とする他の会社と比較すれば、外注先への資金の支払が不正に利用される一般的なリスクや外注先への資金のプールが原価付替を含む不正の温床となり得る一般的なリスクを、相対的に多く有していることを認識し得たと認められる。

そのため、会計監査人としては、職業的懐疑心を強く持ち、より慎重に NOS に対する会計監査を行うことが期待される状況にあった。

その上で、会計監査人による会計監査においては、以下の指摘事項が認められる（なお、2019 年循環取引事案における会計監査人の認識可能性等については、後記第 9・2(3)のとおりである。）。

なお、当委員会への委嘱事項は前記第 1・2 のとおりであり、会計監査人による会計監査についてもその委嘱事項の範囲内で検討している。そのため、当委員会は、本調査に当

たっては、会計監査人における監査調書の閲覧を行っておらず、本報告書はその前提で記載されたものであることには念のため留意されたい。

#### ア. 内部監査室との連携について

前記 1(2)ア(ア)のとおり、内部監査室による業務監査においては、毎年多数の不備・注意が指摘されているところ、会計監査人であるトーマツにおいては、原則として内部監査報告書を内部監査室から共有されていた。

しかしながら、本調査においては、少なくとも会計監査人であるトーマツにおいて、内部監査報告書における指摘の数について何らかのコメントが行われたり、指摘件数が多い状況が継続していることについて内部監査室における業務監査の運用の改善を求めたり、当該問題を踏まえた上での会計監査がなされた事実は確認されなかった。

この点、一般論としては、会計監査人においては、会計監査業務のリスク評価手続に当たり、内部監査に従事する適切な者（内部監査機能がある場合）への質問をその手続に含める必要があるとされ<sup>[73]</sup>、当該質問については、「内部監査人から取締役会又は監査役等に報告された事項や、内部監査人が実施したリスク評価プロセスの結果に関する事項についての質問は有益である。」とされ<sup>[74]</sup>、会計監査人が内部監査人との間で連携することの有用性が指摘されている。

また、「企業が内部監査機能を有している場合、監査人は、内部監査機能の責任、組織上の位置付け、及び実施された又は実施される予定の業務を理解しなければならない」とも指摘されている<sup>[75]</sup>。

このように、一般論としては、会計監査人において、内部監査人による内部監査の結果である内部監査報告書を確認することにより、内部監査人による内部監査の結果を把握し、内部監査人との間で連携を図ることが望ましいといえる。

この点、NOSにおいては、前記 1(2)ア(ア)のとおり、内部監査室による業務監査において、毎年多数の不備・注意が指摘されており、その指摘件数の多さから、NOSにおいて、その業務上何かしらの問題が生じていると疑うことができた可能性があることを踏まえれば、会計監査人であるトーマツとしても、内部監査室による業務監査の結果について、これをより具体的に把握した上で、内部監査室に対してその指摘の数について何らかのコメントを行うなど、内部監査室との間でより積極的に連携を図ることが期待されていたといえる。

<sup>73</sup> 日本公認会計士協会監査基準委員会「監査基準委員会報告書 315 企業及び企業環境の理解を通じた重要な虚偽表示リスクの識別と評価」Ⅱ-1.5.(1) (2019)。

<sup>74</sup> 前掲・日本公認会計士協会監査基準委員会Ⅲ-1.(1)A9 (脚注 73)。

<sup>75</sup> 前掲・日本公認会計士協会監査基準委員会Ⅱ-2.(2)22 (脚注 73)。



また、前記1(3)エのとおり、NOSの内部監査室においては、恣意的なサンプリング等の不適切な内部統制評価が行われていたところ、本調査においては、会計監査人がこれを認識していたあるいは認識し得たことを認めるに足りる事実は確認されていない。

この点、一般論として、会計監査人は、経営者による財務報告に係る内部統制の有効性の評価結果に対する財務諸表監査の監査（いわゆる「内部統制監査」）を行う必要があり、特に運用状況評価に対する監査を行うに当たっては、「監査人は、業務プロセスに係る内部統制の運用状況の有効性に関して経営者の行った評価の妥当性を検討しなければならない。監査人が実施する監査手続には、質問、関連文書の閲覧、業務の観察、企業の担当者等による作業の再現、監査人による再実施等があり、これらを組み合わせたものから構成される。」とされている<sup>[76]</sup>。

前述のとおり、少なくとも本調査においては、会計監査人であるトーマツがNOSの内部監査室による恣意的なサンプリング等の不適切な内部統制評価を認識していたあるいは認識し得たことを認めるに足りる事実は確認されていない。

しかしながら、会計監査人であるトーマツとしては、前述のとおり、内部監査室による業務監査の結果について、内部監査室との間でより積極的に連携を図った上で、業務監査における指摘件数及びその内容と、会計監査人であるトーマツによる内部統制監査の結果とを比較すれば、内部監査室における内部統制評価において何らかの不適切な取扱いが行われていると疑うことができた可能性がある。

このことから、会計監査人であるトーマツとしては、内部監査室との間でより積極的に連携を図ることが期待されていたといえる。

#### イ. 内部監査室における不正リスクへの意識の希薄さについて

前記1(1)イのとおり、内部監査室においては、必ずしも原価付替等の事案を発見できていなかったというわけではなく、原価付替等の事案を発見しながらも、原価付替のリスクについて、認識が甘かった、あるいは、そもそも原価付替のリスクに対する理解が不足していた事实在認められる。

この点、金融庁が2011年3月30日に改訂した「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」においては、「監査人は、経営者による全社的な内部統制の評価の妥当性について検討する。監査人は、この検討に当たって、取締役会、監査役又は監査委員会、内部監査等、経営レベルにおける内部統制の整備及び運用状況について十分に考慮しなければならない。」とされている。

