

第7 原因分析—視点4 ガバナンスからの分析

1. はじめに

前記第4ないし第6のとおり、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挙げられる。そして以下で述べるとおり、これらの問題はいずれも経営陣の責任により生じた問題であるから、本件案件が発生した根本的な責任は経営トップを中心とする経営陣にある。

すなわち、不正リスクの管理は経営の重要な課題であるから、経営陣としては、かかる認識に基づき、自律的・継続的に不正リスクの管理について対応をすることが必要となる。

経営陣が不正リスクを適切に管理するためには、まず、リスク管理体制としての内部統制を適切に構築し、運用することが求められる。

そして、リスク管理の枠組みとして、3ラインの概念によることが有効であることは広く言われており、経営陣としてはかかる観点に留意しつつ、自社のリスク管理体制を適切に構築・運用すべきである。また、自社のリスク状況は常に変動し得るから、リスク管理体制についてはPDCAサイクルを主体的かつ実効的に回し、リスク管理体制を改善していくことが求められる。しかし、実際には、経営陣は、3ラインの重要性を十分に認識していなかったために、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なかった。また、PDCAサイクルを回すという観点からリスク管理体制の改善を図るといふ姿勢も十分ではなかった（後記2）。

また、企業内にいかなる不正リスクが内在しているかは、自社の業種、過去の経緯等によっても異なるから、リスクベース・アプローチでリスク管理を行うに当たっては、これらの観点も踏まえたリスク管理が必要となる。NOSにおいては、その業種や過去の不正事案から、特に会計不正リスクについては十分な注意を払って管理をすることが求められていた。それにもかかわらず、そもそもNOSの経営陣は十分な会計リテラシーを有していたとはいえ、実際に会計不正リスクへの取組が十分であったともいえない（後記3）。

さらに、役職員が共有する基本的な価値観・理念や行動規範、すなわち企業文化は内部統制の仕組みを実効性あるものとするための屋台骨として位置付けられる。そして、経営陣の姿勢、特に経営トップの姿勢はこのような企業文化に大きな影響を与えるものであり、不正リスク管理の観点からは、経営トップが役職員にコンプライアンスについてのメッセージを発出し、これを浸透させることにより、あるべき企業文化を醸成することが極めて重要となる。しかし、実際には、NOSの経営トップによるメッセージは量、質ともに十分なものでなく、コンプライアンスについてのメッセージを従業員に浸透させるための措置を講じてこなかった（後記4）。

加えて、不祥事予防の観点からは、経営陣が現場と双方向のコミュニケーションを取ることにより、現場の実態を適時・適切に把握し、リスクを早期発見するとともに、これに

迅速に対処し、業務改善を行うことが必要となる。しかし、実際には、NOS の経営陣は、必ずしも現場の声を十分に把握しようとはしてこなかった（後記 5）。

その上、経営陣としては、社外取締役の監督機能を踏まえ、不正リスクに関する社外取締役の提言等については真摯に対応する必要があるが、この点についての経営陣の姿勢は必ずしも十分とはいえないものであった（後記 6）。

本件案件が発生したことに関し、経営陣に内部統制システム構築義務違反があるとまでは認められないものの（後記 7）、本件案件の発生については、経営トップを中心とする経営陣に経営責任があるといわざるを得ない。

以下、詳述する。

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）

リスク管理の枠組みとして、3 ラインの概念によることが有効であることは広く言われており、経営陣としてはかかる観点に留意しつつ、自社のリスク管理体制を適切に構築・運用すべきである。また、自社のリスク状況は常に変動し得るから、リスク管理体制については PDCA サイクルを主体的かつ実効的に回し、リスク管理体制を改善していくことが求められる。しかしながら、経営陣は、下記のとおり、3 ラインの重要性を十分に認識していなかったために、NOS における 3 ライン、すなわち営業部門・技術部門・購買部門（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なかったのであり、また、PDCA サイクルを回すという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。このように、経営トップを中心とする経営陣が、いわば「他人事」としてリスク管理体制の改善のための十分な取組を行ってこなかった結果、本件案件が発生する一因となった。

(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

ア. 営業部門重視、技術部門・購買部門・管理部門軽視

営業部門においては一定の目標達成のプレッシャーがかかること等は避けられないため、第 1 ラインのうち技術部門・購買部門、及び第 2 ラインである管理部門は、営業部門に対して健全な牽制を効かせることでリスクを管理することが求められる。そのため経営陣においては、技術部門・購買部門・管理部門について、営業部門との対等なパートナーシップのもと、営業部門に対し健全な牽制機能を発揮できるような環境を整備し、また、そのような企業文化を醸成することが求められる。

しかしながら、NOS では、吉野氏を中心として、営業部門重視、技術部門・購買部門・管理部門軽視の傾向があり、また、特に管理部門は、自らの牽制機能に対する意識が薄く、業務を形式的にこなすだけの事務局と化している部署もあるとされ、このような実態については、経営陣も把握していたが、改善されず放置されてきた。

NOS の営業部門重視、技術部門・購買部門・管理部門軽視の実態については、2013 年事案調査報告書で既に、「個人商店的発想（属人的な企業文化）の営業重視という古い企業体質が残存していることが明らかになった。」との評価がされ、また、「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共に、この観点から社内の諸制度の見直しを行うべきである。」との提言が示されていた（同 42 頁）。しかしながら、これに対して取られた対策の内容は、「①案件対応プロセスにおける技術部門の牽制強化 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。」、「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。」といったものに留まり [96]、このような対策の内容については、取締役会及び経営委員会においても報告されていたが [97]、前記第 6・1(3)オのとおり、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についての本質的な対応は何ら取られてこなかった。

また、前記第 6・1(3)カのとおり、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が、実際には、購買部門による牽制は十分に行われていなかった。

さらに、NOS の取締役の構成を見ても、少なくとも 2007 年 6 月から 2019 年 6 月までは、管理部門出身の取締役としては片山氏がいたのみであった。片山氏については、管理部門担当の取締役としての業務を懈怠していた事実までは認められないものの、本来期待される役割を十分に果たしてきたかについては疑義を示す声もあり、経営陣もこれを認識しながら特段の対応をとっていなかったのもあって、このことも管理部門軽視の実態を助長させていた要因の一つといえる。また、2019 年 6 月以降、NOS の取締役に管理部門出身者は存在しない状況であった。

このように、NOS の経営陣は、営業部門と技術部門・購買部門・管理部門とが健全な牽制関係にないことに気付きながら、これを是正するための措置を講じることを

⁹⁶ 2014 年 2 月 20 日及び同月 21 日付け「不正行為に対する再発防止策 実施状況報告書」9 頁。

⁹⁷ 2014 年 2 月 21 日付け取締役会議事録及び同取締役会議案書「『不正行為に対する再発防止策』実施状況報告の件」、2014 年 2 月 20 日付け経営委員会議事録及び同経営委員会議案書「『不正行為に対する再発防止策』実施状況報告の件」

してこなかったものであり、このような状況となったのは、経営陣が第1ライン及び第2ラインの重要性に対する認識が十分でなかったからであると考えられる。

イ. 社内におけるリスク管理の統括部署の不明確性とリスク管理活動の不十分性

前記第4・3(1)のとおり、NOSにおいては、リスク管理の統括部署が不明確な状況にあり、また、これらのリスク管理について各部門が主導的に行うこともなかった。このようなリスク管理体制における問題点は、NOSにおけるリスク管理活動の間隙を生じさせる要因となるものといえる。

取締役の中には、上記のリスク管理体制における問題点について少なくとも抽象的には認識していた旨の発言を行っている者もいる。したがって、リスク管理体制について主導的な役割を果たすべき経営陣としては、リスク管理体制の状況を積極的に把握し、その不備を是正する措置を講ずべきであったといえる。

しかしながら、少なくとも2019年循環取引事案発覚前に、経営陣が、上記リスク管理体制上の問題点について、実態を把握し、これを改善するための活動を行った事実は確認できなかった。

なお、2019年特別調査委員会調査報告書によれば、「リスク・コンプライアンス委員会は、その活動状況を四半期に1回報告していたものの、経営委員会としては、総じて、リスク・コンプライアンス委員会の答申状況は諮問機関としては十分でない」と評価していたものと認められ、その運営方法等について継続的に指摘がなされていた。」とのことであるが（同報告書51頁）、リスク・コンプライアンス委員会の委員であった者に対するヒアリング等によっても、実務を担当するリスク・コンプライアンス委員会の委員に対してかかる経営委員会からの指摘が伝達されたとの事実は確認できなかった。また、仮に経営委員会からリスク・コンプライアンス委員会に対して当該指摘がなされていた場合も、経営委員会は、リスク・コンプライアンス委員会の諮問機関としての活動の不十分性について認識しながら、具体的な改善策を含む指摘や指摘に基づく改善策の運用についてのモニタリングを十分に行っていなかったものであり、これについても、経営陣が第2ラインの重要性を十分に認識していなかったことに起因するものと考えられる。そして、このような事情から、NOSにおいて、本件案件の発生を予防することができず、また、本件案件の発生を適時に正確に把握することができず、その発覚が遅れる事態となった可能性があるものと考えられる。

(2) 第3ラインの重要性についての認識の不十分性

NOSにおいて、内部監査室は、社長直轄の部署として、NOSの業務活動が経営方針、社内規程等に沿い、また、法令等に抵触することなく行われているかを効率的に調査するこ

とにより、NOSの経営管理に資することが求められているから^[98]、経営トップをはじめとする経営陣においては、専門的知識を有した人材が内部監査の重要性を認識した上で意欲的に業務に取り組むことができるように、適切な人材を配置するとともに、内部監査室からの報告内容をもとに、不備等の原因を分析し、再発防止のための措置を検討する必要がある。

しかしながら、内部監査室については、内部監査の能力を十分に備えた者が在籍していたわけではないと認められ経営陣はかかる実情について認識していた。内部監査室は、社長直轄の部門であったにもかかわらず、吉野氏及び荒井氏を中心とする経営陣は、内部監査部門を義務的に設置しているコスト部門としてのみ捉え、その存在意義を十分に理解しておらず、その結果、内部監査室の質を改善するための実効的な措置は講じられてこなかった。

また、内部監査室は、取締役会又は経営委員会に対し、会計年度ごとに内部監査報告書により内部監査結果を報告しており、同報告書において、営業部門を被監査部門とする業務監査の不備・注意について報告を行っている。内部監査においては、前記第5・1(2)ア(ア)のとおり、一般的には異例とも思える件数の不備・注意が報告され、またこのような状況が継続しており、経営陣は、取締役会又は経営委員会において、上記の結果について報告を受けていたにもかかわらず、後記4のとおり社長メッセージや幹部会の中で触れることはあったものの、2020年度以降に「不備ゼロ運動」^[99]として内部監査における不備・注意件数を減らす取組がされるまで、かかる状態を是正するための具体的な対応が取られることはなかった。不備・注意として指摘された事項の原因を分析し、対応策を検討、実行した上で、対応策の運用状況をモニタリングするという当然に行われるべきことを行ってこなかった経営陣の姿勢からも、内部監査室の存在意義を十分に理解していなかったことが明らかである。

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

企業においていかなる不正リスクが内在しているかは、自社の業種、過去の経緯等によっても異なるものであるから、リスクベース・アプローチでリスク管理を行うに当たっては、これらの観点も踏まえてリスク管理を行うことが必要となる。

⁹⁸ 職務分掌規程3条。

⁹⁹ 不備ゼロ運動とは、2020年度から東1を対象として開始された活動であり、同本部長である平川氏の指揮のもと、同本部営業管理室長の■■■■氏をリーダーとして、内部監査室から指摘された、営業部門を被監査部門とする業務監査の不備・注意の内容について、原因を分析し、その対応策ごとにリーダーを決め、1か月ごとの進捗会議の中でその進捗状況を確認しながら、教育（テストの実施を含む）、チェックリストの作成、システムの改善といった対応策を策定し、かかる不備・注意の削減を目指す運動をいう。この運動の中では、その対応策の内容が全社的に応用可能なものである場合など、他の部署等に当該対応策を適用することも検討される。

この点、一般的に、情報サービス業については、①事業対象物であるソフトウェアが「無形」資産であることから、外部からその開発状況や内容を確認することがその特質上難しく、プロジェクトごとの仕掛品の原価の集計に恣意性が入り込む危険性や、②仲介取引を含めた商社的な取引が行われる結果、一般に公正妥当と認められる企業会計の規準に照らして、収益が実現しているのか、また、収益が実現しているとしても、これを総額で表示することが取引の実態を表しているのかという取引実態把握の困難性があるなど、原価付替や循環取引を含む会計不正について固有のリスクがあることが指摘されているところである^[100]。

実際に2000年代においては、情報サービス業界において複数の会計不正事案が報じられており、上記の固有のリスクが顕在化していた。そのため、情報サービス業関連の会社の経営陣においては、このような情報サービス業における固有の会計不正リスクを前提として、リスクベース・アプローチでのリスク管理を行うことが求められる。

特に、NOSにおいては、2013年事案において、NOSの従業員が他社社員と共謀して架空取引による詐欺を実行していたことが発覚していた。自社において不正行為が発生した場合、その不正行為の背景にある組織的要因を分析し、これを是正するための実効性ある再発防止策を講じる必要がある。NOSの経営陣は、2013年事案調査報告書による再発防止策の提言を踏まえ、二度と不正は起こさないという覚悟のもと、実効的な再発防止策を策定し、これが継続的に運用されるように適切なモニタリングを行う必要があった。しかしながら、前記第6・1(3)イのとおり、経営陣が策定した同再発防止策は、2013年事案調査報告書において示された再発防止策の提言に対応する対策が抜け落ちているなど、提言の全てを適切に網羅するものとなっていなかった。また、策定された再発防止策についても、結果として形骸化してしまった部分があったが、経営陣が再発防止策の運用状況を主体的かつ継続的にモニタリングを十分に行うことをしてこなかったために、かかる再発防止策の形骸化を止めることができなかった。

加えてNOSでは、2014年事案において、連結子会社における会計不正行為が発覚しており、NOSにおける会計不正リスクについて見直す更なる契機があった。しかしながら、経営陣は、同事案は当該連結子会社が規模的に小さい会社であるために実行し得た事案であるなどとして、同事案をNOSとは関係のない例外的な事案と整理するなど、同事案をNOSに落とし込んで検討する姿勢は認められず、結果としてNOSに存在する会計不正リスクや上記再発防止策の運用状況及び実効性を見直す契機を失うこととなった。

¹⁰⁰ 日本公認会計士協会 IT業界における特殊な取引検討プロジェクトチーム「情報サービス産業における監査上の諸問題について」(2005)参照。

経営陣の中には、2013年以降の会計不正リスクに対する教育・周知や運用の徹底が必ずしも十分でないことを認識していた者もいたが^[101]、このような状況を改善するための更なる具体的な措置が講じられた形跡はない。

上記の結果、前記第6のとおり、2013年事案調査報告書による提言の趣旨を正確に踏まえた再発防止策が策定されず、また策定された再発防止策についても形骸化した部分が存在することとなり、本件案件が発生する結果をもたらしたといえる。

このようにNOSの経営陣の会計不正リスクに対する取組が十分であったとはいえないが、その背景には、NOSの経営陣の会計リテラシーの低さがあったといわざるを得ない。

4. 経営陣のコンプライアンスに対する取組の不十分性

役職員が共有する基本的な価値観・理念や行動規範、すなわち企業文化は内部統制の仕組みを実効性あるものとするための屋台骨として位置付けられる。そして、経営陣の姿勢、特に経営トップの姿勢はこのような企業文化に大きな影響を与えるものであり、不正リスク管理の観点からは、経営トップが役職員にコンプライアンスについてのメッセージを発出し、これを浸透させることにより、あるべき企業文化を醸成することが極めて重要となる。

そのため、経営トップをはじめとするNOSの経営陣は、コンプライアンスについて、その趣旨・目的とともに具体的な目標を掲げ、従業員に対し、コンプライアンスの重要性や具体的な方法等についてメッセージを発出し、かかるメッセージを踏まえた従業員のコンプライアンスの姿勢を絶えずモニタリングすることが求められる。この点、NOSの経営トップが従業員に対しメッセージを発出する機会としては、全社員向けの社長ビデオメッセージ、部長・室長職以上の従業員との幹部会及び全社ミーティング等があった。

しかしながら、これらの機会においてコンプライアンスの重要性についてのメッセージが発せられる回数は極めて少なく、メッセージそのものの量もごく短時間又は少量に留まるものがほとんどであって、その内容はコンプライアンスのための方策の提案等を伴わないなど具体性に欠けるものであった。また、ほとんどのメッセージは、内部監査室や会計監査人による指摘、そして特別調査委員会による調査結果などといった、特定事案に対応する形でなされたものであって、対症療法的に出されたものにすぎなかった(例えば、2015年度から2019年度において、前記の社長ビデオメッセージ等の中でコンプライアンスに関して発言を行った回数及び内容は別紙第7・4の1ないし3のとおりであった。)

¹⁰¹ 例えば、ある取締役は、ある会社aが与信管理で引っかかった場合に、他の会社bを直接の顧客として介在させることで、会社aとの取引を実行するという手法が取られているなど、再発防止策の抜け道が利用されていることを認識していた旨述べている。

また、経営陣から従業員に対するメッセージは、ビデオメッセージ等の形のみならず、人事評価の指標にも表れる。人事評価の指標は、経営陣から従業員に対して求める能力や行動等を端的に表すものであるためである。しかしながら、NOS では、これまで不正行為が繰り返し発覚したにもかかわらず、人事上の評価指標の基準となる指標に、コンプライアンスに関する項目は置かれていない^[102]。

上記のように、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いのであり、かかる経営陣の姿勢が、NOS の従業員において、コンプライアンスの重要性を軽視させる結果となり、本件案件が発生する一因となったと考えられる。

5. 経営陣と現場の乖離

不祥事予防の観点からは、顕在・潜在的なリスクに迅速に対処し、業務改善を行うことが必要となるが、リスクの早期発見のためには、経営陣が現場と双方向のコミュニケーションを取ることであり、経営陣が、現場の実態を適時・適切に把握することが必要不可欠である。

本件案件との関係でいえば、前記第4・2(5)イのとおり、原価付替の動機としては、追加原価申請に要する時間及び作業量の多さが指摘され、特に東1・第1営業部において原価付替が多く発生した理由としては、公共案件においては経営委員会での承認が必要となる █████ 円を超える追加原価が発生しやすいにもかかわらず、このようなビジネス上の特性を踏まえずに追加原価の発生理由を厳しく糾弾されること等による追加原価申請に対する心理的抵抗の大きさが挙げられる。そのため、原価付替を予防するためには、平川氏及び他の経営陣が、追加原価申請に要する負担や公共案件において追加原価が発生しやすいこと等を理解した上で、追加原価の承認ルールや追加原価承認に係る経営陣の姿勢が過度に厳格なものとなっていないか等を検討し、必要に応じてこれらの見直し等を行うことが望ましかったと考えられる。

なお、本調査において当委員会が営業担当の従業員へのヒアリングを実施したところ、東1を中心とする営業部門の多くの者が、前記の追加原価申請に対する負担の大きさや、

¹⁰² 2018年11月付け「人事制度ガイドブック」参照。人事評価は、各人に設定された3つの「目標」の達成度(0点~180点)と、目標外の加点減点要素(-10点~+10点)を組み合わせた「目標評価ポイント」(合計-10点~190点)を指標の一つとしているが(同ガイドブック28頁)、コンプライアンスの状況の評価する旨の記載はない。さらに、当委員会がヒアリングを実施した営業部門・技術部門の従業員の中で、コンプライアンスに対する姿勢が会社に評価されていると考えている者は見当たらなかった。

公共案件の特殊性等を述べていたことからすると、平川氏において、こうした現場の声を把握することは容易であったと考えられる。

しかしながら、平川氏は、前述の現場の声を認識しておらず、その結果、本件案件等の原価付替が行われ得る状況が改善されることはなかった。このように、把握することが容易であったと考えられる声すら認識していなかったことからすれば、経営陣として、現場の実態を把握しようとする意識・姿勢が欠けていたといわざるを得ない^[103]。

また、平川氏が現場の実態を把握できていなかったこととの背景として、経営陣全体として、業務改善に役立てるために現場の声を把握する意識・姿勢が不十分であったことが指摘できる。すなわち、経営陣においては、現場が抱えている課題等を吸い上げる仕組みは必ずしも整っておらず、現場とのコミュニケーションは個々の取締役の意識や力量によっていた旨の発言や、全ての取締役が十分に現場の声を把握する姿勢であったか否かは疑問がある旨の発言があった。また、吉野氏は、当委員会のヒアリングに対して「原価付替を行う動機が分からない」旨述べており、現場の声を把握しようとする意識に欠けていることが窺われる。なお、この点に関しては、管理職クラスの従業員からも、「吉野氏に対し意見を述べたとしても、聞き入れる姿勢が示されない」、「吉野氏には意見を述べることは諦めている」といった声が上がっている。また、営業部門に限らず現場の従業員からは、「現場が困っていることを上に訴えても、経営陣まで届かず何ら対応してもらえない」、「現場の意見も聞かずに経営陣の判断で導入されたシステムや制度が、現場の動き方と合っておらず、業務の停滞を招いている」といった不満の声が広く見受けられ、従業員としても経営陣に対して意見等を述べづらい実態があったといえる。

このように、経営陣として、業務改善に役立てるために現場の声を把握するといった意識・姿勢が不十分であったことが窺われ、このような状況の中で、経営陣において、追加原価申請に対する負担の大きさや、公共案件の特殊性等の現場の状況を十分に把握することができていなかったことが本件案件等の不正行為の一因となったものと考えられる。

6. 社外取締役の指摘に対する経営陣の感度の低さ

経営陣としては、社外取締役の最も重要な役割が、株主の付託を受けて、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図る観点から経営を監督する点にある^[104]ことを踏まえ、不正リスクに関する社外取締役の指摘については真摯に対応する必要がある。しかしながら、この点についてのNOSの経営陣の姿勢は必ずしも十分であるとはいえないものであった。

¹⁰³ 平川氏自身も、現場の声を吸い上げは行っていない旨述べていた。

¹⁰⁴ 経済産業省「社外取締役の在り方に関する実務指針(社外取締役ガイドライン)」(2020年7月31日)14頁以下。

例えば、今井氏によれば、「管理畑が弱い」という話は取締役会や経営委員会でも出ており、今井氏自身も、経理部が弱いことや2019年6月13日以降管理部門出身の役員が不在となっていることについて問題視し、従前から経営陣に指摘してきたとのことであるが、2019年循環取引事案発覚前においては、管理部門の強化について経営陣による積極的な改善姿勢は認められなかった。また、本件案件と直接関連するやり取りではないが、後記第9・2(1)のとおり、2019年7月11日の経営委員会において、河上氏から、己-1案件（当該取引は2019年特別調査委員会調査報告書において循環取引として指摘された取引である。）について、「これは循環取引ではないのか」との質問がなされたところ、平川氏は、かかる質問に対して、十分な確認を行うことなくその場で問題ない旨即答した。

このように、社外取締役からは、経営陣に対して、不正リスクに関する指摘が複数なされてきたにもかかわらず、経営陣においてこれを踏まえた十分な改善や事実確認等の対応が行われていない面があったことは否定できない。このような経営陣の姿勢は、社外取締役の監督機能を尊重しながら業務の執行を行うべき立場にいる者の姿勢としては必ずしも十分ではなく、本件案件を防止できなかった遠因の一つとなったと考えられる。

7. 内部統制システム構築・運用に係る責任

(1) 総論

本調査の結果、NOSの取締役が本件案件を具体的に認識し得たことを窺わせる事情は見当たらなかった。もっとも、前記第4及び第5のとおり、NOSの内部統制システムの構築・運用に必ずしも十分ではない点があったことは否定できないため、以下では、本件案件に関し、NOSの取締役に内部統制システム構築・運用に係る法的義務の違反があるかを検討する。

大会社である取締役会設置会社において、取締役会は、取締役及び従業員の不正行為を防止するため、内部統制システムの大綱を決定することを要し（会社法362条4項6号、5項）、代表取締役以下の業務執行取締役は、その大綱を踏まえ、内部統制システムを具体的に構築すべき義務を負う。

もっとも、構築すべき内部統制システムの内容については、当該会社の規模、事業内容その他の事情によって左右されるため、業務執行取締役に広い裁量を与えられているといえる。したがって、業務執行取締役は、同種の不正行為が行われていたなど、本件案件の発生を予見すべきであったという特別な事情がない限り、通常想定される不正行為を防止し得る程度（「完全に排除できる」程度ではない。）の管理体制を整えていれば、不正行為を防止するためのリスク管理体制を構築すべき義務に違反したとはいえない（最高裁判所平成21年7月9日第1小法廷判決・集民231号241頁参照）。この点に関し、NOSでは、前記第6・1(1)及び同・2(1)のとおり、甲事案のうち甲-2案件等と同様の架空取

引の手法での不正（2013年事案及び2014年事案）や、乙事案、丁事案等と同様の取引先におけるプール金に関連する不正（2014年案件）が発生しているため、上記「特別な事情」が存在したともいい得る。そこで、NOSの業務執行取締役において、本件案件に関し内部統制システム構築義務を果たしていたといえるかについては、2013年事案及び2014年事案が特別な事情といえる場合、これらを踏まえたNOSの再発防止策等を踏まえて検討される必要がある。

また、取締役は、構築された内部統制システムが有効に運用されているかを継続的に監視・監督する義務も負っている。もっとも、各取締役は、他の取締役や従業員がそれぞれ分担された職務を適正に遂行していることを信頼してよいとされていること（いわゆる信頼の原則）からすれば、内部統制システムの運用において、取締役や従業員が職務を適正に遂行していないことを疑うべき特段の事情が認められたにもかかわらず、適切な調査や対応策等を実施しなかった場合に初めて、内部統制システムの運用に関する監視・監督義務違反があったというべきである。

(2) NOSの内部統制システム

ア. 内部統制システムの構築

当時、NOSにおいては、営業部門による架空取引、水増し取引及び原価付替並びに従業員によるNOS資金の領得行為を防止するために、概要以下のような内部統制システムが構築されていた。

- ① 職務分掌規程などを定めて、本件案件を行った営業部門である東1・第1営業部とこれに対応する技術部門（ただし、ここではポストセールスを行うエンジニアリング本部・システム技術部等を含む。）及び購買部門を分離していた。
- ② 前記第4・2(1)のとおり、見積り、顧客からの受注、仕入先又は外注先への発注、検収の手続の中で営業部門以外の部門のチェックを経る体制となっていた。
- ③ 前記第4・3(1)のとおり、CRO、RCC、法務・CSR室、TQM推進部を中心とした一定のリスク管理体制が整備されていた。
- ④ 内部監査室による一定のモニタリング体制が整備されていた。
- ⑤ 内部通報窓口を設け、コンプライアンスに関する通報も行えることなどを社内周知していた（本件案件に関して通報・相談が行われなかった理由は、関係者において通報等に至る強い動機が生じなかったためであり、必ずしも制度の周知が不十分であったわけではない。）。
- ⑥ 就業規則上、従業員が他の会社の役員に就任する場合には、事前にNOSの許可が必要とされていた。

これらの事情からすれば、当時の NOS の体制は、同業他社における体制に大きく見劣りするような内容ではなく、少なくとも、通常想定される架空取引、水増し取引及び原価付替並びに従業員によるプライベートカンパニーを通じた NOS 資金の領得行為という不正行為を防止し得る程度の管理体制を構築していたものといえる。

また、NOS においては、甲事案のうち甲-2 案件等と同様の架空取引の手法によって 2013 年事案が発生しているものの、これに対しては、前記第 6・1 で詳述したとおり、2013 年事案調査委員会による調査を経て、見込原価設定の改善、案件収支管理の改善、外注取引先管理の整備及び改善並びに購買部門による牽制等を中心とした一定の再発防止策が講じられている。

なお、NOS においては、2014 年事案が発生しているところ、当該事案は、甲事案のうち甲-2 案件等と同様の架空取引の手法によるものであり、また、乙事案、丁事案等と同様、取引先におけるプール金に関連する不正である。しかしながら、2014 年事案は、手法こそ本件案件の一部と共通し、かつ、前記第 6・2(2) のとおり自社を含んだ IT 業界全体に関係する問題として認識・活用すべき事案であったとはいえ、コンプライアンス体制の構築に関する規程類が整備されていない子会社において全ての決裁権限を有する代表取締役が起こした不正との側面が強く、一定の内部統制システムが構築されている NOS における従業員による不正である本件案件の発生を予見すべき特別な事情とまでは断じ難い。

