



2024年12月16日

各 位

会 社 名 n m s ホールディングス株式会社  
代表者名 代表取締役社長 小野 文明  
(コード：2162 東証スタンダード)  
問合せ先 執行役員経理財務部長 瀧澤 健  
(TEL：03-5333-1711 (代表))

### 特別調査委員会の調査報告書公表に関するお知らせ

当社は、2024年12月13日付「特別調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ」にて記載しておりますとおり、一部役員の不適切な経費使用及び類似する事案に関し、特別調査委員会から調査報告書を受領しました。

当該調査報告書の公表対応として、プライバシー及び個人情報、機密情報保護等の観点から、部分的な非開示措置を施しておりましたが、その措置が完了しましたので、別添のとおり調査報告書を公表いたします。

当社は、特別調査委員会の調査結果を真摯に受け止め、再発防止策の提言に沿って再発防止策を策定し、実行してまいります。

年内をめどにその方針を纏め、具体的施策が纏まり次第、公表いたします。

このたびは、当社のかかる問題により、当社株主の皆様をはじめ、お客様や取引先様等、当社グループに関係する皆様に、多大なるご迷惑とご心配をおかけしておりますことを、深くお詫び申し上げます。

以 上

# 調査報告書 (公表版)

n m s ホールディングス株式会社特別調査委員会

2024年12月13日

## 【目次】

第1 調査の概要	1
1 特別調査委員会の設置経緯等	1
2 調査の目的	1
3 本委員会の構成及び調査体制	1
4 調査期間及び調査方法	2
5 留保事項	3
第2 組織、事業内容及び内部統制	4
1 n m s HDグループの組織・事業内容等	4
(1) H S 事業	4
(2) E M S 事業	4
(3) P S 事業	5
(4) n m s HDの組織概要	6
2 沿革	7
3 内部統制	10
(1) 取締役会	11
(2) 監査等委員会	11
(3) その他内部統制に関する組織等	12
第3 本調査対象事項に関する認定事実	14
1 経費の私的流用について	14
(1) 経費申請及び承認の手順等について	15
(2) 関係者の供述及び客観的資料等から認められる事実関係	18
(3) 小野氏の供述について	28
(4) 小括	29
2 社用車の私的利用について	30
(1) n m s HDにおける社用車の管理規定	30
(2) 社用車の導入経緯の概観	30
(3) 小野氏による社用車の私的利用状況の調査方法	31
(4) 調査の結果	31
(5) 小括	37
3 社宅の不正利用について	37
(1) 社宅の変遷、導入経緯、社内規定等の概要	38
(2) 関係者の供述及び客観的資料等から認められる社宅の利用状況	40
(3) 小野氏の供述について	42
(4) 小括	43
4 n m s HDの小野氏以外の役員交際費、グループ事業会社の役員交際費等の状況	43
(1) n m s HD	43
(2) n m s	44
(3) T K R	46
(4) P S T	47
(5) ████████におけるクラシックカーの購入について	49
第4 原因分析	54
1 小野氏の個人的な資質の問題	54
(1) 代表取締役社長の接待交際の聖域化	54

(2) 公私混同の常態化.....	54
(3) コンプライアンス意識の低さと公器としての自覚の欠如.....	55
2 役員、従業員等の心理的安全性の欠如.....	56
(1) 幹部らの退職状況.....	56
(2) 社長秘書の退職状況.....	58
(3) 小野氏の機嫌を損ねないように対応するほかないという風潮.....	58
3 内部統制上の問題点.....	58
(1) 小野氏の接待交際費の使用に関する牽制の不全.....	59
(2) 社外取締役以外の取締役（小野氏を除く。）の対応と限界.....	59
(3) 役員の接待交際に関する事前申請ルール不明瞭.....	61
(4) 内部通報制度の不備.....	61
(5) 取締役会における社外取締役による牽制.....	62
(6) 監査計画・内部監査計画における役員経費の除外.....	62
第5 再発防止策の提言.....	64
1 小野氏の影響力を排除ないし減殺する体制変更.....	64
2 グループ会社からの情報伝達を促進するための体制変更.....	64
3 社外役員の増員ならびに指名・報酬委員会の設置.....	64
4 役員に対する倫理研修の実施.....	65
5 役員の接待交際費の事前申請ルールや検証方法の検討.....	65
6 内部通報制度の拡充.....	65
7 n m s HDの監査対象化.....	65
8 内部統制の担当部門の設置.....	66

## 第1 調査の概要

### 1 特別調査委員会の設置経緯等

n m s ホールディングス株式会社（以下「**n m s HD**」という。）の監査等委員会は、2024年8月、同社会計監査人である有限責任あずさ監査法人から、n m s HD社長の金銭私的流用に関する情報を入手したとして、社内調査を行うよう要請を受けた。

これを受け、同監査等委員会において社内調査が行われたが、さらに詳細な調査を行い、事実関係やその原因等を明らかにする必要性が認められたため、n m s HDは、2024年10月21日付けの取締役会決議により、社外取締役及び外部弁護士により構成される特別調査委員会（以下「**本委員会**」という。）を設置し、調査（以下「**本調査**」という。）を委嘱するに至った。

### 2 調査の目的

本調査における委嘱内容は下記のとおりである。

- ① n m s HD社長小野文明（以下「**小野氏**」という。）による不適切な経費使用の有無に関する事実関係の調査<sup>1</sup>
- ② 上記①に類似する事案の有無及びその内容等に関する調査
- ③ 上記①及び②の調査で確認された事項に関する原因分析及び再発防止策の提言
- ④ その他n m s HD取締役会と本委員会が協議の上、必要と認めた事項

なお、上記事項の対象期間については、当該調査事項が過年度の決算の内容等に影響し得ることから、原則として、有価証券報告書の公衆縦覧期間である5年間に、更にこれに影響し得る2年分を加えた過去7年分（2017年4月以降）とし、事実解明のためにさらに時期を遡る必要性が認められた事項については2017年4月以降に限定することなく調査を行うこととした。

### 3 本委員会の構成及び調査体制

委員長：大原達朗

（n m s HD社外取締役（監査等委員）・独立役員、公認会計士）

副委員長：中村 亨

（n m s HD社外取締役・独立役員、公認会計士）

委員：片岡敏晃

---

<sup>1</sup> 適時開示の時点では「一部役員による不適切な経費使用の有無」と表現されているが、これは、適時開示の時点で事実関係が確定できなかったため、人物の特定について慎重を期したためとされる。

(弁護士：松田綜合法律事務所、元福岡地方検察庁検事正)

なお、片岡委員は、本調査以前にnmsHDからの業務の委託を受けたことはなく、nmsHDとの間に利害関係を有さない。

また、本委員会は、本調査に当たり、nmsHD社外取締役（常勤監査等委員）・独立役員の根本豊氏、同社社外取締役（監査等委員）・独立役員の鈴木真紀弁護士のほか、片岡委員が選定したシティニューワ法律事務所、虎ノ門東京法律事務所及び松田綜合法律事務所に所属する弁護士6名（いずれもnmsHDとの間に利害関係を有さない。）を調査補助者として任命した。

#### 4 調査期間及び調査方法

本調査の調査期間は2024年10月21日から同年12月10日までである。

調査方法は、社内調査によって得られた資料を含む関係資料の精査、関係者からのヒアリングのほか、PwCリスクアドバイザリー合同会社（以下「PwC」という。）に依頼し、小野氏が使用するPC1台、スマートフォン2台、タブレット端末1台の解析、調査を実施した。

また、本調査に関連する情報を募るため、文書及びメールでの情報提供窓口を松田綜合法律事務所に設置して情報を収集し、本調査の参考とした。

関係者のヒアリングについては、図表①のとおり、社外関係者、退職者を含む合計25名に対し、合計34回のヒアリングを実施した。

【図表①】

氏名	所属・役職・関係性等
小野文明	nmsHD代表取締役
河野寿子	nmsHD常務取締役
太田 聡	nmsHD取締役
渡辺一博	nmsHD取締役
松本正登	nmsHD取締役
中村 亨	nmsHD社外取締役
根本 豊	nmsHD社外取締役（常勤監査等委員）
大原達朗	nmsHD社外取締役（監査等委員）
A氏	██
B氏	██
C氏	██
D氏	██
E氏	██

F氏	
【退職者】	
G氏	
H氏	
I氏	
J氏	
【会食の相手方】	
K氏	
L氏	
M氏	
N氏	
O氏	
P氏	
Q氏	

## 5 留保事項

本調査は、上記調査期間内において、関係者から任意に提供された資料と、ヒアリングにおいて任意に供述された内容に基づいて、可能な限り適切と考えられる調査及び検討を実施したものであり、本報告書で報告する事項は、実施した調査の範囲内で判明したものに限定される。このような限られた条件の下では、調査の過程で開示されなかった資料、収集できなかった資料が存在する可能性も否定できず、そのような資料が明らかになった場合には、事実認定及び評価の判断も変更される可能性がある点に留意されたい。なお、本調査は、2024年12月10日までに得られた情報に基づいている。

また、本調査に際しては、調査の効率性の観点から、社内調査時に実施されたフォレンジック調査及び会計データ分析の結果を、本委員会においても参照、評価し、認定根拠としている部分があることにも留意されたい。

## 第2 組織、事業内容及び内部統制

### 1 n m s HDグループの組織・事業内容等

n m s HDグループの報告セグメントは、ヒューマンソリューション（HS）事業、エレクトロニクスマニュファクチャリングサービス（EMS）事業、パワーサプライ（PS）事業の3つで構成されている

n m s HDグループは、HS事業を原点とし、日本マニュファクチャリングサービス株式会社を母体として事業を開始し、その後、2010年7月に株式会社志摩電子工業及びそのグループ会社を、2011年7月に株式会社テーキアール

（現・株式会社TKR。以下「TKR」という。）及びそのグループ会社を経営統合し、EMS事業を発足させた。さらに、2014年10月に、パナソニック株式会社（現・パナソニックホールディングス株式会社）から一般電源事業を譲り受け、パワーサプライテクノロジー株式会社（以下「PST」という。）においてPS事業を発足させた。

n m s HDグループは、2017年4月に、持株会社体制に移行し、グループ事業統括・経営管理を担うn m s HDと、個別事業を担う事業会社とで構成される事業構造となった。

各事業の概要は下記及び図表②のとおり。

#### (1) HS事業

国内外におけるマニュファクチャリングサービス全般を、日本、中国、ASEAN諸国で展開している。主な事業内容は下記のとおり。

- ・製造事業（受託・請負・派遣・紹介）
- ・生産エンジニアリング事業（受託・派遣・紹介）
- ・IT・設計開発エンジニアリング事業（受託・派遣・紹介）
- ・テクニカルサービス事業（各種リペア・リワーク・解析等／カスタマーサービス全般）
- ・ロジスティクスサービス事業（3PL／流通加工／派遣）
- ・外国人技能実習制度に関わる入国後教育研修の受託及び実習生受入先への業務支援

#### (2) EMS事業

実装、プレス、成型、完成品組立のほか、試作、部品調達、検査など広範囲にわたる生産対応を行っている。海外では、中国、メキシコ、マレーシア、ベトナムに生産拠点を展開している。主な事業内容は下記のとおり。

- ・電子機器製造受託サービス（基板実装、基板組立、簡易プレス、樹脂成型、

組立等)

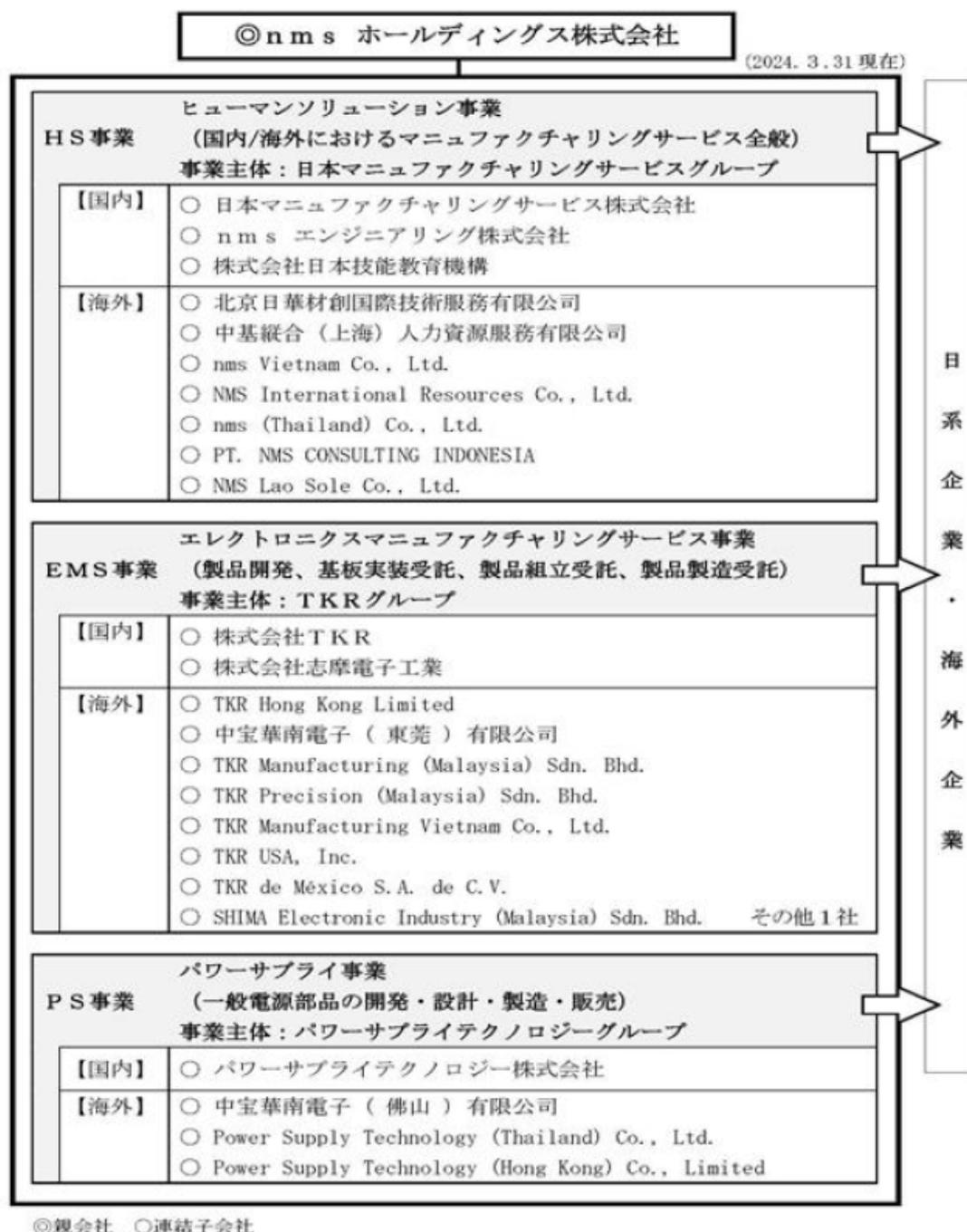
- ・電子機器修理サービス
- ・車載関連機器・部品の設計、開発、製造
- ・顧客とのシェアリングビジネス及びこれに係る設計、開発、営業
- ・スタートアップソリューション事業
- ・3Dプリンター事業（設計及び製造、販売、修理、保守）

