

2021年3月18日

ネットワークシステムズ株式会社 御中

外部調査委員会 調査報告書

～ガバナンス・企業文化の観点から～

(開示版)

委員長 本村 健

副委員長 和田 芳幸

委員 近藤 弘

委員 長谷川 紘之

委員 山田 勝也

委員 富田 雄介

目次

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

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

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

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

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

【別紙】

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

第1 本調査の概要

1. 当委員会の設置経緯等

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

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

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

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

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

2. 当委員会への委嘱事項

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

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

る課題等の検証、 2013 年事案、2014 年事案及び 2019 年循環取引事案の再発防止策の実効性評価等も行った^[1]。

3. 当委員会の構成と調査体制

当委員会の構成は、以下のとおりである。

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

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

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

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

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

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

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

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

4. 当委員会の独立性及び調査の実効性確保措置

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

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

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

当委員会が必要と判断したときは、当委員会の委員は、NOS の取締役会に出席し、又は監査役に対し直接意見を述べ、かつ、当該意見に関し取締役・監査役の意見を求めることができること

NOS は、当委員会から求めがあった場合、遅滞なく、NOS の役職員等に対して、当委員会による調査及び情報提供の要請に対する優先的な協力を業務上の義務として命じ、これを周知、徹底しなければならないこと

当委員会の委員は、当委員会を通じて、必要に応じて NOS の費用で、デジタル調査の専門家等の各種専門家を選任し、本調査等及び答申その他当委員会の活動への協力を求めることができること

NOS は、当委員会の求めがある場合には、適切な人数の役職員等による事務局を設置すること。また、事務局は当委員会に直属するものとし、事務局担当者とは NOS との間で情報隔壁を設けること

当委員会による調査報告書等の起案権の一切は、当委員会に帰属すること

当委員会は、調査により判明した事実及びその評価を、NOS の現経営陣に不利になると考えられる場合であっても、調査報告書等に記載することができること

当委員会の活動に対し、NOS の役職員及びその他の者による妨害行為等があると認められた場合には、当委員会の委員は、当委員会を通じて、当委員会が必要と認める事項を、調査報告書等に記載することができ、また、NOS に対して、NOS のホームページにおいてプレスリリースすることを求めることができること

開示に当たって、固有名称等を匿名化する作業（マスキング）は、NOS の責任において行うこと

5. 本調査の概要

(1) 本調査の実施期間

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

(2) 調査方法

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

ア．関係者に対するヒアリング

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

イ．関係資料の精査

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

ウ．録音・録画データの確認

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

エ．メールデータのレビュー

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

オ．Outlookスケジューラー調査

² 2013年事案調査委員会及び2019年特別調査委員会を指す。

³ 当委員会は、NOSの承認を経た上で、過去の調査委員会の資料を確認した。

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

カ．目安箱の設置

当委員会は、2021年1月4日から同月25日までの間に、当委員会を窓口とする目安箱を設置し、NOSにおける会計不正についての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。目安箱の結果は後記第8のとおりである。

6. 本調査の限界

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

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

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

第2 NOSの概要

1. 沿革

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

2. NOSの事業概要

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

<商品群別の受注高・売上高・受注残高（2020年度）>

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

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

<セグメント別の受注高・売上高・受注残高（2020年度）>

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

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

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

3. NOS のコーポレートガバナンスの状況等（本報告書作成日時点）

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

(1) 主要な会議体

ア. 取締役会

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

イ. 各種委員会

(ア) 経営委員会

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

⁴ https://ssl4.eir-parts.net/doc/7518/ir_material16/129481/00.pdf

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

(イ) 諮問委員会

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

(ウ) 投融資委員会

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

(I) リスク管理委員会

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

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

(オ) コンプライアンス委員会

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

(2) 内部監査室による監査

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

(3) 監査役による監査

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

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

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

(4) 会計監査人による監査

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

(5) リスク管理・コンプライアンスに関する体制

ア. リスク管理体制

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

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

イ. コンプライアンスに関する体制

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

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

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

ウ. 通報・相談制度

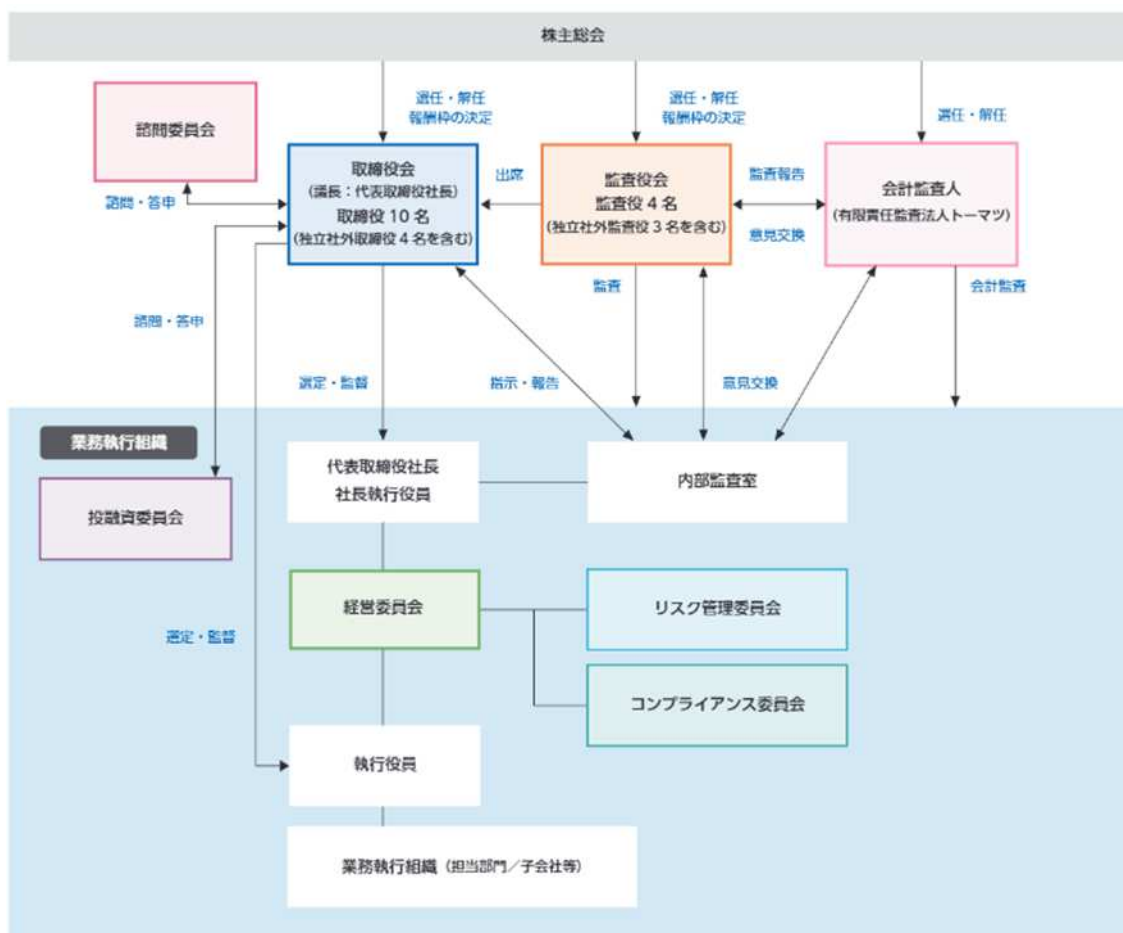
NOS の内部通報制度においては、社内窓口が設置されているほか、社外窓口として外部の法律事務所に窓口が置かれており（なお、内部通報制度については、2020 年 6 月から、ハラスメントと不正の通報窓口を分離して各責任部門が対応することとさ