したがって、2013 年事案との関連では、本件案件の発生を予見すべき特別な事情があったとはいえるものの、NOS において、2013 年事案を踏まえて何らその再発を防止し得るような体制を構築しなかったものではないため、過去に同様の手法による不正事案が発生していたことのみをもって、内部統制システム構築義務を果たしていなかったとまでは認められないと考える。

イ. 内部統制システムの運用の監視・監督

前記第 4 及び第 5 でも詳述したとおり、NOS 内の内部統制システムには、営業部門内のチェック機能の欠如、技術部門及び購買部門によるチェック機能の欠如、RCC、法務・CSR 室、TQM 推進部及びリスク管理室によるリスク管理活動の不十分性並びに内部監査室における不正リスクに対する意識の希薄性等の問題があり、外形的・形式的には整理はされていたとしても、一部の運用において、実体を伴っていない状態になっていたといわざるを得ない。

しかしながら、当委員会の行った関係資料の精査、関係者に対するヒアリング及びメールデータのレビュー等の調査においても、かかる内部統制システムの運用において、取締役や従業員が職務を適正に遂行していないことを疑うべき特段の事情を取締役が具体的に認識していたという事情は認められなかった。

したがって、取締役において内部統制システムの運用に関する監視・監督義務違反があったとまでは認められないと考えられる。

ウ. その他

なお、前記第5・1(3)エのとおり、NOSのJ-SOXに係る内部統制評価業務においては、運用評価業務における不適切なサンプリング等の問題点が存在したことが明らかになったものの、J-SOXに係る内部統制評価は、あくまで金融商品取引法に基づく情報開示の適正を確保する観点で実施されるものであり、仮にその手続に不備があったとしても、直ちに、会社法上の内部統制システム構築義務違反があることになるものではないと考えられる。そして、NOSは、前記アのとおり内部統制システムを構築しており、内部監査において指摘された不備の内容等を踏まえても、上記内部統制システム構築やその運用が直ちに否定されるものではなく、それをもって内部統制システム構築及び運用に関する監視・監督義務違反があったとはいえないとの上記結論を覆すには至らない。

エ. 小括

以上より、本件案件に関し、NOSの取締役において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と考えられる。

8. 小括

以上のとおり、本件案件が発生したことに関し、経営陣に内部統制システム構築義務違反があるとまでは認められないものの、本件案件の発生については、経営トップを中心とする経営陣に経営責任があるといわざるを得ない。

第8 「目安箱」の結果

1. 目安箱設置の経緯

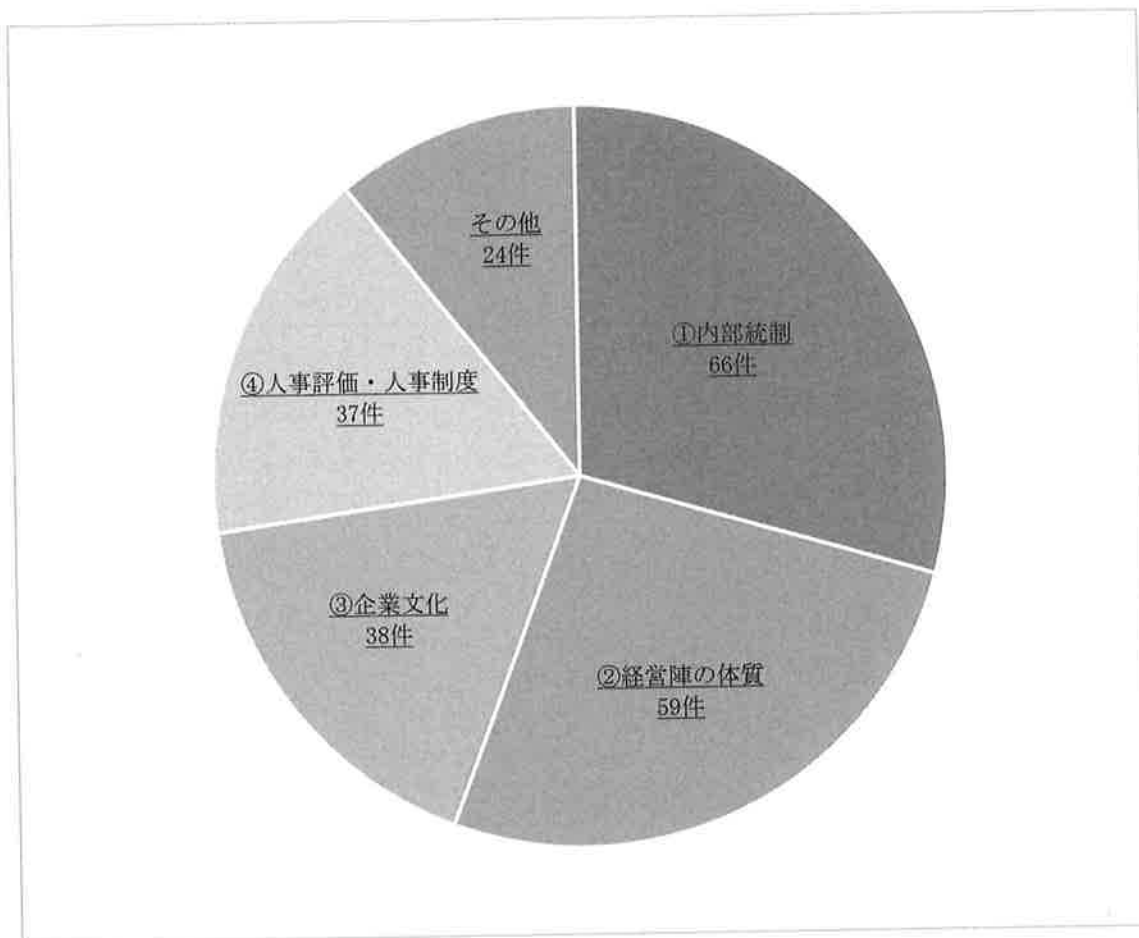
当委員会は、NOSにおいて不適切な事案が繰り返される原因についての役職員の意見を確認するため、また、役職員の声も踏まえた上で実効的な再発防止策を提言するため、2021年1月4日から同月25日までの間に「目安箱」を開設した（ただし、期間経過後に投稿された意見も受け付けた。）。目安箱は、NOSグループの役職員を対象として、選択式ではなく、自由回答の方式で、かつ匿名による回答も可とした上で、NOSにおいて繰り返される不適切な事案についての根本原因及び改善策について意見を募集するとともに、その他のカテゴリーを設け広く役職員からの意見を募集した。

目安箱には、171件の意見が寄せられた（根本原因に関する意見が65件、再発防止策に関する意見が57件、その他が49件である。）。目安箱に投稿された意見のサマリーは、別紙第8のとおりである。

目安箱の結果のサマリーについては、投稿した役職員を特定できないよう必要に応じて処置を施した上で、経営陣に対して共有した。

2. 投稿意見の紹介

目安箱には種々の意見が寄せられたが、その多くが、①内部統制に関する声、②経営陣の体質（ガバナンス）に関する声、③企業文化に関する声及び④人事評価・人事制度に関する声であった。



※複数の項目に関する意見は該当する項目にそれぞれ計上した。

前記のとおり目安箱は選択式ではなく、自由回答の形式で役職員の意見を募集したものであり、目安箱に投稿された意見は、全て役職員の「生の声」として、当委員会が本件案件の原因分析及び再発防止策の検討を行うに当たり、大変貴重な検討材料となった。以下では、前記の視点ごとに、目安箱に投稿された意見を適宜抜粋して紹介する。なお、投稿された意見は、一部、趣旨を変えない範囲で加筆、修正している。

(1) 内部統制に関する声

内部統制という観点からは、「営業が一番偉くバックオフィスは言われたことをやれという構図がある。『売上のためだから』と言われると異を唱えられない」として営業部門が優位な立場にあり、牽制機能を果たすべき部署が積極的に牽制機能を働かせていないと指摘する声が目立った。さらに「承認権者は、業務システムや手順に精通しておらず、担当者の説明のみで承認を行っていることが大多数」、「まずは決裁者が『やってはいけないこと』を理解することが先決」、「公共ビジネス案件はお作法を熟知している適切な上長

が管理すべき」というように案件を審査する上席の役職員が適切なチェック機能を果たしていないのではないかとこの声も寄せられた。

また、業務処理のルール、システムという観点からは、「業務システムに関して操作が異常に複雑」との声、「社内業務ルールが複雑かつ実態に沿っていない」との声も多く、業務ルールやシステムが現場におけるビジネスのオペレーションを踏まえていない可能性が窺える結果となった。さらに、このような業務ルール、システムの弊害として、「現場での対応が困難となり、例外の形で処理を許可するなどしていた。営業は一度例外で対応してもらったことに対して『当たり前』になる傾向にあった」と例外処理の常態化を指摘する意見や、「現場に負荷のかかるルールを守るためには今までやったことのない業務処理や調整が必要となり、それを回避するために新しい処理方法を独自に行う者が出てくると考えられる」と現状の業務手続の潜脱のおそれを指摘する意見があった。

(2) 経営陣の体質（ガバナンス）に関する声

NOSの経営陣の体質（ガバナンス）に関する意見としては、NOSにおいて繰り返される不適切な事案への対応について、「“悪者”を問題にすることで解決する風潮がある」、「役職者の行動、発言がすべて、自己の立場を守るための発言しかない」、「何らかの問題が発生した際には隠ぺいが基本」等、NOSの経営陣の責任回避の姿勢に対して疑義を呈する意見が寄せられ、「経営者の責任は重く、報酬の返還及び退陣をすべき」等、具体的な責任追及の方法に言及する意見も少なからず寄せられた。

また、「経営層が長く集団化しており、経営層内で良い意味での対立・牽制が働いているか不明瞭」等と経営陣のなれ合いを指摘する意見や、「声が大きく影響力がある人やアピールが上手で上司の意向に従う社員ばかりが、役職者になっていく」等、そのような経営陣の姿勢が役職員にも波及していることを指摘する意見も存在した。

さらに、「(吉野氏は)会社を私物化していないか」等、吉野氏による経営支配を懸念する意見も投稿されていた。

こうした現状を改めるために、「経営陣の入れ替え」（外部からの人材登用を含む。）を求める声も多数見られた。

(3) 企業文化に関する声

企業文化に関する意見としては、「数字至上主義」、「社員の競争意識を煽り続け、無理を強いて青天井に成果を上げさせ続けることで営業成績を維持してきた」、「経営陣からのプレッシャーで赤字案件は出せない」というように目標数字の達成に過度に重きが置かれ、ひいては「プリンシプルがその時々でぶれていないでしょうか。その結果、何が正

しいのか分からなくなっている」等、ノルマの達成以外に統一的な経営理念が十分に浸透していなかったと分析した意見が寄せられた。

また、営業部門内においても「フロント業務が忙しすぎて個人商店にならざるをえない。周りもみなフロント業務で忙しいため、個人での対応が続き、相談すべき段階で相談できず、コミュニケーションも不足していた」と担当者間で、あるいは、担当者と上席の間で、案件の把握が十分にできていない旨指摘する声も存在した。

さらに、人間関係に関して、「幹部（部長以上）の方は既得権を振りかざし、部下に無謀な要求をする」、「先輩と後輩の間での、信頼関係は一切ない」等、上意下達の社風、及びそれによる上司と部下の信頼関係の欠如を指摘する意見が見られた。

このような原因分析に対して、「数字だけをゴールとするのではなく、そこに至るプロセスやチャレンジ、失敗も含めて、前向きに変えていこうとする姿勢を支えられる会社の文化にしたい」等、組織文化の改善方法に言及する意見もあった。

なお、「いろいろとコンプライアンス再教育や業務ルール改訂を行っていますが、東1-1だけ適用して欲しいくらい」等、不適切な事案が繰り返し発生するのは東1・第1営業部であるとして、他部署の負担が増えていることに対する不満の声も寄せられた。

(4) 人事評価・人事制度に関する声

人事評価に関する意見としては、営業部においては「数字だけの評価体制」であるというように、営業実績やノルマの達成度合いが人事評価において過度に重視される旨指摘する声が数多く見受けられた。「高い営業予算と会社から与えられるプレッシャーが不正な行為を助長した」、「現場はインセンティブを得るためなら手段を選ばない」、「現場は（原価付替により）黒字をアピールし、案件利益率を高めてインセンティブを多く受け取っている」等、NOSにおいて繰り返される不適切な事案の遠因が数字絶対主義や過度なノルマの存在にあったと分析する意見も少なからず存在した。

人事制度に関する意見としては、「長期的にローテーションがなく、サイロ化していた」等、長期にわたって異動がなく部署や職務が固定された結果、担当間、部門間の連携不足や、「長期に顧客担当することで、今回の事案のように担当営業マンの中で悪い思想が生まれてしまったのかもしれない」といった問題点を指摘する声が多くみられた。このような問題に対して「複数年、同一の顧客との取引のある営業担当者は人事異動の対象とすればよい」等役職員の異動を積極的に行うことで特定の顧客との癒着を防止することを解決策として挙げる声もあった。この点に関し、現在の人事制度運営については、「自分の希望だけでは異動する事が出来ないのが問題です。上司に相談してもとりあってもらう事が出来ず、キャリアプランを組み立てる事が出来ません。個人で他部署へ個人的にネゴするというのもハードルが高い」というように、役職員の希望に基づく異動が困難である

ことを指摘する意見もあり、「会社が定期的な制度としてローテーションを実行すること」等会社主導の人事ローテーション制度を望む声も見受けられた。

3. 社内意識調査との整合

NOS は、2014 年度から 2020 年度までの期間（2018 年度は除く。）、役職員の意思を把握し、自社施策に関する課題を検討するため、NOS グループの役職員を対象として、意識調査を実施していた（以下、2014 年度から 2020 年度までの各調査を、それぞれ「FY14 調査」、「FY15 調査」、「FY16 調査」、「FY17 調査」、「FY19 調査」及び「FY20 調査」という。）。FY14 調査から FY17 調査までは、NOS 人事部による「人事制度意識調査」として実施されており、人事制度一般や、当時新たに導入した人事制度に対する役職員の評価等に重点が置かれた調査であったが、FY19 調査と FY20 調査は経営企画部が「社内意識調査」として実施し、質問のカテゴリーも人事制度のみならず、仕事、業務負荷、職場、上司、トップマネジメント、お客様志向及びコンプライアンスが含まれる等総合的な意識調査であった。

いずれの調査も、各項目に対して役職員が 5 段階評価を行い、その結果をとりまとめることで問題点及び改善点を分析している。なお、FY19 調査及び FY20 調査においては、各項目の平均値について、4.0 以上は「良好」、3.5 以上 4.0 未満は「及第」、3.0 以上 3.5 未満は「注意」、3.0 未満は「問題」と整理されていた。

(1) 内部統制に関する意識

業務におけるコンプライアンス意識に関して、FY19 調査及び FY20 調査における「Q68 あなたは、自分の業務に関連する法令や社内ルールを十分に理解し、意識した行動をしている」、「Q69 あなたの職場では、関連する法令や社内ルールを守って、仕事が進められている」との質問は、いずれも 4.0 を超える平均値〔良好〕であり、コンプライアンス意識の高さが窺える結果であった。もともと、職位別に FY19 調査における Q69 の平均値を見ると、本部長/副本部長以上が 4.76、部長/室長/副部長が 4.43、マネージャー職が 4.24 とスコアが高い一方で、エキスパート職は 4.09、一般社員は 3.90 と、職位が下がると職場での関連法令等の遵守への評価が下がっていく結果となり、現場と上位層との間でコンプライアンスへの感覚に差異があることが認められた。また、FY19 調査及び FY20 調査に係る結果報告書にも記載のとおり、「【コンプライアンス】項目については得点が高くなる傾向があるため、否定割合の大きさに対しても注意する必要がある」ことに留意する必要がある。

(2) 経営陣の体質（ガバナンス）に関する意識

経営陣についての役職員の評価を問う「トップマネジメント」の項目について、FY19 調査においては、例えば、「Q61 経営トップは、当社をよりよい会社にするためにリーダーシップを発揮している」の設問は、平均値 2.94〔問題〕という低い結果であり、他にも「Q56 当社では、第一線（現場）の情報が会社施策に活かされている」、「Q60 当社は、社員を大切にしようとする風土がある」の設問について、平均値が 3.0〔問題〕を下回る等、他社平均（3.5 を上回る）と比べて¹⁰⁵ 低調な結果であり、経営陣のマネジメント能力について疑問が呈される結果であった。なお、マネージャー職がトップマネジメントを評価していないことも、課題として指摘されていた。

FY20 調査においては、かかる「トップマネジメント」に関する設問の平均値にそれぞれ上昇が見られ、改善傾向が確認できるが、前記の各設問（Q56、Q60 及び Q61）の平均値は 3.5 未満〔注意〕であり、〔及第〕評価はなされていない。

また、同年の調査における「Q74:あなたがさらに生き生きと働き、能力を発揮できる会社、職場にするために、当社に必要なと思われることは何ですか、また意識して行動していることがあれば記入してください」の設問（自由回答形式）に対しては、「不正やでっちあげが横行して、何かあればすべて個人の責任」、「この会社は自己保身の役員が多すぎる」等の回答が存在した。

FY19 調査及び FY20 調査のいずれも一般的な意識調査であり、一連の不適切な事案との関係で募集された目安箱への投稿意見とは目的を異にするものではあるが、経営陣のトップマネジメントに関する不信感を NOS 役職員が有しているという点、及び経営陣の責任回避の姿勢を問題視している点で目安箱への投稿意見との整合性が確認できる。

(3) 企業文化に関する意識

数字・業績を過度に重視する価値観については、FY14 調査の時点で、「評価対象外の業務は全く考慮されず数字が全て」、「数字しか価値がないと会社が思っている」等、調査の自由回答欄において不満の声が寄せられているところ、FY15 調査及び FY17 調査でも同様のコメントが複数確認できた。また、FY19 調査及び FY20 調査においても、「Q59 当社は、利益追求のみに走らず、誠実な経営を行っている」の設問に対する回答の平均値はそれぞれ 2.71〔問題〕、3.20〔注意〕と低い水準であった。NOS の役職員が、NOS において数字・業績が評価項目として過度に重視されているのではないかとの問題意識を持っていることは、目安箱に投稿された意見からも確認できたが、社内意識調査においても 2014 年度から継続して確認できることであった。

また、FY19 調査及び FY20 調査における「Q17 職場では、誰かが仕事で困っていれば見逃すことなく、サポートしたり声をかけたりしている」、「Q30 職場では、他の職場と

¹⁰⁵ FY19 調査及び FY20 調査に係る結果報告書には、他社比較レーダーチャートが載っており、他社の平均値との比較がなされていた。

の情報交換が活発に行われている」の設問における平均値は他社平均に比べて低く、「Q8 仕事を進める上で、必要以上に報告を求められることはない」の設問における平均値が他社平均に比べて高いことをもって、FY19 調査及び FY20 調査に係る結果報告書では、「個人主義の傾向が強く表れている」と分析されている。FY14 調査から FY17 調査では同趣旨の設問はないが、自由回答欄には、営業が「個人商店」である旨のコメントが毎年 10 件余り寄せられていた。これらは、営業における業務の属人化、個人商店化の傾向を示す目安箱の投稿意見と整合するものである。

なお、目安箱では上司との信頼関係の欠如を挙げる意見が寄せられていた一方、社内意識調査では、「Q42 上司には、悪い情報でも相談・報告しやすい」の設問につき、FY19 調査では平均値 3.82 [及第]、FY20 調査では 3.93 [及第] であり、「Q45 あなたは、上司を信頼している」の設問につき、FY19 調査の平均値は 3.78 [及第]、FY20 調査の平均値は 3.94 [及第] である等、役職員の満足度が高い結果であった。

(4) 人事評価・人事制度に関する意識

人事制度に関する一般的な評価を問う「Q52 当社の人事制度は、社員の成長と意欲の向上に役立っている」の設問について、FY19 調査では平均値 2.63 [問題]、FY20 調査では平均値 2.85 [問題] と、どちらもその年度の調査項目中最低の平均値であった。また、FY15 調査における「設問 11 貴社では、適切な人財が、適切な階層やポジションに配置されていると思いますか」との設問に対して、5 段階評価にすると平均値 2.77 という低い結果となった。かかる結果は、NOS の役職員が、人事制度一般について数年来不満を持っていることを示すものであるといえる。

人事評価については、前記のとおり、NOS の役職員が、数字・業績が評価項目として過度に重視されているのではないかとの問題意識を数年来持っていたことが確認できた。なお、FY14 調査、FY15 調査、FY16 調査及び FY17 調査における自由回答欄においては「部長以上は下を数字でしか見ていない (FY14 調査)」、「数字の出るお客を担当させてほしい (FY15 調査)」等、数字を出さなければ評価されないとする意見が多数存在した。

人事異動制度に関して、「Q50 当社では、人事異動において本人の育成が考慮されている」の設問につき、FY19 調査では平均値 2.84 [問題] と低い結果であった。この点、FY14 調査から FY17 調査においても「あなたはジョブローテーションを希望しますか」という設問があるところ、FY15 調査を例にすると、その結果は、「とてもそう思う」と答えた割合が 11%、「そう思う」と答えた割合が 21%、「どちらともいえない」と答えた割合が 34%、「そう思わない」と答えた割合が 20%、「全くそう思わない」と答えた割合が 14%であり、様々な意見はあるものの、一定数の役職員がローテーションを希望していたことが確認できる。

このように、FY14 調査から FY20 調査を通じて NOS の役職員が人事制度一般について問題ありとの意識を持っていたことが明らかとなる結果であった。特に数字を過度に重視する業績評価の弊害、人事異動制度の機能不全を指摘する声は、本件案件の発生当時、あるいはそれ以前から存在していたものであり、これらの事項が本件案件の遠因となった旨指摘する目安箱の意見と整合するものである。

4. 小括

このように、目安箱に投稿された NOS の役職員の声は、①内部統制、②経営陣の体質（ガバナンス）、③企業文化及び④人事評価・人事制度の問題点を指摘するものであったが、そのいずれについても前記第 4 で当委員会が認定した本件案件の原因と主要な部分で重なり合うものといえる。

また、目安箱に投稿された意見の内容は、NOS が数年来実施してきた役職員の意識調査の結果とも整合し、本調査において当委員会が指摘する NOS の問題点について NOS の役職員が長年声をあげていたことがわかる。

2013 年事案調査委員会も指摘するとおり（2013 年事案調査報告書〔開示版〕43 頁）、NOS の役職員の大多数は「真面目な社員」なのであり、現に、自社の問題点を肌で感じ、声をあげていたのである。NOS の経営陣が今後、再発防止策を策定するに当たっては、こうした役職員の意見を踏まえることが肝要である。

第9 2019年循環取引事案関連

1. 再発防止策について

(1) 原因分析、再発防止策及び進行中の改善策の内容

ア. 原因分析

NOSは、2019年11月、東京国税局による税務調査の過程で、一部取引について納品の事実が確認できない取引がある旨の疑義があるとの指摘を受け、調査し、2019年特別調査委員会調査報告書において、納品の事実が確認できない取引及びこれに類似する不正の有無及び態様の確認並びに原因究明等、NOS連結財務諸表への影響額の算定及び判明した事実を踏まえた再発防止策の検討の提言を受けている。

当該報告書においては、ルール等の形骸化、リスク管理体制上の問題、リスク管理活動上の問題、内部統制に係る問題、コンプライアンス活動に関する問題、経営層及び幹部層の取組の姿勢の問題、2013年事案を踏まえた再発防止策の不徹底並びに組織風土の問題といった原因分析がなされている。

イ. 再発防止策

NOSは、上記の原因分析を踏まえ、下記のとおり組織体制等の変更及びルールの変更に関する再発防止策を策定し、現在も実施中である^[106]^[107]^[108]^[109]^[110]^[111]。

(ア) 組織体制等の変更

¹⁰⁶ 2020年6月5日付け「改善報告書」。

¹⁰⁷ 2020年12月16日付け「改善状況報告書」。

¹⁰⁸ 2020年12月2日、社内ポータルで公開された「【更新】>【重要】再発防止に関するルール変更について」並びに添付資料「【添付Ⅰ】再発防止に関するルール変更 v1.3」及び「【添付Ⅱ】再発防止に関するルール変更サマリーv1.3」。

¹⁰⁹ 2021年1月14日変更「営業業務ガイドライン」。

¹¹⁰ 別紙第6の3。

¹¹¹ 2020年4月1日付け「機構改革及び幹部人事異動」。

【図表第9・1の1：組織体制等の変更の概要】

NO.	分類	項目	詳細
1.	リスク管理	リスク・コンプライアンス委員会の分離	従前のリスク・コンプライアンス委員会をリスク管理活動の評価と統制の責任を担うリスク管理委員会とコンプライアンス活動の評価と統制を担うコンプライアンス委員会に分離し、各活動の取組みを強化する。
2.	リスク管理	リスク管理の責任部門明確化	不正リスクを含めたリスク管理活動全般の責任部門をリスク管理室と定める。
3.	リスク管理	CROの役割の明確化	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といったCROの役割を明確化する。
4.	リスク管理	リスク管理実行計画の策定	全部門を対象としたオペレーショナルリスクの評価及び改善施策、不正リスクの評価及び改善策並びに活動スケジュールを内容とするリスク管理実行計画を策定する。
5.	リスク管理	リスク調査シートの運用	各部門が自部門業務におけるオペレーショナルリスク及び不正リスクを四半期ごとにリスク管理室で作成した調査シートにより洗い出し、リスク管理及びリスク管理委員会に対し、リスクに対する認識及び取組状況を報告する仕組みを運用する。
6.	業務統制	購買部門の独立	組織変更により、購買・物流部から購買機能を「グループ購買部」として独立させ、購買業務の見直しを行い、統制の強化を行う。
7.	業務統制	営業統轄室の設置	営業取引の管理及び統制並びに営業業務プロセスに関する周知及び統制等を職責とし、再発防止策の実行に関する業務ルールの変更やモニタリングを推

NO.	分類	項目	詳細
			進するため、新たに社長直轄組織として営業統轄室を設置する。
8.	業務統制	営業統轄室との連携	従前、営業のサポート業務を行っていた営業支援室の業務内容に営業統轄室と連携して業務統制を行うことを追加し、名称を営業管理室に変更する。
9.	内部監査	監査手法の追加	従来の監査手法に加え、営業担当者やその上司へのヒアリング等を取り入れ、監査実効性を確保する。
10.	内部監査	監査対象の拡大	会計監査人の監査対象となっているか否かにかかわらず、NOS の基準に則って、より広く内部監査の対象を決定する。
11.	人事制度	人事ローテーションの導入	人材の固定化傾向を避けるため、同一顧客の担当期間が5年以上の営業職については、異動又は担当顧客の変更を実施する。
12.	コンプライアンス活動	内部通報制度の見直し	ハラスメントに関する通報窓口と不正に関する通報窓口を分離し、それぞれの窓口を責任部門（リスク管理室、法務・CSR室及び常勤監査役）が務め、通報内容に応じて適切な担当者に対応できる体制を整える。
13.	コンプライアンス活動	コンプライアンス活動計画の策定	各部門で職場環境やハラスメント防止等のコンプライアンス活動に関する計画を策定し、CRO及び法務・CSR室により定期的なレビュー並びにコンプライアンス委員会での共有及び指導を行う。
14.	コンプライアンス活動	コンプライアンス教育の実施	参加者が主体的に参加できるワークショップ形式での意見交換会等の取組みや上司と部下の個別面談におけるコンプライアンス活動宣言（社内に公表している自身が取り組むコンプライアンスに関する活動）の実践状況に対する

NO.	分類	項目	詳細
			フィードバック等をコンプライアンス教育の一環として実施する。
15.	企業風土形成	ビジョン浸透委員会 ^[112] の再設置	社外取締役を含んだ、企業風土改善への取組みを目的としたビジョン浸透委員会を再設置する。
16.	企業風土形成	ビジョンブックの再編集と浸透活動	10年以上見直されていなかったNOSの企業理念を示すビジョンブックの再編集を行い、社員の行動指針の見直しを実施するとともに、社員意識の改善に向けた取組みを行う。
17.	企業風土形成	報酬制度の検証	2018年度より運用されている新人事制度（インセンティブ制度の変更等）の運用状況を検証し、改善の必要性について評価する。
18.	その他	霞が関オフィスの閉鎖	2019年循環取引事案が生じ、組織マネジメントとして管理不全の状況にあった霞が関オフィスを閉鎖する。

(イ) 業務ルールの変更等

【図表第9・1の2：業務ルールの変更等の概要】

NO.	分類	項目	内容
1.	見積提案	付加価値 ^[113] 案件のみ対応	案件登録時や見積時において、案件の付加価値を担当者に記載させ、承認者にその内容を確認させることとし、原則付加価値を明確化できない案件を承認させないこととする。営業統轄室により審査を行う。