<sup>76</sup> 日本公認会計士協会「監査・保証実務委員会報告第82号 財務報告に係る内部統制の監査に関する実務上の取扱い」IX-2. (1)150. (2020)。

また、2018年1月25日改訂後の「監査役等と監査人との連携に関する共同研究報告」においては、監査全般の実効性向上に向けて、内部監査部門等監査に携わる他の関係者も含めた連携が重要である、とされている<sup>[77]</sup>。

このことから、2018年3月期から会計監査人において「特別な検討を必要とするリスク」となっていた原価付替のリスクについて、内部監査室の認識が不十分であるとの認識を持つに至った場合には、監査役に対してかかる内部監査室の不十分性について共有することが望ましかったと考えられるが、本調査において、会計監査人が、内部監査室の認識が不十分であるとの認識を持つに至った事実は確認されていない。

#### 4. 内部監査・監査役監査・会計監査人間の連携についての問題点

##### (1) 内部監査室・監査役間の連携についての問題点

内部監査室と監査役との間の連携については、2013年事案調査報告書において、「内部監査の強化」として「監査役会との連携」が提言されている。

また、現在の内部監査規程<sup>[78]</sup>10条においても内部監査室と監査役との間の緊密な連携関係等が求められている。

この点、NOSの内部監査室長は、毎月監査役会に出席をし、内部監査の結果についての報告は行っており、一般的なレベルでの内部監査室と監査役との間の連携は行われていた。

もっとも、少なくとも常勤監査役である松田氏は、内部監査室長に就任した際、前任のE氏が、不備が生じているものをサンプルから外していた旨述べており、そのような供述を前提とすると、前記2(2)ア(イ)のとおり内部監査室において運用状況評価業務のサンプルテストにおいて不適切な行為が生じるリスクを認識していたといえる。

この点、松田氏が上記のリスクの認識に基づき、内部統制の運用状況評価業務に関して内部監査室に対する積極的な確認を行うなど、内部監査室長と松田氏との間でより緊密な連携がなされていれば、松田氏が内部統制評価業務の形骸化に気づいた可能性がある。その点では、内部監査室長と松田氏との間でより緊密な連携を取ることが望ましかったといえる。

以上のとおり、内部監査室と監査役の間では、監査役が内部監査の状況を適時に把握することができたという程度の「緊密な連携」までは行われていなかった。

<sup>77</sup> 公益社団法人日本監査役協会及び日本公認会計士協会「監査役等と監査人との連携に関する共同研究報告」。

<sup>78</sup> 2019年の内部監査規程の改定以前のものにおいても同趣旨の規定が存在する。

## (2) 内部監査室・会計監査人間の連携についての問題点

内部監査室と会計監査人との間で、直接定例ミーティングなどをしていただけていたわけではな  
いが、会計監査人により行われていた年間 2 回の監査結果報告及び四半期に 1 度開催さ  
れていた四半期レビュー報告会に内部監査室長は出席していた。

もともと、本調査の結果、会計監査人において、内部監査報告書における指摘件数につ  
いて何らかのコメントがなされたり、それを踏まえた会計監査がなされた事実は確認さ  
れなかった<sup>79)</sup>。

以上を踏まえると、少なくとも内部監査室から会計監査人への情報の連携が十分であ  
ったとまではいえず、内部監査室は、会計監査人に対してより具体的な情報の連携を行う  
べきであった。

## (3) 監査役・会計監査人間の連携についての問題点

会計監査人は、監査計画策定のミーティング、年間 2 回の監査結果報告及び四半期に 1  
度開催されていた四半期レビュー報告会において、監査役に対して、会計監査の状況につ  
いて説明をしている。

本調査の結果、監査役と会計監査人との間の連携に問題があることを窺わせる事情は確  
認されていない。

## 5. 経営陣及び各三様監査の間のコミュニケーションについて

### (1) 経営陣及び内部監査室の間のコミュニケーションについて

ア. 内部監査における指摘への実効的な対策ができていなかったこと

前記 1(2)ア(ア)のとおり、内部監査における指摘件数が非常に多いことは、内部監  
査報告書によって経営陣に対して報告がされていた。また、経営委員会に内部監査室  
長が出席し、指摘事項を報告することも行われていた。

これに対して、内部監査室を直轄する代表取締役社長の吉野氏又は荒井氏は、報告  
を行った内部監査室長に対して指摘件数が非常に多いことの原因を質問したり、経  
営委員会等で営業部門の役員らに対して不備を減らすようという趣旨の改善を指  
示するだけであった。内部監査室を直轄する代表取締役社長としては、内部監査結果  
の報告を受けた場合には、かかる報告を踏まえて、個別の指摘事項の原因分析を促し

<sup>79)</sup> 監査報告書に署名する業務執行社員レベルにおいては、内部監査報告書や内部統制評価書を自ら確認  
していることは認められなかった。

て具体的な対策を検討させるなど、具体的かつ実効的な対策を行うべきであったといえるが、内部監査室を直轄する代表取締役社長の吉野氏又は荒井氏がこの観点から十分な対応を行っていたとはいえない。

また、経営陣は、2013年事案調査報告書で提言されているとおり、人的側面からの「内部監査の強化」として「内部監査室による不正の発見、抑止機能を強化するため、独立性の高いプロ意識を持った人材を配置すべき」責務を負っていたところ、本調査においては、経営陣において人的側面からの「内部監査の強化」に向けた実効的な対策が行われた事実は確認されなかった。前記1(2)イのとおり、依然として内部監査室の能力が不足している状況にあったこと、また、経営陣が営業部門と内部監査室の力関係について当然認識していたことからすれば、経営陣は、内部監査室員を量的にも質的にも補強するなどの人的側面からの支援を行うべきであった。