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

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

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

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



4. 取締役・執行役員・監査役の変遷

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

	2005 [°]	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2
会長	-	-	-	澤田	澤田	澤田	澤田	-	-	-	-	-	-	吉野	吉野	吉野 [7]
社長	澤田	澤田	澤田	吉野	吉野	吉野	吉野	吉野	吉野	吉野	吉野	吉野	吉野	荒井	荒井	荒井
取締役	齋藤	齋藤	齋藤	齋藤	齋藤	齋藤	齋藤	齋藤	齋藤	齋藤	荒井	荒井	荒井	川口	川口	平川
取締役	小林	荒井	荒井	荒井	荒井	荒井	荒井	荒井	荒井	荒井	末光	末光	末光	平川	平川	竹下
取締役	石川	石川	片山	片山	片山	片山	片山	片山	片山	末光	鈴木	鈴木	鈴木	竹下	竹下	田中
取締役	佐々木	片山	石川	鈴木	鈴木	鈴木	鈴木	堀内	堀内	鈴木	川口	川口	川口	田中	田中	篠浦
取締役	大石	鈴木	鈴木	末光	末光	末光	末光	-	-	片山	片山	片山	片山	片山	篠浦	-
取締役	中村	末光	末光	大塚	大塚	大塚	大塚	-	-	堀内	堀内	-	-	-	-	-
取締役	-	中村	市川	市川	市川	市川	堀内	-	-	-	-	-	-	-	-	-
社外取締役	池谷	池谷	池谷	池谷	河上	河上	河上	河上	河上	河上	河上	河上	河上	河上	河上	今井
社外取締役	-	-	-	-	-	-	-	内藤	内藤	内藤	内藤	今井	今井	今井	今井	西川
社外取締役	-	-	-	-	-	-	-	今井	今井	今井	今井	西川	西川	西川	西川	早野
社外取締役	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	西川	-	-	早野	早野	日下
執行役員 [°]							篠浦	鈴木	鈴木	川口	篠浦	平川	平川	篠浦	中村	川口
執行役員							森	末光	末光	早草	島田	竹下	竹下	中村	福本	中村
執行役員							平川	大塚	大塚	篠浦	森	島田	島田	島田	-	福本
執行役員							早草	篠浦	篠浦	森	竹下	中村	中村	福本	-	辻
執行役員							-	森	森	竹下	平川	丸山	丸山	-	-	-
執行役員							-	平川	平川	-	中村	篠浦	篠浦	-	-	-
執行役員							-	早草	早草	-	-	-	田中	-	-	-
執行役員							-	竹下	竹下	-	-	-	-	-	-	-
常勤監査役	高垣	高垣	高垣	吉田	吉田	吉田	有馬	有馬	有馬	有馬	松田	松田	松田	松田	松田	松田
常勤監査役	吉田	吉田	吉田	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
社外監査役	夏目	夏目	夏目	内藤	内藤	内藤	内藤	菊池	菊池	菊池	菊池	菊池	菊池	菊池	菊池	堀井
社外監査役	浅野	浅野	浅野	菊池	菊池	菊池	菊池	内田	内田	内田	内田	堀井	堀井	堀井	堀井	須田
社外監査役	-	-	-	内田	内田	内田	内田	中岡	中岡	中岡	中岡	須田	須田	須田	須田	飯塚

営業系出身者	技術系出身者	管理系出身者	マーケティング系出身者	■系
経営者	法曹	会計	学者	：外資系大手ネットワーク機器開発会社a社出身者 ^[9]