### (3) P S 事業

電源専門メーカーとして、日本及び中国に拠点を展開し、電源・電源関連部品を提供しているほか、自動車や産業機器類の電動化に対応するEV関連製品の開発を行っている。主な事業内容は下記のとおり。

- ・カスタム電源（スイッチング電源、高圧電源）の開発、設計、製造、販売
- ・マグネットロールの開発、設計、製造、販売
- ・各種トランス（スイッチングトランス、高圧トランス）の開発、設計、製造、販売

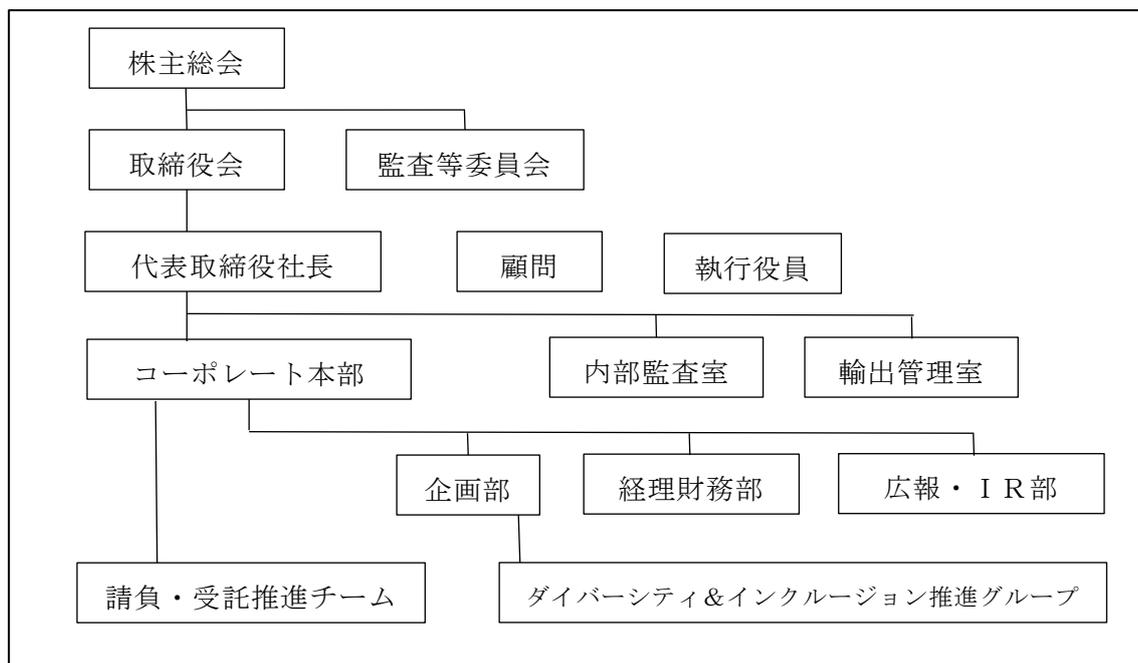
【図表②】



(4) n m s HDの組織概要

n m s HDの組織概要は図表③のとおりである。

【図表③】



## 2 沿革

nms HDの沿革は、図表④のとおりである。

【図表④】

年月	事項
2004年10月	当社（旧「NMSホールディング株式会社」）と日本マニュファクチャリングサービス株式会社（旧NMS）合併。商号を「日本マニュファクチャリングサービス株式会社」（以下「旧nms」という。）として営業。
2007年10月	ジャスダック証券取引所（現・東京証券取引所）に上場。
2010年 7月	株式会社志摩電子工業及び同社の子会社2社の株式を取得。
2010年 8月	ベトナム国ホーチミン市にnms International Vietnam Company Limitedを設立。
2010年12月	中華人民共和国・北京市に北京世貿翰林企業有限公司と合併で北京中基衆合国際技術服務有限公司（現・中基縦合（上海）人力資源服務有限公司）を設立。
2011年 7月	株式会社テーケアールの株式の53.01%を取得。同社子会社8社も同時に取得。

2013年10月	株式会社テーケィアールが、株式会社日立メディアエレクトロニクスから事業譲受により、電源・トランス・車載チューナー・映像ボード事業を取得
2013年12月	有限会社宝和の株式を取得
2014年 5月	株式会社テーケィアールの子会社であった株式会社リッチをパワーサプライテクノロジーに商号変更するとともに、事業内容も変更。
2014年 9月	タイ国シラチャ市にnms (Thailand) Co., Ltd. を設立。
2014年10月	パワーサプライテクノロジー株式会社が、パナソニック株式会社（現・パナソニックホールディングス株式会社）及びその関係会社から吸収分割により、車載向けを除く電源関連商品（スイッチング電源、高圧電源、マグネットロール、トランス）の事業を承継。
2016年 1月	ベトナム国ハナム省にnms Vietnam Co., Ltd. を設立。
2016年 6月	フィリピン国ラグナ州にTKR Manufacturing Philippines Inc. を設立。
2016年 9月	パワーサプライテクノロジー株式会社の株式を追加取得することにより、パワーサプライテクノロジー株式会社の議決権比率を100%とする。
2017年 4月	nms HSJ準備株式会社に吸収分割を行い、持株体制へ移行。nmsホールディングス株式会社に商号変更。nms HSJ準備株式会社を日本マニファクチャリングサービス株式会社（以下「nms」という。）に商号変更。
2017年 8月	株式会社日本技能教育機構を設立
2017年10月	neoテクノロジー株式会社（現・nmsエンジニアリング株式会社）を設立
2018年 5月	ベトナム国ヴィンフック省にTKR Manufacturing Vietnam Co., Ltd. を設立
2018年 8月	株式会社テーケィアールの株式を追加取得し、同社に対する議決権比率を100%とする。
2018年 9月	志摩電子（深圳）有限公司が解散
2018年12月	アメリカ合衆国テキサス州にTKR USA, Inc. を設立。

2019年 3月	<p>株式会社テーケイアールを存続会社とし有限会社宝和と適格合併。</p> <p>TKR USA, Inc. がソニー株式会社（現・ソニーグループ株式会社）より同社米国法人Sonu Electronics Inc. の事業部門Sony Service and Operations of Americasの機能及び事業並びにメキシコ生産拠点を事業譲受。</p> <p>メキシコ生産拠点をTKR de Mexico S. A. de C. V. に商号変更。</p>
2019年 5月	北京中基衆合国際技術服務有限公司を中基総合（上海）人力資源服務有限公司に商号変更
2019年 8月	志摩電子工業（香港）有限公司が解散
2020年 1月	日本マニュファクチャリングサービス株式会社のエンジニア派遣事業をneoテクノロジー株式会社に承継させる吸収分割を実施し、併せて、neoテクノロジー株式会社をnmsエンジニアリング株式会社に商号変更
2020年 3月	タイ国バンコクに、Power Supply Technology (Thailand) Co., Ltd. を設立。
2020年 7月	<p>中華人民共和国香港特別行政区にPower Supply Technology (Hong Kong) Co., Limitedを設立。</p> <p>株式会社テーケイアールを存続会社、株式会社テーケイアールマニュファクチャリングジャパンを消滅会社とする吸収合併を実施し、併せて、株式会社テーケイアールを株式会社TKRに商号変更。</p>
2021年 5月	TKR Manufacturing Philippines Inc. の清算終了。
2021年10月	日本マニュファクチャリングサービス株式会社を存続会社、nmsロジスティクス&テクニカルソリューション株式会社を消滅会社とする吸収合併を実施。
2022年 4月	東京証券取引所の市場区分の見直しにより、東京証券取引所のJASDAQ市場からスタンダード市場に移行。

### 3 内部統制

n m s HDは、2022年度に、ガバナンス強化の一環として、監査等委員会設置会社の機関設計を採用するに至った。取締役会及び監査等委員会の構成は図表⑤のとおりである（◎は議長を表す。）。

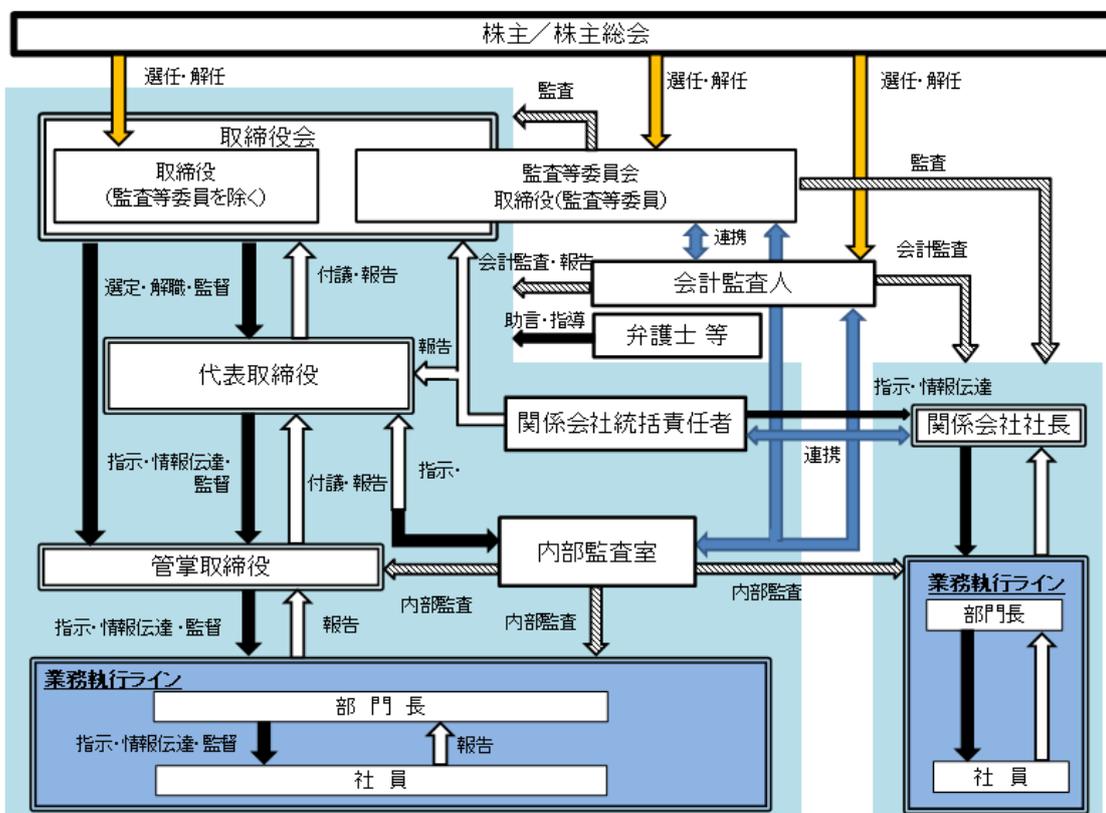
【図表⑤】

役職名	氏名	取締役会	監査等委員会
代表取締役	小野文明	◎	—
常務取締役	河野寿子	○	—
取締役	太田 聡	○	—
取締役	渡辺一博	○	—
取締役	松本正登	○	—
社外取締役	中村 亨	○	—
社外取締役 (常勤監査等委員)	根本 豊	○	◎
社外取締役 (監査等委員)	大原達朗	○	○
社外取締役 (監査等委員)	鈴木真紀	○	○

また、n m s HDのコーポレート・ガバナンス体制の概要は図表⑥のとおりである。

【図表⑥】

コーポレートガバナンス模式図



(1) 取締役会

n m s HDの取締役会は、監査等委員である取締役3名を含む取締役9名（内社外取締役4名）で構成されており、原則として月1回の定時取締役会のほか、必要に応じて臨時取締役会を開催し、会社法等の法令又は定款において取締役会で決議することが定められている議案及び会社経営上重要な議案について意思決定を行っている。