また、同調査報告書において、制度的側面からの「内部監査の強化」として「内部監査に対する監査対象者の協力義務及び監査忌避行為の禁止を明文化し、違反行為に対しては罰則を科すべき」と提言されているところ、現在の規程においてはこれに対応する規定が見当たらない。

さらに、本調査においては、経営陣において内部監査室の権限強化など制度的な側面からの「内部監査の強化」に向けた実効的な対策が行われた事実は確認されなかった。前記1(2)エのとおり、依然として内部監査室と営業部門との関係性に改善がなかったことからすれば、経営陣は、内部監査室と営業部門との関係性を改善するための制度的な支援を行うべきであった。

## イ. 形骸化した内部統制評価を見抜けなかったこと

### (ア) 不適切な運用状況評価の認識

前記1(3)エのとおり、遅くとも2013年度から2019年度まで、内部統制評価における運用状況評価では不適切なサンプリングが行われていた。この点、本調査においては、かかる事実を経営陣が認識していたことを窺わせる事情は確認されていない。

しかしながら、前記1(2)ア(ア)のとおり、内部監査における指摘の件数が非常に多い一方で、内部統制評価における評価結果として不備が全く出ていないということを確認し、かつ、内部監査報告書に記載される業務プロセスに係る評価対象項目と内部統制評価報告書に記載される業務プロセス統制に係る評価対象項目とが一部重複しているということを確認していれば、少なくとも何らかの注意は払うことができたと思われる。

そして、内部監査における指摘の件数が非常に多いことについては、内部監査報告書に、内部統制評価における評価結果として不備が全く出ていないことについては、

内部統制報告書の添付資料である「内部統制評価結果一覧」にそれぞれ記載されており、これらは取締役会又は経営委員会の提出資料とされていた。

もっとも、このことのみをもって、出席取締役が、不適切なサンプリングに気づくべきであったとまではいえない。

#### (イ) 内部統制評価への無関心

他方で、経営陣が、NOSにおける内部統制評価に無関心であったということは形骸化した運用状況評価が行われる状態が長年継続していたことの原因の一つではある。

とりわけ、内部統制報告書を作成する代表取締役社長及び J-SOX を管轄する管理部門担当の取締役は、内部統制評価が適切になされているかどうかを確認するべき立場にあった。それにもかかわらず、これまでの代表取締役社長の吉野氏、荒井氏及び管理部門担当の取締役は、内部統制評価業務について内部監査室長を通じて適切な監督をすることなく、内部監査室長から不備がないという結果を聞くのみであって、内部統制評価業務についての実態を把握していなかった。

このような経営陣の無関心が、内部統制評価が形骸化した状態が継続していたことにつながった面があることは否定できず、経営陣が適切な対応をしていたとはいえない<sup>[80]</sup>。

特に、内部統制評価についての責任者である代表取締役社長及び管理部門担当の取締役は、結果として、不適切な内部統制評価業務を看過し続けていたと評価せざるを得ない。

#### (2) 経営陣及び監査役の間のコミュニケーションについて

監査役会は、年2回、代表取締役との意見交換会を開催し、コミュニケーションを図っている。もっとも、代表取締役以外の経営陣と常勤監査役以外の監査役とのコミュニケーションの機会は、現状、経営委員会等に限られ、これらの委員会においては、テーマが限定され、また、出席者が多数であることや監査役がオブザーバーにすぎないことからすると、特に社外監査役からの知見の共有という側面からはコミュニケーションが十分とはいえない。

<sup>80</sup> とりわけ、2007年以降、2019年6月に退任するまで、管理部門を管轄する取締役であった片山氏は、J-SOXが開始された時点でも、担当の取締役であり、NOSにおける内部統制報告制度を作り上げる立場にあった。それにもかかわらず、同人は、本調査において、内部監査室の内部統制評価業務に関して「結果は聞く」、「細かい点は見えていない」と述べた。

### (3) 経営陣及び会計監査人とのコミュニケーションについて

会計監査人は、NOS との連絡において、原則として経理部（2017 年度以前は財務経理部をいう。）を窓口としていた。会計監査人と経営陣とのコミュニケーションは、年 2 回の監査報告会に加えて、マネジメントインタビュー等の監査手続によっても図られており、必要最低限のコミュニケーションは行われていた。

もともと、後記第 9・2(1)において述べる経営者確認書の問題を含め、2019 年循環取引事案に関しては、会計監査人から NOS に向けた会計上の指摘を経営陣が十分に活かせる側面があった側面がある。具体的には、NOS において、会計監査人との会計監査に関するコミュニケーションについては、経理部が担当していたところ、経理部と経理部を管轄する管理部門担当取締役とのコミュニケーションが必ずしも十分ではなかった結果、会計監査人の問題意識が経営陣に十分に伝わらなかった可能性がある<sup>[81]</sup>。管理部門担当の取締役としては、会計上の問題について、経理部長を含む会計監査人その他会計の専門家からの適切なサポートを受けられるようにしておくことが望ましかった。

## 6. 小括

以上のとおり、三様監査の観点から本件案件の原因を分析したところ、内部監査室による内部監査、並びに、経営陣と内部監査、監査役監査及び会計監査との各連携等において、様々な問題が判明した。とりわけ、内部監査においては、毎年多数の不備等を指摘しながらも、フォローアップの不十分性、被監査部署との関係性等から、指摘件数、割合が非常に高い水準のままになってしまっていた。これは、内部監査室員の意識・気構え、内部監査室の組織としての能力の問題でもあるが、内部監査室のみの問題ではなく、第 3 ラインの重要性の認識が不十分であり、被監査部署に対する指導を含む、抜本的な改善策を行わずにそのままにしていた経営陣の問題でもある。また、監査役や会計監査人においても内部監査室との連携をより緊密に取ることが期待された。