¹¹² ビジョン浸透委員会は、2009年から、同年に作成されたNOSグループのビジョンブック及びビジョン達成のために策定された必要な7つのミッション及び8つの行動指針を、社内で浸透させるための活動を行っていたが、2015年に解散した。

¹¹³ 「付加価値」とは、NOSが統合サービス事業として提供するサービスを指し、具体的には、品質検査、役務、コンサルティング、プロジェクトマネジメント、設計・建築、保守・運用、モニタリング、教育、クラウド等の各サービスをいう。

NO.	分類	項目	内容
2.	見積提案	全案件の実在性等確認	見積承認について、マネージャー及び部長により、案件の実在性、発注の妥当性及び見積の妥当性を確認の上、承認の適否について、エビデンスをもって判断する。営業管理室及び営業統轄室により実行状況のモニタリングを行い、内部監査によりサンプルの内容監査を行う。
3.	見積提案	商流の明確化と実在性の確認	商流を明らかにするため、一定の仕入先及び売上先を除き、仕入先及び販売先を原則 1 階層のみに限ることとする。営業統轄室では、一定の規模以上の案件全件について、商流の全体像を把握し、営業部門によるエンドユーザーへの訪問実施状況のヒアリング及びエビデンスの確認を行う。商流が一階層を超える場合には、マネージャーに申請させ、営業部長及び営業管理室長の承認を得るものとする。
4.	見積提案	一式表記の禁止	受注時において、根拠となる内訳記載や明細の添付を必須とし、取引関連書類における「一式」という表記及び所定外書式の使用を禁止する。NOS 所定外書式の見積書等を使用する場合には、マネージャーに申請にさせ、営業部長及び営業管理室長の承認を得るものとする [114]。
5.	注文及び受注	支払条件の徹底	原則、NOS の基準に従わせることとする。NOS の基準と異なる支払サイトで契約を締結する場合には、マネージャーに申請にさせ、営業部長及び営業管理室長の承認を得て、マスタ登録情報

¹¹⁴ 拒否権を有する営業本部長へメールによる通知も行う。

NO.	分類	項目	内容
			システム担当による処理を必要とする [¹¹⁵]
6.	注文及び受注	仮注文 [¹¹⁶] の運用禁止	仮注文の運用を原則禁止とする。仮注文による受注が必要な場合には、顧客との間の基本合意書を提出させ、マネージャーに申請にさせ、営業部長及び営業管理室長の承認を得て、事後的な正式注文書の取得と確認を必要とする [¹¹⁷]
7.	注文及び受注	先行手配 [¹¹⁸] のルール強化	先行手配が必要な場合には1か月以内に正式な注文書を受領することを条件に、マネージャーに申請にさせ、営業部長及び管理本部本部長の承認を得て、グループ購買部担当者による発注の登録及びマネージャーによる受注の登録を必要とする [¹¹⁹]
8.	注文及び受注	受注の処理方法明確化	案件登録時に、営業担当者取引先及び仕入先等を記載させ、営業マネージャーに案件登録時の情報と顧客からの注文内容について確認の上、承認させる。
9.	注文及び受注	受注変更のルール確立	受注を変更する場合には、営業マネージャーに申請させ、営業部長及び営業管理室長の承認を得て、情報システム担当による伝票の修正を必要とする [¹²⁰]
10.	手配	仕入の妥当性担保	グループ購買部が定める仕入先からの手配を基本とする。グループ購買部が定める仕入先以外から手配する場合に

¹¹⁵ 拒否権を有する営業本部長へメールによる通知も行う。

¹¹⁶ 顧客との契約締結及び顧客からの注文書の受領（正式な受注）が遅れる場合に、正式な受注なしに仮注文書等において受注の処理を行うことを指す。

¹¹⁷ 拒否権を有する営業本部長へメールによる通知も行う。

¹¹⁸ 顧客から正式な注文書等の書類を受領する前に、案件に係る商品等の手配を行うことを指す。

¹¹⁹ 拒否権を有する営業本部長、営業管理室長及びグループ購買部長へメールによる通知も行う。

¹²⁰ 拒否権を有する営業本部長へメールによる通知も行う。

NO.	分類	項目	内容
			は、■■■■円以上の発注の場合にはグループ購買部へ見積申請を行い、■■■■円未満の発注の場合には、営業部が2社以上の見積徴収を行う。
11.	手配	顧客への直送の禁止	品質管理センターへの入荷を原則とする。顧客への直送がやむを得ない場合には、マネージャーに申請させ、営業部長及びグループ購買部長の承認を得て、営業管理担当及びグループ購買担当による処理を必要とする ^[121] 。
12.	売上	売上の計上	必要な証憑及び作業完了又は仕入完了を確認後、売上申請を行い、営業マネージャーが承認する。
13.	売上	売上の取消処理ルールの確立	売上を取り消す場合には、営業部長により申請させ、営業管理室長及び経理部長の承認を得て、情報システム担当による伝票の修正を必要とする ^[122] 。

(2) 評価

ア. 再発防止策に対する評価

NOSは、上記のとおり、原因分析を踏まえた再発防止策を策定しており、現在、再発防止策推進会議^[123]を中心に、より実効的な再発防止策を検討しながら進めている。そのため、今後、上記再発防止策が継続されれば、一定の効果が期待できると思われる。

もっとも、再発防止策は現在実施の途上であるため、その最終的な評価は困難ではあるが、本調査において、一部、既に以下のような問題が認められる。

(ア) 例外ルールの周知方法に関する問題

¹²¹ 拒否権を有する営業本部長へメールによる通知も行う。

¹²² 拒否権を有する営業本部長へメールによる通知も行う。

¹²³ 再発防止策推進会議は、2020年6月、再発防止策を全社的かつ総括的に取り組むことを目的として設置された。営業統轄室及び法務・CSR室を主管部門とし、有効性ある再発防止策の方針、実行方法の検討及び進捗状況の確認を行っている。

まず、再発防止策に関するルール変更に関する研修及びその資料においては、例外的な処理を原則的な処理と同等のルールとして容認するかのように見受けられる部分がある。例えば、2019年循環取引事案においては、循環取引であることが発覚されにくいよう多段階の商流を用いられていたことに鑑み、各取引の商流を明らかにするため、仕入先及び販売先を原則1階層のみに限る再発防止策を策定しているが、当該研修資料においては、「仕入先及び販売先のいずれも、商流が1階層を超える場合は次ページの対応をしてください」と一定の手続を踏めば当然のように1階層を超える取引が認められているように窺える(図表第9・1の2、NO.3)。また、循環取引等の実態のない取引は、納品事実を欠くため、納品事実の確認が類似の不正防止のために有用であるとして、納品事実の確認のために直送の禁止が謳われているが、「顧客への直送がやむを得ない場合」には、所定の承認さえ取得できれば直送も可能であると示されている(図表第9・1の2、NO.11)。さらに、担当者等による恣意的な操作による会計不正を避けるため、一度確定した受注及び売上について取消し又は変更しないことを再発防止策の原則としているにもかかわらず、当該研修資料においては、「受注の変更」や「売上げの取消」が正面から認められているかのように、その手続方法が説明されている(図表第9・1の2、NO.9及びNO.13)。これらの再発防止策に関する研修資料においては、その他にも、原則ルールよりも例外ルールの説明に紙面が割かれている部分があり、原則ルールが重要であることやその理由が十分に説明されていない上、例外ルールが通常避けるべき取扱いである旨が従業員に伝わりにくい記載となっていた。このような周知方法からは、従業員に対して、再発防止策において策定された原則ルールを周知し、やむを得ない場面を除き原則ルールを徹底させようとする姿勢が強くは感じられない。

(イ) 実行性に疑義がある再発防止策(エンドユーザーへの全件訪問)

上記再発防止策の中には、現場のオペレーションや実行性に考慮した上でルールが策定されているか疑問が残るルールもある。例えば、一定規模以上の案件については、営業部門がエンドユーザーへ訪問することとされているが(図表第9・1の2、NO.3)、再販案件において現実的でない場面があること及び直接取引を行う顧客との関係においてもビジネス上難しいことなど実行性が乏しく、現状実行できているのかを疑問視する意見が現場から多く挙がっている。再発防止策の策定及び実行の場面において、現場の実態が十分に考慮されていない可能性がある。

(ウ) 営業統轄室及び営業管理室の役割の不明確さ

上記再発防止策のとおり、組織体制も変更されているが、各部署が与えられた役割を遂行できる態勢となっていないように見受けられる部分がある。例えば、営業取引の管理及び統制等を主たる業務とする営業統轄室及び営業管理室を設置したことから（図表第9・1の1、NO.7及びNO.8）、NOSの営業業務に対する統制体制は、形式上は整ったように見える。しかしながら、実際には、職務分掌規程によれば、営業統轄室は営業管理室と連携し営業取引等の管理及び統制を行うこととされており、営業管理室は営業統轄室と連携して業務統制を行うこととされているが、他の規定類においても、具体的な両部門間の役割や関係性が明確化されている定めは見受けられない。また、営業管理室は、従前営業のサポート業務を行ってきた営業支援室から名称が変更されたものであるが、室内のメンバーに大きく人事異動があったものではなく、実際の業務としても従前のサポート業務を継続している部分があり、名目上は、サポート業務から管理業務へと業務内容が大きく変更されているにもかかわらず、役割を遂行するための内実が伴っていない側面がある。さらに、営業統轄室においては、そもそも5名のみのメンバーで幅広い業務を担当しているところ、営業管理室から個別事案についての相談を受ける場面が多いことから、営業管理室からの相談対応に追われているという実態も確認されており、両部門において、その役割を達成できる人員と体制が整えられているか疑問が残る。

イ. 再発防止策に対する社内の意見

また、本調査における従業員へのヒアリングにおいて、現在掲げられている再発防止策に関しては、妥当と評価する声がある一方で、以下に挙げるとおり、問題意識を含む意見が存在している（一部、趣旨を変えない範囲で加筆している。）。そのため、今後、当該再発防止策の有効性等を再検証する際の有益な資料とすることも企図して、以下でその概要を列挙する。

(ア) 再発防止策（新ルール）が既に形骸化している/するおそれがあるとの意見

- ✓ 「再発防止に伴い、 というシステムで案件の申請を上げるようになったが、リスクがないものとあるものとの区別をせずに一律に承認しているような形になり、申請を上げることが目的となってしまっている。」「営業マネージャーが における申請作業に追われており、上司による承認、判断する機能が失われている。」
- ✓ 「商流案件を1個ずつ申請するというルールだったはずが、複数まとめて申請できるように変更されており、ルールが緩和されている。緩和の間隙をいつて何かしらの不正が行われるように思う。」

- ✓ 『システム上はルールに反したこともできる』ということはある。システムが追いついていないと思う。」

(イ) 再発防止策（新ルール）に基づく手続の負荷が大きすぎる、改善を求める等の意見

- ✓ 「再発防止に伴い何度もシステム改修があり、結果システムが連携していない点が不便である。」
- ✓ 「多様な契約があり、一律のシステムではそぐわないものを手動で処理する必要がある。」
- ✓ 「管理側も現場を分かっているままシステムを作っている。現場に無理がかかっていると思う。」
- ✓ 『再販案件については、全ての商流を報告する』というルールとの関係で、営業のマネージャーは再販案件を承認する作業に忙殺されている。」

(ウ) 再発防止策（新ルール）の内容が不明確/分からないとの意見

- ✓ 「不正事案を受けて、現場としての注意すべき事項等が分からないと感じる。また、会社から指示や説明もない。2020年10月の業務ルールに関する規程変更についても突然のことであり、内容の説明がないまま、対応している状態である。」
- ✓ 「例えば部長レベルの承認を必要とする場合に副部長の承認で足りるのか、部長の承認まで必要なかが明確でない点があり、現場は混乱している。」
- ✓ 「(新ルールに対する)理解は完全には追いついていない。不明点は都度確認するようにしている。」「ルールは毎年変わるため、追いついていない。」

(3) 小括

上記(1)のとおり、NOSは、2019年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ことが予想される。一方で、上記(2)のとおり、その内容には一部問題が認められ、また従業員からも、新ルールが形骸化するおそれがあること、現場の負荷が大きすぎること及び現場が新ルールの内容を十分に理解できていないこと等の問題意識を含んだ意見及び不満が一部で挙がっている。当委員会としては、必ずしもこれらの意見等に沿って再発防止策を直ちに変更すべきである旨をここで述べるものではないが、NOSにおいては、過去にも現場の声を十分に聞かずにルールの策定を行い、これが奏功しなかったことがあるという反省を踏まえれば、今後の社内のルール作りの際には、現場の声に十分に耳を傾け

る姿勢を期待したい。かかる趣旨で、本報告書において、上記(2)のとおり、従業員の声を紹介するものである。

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

(1) 経営陣の認識可能性及び経営陣の対応

ア. 概要

本調査において、取締役が、2019年循環取引事案について具体的に認識していたことは認められなかった。しかし、後記イないしオのとおり、各取締役において、2019年循環取引事案を認識する契機となり得る事情(以下「端緒情報」という。)があったことが認められたため、本調査では、各取締役が、端緒情報を踏まえて深堀調査を行うことにより、2019年循環取引事案を認識すべきであったか否かを検討した。結果としては、以下詳述するとおり、端緒情報があることをもって、取締役に2019年循環取引事案の認識可能性があったとはいえ、取締役に善管注意義務違反の事実は認められなかったものの、平川氏、吉野氏及び竹下氏については、端緒情報への姿勢等において、必ずしも適切とはいえない部分があったと考えられる。

イ. 平川氏

(7) 2017年の会計監査人からの指摘について

a. 会計監査人からの指摘及び平川氏の対応等

平川氏は、2017年7月26日、当時NOSの東1・第1営業部副部長であった■■■■氏(以下「J氏」という。なお、現在は■■■■部長である。)、C氏、K氏等を宛先として、己-2案件及び己-3案件について、以下のメールを送信した。なお、これらの取引は、2019年循環取引事案に係る案件である。

Jさん、各位

本件について

①エンドユーザーi

NOSが仕入れ先に支払ってから、入金するまでの期間が長すぎます。8カ月オーバー。

会社のキャッシュフローに影響します。交渉ください。

②-1、両案件とも納入物品からして、各エンドユーザーへ本当に納入されるかの信憑性が必要です。(トーマツから指摘。)

-2、商流も含めて記載ください。

-3、コンサルとの関連性が確認できません。コンサル行った結果、どういった製品が納入できているのか過去も含めて報告ください。本当にコンサルの戦略的実効性があったのか？

何とか押して通るつもりですが、

明日の経営委員会次第では、本件別途経営委員会で許可をとれという話になるかも知れませんので

本件の価値と信憑性、キャッシュフローについて準備をお願いします。

S. HIRAKAWA@NOS

平川氏によれば、会計監査手続の一環として四半期ごとに行われる会計監査人からのヒアリングにおいて、これら二つの案件の実在性についての指摘を受けたことから、J氏らに、上記メールでの指示を行ったとのことである。その後、平川氏は、J氏又はC氏が、会計監査人に対して、直接の売上先である売上先j社が、エンドユーザーに納品を行ったことを述べる書面を提出し、実在性があることについて会計監査人の確認を得たことの報告を受けたが、エンドユーザーであるエンドユーザーi又はエンドユーザーkが作成した納品書を確認することなどの更なる調査を指示することはなかったとのことである。

また、平川氏は、この時以外に、会計監査人から取引の実在性について指摘を受けたり、実在性について、部下に指示をしたりしたことはない旨述べており、本調査において、ほかに、平川氏が、会計監査人からの取引の実在性についての疑義について認識する機会があったことを窺わせる事実認められなかった。

b. 評価

前記 a のメール記載の二つの案件では、エンドユーザーへの納品は行われていないのであるから、この時にエンドユーザー作成の納品書を確認し、又は、直接売上先の担当者の上司に当たる者に会って当該案件についてのやり取りをするなどしていれば、実体のない取引であることが判明した可能性がある。しかしながら、平川氏及び J 氏によれば、商流取引かつ直送取引の場合、エンドユーザーから、又は、直接の売上先から、エンドユーザー作成の納品書を徴求することは NOS では通常行っていないとのことであり、また、平川氏自身は売上先等との直接のやり取りを行うことはなく、さらに、J 氏によれば、売上先の担当者の上司に当たる者等と会ったとしても、個別の取引の金額等についてまでやり取りをすることはないとのことである。そうすると、前述のとおり、会計監査人が有していた取引の実在性の疑義について認識する機会が他になく、また、売上先 j 社がエンドユーザーに納品を行ったことを述べる書面が提出され、これにより納品の事実が一定程度示されていたという事情の下では、前述のような、通常の業務フローを超えた調査・対応をすべきであったとまではいえないと考えられる。したがって、前記 a の事実により、平川氏に、2019 年循環取引事案の認識可能性があったとまではいえない。

そうであるとしても、平川氏は、東 1 の本部長として管掌の従業員が行う取引を承認する立場にあり、当該承認を行うに当たっては、当然、不正な取引でないかという観点からの確認も必要となると考えられる。しかしながら、平川氏によれば、自身が不正な取引に係るチェック機能を果たすべき立場にあることについての意識はなく、会計監査人から指摘を受けた案件の実在性については全く疑いを持っていなかったとのことであり（かかる意識は、上記メールの「何とか押して通るつもりですが」という文言にも表れているといえる。）、かかる姿勢は、（それが法的義務に違反するとまではいえないものの）東 1 の本部長の姿勢として必ずしも適切ではなかったとも考えられる。

(イ) 2019 年 7 月 11 日の経営委員会での河上氏からの指摘について

2019 年 7 月 11 日の経営委員会の議題 6「支払金額 大型案件報告の件」において、平川氏が、エンドユーザー 1 をエンドユーザーとする己-1 案件（かかる案件も 2019 年循環取引事案に係るものである。）についての報告を行ったところ、河上氏から、「これは循環取引ではないのか」との質問がなされた。平川氏及び複数の取締役は、かかる質問に対して、平川氏が、特に確認することなく、その場で問題ない旨の回答

を行った旨述べており、取締役の間で、循環取引についてそれ以上の議論がなされることはなかったと考えられる^[124]。

上記案件では、エンドユーザーへの納品は行われていないのであるから、この時にエンドユーザー作成の納品書を確認し、又は、直接売上先の担当者の上司に当たる者に会って当該案件についてのやり取りをするなどしていれば、実体のない取引であることが判明した可能性がある。

しかしながら、前記(ア)のとおり、これらの対応は、NOSにおける通常の業務フローを超えたものであるところ、河上氏の上記質問のみから、C氏へのヒアリングや取引の実在性の帳票提出の指示等を超えてそのような対応を期待することは困難であると考えられる。したがって、上記の事実により、平川氏に、2019年循環取引事案の認識可能性があったとまではいえない。

そうであるとしても、前記(ア)のとおり、平川氏は、管掌の従業員が行う取引について、不正な取引でないかという観点からの確認も行うべき立場にあったのであるから、(それが法的義務であるとまではいえないものの)河上氏の指摘に対しては、C氏に対するヒアリングや、納品書等の徴求等により慎重に確認を行うことが望ましかったといえ、その場で問題ない旨即答したことは、東1を管掌する取締役の姿勢として必ずしも適切ではなかったと考えられる^[125]。

ウ. 吉野氏

(ア) 2016年6月16日付け経営者確認書について

a. 2016年6月16日付け経営者確認書に係る吉野氏の対応等

吉野氏は、2016年6月16日、会計監査人に対し、片山氏及び当時NOSの財務経理部長であった■■■■氏(以下「L氏」という。)と連名で、以下の記載を含む経営者確認書を提出した。なお、以下で言及されている取引は、己-5案件、己-6案件、己-7案件、己-8案件、己-9案件であると考えられ、これらの案件も、2019年循環取引事案に係る案件である。

¹²⁴ 河上氏の質問に対し、平川氏が「確認しておく」旨回答したと述べる者もいたが、平川氏が事後的に確認結果を報告したことなどを述べた者はいないことから、いずれにせよ、取締役の間で、循環取引についてそれ以上の議論がなされることはなかったものと考えられる。

¹²⁵ この点に関し、平川氏は、その場で問題ない旨の回答を行った理由として、河上氏からの上記指摘について、K氏やJ氏等から、発注書等の通常徴求すべき伝票等の書類が整っていないなどの報告を受けていなかったことから、問題ないとの認識を有していたためである旨述べているが、循環取引は、通常徴求すべき帳票類を偽造することなどにより行われることからすると、そのような書類が整っていない旨の報告を受けていないからといって、直ちに循環取引でないとはいえず、結論としてはより慎重に確認することが望ましかったと考えられる。

売上先 d 社に対する 2016 年 2 月 26 日付け及び 3 月 7 日付け注文書に基づく製品の販売取引及び売上先 j 社に対する 2015 年 12 月 24 日付け及び 2016 年 3 月 30 日付け注文書に基づく製品の販売取引については、当社が取扱った製品は最終的な販売先であるエンドユーザー m に対し納品されたことを確認しており、当社の売上高は取引実体を伴ったものであります。なお、当該 2 つの取引においては、一方の取引で売上先 d 社から仕入を行なった製品と同種の製品を、もう一方の取引で同社に対して販売しておりますが、両取引において対象とした製品は別の製品であり、同一の製品を対象としたものではありません。

L 氏によれば、上記記載は、会計監査人から、上記取引について、エンドユーザーであるエンドユーザー m に納品された事実が確認できていないとして、記載を求められたものであるとのことである。また、L 氏及び片山氏によれば、L 氏が、上記記載が事実であることについて確認を行った上で片山氏に報告を行い、さらに片山氏から吉野氏に対して報告を行い、吉野氏の押印を得たとのことである。また、吉野氏は、片山氏から報告を受ける際に、経営者確認書の内容が問題ないかは片山氏に確認を行ったが、それ以上確認を求めることはなかった旨述べている。

なお、吉野氏によれば、この時点においては、この時以外に、会計監査人が取引の実在性について疑義を有していることを認識する機会は無かったとのことであり、ほかに、この時点において、吉野氏が、会計監査人からの取引の実在性についての疑義について認識する機会があったことを窺わせる事実は認められなかった。

b. 評価

前記 a の経営者確認書記載の案件では、エンドユーザーへの納品は行われていないのであるから、この時にエンドユーザーに納品がなされたことを示す当該エンドユーザー作成の納品書の確認などを指示していれば、実体のない取引であることが判明した可能性がある。しかしながら、経営者確認書の内容について確認を行う役割を有する経理部を管掌する片山氏から、問題ない旨の報告を受けていれば、片山氏が虚偽の報告をしていることなどを窺わせる事情がない限り、当該報告を信頼することもやむを得ないと考えられる。そうすると、前述

のとおり、他に取引の実在性についての疑いを生じさせる事実がない状況においては、追加の調査の指示などをすべきであったとまではいえないと考えられる。したがって、前記 a の事実により、吉野氏に、2019 年循環取引事案の認識可能性があったとまではいえない。

そうであるとしても、会計監査人が、経営者確認書において取引の実在性の確認を求めるということは、会計監査人として、当該取引の実在性を強く疑っていた状況にあったことを意味すると考えられることから、吉野氏としては、経営者確認書における確認を求められたことの意味を十分理解して、(それが法的義務であるとはまではいえないものの) より慎重に確認を行い、また、同様の疑いが生じないよう、十分な注意喚起をすることがより望ましかったとも考えられる。

(イ) 会計監査人からの監査報告について

a. 会計監査人からの監査報告に係る吉野氏の対応

吉野氏は、2017 年 5 月 19 日の監査役会に出席し、会計監査人から第 30 期会計監査報告を受けた。その際に配布された「監査覚書 (第 30 期)」I 2. (1)においては、己-10 案件、己-11 案件及び己-12 案件 (これらの案件も 2019 年循環取引事案に係るものである。) について、以下の記載がなされていた。

「(注：上記各案件は) 貴社が直接取引をする仕入れ先、得意先、納入先は全てエンドユーザーやベンダーではなく、またすべての物品は貴社倉庫を経由しない直送取引となっています。」

「一般的に直送の案件は、自社倉庫からの出荷や貴社作業を伴う案件と比べて案件関与者が少なくなり、物流業者によるエンドユーザーへの実際の出荷や客先で作業を実施した後のエンドユーザーの作業確認を客観的に確認できる証票を貴社が適時に入手していない場合もあり、案件の実在性や収益認識の期間帰属を誤るリスクが相対的に高いと考えられます。

近年貴社の事業環境の変化により、自社倉庫から出荷する機器販売のみのビジネスモデルから、作業案件やライセンス等のベンダーからエンドユーザーへの直送案件の重要性が相対的に増加しているため、貴社の収益認識方法も複雑化・多様化してきています。したがって、直送取引はエンドユーザーに対する納品事実を示す証票を別途得意先から入手し、取引の実在性と期間帰属を管理部門にて確認したうえで売上計上することを徹底する必要があります。」

吉野氏は、かかる報告を受け、平川氏に対して確認を指示し、実在性は問題ない旨の報告を得た旨述べている [126]。

b. 評価

前記 a の監査覚書記載の各案件でも、エンドユーザーへの納品は行われていないのであるから、この時にどのような証票を確認したのかを確認した上で、それは適切であったのかを検討し、不適切であるならば追加での調査を指示するなどしていれば、実体のない取引であることが判明した可能性がある。しかしながら、上記の監査覚書の記載は、取引の具体的な疑義を示すものというよりは、直送案件については実在性の確認を徹底すべきことを一般的に指摘するものとも解される。また、吉野氏が述べるとおり、当該取引を担当する東 1 の本部長である平川氏に確認し、問題ない旨の報告を受けたのであれば、平川氏が虚偽の報告をしていることなどを窺わせる事情がない限り、当該報告を信頼することもやむを得ないと考えられる。これらのことからすると、吉野氏が、上記のような確認及び指示等をすべきであったとまではいえないと考えられる。したがって、前記 a の事実により、吉野氏に、2019 年循環取引事案の認識可能性があったとまではいえない。

そうであるとしても、前記(ア)のとおり、約 1 年前に経営者確認書による確認が求められたことがある状況を踏まえれば、吉野氏としては、(それが法的義務であるとはいえないものの)前記 a の会計監査人からの指摘を踏まえ、社内で実在性に疑義のある取引が行われるリスクがあることを強く認識し、より慎重な確認や注意喚起をすることがより望ましかったとも考えられる。

(ウ) 2019 年 7 月 11 日の経営委員会での河上氏からの指摘について

前記イ(イ)のとおり、2019 年 7 月 11 日の経営委員会では、2019 年循環取引事案に係る取引について、河上氏から、「これは循環取引ではないのか」との質問がなされたが、平川氏からはその場で問題ない旨の回答がなされた後、取締役の間で、循環取引についてそれ以上の議論はなされなかったものと考えられ、その結果、追加の調査等を行われず、実体のない取引であることが判明することはなかった。

しかしながら、河上氏からの上記質問のほかに、具体的に循環取引であることを疑わせる事情はなく、また、当該取引を担当する東 1 の本部長である平川氏から問題ない旨の回答がなされており、かつ、平川氏が虚偽の報告をしていることを窺わせる事

¹²⁶ もっとも、平川氏においては、吉野氏からかかる指示を受けたか否かについての記憶はないとのことである。

情は認められなかったため、吉野氏が、平川氏の回答を信頼し、更なる調査を求めなかったこともやむを得ないと考えられる。したがって、上記事実により、吉野氏に、2019年循環取引事案の認識可能性があったとまではいえない。

そうであるとしても、前記(ア)及び(イ)のとおり、会計監査人から二度にわたり取引の実在性について指摘をされていた事実を踏まえれば、代表取締役である吉野氏としては、(それが法的義務であるとまではいえないものの)平川氏に対して、河上氏からの指摘に対してより慎重に確認を行うよう求めることがより望ましかったとも考えられる。

エ. 竹下氏

(ア) 2016年4月19日の会計監査人のヒアリングへの同席について

a. 2016年4月19日の会計監査人のヒアリングへの同席及び竹下氏の対応

2016年4月19日、当時執行役員であった竹下氏は、会計監査人が四半期ごとに実施している営業部へのヒアリングに、C氏、L氏等とともに出席した。竹下氏によれば、この日のヒアリングにおいては、己-5案件、己-6案件、己-7案件及び己-9案件(これらの案件も2019年循環取引事案に係るものである。)について、会計監査人から事前に質問があったため、それに回答するために、C氏が出席して説明することとなっていたとのことである。なお、当該ヒアリングに竹下氏が出席することとなった理由は、当時、東1と東2が分離されておらず、東日本事業本部として一体であったところ、その本部長であった[]氏(以下「M氏」という。)の管掌が広すぎたことから、竹下氏が、M氏の補佐として同本部の営業部のいくつかを管掌しており、当該管掌の中にC氏が所属する第6営業部が含まれていたためとのことである。