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

5. 株主の変遷

NOSにおける過去5年の株主の変遷は、下表のとおりである。

【2020年】

(6) 【大株主の状況】

2020年3月31日現在

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

【2019年】

(6) 【大株主の状況】

2019年3月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数 (株)	発行済株式 (自己株式 を除く。)の 総数に対 する所有株 式数の割合 (%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	東京都中央区晴海1丁目8-11	16,087,600	19.00
SSBTC CLIENT OMNIB US ACCOUNT (常任代理人 香港上海銀行東京支店 カス トディ業務部)	ONE LINCOLN STREET, BOSTON MA USA 02111 (東京都中央区日本橋3丁目11-1)	6,504,132	7.68
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信 託口)	東京都港区浜松町2丁目11番3号	4,626,800	5.46
BBH FOR MATTHEWS JAPAN FUND (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	4 EMBARCADERO CTR STE 550 SAN FRANCISCO CALIFORNIA ZIP CODE: 94111 (東京都千代田区丸の内2丁目7-1)	2,818,100	3.33
明治安田生命保険相互会社	東京都千代田区丸の内2丁目1-1	1,440,000	1.70
GOVERNMENT OF NORWAY (シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	BANKPLASSEN 2, 0107 OSLO 1 OSLO 0107 NO (東京都新宿区新宿6丁目27番30号)	1,409,200	1.66
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投 資信託口)	東京都中央区晴海1丁目8-12 晴海 トリトンスクエアタワーZ	1,390,000	1.64
日本トラスティサービス信託銀行株式会社 (信託口5)	東京都中央区晴海1丁目8-11	1,364,500	1.61
日本トラスティサービス信託銀行株式会社 (信託口9)	東京都中央区晴海1丁目8-11	1,364,100	1.61
株式会社三菱UFJ銀行	東京都千代田区丸の内2丁目7番1号	1,324,800	1.56
計	—	38,329,232	45.27

【2018年】

(6) 【大株主の状況】

平成30年3月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数 (株)	発行済株式 (自己株式 を除く。)の 総数に対 する所有株 式数の割合 (%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	東京都中央区晴海1丁目8番11号	15,395,900	18.20
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信 託口)	東京都港区浜松町2丁目11番3号	4,515,600	5.34
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)	東京都中央区晴海1丁目8番11号	3,792,200	4.48
GOVERNMENT OF NORWAY (常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東 京支店)	BANKPLASSEN 2, 0107 OSLO 1 OSLO 0107 NO (東京都新宿区新宿6丁目27番30号)	2,091,361	2.47
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投 資信託口)	東京都中央区晴海1丁目8番12号 晴海 アイランドトリトンスクエアオフィスタ ワーZ棟	1,794,300	2.12
CHASE MANHATTAN BANK GTS CLIENTS ACCOUNT ESCROW (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業 部)	5TH FLOOR, TRINITY TOWER 9, THOMAS MORE STREET LONDON, E1W 1YT, UNITED KINGDOM (東京都港区港南2丁目15-1 品川イ ンターシティA棟)	1,617,483	1.91
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	東京都中央区晴海1丁目8番11号	1,530,300	1.81
明治安田生命保険相互会社 (常任代理人 資産管理サービス信託銀行株 式会社)	東京都千代田区丸の内2丁目1番1号 (東京都中央区晴海1丁目8-12 晴海ア イランドトリトンスクエアオフィスタ ワーZ棟)	1,440,000	1.70
株式会社三菱東京UFJ銀行	東京都千代田区丸の内2丁目7番1号	1,324,800	1.57
ネットワンシステムズ従業員持株会	東京都千代田区丸の内2丁目7番2号	1,195,553	1.41
計	—	34,697,497	41.01

【2017年】

(7) 【大株主の状況】

平成29年3月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数 (株)	発行済株式 総数に対す る所有株式 数の割合 (%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	東京都中央区晴海1丁目8番11号	7,108,300	8.27
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	東京都港区浜松町2丁目11番3号	5,686,300	6.61
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)	東京都中央区晴海1丁目8番11号	3,300,300	3.84
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE NV101 (常任代理人 香港上海銀行東京支店 カスト ディ業務部)	50 BANK STREET CANARY WHARF LONDON E14 5NT, UK (東京都中央区日本橋3丁目11番1号)	2,259,000	2.63
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口4)	東京都中央区晴海1丁目8番11号	1,653,500	1.92
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	東京都中央区晴海1丁目8番11号	1,568,600	1.82
明治安田生命保険相互会社 (常任代理人 資産管理サービス信託銀行株 式会社)	東京都千代田区丸の内2丁目1番1号 (東京都中央区晴海1丁目8-12)	1,440,000	1.67
ネットワンシステムズ従業員持株会	東京都千代田区丸の内2丁目7番2号	1,401,573	1.63
株式会社三菱東京UFJ銀行	東京都千代田区丸の内2丁目7番1号	1,324,800	1.54
GOVERNMENT OF NORWAY (常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東 京支店)	BANKPLASSEN 2, 0107 OSLO 1 OSLO 0107 NO (東京都新宿区新宿6丁目27番30号)	1,316,806	1.53
計	—	27,059,179	31.46

【2016年】

(7) 【大株主の状況】

平成28年3月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数 (株)	発行済株式 総数に対す る所有株式 数の割合 (%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	東京都中央区晴海1丁目8番11号	5,902,000	6.86
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	東京都港区浜松町2丁目11番3号	4,586,200	5.33
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口4)	東京都中央区晴海1丁目8番11号	2,260,300	2.63
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE NV101 (常任代理人 香港上海銀行東京支店 カスト ディ業務部)	50 BANK STREET CANARY WHARF LONDON E14 5NT, UK (東京都中央区日本橋3丁目11番1号)	2,136,600	2.48
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)	東京都中央区晴海1丁目8番11号	1,610,100	1.87
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY (常任代理人 香港上海銀行東京支店 カスト ディ業務部)	ONE LINCOLN STREET, BOSTON MA USA 02111 (東京都中央区日本橋3丁目11番1号)	1,591,310	1.85
ネットワンシステムズ従業員持株会	東京都千代田区丸の内2丁目7番2号	1,498,473	1.74
THE BANK OF NEW YORK 133522 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業 部)	RUE MONTOYERSTRAAT 46, 1000 BRUSSELS, BELGIUM (東京都港区港南2丁目15番1号品川イン ターシティA棟)	1,486,340	1.73
明治安田生命保険相互会社	東京都千代田区丸の内2丁目1番1号	1,440,000	1.67
株式会社三菱東京UFJ銀行	東京都千代田区丸の内2丁目7番1号	1,324,800	1.54
計	—	23,836,123	27.70