また、本調査の過程で、内部監査室における内部統制評価業務の運用状況評価業務において、不適切なサンプリングが長年行われていたことが判明した（「ホワイトリスト問題」）。かかる不適切なサンプリングが長期間継続していたことは、内部監査室における運用状況評価の目的・意義に対する認識が不十分であったことは当然として、経営陣を含め全社的に J-SOX に関する理解が不十分であったことにも起因する問題である。

<sup>81</sup> 片山氏は、2007 年以降 2019 年 6 月に退任するまで、管理部門を管轄する取締役であったが、会計リテラシーが必ずしも十分ではなく、経理部長から十分に情報を吸い上げられなかった可能性がある。

## 第6 原因分析—視点3 過去調査に基づく再発防止策の不徹底等

NOSグループにおいては、過去にも会計不正事案が複数回にわたって発生していたため、当委員会においては、これらに係る再発防止策の不徹底などが本件案件の原因の1つになっているのではないかと仮説に基づき、調査を行った。

当該調査においては、NOSにおける過去の不正事案において採られた再発防止策の内容やその実効性等を検証するため、各種関係資料を精査すると共に、各関係部署の現場担当者に対してヒアリングを行った。当該観点からヒアリングを実施したNOSの従業員及びその際の質問事項の概要は、別紙第6の1のとおりである。また、当該調査の際に前提とした、NOSにおける2013年から現在に至るまでの組織図及びその変遷内容等は、別紙第6の2ないし6の4で示すとおりである。加えて、当該調査の過程において、NOSの従業員として考える不正の要因を踏まえた再発防止策について、当委員会におけるNOSの事務局の見解を求めたところ、得られた回答が別紙第6の5であり、NOSの従業員目線での認識や考えを把握する際の参考とした<sup>[82]</sup>。

これらの調査等の結果、以下のとおり、過去の2つの会計不正事案に係る再発防止策の不徹底などが本件案件の間接的な原因になっていたと認定した。

また、2019年特別調査委員会調査報告書を踏まえた再発防止策については、基本的には本件案件の後に策定及び実施されているものであることから、その内容や実施の当否が本件案件の原因となったものではないが、同再発防止策の現時点における暫定的な評価については、後記第9・1(2)において詳述する。

### 1. 2013年事案

#### (1) 事案の概要

2013年事案調査委員会が認定した不正事案の概要は以下のとおりである<sup>[83]</sup>。

NOSの元社員である■■■■氏は、2005年4月から2012年8月までの間、株式会社■■■■の元行員である■■■■氏及び■■■■株式会社の元社員である■■■■氏らと共謀して、株式会社■■■■(■■■■社長)から架空請求を行う手法を用いて、NOSより、合計52回にわたって、総額7億8910万1250円を詐取した。

#### (2) 再発防止策の概要

<sup>82</sup> ただし、別紙第6の5に記載の内容は、当委員会におけるNOSの事務局メンバーによる考えを示したものであり、NOSの会社としての見解ではないことには留意されたい。

<sup>83</sup> 2013年事案調査報告書4頁。

2013年事案調査委員会からの提言を踏まえて、2013年3月のNOSの取締役会及び経営委員会においては、以後約6か月の間（同年9月まで）で、概要として以下のような再発防止策を実施することが計画された<sup>[84]</sup>。なお、当委員会がNOSの職員にヒアリングを行った中では、職員が過去の不正事案に関する報告書を一定程度読んでいたことが確認できた一方で、職員からは「これまでNOSが実施してきた個々の再発防止策（ルールの変更）が何を目的としているものか分かりにくい/詳細な説明がない」との声が少なからず寄せられたため、過去の再発防止策（ルールの変更）とこれに係る目的（網かけ部分）を明らかにすることがひいては今後NOS内で再発防止策を計画・実施等していく際の一助となることも期待して、以下でその概要を示すものである。

【図表第6・1(2)の1：2013年事案に係る再発防止策の概要1】

| 1. 内部統制上の再発防止策                  |   |
|---------------------------------|---|
| (1) 見込原価設定の改善 (2) 案件収支管理の改善     |   |
|                                 | <p>利益管理プロジェクトで検討を進めてきた下記施策を同年4月よりスタートし、見込原価の明確化と予実管理の仕組みを導入する。</p> <p>①サービス商品に対しての原価の明確化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・定価仕切方式（ハードウェア保守、教育の一部等）</li> <li>・工数積算方式（設計、構築、工事等）</li> </ul> <p>②営業事業グループとサービス事業グループ間の社内取引</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・サービス事業グループの見積段階で営業グループとしての原価が確定</li> </ul> <p>③案件収支管理及び工数管理における案件の予実管理</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・収支：見積時金額（予算）と売上時金額（実績）比較</li> <li>・工数：見積時工数（予算）と売上時工数（実績）比較</li> </ul> <p>④上記に伴う業務フローの見直し及びシステムの改修</p> <p>対象：見積システム、販売管理システム、保守見積システム<br/>工数管理・工数積算システム、収支管理システム</p> |
| (3) 外注取引先管理の整備、改善 (4) 購買部門による牽制 |   |
|                                 | <p>①NOSグループの購買機能の強化</p> <p>現在のNOS・NOPの調達部門を統合し、NOSグループのシェアードサービス機能としてグループ購買部門を、NOP内に設置する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・調達先の選定、発注審査機能の強化</li> <li>・業務フローの改善による恣意的な取引の排除</li> <li>・グループ共同仕入れによるコストダウン</li> <li>・フロント業務の軽減</li> </ul> <p>②外注取引先管理の整備、改善（グループ購買部門）</p>   |