(2) 監査等委員会

n m s HDの監査等委員会は、監査等委員である取締役3名（いずれも社外取締役）で構成されており、原則として月1回の定時監査等委員会のほか、必要に応じて臨時監査等委員会を開催し、定期的に内部監査室、会計監査人との情報交換を行っている。

監査対象としては、基本的に重要な子会社、関連会社、n m sの国内支店が選定されてきており、リスクベースを基本としつつ、3年間で全体を監査できるよう各年度の監査対象が選定されている。

ただし、n m s HDに関しては、定期的に小野氏や常務取締役等からのヒアリングが行われていたが、経費精算等の個別の業務を対象とした監査は行われてこなかったようである。

### (3) その他内部統制に関する組織等

#### ア 内部監査室

n m s HDには、室長1名を含む3名体制の内部監査室が設置されており、年度計画に基づき内部監査が計画的に実施されている。監査手続としては、往査とオンラインを活用したリモート監査を併用し、各種業務に関する証憑の検証及び実務スタッフへのヒアリングを行うことで、業務執行の状況の確認が行われている。

内部監査の結果については、代表取締役及び監査等委員会に加え、管理管掌取締役及び監査対象会社を統括管理する事業担当取締役に対し、監査実施後に報告書による報告がなされているが、これまでにn m s HDの役員による接待交際費の経費精算に関する点が内部監査室による監査対象となった形跡は見当たらなかった。

#### イ 会計監査人

n m s HDの会計監査人には、有限責任あずさ監査法人が選任されており、業務執行社員2名及びその補助者として公認会計士7名ほか24名による会計監査が行われている。

#### ウ 内部通報制度

n m s HDでは、その前身であるn m sにおいて「ヘルプライン」の名称で内部通報窓口が設置されており、n m sの総務部門がヘルプライン事務局としてその窓口となり、このような内部通報制度については、職員にカードが配られるなどして周知がされていた。

もっとも、n m s HDにおいては、基本的に持株会社に移行する前のn m sの規程類を引き継ぐ形となったものの、内部通報規程についてはn m s HDを通報対象に含む形での改定がされない状態が続いていた。その後、2020年8月になって、内部通報規程が改定され、n m s HD内に、グループ会社からの内部通報の受付、対応を行う「HD内部通報事務局」が設置されたが、この新たな内部通報制度については、直ちには運用が開始されず、周知もなされなかった。さらに、この際に通報として想定されていたのは事業会社の役職員の不正等が主であり、n m s HD固有の不正の通報についての想定がされていな

かったため、外部窓口の設置には至らなかった。

その後、2021年8月になって、各グループ会社に内部通報担当者が設置されたほか、イントラネットに文書を掲示することにより、内部通報の方法、窓口及びメールアドレス等の周知がされ、nmsHDグループ全体にわたる内部通報制度の運用が開始された。

さらに、2024年9月には、nmsHDの取締役（監査等委員を除く）が対象となる通報があった場合には、社外取締役のみで構成される監査等委員会に報告し、監査等委員会による調査、是正措置を講じる旨の改定がなされた。その際にも、外部窓口の導入が検討されたものの、コスト面のほか、従前の通報内容が単なる愚痴に過ぎないものや手続に関する質問などが多く、社内の事情をよく知る者が第一次的に通報を受けた方が良いとの考慮から、外部窓口ではなく監査等委員会による対応をすることになった。

なお、これまでにnmsHDの役員の経費精算に関する通報がされた形跡は見当たらなかった。

### 第3 本調査対象事項に関する認定事実

はじめに、本調査の対象事項について整理しておく。

本調査の端緒である監査法人からの情報提供は、小野氏による「金銭私的流用」の内容として、i 飲食の相手方をごまかして会社の経費で知人女性等と飲食を行っていた、ii 知人女性や飲み会で知り合った女性にタクシーチケットを使わせていた、iii 社宅に知人女性を住まわせていた旨の指摘を含むものであった（以上、「本調査における委嘱内容① 小野氏による不適切な経費使用の有無に関する事実関係」）。

また、監査等委員会の調査以降、iv 小野氏使用にかかる社用車（以下「社用車」という。）<sup>\*2</sup>の私的利用といった疑いも浮上した。

さらに、小野氏は、n m s HDグループ子会社のうち、n m s、TKR、PSTの役員も兼任していることから、v として、これらの子会社の役員交際費等についても検討を加えることとした（以上、「本調査における委嘱内容② 委嘱内容①に類する事案の有無及びその内容等に関する調査」）。

以下、本調査報告書では、関連性の高い事項をとりまとめ、

- 1 経費の私的流用（上記 i 関係。これに付随してタクシーチケット（上記 ii）についても触れる。）
  - 2 社用車の私的利用（上記 iv 関係）
  - 3 社宅の不正利用（上記 iii 関係）
  - 4 グループ事業会社の役員交際費等（上記 v 関係）
- に整理して順次述べる。

#### 1 経費の私的流用について

本調査においては、小野氏に係る接待交際費に関する社内調査（2017年4月から2024年7月までの間の小野氏関係の飲食代報告書を集計・分析したもの）を踏まえ、①上記社内調査における金額上位の飲食相手方とされる人物からの聴取（いわゆる反面調査。以下「**本件反面調査**」という。）を行い、当該相手方と小野氏の飲食の有無を確認し、さらに、②社用車の運行状況、タクシーチケットの利用状況、小野氏の携帯電話データのフォレンジック調査結果、ヒアリング調査結果を踏まえ、本件反面調査の結果、飲食代報告書記載の相手方との飲食の事実がない、あるいは、不明な飲食につき、実際の飲食の相手方や内容について可能な限りの説明を行った。

---

<sup>2</sup> n m s HDの車両管理規則2条には「社用車、つまりn m s HDが購入し保有する車両及びn m s HDが契約当事者となり賃借した車両の意味」と規定されているが、本報告書では、便宜上、「社用車」と呼称する。

以下では、経費申請及び承認の手順等について概説した上、順次、本件反面調査の結果、実際の飲食の相手方等に関する調査の結果、対象者である小野氏の供述内容及びその評価について述べる。

(1) 経費申請及び承認の手順等について

ア n m s HDにおける接待交際費の申請及び承認手順

(ア) 事前申請

a. 社内規程上のルール

稟議規程は、社名変更前の旧 n m s から n m s HD に社名変更した 2 0 1 7 年 4 月 1 日をもって旧 n m s から承継され、別表の改訂を合わせると、2 0 1 7 年 8 月 1 日、2 0 1 8 年 4 月 1 日、2 0 2 0 年 1 1 月 1 日に、順次改訂がなされている。

n m s HD では、稟議規程上、金銭の支出を伴う決裁事項は一般稟議が必要であり、一般稟議の稟議主管部署は、組織の変更に伴い「総務人事部 総務グループ(2 0 1 7 年 4 月 1 日改訂)」、「コーポレート本部総務部」(2 0 1 8 年 4 月 1 日改訂)、「総務主管部署」(2 0 2 0 年 1 1 月 1 日改訂)と変更されてきたところ、稟議主管部署長は、決裁事務の進行及び決裁後の手続を管理するとされている。

稟議の起案者、審査者及び決裁者については、2 0 2 0 年 1 1 月 1 日の改訂の前までは組織規程別表の「職務権限一覧表」に従い、同改訂後は稟議規程別表の「一般稟議」に従っている。これらによれば、接待交際費は「経費の支払に関する事項」中「経費の決定」の項目の基準で決裁が必要とされ、金額が上がるほど審査者や決裁者の職位等が高くなるように定められているが、その金額区分等は職務分類によって違いがある。職務分類には「n m s」、「H L D」、「本社管理費用」、「全社管理費用」などあり、誰の接待交際費がどの職務分類に該当するのか必ずしも記載から明らかではないが、n m s HD の財務経理担当者は、「n m s」、「H L D」の記載がある職務分類は代表取締役の経費であり、それ以外の役員とは分類が異なると説明する。

これらの規程等によると、2 0 1 7 年 4 月以降、例えば、代表取締役の接待交際費の事前申請ルールのうち、予算内のもは図表⑦のとおりであった。なお、金額区分は 1 件当たりである。

【図表⑦】

	起案	審査・協議	決議・決裁	事前申請の要否等
【予算内】 10千円以下	C本部の 担当又は 本人	C本部の支店 長・MGR	総務人事部の部 長・室長	申請不要 (2017年4月 1日～)
	C本部の 担当又は 本人	部長・室長	総務部の部長・室 長	申請不要 (2017年8月 1日～)
	各部署	各部署のMGR	人事総務部の部 長・室長	申請不要 (2018年 4月1日 ～)
【予算内】 500千円以 下	C本部の 担当又は 本人	C本部の支店 長・MGR	総務人事部の部 長・室長	ワークフロー「簡 易決裁申請書」 (2017年4月 1日～)
	C本部の 担当又は 本人	部長・室長	総務部の部長・室 長	ワークフロー「簡 易決裁申請書」 (2017年8月 1日～)
	各部署	各部署のMGR	人事総務部の部 長・室長	ワークフロー「簡 易決裁申請書」 (2018年4月 1日～)
	各部署	各部署のMGR	人事総務部の部 長・室長	ワークフロー「一 般稟議」 (2020年11 月～)

なお、代表取締役の申請を決裁する人事総務部は代表取締役の運転手や秘書が所属する秘書グループを所管していたが、2020年12月1日から人事総務部自体がなくなった。それに伴い、秘書は広報・IR部に所属する者が兼務となり、運転手は企画部所属となったところ、両部とも部長は河野寿子氏（以下「河野氏」という。）であるから、河野氏が決裁者と解釈することができる。

その他の役員の接待交際の事前申請については、決裁者は各部署のMGRあるいは部長・室長であるなど代表取締役の場合との違いはあるものの、1万円を超えるものについて事前申請が必要とのルールであったことは代表取締役の場合と同様である。

b. 実際の運用状況

上記 a のとおり、1万円を超える接待交際をしようとする場合には事前申請が必要であったが、実際は、事前申請を行わないのが慣行となっていた。

(イ) 精算時の事後報告

a. 飲食代報告書等

接待交際後に精算のための申請手続については、規程は存在しないが、飲食の都度、「飲食代報告書」を作成し、支払を裏付ける証憑類と合わせてワークフローという社内システム（以下、単に「ワークフロー」という。）で申請し経理部門に提出することになっている。

この「飲食代報告書」は、担当者が起案し、所属長、経理担当及びコーポレート本部長が確認する。

b. 実際の運用

役員らは、飲食代報告書等の作成・申請を行っている。小野氏は、飲食の都度秘書に飲食代報告書を作成させて申請することもあれば、1か月に一度、1か月分の領収書やレシートに接待の相手方や接待目的を手書きで記載してまとめて秘書に提出し、秘書に飲食代報告書を作成させて申請することもあった。

経理担当やコーポレート本部長の河野氏は、小野氏の飲食代報告書の内容については、それが仕訳や精算を目的としていることから、金額の記載や勘定科目に誤りがないかを点検するものの、接待の相手方等の記載内容の真実性や接待の必要性や妥当性といったことを点検することはなかった。もっとも、河野氏は、記載内容の真実性に疑問を持ったことがあり、その際は接待相手や会食の店の存在を調べたことがあったが、実在性が否定されることはなかったとのことである。

イ 税務上の「交際費等」についての考え方

租税特別措置法第61条の4第6項に規定する「交際費等」とは、交際費、

接待費、機密費、その他の費用で法人がその得意先、仕入先その他事業に関係ある者等に対する接待、供給、慰安、贈答その他これらに類する行為のために支出するものを指し、広告宣伝費等の性質を有するものは交際費等に含まれないものとされている\*<sup>3</sup>。

同項に規定する「得意先、仕入先その他事業に関係のある者等」には、直接当該法人の営む事業に取引関係のある者だけでなく、間接に当該法人の利害に関係ある者及び当該法人の役員、従業員、株主等も含まれることに留意することとされている\*<sup>4</sup>。

また、法人が従業員等（役員及び従業員\*<sup>5</sup>をいう。以下同じ。）に対して支給する機密費、接待費、交際費、旅費等の名義で支給したもののうち、その法人の業務のために使用したことが明らかでないものなどは、給与の性質を有するものとして交際費等に含まれないものとされている\*<sup>6</sup>。

## (2) 関係者の供述及び客観的資料等から認められる事実関係

### ア 飲食の相手方とされる人物からの聴取（反面調査）の結果について

#### (ア) 調査の方法

##### a. 調査対象者の選定

社内調査で作成された、2017年3月から2024年7月までの間の小野氏関係の飲食代報告書を集計した資料（合計670件、金額合計395万6千433円（以下、特に断りがない限り金額は税込。）。以下「飲食代報告書一覧」という。）を、飲食の相手方別にソートし\*<sup>7</sup>、上記期間における飲食代合計が100万円を超える図表⑧の8名のうち、連絡先不明とされるR氏を除く7名について、ヒアリング等の調査を実施した。

なお、R氏については、nms HD職員はもとより、小野氏自身も連絡先を把握しておらず、反面調査においても連絡を取ることができなかった。小野氏は、連絡先の分からないR氏とは、行きつけの飲食店で顔を合わせた際に、連れ立って別の店に行くなどして会食をしていた旨述べている。

<sup>3</sup> 国税庁HP ([https://www.nta.go.jp/law/tsutatsu/kobetsu/hojin/sochiho/750214/08/08\\_61\\_4a.htm](https://www.nta.go.jp/law/tsutatsu/kobetsu/hojin/sochiho/750214/08/08_61_4a.htm))によれば、除外される性質のものとして、寄附金、値引き及び割戻し、広告宣伝費、福利厚生費、給与等が上げられている。