当該ヒアリングにおいては、会計監査人から、C氏が取り扱っているエンドユーザーmをエンドユーザーとする案件について、実在性についての説明を求められ、C氏からは、案件の機密性のためにエンドユーザーmから直接納品の事実を確認することはできないが、直接の売上先である売上先j社や、売上先d社からエンドユーザーmへの納品が完了していることなどの書面での回答を得ている旨の説明があったとのことである。しかしながら、その後、東1と東2が分離され、竹下氏は、東2を管掌することになったこともあり、ほかに会計監査人から取引の実在性の指摘があったことは認識していない旨述べており、本調査において、ほかに、竹下氏が、会計監査人からの取引の実在性についての疑義について認識する機会があったことを窺わせる事実は認められなかった。

b. 評価

前記 a のヒアリングの対象となった案件でも、エンドユーザーへの納品は行われていないのであるから、同ヒアリングの際に、当該エンドユーザーに納品がなされたことを示す当該ユーザー作成の納品書の確認等を指示していれば、実体のない取引であることが判明した可能性がある。

しかしながら、前記イ(ア)のとおり、エンドユーザーから、又は、直接の売上先から、エンドユーザー作成の納品書を徴求することは NOS では通常行っていないとのことであるところ、前述のとおり、会計監査人からの疑義について認識する機会が他になかった状況において、通常の業務内容を超えた調査・対応をすべきであったとまではいえないと考えられる。したがって、前記 a の事実により、竹下氏に、2019 年循環取引事案の認識可能性があったとまではいえない。

そうであるとしても、竹下氏は、当時、東日本事業本部の本部長である M 氏の補佐として、C 氏の所属する営業部を管掌していたのであり、そうである以上、管掌の従業員が行う取引について、不正な取引でないかを確認すべき立場にあったと考えられる。そのため、竹下氏としては、(それが法的義務であるとはまではいえないものの) 会計監査人から指摘されていた取引の実在性の疑義について、より慎重な姿勢で対応することがより望ましかったとも考えられる。

(イ) 2019 年 7 月 11 日の経営委員会での河上氏からの指摘について

前記イ(イ)のとおり、2019 年 7 月 11 日の経営委員会では、2019 年循環取引事案に係る取引について、河上氏から、「これは循環取引ではないのか」との質問がなされたが、平川氏からはその場で問題ない旨の回答がなされた後、取締役の間で、循環取引についてそれ以上の議論はなされなかったものと考えられ、その結果、追加の調査等は行われず、実体のない取引であることが判明することはなかった。

しかしながら、河上氏からの上記質問のほかに、具体的に循環取引であることを疑わせる事情はなく、また、当該取引を担当する東 1 の本部長である平川氏から問題ない旨の回答がなされており、かつ、平川氏が虚偽の報告をしていることを窺わせる事情は認められなかったため、竹下氏が、平川氏の回答を信頼し、更なる調査を求めなかったこともやむを得ないと考えられる。したがって、上記事実により、竹下氏に、2019 年循環取引事案の認識可能性があったとまではいえない。

そうであるとしても、前記(ア)のとおり、会計監査人から取引の実在性について指摘をされていた事実を踏まえれば、竹下氏としては、(それが法的義務であるとはまではいえないものの) 平川氏に対して、河上氏からの指摘に対してより慎重に確認を行うよう求めることがより望ましかったとも考えられる。

オ. その他の取締役について

2019年7月11日の経営委員会には、取締役、執行役員及び監査役の全員が出席したところ、前記イ(イ)のとおり、同経営委員会では、2019年循環取引事案に係る取引について、河上氏から、「これは循環取引ではないのか」との質問がなされたが、平川氏からはその場で問題ない旨の回答がなされた後、取締役の間で、循環取引についてそれ以上の議論はなされなかったものと考えられ、その結果、追加の調査等が行われず、実体のない取引であることが判明することはなかった。

しかしながら、前記イないしエ以外の取締役については、平川氏、吉野氏及び竹下氏とは異なり、会計監査人から取引の実在性についての疑義が指摘されたことや、その他循環取引の存在を窺わせる事情を認識していた者がいたことは認められなかった。また、当該取引を担当する東1の本部長である平川氏から問題ない旨の回答がなされていたのであり、そのほかに平川氏が虚偽の報告をしていることなどを窺わせる事情は認められなかったため、当該回答を信頼し、更なる調査を求めなかったこともやむを得ないと考えられる。したがって、上記事実により、前記イないしエ以外の取締役に、2019年循環取引事案の認識可能性があったとまではいえない。

(2) 第1ライン・第2ラインの認識可能性

ア. 第1ラインの認識可能性

(ア) 概要

2019年特別調査委員会調査報告書では、C氏は、第1チーム（その前身である東日本事業本部第6営業部営業第2チームを含む。）に所属していた2015年2月より架空循環取引を始めた旨認定されている。そして、当時、第1ラインである営業部門の上席役職者としてC氏の架空循環取引につき最終承認を行っていたのは、主にK氏であった^[127]。

したがって、本項では、K氏において2019年循環取引事案の認識可能性があったかという観点から検討を加える。具体的には、K氏が接した不正の端緒情報と、それに対する同人の対応を確認し、当該端緒情報から認識可能性を肯定できるか、肯定できなかったとして同人の対応に問題はなかったかという点を評価する。

¹²⁷ K氏は、2015年4月1日より東1・第1営業部（その前身である東日本事業本部第6営業部を含む。）の部長を務め、2018年4月1日から東1の副本部長を務めており、2019年循環取引事案が実行されたほとんどの期間にわたり、C氏の上席役職者として架空循環取引の承認を行っていた。

(イ) 己-4 案件について

(a) 端緒情報の内容

K氏は、C氏の架空循環取引の一部であった己-4案件について、当初は受注先の売上先d社からの入金がある2019年度末に一括でなされる予定であったものを、同年11月より4期に分けて入金させるようC氏に求め、その結果、同案件はK氏の指示どおりに入金サイトを短縮して実施されることとなった。

(b) K氏の対応

当該案件に係る当委員会のヒアリングに対し、K氏は、以下のとおり説明した。すなわち、当該案件では、与信管理上の問題意識から、支払サイトを短縮できるのであれば承認し、できなければ承認できないという指示をC氏に対して行った。そして、支払サイトの短縮、つまり納期の前倒しができるかどうかは、発注者である売上先d社と、実際に作業を行う仕入先f社の間の問題であって、商流に参与するだけのNOSの問題ではないと思っていた。そして、仮にNOSが納期を前倒ししなければならない場合には、それが実際に可能であるかを検討したが、作業を行う仕入先f社が納期を前倒しできるかどうかをNOSが検討する必要はないと考えていた。

(c) 評価

支払サイトの短縮は納期の前倒しを意味し、受注額約■■■■円規模の案件の納期を前倒しすることは本来容易でないところ、それができてしまったこと自体が、同案件の実在性を疑う端緒となり得たとも考えられる。しかも、上記案件において、NOSは商流に「入れてもらう」立場であったのだから、そのようなNOSが希望したからといって、受注者であり納期の前倒しにより不利益を被る仕入先f社が容易に応じるというのはあまり考え難く、そのこと自体が案件の実在性を疑わせる事情として、不正の端緒情報となり得た。この点、K氏は、仕入先f社が納期の前倒しに応じたことにもう少し疑問を持つことは可能であったと思われる。

一方で、K氏がこの点に疑問を持ち、仕入先f社に対して納期の前倒しが可能となった理由を問い合わせたとしても、同社の担当者は当該架空循環取引の実施についてC氏と共謀しているから、その回答をもって上記案件が架空循環取引であることが判明したかということ、難しかったものと推測される。そもそも、

なぜ納期の前倒しが可能であったのかという確認を受注者に対し行うことは一般的な対応とはいい難く、それをしなかったことに落ち度を求めるのは難しい上、納期の前倒しの可能性について確認することを飛び越えて案件の実在性を問い合わせることを求めるのは現実的でなからう。

K氏の対応については、NOSのことでないからという理由で納期の前倒しが実施できたことに疑問を持たないという対応自体は残念な部分があるものの、その点に疑問を持って調査したとしても、C氏及びその共謀者が偽りの報告をする可能性が高かったことを考慮すると、それによって架空循環取引が判明していたとまではいい難く、認識可能性を認めることまではできない。

(ウ) 小括

以上のとおりであるから、第1ラインである営業部門の最終承認権者であったK氏においては、不正の端緒となり得る情報に接していたとはいえるものの、仮に当該情報をきっかけに調査を行ったとしても、発注者及び受注者と共謀して実行された架空循環取引に容易に気付くことができたとまでは認め難く、2019年循環取引事案の認識可能性があったと評価することは難しいといわざるを得ない。

そうであるとしても、K氏は、2016年に売上先d社及び売上先j社との間の取引（2016年6月16日付け経営者確認書35項において指摘された取引）についてC氏とともに会計監査人からヒアリングを受け、取引の実在性について確認することの重要性を知る機会があり、かつ、部署の従業員が行う取引について、不正な取引でないかを確認すべき立場にあったと考えられることからすれば、取引の実在性の疑義について、より慎重な姿勢で対応することがより望ましかったとも考えられる。

イ. 第2ラインの認識可能性

(ア) 概要

第2ラインを構成する管理部門のうち、法務・CSR室、リスク管理室、営業統轄室については、2019年循環取引事案に気付くべき端緒情報に接したことは確認されず、その他同事案の認識可能性があったことを窺わせる事情も見当たらなかった。

これに対し、経理部は、毎年度の会計監査業務において、会計監査人より、例えば下記(イ)のように、2019年循環取引事案を構成する取引の一部につき疑義を呈されて調査を求められており、端緒情報に触れていたものと考えられる。

したがって、経理部に関して、より具体的に認識可能性を検討する。

(イ) 経理部が接した端緒情報の内容及び経理部の対応

a. 2016年3月期経営者確認書35項記載の取引について

2016年3月期の経営者確認書35項では、NOSが売上先d社及び売上先j社を受注先とする製品の販売取引について、取引実態があることを確認している。同経営者確認書の記載がなされた経緯は、次のとおりである。

すなわち、当初、会計監査人からNOS経理部に対し、当該取引の実在性について疑義を伝え、実在性を示すエビデンスを提出するように求めた。これを受け、経理部は、エンドユーザーからの納品書を入手できなかった代わりに、売上先j社が作成した書類を受領して納品書の代わりとして提出したが、それに加え、会計監査人は、経営者確認書において、当該取引の実在性を経営トップに陳述させた上で、同期の監査意見を出したものである。

この点、監査対応において会計監査人のカウンターパートとなる経理部は、会計監査人から当該取引の実在性について疑義を示されており、かつ、会計監査人が経営者確認書での陳述を求める程度に当該取引の実在性が監査上議論になったことについて、当然認識していたものであるから、監査意見を得られた後となっても、当該取引の実在性の確認を継続して実施することが望ましかった。

しかし、一方で、経営陣又は監査役から継続調査の指示が出されなかったこと、実在性確認のためにはエンドユーザーへの納品の有無を確認する必要があり、営業部門の協力を要し経理部独自の確認には限界があったことなどの事情も認められる。これらの事情に鑑みれば、経理部に対し、当該取引の実在性の確認を継続しなかったことを強く非難することは酷な面も否定できず、これをもって2019年循環取引事案の認識可能性があったとまでは評価できない。

なお、会計監査人からの同種取引の実在性に対する指摘は、翌年度の「監査覚書(第30期)」I2(2)においても指摘されている。同年度も会計監査人による監査意見は出されており、その後に経営陣や監査役から調査を継続することを求められたことはなかったため、経理部が深堀調査に及ばなかったことを全面的に非難することは酷ではある。しかし、経理部として、同種取引の実在性について繰り返し指摘を受けていることを重く受け止め、監査意見を得られたことに安堵するのではなく、同種取引に対しより深度の深いチェックを行う契機とすべきであった。

b. 「監査覚書(第30期)」I2(1)記載の取引について

2017年3月期監査覚書I2(1)では、売上先j社→NOS→仕入先d社という商流取引において、NOSが仕入先の仕入先d社に代金支払をしてから、発注者の売上先j社より代金の入金を受けられるまで約5か月間空くため、その間、NOSが仕入代金約■■■■円を立替金として計上しなければならなくなっていたことについて、「■■■■グループの企業環境と同社の与信状況につき、留意する必要がある」と、会計監査人から懸念が示されている。

このような懸念が示されている以上、経理部としては、立替払いが発生する理由を確認してその合理性を検証することが望まれた。

しかし、経理部は、このように立替金が発生する取引に対する疑念を持った場合であっても、当該態様の取引が従前より継続しているものであったことや、いずれの取引も営業部において承認手続を経ていること、立替金は発生しているものの代金の入金は期限どおりになされていたこと、最終的に会計監査人が監査意見を出していることなどの事情から、立替金が発生している取引について深堀りをして確認をしなかったということである。

本来であれば、経理部は、営業部門に対して積極的な牽制力を発揮すべきであって、同様の取引が継続して実施されていることや、営業部内の承認手続を経ていることなどは、経理部が深堀りをして確認をしない理由にはならない事情であり、この点は強く反省を促したい。とはいえ、立替金が発生していることのみから、架空循環取引であることまで認識可能であったとはいえない。

(ウ) 小括

以上のとおり、第2ラインを構成する管理部門のうち、法務・CSR室、リスク管理室、営業統轄室は具体的な端緒情報に触れた事実は確認されておらず、また、経理部については会計監査人の監査対応を補助する中で会計監査人より架空循環取引の端緒となる情報を得ていたものの、それによって2019年循環取引事案の認識可能性があったとまでは認められない。

しかし、繰り返しになるが、経理部には、今後、会社の会計不正は自分たちが見つけるのだという主体的積極的な気構えを求めたい。

(3) 三様監査の認識可能性

ア. 内部監査室

(ア) 内部監査室が接した端緒情報の内容

本調査においては、内部監査室において、2019年循環取引事案を具体的に認識していた又は認識し得たと認めるに足りる事情は確認されていない。

しかしながら、内部監査室長及び内部監査室員の一部は、2017年度の会計監査人による四半期レビュー報告会に同席していた。当該報告会では、会計監査人から監査役に対して、2019年循環取引事案に係る循環取引を構成する売上先「J社」との取引（以下「己-13案件」という。）について「客観的なエビデンスが入手できていない」、「エンドユーザーに納品されたかどうか分かり難いので、ヒアリング等により妥当性を確認している。」といった報告が行われており、かかる各報告会においては、会計監査人が結果的に2019年循環取引事案に係る循環取引であった己-13案件に関する取引の実在性に疑いを持っていたことから、取引の実在性を確認するためのやり取りがなされていたと認められる^[128]。

そして、当時内部監査室長であったG氏は、己-13案件に係るやり取りが行われた2017年度の会計監査人による四半期レビュー報告会のうち、2017年7月28日付けのものには出席していなかったが、2017年10月26日及び2018年1月29日付けのものには同席していたことから、会計監査人の己-13案件に係る報告内容を認識していたと認められる。

(イ) 評価

前記(ア)のとおり、内部監査室において、かかる各報告会における会計監査人とのやり取りを通じて、己-13案件に係る取引の実在性については循環取引について認識し得たとまでいうことはできないが、他方で、会計監査人が結果的に2019年循環取引事案に係る循環取引であった己-13案件に関する取引の実在性に疑いを持っており、取引の実在性を確認するためのやり取りがなされていたと認められることからすると、内部監査室において取引の実在性について疑念を持ち得たといえる。

特に、会計監査人によるヒアリングの実施対象となること自体が、当該事項に関する不正等の疑念を生じさせる事情であるから、内部監査室において、取引の実在性についての疑念を持ち、経理部及び会計監査人の調査とは別に調査を行い、又は経営陣に対して指摘するなどの対応を行うことはできたといえる。

¹²⁸ この点に関して、2017年及び2018年当時財務経理部長として本文記載の各四半期レビュー報告会に同席していたL氏は、2017年7月28日付け四半期レビュー報告会に関して、「トーマツから取引実体があるかどうかという点はずっと問われていた。この時も報告会後に経理の方でトーマツの同席なくC氏にヒアリングをし、その後、私の方からトーマツに回答をした」と、2017年10月26日付け四半期レビュー報告会（における「エンドユーザーに納品されたかどうか分かり難いので、ヒアリング等により妥当性を確認している。」という報告内容）に関して「トーマツは額が大きくなっていることから架空であるかどうかということについて疑念（関心）が強くなっていた」と述べており、L氏においては会計監査人が取引の実在性に疑念を抱いていたことを認識している。

この点、確かに、仮に内部監査室において調査等を行った場合であっても、取引の実在性がないことを確認し、循環取引を発見することができた可能性は低かったと考えられるが（そのため、当時循環取引を発見することができなかったことについて内部監査室の責任が大きかったとまではいえないが）、そうであっても、当時の対応としては、かかる調査等を行うことが望ましかったといえる。

なお、この点について、本調査において、上記のG氏は、「トーマツ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、かかる供述は三様監査についての誤解に基づくものであって、内部監査室は、本来であれば、会計監査人の監査対象となった案件であっても、独自により注意深く監査すべきであったといえる。

イ. 監査役

(ア) 会計監査人からの情報連携

本調査においては、NOS 監査役において、2019 年循環取引事案に係る循環取引について、具体的に認識していた又は認識し得たと認めるに足りる事情は確認されていない。

しかし、以下の a 及び b のとおり、会計監査人からの情報連携において、監査役である松田氏が 2019 年循環取引事案に係る循環取引を認識する契機となり得る事情があったことは認められる。

- a. 2016 年 5 月 13 日の監査役会において、2016 年 3 月期の経営者確認書について会計監査人から説明がなされているところ、常勤監査役の松田氏は、当該経営者確認書の内容は確認しているつもりである旨述べており、少なくとも説明を受けた当時においては、（提出日以降ではあるものの）売上先 d 社との取引に関する経営者確認書の記載について認識していたことが認められる。
- b. また、前記ア(ア)記載の 2017 年度の会計監査人による四半期レビュー報告会において、2019 年事案の循環取引を構成する取引に係るやり取りが行われていたことが認められるところ、松田氏は、当該四半期レビュー報告会に出席し、会計監査人から循環取引を構成する取引に係る報告を受け、当該報告内容について認識していたと認められる。また、松田氏は、その後の 2018 年から 2019 年の会計監査人による決算発表前監査役報告会や四半期レビュー報告会においても、2019 年循環取引事案の循環取引を構成する取引に係る報告を受けていた。

(イ) 監査役の認識可能性

松田氏は、前記ア(ア)記載の「納品されたかどうか分かり難い」という会計監査人の報告について、実在性ではなく妥当性のお話であると理解していたことや、実在性について会計監査人から指摘はなかったことなど、会計監査人の報告により実在性について問題があるとの認識は持たなかった旨述べており、確かに前記(ア)b記載の事情から監査役が当該取引の実在性ひいては循環取引について認識し得たとまではいうことができない。

しかし、2016年3月期経営者確認書には「納品されたことを確認」、「取引実体を伴ったもの」などと記載されており、取引実体の有無に関して明確に言及されている。また、前記ア(ア)記載のとおり、会計監査人が結果的に2019年循環取引事案に係る循環取引であった己-13案件に関する取引の実在性に疑いを持っており、取引の実在性を確認するためのやり取りがなされていたと認められ、特に会計監査人によるヒアリングの実施対象となること自体が、当該事項に関する不正等の疑念を生じさせる事情であることからすると、2016年3月期経営者確認書の内容を認識し、会計監査人による四半期レビュー報告会等に出席していた松田氏においては、取引の実在性について疑念を持ち得たといえる^[129]。

したがって、松田氏としては、経理部及び会計監査人の調査とは別に内部監査室に対しての調査を指示し、又は経営陣に対して指摘するなどの対応を行うことはできたといえる。

この点、確かに、仮に松田氏が内部監査室に対して調査の指示等を行い、内部監査室が経理部及び会計監査人の調査とは別に調査を行った場合であっても、取引の実在性がないことを確認し、循環取引を発見することができた可能性は低かったと考えられるが(そのため、当時循環取引を発見することができなかったことについて松田氏の責任が大きかったとまではいえないが)、そうであっても、当時の対応としては、かかる調査の指示等を行うことが望ましかったといえる。

なお、この点について、松田氏は、本調査において、「C氏の循環取引の件が含まれているが、会計監査人は重点監査対象として確認していた。ただし、ヒアリングも行っており、キャッシュフローも改善しているということだったため、我々としては安心していただというのが本音である」と述べているが、監査役である松田氏としては、本来であれば、会計監査人が監査対象としてヒアリングを行っている案件については、独自により注意深く監査すべきであったといえる。

¹²⁹ 前記脚注128参照。

ウ. 会計監査人

前記ア(ア)及びイ(ア)記載のとおり、会計監査人においては、内部監査室及び監査役に対して、2019年循環取引事案についての一定の情報連携を行っており、その範囲において2019年循環取引事案に係る循環取引を認識する契機となり得る事情があったことは認められる。

他方で、会計監査人においては、K氏やC氏に対するヒアリングを行うなど必要な範囲で監査手続を行った上で、かかる情報連携を行っていると認められ、本調査においては、2019年循環取引事案に係る循環取引を認識する契機となり得る事情があったということ以上に、会計監査人が2019年循環取引事案に係る循環取引を具体的に認識していた又は認識し得たと認めるに足りる事実までは確認されていない^[130]。

もともと、前記第5・3(2)のとおり、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ことも踏まえれば、会計監査人としては、必要とされる監査手続の範囲を超えて、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ていたともいい得る。

3. 2019年循環取引事案の端緒に関する調査

2019年特別調査委員会調査報告書によれば、C氏による「本不正行為^[131]」は2015年2月頃に始まったとされている^[132]。しかし、NOSは、2019年循環取引事案の調査の過程において、実体のない架空発注がそれよりも前に始まっていたことを把握していたにもかかわらず、ステークホルダーに対して、かかる点についてNOSから説明はなされなかった。C氏が一連の架空循環取引に至った手口や動機、根本原因を解明するためには、架空循環取引がどのような経緯でいつから始まったのか検討することが不可欠であり、したがって、かかる意味でのC氏による架空循環取引の「端緒」ないし「起点」^[133]がどこにあるのかというのは非常に重要な事実といえる。以下では、C氏による架空循環取引

¹³⁰ 前記第5・3(2)のとおり、当委員会への委嘱事項については前記第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。

¹³¹ 2019年特別調査委員会調査報告書〔開示版〕16頁によれば、「本不正行為」は、「第1、1記載の納品の事実が確認できない取引は、中央省庁をエンドユーザーとする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（以下「本不正行為」という。）」と定義されている。

¹³² 2015年2月頃に最初の架空循環取引が行われた趣旨と思われる。

¹³³ ここでいう「端緒」、「起点」とは、最初の架空循環取引ではなく、その契機となる取引を意味している。

た [134]。また、2019 年特別調査委員会調査報告書の記載を前提とした場合には取り消されることとなるはずの己-14 案件の売上原価約 ■■■ 円についても取り消すことなく売上原価として計上したままとした [135]。

案件名	庚-1案件 及び庚-2案件	己-15案件	己-14案件
受注時期	2012年～2013年	2014年12月	2015年2月
売上高	↑ 実在	↑ 実在	↑ 架空 ⇒ 循環取引へ
売上原価 (原価付替)	③2案件の原価を己-15案件に付替 ↓ 実在		①己-15案件の原価を己-14案件に付替 ↓ 実在
売上原価 (架空発注)	②架空発注が存在 (特別損失計上) ↓ 架空		

(2) 2019 年循環取引事案の端緒にかかる NOS の説明

このように NOS は 2019 年循環取引事案の調査において、己-14 案件と己-15 案件の間で約 ■■■ 円の原価付替が行われた事実、己-15 案件において架空取引により約 ■■■ 円が NOS から流出した事実、並びに己-15 案件と、庚-1 案件及び庚-2 案件との間で原価付替が行われた事実のいずれについても把握していた。しかし、2019 年特別調査委員会調査報告書、あるいは、NOS によるプレスリリースにこれらの事実関係については記載がなく、NOS からステークホルダーに対して説明がなされていない。なお、2019 年特別調査委員会調査報告書においては、過年度決算の修正として、己-14 案件を含む架空循環取引については売上高、売上原価のいずれも取り消すとされていることから（2019 年特別調査委員

¹³⁴ 己-15 案件と庚-1 案件及び庚-2 案件との間での原価付替については、営業年度を跨いだ原価付替であるものの金額が僅少であるため、決算訂正は要しないとされた。

¹³⁵ NOS の社内調査チームによれば、2019 年特別調査委員会の委員である N 会計士・弁護士に対して、己-14 案件と己-15 案件について、NOS が行う過年度決算の修正内容と、2019 年特別調査委員会調査報告書における過年度決算の修正の方向性の内容が異なることから、両案件の関係性等について調査報告書に記載する必要があるか尋ねたが、N 会計士・弁護士からは、重要性の観点から調査報告書にすべてを記載する必要性はなく、結果として、調査報告書の内容と実際に訂正した連結財務諸表の数値に差異があっても問題はない旨の返答があったとのことである。

会調査報告書〔開示版〕31頁)、己-14 案件の売上原価約 〇〇〇〇円について、NOS による最終的な整理（己-14 案件の売上原価約 〇〇〇〇円は売上原価として計上したままとする整理）とは異なる内容の記載がなされていたともいえる〔136〕。

不正の調査においては、不正の手口、特に、初期段階の不正の手口を把握することは、不正の根本原因、再発防止策等を検討するに当たり重要な手がかりとなることは指摘するまでもなく、公表されている他社の不正事案の調査報告書においても不正の端緒を可能な限り遡って明らかにしようとするものが少なくない。NOS は、2019 年循環取引事案の調査において、最初の架空循環取引の契機という意味での「端緒」や「起点」を把握していたのであるから、自社で発生した不正を教訓として自社の問題点を炙り出し、実効的な再発防止策を策定するためにも、C 氏による架空循環取引がどのような経緯で、いつから始まったのか、ということについて NOS が可能な限り明らかにすることは、（仮に NOS が適時開示として開示義務を負うものではないとしても）ステークホルダーに対する丁寧な情報提供という観点からも重要であったと思われる。

したがって、以下では、NOS からかかる説明がなされなかったことについて、2019 年循環取引事案の調査の際、事実上、取締役の中で当該調査を統括する立場であった荒井氏の認識や姿勢（あえて説明を避ける動機の有無も含む。）を検討する。

(3) 荒井氏に対する報告内容

荒井氏は、2019 年循環取引事案の調査の際、事実上、取締役の中で当該調査を統括する立場にあった。そして、NOS の社内調査チームは、荒井氏に対しては、己-15 案件において NOS から仕入先 d 社、仕入先 n 社と流出した約 〇〇〇〇円について特別損失を計上すること及び己-14 案件の売上原価約 〇〇〇〇円を取り消さずに売上原価として計上することを説明する際に、少なくとも、己-15 案件において約 〇〇〇〇円が流出することになった NOS の仕入先 d 社に対する発注が架空であったこと事実及び己-14 案件と己-15 案件との間で約 〇〇〇〇円の原価付替が行われていた事実を説明していたとのことである。

荒井氏はかかる説明を受けたことを否定するものではないものの、明確に記憶はないとのことである。しかし、己-15 案件において NOS から流出した約 〇〇〇〇円の会計処理が 2019 年特別調査委員会による中間報告以降の NOS における重要論点の一つであったところ、約 〇〇〇〇円という規模の特別損失を（一連の架空循環取引との関係で計上予定であった約 〇〇〇〇円の特別損失に加え）追加で計上することは経営陣にとって重要な関心事項であったこと、己-14 案件の売上原価約 〇〇〇〇円について 2019 年特別調査委員会の中間報告

¹³⁶ 2019 年特別調査委員会の委員である N 会計士・弁護士によれば、己-14 案件の売上原価が己-15 案件の原価として利用された事実及び己-14 案件の売上原価約 〇〇〇〇円は売上原価として計上したままとすることについて NOS の社内調査チームから報告を受けていた、己-14 案件の売上原価の処理について調査報告書に記載をしなかった理由は、原価付替と架空循環取引が連続しているとは思っていたが、明確にどこからが循環だという特定ができなかったため、とのことである。

において示された会計処理とは異なる処理が必要になったことに鑑みれば、これらの会計処理と関連する上記架空発注及び原価付替についても説明がなされたと考えられる。

また、2020年3月27日の監査役会の議事録によれば、松田氏は、当該監査役会において、社外監査役及び社外取締役に対し、C氏が架空循環取引に至った経緯について、以下の説明を行ったとされ、松田氏自身もこれを認めている。