<sup>84</sup> 2013年3月21日付け「【報/取(報)】元社員の不正行為に対する今後の再発防止策報告の件」参照。



|   |  |
|---|--|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 買い先与信機能の強化<br/>現在の売り与信審査と同等内容の与信調査を実施する。</li> <li>・ 外注発注管理の厳格化<br/>発注先の登録制（アカウント）を実施する。</li> </ul> <p>③外注業務管理規程の見直し</p>   |
| <b>2. コンプライアンスは持続的成長の前提であるという「常識」の浸透</b>  |  |
| <b>(1) ビジョンブックの理念の浸透</b>                  |  |
|   | <p>ビジョン浸透委員会によるビジョン浸透活動</p> <p>①2012年11月より開始しているGグレード以上を対象とした朝会（BicVT2）を継続し管理職への浸透を促進する。</p> <p>②ビデオメッセージの配信（2013年3月19日）<br/>「本音で語り本気で目指そう“アドマイヤード・カンパニー”」</p> <p>③ビジョンカード配付<br/>「私の行動指針」をビジョンカードとして作成し、配布</p> <p>④ビジョンフォーラムを拡大（役員を含め部長以上参加型へ）</p> |
| <b>(2) コンプライアンスと企業理念の一体化</b>              |  |
|   | <p>ビジョン浸透活動に含み継続的に全社に浸透させていく。</p>  |
| <b>3. ガバナンス機能の強化</b>                      |  |
| <b>(1) 営業部門・技術部門・管理部門の対等なパートナーシップ</b>     |  |
|   | <p>①案件対応プロセスにおける技術部門の牽制強化<br/>EP事業グループにて試行中の「案件対応プロセスの標準化」に外注発注時の牽制機能を組み込み全社的な基準として他グループに展開する。</p> <p>②規程類の見直しと運用徹底による管理部門の牽制強化<br/>販売プロセスにおける各種規程類（××ルール、××基準も含む）の内容を見直すとともに、運用面の改善を図る。</p>   |
| <b>(2) 内部監査の強化</b>                        |  |
|   | <p>①内部監査室への人材配置<br/>2013年4月1日の組織改定にて現総務部長を内部監査室長に異動</p> <p>②内部監査のモニタリング機能の強化<br/>内部監査規程及び内部監査細則の見直し</p> <p>③監査役会との連携<br/>現状においても内部監査室が監査役スタッフを兼務しているが、監査役会の提言等の共有により連携し全社的な監査機能の強化を図る。</p>   |
| <b>4. 内部通報制度の改善</b>                       |  |
| <b>(1) 内部通報制度の積極的位置づけ (2) 通報者保護の徹底と周知</b> |  |
|   | <p>①内部通報制度を単に不正発見というだけでなく、職場環境の健全化、会社を良く</p>   |

|                 |   |
|-----------------|---|
|                 | <p>するための必要不可欠なツールとして位置づけ、通報制度のポジティブな役割を積極的にPRする。</p> <p>②《匿名受け付け可能》を前面に出し、対応の基本「公平・公正な立場」で対応。厳格な情報管理で秘密を厳守することを周知し、安心して報告・相談できる環境を整える。</p> <p>③ビジョンブックの啓発と同期させ、Admired Companyを目指す活動の中で継続的で広がりのある取組を目指す（自立的な意識・態度での行動の促進を図る）。</p> |
| <b>(3) 実績開示</b> |   |
|                 | <p>①通報内容の年ごとの傾向、対応状況などを通報者保護に十分配慮した上で、社内に広くフィードバックを行う。</p> <p>（重大な違反行為等を基本としつつ、日常の些細な問題も問題解決につながることをPRし、通報・相談を誘導する）</p> <p>②通報に対する迅速な対応をさらに進める。</p> <p>③相談対応者の紹介、説明会実施などで身近な存在と認識してもらう。</p>                                       |

また、同年3月1日より既に行われていた再発防止策としては、概要以下のようなものがあつた<sup>[85]</sup>。

【図表第6・1(2)の2：2013年事案に係る再発防止策の概要2】

|  |   |
|--|---|
| <b>1. 営業業務プロセスにおける改善策の実行</b>                   |   |
|  | <p>(1) 外注の妥当性検証のための見積関係書類の保存ルールの徹底</p> <p>(2) システム一式という形での受注の廃止</p> <p>(3) 内示書による受注制度の改善</p> <p>(4) 外注品発注依頼について営業部門以外からの牽制の追加</p> <p>(5) 外注品の検収ルールの整備による支払い妥当性の担保</p> |
| <b>2. 案件プロセスにおけるセールスオペレーション部又は技術部門による牽制の強化</b> |   |
|  | <p>(1) 顧客提案内容に外部業者への発注を含む場合、その内容、妥当性についてセールスオペレーション部又は技術部門が確認する。</p> <p>(2) 外部業者への発注を含む案件がクローズした場合、外注品の成果物等の内容についてセールスオペレーション部又は技術部門が確認する。</p>                        |

**(3) 評価**

ア. 現場の実務を反映しない再発防止策の策定

<sup>85</sup> 2013年2月26日付け「営業手配による外部業者への発注行為の改善について」

2013年事案に係る上記の再発防止策は、当時、NOSの経営企画グループ・経営企画室（現：管理本部・経営企画部）が主導して策定されたものであり、これにより業務プロセス上の影響を強く受ける各事業グループ（現：各事業本部）・営業部及び技術部並びにNOPのグループ購買部のマネージャーなど、いわゆる「現場を良く知る人間」が主体的に関与して策定されたものではなかった。

また、再発防止策を策定した後においても、「現場の声」を反映することで当該ルールをより有効かつ効率的なものに修正するような、いわゆるPDCAサイクル目線でのプロジェクトは実施されなかった。

これは、2013年事案に係る再発防止策に限ったものではなく、経営企画部以外の部や室がルールを策定する場合などについても同様であり、当委員会が行ったヒアリングにおいても、ルール策定の前後を通して「現場の実務が反映されない」との意見が多く聞かれた。