<sup>4</sup> 租税特別措置法関係通達（以下「通達」という。）61の4（1）—22による。

<sup>5</sup> 通達61の4（1）—7による。

<sup>6</sup> 通達61の4（1）—12による。同通達では、ほかに除外されるものとして、常時給与される昼食等の費用、自社の製品、商品等を原価以下で従業員等に販売した場合の原価に達するまでの費用が上げられている。

<sup>7</sup> 相手方別にソートした回数、金額につき、飲食代報告書に相手方が複数記載されている場合は、複数の相手方それぞれについて重複して抽出している。

【図表⑧】

氏名	属性	回数	合計金額
○氏		114	7,320,084
K氏		63	3,350,256
L氏		34	2,447,138
M氏		47	2,091,761
P氏		46	1,762,281
N氏		41	1,603,982
R氏		31	1,586,283
Q氏		18	1,129,475
合計		394	21,291,260

b. 調査の具体的方法と飲食の有無の判定方法について

ヒアリングに当たっては、ヒアリング対象者に対し、手帳やスケジュール管理ソフト等、小野氏との会食の有無を確認できる資料・データを可能な限り準備するよう依頼した上で、対面又はWEB会議の方法によりヒアリングを実施し、飲食代報告書一覧記載の飲食事実の有無を一つひとつ確認した。

ヒアリング結果等を踏まえ、上記7名を相手方とする飲食代報告書記載の各飲食につき、下記により、同報告書記載の相手方との飲食の有無を判定した。

【判定とその基準】

×：飲食代報告書記載の相手方との飲食がなかったと認められるもの

①相手方が記録しているスケジュールに、小野氏との飲食と両立しない別の予定が記載されているなど客観的な証拠によって否定されるもの、②相手方が記録しているスケジュールに小野氏との会食の記録がなく、かつ、確かな事情や記憶（該当日はルーティンの用事がある、生活サイクル（週末は実家滞在等）から会食はない、小野氏とは行ったことのない店とはっきり述べるなど）に基づき、小野氏と飲食していないと述べているもの。

○：飲食代報告書記載の相手方との飲食があったと認められるもの

①相手方が記録しているスケジュール等の客観的な証拠によって肯定

されるもの、②スケジュール等に記載はされていないものの、飲食の際の具体的な記憶（店名を覚えている、具体的な会話内容を覚えている、料理についての具体的な記憶など）を根拠に小野氏と飲食したと述べているもの。

△：相手方との飲食の有無が不明なもの

上記の○にも×にも該当しないもの（実際に相手方と会食に行っているもの、相手方と会食していないものの双方が含まれている可能性がある。）

(イ) 調査の結果

a. 飲食代報告書一覧に記載の相手方との飲食の有無について

図表⑨の通り、飲食代報告書一覧に記載された○氏ら7名を相手方とする363件の飲食のうち、132件（金額合計635万273円）については、当該相手方との飲食はなかったと認められた。

【図表⑨】

氏名	飲食代金報告書上の記載		×：相手方との飲食事実なし			○：相手方との飲食事実あり			△：相手方との飲食事実の有無不明		
	回数	合計金額	回数	合計金額	割合(金額ベース)	回数	合計金額	割合	回数	合計金額	割合
○氏	114	7,320,084	20	767,347	10%	8	646,183	9%	86	5,906,554	81%
K氏	63	3,350,256	57	3,014,882	90%	4	205,589	6%	2	129,785	4%
L氏	34	2,447,138	13	581,400	24%	14	1,471,312	60%	7	394,426	16%
M氏	47	2,091,761	23	831,969	40%	3	223,252	11%	21	1,036,540	50%
P氏	46	1,762,281	1	25,200	1%	5	250,265	14%	40	1,486,816	84%
N氏	41	1,603,982	0	0	0%	6	156,570	10%	35	1,447,412	90%
Q氏	18	1,129,475	18	1,129,475	100%	0	0	0%	0	0	0%
合計	363	19,704,977	132	6,350,273	32%	40	2,953,171	15%	191	10,401,533	53%

※パーセンテージは四捨五入しているため、必ずしも合計が100%にならない。

b. 飲食の相手方との関係性について

7名（又はその関係法人・組織）と、n m s HD又はその子会社と取引関係、小野氏との関係性及び客観的記録の有無についての詳細は、図表⑩のとおりである\*<sup>8</sup>。

取引関係について見ると、M氏が代表取締役を務める法人は、n m s HDと業務委託契約（コンサルティング契約）を結んでいる。L氏が所属する[ ]については、[ ] n m s HD又はその子会社の本業での取引はない。過去に取引関係があったK氏は、2010年以降は直接のビジネスのやり取りは減った旨述べており、P氏が過去に一度[ ]業務を請け負ったのは2016年頃のこととされる。残り3名については、n m s HD又はその子会社との取引関係が全くない。

連絡方法について見ると、O氏、P氏、N氏は、携帯電話又はLINEアプリケーション（以下、単に「LINE」という。）で直接小野氏と飲食の約束をすることが多く、この3名は、小野氏との飲食につき、スケジュール等に客観的な記録として残していないことが多い。このうち、N氏は、小野氏と[ ]で知り合ったもので、P氏も同店で小野氏と飲食を重ねている。

<sup>8</sup> 図表⑩記載のとおり、Q氏は、2017年以降に小野氏と会ったのは2回のみと述べている。1回目は、2019年の屋形船でQ氏が費用負担しており、2回目は、本件調査対象期間外の2024年10月であり、いずれも今回の反面調査の対象とはなっていない。





必要はない、秘書を含めていちいち会社に報告する必要はないなどと言われたことから、n m s HDから社用車の運行状況等を問われた際に、自身を守るためにも、なるべく正確に自らの業務内容を回答できるように、社用車を使用する都度、社用車の走行距離、行程等を詳細に手帳に記録し、おおむね翌日朝にエクセルデータに運転開始地点及び終了地点、走向距離を転記して運行記録を作成していた。

D氏は、上記同様の趣旨から、社用車を運行中、小野氏以外の人物が乗車した場合又は小野氏が誰かと会うために社用車を利用した場合には、可能な限り、その人物と会ったことを記録するため、手帳に当該人物を示す符号を記載していた。

符号は、具体的には、知人女性の氏名の頭文字やその居住地の地名等が用いられていた

c. 小野氏の使用していたスマートフォン等の端末<sup>10</sup>の解析結果

標記端末のフォレンジック調査の結果、LINEのメッセージ履歴に、飲食の相手方や趣旨に関連するやりとりが保存されていた。

d. 社内調査で作成された、2017年4月から2024年7月までの小野氏が利用したタクシーチケットを集計した資料（合計436件。以下「タクシーチケット一覧」という。）

2014年4月から2024年7月まで期間のn m s HD、n m s 仕訳データと、同期間のn m s HDのタクシーチケット管理表を対比し、小野氏が利用したとされるタクシーチケットと照合した結果をまとめたもの。タクシーチケット利用日時、乗車地、経由地、降車地の記載がある。

e. 小野氏使用にかかる役員社宅に関する取締役会決議等の資料

n m s HDにおいて、小野氏ために役員社宅を契約するに至った経緯、過去及び現在の社宅の所在地、契約期間等が把握できる。

(イ) 調査結果

以下では、具体的な調査結果の理解に資する「前提事実」として、調査で判明した小野氏と親しい知人女性について概観した上、調査結果について述

<sup>10</sup> 上記のとおり、本委員会の依頼に基づきP w Cによって実施されたフォレンジック調査の結果であり、小野氏使用にかかる社用スマートフォン2台及びタブレット端末1台である。

る。

a. 前提事実

(a) 小野氏と親しい知人女性について

飲食代報告書一覧及び関係者ヒアリングを総合した結果、小野氏には、  
[REDACTED] 親しい知人女性が認められた。



(b) タクシーチケットの利用履歴について

タクシーチケット一覧を検討した結果、降車地につき、知人女性の居住地付近経由で小野氏の住所地付近で降車したものが14件、知人女性の居住地付近を降車地とするものが20件あることが判明した。

(c) 小野氏の社宅の使用期間について

小野氏使用にかかる社宅の導入経緯の詳細は、下記第3の「3 社宅の不正利用について」において詳述し、ここでは、各社宅の所在地、建物名称、使用期間のみ述べる。

i 東京都港区 [REDACTED] に所在する [REDACTED] (以下「広尾の社宅」という。)

使用期間：2011年3月1日から2014年8月22日

ii 東京都渋谷区 [REDACTED] に所在する [REDACTED] (以下「代官山の社宅」という。)

使用期間：2014年8月10日から2018年11月27日

iii 東京都 [REDACTED] に所在する [REDACTED] (以下「[REDACTED]の社宅」という。)

使用期間：2022年7月22日から(現在使用中)

b. 調査結果

(a) 手帳の記載等から認められる具体的な飲食状況の例

上記のとおり、D氏は、送迎業務中に知人女性に直接会うか、小野氏本人から送迎先で知人女性と会う旨を聞いた場合に、知人女性を示す符号を手帳に記載していた。また、関係証拠を踏まえると、手帳に人物を示す符号が記載されていなくとも、小野氏が、知人女性と会う際に共通する行動パターンがあり、手帳に記載された送迎場所やその流れを見て、知人女性との会食であると分かるものがあった。

例えば、

[REDACTED]

また、

[REDACTED]

さらに、手帳以外の資料によっても、飲食代報告書の記載と異なる飲食の状況が判明するものがある。

例えば、

[Redacted]

また、

[Redacted]

(b) 具体的な飲食状況（全体像）

上記(a)記載のとおり、手帳、LINEのやり取りを踏まえて、個々の飲食について一つひとつを精査した結果、2017年3月から2024年6月<sup>\*11</sup>にかけて、反面調査において、飲食代報告書記載の相手方との飲食がなかったと認められた(×)132件のうち、実際は知人女性との飲食であると認められるものが27件<sup>\*12</sup>、その他の私的な飲食と推認されるものが2件確認された。詳細は、図表⑩（飲食代金報告書記載の相手方別に整理したもの）のとおり。

また、これ以外に、飲食代報告書記載の相手方との飲食の有無が不明なもの(△)191件のうち、知人女性との飲食であるか、少なくとも知人女性が同席したことは推認されるもの<sup>\*13</sup>、LINEのやり取りの内容から明らかに私的な飲食であると推認されるものが、合計49件確認された。

<sup>11</sup> 上記のとおり社内調査で集計対象とした期間は2017年3月から2024年7月までであったが、反面調査の対象者に係る飲食が認められたのは2024年6月までであったことから、ここでは同月を終期として特定している。

<sup>12</sup> そのほか、知人女性との飲食が認められた日に二軒目又は三軒目として訪れたと思われる飲食代報告書が合計9件あり、これについても知人女性と同伴した可能性があるが、確実な証拠はないため同伴が推認されるカテゴリーの該当数からは除外している。また、27件中には推認によるものも含む。

<sup>13</sup> 相手方との飲食の有無が不明なため、厳密には、知人女性と共に相手方が同席した可能性が否定できない。



設に関して、[REDACTED]相談に乗ってもらった、工場内保育の導入についてのプレゼン資料を作成してもらったなどとして、「同氏との飲食は業務の一環と認識しており、業務のお礼として、会社負担で飲食の接待をしたことが数多くあった。自分の中での線引きがあいまいであったことは自覚している。」などと述べている。

#### イ 小野氏の供述の評価について

小野氏は、本委員会のヒアリングに際しても、会食をしたという政治家、顧客及び同業者の名前を明かすことを拒んだため、本委員会としてこれらの相手との会食の真偽の確認をすることはできなかった。

本件調査の過程で、小野氏の主張を裏付けるような客観的な資料は見当たらなかった。

その上で、仮に小野氏の主張が事実であったとしても、小野氏が飲食の相手方を偽っていたことに変わりはなく、また、政治家に対する接待における贈賄リスク [REDACTED]

[REDACTED]、取引先の社内ルールを無視した、接待禁止の顧客に対する接待におけるレピュテーションリスク、同業者との密会における情報漏洩リスク、談合リスク等が付随することに鑑みれば、小野氏が独断で相手方を偽ったことを正当化することは困難というほかなく、そもそも損金算入が否定される使途先秘匿の支出とするのであれば、その旨を明らかにするなどしかるべき措置を取るべきであって、相手方を偽って通常の間接費であるかのように処理することは許されるものでない。

次に、小野氏が、[REDACTED]氏との飲食は業務の一環であると認識しており、業務の謝礼の意味でその飲食費を経費申請していたと述べる点については、そもそも、nmsHDと[REDACTED]氏の間には何等の契約関係もなく、[REDACTED]氏からはプレゼン資料も含め何等の成果物も提出されていないこと、業務上の必要があつて[REDACTED]氏と飲食するのであれば、[REDACTED]氏を飲食の相手方として申告しさえすれば足りること、何より、[REDACTED]氏との飲食が多数回に及び、宿泊を伴う飲食も数多く認められたことに鑑みれば、小野氏が縷々述べる事情も飲食の相手方を偽ったことを正当化するものとは言えない。

#### (4) 小括

小野氏については、2017年から2024年までの間、申請に係る会食について、飲食代報告書記載の相手方との飲食がなかったと認められるもの（×）128件のうち、27件は知人女性との飲食、2件は私的目的での飲食であると認