- ① 調査報告書（当委員会注：2019年特別調査委員会調査報告書を指す。）では架空循環取引が2015年2月から開始されたとあるが、実際には2012年頃から実案件での原価付替が行われていた
- ② 追加原価の金額が億単位にまで膨らんだことから、実案件だけでは補填できず、実態のない架空取引を考え出したと思われる
- ③ 本事案（当委員会注：2019年循環取引事案を指す。）では、追加原価に対するプレッシャーから原価付替を考え出し、それが容易にできてしまったことで、大規模な架空循環取引へと繋がり、結果として多額の現金を不正收受するに至ったと推測される

松田氏によれば、これらの説明は、2019年特別調査委員会調査報告書の内容に加え、社内調査チームからの報告に基づくものであるとのことであるから、社内調査チームは、松田氏に対して2019年循環取引事案の起点となる取引に関連して原価付替が存在した事実を説明していたと考えられる。そして、当時荒井氏が事実上、取締役の中で2019年循環取引事案の調査を統括する立場にあったことを踏まえれば、社内調査チームにおいてかかる事項を松田氏に報告しながら、荒井氏に対して報告していなかったとは考え難い。

したがって、荒井氏は、2019年特別調査委員会調査報告書において最初の架空循環取引とされた己-14案件と実在した己-15案件の間で約■■■■円の原価付替が行われた事実及び己-15案件において仕入先d社に対する架空発注により約■■■■円がNOSから流出した事実について報告を受けていたと認められる。

(4) 荒井氏の姿勢について

荒井氏によれば、2019年循環取引事案の調査においては、架空循環取引の実態を解明することに重点を置いており、最初の架空循環取引に関連して原価付替及び架空発注が存在した事実について重要性を認識するに至らなかったとのことである。しかし、実在する己-15案件において仕入の一部が架空発注であった事実は、C氏が、2019年特別調査委員会のヒアリングにおいて述べた、架空循環取引の最初の案件は、もともと実在していた1つの案件を2つに分けて、実在しているラインと架空のラインを作った、別の会社に二重に発注する形をとり、そこから架空循環取引が始まった、という内容と一致するものであった。かかるC氏の供述内容の概要は荒井氏にも報告がなされていた以上、荒井氏にお

いて、少なくとも己-15 案件の時点から架空発注が存在し、2019 年特別調査委員会が認定した「本不正行為」の始期（己-14 案件）よりも前に C 氏が架空発注を始めていた可能性を認識し得たといえる。そして、己-15 案件において約 ■■■ 円を架空発注により NOS から流出させた結果、実在する己-15 案件で本来用いるべき予算が不足し、架空循環取引を構成する己-14 案件との間で約 ■■■ 円の原価付替が行われたという事情が窺われることに鑑みれば、C 氏が架空循環取引に及んだ手口や動機の解明、換言すれば、ルートコースの解明のため、己-15 案件に関心を払うきっかけは存在していた（なお、C 氏のヒアリングに参加していた 2019 年特別調査委員会及び社内調査チームのメンバーについてはより強く同様のことがいえる。）。

一方で、NOS は、2019 年特別調査委員会に対し、2019 年循環取引事案の原因究明についても委嘱していたところ^[137]、2019 年特別調査委員会は、架空循環取引が始まった己-14 案件に関連して原価付替が行われた事実及び己-14 案件との間で原価付替がなされた己-15 案件において架空発注により NOS から資金が流出した事実について調査報告書に記載していない。また、2019 年特別調査委員会の N 会計士・弁護士によれば、C 氏による架空循環取引のはじめに複数の原価付替が存在したことは把握していたが、担当者に対してアンケートを送付し原価付替の有無について確認するなど当時可能と思われる調査は行っており、これに加えて、アンケートの回答の信用性を疑い、証票を確認するなど原価付替について網羅的に調査を行うとすれば、決算発表までに調査が完了しないため、原価付替に関する問題点について NOS に対して積極的には問題提起しなかったとのことである。荒井氏において 2019 年循環取引事案の最初の架空循環取引に関連して存在した原価付替及び架空発注の重要性を十分に理解することができなかつた要因として、これらの事実が影響した可能性は否定できないと思われる。しかし、前述の事実関係を前提とすると、2019 年循環取引事案の調査の際において、荒井氏として、C 氏による架空循環取引の根本原因の解明をどこまで徹底的に行う姿勢であったのか、疑問なしとはいえない。

もっとも、荒井氏によれば、架空循環取引に関する調査及びそれに基づく原因分析、再発防止策により、原価付替の問題も対処できているというのが 2019 年循環取引事案の調査の際の認識であり、C 氏による架空循環取引の起点に原価付替が存在した事実を隠そうとする意図（例えば、2019 年循環取引事案の端緒が遡ると、2013 年事案、2014 年事案とも近接することになり、NOS において、複数の不正を招く構造的な欠陥が存在したのではないかと、との示唆を与えることになるため、2019 年循環取引事案の端緒の解明を行わなかった、といった意図）は全くなかつたとのことである。当委員会としても、2019 年循環取引事案の端緒についての説明を荒井氏が意図的に又は無意識に避けた、という事情は認定していない旨付言しておく。

¹³⁷ 2019 年 12 月 13 日付け「特別調査委員会設置に関するお知らせ」。

ストが含まれるメールのやり取りには当時の公共部門担当の取締役である鈴木剛氏、首都圏の公共部門の本部長である■■■■氏、部長である■■■■氏も含まれていた。

ウ. 2013年頃の仕入先 n 社担当者 0 氏の人件費の原価付替

仕入先 n 社担当者 0 氏は 2005 年 8 月から 2015 年 6 月頃まで NOS の霞が関オフィスに常駐していたが、同人は特定の案件において稼働するものではないことからその人件費は（個別の案件に紐づかない）部門の経費として支払われていた。しかし、2013 年 8 月頃に、外注費用の削減という経営トップの判断により 2013 年度下半期の外注スタッフの予算が突如減額され、部門の経費として仕入先 n 社担当者 0 氏の人件費を支払うことができなくなった。そのため、仕入先 n 社担当者 0 氏の半年分の人件費約 ■■■■円は仕入先 n 社担当者 0 氏が稼働しない（したがって、本来であれば仕入先 n 社担当者 0 氏の人件費の支払に充てることができない）案件の予算から仕入先 n 社に支払われた。なお、当時公共部門担当の執行役員であった平川氏及び参事であった■■■■氏は、仕入先 n 社担当者 0 氏の人件費をこのような方法で支払うことについて部下から報告を受けていた。なお、仕入先 n 社担当者 0 氏の 2014 年度の一年分の人件費約 ■■■■円についても仕入先 n 社担当者 0 氏が稼働しない案件の予算から仕入先 n 社に支払われていた。

4. 原価付替に関する調査－二次訂正に至った経緯－

(1) 二次訂正により 11 億 8800 万円を追加費用計上したこと

2019 年特別調査委員会調査報告書において、①仕入先 n 社を介して流出したとされた約 [] 円及び② [] (以下「エンドユーザーo」という。) をエンドユーザーとする案件に関連して仕入先 n 社が得たとされた約 4000 万円について、NOS は、2020 年 3 月 12 日の一次訂正の際には、これらの資金の一部が NOS の実在する案件の原価として利用された事実を認定するには至らなかった。しかし、その後、 [] [] これらの資金の一部が NOS の実在する案件の原価として利用された可能性が浮上したため、NOS は調査を行った結果、同年 12 月 16 日、これらの資金の一部について売上原価として計上する旨の二次訂正を行った。

ア. 仕入先 n 社を介して流出した約 [] 円についての訂正

C 氏による架空循環取引により仕入先 n 社を介して約 [] 円が流出したが、2019 年特別調査委員会及び NOS の社内調査チームは、仕入先 n 社から先の資金の流れについて認定するに至らなかったため、NOS は、一次訂正において、当該約 [] 円については、2019 年循環取引事案に係る立替金について計上した特別損失(約 [] 円)に含まれると整理していた。しかし、 [] [] 仕入先 n 社を介して流出した前述の約 [] 円の一部について、仕入先 n 社から仕入先 c 社等に支払われ、仕入先 c 社等において NOS の実在案件にかかる役務や物品の提供のための原価として利用された可能性が発覚した。そのため、NOS において当該約 [] 円に紐づく仕入先 n 社と仕入先 c 社等との間の取引について社内調査を行った結果、約 15 億 6900 万円が NOS の実在案件にかかる役務や物品の原価として利用された事実が明らかになり、NOS は、一次訂正において当該売上原価を取り消していたため、二次訂正において、約 11 億 8800 万円を追加費用計上した^[138]。

イ. 仕入先 n 社との直接取引に関する約 5400 万円の不明金についての訂正

2019 年特別調査委員会は、エンドユーザーo をエンドユーザーとする案件において NOS が売上先 j 社に対して上乗せして請求した約 5400 万円について、C 氏は、仕入先 n 社から約 1400 万円の検証機器を購入する際に、仕入先 n 社に対して約 5400 万

¹³⁸ 売上原価として再計上された約 15 億 6900 万円のうち、約 3 億 8100 万円については特別損失からの振替額であり、親会社株主に帰属する当期純利益への影響額は約 11 億 8800 万円となっている。

円を支払い、仕入先 n 社がその差額である約 4000 万円の利益を得たと認定した(2019 年特別調査委員会調査報告書 [開示版] 30 頁)。しかし、
かかる約 4000 万円のうち、最大で約 1722 万円について、実在するエンドユーザー i の案件について仕入先 n 社が NOS に対して提供した役務の原価であることが明らかになり、NOS は、二次訂正において、約 1722 万円を特別損失から売上原価に振り替えた。

(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

以下に述べるとおり、前記 (1) のいずれの資金の流れについても、2019 年循環取引事案の調査時点で、問題となる資金の一部が、仕入先 n 社又は仕入先 c 社等において NOS の実在する案件の原価として利用されていた可能性があることは明らかとなっており、仕入先 n 社との間の取引に関して行われた原価付替についての調査を行うきっかけが存在していたといえる。

ア. 仕入先 n 社を介して流出した約 円についての調査

仕入先 n 社を介して流出した約 円の使途を調査するためには、仕入先 n 社とその下流の取引先との間の取引の内容をまず把握する必要があるところ、2019 年特別調査委員会が実施したデジタルフォレンジックにより、C 氏と仕入先 n 社の担当者 O 氏の間でやり取りされた、2016 年における仕入先 n 社の霞が関案件に関する取引のリスト（以下「霞が関リスト」という。）は見つかっていた。仕入先 n 社の霞が関リストには、案件名、仕入先 n 社の受注先、受注金額、仕入先 n 社の仕入先、仕入先への支払金額、（一部の取引について）内訳として仕入先 n 社の仕入の用途等が記載されていた。したがって、少なくとも 2016 年の仕入先 n 社の取引については、どの案件について、どこの法人に対して仕入先 n 社からいくら支払われたか資金の流れを把握することは不可能ではなく、加えて、仕入先 n 社から 2016 年以外の霞が関リストの開示を受けていれば、2016 年以外についても仕入先 n 社より先の資金の流れを把握できた可能性がある。

次に、仕入先 n 社を介して流出した約 円の使途を調査するためには仕入先 n 社より先の取引先（仕入先 c 社等）に対して当該資金の使途を確認する必要があるところ、2019 年循環取引事案の調査の際に、NOS は、（前述の霞が関リストからも明らかなどおり）仕入先 n 社に流出した約 円の一部の資金が仕入先 n 社から仕入先 c 社に対して流れていたことを把握していた。そして、仕入先 c 社の氏は、2019 年特別調査委員会によるヒアリングにおいて、仕入先 c 社と仕入先 n 社の取引は基本的には NOS のために行う取引であり、仕入先 c 社と NOS の間の商流に仕入先

社が介在するかどうかはNOSの都合で決められていたとの認識であること、また、仕入先c社に支払われた資金については全て実働が伴っており、架空の取引は存在しない旨回答していた。しかし、NOSは、仕入先c社に対して、流出した資金によりNOSのためにいかなる案件のために、いかなる役務又は物品を提供したか(霞が関リストにより把握した2016年の取引についてさえ)確認することはなかった。

この点、2019年循環取引事案の調査の際にNOS社内の事務方トップであったG氏によれば、仕入先n社、仕入先c社はいずれもNOSによる調査に協力しなかったため、仕入先n社を介して流出した約■■■■円について調査することができなかったとのことである。しかし、仕入先n社の代表取締役である■■■■氏は、2019年特別調査委員会によるヒアリングにおいて、仕入先n社とNOS以外の発注先(仕入先d社、売上先j社等)との取引について、各発注者の同意が得られた場合には当該取引先との取引リストの開示が可能である旨回答していた。それにもかかわらず、NOSが、各発注者に対してかかる同意を取得する働きかけを行った事実は確認できない。むしろ、荒井氏とG氏との間で交わされたメールによれば、十分な事実関係の調査を行うことなく、仕入先n社及び仕入先c社がNOSから金銭を騙し取ったと判断し、2019年12月24日の時点において十分な説明を行うことがないまま両社への支払を停止する等、(両社との取引を停止したことの是非は別として)NOSにおいてそもそも両社に対して真摯に調査への協力を求めるという姿勢が乏しかったことが窺われる。

イ. 仕入先n社との直接取引における原価付替について

NOSは、2019年循環取引事案の調査の過程において、NOSが仕入先n社に対して発注した2010年以降の直接取引のうち、一定金額以上の取引について、証券の確認や、NOSの担当者へのヒアリング等の方法により取引の実在性について確認をしていた。かかる調査において実在性がないとされた案件については架空発注であったとして仕入先n社への発注が取り消される会計処理がなされていたが、更に進んで、仕入先n社においてNOSの他の案件の役務や物品をNOSに対して提供したかどうか、すなわち、仕入先n社との取引がNOSの原価付替に利用されたかといった観点からの検討はなされていなかった。

この点、仕入先n社の担当者O氏は、2019年特別調査委員会によるヒアリングにおいて、エンドユーザーoをエンドユーザーとする案件でNOSから仕入先n社に支払われた約5400万円について、NOSが仕入先n社から購入した検証機器の価格(約1400万円)との差額である約4000万円の一部は、エンドユーザーiの案件での出張経費等として仕入先n社において処理した旨回答していた。また、C氏自身も2019年特別調査委員会によるヒアリングにおいて、(かかる案件との関係ではないが、一般論として)仕入先n社との間で原価付替を行っていたことを認めていた。したがって、

少なくともかかる案件については、NOSの担当者に対してヒアリングを行う、証票を確認する、仕入先n社に対して更なる情報提供を求める等の手段によりNOSにおいて原価付替が行われていた事実の有無を確認するきっかけは存在していたというべきである。そして、前述のとおり、
かかる案件において実際に原価付替が行われた可能性が高いことが確認されたわけであるから、2019年循環取引事案の調査の際に同様の調査を行ってれば、仕入先n社が得た約4000万円の一部がNOSの原価として利用された事実について把握できた可能性がある^[139]。このように、2019年循環取引事案の調査時点で、仕入先n社を介して流出した約 円についても、また、エンドユーザーoをエンドユーザーとする案件において仕入先n社が得たとされた約4000万円についても、その一部がNOSの实在する案件の原価として利用されていた可能性を認識し、深度のある調査を行うことは不可能ではなかった。

(3) 原価付替の調査に関する取締役（社内・社外）の感度

本調査において、NOS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確認できなかった。また、2019年循環取引事案の調査当時、前記(2)で挙げた霞が関リストや仕入先n社、仕入先c社の関係者のヒアリングの内容の詳細をNOSの取締役（社内・社外）が認識していた事実は認められなかった。しかし、2020年2月14日付けの四半期報告書の提出期限の延長申請書において延長理由の一つとして原価付替の調査が挙げられていたこと、仕入先n社との取引において原価付替が存在した事実は2019年特別調査委員会調査報告書にも記載されておりNOS経営陣も容易に認識し得たこと（2019年特別調査委員会調査報告書〔開示版〕29頁）、仕入先n社を介して流出した金額は約 円と高額であること、それにもかかわらず流出した約 円について仕入先n社以降の資金の流れは解明できていなかったことを踏まえれば、NOSの取締役（社内・社外）が、流出した約 円について資金の流れを可能な限り解明すべきではないか、あるいは、仕入先n社との取引において

¹³⁹ 仕入先n社との直接取引の調査において原価付替についてより深度のある調査がなされなかった要因の一つとして、NOS社内調査チームの事務方のトップであったG氏の姿勢についても触れざるを得ない。すなわち、かかる調査においてNOSの仕入先n社への発注に実在性がないとされたNOS→仕入先n社→ 株式会社（以下「p社」という。）の取引について、G氏は、p社が仕入先n社の裏帳簿会社か、C氏につながるトンネル会社であり、p社について調査することはやぶへびである旨部下に対して伝えていた。2019年循環取引事案においては、仕入先n社を通して資金を他社に流出させることが典型的な手口であり、また、そのような流出先の中にはNOSの案件のために資金を利用した旨述べる法人もあった以上、かかる取引についても原価付替の可能性を疑いp社に対して取引内容を照会する等の対応を採ることを検討してしかるべきであったとも思われる。なお、G氏によれば、仕入先n社に対してp社について質問したとしても、同社が仕入先n社の裏帳簿会社か、C氏につながるトンネル会社であり、仕入先n社は回答しないだろう、したがって、質問しても意味がないという意味でやぶへびという言葉を使ったとのことである。

原価付替が他にも存在するのではないか、といった問題意識を持ち、取締役同士で、あるいは、2019年特別調査委員会又は社内調査チームに対して問題提起をするということも（それが法的義務とまではいえないとしても）およそ不可能というものではなかったと思われる。NOSの取締役（社内・社外）のいずれについても、2019年循環取引事案の調査において、当事者意識、換言すれば、自社従業員が起こした不正を自社の問題点と捉え徹底的に解明するという姿勢が足りていなかったことは否定できないであろう。

加えて、取締役の中でも、事実上調査を統括する立場にあった代表取締役である荒井氏、荒井氏とともに当時代表権を持ち、社内調査チームから調査の進捗についてメールで報告を受けていた吉野氏及び管理部門を管掌し、社内調査チームから調査の進捗についてメールで報告を受けていた川口氏については、以下のとおり、危機対応時における「姿勢」として十分であったかという観点から特に指摘が必要である。

ア. 荒井氏について

荒井氏は、2019年循環取引事案の調査当時、仕入先n社を介して流出した約■■■■円について、2019年特別調査委員会及び社内調査チームから、これ以上の調査はできない、調べてもわからないといった旨の報告を受けていたため、かかる約■■■■円について資金の流れを更に調査することはできないと思ったとのことである。

しかし、荒井氏が、2019年特別調査委員会や社内調査チームに対して、かかる約■■■■円の資金の流れの解明のためにどういった追加調査が考えられるのか、追加の調査の障害となる事由が何か、どうすればその障害を解消できるか、といった事情を確認した事実や資金の流れを解明するよう強く指示を出した事実は認められず、これ以上の調査ができないとの2019年特別調査委員会や社内調査チームからの報告をただ受け入れたとも評価できる状況であった。荒井氏は、取締役の中で事実上調査を統括する立場にあり、2019年特別調査委員会及び社内調査チームから調査の進捗についてNOSの取締役の中で最も報告を受けていたわけであるから、仕入先n社を介して流出した約■■■■円について、仕入先n社に調査の協力を求める等更なる追加調査を行うよう指示をする、あるいは、他の取締役（社外取締役を含む）にも調査の状況について進捗を共有し、多角的な観点^[140]から意見を求めることが、（それが法的義務とまではいえないとしても）危機対応時におけるリーダーの姿勢として望ま

¹⁴⁰ 例えば、2019年循環取引事案においては原価付替という会計不正も問題となっていた以上、会計、法律を専門とする社外取締役に対して原価付替に関する調査を行うことの重要性を確認する、調査方法を相談する、ということも考えられたであろう。また、第1営業部を含む東1を管掌する平川氏（なお、第9.3(5)のとおり、平川氏も過去に原価付替に関与していた事実が認められる）に対して霞が関オフィスにおける原価付替の実態について本音ベースで尋ねるということも考えられたであろう。

しかつたといえる^[14]（他方で、荒井氏以外の取締役も、荒井氏に対して詳細な情報提供を求めたり、調査の方針について荒井氏と何度も協議したりすることはなく、取締役会を構成するメンバーとして荒井氏を積極的に支えようという姿勢があったかどうかには疑問がある。）。

この点、荒井氏によれば、当初こそ全容解明を最重要目標にしていたものの、2020年第3四半期報告書の提出期限が近づくとつれ、調査に一定の段階で目途をつけ、投資家や取引先に対して四半期報告書の提出という形で情報提供を行うことを優先する気持ちがあったとのことであり、かかる姿勢により結果として仕入先 n 社との取引に関する原価付替についての深堀調査に至らなかった可能性は否定できない。

一方で、2019年特別調査委員会から荒井氏に対し、原価付替が2019年循環取引事案の端緒の一つであるとして原価付替について徹底的に調査するよう助言がなされなかったことが、荒井氏が仕入先 n 社の取引に関する原価付替の追加調査の指示を積極的に行おうとしなかった要因の一つになったであろう。しかし、2019年循環取引事案に関連して複数の原価付替が行われた事実は既に発覚していたことを踏まえると、荒井氏において、少なくとも、仕入先 n 社との取引に関する原価付替の問題についての調査の方向性について、2019年特別調査委員会と協議をするといった対応を採ることも（それが法的義務とまではいえないとしても）期待できないわけではなかったと思われる。

イ. 吉野氏について

吉野氏によれば、NOSにおいて原価付替が問題となっているとの認識を持ったのは当委員会が発足した頃（2020年11月頃）とのことである。しかし、2020年2月14日付けの四半期報告書の提出期限の延長申請書においてその理由の一つとして原価付替の調査が挙げられていたこと、（一般論としてではあるものの）仕入先 n 社との

¹⁴¹ 他にも、荒井氏の危機対応時におけるリスク感度については指摘が必要である。すなわち、NOSは、2019年循環取引事案の調査の際に、架空循環取引に関与した会社との間におけるC氏が関与した受発注の実在性を確認したが、その過程で、NOSが売上先d社から■■■■円で受注した「■■■■」案件■■■■について取引の実在性に疑義が生じた。そのためG氏は売上先d社に対してかかる取引の実在性に関する売上先d社の認識を確認したところ、売上先d社としては、NOSから提供された完成図書（約30頁のプレゼン資料）をもって成果物の提供があったとし、取引の実在性があるとの認識であるとの回答がなされた。G氏は、売上先d社とのやり取りを踏まえ、荒井氏に対し、かかる完成図書を示した上で、成果物に■■■■円の価値があるとは到底思えないが、実在性があると売上先d社が回答する以上、NOSにおいても実在性があるとせざるを得ないと報告した。これに対して、荒井氏も、NOSが売上先d社に提供した成果物は価値がないこと、すなわち、取引が架空である可能性があることを認識していたが、G氏に対し、ただトーマツに対して説明するようにと伝えるのみで、取引の実在性がないことを前提に会計処理を行うよう指示を出したり、取引が行われた経緯を調査するために売上先d社に対して事実関係を更に確認するよう指示を出したりすることはなかった。最終的にかかる取引は実在性があるものとしてNOSにおいて整理されている。

取引に関連して原価付替を行っていたことを認める C 氏のヒアリング結果の概要は吉野氏にも共有されていたこと、実際に 2019 年特別調査委員会調査報告書において仕入先 n 社との取引に関する原価付替が指摘されていること等からすれば、2019 年循環取引事案の調査の際に既に原価付替は重要な論点の一つになっていたのであり、かかる吉野氏の発言は、吉野氏が 2019 年循環取引事案の調査に主体的に関与し、事案を解明しようとの意識を持っていなかったことを端的に示しているといえる^[142]。このような吉野氏の姿勢は、自社において約 548 億円（総額ベース）の架空循環取引が発生したという非常時においては、危機感にかけた姿勢であったといわざるを得ない。吉野氏は約 12 年 NOS の代表権を持ち NOS のビジネスを最も知り得る立場にある経営陣の一人であったこと、2013 年事案や 2014 年事案の調査対応も経験し、危機対応時における経営者としてのあるべき姿について学ぶ機会があったことを踏まえれば、（それが法的義務とまではいえないとしても）荒井氏を支え、荒井氏と二人三脚で危機に対応すべきであったと思われる。

ウ. 川口氏について

川口氏は、2019 年循環取引事案の調査の際に、管理部門を管掌する取締役であり、荒井氏及び NOS 社内の事務方トップであった G 氏を支援する立場にあった^[143]ことから、調査の進捗（例えば、C 氏のヒアリングの概要）に関する社内調査チームからのメールも受信していた。しかし、川口氏において、（それが法的義務とまではいえないとしても）荒井氏又は G 氏との間で、2019 年特別調査委員会又は社内調査チームの調査範囲を確認したり、方針に関し積極的な協議をしたりすることはなかった。管理部門を管掌する取締役としては、NOS の危機的局面において積極性に欠けていたとも考えられる。

(4) 小括

2019 年循環取引事案の調査の際に NOS の取締役は社内取締役・社外取締役いずれも当事者意識が十分といえるものではなかった。加えて、荒井氏は、（2019 年特別調査委員会から問題提起がなかったことなど酌むべき事情は存在するが）原価付替の存在を認識しながら、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指示することは

¹⁴² 現に、2019 年特別調査委員会の中間報告が開示された後、NOS の取引先から NOS において不正が繰り返されることから経営陣の責任の取り方について問い合わせがなされていたが、荒井氏は、吉野氏は責任を感じることが全くなく、他人事である旨他の取締役に対して伝えている。

¹⁴³ 川口氏によれば、荒井氏との間では、2019 年循環取引事案の調査は荒井氏及び G 氏が主体的に対応を行い、川口氏はその支援を行うという棲み分けがなされていたとのことであり、実際に、川口氏は、G 氏から相談を受けた事項について検討を行う等の支援を行っていたとのことである。

なかった。また、吉野氏及び川口氏は2019年循環取引事案の調査へ積極的に関与していたかどうかという点に疑義がある。NOSの取締役（社内・社外）のうち一人でも「仕入先n社との取引に関する原価付替が他にも存在しているのではないか」、「C氏による架空循環取引と原価付替はどのように関連しているのか」、「2019年循環取引事案のきっかけは原価付替だったのではないか」などといった非常時における上場企業の経営者として持つことが望ましい疑問と危機意識を持ち、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、

原価付替を2019年循環取引事案の調査の際に発見することができた可能性もあったと考えられる。

したがって、2019年循環取引事案の調査において仕入先n社との取引に関する多数の原価付替を発見できなかったこと及びその結果として二次訂正に至ったことの原因の一つとして、荒井氏、吉野氏、川口氏をはじめとするNOSの取締役（社内・社外）の危機感、コンプライアンス意識及び会計リテラシーの低さがあったことは否定できない。

5. 経営陣の処分の決定プロセスの不適切性

(1) 概要

2019年循環取引事案を受け、吉野氏、荒井氏及び平川氏については、1か月間、報酬の10%を自主返上することとされた（以下「2020年3月処分」という。）。同処分は、2020年2月13日の諮問委員会（以下「本諮問委員会」という。）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が、このうち、本諮問委員会の承認に係る手続は、以下述べる通り、諮問委員会の目的・機能等に照らし不適切なものであったといわざるを得ない。

(2) 諮問委員会の目的・機能等

諮問委員会は、独立社外役員を主要な構成員として^[144]、「取締役会の諮問機関として、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、取締役会の議長の諮問を受けて、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すること」を目的とした機関であるとされており（諮問委員会運営規程1条）、取締役の報酬等の典型的な会社と取締役との利益相反が生じ得る局面について、取締役会の判断の独立性及び客観性を確保するために設置されたものと考えられる。かかる諮問委員会の目的・機能に鑑みれば、諮問委員会における承認は、十分かつ正確な基礎情報に基づき、独立かつ客観的になされるべきである。

¹⁴⁴ 委員は、代表取締役、社外取締役、常勤監査役及び社外監査役である（諮問委員会運営規程2条3項）。

本件でいえば、2020年3月処分は、取締役の法的責任を明確にするものではないものの、2019年循環取引事案に対する取締役の経営責任及び監督責任を明確にするために行われたものと考えられることから^[145]、処分の妥当性を判断するに当たっては、取締役の経営責任及び監督責任の有無及び程度を検討する必要がある。そして、取締役の経営責任及び監督責任の有無及び程度は、当該事案を防止するために何らかの対応を取っていたか、当該対応は十分であったかなどの観点から検討されるべきものであるところ、かかる検討は、事案の内容及び原因分析が十分に行われた後で、それを踏まえて行うべきものと考えられる。したがって、諮問委員会としては、上記の目的・機能を十分に果たす観点からは、事案の内容及び原因分析に関する十分かつ正確な情報を踏まえて処分の妥当性について判断する必要があったといえる。