なお、新たなルールを策定する際やその改訂をする際にどのような職員に関与させるかは、ルールの目的や内容及び策定、改訂に必要な人的リソース等にも関係するため、当委員会としても、必ずしも、全てのルールの策定、改訂に営業部門、技術部門又は購買部門等の職員を主体的に関与させるべきという立場に立つものではない。しかしながら、今日まで2013年事案に係る再発防止策を徹底することができず、後述のとおりルールの形骸化などに至ってしまっている背景としては、上記ルール策定前後の経緯から一部で現場の実務と調和しないルールが策定され、そのままとなってしまうという点も強く影響していると考えため、あえて本報告書において指摘する次第である。

#### イ. 再発防止策に係るルールの整備不足

NOSは、2013年事案に係る再発防止策の実施の一環として、購買管理規程などの規程類の改訂及び社内ポータル上での新たな業務ルールに関する情報発信等を行った。

しかしながら、これらの対応の一部は、以下のとおり、社内的なルールとしての位置づけが必ずしも明確でない社内ポータル上の情報発信にて実施がされたにすぎず、職員が日々の業務の中で参照しやすいような形で整理がされておらず、また、必ずしも当初計画されていた再発防止策の内容に沿ったものでもなかった。

#### (ア) 規程類などに反映されなかったルール

##### a. 一式表記の禁止

2013年事案調査報告書においては、「見積書が『一式』表示であるなど、不透明な取引、不自然な点などを把握した場合について、登録情報をもとに発注を一旦止めるといった仕組みもなかった」との指摘がされた。

これを受けてNOSは、業務フローの改善の一環として（図表第6・1(2)の2、1.(2))、従業員に対し、社内ポータル上の情報発信により「受注内容が不明瞭な『システム一式』などの形での受注は廃止する」ことを表示したが、一方で、販売業務や購買業務に関する規程や細則の見直しは行われなかった。

さらに、かかる表示は、業務プロセス改善の「必要性」や「課題」、「ポイント」のような主要項目としてではなく、資料の末尾に「その他注意すべきポイント」として記載されたにすぎなかった。

加えて、当時、社内ポータルにおける情報発信の社内的な位置づけは明確でなく、どのような内容をどの形式で発信すべきか、誰の承認を得て発信すべきか、文書番号を採番して管理すべきかなど、ルールとしての基本的な事項すら定まっていない状況<sup>[86]</sup>において、事実上、新たなルールに関係する部署の了解を得て発信されるという運用が行われていた。

この点、新たなルールを策定する際に、社内のどの水準の規範に反映すべきかについては、ルールの内容や既存の規範の構造にもよるため、各社に共通する整理があるわけではない。

しかしながら、営業重視の企業風土を克服するために購買部門に営業部を牽制するための仕組みを付与するという観点からすれば、社内的な位置づけが不明確である社内ポータル上の情報発信のみで対応することが再発防止策の実施として十分であったかについては疑問が残り、実際、前記第4・2(5)で述べたとおり上記一式表記の禁止が形骸化したことが本件案件の一因となったことは否定できない。

なお、『〇〇一式』での受注処理は不可」とのルールは、2018年11月に、TQM推進部が改訂した「営業業務処理標準<sup>[87]</sup>」に明記されるに至り、その後、2020年10月1日に経営企画部が制定した「営業業務ガイドライン」にも反映されている。

#### b. 外注業務管理規程

2013年事案に係る再発防止策においては、外注先の管理を整備などするために、「外注業務管理規程の見直し」が明示されていたが（図表第6・1(2)の1、1.

<sup>86</sup> 2014年3月19日付け「社内情報発信ルールの明確化と関連規程の改訂」

<sup>87</sup> 2018年11月12日付け「営業業務処理標準」Ver. 2.1

(3)③)、これについては、2020年10月1日に「業務委託管理細則」が制定されるまで何らの見直しはされなかった。

なお、当委員会としても、あるべき外注業務管理規程を想定して、そのような見直しがされなかったことが本件案件の直接の原因となったという認定をしたものではない。しかしながら、2013年事案調査委員会から「同規程は、2001年以降改正されていないなど、有名無実化していると言わざるを得ない。」<sup>[88]</sup>、「現行の外注業務管理規程は、2001年以降改定されていないため、適用対象、管理基準、管理手法を整理すべきである。そして、同規程に基づき、外注管理を適切に行うべきである。また、外注先の管理は、不正防止等のコンプライアンスの観点だけではなく、外注先の品質管理、情報管理面において、さらに、NOS自身の顧客への成果物の品質管理の観点においても極めて重要である。」<sup>[89]</sup>との直接的な提言を受けているにもかかわらず、上記のとおり外注先の管理に係る規程を見直してこなかったというおさなりの対応が全体としての再発防止策の不徹底の発露でもあったと考えたため、あえて本報告書において指摘する次第である。

#### (イ) ルールの管理・周知の不足

NOSは、一式表記の禁止以外の再発防止策に係る業務プロセスの改善についても、規程や細則の見直しではなく、社内ポータル上の情報発信により行った。

そして、上記情報発信に際しては、必要に応じて説明会が開催されていたが、社内ポータル上では掲載される情報量が膨大であるにもかかわらず、他のルールとの関係を踏まえて体系的に整理して掲載される仕様にはなっていなかったため、多忙な職員が事後的に必要なルールを参照しやすい体制とはなっていなかった。

また、2017年12月1日には、TQM推進部が業務プロセスを改善する目的で、業務処理標準、営業業務処理標準及び技術業務処理標準の3つを制定又は改訂したものの、各処理標準は、既存の規程や細則との関係が必ずしも明らかとはなっていなかった。