められた\*<sup>17</sup>ほか、飲食代報告書記載の相手方との飲食の有無が不明なもの（△）191件のうち、知人女性との飲食であるか少なくとも知人女性が同席していたことが推認されるもの、明らかに私的な飲食であると推認されるものが、合計49件確認された。

## 2 社用車の私的利用について

本調査においては、上記のとおり、小野氏が私的な目的（知人女性との飲食のための送迎等）で社用車をたびたび使用している状況が認められた。

そこで、下記の調査を行い、小野氏による社用車の利用につき可能な限りその状況を解明した。

以下、nmsHDにおける社用車の管理規定、社用車の導入経緯、具体的調査方法を概観した後、調査により判明した、小野氏による私的利用につき、i 小野氏の知人女性に関連するもの、ii 小野氏自身の運転によるもの、iii 小野氏の親族に関連するものといった態様ごとに分類して述べる。

### (1) nmsHDにおける社用車の管理規定

nmsHDにおいては、社用車の運行管理について、車両管理規定7条「運転者に運行管理表を作成、提出させ、運行状況を常に把握しておくこと」との規定を設けている。

また、社用車を業務時間外に業務目的に運転する場合は、所属の車両管理責任者の許可が必要とされ、業務時間外にやむを得ない事情により自宅に持ち帰る場合は、所属の車両管理責任者の許可が必要とされている（同規定第10条1項2項）。

社用車の利用目的に関しては、「いかなる理由があろうとも、業務目的以外での使用は認めない。」（同規定第12条）との規定が設けられている。

### (2) 社用車の導入経緯の概観

D氏は、小野氏専属の運転手として採用され、2013年10月頃から、主に小野氏の通勤等に用いられる社用車1台（車種を替えながら継続運行しており、現在はセンチュリーを運行している）の運転を担っていた\*<sup>18</sup>。

これに加え、2017年4月に行われた■■■■の定時取締役会の承認に基づき、同社で、1960年製メルセデスベンツSクラス W189アデナウアー1台（以下「クラシックカー」という。）が購入され、実質的には、小野氏のための社用車として運用されていた。

<sup>17</sup> 推認によるものを含む。

<sup>18</sup> 当該社用車の鍵は、小野氏及びD氏がそれぞれ保有し管理している。

D氏は、このクラシックカーの運転も担っている。

(3) 小野氏による社用車の私的利用状況の調査方法

主に以下の客観的資料を収集・分析し、関係する人物からヒアリングを行った。

ア 手帳及び運行記録

D氏は、社内で共有される小野氏の予定表や小野氏による口頭指示等によって小野氏の移動予定を把握し、社用車により送迎を行っていた。

本委員会では、小野氏による社用車の利用実態を明らかにするため、D氏の手帳が残存していた2015年から2024年までの期間について、D氏の手帳、運行記録等を確認するとともに関係者のヒアリングを実施した。

イ 社用車に装備されているETC利用履歴の精査

小野氏使用にかかる社用車に装備されているETC利用履歴について、2011年から2024年間の履歴の中から、土日祝日、ゴールデンウィークなどの大型連休、年末年始、夏期休暇<sup>19</sup>、運行記録に社長使用などと記載がある平日の各記録を抽出した上で、手帳、運行記録、スケジュール表と対比して、小野氏の業務予定が記載されていない日の利用履歴を抽出した。

さらに、小野氏から、フォレンジック調査によっては抽出されていなかった、携帯電話のスケジュール管理アプリケーションの画面の提示を受け、これを写真撮影し、小野氏が上記アプリケーションに記録していたスケジュールと上記の各資料を対照した。

(4) 調査の結果

その結果、2015年から2024年までの期間で、以下のとおり、小野氏による社用車の私的利用が疑われる状況が認められた。

なお、小野氏使用にかかる社用車について、管理規定上、業務時間外の運転、業務時間外の自宅への持ち帰り等の際に必要なとされる、管理規定上の車両管理責任者<sup>20</sup>から運行許可が出されていた形跡は認められなかった。

また、社用車の鍵については、D氏の前任の運転手の頃から、小野氏が1本、運転手が1本それぞれ持つ慣行となっていた。

ア 社用車の運行態様について

関係者ヒアリングによれば、社用車の運行態様は、おおむね以下のとおりで

<sup>19</sup> 手帳、スケジュール表、運行記録から、小野氏の夏季休暇と認められたもの。

<sup>20</sup> 小野氏使用にかかる社用車の車両管理責任者は、nmsHD企画部部长とされている。



[REDACTED]

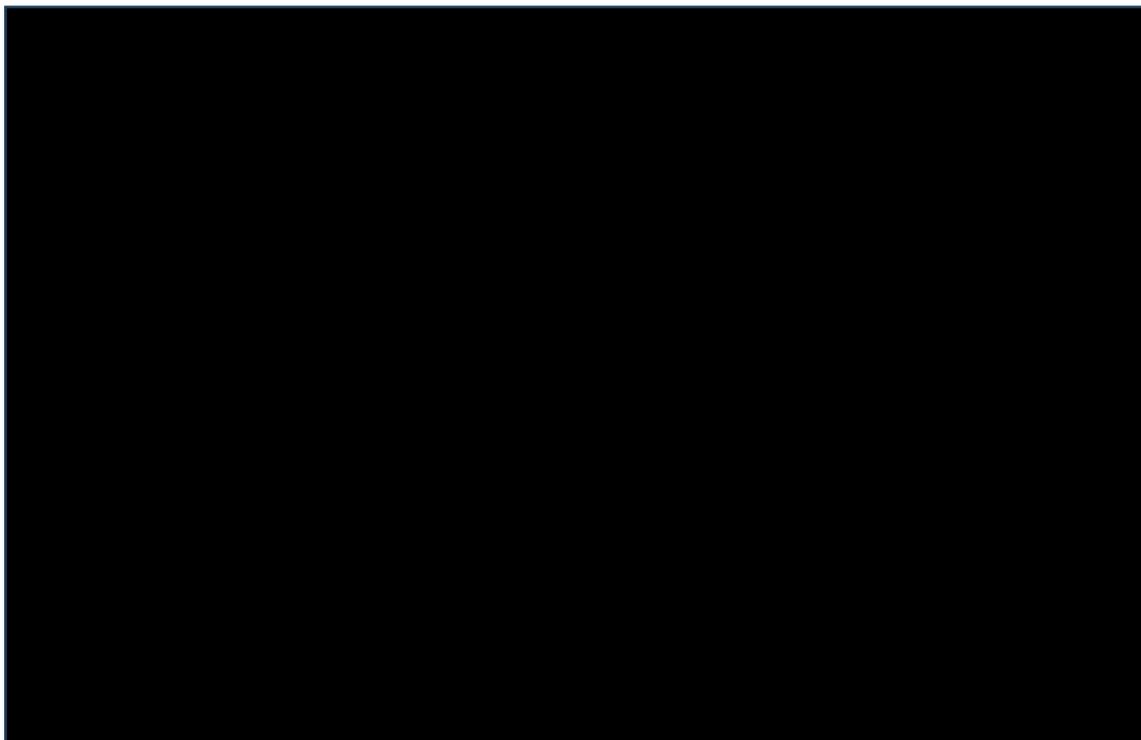
[REDACTED]

[REDACTED]

(エ) 知人女性に関する私的利用の全体像について

以上 [REDACTED] を取りまとめると、小野氏による、知人女性に関する私的利用の件数は、合計446件に上り、その詳細は、図表⑫のとおりである。

【図表⑫】



ウ 小野氏自身の運転による社用車の利用

小野氏自身が自ら運転し、社用車を利用していたことも認められた。

一例として、社用車の運行記録には、

等の記載があった。

この期間の社用車のETC利用履歴を確認したところ

などの履歴が確認された。

これらの証拠関係及び関係者の供述を踏まえると、

同様に手帳や関係証拠を精査した結果、小野氏が長期休暇中等に自己の運転により社用車を利用したと認められる状況は、下記の図表⑬のとおり、54件あり、これらの社用車の利用は、長期休暇中や週末に行われているものが多く、把握できる資料においては小野氏に業務の予定がないことなどから、私的な利用であることが疑われる。

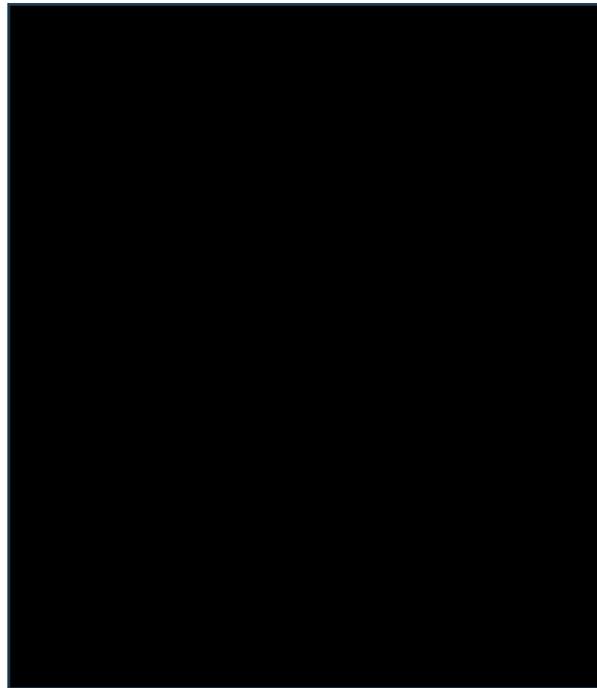


[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

(ウ) 親族に関する私的利用の全体像について

以上（ア）及び（イ）を取りまとめると、親族に関する社用車の私的利用は、[REDACTED]合計138件が認められ、詳細は以下の図表⑭のとおりである。

【図表⑭】



(5) 小括

以上のように、小野氏においては、[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

[REDACTED]等のための社用車の私的利用が相当数認められた。

### 3 社宅の不正利用について

本調査の端緒情報には、小野氏が社宅に知人女性を住まわせていた旨の指摘が含まれていた。

そこで、小野氏に係る2015年から社宅の利用状況について、①社用車の運行状況及びタクシーチケットの利用状況の調査、②nmsHDに現存する範囲での社宅光熱費に関する費用の調査、③関係者のヒアリングを行い、社宅の利用実態について可能な限りの解明を行った。

以下、n m s HDにおける小野氏用の社宅の変遷、それぞれの導入経緯等について概説した上、社用車の運行状況等から判明した調査結果、小野氏の供述内容及びその評価について述べる。

#### (1) 社宅の変遷、導入経緯、社内規定等の概要

##### ア n m s HDにおける役員社宅使用状況の推移について

社宅に関する資料及び関係者のヒアリングを総合した結果、小野氏の自宅は [REDACTED] 付近であるところ、n m s HDにおいては、以下のとおり、小野氏が使用することを目的として、役員社宅が設けられていた。

- ① 広尾の社宅：2011年3月1日から2014年8月22日
- ② 代官山の社宅：2014年8月10日から2018年11月27日
- ③ [REDACTED] の社宅：2022年7月22日から現在まで使用中。

##### イ 社宅の導入経緯について

###### (ア) 広尾の社宅の導入経緯

2011年2月21日に行われた定時取締役会において、導入目的について、「昨年来、小野代表取締役社長の職務負担が増加した（重要顧客との交流深化等）。昨年下半年においては、睡眠時間を確保、健康の維持管理のために、週の大半を都内ホテルに宿泊する状態が続く。今後も、当社のグローバル展開のための事業拡大、業界団体活動なども昨年以上の増加が予想されることから、健康維持管理のために、役員用社宅を契約する。」旨の説明がなされ、議事に諮ったところ、全員一致で承認された。その際、社宅使用料として、月額賃料30万円のうち50%（月額150,000円）と、上記社宅に関する電気・ガス・水道等の生活に関する費用を、小野氏が個人負担することとされた。広尾の社宅は、一度の契約更新を経て、2014年8月22日頃をもって、代官山の社宅に変更されることになった。

###### (イ) 代官山の社宅導入経緯について

広尾の社宅から代官山の社宅に変更するにあたり、n m s HDにおいては、取締役会の決議には諮られず<sup>23</sup>、2014年7月11日に一般稟議により、承認されていた。

当時の一般稟議書には、広尾の社宅から代官山の社宅に変更することの効

<sup>23</sup> 関係証拠によれば、取締役会決議が不要とされた理由は、広尾の社宅から代官山の社宅に変更後も、これに要するコストが従前の広尾の社宅に要するコストの範囲内であったためのものである。

果として、「横浜の自宅と初台本社のちょうど間にあるため、これまでよりも移動、交通の便が良くなること、広尾の社宅周辺より治安が良くなるため、危険な目に遭遇するリスクを軽減できること」が上げられていた。

(ウ) ■■■■■の社宅の導入経緯について

n m s HDにおいては、2018年11月以降、小野氏使用にかかる役員社宅は存在しなかったが、2022年7月22日の定時取締役会において、■■■■■の社宅の導入が提案され、承認されるに至った。

同日の取締役会においては、導入目的について、同年4月以降の小野氏の体調悪化に鑑み、主治医から体調管理に万全を期すよう指示を受けたことから、■■■■■自宅と本社との往復は体力的な懸念があること、健康安全面への対応を含めて、n m s HD代表者としての職責を適切に果たすための環境を整えることが必要であること、■■■■■の社宅の入居者かかりつけ病院（2か所）、n m s HD本社のいずれもが至近であることなどが説明され、全員一致で承認された。

ウ 社宅使用に関するn m s HDの規定について

n m s HDの役員社宅内規では、入居資格について、「役員社宅の入居資格者は、当社の役員規程に定める役員とし、職務繁忙等により健康の維持管理が困難と判断される者または、その他当社が特に必要があると認めた者について、取締役会の決議により設置するものとする。」とされていた\*<sup>24</sup>。