(3) 2020年3月処分の決定プロセスの問題点

2020年3月処分は、以下のとおりのプロセスを経て決定された。

2020年2月12日	経営委員会において、荒井氏から、翌日の取締役会で、2019年特別調査委員会の中間報告が行われる旨の報告がなされた（中間報告書の開示版は経営委員会に先立ち配布されていた。）。
2020年2月13日 午前9時30分	諮問委員会において、荒井氏から報酬の自主返上案（2020年3月処分と同内容のもの）が提案され、承認された。
2020年2月13日 午前10時	取締役会において、2019年特別調査委員会から、中間報告書の概要についての報告がなされた。
2020年3月12日	NOSは、2019年特別調査委員会調査報告書を受領し、その後、取締役会において、2020年3月処分が決定された。

このように、本諮問委員会による2020年3月処分の承認は、2020年2月13日の取締役会において2019年特別調査委員会から同委員会の中間報告書の概要が説明される前の時点で行われていた。しかしながら、この時点では、2019年特別調査委員会による原因分析は未了であり、また、2020年2月12日の経営委員会に先立ち中間報告書の開示版が配布されていたとはいえ、配布されたのは直前であって、諮問委員会における2020年3月処分の承認に当たり、諮問委員会の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。

また、本諮問委員会の場では、2019年循環取引事案について、「経営及び管理職の関与が無く、ある程度のガバナンス、コンプライアンスも守られていたが、業務処理の不備を

¹⁴⁵ 2020年3月処分を公表したNOSの2020年3月12日付けプレスリリース「特別調査委員会の調査結果と今後の対応に関するお知らせ」2.(2)ア。

突き、他社担当と協力し不正を働いた」事案であることの説明はあったものの、それ以上に詳細な事案の説明等が行われたことは認められなかった。

さらに、2020年3月処分の提案の理由としては、2013年事案を受けた取締役の処分案も同等の内容であったことが説明されていたが、2013年事案を受けて吉野氏に対して行われた処分は、実際には、1か月分の月額報酬を10%減額するものではなく、1か月分の月額報酬を30%減額するものであり、2020年3月処分の内容とは異なるものであった^[146]。

以上のとおり、本諮問委員会においては、事案の内容及び原因分析に関する十分かつ正確な情報を踏まえて2020年3月処分の妥当性が判断されたとはいいい難い状況にあった。このような状況においては、諮問委員会の委員としては、処分の妥当性について、独立かつ客観的な判断をすることはできないとして、十分な情報提供を経営側に求め、又は、NOSが2020年3月12日に2019年特別調査委員会調査報告書を受領した後に、当該報告書に記載された原因分析等を踏まえて、改めて2020年3月処分の妥当性について検討すべきであったと考えられるが、本諮問委員会において、諮問委員会の委員から、上記の状況について特段問題視する指摘がなされることはなく^[147]、2019年特別調査委員会調査報告書を受領した後に、改めて処分の妥当性が検討されることもなかった。このことからすれば、本諮問委員会の承認に係る手続は、諮問委員会の目的・機能に照らし不適切なものであったといわざるを得ない。かかる一連の手続については、諮問委員会の委員自身からも、適切ではなかった旨の反省の声があった。

また、諮問委員会に対して諮問を行う経営陣としても、諮問委員会の目的・機能を十分理解した上で、適切な情報提供を行うべきであったが、前述の状況を踏まえると、適切な情報提供を行う姿勢が欠けていたといわざるを得ない。さらに、前記脚注147のとおり、2013年事案を受けた取締役の処分内容の誤りについての委員からの指摘に対し、荒井氏及び吉野氏が改めて確認を行わなかったことも不適切であったと考えられる。加えて、2020年3月処分の案が、処分を受けるべき立場にあった荒井氏自身により提案されたことや、2019年特別調査委員会による事案解明及び原因分析は終了していなかったにもかかわらず、2019年循環取引事案について、「経営及び管理職の関与が無く、ある程度のガバナンス、コンプライアンスも守られていたが、業務処理の不備を突き、他社担当と協力し不正を働いた」事案であると説明し、NOSがいわば被害者の立場にあったことを前提としていたことも、諮問委員会に対して処分案につき諮問を行う荒井氏及び吉野氏の姿勢としては問題であったと考えられる。

以上のとおり、本諮問委員会の承認に係る手続は、諮問委員会の目的・機能等に照らし不適切なものであったといわざるを得ず、その結果を踏まえて決定された2020年3月処

¹⁴⁶ 2013年事案を受けた処分を公表したNOSの2013年3月8日付けプレスリリース「当社元社員による不正行為に係わる調査結果に関するお知らせ」。

¹⁴⁷ ただし、前述の2020年3月処分の案の参考とした2013年事案を受けた取締役の処分内容の誤りについては、本諮問委員会において、委員から指摘がなされていた。しかしながら、荒井氏及び吉野氏は、これを受けて改めて確認を行うことなく、2020年3月処分の案が修正されるには至らなかった。

分も、2019年循環取引事案の取締役の経営責任及び監督責任を適切に反映したものであったかには疑問が残る^[148]。

6. 有事対応の難しさ—2019年循環取引事案関連総括

前記1ないし5において記載したとおり、当委員会は、2019年循環取引事案について、NOSの経営陣、3ライン、監査役等の循環取引の認識可能性やNOSにおいて二次訂正に至った経緯を検証しつつ、その過程で判明した、当該事案に関する経営陣の処分の決定プロセスの問題点についても検討を行った。また、前記第6のとおり、2013年事案及び2014年事案を踏まえて策定された再発防止策について、会計的な側面からの視点が不足しており、その結果、一部の再発防止策の実効性に弱さがあったことも指摘した。

「架空循環取引」に係る問題は、IT業界においてもこれまで時折発生していたが、2019年循環取引事案は、その中でもまれにみる巨額の経済不祥事であった。そのような事象が外部からの指摘により発覚した場合、企業は、突如として「危機的な状況」に陥り、有事対応の巧拙が問われることとなる。かかる有事対応の巧拙は、経営トップだけの問題だけではなく、牽制機能を担う他の取締役、さらには、社外役員においても「有事における役員の役割」を十分に果たしていたかどうかが問題となる。

企業の存続が揺らぐような不正を認識した場合に、即座に適切に対処することは容易ではない。調査委員会が設けられたとしても、選任された調査委員会のメンバーにとって、限られた時間の中で事実関係の解明を行い、経営陣の責任に迫る構造的な調査を行うことは、調査委員会の形態がどのようなものであれ、高度なスキルが求められる作業である。また、経営陣が持ち得るさまざまなバイアスに鑑みれば、経営陣に対して徹底した事案の究明を必ずしも期待できない場合があり得ることはいくつもの調査報告書が示唆するところである。

この点、NOSによる2019年循環取引事案の調査（2019年特別調査委員会による調査及び社内調査チームによる調査）について、対応の不十分さを否定できないと思われる点があり、その不十分さが最終的には経営トップの姿勢に起因すると考えられることについては、前記3ないし5のとおりである。有事においては徹底した調査を行うとともに、適切な「事後対応」（再発防止策の履践やステークホルダーへの情報提供）を行うことによるのみ、様々なステークホルダー（株主、従業員、取引先のみならず関係する外部当局

¹⁴⁸ 処分内容に関しては、複数の取締役・従業員から軽すぎるのではないかとの声があった。なお、2020年3月処分の案を作成した荒井氏は、当初は最低でも3か月分の月額報酬を30%~40%減額する程度案を作成するイメージを持っていたが、弁護士に相談の上、2019年循環取引事案への関与があった他社との比較や訴訟リスク等に鑑み、軽くした方がよいとの助言を得て2020年3月処分の内容を提案することとしたとのことである。また、荒井氏としては、2020年3月処分の内容には十分納得していなかったため、吉野氏に代表権を外すよう進言し、荒井氏及び平川氏については、昇級時期であったが昇級をとりやめたとのことである。

も含む。) から向けられる疑いの目を食い止めることができる。しかし、NOS は、2019 年循環取引事案の調査の際にかかる疑いを完全に払拭させることができず、そうであるからこそ、同一の不正事案について別の外部当局から再度の指摘を受ける事態に至ったことは否めない。

2013 年事案、2014 年事案、2019 年循環取引事案、そして、本件案件と直近 10 年で数度の不祥事が発生した NOS グループとしては、今一度、「上場企業における不祥事対応プリンシプル」(2016 年 2 月 24 日付け 日本取引所自主規制法人) を十分に念頭に置きつつ、有事対応の基本となるルールを整備しておくことも不可欠であろう。

第10 再発防止策の提言

1. はじめに（企業の在り方の抜本的見直しの必要性）

本報告書においては、前記第3ないし第7のとおり、内部統制・内部通報・企業文化、三様監査、過去調査の対応及びガバナンスの各観点から、本件案件の原因を指摘してきたが、後記2以下では、各観点から指摘された原因に応じて、主に不正リスクの防止・コンプライアンス強化の観点から再発防止策を提言する。

もともと、これまで指摘した本件案件の原因の根底には、NOSの組織の在り方がビジネスモデルや経営環境の変化等に対応しきれていないことがあると考えられ、二度と同様の不祥事を繰り返さないためには、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と考えられることから、個別の再発防止策の提言に先立ち、組織の在り方の見直しの必要性について述べる。

すなわち、NOS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ビジネスモデルが中心であったところ、かかるビジネスモデルにおいては、定型的な取引が中心であったこともあいまって、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、前記第4・2(2)ウや同5(3)でも述べたような「営業の個人商店化」と評されるべき状況が生み出され、その結果、NOSにおいては、「営業部門がいかに効率よく収益を上げられるか」が最優先事項とされる一方、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ものと考えられる。

一方、現在のNOS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状況にある^[149]。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、「非定型化・複雑化したビジネスモデルに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。

¹⁴⁹ 2012年3月期には、通信事業会社（2012年3月期においては通信事業会社及びISP）を主なマーケットとするSP事業の売上高が全体の約53.8%を占めていたが、翌年以降その比率は年々低下し、2020年3月期には、約18.9%となっている。一方、一般民間企業を主なマーケットとするENT事業（2012年3月期におけるEP事業）の売上高が全体に占める割合は、約20.6%（2012年3月期）から約29.7%（2020年3月期）に、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PUB事業（2012年3月期におけるAP事業。当時は「官公庁・自治体及び地域民間企業等を主なマーケットとする事業」と説明されている。）の売上高が全体に占める割合は約16.3%（2012年3月期）から約29.9%（2020年3月期）に、NOPによるパートナー企業との協業に特化したパートナー事業（2012年3月期時点では「ネットワンパートナーズ株式会社が主幹する事業」と説明されている。）の売上高が全体に占める割合は約9.1%（2012年3月期）から約20.8%（2020年3月期）にそれぞれ増加した。

そのためには、「いかにして顧客に最良のソリューションを提供するか」を最優先事項として、営業部門のみならず、技術部門・購買部門がそれぞれ責任を持ってチームとして主体的・能動的に案件に取り組むことができる組織を構築する必要がある。また、このように複数の関係者が主体的・能動的に関与する前提として、当該部門間の健全な牽制機能が機能していることが必須となる。さらに、管理部門や内部監査部門も十分な主体性・能動性を持って、企業の牽制機能の構築、リスク管理、コンプライアンス強化等に取り組む必要があると考えられる。

そして、このような組織づくりを実効的に行うためには、役職員全体の意識改革、すなわち企業文化の改革が必要となることは言うまでもない。

このように、同様の不祥事を二度と繰り返さないためには、前述のビジネスモデル及び経営環境の変化を踏まえ、組織の在り方を抜本的に見直すことが急務であり、経営トップをはじめとする経営陣がリーダーシップをもってその取組を徹底することが必要となる。

2. ガバナンスに関する再発防止策

(1) 概要

本項では、第7におけるガバナンスに関する原因分析を基に、ガバナンスに関する再発防止策を提言する。

まず、経営陣においては、自身の姿勢が企業文化に与える影響の重大性を認識した上で、不正リスク管理に対する意識改革を行うとともに、役職員全体の会計リテラシーの向上を行うことが肝要である（後記(2)）。

その上で、経営陣、特に経営トップは、リーダーシップをもって、従業員に対するコンプライアンス推進のメッセージの発出により、不正リスク管理やコンプライアンスの重要性を企業文化として浸透させていくとともに（後記(3)）、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ことなどによりリスク管理体制を強化することが求められる（後記(4)）。また、再発防止のためには、現場が抱える課題やそこに潜むリスクの実態を把握するとともに、経営陣の考えるコンプライアンスに対する哲学を現場と共有することが重要であり、経営陣と現場のコミュニケーションの強化が必要不可欠である（後記(5)）。

他にも、十分な情報提供を通じた取締役会の監督機能の強化を図ること（後記(6)）、社外役員に対しても必要十分な情報共有を行い、社外役員からの提言を真摯に検討することで、社外役員による監督・監査機能の強化を図ること（後記(7)）、各部門・部署等の役割・機能に応じた適切な人員配置に取り組むこと（後記(8)）も、重要な再発防止策の一つである。

そして、これらの再発防止策を実施する際には、過去の不正事案対応の際に再発防止策への取組が不十分だった点にも留意しながら、その徹底に努めることが強く要請される（後記(9)）。

また、今後万が一不祥事が発覚した場合に備え、平時から、緊急時の対応についての基本ルール整備を行っておくことも重要である（後記(10)）。

(2) 経営陣の意識改革・役職員の会計リテラシーの向上

ア. 経営陣の意識改革

役職員が共有する基本的な価値観・理念や行動規範、すなわち企業文化は、内部統制の仕組みを実効性あるものとするための屋台骨として位置付けられるところ、経営陣、特に経営トップの姿勢が、企業文化に大きな影響を与えるものであることは、前記第7・4で指摘したとおりである。

そして、NOSにおいて、経営陣の営業部門重視、技術部門・購買部門・管理部門軽視の姿勢、あるいは、「正しい仕事」を軽視する価値観・倫理観が、人員配置や人事評価の指標等を通じて役職員に共有され、東1を中心とするNOSの企業文化として醸成された結果、本件案件の原因の一つとなったことは、経営陣においても重く受け止められるべきである。経営陣には、今後、自らの姿勢や価値観・倫理観がNOSの企業文化に対して良くも悪くも影響を与えること、及びその影響が極めて重大ともなり得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ことが求められる。

とりわけ、NOSにおいては、不正が何度も繰り返されてきたことに鑑みると、経営陣において、不正の芽は常に存在し得ること及び不正リスクは常に変容し得ることを十分に理解した上で、自律的・継続的に不祥事予防に取り組むことが肝要である。

そして、経営陣がかかる意識改革を行うためには、少なくとも、経営陣に対し、上場会社における取締役の役割と責任、コーポレートガバナンスやコンプライアンスの在り方、リスク管理の在り方等に係る研修等を実施することが必要となるが、これにとどまらず、各経営陣において常日頃から自己の姿勢を省みるなど、徹底的な意識改革が求められる。

なお、経営陣においてかかる意識を醸成するためには、当該経営陣がコンプライアンスに関する資質・能力を十分に有していることが必要となるから、今後経営陣の候補者を選出するに当たっては、かかる観点も踏まえた慎重な人選を行うべきである。

イ. 役職員の会計リテラシーの向上

NOSにおいては、情報サービス業という業種や過去の不正事案から、特に会計不正リスクについては十分な注意を払って管理をすることが求められていたにもかかわらず、会計不正リスクに対する取組が不十分であったこと、そして、その背景には、NOSの経営陣の会計リテラシーの低さが存在することは、前記第7・3で指摘したとおりである。また、本件案件を主体的に行った従業員は言うまでもないが、前記第4・2(2)のとおり、その上席役職者（管理職）における会計リテラシーの低さにより上席の承認機能が不全に陥っていたことが本件案件の一つの原因となったと考えられる。

以上を踏まえると、NOSにおいては、役職員全体を通じた会計リテラシーの向上が急務であるといえ、NOSの経営陣においては、役職員全体に対し、会計知識の重要性や会計不正が会社等に及ぼす影響の重大性を十分に認識させることが求められる。その手段としては、公認会計士等の会計専門家や他の上場企業においてCFOの経験がある者等を講師とした研修、あるいは、今般の会計不正の振り返りのみならず将来的な類似事案発生防止を見据えた他社の会計不正事例の検討等を目的とした勉強会を実施すること等が有用と考えられる。

(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（経営トップの廉潔性・倫理観と「コトバ」の大切さ）

少なくとも2020年3月事案発覚前において、経営トップをはじめとするNOSの経営陣は、NOSにおけるコンプライアンス推進について、実効的なメッセージの発出を行ってこなかった。

不正リスク管理の観点からは、経営トップが発出するコンプライアンス推進に関わるメッセージは、抽象的な哲学を打ち出すに留まるべきではなく、経営側が考えるコンプライアンスの内容をその趣旨・目的とともに明示し、コンプライアンス推進のための具体的な目標や方法を示すことが必要となる。加えて、企業文化の改革は長い時間をかけて実現する必要があることから、メッセージの内容を役職員に企業文化として浸透させるためには、繰り返しメッセージを発出するとともに、他の役職員（特に現場の従業員）の意見を取り入れ、議論を重ねることが適切である。

特にNOSにおいては、一部の組織部門で見られたコンプライアンス意識が欠如した企業文化を改革し、4度の会計不正を総括するこの機会に、全社的なコンプライアンス意識を醸成するラストチャンスとして、経営トップによる具体的かつ「力強い」メッセージの発出を検討すべきである。

そのためにも、まずは経営トップが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ことが必要であり、全役職員宛のビデオメッセージや電子メール、社内報、全社ミーティング等を通じ、コンプライアンスの徹底が最重要経営課題の一つであることを伝えることが必

要である。また、経営トップが繰り返しメッセージを発出する都度、経営トップや他の役員との間で、NOSにおけるあるべきコンプライアンスへの取組について、意見交換を行う場を設けたり、経営トップ自ら現場を回って直接コミュニケーションをとったりするなどして議論を重ねるとともに、現場の従業員に対してもその本気度を伝えることが有効と考えられる。

このように継続的にメッセージを発し、コンプライアンスを重視した経営判断を重ねることは、従業員をはじめステークホルダーからの信頼を得ていく上でも重要といえる。

(4) リスク管理体制の強化

ア. 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

NOSにおいては、従前より、経営陣を中心として、営業部門を重視し、技術部門・購買部門・管理部門を軽視するという組織風土が存在しており、2013年事案調査報告書によってこの点が指摘されてもなお、かかる組織風土は是正されることなく残存していた。その結果、技術部門・購買部門・管理部門が営業部門に対して健全に牽制を効かせることができず、本件案件発生の原因の一つとなった。

2013年事案調査報告書における提言とも重なるところではあるが、NOSとしては、改めて、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及び健全な牽制関係がNOSの企業価値の向上の基礎となるという意識を全社的に浸透させることが必要である。企業においてビジネスモデルは常に変容し得るものであって、それに伴い企業に発生し得るリスクの内容も変容し得るものであるところ、このような四位一体の運営スタイルは、かかるリスクの変容への対応にも資するものといえる。

そして、このためには、経営陣が、従業員に対し、上記の対等なパートナーシップの重要性や意義を訴えるメッセージを定期的に発出するとともに、営業部門・技術部門・購買部門・管理部門の各部門の役割を明確に規定した上で、従業員がこれを相互に理解する場を設けることが重要である。

また、例えば、各部門に対応する担当役員を置き、各部門が対等に意見を述べ、牽制することができるように経営陣が部門間のバランスを図ることは対等なパートナーシップの形成のために有効と考えられる。

イ. リスク管理活動に関する取締役会のモニタリング体制の構築

本件案件発生の要因の一つとして、NOSにおけるリスク管理体制の不備が挙げられる。このようなリスク管理体制の不備を予防するためには、取締役会において、各リ

リスク管理体制が適切に構築・運用されているかを継続的にモニタリングし、モニタリングの結果として不備が発見された場合には、その是正のための具体的な方策を検討し、実行することが必要となる。そして、かかるモニタリングを実行するためには、経営陣において、各リスク管理部門等から定期的に具体的な活動計画、活動内容及び活動結果の報告を受け、また、リスク発見による有事の場合にはタイムリーな報告を受けることでリスク管理体制が機能しているか（各リスク管理部門等が果たすべき役割を果たしているか）を確認するとともに、リスク管理体制の不十分性を認識した場合には主体的にその是正をするべきである。さらに、社長を含む経営陣がリスク委員会及びコンプライアンス委員会に出席し、NOS内のリスク管理に積極的に関与できる環境を整えることもまた有用といえる。

(5) 現場とのコミュニケーション強化

ア. 概要

前記第7・2のとおり、平川氏をはじめとする経営陣が、東1の現場の実態を把握していなかったこと、また、その背景として、経営陣として、現場の声を把握する意識・姿勢が不十分であったことが、本件案件等の不正行為の一因となったものと考えられる。したがって、再発防止のためには、経営陣が、(多種多様なバックグラウンドと価値観を持つ)現場とのコミュニケーションを強化し、現場が抱えている課題や懸念している顕在・潜在的なリスクの実態を把握するとともに、経営陣の考えるコンプライアンスに対する哲学を現場に共有し根付かせることで、NOSとして一体感のあるコンプライアンス意識の醸成を行うことが必要である。具体的には、経営陣として、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(後記イ)、経営陣と現場のコミュニケーションの場の設定(後記ウ)、及び中間管理層を通じたコミュニケーションの強化(後記エ)を行うことが有効である。

イ. 現場がものをいいやすい土壌づくり

不祥事予防の観点から、経営陣と現場との間のコミュニケーションを有効に機能させるためには、現場から、経営陣に対して、現状の課題やバッドニュース(例えば、追加原価や赤字の発生等)も含め、正確な実態を安心して伝えられる土壌づくりが必須である(逆にいえば、かかる土壌がなければ、後記ウ以下の対策が有効に機能しない可能性がある)。そのために、経営陣としては、まず、現場からのバッドニュースや不満をNOSの改善のチャンスと捉え、それらを歓迎する意識を持つとともに、現場からの意見を歓迎する旨の全社的なメッセージを繰り返し発出すること等により、

そのような姿勢を現場に向けて示すべきである。また、現場が上げた意見等が、NOSの改善につながった事例を公表すること等も、現場から意見を発出するモチベーションにつながると考えられる。

ウ. 経営陣と現場のコミュニケーションの場の設定

経営陣は、現場の真の実態を把握するとともに、NOSとして一体感のあるコンプライアンス意識の醸成を行うために、現場との直接的かつ双方向的なコミュニケーションの場を積極的に設定すべきである。具体的には、経営陣と現場との意見交換会の設定や、定期的な目安箱の設置等が考えられる。また、このように、「イベント」として意見交換等を行うのみならず、経営陣が現場を訪れる機会を増やし、従業員に対し積極的な声かけを行う等、日常的に経営陣と現場との間でコミュニケーションを行うことが、実を伴った実態把握にとっては重要である。さらに、この観点からは、コミュニケーションを積極的に取るべき部署・役職員の勤務場所を統合することも検討に値すると考えられる。

エ. 中間管理層を通じたコミュニケーションの強化

経営陣は、現場の真の実態を把握するとともに、NOSとして一体感のあるコンプライアンス意識の醸成を行うためには、通常の職制を通じたレポーティング・ラインを有効に機能させることも重要である。そのためには、通常の職制を通じたレポーティング・ラインにおける中間管理層の機能の強化が必要である。具体的には、中間管理層は、経営陣のメッセージを正確に理解・共有して現場に伝え根付かせるとともに、現場の声を束ねて経営陣に伝えるという極めて重要な役割を担っていることから、経営陣としては、中間管理層に対し、そのような役割を担うべき存在であることを明確に示し、またそのような役割を果たしているかという観点からの評価を行うこと等により、中間管理層に対して、かかる役割を担う者としての意識を浸透させるべきである。また、かかる観点からの中間管理層の教育や人材登用にも注力すべきである。また、こうした中間管理職の意識の強化のみならず、経営陣としては、中間管理職との定期的なミーティングを設けることや、経営陣が現場を直接訪れること等により、中間管理職と積極的かつ双方向的なコミュニケーションを図るべきである。なお、その際、中間管理職が安心して現場のバッドニュースや不満等を経営陣に伝えることができるよう、中間管理職にとっても、「ものごといいやすい土壌」（前記イ参照）の醸成に努めるべきである。

(6) 取締役会による監督機能の強化

取締役会は会社の業務全般について監督する義務を負う。

そして、取締役会が、各取締役の管掌する部署における不正の兆候や不正リスクに関する情報を敏感に察知し、当該取締役に対して一早く調査や改善を求めていくことを可能とするためには、各取締役が、自らの管掌する部署に関する情報を取締役会の場に適時十分に提供するとともに、当該情報を不正の兆候や不正リスクを示すものであると気づき得るような形で的確に報告することが重要である。

そのためには、経営陣主導で現状の取締役会資料の在り方や業務報告の在り方を見直し、議案の論点や従前の社内での検討状況を十分に把握・理解できる資料の作成、十分な検討時間を確保できる時点での当該資料の配布、当該資料を踏まえた的確な業務報告による情報提供を行うことが考えられる。

また、インフォーマルなものも含めて取締役間での積極的なコミュニケーションの場を設けることも重要であろう。

その上で、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、相互に忌憚なく質問や意見交換を行うことを通じて、判断に必要な情報を十分に顕出させた上で、多方面からの議論を交わすことが必要である。

(7) 社外役員による監督・監査機能の強化

ア. 社外役員に対する十分な情報提供

社外役員については、社内の状況について必ずしも十分に精通しているとは限らないことを踏まえ、社内役員との間で情報の非対称が生じないように、社外役員の十分な理解・判断に資する情報提供を行うべきである。具体的には、前記(6)で掲げた形での情報提供（その中でも特に十分な検討時間を確保できる時点で資料を配布することが重要となる。）に加え、社外者にわかりにくい専門用語等には説明を加えること、必要に応じて議案等に関する事前説明の機会を設けること等が重要となる。

また、取締役会以外でも、社外役員と経営陣等とのコミュニケーションの場をインフォーマルなものも含めて設けることで、業務執行の状況について一層の情報共有を図るとともに、社外役員が社内の情報や実情にアクセスし、会社への提言を行いやすい環境を整えることも考えられる。

イ. 社外役員の提言に対する真摯な検討及びフィードバックの実施

前記第7・6のとおり、NOSでは、社外取締役から経営陣に対して不正リスクを意識した指摘が複数なされていたにもかかわらず、必ずしも経営陣による真摯な対応がなされていない面があった。したがって、再発防止のためには、経営陣が社外役員

の指摘を積極的に取り上げ、十分な検討・対応をするとともに、その指摘がどのように業務執行の場へ反映されたのかを社外役員に対して適時にフィードバックする体制を構築することが重要である。

(8) 適切な人員配置

これまで述べてきたとおり、本件案件の原因として、技術部門及び営業部門の人員不足（前記第4・2(3)イ、同(5)エ）、内部監査室の人員の偏りや能力の不十分性（前記第5・1(2)イ）等が挙げられ、NOSにおいては、必ずしも適切な人員配置が行われていなかったことが窺われる。また、前記第4・3において指摘したとおり、本件案件の原因としては、リスク管理等に関連する部門（RCCや法務・CSR室、TQM推進部及びリスク管理室、経理部門等）について、会計不正を防止する十分な体制が備わっていなかったことも挙げられるところ、その背景には、それぞれの部署の役割・機能に応じた人員の配置がなされていなかったこともあるものと考えられる。

したがって、再発防止のためには、経営陣として、各部門・部署・委員会等の役割や機能を正確に捉えた上で、それらを最大限発揮できるよう、それぞれの役割や機能に応じた十分な知見や能力を有する者を各部門・部署・委員会等に配置することが必要であり、また、その前提として、中長期的な視野に立って従業員の育成に努めることが求められる。

(9) 過去事案を踏まえた対応

ア. 原因分析及び再発防止策の提言に対する十分な理解

NOSでは2013年事案調査報告書及び2014年事案調査報告書による再発防止に向けた提言に基づき再発防止策が策定されたが、前記第7・3のとおり、その内容は、必ずしも同提言の趣旨を踏まえたものではなく、実効性のあるものとはなっていない部分があった。