第3 原因分析 - 概要 -

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

第4 原因分析 視点1 内部統制・内部通報・企業文化の視点からの分析

1. 総論

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

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

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

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

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

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

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

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

2. 第 1 ラインの問題点

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

ア. 営業部門の体制

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

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

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

イ. 受注業務フロー

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

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

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

ウ．発注業務フロー

(ア) 役務（作業）を伴う発注の場合

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

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

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

(イ) 役務を伴わない機器等の発注の場合

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

エ. 検収

(ア) 役務(作業)を伴う発注の場合

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

(イ) 役務を伴わない機器等の発注の場合

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

NOS に送付される場合は、品質管理部門において検収が実施される。

(2) 営業部門内の審査機能の問題点

ア. 問題の整理

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

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

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

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

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

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

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

イ. 承認権者における承認審査の機能不全

(ア) 営業部門の決裁フロー

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

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

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

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

(イ) 本件案件において不正リスクに対する審査が機能していなかったこと

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

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

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

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

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

(ウ) 承認権者による承認審査が機能不全に陥った原因

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

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

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

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

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

ウ．営業業務の属人化

(ア) 営業担当に業務の情報が集約されていたこと

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

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

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

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

この問題点は、特に甲事案において浮き彫りとなっている。営業担当であるA氏しか案件の状況を把握していなかったことにより、技術部門の担当者や承認権者は、A氏の話に鵝呑みにするしかなく、リスクに対する感度が鈍り、牽制機能が働かなかった。甲-1案件において、当初 〇〇〇〇円であった役務作業の見積金額が 〇〇〇〇円に変更になった際、技術部門の担当者は、営業担当であるA氏に見積金額が増額された合理的な理由を尋ねておらず、営業部門の承認権者に至っては見積金額が増額されたという経緯すら把握していなかった。また、取引先との交渉を営業担当1人で行わせることで、A氏が取引先（仕入先c社、〇〇〇〇株式会社、〇〇〇〇株式会社等）と共謀して不正行為を企図しても、それに気が付くことができなかった。営業業務の属人化により牽制機能が働かなかった最たる例といえる。

(1) 営業業務が属人化している原因

営業業務の属人化の理由については、以下のように考えられる。

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

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

(3) 技術による審査機能の欠如

ア. 役務作業の発注に係る技術部門の牽制機能が働いていなかったこと

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

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

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

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

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

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

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

イ. 技術部門の審査機能が働かなかった原因

技術部門の審査機能が働かなかった原因は、以下のとおりと考えられる。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(4) 購買のチェック機能の欠如

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

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

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

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

ア．ルール形骸化の土壌

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

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

イ．追加原価のプレッシャー

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

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

要することになった場合、追加原価発生と定義され、上席役職者の決裁を要する。さらに、追加原価費用が 〇〇〇〇円以上である場合、経営委員会の承認を要する。

営業部門の現場からは、追加原価申請を回避したい主な理由として、追加作業に係る NOS 内の予算がすぐに確定せず、発注が滞り、工期が遅れるなどの弊害が出るなど、案件遂行のスピード感がなくなることなどを挙げる者が多かった。受注後に追加作業が発生した場合、追加原価を申請することを検討することになるが、追加原価を申請すると、承認を得られるのに最低でも数日かかり、〇〇〇〇円以上の場合は経営委員会に諮られるため 10 日以上を要する場合もあり、緊急に必要な作業などの場合、追加原価申請をしていると間に合わない旨の指摘がなされている。

また、〇〇〇〇円以上の追加原価申請の場合、経営委員会に諮るための資料等を作成しなければならず、その作業にも時間がかかり業務を圧迫されるとの意見もあった。

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

なお、原価付替が東 1・第 1 営業部において多く認められた理由として、公共案件では追加原価の発生が避け難いこと、一つの案件の受注額が十億円～数十億円に上るものも少なくなく、追加原価の額が 〇〇〇〇円を簡単に超えてしまうことなどが挙げられる。追加原価申請の頻度が多く、その額も大きいために、他の営業部に比べて、特に経営委員会の審査に諮られる追加原価申請を避けたいという動機が強く、また、現状の追加原価ルールが案件規模に見合っていないという不満が正当化事情となり、原価付替に及びやすかったものと考えられる。

ウ．公共部門の特殊性を考慮していない一元的ルールの策定

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

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

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

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

エ．過剰な業績目標の設定と人員不足

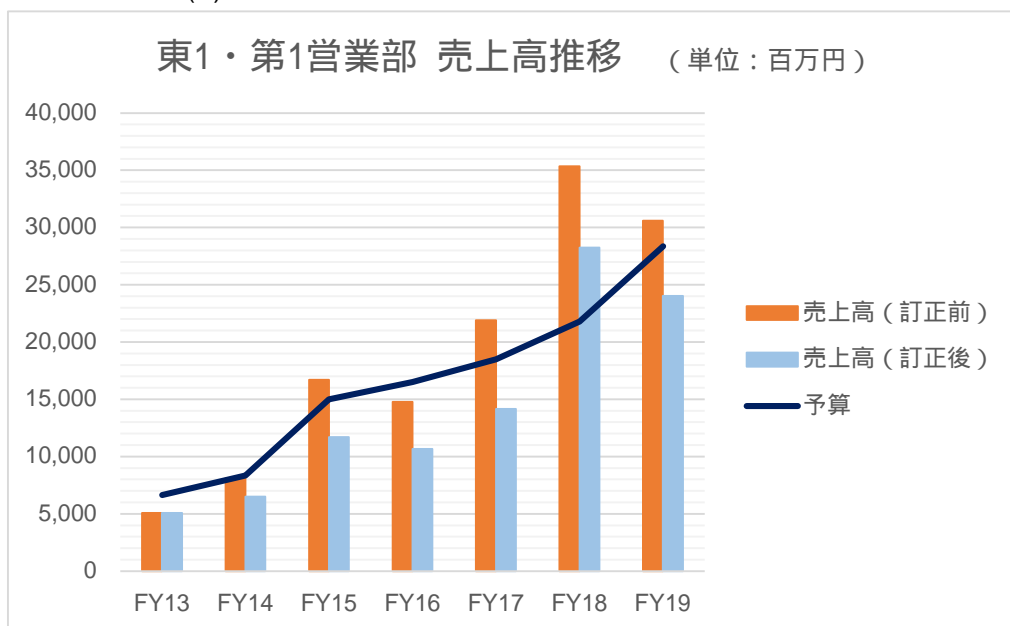
また、営業部門の担当者において原価付替を行うという判断に至ってしまった遠因や技術部門の担当者において牽制力を効かせられなかった遠因として、過剰な業績目標の設定と人員不足の影響があったことは否定できない。