また、遵守事項として、入居者は、賃貸人との賃貸借契約の条項を遵守しなければならないとされていた\*<sup>25</sup>ところ、広尾の社宅の貸室賃貸借契約（賃借人をn m s HD（当時は旧n m s）とし、入居者欄に小野氏の氏名のみ記載されているもの）においては、事前に賃貸人の書面による承諾なくして、入居者以外の者を同居させたり、その他名目の如何にかかわらず第三者に本貸室を使用させたりすることが禁止されており、代官山の社宅の賃貸借契約（賃借人は広尾の社宅と同様とし、居住用同居人欄に小野氏の氏名のみ記載されているもの）においても、賃貸人の書面による承諾なく、第三者に使用させること及び同居人の数を増員し又は変更することが禁止されていた。

いずれの社宅についても、入居者あるいは同居人について、小野氏以外のものに変更する旨又は同居人を増員する旨の書面による承諾を得た形跡は認められなかった。

<sup>24</sup> 役員社宅管理内規第3条

<sup>25</sup> 同内規第9条

(2) 関係者の供述及び客観的資料等から認められる社宅の利用状況

ア 社宅の利用状況について

手帳、運行記録及び関係者のヒアリングにより、2015年から2018年11月までの、小野氏による社宅の利用状況をまとめたものが、図表⑮である。

D氏が、小野氏の出勤前に小野氏を社宅に迎えに行った場合、あるいは、小野氏の退勤後に社宅へ送った場合は、小野氏が前日あるいは当日に社宅を利用したものと認定し、図表上の「社」の欄に計上した。

他方、D氏が、小野氏の出勤前に小野氏の自宅に迎えに行った場合、あるいは、小野氏の退勤後に同所へ送った場合は、小野氏が前日あるいは当日に社宅を利用していないものと認定し、図表上の「自」の欄に計上した。

また、小野氏が、出張先で宿泊した場合、出張の予定はないものの都内等の宿泊施設に宿泊した場合（宿泊先への送迎パターンを含む。）、小野氏の帰宅先が不明な場合は、図表上の「他」の欄に計上し、その内訳を括弧内に記載した。

おおむね、2018年2月頃までは、月2回以上、多い月で10回以上の利用が認められたが、同年3月頃から利用頻度が激減している。

小野氏が確実に社宅を利用した回数（図表中「社」として計上したもの）について、月ごとの平均値を算出したところ、2015年は平均7.5回、2016年は平均5.5回、2017年は平均6回、2018年は平均1.1回であった。

また、小野氏の帰宅先が不明である日（図表中「不」として計上したもの）については、小野氏が社宅を利用した可能性も否定できないことから、一覧表中の「社」及び「不」を合算して月ごとの平均値を算出したところ、2015年は平均13.3回、2016年は12.7回、2017年は13.1回、2018年は8回と、いずれも月の半分を下回っていた。

【図表⑮】

		2015年	2016年	2017年	2018年
1月	社	9	5	6	7
	自	9	9	13	12
	他	13 (ホ1、出3、不9)	17 (出7、不10)	12 (出2、不10)	12 (ホ1、不11)
2月	社	11	5	7	5
	自	12	16	9	10

	他	5 (不 5)	8 (出 3、不 5)	12 (出 5、不 7)	13 (ホ 1、出 6、不 6)
3月	社	7	9	3	1
	自	12	11	14	14
	他	12 (出 7、不 5)	11 (出 5、不 6)	14 (出 10、不 4)	16 (出 9、不 7)
4月	社	11	7	8	0
	自	11	10	15	15
	他	8 (ホ 2、出 1、 不 5)	13 (出 8、不 5)	7 (出 2、不 5)	15 (ホ 3、出 8、不 5)
5月	社	4	7	9	0
	自	9	13	10	15
	他	18 (ホ 2、出 11、 不 5)	11 (ホ 1、出 1、 不 9)	12 (出 3、不 9)	16 (ホ 3、出 8、不 5)
6月	社	12	5	9	0
	自	12	10	14	21
	他	6 (不 6)	15 (出 8、不 7)	7 (出 2、不 5)	9 (ホ 2、不 7)
7月	社	7	7	6	0
	自	12	11	12	14
	他	12 (出 7、不 5)	13 (出 5、不 7)	13 (ホ 1、出 9、 不 3)	17 (ホ 3、出 9、不 5)
8月	社	4	6	5	0
	自	12	13	9	17
	他	15 (出 5、不 11)	12 (出 1、不 11)	17 (出 1、不 16)	14 (ホ 1、不 13)
9月	社	3	2	5	0
	自	14	12	14	13
	他	13 (出 7、不 6)	16 (出 10、不 6)	11 (出 4、不 7)	17 (ホ 2、出 7、不 8)
10月	社	8	6	7	0
	自	14	13	12	18

	他	9 (ホ1、出2、 不6)	12 (ホ1、出8、 不3)	12 (ホ1、出4、 不7)	13 (出7、不6)
11月	社	7	2	3	0
	自	14	9	12	19
	他	9 (出6、不3)	19 (出12、不7)	15 (出10、不5)	10 (ホ2、出6、不2)
12月	社	7	5	5	
	自	12	10	11	
	他	12 (ホ1、出1、 不10)	16 (出3、不13)	15 (出8、不7)	

※「社」は社宅、「自」は[ ]自宅、「ホ」は都内又は周辺のホテル、「出」は出張先、「不」は帰所不明を指す

※「社平均」は各年度の社宅利用数の平均値。「社(＋不明)」は、各年度の社宅利用数及び帰所不明日数の平均値

#### イ 知人女性が広尾の社宅及び代官山の社宅に居住していたこと

[ ]  
[ ]  
[ ]  
[ ]  
[ ]  
[ ]  
[ ]

#### (3) 小野氏の供述について

##### ア 供述概要

小野氏は、[ ]が、広尾の社宅に約2年間、代官山の社宅に約4年間居住していたことを認めている。

[ ]  
[ ]  
[ ]  
[ ]

##### イ 小野氏の供述の評価について

まず、[redacted]を広尾の社宅に約2年間、代官山の社宅に約4年間住まわせていたという供述は、その限度では手帳や関係者のヒアリング等の他の資料とも整合する。

[redacted]が社宅に居住することになった経緯については、小野氏の供述内容も曖昧模糊としており不明確であるが、業務や、社宅導入の目的とされた、小野氏の健康維持管理との関連性をうかがわせる積極的な要素は見当たらない。

#### (4) 小括

以上を踏まえて検討すると、代官山の社宅（2014年8月10日から2018年11月27日頃まで使用）の利用状況につき、[redacted]は広尾社宅から継続して代官山社宅にも当初から居住し、生活の本拠として利用していたと考えるのが自然である一方、上記のとおり、小野氏が確実に社宅を利用した回数は、2015年は月平均7.5回、2016年は平均5.5回、2017年は平均6回、2018年は平均1.1回となっており、特に、2018年は、社宅導入の理由と考えられる小野氏の飲食の機会数はさほど変わらない（この時期に飲食代の支出が減った状況はうかがわれない。）にもかかわらず、4月以降の8か月は一度も利用がなく、同年11月で社宅は解約されているなど、代官山社宅については、小野氏自身に関する社宅利用の必要性に疑問を差し挟む要素となる状況もうかがわれる。

### 4 nms HDの小野氏以外の役員交際費、グループ事業会社の役員交際費等の状況

本委員会は、nms HDにおける小野氏以外の役員の接待交際費の使用状況や、小野氏がグループ事業会社のnms、TKR及びPSTの取締役も兼任していることから、これら事業会社における接待交際費の私的流用がないかについても確認することとした。

また、役員交際費とは異なるものの、監査等委員会の調査の過程で、実質的にnms HDにおいて運用され小野氏が使用していると認められるクラシックカーが、[redacted]において購入されている事実が明らかになったことから、この点についても検討を加えることとする。

#### (1) nms HD

2017年度以降2024年度7月までの間の、nms HDの役員による接待交際費の使用状況は、図表⑯のとおりである。

【図表⑩】（単位：円）

	小野文明	河野寿子
2017年度		
2018年度		
2019年度		
2020年度		
2021年度		
2022年度		
2023年度		
2024年度 (7月計上迄)		
累計額		

図表⑩のとおり、n m s HDでは小野氏の使用額が突出して大きい。また、河野氏の会食については、特定の相手方との会食や特定の飲食店での会食の回数が不自然に多いなどの事情は見当たらなかった。

(2) n m s

n m s の経理・財務は、2017年4月以降、n m s HDの経理財務部がシェアードサービスを行っている。役員の接待交際費に係る手続及び運用状況は次のとおりである。

ア 内部規程等

(ア) 事前申請ルール

稟議規程及び組織規程（附則）「職務権限一覧表」によれば、接待交際費は個別に「経費の決定」項目の基準で決裁が必要であり、「経費の決定」は、例えば、予算内であれば、総額において、予算内の場合1万円超のもの及び予算外の場合は金額に関わらず全てのものにつき、ワークフローにて事前申請を行う必要がある。しかし、役員を含め事前申請が適切になされていなかったことから、2023年2月から接待交際費利用の承認フローが変更され、承認者は一律代表取締役である松本正登氏（以下「**松本氏**」という。）とされ、事前申請の徹底が注意喚起された。松本氏が申請する場合は松本氏本人が承認者である。

(イ) 事後精算ルール

事後精算は、ワークフローで証憑類や「飲食代報告書」を添付し、申請する。

イ 実際の運用状況

2023年2月の承認フロー変更前は、役員らは必ずしも事前申請を行っていなかったが、役員の会食は代表取締役が事実上承認していればよく、また、代表取締役の会食は代表取締役の自己承認であることから、運用上、手続を省いているものとの理解がされていた。承認フロー変更後は、代表取締役である松本氏のみが接待交際費を使用しているところ、松本氏は事前申請の上自己承認している。

事後精算はルール通り行われている。これまで、経理担当が、申請内容を虚偽ではないかと疑ったことはないとのことである。2017年度以降の役員らの接待交際費の使用状況は図表⑰のとおりである。

【図表⑰】（単位：円）

	松本正登
2017年度	
2018年度	
2019年度	
2020年度	
2021年度	
2022年度	
2023年度	
2024年度 (7月計上迄)	
累計額	

図表⑰のとおり、nms HDにおける小野氏の使用状況に比して金額が小さく、また、特定の相手方との会食や特定の飲食店での会食の回数が不自然に多いなどの事情は見当たらなかった。

なお、松本氏については、2020年4月以降小野氏と2人だけの会食を複数回重ねていた月があるところ、松本氏は、2019年2月にタイから帰任し

た後、当時の幹部\*<sup>26</sup>が相次いで退職し、国内事業が不安定になるなどしていた中で、2022年1月にnmsの代表取締役役に就任することとなり、各時期に抱えていた懸案について、nms事業に精通する小野氏から、会食の場で本音を絡めた助言や指導を乞い、意見交換をすることが業務上必要であったとのことである。

#### ウ 小野氏による私的流用の有無

小野氏はnmsの会食に同席することはあったが、小野氏自身が申請して接待交際費を使用したことはなく、小野氏がnmsの接待交際費を私的流用した事実は認められず、その疑いもない。

### (3) TKR

TKRの経理・財務は、TKRの管理本部の経理担当が行っている。役員の接待交際費に係る手続及び運用状況は次のとおりである。

#### ア 内部規程等

TKRは、nms HDの内部統制業務監査において、接待時のルールが明確になっていないとの指摘を受け、2020年1月15日から、接待・贈答時のルールを全社的に統一した。

#### (ア) 事前申請ルール

原則として、接待を提供する場合、一人当たり5000円以上の飲食は「楽々精算システム」で事前申請を行い、上長の承認を得る必要がある。やむを得ず、事前に連絡や了解を得られない場合は、後日速やかに上司に報告する。

役員の場合は、役員本人が申請し、管理本部本部長が承認する。

#### (イ) 事後精算ルール

「楽々精算システム」により、経費精算を行う。

役員については、役員本人が申請し、管理本部本部長が承認する。

#### イ 実際の運用状況

役員は、事前申請を行っていない。これは、「やむを得ず、事前に連絡や了解を得られない場合」に該当するものとして運用しているとのことである。

<sup>26</sup> ここで「幹部」とは、nms HDないしnmsで部長以上であったもの（nms子会社は役員）をいう。

事後精算はルール通り行われており、これまで、経理担当が、その申請内容を虚偽ではないかと疑ったことはないとのことである。2017年度以降の役員らの接待交際費の使用状況は図表⑱のとおりである。

【図表⑱】（単位：円）

太田 聡	
2017年度	
2018年度	
2019年度	
2020年度	
2021年度	
2022年度	
2023年度	
2024年度 (値し7月計上数)	
累計額	
※決算期：2022年度までは1月～12月、2023年度からは4月～3月	
※決算期変更移行期の2023年1月～3月業績は、各社最終利益をHD利益剰余金に反映する対応をとっているため、当期間の接待交際費に含めていない	
【参考】決算期変更移行期（23年1月～3月）の接待交際費使用実績	

図表⑱のとおり、nms HDにおける小野氏の使用状況に比して金額が小さく、また、特定の相手方との会食や特定の飲食店での会食の回数が不自然に多いなどの事情は見当たらなかった。