外部の調査委員会等からの提言に基づく再発防止策を実効性のあるものとするためには、経営陣自らが、当該不正の原因や再発防止の提言の趣旨・目的を理解した上で、その再発防止策の策定に主体的に関与しなければならない。このためには、調査委員会が分析した当該不正事案の原因や、その原因に基づく再発防止の提言について、十分に咀嚼することが必要である。

そのため、経営陣においては、当委員会が分析した本件案件の原因や当委員会による再発防止の提言内容について、主体的に理解し、再発防止策の策定に当たっては、外部専門家の意見等を聴取するなどして、本件案件の原因や再発防止の提言に照らし、NOSに求められる再発防止策が何であるかを十分に議論し、検討する必要がある。

イ. 再発防止策のモニタリング

前記第6・1(3)ウ及び第7・3のとおり、NOSの2013年事案調査報告書及び2014年事案調査報告書による提言に基づく再発防止策は結果として一部において形骸化する部分があった。また、再発防止策を形骸化させないためには、再発防止策を策定し、実践した後も、絶えずそれが継続的かつ実効的に運用されているかをモニタリングしていかなければならない。

そのためには、再発防止策の運用状況を継続的にモニタリングできる体制を整え、経営陣が、取締役会や経営委員会を通じ、主体的に同モニタリングに関与し、運用状況の不備をチェックし、不備があれば是正し、是正した結果を報告させることが有効である。特に、運用状況に不備がある場合に、単に不備について指摘するに留めるのではなく、その不備について、どのように改善したのか、担当者に十分かつ正確な報告を指示し、その報告内容についてもリスクベースで検証することで、より確実な改善につなげることが必要である。

ウ. 過去の不祥事（2013年事案、2014年事案、2019年循環取引事案及び本件案件）の周知

NOSでは、2013年事案、2014年事案及び2019年循環取引事案と三度にわたって会計不正が発覚し、都度、調査委員会を立ち上げて調査を行い、再発防止策を実施してきたにもかかわらず、今回、四度目といえる会計不正が発覚した。不祥事を踏まえた再発防止策をより有効に実施するためには、再発防止策の前提となる過去の不祥事を知る必要がある。そのため、経営陣は、NOSにおいて二度と不祥事を起こさないためにも、歴史に学ぶべく、役職員全体に対してこれら過去の不祥事を周知していくことが重要であり、新入社員や中途採用者といった未来のNOSの構成員にも過去の不祥事を認識してもらうためには、かかる周知活動は定期的かつ継続的に行っていく必要がある。特に、今後新たに選任されるNOSの役員（社外取締役及び社外監査役を含む。）については、このような過去の不祥事やそれを踏まえた再発防止策の内容を正確に理解させることはより重要といえよう。

(10) 有事対応マニュアルの整備等

前記第9・4で述べたとおり、今般、NOSが二次訂正に至った背景として、2019年循環取引事案の調査時のNOSの経営陣の対応の不十分性があったことは否定できない。もともと、不祥事を認識した場合に、即座に、かつ、適切な対処をすることは容易でなく、特

に、様々なバイアスに晒される経営陣自らに対して経営責任に迫る調査を期待することの困難さは、いくつもの調査報告書が示唆するところである。

そこで、二度と不祥事を繰り返さないという気概で再発防止に当たるべきではあるものの、万が一不祥事が発覚した場合には、バイアスに阻害されない徹底した聖域なき調査を実現させることができるよう、平時から、緊急時の対応についての基本ルールとして、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行っておくことが重要である。

これらの規程又はマニュアルは、有事の際の行動準則といえる徹底した調査、原因究明（ルートコーズの探求）、実効的な再発防止の策定と遂行、当該企業の信用の維持や「上場企業における不祥事対応プリンシプル」（2016年2月24日付け 日本取引所自主規制法人）を十分に念頭に置いたものとすべきである。

具体的な内容としては、①初動対応（調査体制の構築、調査・対応方針の策定）、②ステークホルダー対応（事案の公表、対外対応方針の策定）、③再発防止（徹底的な原因分析、再発防止プロセスの決定）のそれぞれの段階で、誰が、どのような点に注意し、何をすべきかを提示することが望ましい。例えば、①としては、第三者委員会の設置の基準や調査委員会の委員の選定の基準、件外調査を含む調査範囲の設定基準等を、②としては、ステークホルダーに対する正確かつ適切な情報開示のために、不祥事に係る調査結果等に関する情報開示の基準を、また、③としては、再発防止策の策定・実行のみならず、再発防止策が定着しているかの定期的な検証の実施等をそれぞれ定めることが考えられる。

さらに、不祥事に対してバイアスに阻害されない聖域なき調査を徹底するためには、社外役員からの監視・監督が平時に比べより重要となるが、緊急時には、経営陣は様々な対応に追われることになるため、社外役員への情報開示が不足する事態も考えられる。この点に関しては、当委員会によるヒアリングにおいても、社外取締役から、2019年循環取引事案の調査の情報共有が不十分であったとの指摘がなされていた。したがって、有事においてこそ、経営陣は社外役員に対し、正確かつ十分な情報提供を適時に行うよう心掛けるべきであり、この点は、前記①ないし③の全ての段階での留意事項として、前述の規程又はマニュアルに定めておくことが考えられる。

3. 内部統制等に関する再発防止策

(1) 概要

本項では、前記第4における内部統制・内部通報に関する原因分析を基に、内部統制・内部通報に関する再発防止策を提言する。

本件案件を含めた不正事案の原因のうち内部統制等の問題に係る内容は、第4で詳述したとおりであるが、そもそもそういった原因がなぜ生じたかという根本を突き詰める

と、「はじめに」で述べたように、NOS の旧態依然とした組織体制及び業務環境が必ずしも現状の NOS のビジネスモデルに合致していないという根深い問題が見えてくる。そこで、内部統制等に係る再発防止を検討するに際しては、その場しのぎの対症療法的発想ではなく、今後は二度と同様の不正を繰り返さないという強い決意の下、多様なビジネスに対応できる健全な組織体制を目指した抜本的な体制及び意識の改革が必要であると考え

る。そのためには、まず、内部統制システムの整備に関する基本方針を見直し、その中で、NOS に求められる 3 ラインの考え方を明確化し、強化していくことが重要である。具体的には、第 1 ラインに対しては、リスクオーナーとしての自覚を持たせ、これを適切にコントロールさせること、第 2 ラインにおいては、第 1 ラインに対する牽制のみならず、必要な支援の提供や監督を行う役割を意識した体制とすること、そして第 3 ラインは、第 2 ラインによる牽制、支援及び監督の有効性も含め監査業務を行うことを明確に定めた上で、各ライン間において積極的かつ充実したコミュニケーションを図りつつ、一つの「ネットワークシステムズ」として新しい体制構築を実践していくことが求められる。

以上の観点を踏まえた上で、内部統制・内部通報に関する再発防止策として、以下のとおり、①第 1 ラインにおける健全な営業体制（後記(2)）、②第 2 ラインによる健全な牽制、支援及び監督体制（後記(3)）、③実効性のあるルール及び社内システム構築（後記(4)）、④コンプライアンス等に係る教育及びモニタリング（後記(5)）並びに⑤内部通報への信頼の醸成（後記(6)）のそれぞれの視点からの提言を行う。

(2) 第 1 ラインにおける健全な営業体制

ア. 営業部門、技術部門及び購買部門をチームとして機能させる体制の構築

NOS におけるビジネスモデルは、かつてのネットワーク機器の仕入販売を行うだけの時代から大きく成長し、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状況にある。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いと考えられるが、依然として、営業担当個人に案件成否の責任を集中させる営業手法が中心となっているのが実態であり、そのことが本件案件の発生原因の一つとして挙げられる（前記第 4・5(3)）。

本件案件のような不正行為を今後繰り返させないためには、NOS における旧態依然とした営業手法を現状の複雑化したビジネスモデルに整合させる必要があるが、その方法として、営業部門、技術部門及び購買部門を「チーム」として機能させる体制作りを提言する。具体的には、①営業部門、技術部門及び購買部門が各自の役割をよ

く自覚し、それぞれが責任をもって処理を行うとの意識改革の徹底を図るとともに、②営業部門との対等なパートナーシップを構築する観点から、案件処理に際しては三者対等の立場で相互に補完し、牽制し合いながら受注及び売上に繋げていく体制作りを推し進めるべきである。

一つの「チーム」としての理念の下、営業部門、技術部門及び購買部門がより近い関係性を作り上げ、自発的なコミュニケーション及び情報の共有化を図ることで、技術部門及び購買部門からの営業部門への適切な牽制を担保しつつ、NOSにおける新しいビジネスモデルにも柔軟かつ適切に対応することができる健全な営業体制の確立を期待するものである。

イ. NOS 流のチームとしての営業手法の確立

NOS においては、営業担当個人の責任で案件を遂行することを是とし、「1人で案件を回せるようになって一人前」という発想が見られる。こういった営業方針が営業部門内において「個人商店」と評されるべき状況を生み出し、同時に第1ライン及び第2ラインによる牽制機能の阻害要因となっていた（前記第4・5(3)）。また、NOSでは統一的な営業手法が確立されておらず、中途採用者含め各々の営業手法により稼働している状況となっていたことに加え、いわゆる特例承認による例外的な業務処理（例外ルール）も横行しており、これらのことが営業業務の属人化及び個人商店化に拍車をかけていた問題点も見受けられる（前記第4・2(2)ウ(イ)、第6・1(3)オ）。

一般的には、事業会社における各営業担当者がそれぞれの能力と経験を活かし、自らの努力と工夫において案件の受注及び売上に繋げることは何ら責められるべきことではない。しかしながら、NOSにおいては、後記5で述べる個人インセンティブ制度や企業風土の問題ともあいまって、現状の、営業担当個人がそれぞれの方法で営業活動を行い、周りがその実態を把握できていないという状況が度重なる不正の要因の一つとなっていた。そうである以上は、こういった状況についても、今回を機に抜本的な改善に向けた手当てを講じる必要がある。

例えば、個人商店的な発想に基づく営業活動や中途採用者による独自の営業手法、また、いわゆる特例承認による例外的な業務処理（例外ルール）は、上記問題を潜在的に孕む以上、仮に受注や売上の数字につながるものだとしても「認めない」とのメッセージを会社として打ち出し、当該意識の浸透を図ることが改善の第一歩となり得る。その上で、営業担当者個人への責任や情報の集中化を避け、上記アで述べたような技術部門及び購買部門を含めた「チーム」で各ビジネスモデルに応じた営業手法の共有化を図ること、またその内容についてPDCAサイクルを回して継続的に改善していくことが考えられる。その繰り返しが、一つの軸となる「NOS流のチームとしての営業手法」の確立に繋がっていくものとする。

ウ. 営業部門の上席役職者における実質的な審査

本件案件の原因の一つとして、上席役職者（営業部門の上席役職者を指す。本ウにおいて以下同じ。）における承認審査が機能しておらず、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がされていた点が挙げられる。その原因としては、上席役職者において、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が欠如していた点が挙げられ、またその背景には、営業の業績重視というNOSの企業文化が関わっている。また、営業担当個人に業務の情報が集約されていた結果、上席役職者が案件の確認を取ろうとしても、当該営業担当者の説明を鵜呑みにするしかなかったという点も大きな問題であった（前記第4・2(2)）。

上席役職者の役割は、各種承認プロセスにおける確認を通じて不正リスクを未然に防ぎ、適切な案件の受注及び管理を実現する点にある。そのためには、上席役職者は、案件の受注や管理を営業担当者任せとせず、自らの承認行為に責任を持ち、案件の確認を実施することが求められる。その中で不正につながり得るイレギュラーなプロセスや事象が見られた場合には、営業担当者にその説明をエビデンスとともに求めるなど、実質的な審査を行うことが求められる。また、これを実効的に行うためには、各上席役職者への教育を通じて会計不正に対する感度及びチェック能力の向上を図るとともに、営業担当者個人への情報の集中によるブラックボックス化を防ぐ体制作りも欠かせない。

上席役職者における不正に対する意識及び感度の強化と、営業担当者個人への情報の一極集中につながる「個人商店」的な企業文化の改善の両面から、承認権者における承認審査を実効的に機能させるための体制構築を推し進めるべきである。

エ. 一元的な予算管理ルールの再考

前記第4・2(5)ウで指摘したように、NOSが一元的な予算管理のルールを設定して業態にかかわらずそれを適用したことは、公共案件における追加原価処理業務を煩雑にし、原価付替や社外へのプール金作出につながった。また、この過程では、予備費の必要性にもかかわらず、その予算管理上の位置付けを明確にしてこなかったという問題も認められた。

これらは、利益の確定時期や追加原価に係る考え方を異にする様々な業態に対して、一元的なルールを適用したことのひずみと評価できる。

このようなひずみを埋めるため、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にその特性に適合した予算管理ルールを設定することも検討されたい。

なお、業態の特性に合わせたルールを設定するとしても、社外へのプール金作出等、どのような業態であっても絶対に禁止されるべき処理が存在することは忘れてはならず、それを明確にすることも求められる。また、予算管理ルールの問題ではないが、商流取引等、不正行為につながりやすい取引の取扱いの再検討も行うべきである。

オ. 不正を行う動機や正当性の排除

不正の発生原因として、機会、動機及び正当化の3つの要因が挙げられる（不正のトライアングル）。本(2)及び(3)における内部統制に係る体制整備に関する各提言は、基本的には、内部統制の脆弱性や未整備の状態を是正し、営業担当者から不正を行う「機会」を奪う点に重きを置いた施策であるといえるが、不正発生リスクを制度的に低減させるためには、上記に加えて、不正の「動機」や「正当化」につながり得る事由の排除にも目を向ける必要がある。

本件案件における不正行為の動機や正当化事由に関わり得る事情として、現場における追加原価に対する過度のプレッシャー、実態にそぐわない追加原価ルールへの不満、過度な業績目標の設定及び人員不足といった点が指摘されている（前記第4・2(5)）。ここで、当委員会としても、安易な追加原価を牽制するための上席役職者による適切なチェックプロセスの必要性を否定するものではないし、会社及び個人の成長のための業績目標の設定自体は何ら咎められるべきものではなく、また、人員配置についても実際上の人練りの問題があることは理解できる。ただし、NOSとして、これらが従業員にとっての過度なプレッシャーや負担となった場合には、そのことが動機又は正当化事由となり、不正行為の契機となり得ることを認識することは重要である。NOSにおいて、そういった観点にも配慮されたバランスある制度設計を推進されることを期待して、指摘する次第である。

(3) 第2ラインによる健全な牽制、支援及び監督体制

ア. リスク管理及びコンプライアンス活動の見直し

前記第4・3(1)及び(2)で述べたように、NOSが本件案件を含む不正事案の再度の発生を未然に防ぐことができず、また社内でこれらの不正行為が行われているという事実にも長年気付くことができなかつたことの大きな要因の一つとして、従業員による「不正」が起ころうること等を具体的に意識したリスク管理及びコンプライアンス活動がなされていなかった点が挙げられる。また、NOSグループにおいては過去複数回に渡り会計不正の発生を経験していたにもかかわらず、NOSの社内規程上、「会計」

に関する不正リスクが明確に管理リスクとして挙がっていなかった点も深刻な問題である。

今後 NOS において、実効性のあるリスク管理及びコンプライアンス活動を実践するためには、大きく、次の3つの視点からの改善が必要であると考えます。まず、本件案件のような会計不正を含む不正事案に対するリスク管理の責任部門や主管部署が必ずしも明確ではなかった反省を踏まえ、組織体制の改編も含めたリスク管理体制の見直しが1点目である。次に2点目として、リスク管理やコンプライアンス活動に関わる従業員らにおいて、特に「会計」不正を防止するという役割や責任が十分に意識されていなかった反省を踏まえ、社内研修等を通じて、管理部門の担当者らにおけるその点に係る意識及び感度の向上を図ることの必要性が挙げられる。そして3点目は、リスク管理に係る第2ラインの役割には第1ラインの管理や牽制という機能のみならず、第1ラインの担当者に対する支援及び監督を行うという機能も含まれることを今一度よく確認した上で、会計不正を含む不正リスクのリスク管理活動が第1ラインの現場任せになっていた実態を是正し、リスク管理の担当部署が実効的かつ能動的にリスク管理活動を実践していく体制の構築を心掛けるという点である [150]。

NOS においては、2019年特別調査委員会調査報告書の指摘を受け、2020年4月に、それまでのリスク管理及びコンプライアンス活動に係る社内体制及び活動内容を大幅に見直したことが認められものの、かかる対応が採られたのは本件案件の発覚以前であった。そこで、2020年4月に見直した現状のリスク管理体制が、本件案件に係る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について、改めて検証を行うことが求められる。具体的には、①各管理部門が一体的かつ連携して、②各部の現状及び課題の分析とともにあるべき姿を設定し、③その間のギャップの洗い出しを行った上で、④そこで出てきたリスクや課題のうち、所管部署がないものについては担当部署を取り決めるなどして隙間をなくし、⑤その内容について規程類を整備し、担当部署の責任及び権限を明確化していくことが肝要となる。また、これらのプロセスを定期的実践し、その時々々のビジネスモデルに応じた継続的な見直しを行っていくことが強く要請される。

イ. 管理部門間の連携強化

NOS におけるリスク管理やコンプライアンス活動に関しては、上記アで触れた責任部門が不明確であったという問題に加えて、管理部門間の情報共有や協働などの連携が見られなかったという問題も指摘し得る（前記第4・3(1)ウ）。そのため、不正

¹⁵⁰ 例えば、会計知識や IT 業界の会計不正事案について明るい人物を社内外から選定し、これをリスク管理委員会のメンバーに加えることも検討すべきである。

リスクの管理に関して各管理部門が互いに「他人任せ」になり、チェック体制に隙が生まれていた点は改善点として挙げられる。不正リスクを含むオペレーショナルリスクの管理においては、実務に精通した担当者による組織横断的な連携が重要であるという点は、2019年特別調査委員会調査報告書54頁でも指摘されているとおりである。

そこで、管理部門によるリスク管理活動をより充実させる観点から、管理部門間の連携強化を推し進め、それぞれの部門が一体的横断的に協力し合いながら、全体としてリスクオーナーたる第1ラインに対する牽制、支援及び監督機能を発揮できる体制作りを努めるべきである。例えば、管理部門間において、それぞれの活動状況の報告や、その時々で抱えている各種問題に関する情報の共有を行うための機会を定期的に設ける、人材不足の際は必要に応じて外部リソースを活用する、必要な知識及び技術の引継ぎや伝授(いわゆるスキルトランスファー)を通じた人材を育成する^[151]などの取組が考えられる。

ウ. 経理部によるチェック体制の整備

NOSにおける過去の不正事案は、いずれも会計に関連する不正事案であったが、過去の再発防止に係る社内での体制作りを当たって、経理部に牽制機能の一翼を担わせる方向での検討が十分になされた形跡は見当たらない。そのこともあり、NOSでは、会計不正防止の観点から経理部が恒常的に会計不正をチェックする体制が整備されておらず、経理部においても、実際にそういった観点からのチェック活動はなされていなかった(前記第4・3)。

NOSにおいて会計知識が最も豊富なのは経理部であることからすれば、経理部にて会計不正のチェック機能を発揮させるべく、これを機に経理部における現状の職務内容の範囲や業務フローをよく検証するとともに、割り当てられた業務との関係で適切な人員配置等を図ることがまず重要である。特に、前記第4・3(3)ウ(ア)aで述べたとおり、プロジェクト単位での管理会計に係る責任主体を明確にした上で、当該責任主体が情報を適切に把握しつつ会計不正に対する監督機能を果たす体制を推進すべきである。その上で、各職員において、経理部が会計不正を発見し防止しうる第2ラインの要であることを肝に銘じつつ、新たに構築された経理部によるチェック体制の下で実質的な牽制、支援及び指導・監督に係る活動に取り組んでいくことが求められる。会計上の異常値の探知に努めるとともに、経理部から営業部門をはじめとした第1ラインへの働きかけ(例えば、会計不正にかかる注意喚起等の通達や経理部主

¹⁵¹ 例えば、管理部門の従業員に一度経理部での業務を経験させ、そこで一定の会計スキルを身に付けさせた上で他部署へ配属するといった制度の導入を検討することも考えられる。

催の研修会の実施等)を通じて、不正の抑止及び必要なサポートの提供を行うことなどが考えられる。

エ. 営業統轄室等によるチェック機能の再構築

NOSにおいては、2020年4月以降、営業部門への統括機能を持った営業統轄室が新たに設置され、同室と営業管理室がそれぞれ連携して営業取引の管理及び統制等に取り組むこととされているが、それぞれの部署がなすべきことや連携の方法などが必ずしも明確ではなく、実態としても、両部署による実効的な業務オペレーションの管理には至っていないという問題がある(前記第9・1(2)ア(ウ))。

NOSにおいては、営業統轄室及び営業管理室が実質的に「営業取引の管理及び統制」に係る活動を担うことができていないという現状の実態を把握し、その原因分析を進めた上で、業務オペレーションに対するチェック機能の実効性を確保する必要がある。端的にいえば、両部門の役割の違いや関係性が不明確であるということに起因する問題であると考えられるため、いっそ両部署の機能を集約させる観点から、これらを一つの部署に統合してしまうことも考えられる。

(4) 実効性のあるルール及び社内システム構築

ア. 実効性のある新たなルール及び規程、マニュアル作り

NOSにおいては、2013年事案の後、同様の不正の再発を防止すべく全社的に様々な再発防止策が講じられたが、時の経過とともにそこで定められたルールの一部は形骸化し、実効性を失っていた。このようなルールの形骸化を招いた要因の一つとして、2013年事案の再発防止策を策定した当時、現場の声を十分に聴かずに業務上のルール設定等を行った結果、そこで定められたルールの一部の内容が必ずしも現場の実態に合致していなかったことが挙げられる(前記第6・1(3)ア)。

NOSにおいては、本報告書を受け、抜本的な再発防止策を実施し、その徹底を図ることが期待されるが、経営陣が新たなルールを一方向的に策定し、現場に押し付けるだけでは、また同じことの繰り返しとなることが強く懸念される。そこで今回は、よく現場の意見を聞き、現場の実態を踏まえた実効性あるルール作りの策定を心掛けるべきである。その際は、全社一律のルールに拘る必要はなく、案件の種類や業態ごとに、その特徴や特殊性を踏まえたルール作りを進めることも一つの方法である。

また、ときには、たとえ現場から不満の声が上がったとしても、二度と不正を繰り返さないという強い決意の下で抜本的なルール変更が必要になる場面もあると思われる。その場合は、当該ルールの変更が不正の再発防止、ひいては会社の成長のため

に必要な措置である旨を従業員に対して時間をかけてよく説明し、納得感を得るプロセスを経ることが肝要である。経営陣と従業員のコミュニケーションを通じて、信頼関係を構築したり従業員がルール作りに参加するプロセスも、ルールの実効性の観点からは一つ鍵となる。

また、たとえ NOS において実効性のある再発防止策が定まったとしても、その内容が明確に規程やマニュアル類に反映されなくては対応としては不十分である。すなわち、NOS において 2013 年事案の再発防止策が徹底されなかった要因の一つとして、当時定めた新たなルールが適時に規程類に反映されなかった点が挙げられるが（前記第 6・1(3)）、今回は、業務方法の統一及びルールに沿った業務遂行の徹底の観点から、策定した新たなルールを適時に規程及びマニュアルに反映し、現場に対してよく周知徹底を図ることが要請される。

イ. ルールに適合した社内システムの構築

再発防止策を検討するに当たっては、どうしても新たなルール作りに目が行きがちであるが、当該ルールに適合した社内システムの構築という視点も、同等の重要性をもって意識する必要がある。すなわち、いくら実効性のある新ルールが作られ、それが正確に規程やマニュアルに落とし込まれたとしても、それに合致した社内システムが構築されなければ、現場での事実上の運用によるルールの回避や潜脱のリスクが残る。社内オペレーションにおけるルールを徹底させるためにも、新たなルールの設定と当該ルールに適合した社内システムの設計及び構築がワンセットの関係にあることを忘れてはならない。

ウ. 煩雑な現行ルール及び現行の社内システムの改善

上記ア及びイでは、新たなルールの策定及びこれに適合する社内システム構築の重要性について触れたが、併せて、これを機に現行の社内ルール及び社内システムの抜本的な改善を図ることも求められる。すなわち、NOS においては、過去に不正事案が生じた場合に、そこで問題と指摘された箇所に対する個別の措置として、いわばパッチワーク的なルール変更及び社内システム対応が採られてきたという経緯があり、現行の社内ルール及び社内システムはその積み重ねで成り立っている。それゆえ、社内システム間の連携が十分に手当てされておらず、また社内システムへの入力項目も多岐にわたるため、項目一つ一つの手入力での作業が非常に煩雑となり、無駄に時間を取られているという実態が見受けられる。実際、2013 年事案を受けた再発防止策の一環で新たに導入した社内システムについて、その入力作業のあまりの煩雑さに営業担当者らの営業効率が相当低下したという話もあり、現場の事情を無視した

社内システム構築の実害を示す一例であるといえる。当人が合理性を感じられない負担感は、「正しい」仕事を為す余裕を奪うことにもつながりかねず、軽視してよい問題ではない。

以上の状況を改善すべく、NOS においては、今後策定する新たなルールとの調和及び全体としてのルールの合理性を確保する観点から、従前からのルールや社内システムについても、必要に応じた抜本的な改革を推し進めることが強く求められる。このような社内システムの設計等に係る業務は NOS の専門でもあることから、現場の熟練した従業員を企画段階から関与させるなどして、現場の目線をうまく取り入れる工夫も考えられる。

(5) コンプライアンス等に係る教育及びモニタリング

ア. 社内研修等を通じた社員教育

NOS グループにおいては、過去において会計不正事案を複数回経験しているにもかかわらず、NOS の第 1 ラインの承認プロセスや第 2 ラインのリスク管理及びコンプライアンス活動等の中で、「会計不正が起こりうる」、「自分たちがこれを防止する」といった意識が希薄であり、それゆえ当該観点からのチェックが実質的になされていなかったという点は深刻な問題である（前記第 4・2(2)(3)、3(1)(2)）。

同様の不正を二度と発生させないという気構えの下で、各従業員における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職員への教育の徹底が求められる。併せて、今回の件が特定の種類の案件や部門特有の問題ではなく、全社的な問題に起因すること、それゆえ各従業員において今回の問題を他人事ではなく自分事として捉えるべきであること、各々がその役割や責任を今一度よく自覚し、不正を決して許さないという強い姿勢をもって業務に当たることといった点について、全社的な意識の浸透を図るべく、会社としての強いメッセージを発出する機会として研修を活用すべきである。

不正の繰り返しを防ぐためには、過去の失敗から学ぶことが特に有用である。研修等においては、自社の過去の不正事案のみならず同業他社における同様の不正事案を取り上げ、それを他人事ではなく自分事として捉える姿勢を育むことが重要である。また、各役職員においても、それぞれが過去の NOS における不正に係る各調査報告書によく目を通し、それらの内容を把握するとともに、折に触れこれらを読み返すことを心掛けるべきである。

イ. 会計不正に関するコンプライアンス意識の浸透度のモニタリング

NOSにおいては、2013年事案を受け、不正事案を取り上げた社内研修等を通じたコンプライアンス意識の向上及び浸透を図る措置が講じられたが、本件案件の発生を踏まえると、残念ながら全社的な浸透に至っていなかった（又は、一度浸透した状態を維持することができていなかった）といわざるを得ない。

そこで、上記アの研修の実効性（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、客観的な第三者機関を利用するなどして、定期的なチェックによりモニタリングを行うことも検討すべきである。NOSにおいては、過去にもコンプライアンスに関する定例アンケートによる意識調査を実施しているが、かかる措置は今後も継続することが望ましい。また、その際に、自己点検ができるモニタリングシートでのチェック方式を用いるなどの工夫も考えられる。コンプライアンス意識の従業員等への浸透度などを定期的にモニターし、効果的な調査とその結果を踏まえた取組の継続的な「改善」を期待したい。

ウ. 会計不正の定期的な調査

前記イで述べたコンプライアンス意識の浸透度のモニタリングに加え、特に会計不正の有無の調査を適宜のタイミングで実施していくことも検討に値する。NOSでは、過去複数回に渡り金銭流用などの問題が発生してしまっている以上、定期的に、一定の目的をもって、会計不正の有無の調査を通常の内部監査とは別に実施することにより、役職員に持続的な緊張感を持たせるとともに、各自のコンプライアンス意識を高めていく方策も考えられる。

(6) 内部通報に関する信頼の醸成

通報窓口及び調査担当者だけでなく、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について社内規程に明記すべきである。また、かかる規程に違反した場合に懲戒処分の対象となることについても社内規程に明記すべきである。