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

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

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

【図表第 4・2(5)：東 1・第 1 営業部の売上高及び予算の推移】



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

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

(6) 小括

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

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

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

3. 第 2 ラインの問題点

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

以下、それぞれについて詳述する。

(1) リスク管理に係る体制

ア. 検証の対象時期について

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

イ. 2020 年 3 月以前におけるリスク管理に係る体制の概要

(ア) リスク管理の関連部門及び委員会等

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

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

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

¹⁶ リスク管理規程 3 条（2018 年 7 月 25 日改訂版）。

¹⁷ リスク管理規程 9 条（2018 年 7 月 25 日改訂版）。

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

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

(イ) リスクに係る責任部署及びリスク主管部門

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

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

¹⁸ 委員会運営規程(2019年8月15日改訂版)別紙1-3。

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

²⁰ リスク管理規程11条(2018年7月25日改訂版)。

²¹ リスク管理規程別表1(2018年7月25日改訂版)。

²² リスク管理規程10条2項2号(2018年7月25日改訂版)。

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

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

ウ. 2020年3月以前のリスク管理活動の実態

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

(ア) RCC

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

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

²³ 職務分掌規程4条(2019年4月1日改訂版)。

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

(イ) 法務・CSR 室

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

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

(ウ) TQM 推進部及びリスク管理室

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

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

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

エ. 2020 年 3 月以前のリスク管理に係る問題点

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

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

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

以下、リスク管理体制上の問題とリスク管理活動上の問題に分けて、順に述べる。

(ア) リスク管理体制上の問題

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

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

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

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

b. 他の管理部門との棲み分けや連携が不十分であったこと

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

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

c. 会計に関する不正リスクが管理対象として抽出されていなかったこと

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

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

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

d. RCCが特に会計不正を意識したメンバー構成とはなっていなかったこと

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

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

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

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

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

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

(イ) リスク管理活動上の問題

a. 第1ラインへの牽制、支援及び監督に係る活動が不十分であったこと

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

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

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

b. 過去の不正事案に照らした啓蒙活動が不十分であったこと

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

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

c. 営業部門との力関係の問題

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

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

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

(2) コンプライアンス活動に係る体制

ア. 検証の対象時期について

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

イ. 2020 年 3 月以前におけるコンプライアンス活動に係る体制の概要

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

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

ウ. 2020 年 3 月以前のコンプライアンス活動の実態

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

²⁷ 委員会運営規程（2019 年 8 月 15 日改訂版）別紙 1-3。

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

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

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

エ. 2020 年 3 月以前のコンプライアンス活動に係る問題点

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

(ア) 不正を意識したコンプライアンス活動が欠如していたこと

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

²⁹ コンプライアンス・マニュアル（改訂第七版）4 頁。

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

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

(イ) コンプライアンスに対する経営陣の取組が不十分であったこと

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

(3) 経理部によるチェック機能に係る体制

ア. 経理部によるチェック機能に係る体制の概要

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

³⁰ 管理会計について、財務部、経理部、経営企画部のいずれが主管すべきなのかは一つの問題である。
³¹ 財務経理部の作成に係る 2017 年 10 月 26 日付け「財務経理部の機能強化に伴う体制変更について (Ver.1.8)」。

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

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

イ．経理部によるチェック機能の実態

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

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

ウ．経理部によるチェック機能に係る問題点

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

(ア) 経理部によるチェック体制上の問題

- a. 第1ラインに対する牽制及び管理的な役割が明確でないこと

³² 職務分掌規程 15 条。

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

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

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

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

b. 適正な人員体制であったか疑問があること

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

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

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

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

(イ) 経理部によるチェック活動上の問題

a. 会計不正に係るリスクを意識した業務活動が不十分であったこと

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

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

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

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

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

b. 営業部門に対する対等意識や関心等が低かったこと

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

(4) 小括

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

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

4. 内部通報の問題点

(1) 本件案件において内部通報制度が利用されなかった理由

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

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

ア．関与者が通報の必要性を十分に認識していなかったこと

(ア) 甲事案

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

(イ) 丁事案

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

イ．関与者が積極的ないし主体的に関与していたこと

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

ウ．原価付替が追加原価回避等のために行われていたこと

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

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

エ. 小括

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

(2) NOS 内部通報制度における制度上の問題点の有無

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

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

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

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

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

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

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

5. 企業文化の問題点

(1) 総論

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

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

(2) 業績を上げることに重心を置き、「正しい仕事」を軽視する価値観

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(3) 営業担当個人に案件成否の責任を集中させるやり方

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

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

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

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

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

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

さらに、営業担当個人に責任を集中させるやり方は、営業部門内部においても、個人商店化と評されるべき状況を生み出した。取引先との交渉内容を把握するのも営業担当ただ1人という体制は、営業部門内部での横の牽制力を無力化し、取引先と共謀した不正行為を容易に実行できる土壌となっていた^[41]。

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

(4) 経営陣と現場の意識の乖離

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

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

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

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

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

(5) 小括

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

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

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

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

第5 原因分析 視点2 三様監査からの分析

1. 内部監査についての問題点

(1) 原価付替等を発見できなかった原因

ア. 2020年12月公表分調査の対象取引と業務監査との関係

2020年12月公表分調査では、以下の案件について調査がなされた。

甲事案（甲-1案件及び甲-2案件）

丁事案

（甲事案の類似案件である）乙事案、丙事案

（丁事案の類似案件である）戊事案

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(ア) 内部監査室の原価付替等のリスクについての理解不足