上記状況を踏まえて、2020年10月1日に、経営企画部が主体となって、既存の各規範を「規程→細則→ガイドライン（旧：処理標準）」というように階層立てた整理を行ったが、それまでの間は、NOS内における各種ルールは、その制定や改訂に関与しない職員にとって、わかりやすい体制とはなっていなかった。

<sup>88</sup> 2013年事案調査報告書32頁。

<sup>89</sup> 2013年事案調査報告書41頁。

## ウ. ルールの形骸化や特例承認等

### (ア) 一式表記の禁止の形骸化

2013年事案に係る再発防止策においては、上記のとおり一式表記の(受注処理の)禁止が掲げられていたが、前記第4・2(5)のとおり、少なくとも東1・第1営業部においては当該ルールが徹底されていなかった。

### (イ) 低与信先との取引禁止の特例承認

また、買い先与信機能の強化(図表第6・1(2)の1、1.(3)②)の一環として、購買管理規程が改訂され、基準を満たしていない低与信先との取引は原則として禁止されたものの、当初から事前に事業本部長のいわゆる特例承認があれば例外的に低与信先との取引もできる運用となっていた。なお、購買管理規程上は例外の要件については何ら定められていなかった。さらに、2013年9月には、経営委員会の承認があれば例外的に低与信先との取引もできるというルールが社内ポータル上で発信されたが<sup>[90]</sup>、2018年4月には低与信先と取引する場合であっても(部長承認を経た後に)事後的に事業本部長に報告すれば足りるルールに緩和された<sup>[91]</sup>。加えて、現在では、ルールの変更は行われていないにもかかわらず、なし崩し的に事業本部長への事後報告すら行われなくなった。

これらの事情自体が本件案件の直接の原因となったとまでは認定できなかったものの、このように、買い先与信機能の強化に係るルールが次第に緩和され、また、緩和されたルールすら形骸化してしまっただけでなく、背景としては、営業部優位の力関係の下で先に営業部によって取引先を選定されてしまうとグループ購買部としては後からこれを変更することができず、結局、当該仕入先から購入せざるを得ないという事情が見受けられた。

### (ウ) 内示書による受注不可の適用例外の拡大

また、NOSにおいては、内示書による受注制度の改善として(図表第6・1(2)の2、1.(3))、内示書による受注は原則不可とされたものの、その約1か月後には、官公庁の入札案件等については、このルールの適用除外とされていた<sup>[92]</sup>。

<sup>90</sup> 「3 既存取引先買い与信格付E以下の取引先に対する当社の対応について」。

<sup>91</sup> 「3 お知らせ【公開終了】【予告】低与信調達先の利用申請ルールの変更について」。

<sup>92</sup> 2013年3月29日付け「営業手配による外部業者への発注行為の改善について(追加周知その2)」。

これ自体が本件案件の直接の原因となったとまでは認定できなかったものの、ヒアリングによれば遅くとも 2017 年頃までにはルールの変更がないにもかかわらず、この適用除外が国公立の学校法人や都道府県立の病院の案件などの必ずしも「官公庁の入札案件」ではないものにまで拡大していたとのことであり、ここにも形骸化の一端が見受けられる。

#### エ. 内部統制評価関連文書への反映不足

NOS は、2013 年事案に係る再発防止策の策定を受けて、その内容を内部統制評価関連文書（業務フロー、業務記述書及び RCM）に反映した。

しかしながら、2013 年事案に係る再発防止策の一部は不正リスクに対するコントロールとして十分には識別されておらず、内部統制評価関連文書への反映は不十分であったと評価せざるを得ない。具体的には、2013 年事案に係る再発防止策のうち、「案件収支管理及び工数管理における案件の予実管理」の「収支：見積時金額（予算）と売上時金額（実績）比較」及び「工数：見積時工数（予算）と売上時工数（実績）比較」（図表第 6・1(2)の 1、1.(2)③）や「システム一式という形での受注の廃止」（図表第 6・1(2)の 2、1.(2)）は、業務フローや業務記述書にも記載がなく、RCM 上コントロールとしても識別されていないことや、「外注取引先管理の整備、改善（グループ購買部門）」の「買い先与信機能の強化」（図表第 6・1(2)の 1、1.(3)②）について、その内容が業務フローや業務記述書に反映されているものの、RCM 上のコントロールには反映されていないことが挙げられる。

これは、前記イのとおりそもそも 2013 年事案に係る再発防止策の規程類への反映が不足しており業務処理統制の基礎となるべき社内ルールの整備が不十分であったことや、商品販売等のプロセスについて現業を最も知る営業部門の人間がプロセスオーナーとして主体的に文書整備に関わっていなかったという事情に加え、内部監査室においても内部統制の整備状況や運用状況の評価を通じて不正に対するリスク認識の十分性や再発防止策の有効性等を検証するとの意識が欠如していたことに起因するものと考えられる。この点、当委員会のヒアリングにおいても、再発防止策の策定を受けたリスクやコントロールの見直しに関する質問に対し、内部監査室の職員からは、「(RCM 上のリスクは) オペレーションの間違いに対するリスクを言っていることが多く、不正事案に係るリスクやコントロールを追加したものはあまりない。」旨の発言もあった。

---

理由は、公共案件は納期に遅れた場合のペナルティ条項が定められることが多い一方で、落札から正式な契約書を締結するまでに数か月かかることもあり、正式な契約書がないと受注できないという上記ルールを適用することが適当でなかったとされたためである。

#### オ. 営業部門との対等なパートナーシップの不形成

2013年事案調査報告書においては、NOSの個人商店的発想（属人的な企業風土）や過度の営業重視という古い企業体質を克服するためには、健全なガバナンス機能、牽制機能を働かせることが不可欠であり、その前提として、「営業部門・技術部門・管理部門の対等なパートナーシップ、健全な牽制関係が企業価値を高める基礎となる」という意識の浸透を図ると共に、この観点から、社内の諸制度の見直し<sup>93</sup>が提言された（図表第6・1(2)の1、3.(1)）。