そして、調査の過程で通報内容について第三者に開示する場合には、当該第三者に対して守秘義務に関する誓約書を徴求することをルール化することを検討すべきである。また、これらの取組などにより通報者の秘密保護の徹底が図られることを社内で周知すべきである。

4. 三様監査に関する再発防止策

(1) 概要

過去の各会計不正事案に際しても、それぞれ「内部監査の強化」が課題とされていた経緯もあるが、内部監査の実態は変わらず、再び本件案件が発生した。これらの経緯を踏まえ、NOSにおいては、経営陣の明確な意思に基づく内部監査室の体制強化及び社内での位置付けの抜本的変更（特に全社の内部監査への協力体制の構築）が必要である。

また、常勤監査役の会計リテラシーの不足も見られたため、常勤監査役の会計リテラシーの向上及びサポート体制の強化も必要である。

そして、かかる会計不正のリスクに対する実効的な監査を確保する観点からは、三様監査相互の連携を一層強化すること、特に、連携が不足していた内部監査室と会計監査人との間の連携を強化することが重要である。

以上の観点から、当委員会は、①内部監査の強化（後記(2)）、②監査役監査の強化（後記(3)）及び③内部監査室と会計監査人との連携の強化（後記(4)）を三様監査に関する再発防止策として提言する。

(2) 内部監査の強化

ア. 原価付替等の不正リスクを念頭に置いた内部監査に係る体制の確保

前記第5・1(1)のとおり、内部監査において本件案件が発見されなかった要因として、内部監査室において、不正を発見及び防止するという観点で監査するという意識が希薄であったこと、原価付替等による会計上のリスクについての認識が甘かった又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挙げられる。

これらを踏まえ、内部監査室は、原価付替等の不正リスクを認識し、これらの不正を防止するための体制を整えるべきである。

具体的には、内部監査室員の原価付替等の不正のリスクに関する理解を促進することが重要であることから、社員研修を実施することを通じて、NOS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、原価付替等の不正のリスクを踏まえて、内部監査室における業務監査の対象となる取引の選定基準を設定させ、また、内部監査における各監査項目に原価付替等の不正のリスクに対応する事項を反映させることにより、かかるリスクを踏まえた監査の実施体制を確保すべきである。

イ. 指摘事項に対するフォローアップの充実

前記第5・1(2)アのとおり、本件案件が発見されなかった要因の一つである内部監査室の業務全般に係る脆弱性の一つとして業務監査におけるフォローアップの不十分性が挙げられる。

そこで、内部監査における指摘事項のフォローアップ監査及び現場における改善の強化が必要であると考えられる。

まず、内部監査室は、フォローアップ監査の実施に加え、被監査部署に対して指摘をするだけでなく、指摘事項が改善されるまでサポートを実施することまでが内部監査室の職責であるという認識を持つべきである。

その上で、現場における改善の強化策として、現在NOSの一部で実施されている不備ゼロ運動を営業部門全体で横断的に実施させ、内部監査室がこれを適切にサポートし、改善に関与する体制を構築すべきである。なお、かかる不備ゼロ運動においては、継続性が肝心であり、従業員に対し、かかる取組について表彰を行うなどの適切な動機付けを実施することが必要であると考えられる。

ウ. 内部監査室の体制強化

(ア) 人員構成の変更

前記第5・1(2)イのとおり、本件案件が発見されなかった要因の一つである内部監査室の業務全般に係る脆弱性の一つとして内部監査室における業務監査の能力の不十分性が挙げられる。

かかる要因を解消するためには、内部監査室員の個々の能力の向上が必要不可欠であり、それに加えて、多様な年齢及び経歴の者が集まり、かつ、会計知識が豊富な内部監査室員を配置し、相互に連携することで組織としての監査の能力を向上させることが必要である。

具体的には、内部監査室の人員構成の変更を行うことが必要である。例えば、内部監査室における人員を増員すること、内部監査室には、年齢及び経歴に偏りがない多様かつ有能な人材（評価の高いエース級の人材も含む。）を配置すること、現場の実務を知る、営業部門の経験がある者を多く配置することなどが必要であると考えられる。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の起用についても検討すべきである。さらには、例えば、公認内部監査人、公認不正検査士等の資格の取得の推奨やこれらの資格を有する者の起用も考えるべきである。

(イ) 内部監査室の権限強化

前記第5・1(2)エのとおり、本件案件が発見されなかった要因の一つである内部監査室の業務全般に係る脆弱性の一つとして営業部門に対しての弱い関係性が挙げら

れる。具体的には、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こと、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いたことが要因として挙げられる。

かかる要因を解消するため、まずは、内部監査室の権限を強化すべきである。具体的には、被監査部署の内部監査に対する協力義務を社内規程に明記すべきである。また、かかる規程に違反した場合に懲戒処分の対象となることについても社内規程に明記すべきである。

また、権限の強化とともに、内部監査室による営業への遠慮又は付度を排除し、営業部門に対する積極的な提言を促すべきである。

具体的には、内部監査室が組織全体の改善を含めた積極的な提言をすることを評価する体系を構築することが考えられる。また、中長期的には、キャリアパスとしての内部監査室の位置付けを改善し、不正の兆候の発見への気構えがあり、会計リテラシーのある優秀な人材をより多く配置し、かつ、相応の権限を与えるべきである。

エ. 業務監査の範囲の見直し

前記第5・1(2)ウのとおり、本件案件が発見されなかった要因の一つである内部監査室の業務全般に係る脆弱性の一つとして業務監査の範囲の不十分性が挙げられる。具体的には、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対象とされていなかったという点において業務監査の範囲が不十分であった。

これを踏まえ、内部監査室は、不正等のリスクを適切に評価した上でその大小に応じて業務監査の範囲を拡大すべきである。

具体的には、不正等のリスクを適切に評価し、かかる評価に基づき、短期的には、不正等のリスクが相対的に高い営業部門及び購買部門を業務監査の対象としつつ、中長期的には不正等のリスクが相対的に低い管理部門及び技術部門へも業務監査の対象を拡大していくことを検討すべきである。

オ. 内部統制評価業務の再構築

また、前記第5・1(3)のとおり、NOSにおいては、内部監査室において恣意的なサンプリング等の不適切な運用状況評価が行われるなど（「ホワイトリスト問題」）、内部統制評価業務が完全に形骸化していた。言うまでもなく、かかる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。

加えて、内部統制評価の形骸化の要因は、内部監査室のみならず、全社的にJ-SOXに関する理解が不足していたことにあると認められ、このことが内部統制評価業務

に係るスケジュールに遅れる要因となり、評価は有効という結果ありきの内部統制評価につながったと考えられることから、内部監査室員のみならず全役職員を対象に、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が必要である。

カ. 内部監査室の独立性の確保

内部監査部門が実効的にその監査機能を発揮するためには、事業部門や管理部門から実質的に独立していることが重要であり、こうした独立性を確保するための方策が検討されるべきである。

この内部監査部門の独立性を確保するための方策の検討に当たっては、組織的・形式的なものでは足りず、経営幹部の関与が疑われる場合も含めた不正事案の実際の場面においてもその機能発揮が阻害されないよう、その「実質」に着目することが重要である。

(3) 監査役の体制強化

ア. 監査役の会計リテラシーの向上

会計不正についての監査役監査が必ずしも十分ではないところもあったことから、特に、常勤監査役の会計リテラシー（J-SOX に係るものを含む。以下、本アにおいて同じ。）の向上を図ることが必要であると考えられる。具体的には、監査役及び監査役付スタッフに会計リテラシーの高い者を起用すること、公認会計士など会計の専門家による監査役監査に関する研修を定期的実施することなどを通じて、監査役の会計リテラシーの向上を図ることが必要であると考えられる。

そもそもコーポレートガバナンス・コード（2018年6月版）原則4-11では、「監査役には、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者が選任されるべきであり、特に、財務・会計に関する十分な知見を有している者が1名以上選任されるべきである。」とされていることを忘れてはならない。

イ. 監査役付スタッフの増員を含めた監査役の体制の強化

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、監査役付スタッフの増員も検討すべきであるし、また、能力に着目して配置し、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。

ウ. 社外監査役の知見を活用するとともに、監査役と経営陣のコミュニケーションを可視化すること

社外監査役によるモニタリング機能の発揮のためには、公認会計士などの専門家を含む社外監査役の会計分野等の専門分野に関する知見を監査役監査に活用すべきである。例えば、代表取締役以外の経営陣^[152]についても、社外監査役を含む監査役と定期的に意見交換及び議論をする場を設けることが考えられる。また、その前提として、常勤監査役による社外監査役への情報共有が必要不可欠である。

さらに、監査役と経営陣の重要な事項に関するコミュニケーションについては、可及的に会議体において議論し、事後的な検証が可能となるようにその議論の結果を記録に残すようにすべきである。

(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）

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にすべきである。

例えば、会計監査人が出席する監査役会において、内部監査室長が単にこれに同席するのではなく、内部監査室長から内部統制評価及び業務監査に係る内部監査結果の報告を行うようにすることが考えられる。また、内部監査室が内部監査において発見したNOSの問題点については、積極的に会計監査人に情報共有をして議論することも考えられる。

5. 企業文化等の改革

(1) 総論

これまで見てきたとおり、NOSにおいては、ガバナンス、内部統制及び三様監査のそれぞれにおいて各種の問題点が見受けられたが、改めてこれらを振り返ると、それぞれに共通する企業文化に根ざした問題が見えてくる。

まず、営業部門においては、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一部に認められた。本件案件も、そういった誤った価値観を持つ者たちによって引き起こされた事例であるといえるが、これを会社の一部の者のみによる悪事にすぎないと捉えるのは誤りであり、そういった歪んだ価値観を生み出す企業文化に根ざした問題であるといえる。

¹⁵² なお、代表取締役については、年2回、監査役会に出席し、社外監査役を含む監査役との間で意見交換が行われている。

また、営業部門以外の部門においては、案件処理については基本的には全て「個人商店」たる営業部門の責任と捉え、自分たちに割り当てられた仕事はこなすもののそれ以外はいわゆる「他人事」であり、「他人任せ」としてしまふ風潮も一部に見受けられた。部門間の横断的な協力意識や一体感の欠如を示す一例であり、このことも企業文化に関わる問題であるといえよう。

NOSにおけるコンプライアンスに関連する企業文化と、会社としての一体感（ワンチーム）に関連する企業文化のそれぞれについて、以下のとおり改革を進めることを提言する。

(2) コンプライアンスに関連する企業文化改革

コンプライアンスに関連する企業文化の改革に当たっては、NOSの営業部門の一部において見られた「正しい仕事」を軽視する価値観を払拭し、認識した不正を正そうとする意識（内部通報を厭わない意識）を持つなど、健全な価値観に基づく企業文化を作り上げていく必要がある。そのためには、まずは経営陣からのメッセージや役職員への教育を通じて、継続的かつ粘り強く、健全な価値観を育む取組を実践していくことが求められる。

その上で、コンプライアンスを意識した人事評価制度と、個人インセンティブ報酬制度の在り方の二点についても検討を加えることが有効であると考えられる。

すなわち、NOSの現在の状況に鑑みるに、従業員におけるコンプライアンス意識の向上を図ることは急務であるが、その一つの方法として、従業員の評価項目の中に、コンプライアンスの状況を反映できる項目を盛り込むような人事評価制度の在り方も検討する価値がある^[153]。

また、個人インセンティブ報酬制度については、営業担当者の「個人商店」化にもつながり、また、不正の動機や正当化事由にもなり得るため、その設計に当たってはよく検討すべき課題として認識する必要がある。特に本件案件との関係では、行き過ぎた個人インセンティブ報酬制度が一部において実績（数字）重視、コンプライアンス軽視の営業姿勢にもつながった側面も否定できない。そのため、再発防止を徹底する観点からは、個人インセンティブ報酬制度の廃止も射程に入れた検討が求められる。

(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

営業部門における「個人商店」的な側面を是正し、それ以外の部門においても、部門間の垣根に囚われず組織的横断的に、また役職位を紡ぐ形で、「ワンチーム」として機能する組織作りが求められている。役職員が一致団結してステークホルダーからの強い信頼

¹⁵³ コンプライアンス意識の浸透及び徹底に関連して、コンプライアンスに関する項目を従業員の目標設定に盛り込み、これを宣言させた上で業務に取り組みさせるという方策も一例として考えられる。

を得るべく、お互いの能力を高めあい、率直に意見交換ができる企業文化の醸成に取り組むことが重要である。

これを実現させるためには、全役職員が共有するにふさわしい企業理念を策定し、これを浸透させていくことが有効である。また、「グループ行動憲章・行動規範」（以下「行動規範」という。）についても、現行の内容に改善の余地がないかについてよく検証し、全面的な見直しも含め検討するべきである。なお、NOSグループの全ての役職員に適用される行動規範について、日頃の業務の中にもこれを取り込む必要があると考える。その方法の一例として、「行動規範」で挙げられた項目を半期の個人業務目標に落とし込む仕組みを構築し、各役職員において、守るべき行動規範を業務上で具体化させるなどの活動に取り組むことも考えられる。

(4) 外部機関の活用等

上記で述べたインセンティブ報酬制度やコンプライアンスに係る評価制度の設計、行動規範の改善や具体化の方法等については、様々な考え方や方策があり得るところ、NOSの現状に照らした最適なものを検討するに当たっては、社内に古くから残る旧態依然とした考え方に捕らわれない、新たな発想や着眼点を求めることが鍵となり得る。そこで、NOSにおいては、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、その意見を参考にしつつ社内の実情を踏まえ検討を進めることが有効であると考えられる。

(5) 小括

上記で述べた企業文化及び企業文化に関する課題の改善は、一朝一夕で実現できるものではない。経営陣が相応の自覚と覚悟をもって、外部の専門家にも新たな発想力や着想を求め、変革していくための原動力ともなる若手層からの発信に耳を傾け、継続的かつ粘り強く取り組んでいく必要がある。また、本調査においては、多くの従業員から率直な意見が寄せられた。新たに策定していく企業理念や行動規範の内容やその具体的な運用方法等の検討においても、これらの従業員の声を大切にしていけるべきである。こういった取組を通じて、全役職員一丸となって企業価値の毀損を防ぎ、また、企業価値の更なる向上を目指すことが期待されている。

第11 最後に

負の連鎖の根本原因とは

NOSにおいては、過去2013年事案、2014年事案、2019年循環取引事案、本件案件と連続して企業不祥事が発生した。スキャンダルという負の連鎖を、断ち切らねばならない。

当委員会のはかかる認識のもと、NOSにおけるこれら不祥事発生に係る組織構造的な要因をできる限り探求し、本報告書にまとめた。

調査を通じて我々が理解に達したことは、繰り返し発生した不祥事の本質を、いまだにNOSが十分に認識、理解していないということである。

これらの不祥事はいずれも金銭問題に関連し、その本質は会計不正に関連することである。そもそも、原価付替は更なる不正の端緒となり得る事象である以上、原価付替につながり得る業務処理を許容せず、プロジェクトごとの管理会計等を導入するなどして、「社員を守る」視点も必要だった。また、追加原価が発生することを防ぐために、仕入先に「プール金」を保留するといった行為が高じれば、個人が資金流用をする機会、あるいは正当化を与えてしまう。さらに、営業担当における個人の売上と連動したインセンティブは不正の動機になり得、追加原価への厳しい目線は、担当者をしてこれを回避しようとするプレッシャーにもなり得る。

このような人の弱さに、NOSはこれまで十分に対応、対処しきれなかったことに組織構造的な原因がある。

有事対応の難しさ

当委員会は以上のルートコースの一つを認識し、①ガバナンスの観点、②内部統制の観点、③三様監査の観点及び④企業組織文化の観点から、不祥事が連続する原因をさらに分析し、再発防止策をまとめた。当委員会による2020年12月14日付け調査報告書に記載したとおり、本報告書は当該報告書で分析しきれなかった原因分析及び再発防止策の提言等を行うものである。

この過程で、一次訂正の2019年循環取引事案対応（有事対応）において、結果としての対応の不十分さが、二次訂正に至った原因としてあることをも当委員会では認識するに至った。

近年、有事における業務執行取締役の適切な対応（企業価値保全義務）、そしてこれに対する社外役員によるモニタリング機能の発揮（情報受領や構造的な利益相反に係る監視監

督機能の発揮)、そして調査委員会の在り方(中立性・独立性・専門性と組織構造の問題に迫る気構え等^[154])については、他社の事例でも問われるケースが散見された。

本件においても、二次訂正に至った背景として、結果としての経営トップの対応の不十分性があるが故に、外部当局による指摘を受けるに至ったのではないかと判断するに至った(同時に、有事における企業としての対応の難しさがあることを考えさせられた事案でもあった。)

なお、XXXXXXXXXX一次訂正に係る会計処理を訂正したNOSの認識と会計監査人の認識との不一致も露呈された。

3 ラインの脆弱性と企業風土改革の必要性の原因背景とは

過去の不祥事では、一部の従業員の問題であったが、リスクオーナーとなる第1ラインにおいて、架空の取引に手を染めたり、あるいは取引先等に保管しているプール金等を自ら領得したりする等の行為が発生していた。しかし果たして、これらの問題は、「現場の不正」ということだけの問題なのだろうか。経営陣の関与や対応に係る組織構造的な問題の有無を調査することが、信頼回復の基本であろうという理解のもと、当委員会としては、経営と現場との関係についても調査を行った。

その結果、多くの従業員のヒアリング調査等を通じて以下の問題点が露見された。すなわち、第1ラインの現場は、リスクオーナーとしての自覚が十分とはいえなかった面が見られた。第2ラインのリスク管理部門は、第1ラインを支援・助言・監督すべき立場であるが、十分な機能を果たしていたのかと問われれば、一部疑問なしとはいえないと感じた。最後の第3ラインの内部監査室は、不正発見の気構えが感じられないだけでなく、J-SOXテストにおける「ホワイトリスト問題」を長年抱えていた。

これらのディフェンスラインを乗り越えた場合において、最後の砦となるのが内部通報制度である。しかし、原価付替等の問題や資金領得等の問題がありそうだ、あるいは架空取引ではないか、実体のない取引か疑念があるといった通報や相談がされることはなかった。それ故、企業風土の改革への取組がNOSにおいては重要であることは誰もが感じたところであった。

これらの問題点が放置されたのは、究極的には、NOSの経営トップが現場で発生している様々な問題事項等を対処しようとしなかったことに求めざるを得ないであろう。

それは、アンコンシャス・バイアスともいい得るかもしれない。すなわち、経営者が自分自身では自覚できない無意識の偏見が各不祥事への本質を見失わせたのかもしれない。時

¹⁵⁴ 大規模な企業不祥事が起きた場合、経営者と会社との間に利益相反が生じるからこそ、社外役員が企業価値の再生に向けた道筋や監視を行うことが重要であり期待される。なお、本件において、経営トップらが、2019年循環取引事案の調査においても、不十分な調査で事案を矮小化するなどの指示をした事実は認められず、また、当委員会における本調査を通じてもそのような圧力等を受けた事実は一切ないことを記しておきたい。

代とともに、価値観や正義も変容する。企業経営にかかわる法やルール、SDGs の視点から社会規範が地球レベルで変容している。

そのような状況のなか、原価付替はそれ自体が不正であることに加え、より深刻な会計不正や横領行為に発展し得る事象であるから、不正の芽を摘み、これを未然に防ぐべきであったが、その「気づき」を経営トップは残念ながら持ち得なかった。経営トップが会計リテラシーを身に着ける機会を得て、管理会計等の観点から整理するといった視点も残念ながらなかった。さらには、経営者確認書等のアラートを通じた是正の機会に機敏に反応するといった、本報告書の原因分析等で詳述した感度や気づきの観点が不十分とすれば、これらもアンコンシャス・バイアスの一種かもしれない。

なお、先に指摘した二次訂正に至った有事対応の問題点や長年の原価付替などの問題を十分に取組まず、結果、数度の企業不祥事を招致したことにつき、長年トップを務めた経営者をはじめ、一部の業務執行役員及び監査役、さらには過去の業務執行役員を含めた者が責任を痛感している旨を当委員会に語り、経営責任の構造的調査を受け入れたことを記したい。

新生 NOS に期待すること

当委員会で行ったアンケート（2020年11月実施のアンケート調査及び2021年1月実施の目安箱）において、200名を超える従業員から声が届いた。いずれも所属する組織への忌憚のない建設的な意見であり、NOSの再生と発展を心から思うものであった。また、当委員会のヒアリング等に対しても、NOSの役職員は誰もが協力的であり、会社が生まれ変わることを誰もが強く願っていることが感じられた。

かかる事実を鑑みれば、NOSの再生は十分に可能である。

企業にとって integrity（誠実性）は健全な組織を運営し公正なビジネスによって成果を上げるために欠かせない要素であるから、経営陣は、まずは自らがその価値を実践すべきである。その上で、誠実性や倫理観の重要性を経営者の言葉として従業員に伝え、従業員を含む株主、取引先等のステークホルダーに支持されるよう懸命に努力することが、NOSの再生のためのキーポイントとなる。NOSの経営陣、執行役員及び経営幹部は、いわば、今は、NOSの第二創業期であると位置づけて NOSの企業文化の改革を含め、各種改革を進めるべきである。経営陣は、この機会にグループの全役職員が共有できる企業理念を改めて策定するなども検討し、かかる企業理念を共有する者が集い、我が国の情報インフラを支える仲間たらんとすることを当委員会一同全員が心より願っている。

そして、改革を断行するだけでなく、過去発生した NOSにおける企業不祥事を無視したり等閑視したりせず、過去の歴史から学び、その流れの中で現在、そして未来を創造していくことが NOSの役職員全員に課せられている。

NOSの経営陣をはじめ幹部が、社外役員の助言やモニタリング等に真摯に耳を傾け、従業員の心の声に向き合い、組織を発展させ、情報インフラを支える我が国を代表する企業として社会からの要請に応えつつ、負の連鎖を断ち切って欲しい。

今度こそ「NOSは変わる」ことを期待する。

以 上

用語一覧

定義語	内容
荒井氏	NOS の代表取締役社長である荒井透氏（2006 年 6 月から取締役、2018 年 6 月より現職）
F 氏	NOS の元監査役である █████ 氏
今井氏	NOS の社外取締役である今井光雄氏
N 会計士・弁護士	2019 年特別調査委員会の委員である █████ 公認会計士・弁護士
営業部門	東 1、東 2、NOS 中部事業本部及び NOS 西日本事業本部における各営業部内の営業チーム（2020 年以降は当該各営業部）の総称
エクシード	NOS の子会社であった株式会社エクシード
甲-2 案件	エンドユーザー1 をエンドユーザーとする「█████ █████」案件
会計監査人/トーマツ	NOS の会計監査人である有限責任監査法人トーマツ
片山氏	NOS の元管理本部長取締役である片山典久氏
ガバナンス・企業文化改革委員会	2020 年 12 月 16 日に設置されたネットワンシステムズ株式会社ガバナンス・企業文化改革委員会
河上氏	NOS の元社外取締役である河上邦雄氏
川口氏	NOS の元取締役である川口貴久氏
B 氏	NOS の第 1 チームの従業員である █████ 氏
管理部門	NOS の管理本部における法務・CSR 室、経理部その他の部署、リスク管理室及び営業統轄室の総称
技術部門	各事業本部における各営業部内の技術チーム（2020 年度以降は各事業本部における各技術部）の総称
経営陣	NOS の社内取締役
経営トップ	NOS の代表取締役会長及び代表取締役社長
公共案件	主に中央省庁及び自治体をエンドユーザーとする案件
G 氏	NOS の元内部監査室長・前リスク管理部長である █████ 氏
A 氏	NOS の第 1 チームの元職員である █████ 氏
甲事案	2020 年 12 月 14 日付け調査報告書の第 2 において説明された、A 氏による一連の不正行為の総称
H 氏	NOS の内部監査室長である █████ 氏

定義語	内容
■	■
一次訂正	2020年3月12日におけるNOSの決算訂正
二次訂正	2020年12月16日におけるNOSの決算訂正
第1チーム	NOS 東日本第1事業本部 第1営業部第1チーム
第1ライン	いわゆる事業部門として、顧客への製品やサービスの提供に最も直接的・主体的に関与する部署の位置付けやその役割の総称（NOSにおいては、営業部門、技術部門及び購買部門をいう。）
第2ライン	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の総称（NOSにおいては、管理部門のうち、法務・CSR室、リスク管理室、営業統轄室、経理部及びリスク・コンプライアンス委員会（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）をいう。）
K氏	NOS 東日本第1事業本部副本部長である■氏
竹下氏	NOSの取締役である竹下隆史氏
戊事案	2020年12月14日付け調査報告書の第4の2において説明された原価付替行為の総称
当委員会	2020年11月2日に設置され、同月16日に委嘱事項・委員の追加を行ったネットワークシステムズ株式会社外部調査委員会
東証	株式会社東京証券取引所
E氏	NOSの元内部監査室長である■氏
内部統制評価業務	J-SOXに関してNOSの内部監査室が行う内部統制評価に係る業務をいう。
仕入先n社	株式会社■
東1	NOS 東日本第1事業本部
東2	NOS 東日本第2事業本部
平川氏	NOSの取締役である平川慎二氏
本件案件	甲事案、乙事案、丙事案、丁事案及び戊事案
本調査	当委員会がガバナンス・企業文化改革委員会に委嘱して行った2020年12月16日以降の調査
松田氏	NOSの監査役である松田徹氏
I氏	NOSの前内部監査室長である■氏

定義語	内容
D 氏	NOS の東 1・第 1 営業部副部長である ████████ 氏
C 氏	NOS の第 1 チームの従業員であった ████████ 氏
仕入先 n 社担当者 O 氏	仕入先 n 社の従業員である ████████ 氏
吉野氏	NOS の取締役会長である吉野孝行氏 (2008 年 6 月より 2018 年 6 月まで代表取締役社長、2018 年 6 月より 2020 年 6 月まで代表取締役会長、2020 年 6 月から現職)
予備費	ある案件において追加の費用が発生した場合に備え、あらかじめ NOS 内部に保留される予算
甲-1 案件	エンドユーザー 1 をエンドユーザーとする「████████████████████」及び「████████████████████」案件
丁事案	2020 年 12 月 14 日付け調査報告書の第 3 において説明された主に B 氏による一連の不正行為の総称
仕入先 e 社	████████████████████ 株式会社
EP 事業	製造業 (自動車、電機等)、非製造業 (運輸、サービス等)、国内金融機関、外資系企業向けに、大規模な ICT システムを提供し、また、先進的な ICT の利活用による時間・コストの削減、ワークスタイル等の改善を支援等する事業
売上先 d 社/仕入先 d 社	████████████████████ 株式会社
仕入先 c 社	株式会社 ████████████████████
J-SOX	金融商品取引法 24 条の 4 の規定の定める内部統制報告制度
仕入先 q 社	株式会社 ████████████████████
乙事案	2020 年 12 月 14 日付け調査報告書の第 4 の 2 において説明された、仕入先 q 社に保留したプール金を利用した原価付替行為の総称
NOP	ネットワンパートナーズ株式会社
NOS	ネットワンシステムズ株式会社
NOS グループ	NOS 並びにその連結子会社及び非連結子会社
仕入先 f 社	████████████████████ 株式会社
仕入先 b 社	株式会社 ████████████████████
丙事案	2020 年 12 月 14 日付け調査報告書の第 4 の 3 において説明された、仕入先 b 社に保留したプール金を利用した原価付替行為の総称

定義語	内容
売上先 j 社	██████████株式会社
2013 年事案	2013 年に発覚した、NOS 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 NOS 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
2013 年事案調査委員会	NOS の委嘱を受けて 2013 年事案の調査を行った特別調査委員会（委員長：國廣正弁護士、2013 年 2 月 4 日設置）
2013 年事案調査報告書	2013 年事案調査委員会が作成した 2013 年 3 月 7 日付け調査報告書
2014 年事案	2014 年に発覚した NOS 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件
2014 年事案調査報告書	██████████法律事務所が作成した 2014 年 1 月 7 日付け調査報告書
2019 年循環取引事案	2019 年に発覚した、NOS、仕入先 f 社、売上先 d 社、売上先 j 社、仕入先 e 社及び仕入先 n 社が関与し、中央省庁をエンドユーザーとする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循環取引事案
2019 年特別調査委員会調査報告書	2019 年特別調査委員会が作成した 2020 年 3 月 12 日付け調査報告書
2019 年特別調査委員会	NOS の委嘱を受けて 2019 年循環取引事案の調査を行った特別調査委員会（委員長：瀧邦久弁護士、2019 年 12 月 13 日設置）
2020 年 12 月公表分調査	当委員会が実施した調査のうち 2020 年 12 月 16 日に調査結果を公表した調査部分