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

(イ) 不正リスクへの意識の希薄さ

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

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

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

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

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

a. 2013年事案について

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

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

b. 2014年事案について

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

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

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

c. ████████ 案件について

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

ウ. 小括

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ア. 業務監査におけるフォローアップの不十分性

(ア) 指摘件数について

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

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

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

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

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

(イ) フォローアップについて

a. 業務監査のフォローアップに係る運用

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

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

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

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

b. 内部監査室におけるフォローアップに対する評価

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

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

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

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

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

イ. 内部監査室における業務監査の能力の不十分性

(ア) 内部監査室員の経歴及び年齢に偏りがあること

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

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

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

(イ) 内部監査室員の業務監査の能力が必ずしも十分ではなかったこと

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

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

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

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

ウ．業務監査の範囲の不十分性

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

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

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

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

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

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

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

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

⁵⁵ 2019年循環取引事案改善報告書15頁参照。

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

エ．内部監査室と営業部門との関係性について

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

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

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

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

(3) 内部統制評価業務について

ア．概要 『ホワイトリスト問題』

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

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

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

イ. 内部統制評価の仕組・体制概要

(ア) 財務報告に係る内部統制の評価の手順

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

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

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

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

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

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

評価対象となる業務プロセスの把握・整理

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

業務プロセスに係る内部統制の整備状況の有効性の評価（いわゆる「**整備状況評価**」）

業務プロセスに係る内部統制の運用状況の有効性の評価（いわゆる「**運用状況評価**」）

(イ) 財務報告に係る内部統制の評価体制

a. 内部統制基準及び実施基準の定め

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

b. NOS における方法

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

(ウ) 評価対象となる業務プロセスの把握・整理

a. 内部統制基準及び実施基準の定め

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

b. NOS における方法

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

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

a. 内部統制基準及び実施基準の定め

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

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

b. NOS における方法

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

(オ) 整備状況評価

a. 内部統制基準及び実施基準の定め

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

b. NOS における方法

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

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

(カ) 運用状況評価

a. 内部統制基準及び実施基準の定め

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

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

b. NOS における方法

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

ウ. 整備状況評価業務の問題点

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

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

しかし、整備状況評価業務を担う内部監査室においても、不正に対するリスク認識の十分性や再発防止策の有効性等を検証するとの意識を持って内部統制評価関連文書を検討する必要がある、2013 年事案に係る再発防止策が内部統制評価関連文書に反映されているか否か、仮に反映されていないとすれば代替的な策が存在する

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

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

エ．運用状況評価業務における不適切なサンプリング

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

(ア) 不備の疑いのあるサンプルの排除

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

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

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

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

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

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

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

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

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

a. 業務監査で取得した証憑のみを母集団としたこと

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

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

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

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

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

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

b. 不備案件の排除

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

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

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

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

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

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

<イメージ図>

業務監査案件情報				J-SOX	
被監査部門名	売上先名	案件ID	監査評価 (不備以外)	仮注文/ 内示	外注発注 (機器)
○○部門	○○○○株式会社				1
●●部門	●●●●株式会社			1	
▲▲部門	株式会社▲▲▲▲				1
△△部門	株式会社△△△△			1	
■ ■ 部門	■ ■ ■ ■ 株式会社			1	
□□部門	□□□□株式会社	□□□□			

c. 小括

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

(イ) 内部監査室員の認識

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

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

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

(ウ) 不適切なサンプリングの開始時期

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

(I) 不適切サンプリングが行われていた原因

a. 概要

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

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

b. 動機

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

c. 機会

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

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

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

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

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

d. 正当化

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

(オ) 取締役・監査役・内部監査室長の認識

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

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

a. 取締役・監査役の認識

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

b. 内部監査室長経験者の在任時の認識

(a) G氏・H氏

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

(b) I氏の認識

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

(c) 松田氏の認識

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

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

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

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

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

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

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

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

(d) E 氏の認識

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

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

(カ) 小括

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

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

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

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

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

NOS における「ホワイトリスト問題」の改善は急務である。

2. 監査役監査の問題点

(1) 原価付替等の原因・認識可能性

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

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

ア. 過去の不正事案から外注先を利用した不正リスクについて認識し得たこと

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

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

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

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

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

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

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

イ. 過去の不正事案への対応の風化

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

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

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

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

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

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

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

(2) 監査役監査におけるその他の問題・指摘事項

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

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

ア. 内部統制評価業務の形骸化が発見されなかったこと

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

(ア) 監査役全般

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

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

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

(イ) 松田氏

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

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

しかしながら、松田氏が自身の内部監査室長在任期間中に不適切な内部統制評価業務が行われていたことを認識していなかったとしても、松田氏は「内部監査室長に就任した際、前任のE氏が、不備が生じているものをサンプルから外しており、改善するようにしたが、元に戻ってしまったのではないか。当時のJ-SOX担当の職員の一人がそれを発見し、私に伝えてきた際に、それはまずいと話をした記憶がある。もっとも、不備が生じているもの全てを外したわけではなく、一部のみを外していたと聞いていた。」と述べている。