ウ 小野氏による私的流用の有無

小野氏が申請してTKRの接待交際費を使用したことはなく、小野氏がTKRの接待交際費を私的流用した事実は認められず、その疑いもない。

(4) P S T

P S Tの経理・財務は、P S Tの経営管理部経理課が行っている。役員らの接待交際費に係る手続及び運用状況は次のとおりである。

## ア 内部規程等

### (ア) 事前申請ルール

職務権限規程の「P S T職務権限一覧表（決裁基準）」に従い、接待費用は原則事前決裁としている。これによれば、細分類として、5万円未満（一人当たり1万円未満）、5万円未満（一人当たり1万円以上）、及び、5万円以上に分かれ、それぞれ起案者、決裁者等が異なるが、金額に関わらず全て事前申請を要する。使用する書式は「交際費等 事前許可願 兼 実績報告書」であり、事前申請と事後精算でそれぞれ起案する。

2019年より役員が出席する接待については同席しない役員が承認することがルール化され、また、役員が起案する場合は金額を問わず代表取締役決裁であり、会長や社長が起案する場合は各相互での決裁とされている。

### (イ) 事後精算ルール

事後精算についても、上記(ア)と同様である。

## イ 実際の運用状況

役員らは、ルールに従い基本的に事前申請及び事後精算を行っている。運用上の例外として、緊急時には、口頭で承認を得ている。これまで、経理担当が、その申請内容を虚偽ではないかと疑ったことはないとのことである。2017年度以降の役員らの接待交際費の使用状況は図表⑱のとおりである。

【図表⑱】

渡辺一博	
2017年度	
2018年度	
2019年度	
2020年度	
2021年度	
2022年度	
2023年度	
2024年度 (7月計上迄)	
累計額	
※決算期：2022年度までは1月～12月、2023年度からは4月～3月 ※決算期変更移行期の2023年1月～3月業績は、各社最終利益をHD利益剰余金に反映する対応をとっているため、当期間の接待交際費に含めていない	
<b>【参考】決算期変更移行期（23年1月～3月）の接待交際費使用実績</b>	

図表⑱のとおり、n m s HDにおける小野氏の使用状況に比して金額が小さく、また、特定の相手方との会食や特定の飲食店での会食の回数が不自然に多いなどの事情は見当たらなかった。

ウ 小野氏による私的流用の有無

小野氏が申請してP S Tの接待交際費は使用したことはなく、小野氏がP S Tの接待交際費を私的流用した事実は認められず、その疑いもない。

(5) [ ]におけるクラシックカーの購入について

ア 調査の端緒

監査等委員会が2024年8月に小野氏の接待交際費の使用状況を監査するため一般稟議書を確認した過程で、[ ]がクラシックカーを所有しており、その維持費用をn m s HDが負担していることが確認された。

そこで、この点についても本委員会で調査することとした。

イ ■■■■におけるクラシックカー購入の手続

■■■■では、■■■■の取締役でもある小野氏の意向で、2017年4月18日の定時取締役会において、「社用車購入の件」として、社用車としてクラシックカーを購入する議案が上程された。購入対象車種、購入金額と支払方法及び購入主旨は、概要次のとおりであった。

①購入対象車種

【車名】メルセデスベンツ／SクラスW189 アデナウアー

【グレード】300D

【年式】1960年（昭和35年）

【走行距離】12,200Km

【排気量】2990cc

【車検】H30年9月28日

②購入金額と支払方法

1) 総額12,000,000円（税込。登録費用・販売諸経費等含む）

2) 決済後、現金振込

3) その他

車庫証明 ■■■■

保管場所 初台オペラシティ

③購入主旨

1) お客様送迎用に購入（主にアジアのお客様を対象）

2) アジアのお客様が来日した際の『お・も・て・な・し』効果として、記憶に残る接待ができる。

3) 今後、技能実習関連にて、お客様の来日機会が増加傾向。

4) 名誉ある車であり、手離れする際は、高値で売れる。

■■■■でクラシックカーを購入する理由は、■■■■からであった。

当時、■■■■氏■■■■

■■■■は、本議案について、■■■■

■■■■小野氏がnmsHDの業務に関連して利用するものと理解したが、それ以前の■■■■の取締役会が長

引いており、その半分くらいが小野氏の叱責だった[ ]ことから、議案に賛成することで取締役会がスムーズに行くのであれば安いものだと考え、また、中古のクラシックカーは取得価格から資産価値が目減りせず将来売却する際には取得時よりも価値が上がっている可能性があることから、いずれにせよ[ ]の資産を減らすものではないと考えて、議案に賛成した。

そして、[ ]は、販売店に対し、2017年5月12日に500万円を支払い、同年6月6日に残金700万円を支払った。

[ ]は、2017年8月頃、nmsHDの間で、クラシックカーの維持費用はnmsHDで負担する旨の覚書を締結し、維持費用はnmsHDが負担している。

#### ウ クラシックカーの使用状況等

D氏が都度記録していたクラシックカーの運行記録及び手帳の記載並びにD氏の説明から、外国からの来客の送迎のためにクラシックカーを利用した実績は、2017年7月10日、2018年1月31日、同年3月12日、同年11月14日及び2019年1月16日の合計5件認められた。

その他は、小野氏の移動に利用したものが16件認められ、D氏が暖機運転する以外はnmsHDの駐車場に駐車されていた。

[ ]において、クラシックカーについては、歴史的価値又は希少価値を有し、代替性のないものとして「時の経過によりその価値の減少しないもの」であると評価し、減価償却資産とはせず、骨董品として取得価格で資産計上している。

#### エ 内部統制上の評価

##### (ア) 社用車にクラシックカーを購入する必要性判断の合理性について

クラシックカーを購入するに当たっては、[ ]では取締役会決議がなされており、手続上の問題があったとは認められない。

しかし、クラシックカーの購入は小野氏の意向であったことから、[ ]の取締役会の牽制機能が無効化されていた可能性がなかったかについて検討する。

取締役会決議をした2017年当時は、3年後の2020年に東京オリンピックを控え、訪日外国人数が増加していたさなかであったから、HS事業に関して外国からの顧客の来日が増加する可能性も相応にあったものと考えられる。そして、その際にオリンピックを意識した「おもてなし」の一つとして印象深い送迎用車両を用意しておくという発想が、全く不合理だとも言

い切れない。特に、クラシックカーの取得価格は1200万円であり社用車として高額すぎるとはいえず、また、その資産価値は当面減少せず価値が上がる可能性もあるということであったから、これらの事情を総合して考えれば、クラシックカーを購入するという判断が不合理だったとはいきれない。

クラシックカーは当初から小野氏がnmsHDの業務で利用するつもり  
の社用車であったから、本来はnmsHDで購入すべきところ、  
で購入する理由については、  
とのことである。  
。

クラシックカーという見栄えを重視した車両を購入する場合には、そのような拘りに全く合理性がないと断定することもできない。

氏が議案に賛成した理由の一つとして、取締役会をスムーズに運営するためには小野氏の意向を受け入れておいた方がよいという考えがあったというもの、他方で、上記のとおり、2017年当時の見込みとしては外国から顧客が来日する機会が増える可能性もあったことや、クラシックカーは減価償却資産には該当せず、将来的には資産価値が上がる可能性もあり、  
の資産を減少させないと考えられたことからすると、  
でクラシックカーを購入するということが、経営判断として不合理であったとまではいえず、  
の取締役会機能が無効化されていたとはいえない。

ただし、実質的にはnmsHDで使用する社用車としてクラシックカーを追加購入したともいえる実態があるのに、nmsHDの取締役会はこのことを認識していなかった。nmsHDの取締役会でクラシックカーの購入を議題に上げていたら承認されなかったかといえ、2017年当時の状況では上記のとおり全く不合理とも言い切れないことから承認された可能性は相応にあるが、nmsHDの取締役会による牽制を効かせることはできなかった。

(イ) 適正な損益管理、資産管理の側面について

のクラシックカーをnmsHDが利用するに当たっては、書面はないがからの使用貸借の扱いとし、車両の維持費用をnmsHDが負担する覚書を締結していた。しかし、利用実態に合わせてnmsHDがから買い受けるか、あるいは、ナンバープレートに拘ることを優先していつまでもの資産とするか、その場合には賃貸借にしてnmsHDがに賃貸料を支払い、維持費用はが負担するのかなど、グループ内での適正な損益管理、資産管理といったオペレーション上の課題はあり、そのことに対する対応はなされていなかった。これは、クラシックカーに関する情報がnmsHDに共有されていなかったことも一因と考えられる。

(ウ) 子会社の取締役会に対する親会社社外取締役の牽制

監査等委員会設置前の n m s HD の社外役員らは、子会社の取締役会についても親会社の社外役員にて牽制することでグループガバナンスの向上させることを目的として、2018年6月以降、TKR及びPSTの取締役会の議題や決議等の状況の共有を受けるようになった。例えば、TKRであれば、TKRの社外監査役を兼任する根本氏がTKRの取締役会の議題を含む資料をn m s HDの他の社外役員らに事前に共有し、問題を感じるものがあれば根本氏に伝え、また、TKR取締役会後には、その翌日午前中の監査役会ないし監査等委員会では根本氏がTKR取締役会での議論や決議内容を共有し、注意喚起する必要があるものがあれば同日午後で開催されるn m s HDの取締役会で指摘することとしている。このような運用は、PSTの取締役会に対しても行われている。したがって、2018年6月以降は、TKR及びPSTの取締役会に対しても親会社の社外役員による牽制を働かせているといえる。





として損金算入が認められているのであるから、接待交際費として会計処理を行うに足りる内容であるかというのは重要なことであり、たとえ1件1件の金額が大きくないとしても、事実のとおり対応すべきことはあまりにも当然なことである。また、日頃経費の使い方について従業員らには厳しく指導する一方で、自身については甘い判断をするということが、社内外の納得を得られるのかといった意味での自省心も希薄であり、会社が、小野氏以外の一般株主や、小野氏以外の役員や従業員、顧客や取引先、地域社会等も含むステークホルダーとの関係で成り立つ社会の公器であるとの意識が不足しているといわざるを得ない。

## 2 役員、従業員等の心理的安全性の欠如

役員や従業員の中には、日頃の職場における小野氏の執務態度等に照らし、小野氏の会社経費の使い方に疑問を持つ者が少なからずいたが、それを問いただしたり指摘したりすれば、職場における身の安全が脅かされると恐れて、誰も表立って指摘することはできなかった。そのようにnmsHDにおいていわゆる心理的安全性が欠如するに至った要因となっていたのは、他の役員や従業員らが、小野氏は気に入らない人物を激しく攻撃して退職に追い込み、場合によっては退職後も執拗に攻撃を続ける人物だと思い、恐れを抱いていたことである。他の役員や従業員らが小野氏についてそのように感じるようになった原因として、次のようなことがあった。

### (1) 幹部らの退職状況

旧nmsでは従前から幹部の退職が少なくなかったところ、nmsHDになった後も、2019年3月から2023年8月までの4年5か月の間に、図表⑳のとおり、nmsHD及びnmsの幹部が14名退職した。





ない。しかし、本調査の過程で確認された十分でないと思われる点については、再発防止の検討と関連することから、以下の中で指摘する。

(1) 小野氏の接待交際費の使用に関する牽制の不全

ア 事前申請ルールを無視した運用

小野氏が接待交際費を使用しようとする場合、稟議規程等のルール上、合計額が1万円を超える場合には事前申請が必要であった。しかし、実際は長らく事前申請をしない運用が定着して慣習化していたことや、代表取締役である小野氏が必要だと考える会食を別の役員が止めることは事実上難しいという考えもあって、小野氏が事前申請しないことを疑問に思う者がいなかった。ただし、仮に小野氏に事前申請をさせても、小野氏が真実を記載するとは限らないと考えると、本件問題が起こらなかったといえるかは疑問であるが、少なくとも回数を減らす程度の牽制は働いた可能性がある。

イ 接待交際費の検証機会がなかったこと

月次の業績報告においては、nmsHDの接待交際費は「その他」の経費に含まれ、接待交際費の実績は見えない状態になっていた。それは、経費全体の数字から見て重要性が高いとはいえない金額であるからであり、そのような扱いが不合理であったとはいえない。取締役会や内部監査等において検証する機会もなかったが、その理由も同様でありやむを得ない。ただし、後述のとおり、監査等委員会は2024年8月には小野氏の接待交際費について監査を開始していたところであった。

社外役員が役員の接待交際費を検証できる機会があれば、小野氏に対して多少とも牽制が働いた可能性はある。

ウ 社用車の運行記録等が社内に報告されていなかったこと

D氏は、運行記録や業務日誌を報告する先がなく、また、小野氏の指示により、小野氏のスケジュールを社内で共有することはなかった。しかし、運転手を管理する部門長が運転手の業務管理として運行記録や業務日誌の作成と報告を義務付けていれば、多少とも小野氏に対する牽制になっていた可能性がある。

(2) 社外取締役以外の取締役（小野氏を除く。）の対応と限界

ア 河野氏

河野氏は、nmsHDのコーポレート本部長であるとともに、2018年6

月からは取締役役に就任し、2020年5月からは常務取締役である。

河野氏は、小野氏の接待交際費に関しては、本来稟議規程等に従って小野氏に事前申請を求めるべき立場にあるが、河野氏は、そもそも役員は事前申請が不要であると誤認していたため、事前申請を求めなかった。小野氏に一般稟議の事前申請を求めていれば、少なくとも同じ相手との会食回数を減らす程度の牽制は働いた可能性がある。