しかしながら、2013年事案に係る再発防止策においては、一定の制度の見直しが行われる一方で、意識の改革や浸透の観点からのビジョンブックの改訂や研修等は行われなかった。

なお、2013年当時のビジョンブックにおいても、NOSの役職員の8つの行動テーマとして「質の高いコミュニケーション」及び「効果的なチームワーク」という項目があるが、これらはいずれも2009年10月にビジョンブックが発行された当初から記載されていた内容であり、2013年事案調査委員会が指摘している「営業部門・技術部門・管理部門の対等なパートナーシップ」を形成するための「意識の浸透」に焦点を当てたものとはなっていなかった。2013年4月に改訂された内容は「新ロゴマークに変更」のみであり、2013年事案を踏まえた本文の変更は何ら行われていない。

また、実際、再発防止策を策定してから6年以上経過した現在においても、少なくとも東1・第1営業部においては営業部門・技術部門・管理部門の対等なパートナーシップは形成されておらず、前記第4・5(2)のとおり、共に仕事を行う同僚を尊重するという価値観は希薄であった。

#### カ. 営業部門に対する購買部門による牽制の機能不全

2013年3月時点の2013年事案に係る再発防止策においては、営業部門による「恣意的な取引の排除」をするために、「(4) 購買部門による牽制」を行うものとされていた（図表第6・1(2)の1、1.(3)①）。

また、2016年8月には、架空取引や水増し取引等の不正取引を防止するために、物品の発注については、当時の各事業グループ・セールスオペレーション部（現：営業管理室）の担当者及び管理本部・グループ購買部長が「発注品が必要なものであるかどうかについての確認（実在性・妥当性の牽制）」を行うものとされていた<sup>[93]</sup>。

<sup>93</sup> 2016年8月12日付け「FY16外注への発注について（FY16版『営業手配による外部業者への発注行為について』）」



しかしながら、前記第4・2(4)のとおり、そもそもグループ購買部では案件の概要を把握していないため、当該発注品がその案件に必要なものであるかどうかについての牽制は何ら行われていなかった<sup>[94]</sup>。

#### キ. 第2ラインからのモニタリング・啓蒙活動の不足

2013年事案に関しては、一定の再発防止策が策定された一方で、前記第4・3(1)イのとおり、RCCにおいては、不正リスクについて十分なモニタリングがされておらず、当然、2013年事案に係る再発防止策が継続的に有効に機能しているか、という観点からのモニタリングもなされていなかった。

また、2013年事案を取り上げての研修も実施されていない（事案直後には実施されたとしても、それが継続的に行われていない）状況であり、本件案件のような不正行為が起りうることや、管理部門における適切なリスク管理活動を通じてその防止を図るべきことについての啓蒙活動も不十分なものであった。

## 2. 2014年事案

### (1) 事案の概要

2014年事案調査委員会が認定した不正事案の概要は以下のとおりである<sup>[95]</sup>。

NOS子会社のエクシードの代表取締役であった■■■■社長は、2011年3月から2013年3月までの間、業績不振に備えるため、対価となる業務がないにもかかわらず、同社から外注先4社に対して、外注費の名目で合計■■■■円を支払わせた。その後、上記外注先4社は、g社又はh社に対し、上記外注費から手数料相当額を控除した金額を支払った。

また、同社長は、同様の目的で、対価となる業務がないにもかかわらず、エクシードからh社に対して、外注費の名目で合計■■■■円を支払わせた。

なお、g社又はh社に支払われた金員は、同社長が貸金庫、自宅の金庫又は同社長名義の銀行口座で管理していた。

### (2) リスク・コンプライアンス意識を醸成する機会の喪失

<sup>94</sup> グループ購買部においては、主として、書類の不備のチェックや商品の実在性、価格の妥当性のチェック等を行っていた。

<sup>95</sup> 2014年事案調査報告書。

2013年事案、2019年循環取引事案及び2020年12月公表分調査については、それぞれ、社内ポータル上でのビデオメッセージなどを通じて、当時の代表取締役社長である吉野氏又は荒井氏から、NOSの職員に対し、不正事案に係る各調査報告書の概要や東証へ開示した内容についての説明が行われている。

一方で、2014年事案については、上記のような社内ポータル等での周知は行われておらず、当委員会のヒアリングによっても、2014年事案の存在やその概要を認識していたのは、当時の調査に関わった者などの一部の職員に限られていた。

この点、2014年事案は、広範な業務執行権限を有し、その意味で不正に対する牽制を効かせるのが難しい代表取締役社長自らが行った不正行為であるため、当該事案を周知することや当該事案に対する再発防止策を講じることが直ちにNOSの職員が行った本件案件の防止につながったとはいえない。

しかしながら、仮に当時、2014年事案を職員に周知していたとすれば、IT業界において不正が広まっており、1年前に発覚した2013年事案が一過性の偶発的な事案ではないことや、架空取引が不正であること、プール金が不正の温床となりやすいこと等の当然の認識を、改めて職員に惹起する契機となり得たことは否定できない。

なお、本件案件のうちの甲事案（甲-2案件）は架空取引の手法に関し、丁事案等は外注先にプール金を留保する手法に関し、2014年事案と一部共通性を有するものでもある。

上記の観点を踏まえれば、NOSは、2014年事案を「子会社における特異な不祥事案」と捉えてしまい、その結果、これを職員に周知し、自社を含んだIT業界全体に関係する問題として認識・活用しなかったために、不正行為に対する職員のリスク・コンプライアンス意識を醸成するための1つの有益な機会を失ったと考えられる。