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

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

イ. 監査役監査の透明性・社外監査役の知見の活用

監査役監査に関連して、現任の松田氏による監査につき、以下の点を指摘する。

a. 内部監査に関する経営陣への意見

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

b. 常勤監査役による社外監査役への情報共有の不足

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

ウ. 小括

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

3. 会計監査についての指摘事項

(1) 原価付替等を見逃しできなかった原因

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

(2) 全般についての指摘事項（内部統制評価に係るものを含む）

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

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

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

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

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

ア. 内部監査室との連携について

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

イ．内部監査室における不正リスクへの意識の希薄さについて

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

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

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

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

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

4. 内部監査・監査役監査・会計監査人間の連携についての問題点

(1) 内部監査室・監査役間の連携についての問題点

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

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

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

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

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

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

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

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

(2) 内部監査室・会計監査人間の連携についての問題点

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

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

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

(3) 監査役・会計監査人間の連携についての問題点

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

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

5. 経営陣及び各三様監査の間のコミュニケーションについて

(1) 経営陣及び内部監査室の間のコミュニケーションについて

ア. 内部監査における指摘への実効的な対策ができていなかったこと

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

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

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

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

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

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

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

イ. 形骸化した内部統制評価を見抜けなかったこと

(ア) 不適切な運用状況評価の認識

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

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

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

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

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

(イ) 内部統制評価への無関心

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

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

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

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

(2) 経営陣及び監査役間のコミュニケーションについて

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

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

(3) 経営陣及び会計監査人とのコミュニケーションについて

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

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

6. 小括

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

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

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

第6 原因分析 視点3 過去調査に基づく再発防止策の不徹底等

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

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

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

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

1. 2013年事案

(1) 事案の概要

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

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

(2) 再発防止策の概要

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

⁸³ 2013年事案調査報告書4頁。

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

【図表第6・1(2)の1:2013年事案に係る再発防止策の概要1】

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

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

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 買い先与信機能の強化 現在の売り与信審査と同等内容の与信調査を実施する。 ・ 外注発注管理の厳格化 発注先の登録制（アカウント）を実施する。 <p>外注業務管理規程の見直し</p>
2 . コンプライアンスは持続的成長の前提であるという「常識」の浸透	
ビジョンブックの理念の浸透	
	<p>ビジョン浸透委員会によるビジョン浸透活動</p> <p>2012年11月より開始しているGグレード以上を対象とした朝会（BicVT2）を継続し管理職への浸透を促進する。</p> <p>ビデオメッセージの配信（2013年3月19日） 「本音で語り本気で目指そう“アドマイヤード・カンパニー”」</p> <p>ビジョンカード配付 「私の行動指針」をビジョンカードとして作成し、配布</p> <p>ビジョンフォーラムを拡大（役員を含め部長以上参加型へ）</p>
コンプライアンスと企業理念の一体化	
	ビジョン浸透活動に含み継続的に全社に浸透させていく。
3 . ガバナンス機能の強化	
営業部門・技術部門・管理部門の対等なパートナーシップ	
	<p>案件対応プロセスにおける技術部門の牽制強化</p> <p>EP事業グループにて試行中の「案件対応プロセスの標準化」に外注発注時の牽制機能を組み込み全社的な基準として他グループに展開する。</p> <p>規程類の見直しと運用徹底による管理部門の牽制強化</p> <p>販売プロセスにおける各種規程類（××ルール、××基準も含む）の内容を見直すとともに、運用面の改善を図る。</p>
内部監査の強化	
	<p>内部監査室への人材配置</p> <p>2013年4月1日の組織改定にて現総務部長を内部監査室長に異動</p> <p>内部監査のモニタリング機能の強化</p> <p>内部監査規程及び内部監査細則の見直し</p> <p>監査役会との連携</p> <p>現状においても内部監査室が監査役スタッフを兼務しているが、監査役会の提言等の共有により連携し全社的な監査機能の強化を図る。</p>
4 . 内部通報制度の改善	
内部通報制度の積極的位置づけ 通報者保護の徹底と周知	
	内部通報制度を単に不正発見というだけでなく、職場環境の健全化、会社を良く

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

また、同年3月1日より既に実施されていた再発防止策としては、概要以下のようなものがあつた^[85]

【図表第6・1(2)の2：2013年事案に係る再発防止策の概要2】

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

(3) 評価

ア. 現場の実務を反映しない再発防止策の策定

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

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

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

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

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

イ．再発防止策に係るルールの整備不足

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

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

(ア) 規程類などに反映されなかったルール

a. 一式表記の禁止

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

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

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

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

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

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

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

b. 外注業務管理規程

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

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

⁸⁷ 2018年11月12日付け「営業業務処理標準」Ver.2.1

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

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

(イ) ルールの管理・周知の不足

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

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

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

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

⁸⁸ 2013年事案調査報告書32頁。

⁸⁹ 2013年事案調査報告書41頁。

ウ．ルールの形骸化や特例承認等

(ア) 一式表記の禁止の形骸化

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

(イ) 低与信先との取引禁止の特例承認

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

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

(ウ) 内示書による受注不可の適用例外の拡大

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

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

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

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

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

エ．内部統制評価関連文書への反映不足

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

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

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

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

オ．営業部門との対等なパートナーシップの不形成

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

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

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

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

カ．営業部門に対する購買部門による牽制の機能不全

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

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

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

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

キ. 第2ラインからのモニタリング・啓蒙活動の不足

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

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

2. 2014年事案

(1) 事案の概要

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

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

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

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

(2) リスク・コンプライアンス意識を醸成する機会の喪失

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

⁹⁵ 2014年事案調査報告書。

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

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

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

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

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

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

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う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、「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。」「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、「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であって、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、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、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ことが必要となる。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发出し、コンプライアンスを重視する意識を社内に浸透させるための措置を十分にとっていなかったのであり、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により、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 \blacksquare 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を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いたにもかかわらず、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い得る場合、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。

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。

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。

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。

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。

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にも周知していた（本件案件に関して通報・相談が行われなかった理由は、関与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。）。