河野氏は、飲食代報告書の内容について、接待相手として同じ人物の名前が高い頻度で出てきたり、業務上の関連性が想定しにくい接待相手が記載されたりしている場合等に、疑問を感じたことはあったが、以前、小野氏から、小野氏の考えでやっていることに口を出すなど言われたことから、問い詰めたりすれば咎められて退職に追い込まれると恐れ、部下を守るためにも躊躇せざるを得なかった旨述べている。

他方で、河野氏は、社外取締役監査等委員に対し、2か月に一度行われるヒアリングの機会や取締役会前後の会話、電話等で、河野氏が反対の意見を持っていても社内では小野氏を止めることができない事柄について相談し、取締役会の審議・決議事項に上げたり、小野氏の行状について相談したりしていた。河野氏のそのような対応が奏功し、nmsを含めて取締役会での議論を経て小野氏に牽制を利かせることができた議案もあった。また、小野氏の行状については、証拠が足りない、あるいは、証拠があっても直ちに不正であるとまではいえないものについては指摘が困難であったものの、後述するとおり、社外取締役監査等委員は、小野氏の接待交際費を監査対象にすることを検討し、調査を始めていた。

#### イ 松本氏

松本氏は、最も小野氏が経営に関与する度合いの大きいnmsの代表取締役であり、nms HDと同じフロアで、小野氏のいる社長室から最も近い島で執務していることから、日頃から小野氏の影響を強く受けていた。松本氏は、小野氏の意向を拒否することがほとんどなく、小野氏の機嫌を損ねてはいけないという思いで小野氏の要望を受け止めており、小野氏に牽制を利かせることはできなかった。

#### ウ その他の取締役

その他の取締役は、それぞれPSTとTKRというnmsとは業種を異にし、小野氏がそれほど事業に口を出さない事業会社の代表取締役を務めており、また、それぞれ日常的な拠点も離れていることから、比較的小野氏の影響を受けにくい立場にあった。

しかし、[REDACTED]氏は、[REDACTED]

[REDACTED]小野氏に牽制を利かせることは困難であった。

### (3) 役員の接待交際に関する事前申請ルールの不明瞭

n m s HDの接待交際費に関する社内ルールは、代表取締役を含む役員が申請する場合に自己承認とならないよう審査者や承認者を特別に変更するといった取決めがない上、そもそもそれ以外の経費と一緒に規定されているために接待交際費の現実的な金額感にはすぐわない金額区分になっていることから、役員の接待交際に事前申請が必要であることが理解しづらくなっていた。

代表取締役を含む役員の事前申請の審査者や決裁者を特別に設定し、役員も事前申請が必要であることをより明確に示していれば、小野氏に対し多少なりとも牽制になった可能性がある。

### (4) 内部通報制度の不備

n m s HDの内部通報規程は、2020年9月になって初めて規定されたが、当時は周知も運用もなされず、2021年9月の改訂の際に初めて、内部通報窓口専用のメールアドレスが設定され、イントラネットで周知された。したがって、n m s HDにおいては、2021年9月になるまで、内部通報窓口が存在しなかったことになる。また、通報窓口の担当はn m s HDの法務担当、内部監査担当及び総務主管部署の長である河野氏であり、2024年9月の改訂でn m s HDの取締役が調査対象となる場合には内部通報窓口から社外取締役のみで構成される監査等委員会に報告するとともに、監査等委員会による調査や是正措置等の監視・関与を強化することとされたが、外部の受付窓口は設置されていなかった。

内部通報制度において、法律事務所等の外部の受付窓口を必ず設置しなければならないものではないが、社長その他の幹部からの独立性を確保する方法の一環として設置する例は少なくない。その意味では、n m s HDの内部通報事務局が小野氏と同じフロアにいる従業員らしかいないとすると、小野氏を調査対象とする通報があった場合、それが小野氏に漏れ伝わるのではないかと恐れ、小野氏やその他幹部を調査対象とする通報をしたいと考える者にとっては利用しにくいものであった。

もっとも、河野氏は、外部の受付窓口を設置しなかった理由の1つとして、外部の受付窓口を設置すると退職した者が小野氏のことを通報しやすくなるかもし

れないが、仮にそのような通報があったとしても、小野氏がいる社内では適切に対応し問題を解決できると思えず、通報に対して適切に対応できないと考えていたとのことである。そのような考え方は本末転倒ではあるが、上記2のとおり、小野氏の役員や従業員に対する従前の振舞いから、役員や従業員等の心理的安全性が欠如した状態にあっては、河野氏がかかる発想になってしまったことにはやむを得ない面がある。

同様に、2021年9月以降も本件に関する通報がなされていない状況を見ると、nms HDにおける内部通報制度が当初から整備されていたとしても、小野氏を調査対象とする通報がなされて是正されたはずだと言うことはできない。

#### (5) 取締役会における社外取締役による牽制

nms HDは、当初社外取締役は1名であったが、小野氏を牽制する目的も兼ねて河野氏が提案し、2021年6月に監査等委員会設置会社に移行し、議決権を有する社外取締役を増員した。

取締役会では、社外取締役を中心に忌憚のない意見が述べられていた。これまでも、nmsの取締役会を含めれば議案に上ったが議論の結果決議に至らなかったものがあつたほか、小野氏が利用する社用車としてメルセデス・マイバッハを購入したいとの議案については小野氏以外の取締役ら全員が明確な反対はしないものの消極的な意見を示したことで結果的に小野氏が議案を取り下げたということがあり、取締役会の俎上に上げられた議案に対しては牽制を利かせていたと認められる。また、上記(2)アのとおり、河野氏が社外取締役と連携することによって、取締役会の俎上に載せることで社外取締役の牽制を利かせるといった工夫もなされていた。

しかし、小野氏の日常的な接待交際費について取締役会の決裁にかける機会はなく、取締役会による牽制には限界があつた。

#### (6) 監査計画・内部監査計画における役員経費の除外

##### ア 内部監査

nms HDの内部監査は、子会社である事業会社のみを対象とし、2015年度まではJ-SOX対応からの監査のみが行われてきた。近年は業務監査まで対象を広げているが、nms HDを監査対象としたことはなかった。仮にnms HDの接待交際費を含めた経費を監査対象にすれば、飲食代報告書の記載から本件問題を疑うことがあつたかもしれないが、内部監査担当者が小野氏のヒアリングを行っても不正と断定することは困難であつたと考えられる。

そもそも、内部監査室は代表取締役の直轄組織であり、内部監査計画は社長

の承認を得なければならないと規定されていることからすると、n m s HDの役員の接待交際費を監査対象にする内容の監査計画を小野氏自身が了承することが期待できない。現実問題としては、内部監査で本件を発見することは困難であったと考えられる。

#### イ 監査役監査、監査等委員会監査

社外役員が半数以上を占める監査役会ないし監査等委員会の監査であれば、小野氏の接待交際費の利用状況を監査することは可能であったと考えられ、小野氏が真実を説明しなかったとしても、社外役員に監査されることによって小野氏に対する一定の牽制が働くことは期待できたと考えられる。

もっとも、監査等委員会がn m s HDの役員の接待交際費の利用状況を監査することは、通常であれば合理的な必要性があるとはいえず、特に何らかの疑念が生じた場合に実施を検討することになるものと考えられる。その意味で、従前小野氏の接待交際費を監査対象にしたことはなかったが、それ自体に不足があったとはいえない。しかし、他方で、本調査の直前である2024年8月には、河野氏から小野氏の交友関係について相談を受け、小野氏の接待交際費を監査対象にすることとしていた。まず一般稟議書を見たところ、小野氏が事前申請をしていなかったために関係するものを発見することができなかったが、代わりにn m s HDが■■■■のクラシックカーの保全費用を負担する一般稟議書を発見し、疑問を持っていたところであった。

## 第5 再発防止策の提言

### 1 小野氏の影響力を排除ないし減殺する体制変更

本件は、上記第4・1及び2で指摘したとおり、小野氏個人の資質の問題が大きく、それゆえに役員や従業員らの心理的安全性も欠如していたところ、小野氏は、本調査のヒアリングにおいても、自己正当化を図るばかりで真摯な反省態度は見られなかった。かかる小野氏の態度を見ると、小野氏がnmsHDの代表取締役社長として社内に影響力を保持している限り、他の役員や従業員らは小野氏の機嫌を取らざるを得ず、適切な牽制ができずに、同じことが繰り返されるおそれ大きい。

したがって、再発防止のためには、小野氏の影響力を排除、あるいは減殺するために、経営体制の刷新も視野に入れた施策の実施を検討すべきである。

### 2 グループ会社からの情報伝達を促進するための体制変更

■■■■■におけるクラシックカーの件は、nmsHDの取締役会ではまったく把握されていなかった。この件に限らず、持株会社であるnmsHDにおいて、必要な情報を把握できるように、主要事業会社の代表者をnmsHDの取締役とすることに加え、nms、TKR、PSTの事業部長クラスの人材を数名、nmsHDの執行役員として任命し、nmsHDの取締役会に陪席させることなどの施策を講じることにより、グループ会社からの情報伝達を促進し、nmsHDの取締役会で議案を協議するための情報の抜け、漏れを防ぐ施策の導入を検討すべきである。

### 3 社外役員の増員ならびに指名・報酬委員会の設置

nmsHDは監査等委員会設置会社であるところ、小野氏が約22年間もの長期にわたりトップに君臨し、今後も君臨し続けることが前提であるような固定化した組織体制が、小野氏の絶対支配を作り、周囲の忖度の要因の一つになっていたと考えられることからすると、社外役員を増員し、取締役会の過半数を社外役員で構成することや、任意の指名委員会や報酬委員会を設置することも有用である。すなわち、CGコード補充原則4-10①は、上場会社が監査役会設置会社又は監査等委員会設置会社であって、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合には、経営陣幹部・取締役の指名（後継者計画を含む）・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする独立した指名委員会・報酬委員会を設置することにより、指名や報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり、ジェンダー等の多様性やスキルの観点を含め、これらの委員会の適切な関与・助言を得るべきであるとしているところであり、nmsHDや子会社の幹部人事を小野氏が事実上握る状態を是正し、取締役や幹部の異動の理由や報酬の変更等について社外取締役に関与させ、指

名や報酬決定についての独立性・客観性と説明責任を強化するとともに、プロセスの安定性を図ることも検討する必要がある。また、特に n m s HD が東証スタンダードに上場する公器であることからすれば、n m s HD の取締役の選任の基準としては、人格や倫理観といった面もより重視する必要がある。

#### 4 役員に対する倫理研修の実施

本件の原因は小野氏の個人的な資質が大きいと考えるものの、今後、小野氏のような資質の役員が出てこないとは限らないのであるから、役員に対する倫理研修を実施することも検討されるべきである。

#### 5 役員の接待交際費の事前申請ルールや検証方法の検討

稟議規程等で定められている以上は、明文のない例外の慣習を認めるべきではなく、代表取締役を含む役員についても接待交際の事前申請ルールを徹底するべきである。

ただし、現在の稟議規程別表の「一般稟議」には、接待交際費も、その他の経費と同じ金額区分で事前申請のルールが定められ、「予算内」の例でいえば、その合計額の区分が、1万円以下の次が50万円以下、その次は300万円以下の区分となっており、日常的な接待交際費の金額帯にはそぐわないため、接待交際費に即した区分を策定し直すとともに、代表取締役を含む役員の事前申請に対する審査者や決裁者については自己承認にならず実際に牽制を利かせることのできるよう工夫が必要である。

この点、TKRでは一人当たり5000円以上の会食は「楽々精算システム」に入力すれば管理本部長が事前承認する仕組みがあり、PSTにおいては、金額に関わらず全ての接待交際につき「交際費等事前許可願 兼 実績報告書」にて事前申請し、当該接待の場に同席しない役員が承認するとの明確な仕組みがあるから、これらを参考にして、n m s HD の実態に合うルールを再考すべきである。

#### 6 内部通報制度の拡充

小野氏のような役員を対象とする通報をしようとする場合、内部の通報窓口だけでは利用しづらいことが明らかであるから、外部の受付窓口を設置することが望ましい。また、通報を受け付けても社内での対応に躊躇を覚えるのでは実効性がないことから、代表取締役から一定の独立性を持った調査等対応部署を設置することが考えられる。

#### 7 n m s HD の監査対象化

従前 n m s HD は内部監査の対象になったことはなかったが、本件を受け、今後は n m s HD の役員経費も監査対象にする必要がある。

内部監査は、業務執行を行う部門におけるセルフチェック（1線）と、法務・コンプライアンス部門やリスクマネジメント部門等の管理部門によるチェック（2線）が機能していることのチェック（3線）を行うところ、経営陣による不正がある場合には内部監査の実効性が確保できないことから、代表取締役のみならず、取締役会や監査等委員会への直接報告の仕組み（デュアルレポーティング）を整備することが重要とされている。この点、n m s HD では、2024年8月の規程改訂により、監査等委員会が内部監査室に一定の指示・承認権限を有することとされたところであるが、n m s HD の役員経費を監査対象にする際には代表取締役を指示系統から外して監査等委員会の権限を強化するなどの更なる工夫が考えられる。

## 8 内部統制の担当部門の設置

内部統制は財務報告に係る内部統制に限らず会社法上の内部統制を含み、各社に見合う制度設計とその運用の充実が求められる。今後は、横串的にコンプライアンスに脆弱な部分がないかを洗い出し、整備する責任を負う部門としてコンプライアンス部門を設置することも考えられる。

さらには、各事業会社とも必要に応じて連携し、定期的にコンプライアンス委員会を開催して、グループ内のコンプライアンス施策について協議し、各社の役員、従業員らのコンプライアンス意識を高めるということも検討されるべきである。

以 上