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

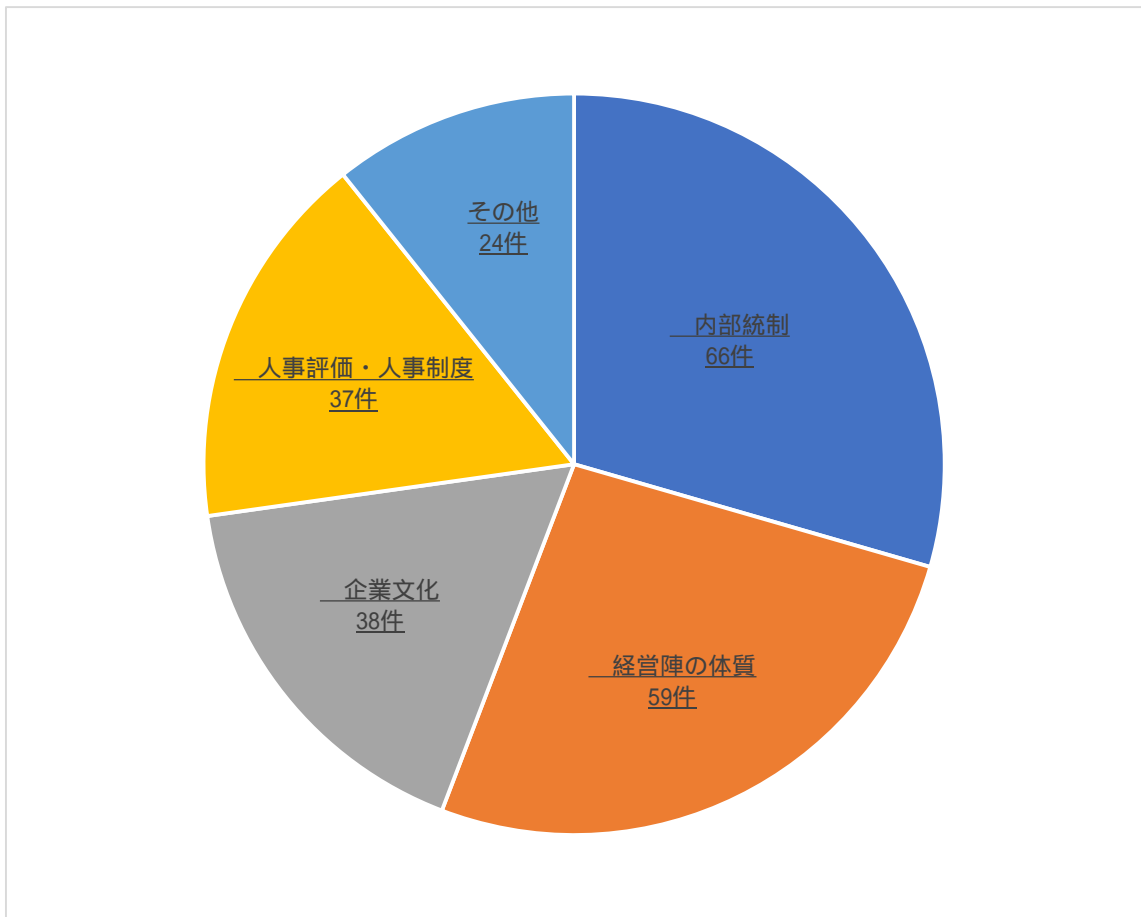
当委員会は、NOSにおいて不適切な事案が繰り返される原因についての役職員の意見を確認するため、また、役職員の声も踏まえた上で実効的な再発防止策を提言するため、2021年1月4日から同月25日までの間に「目安箱」を開設した（ただし、期間経過後に投稿された意見も受け付けた。）。目安箱は、NOSグループの役職員を対象として、選択式ではなく、自由回答の方式で、かつ匿名による回答も可とした上で、NOSにおいて繰り返される不適切な事案についての根本原因及び改善策について意見を募集するとともに、その他のカテゴリーを設け広く役職員からの意見を募集した。

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、内部統制に関する声、経営陣の体質（ガバナンス）に関する声、企業文化に関する声及び人事評価・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いう声も寄せられた。

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

しいのが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ませんが」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。もっとも、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、職位が下がるごとに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活きと働き、能力を発揮できる会社、職場にするために、当社に必要だ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、他社比較リ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、内部統制、経営陣の体質（ガバナンス）、企業文化及び人事評価・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 I 107 I 108 I 109 I 110 I 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】再発防止に関するルール変更 v1.3」及び「【添付】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、再発防止策を全社の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。緩和の隙間につい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ない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掘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ず、取締役に善管注意義務違反の事実と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

(ア) 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

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。

-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よ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 I 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は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な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に、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)」 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係者が少なくなり、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まではいえないものの)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

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 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社間の問題であって、商流に關与するだけの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い得るものの、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)」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)」2記載の取引について

2017年3月期監査覚書 2 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「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こと認められ、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]。

もっとも、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、当委員会には、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。

[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ないか尋ねたが、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。

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

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

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）は全くなかったとのことである。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」。

(5) 霞が関オフィスにおける原価付替の源流について

前述のとおり、2019 年循環取引事案の最初の架空循環取引となる取引に関連して複数の原価付替が存在したわけであるが、このような原価付替を行い得る環境が NOS に当時存在したことが、C 氏が 2019 年循環取引事案を引き起こした遠因の一つになったことは否定できないと思われる。この点、当委員会の調査により、NOS の霞が関オフィスにおいては、原価付替ないしそれに類する行為が 2000 年頃から存在した事実が確認できた。これらの原価付替ないしそれに類する行為と 2019 年循環取引事案の関係性は明らかでないが、霞が関オフィスにおいては、オフィス開設以来、原価管理のルールが不明確、ないし運用が徹底されておらず、原価付替ないしそれに類する行為が形を変えて脈々と行われてきたことがわかる。

ア．2000 年頃の辛案件について

NOS の霞が関オフィスは、[REDACTED] 辛案件の受注を契機として 2000 年 10 月頃に開設された。そのメンバーの大半は、これと関連する案件である [REDACTED] 案件である [REDACTED] 案件を担当した [REDACTED] 株式会社の出身者等で構成されていた。辛案件は大型プロジェクトであり、同プロジェクトのもとに複数の個別の案件が紐づいていたが、霞が関オフィスにおいては、ある個別の案件で発注した外注 SE の時間が余った場合に他の個別の案件の作業をさせていたことがあった。その後、2002 年の終わりごろから 2003 年にかけて辛案件が終息してきたため、霞が関オフィスにおいては、中央省庁をエンドユーザーとする案件を受注することが目標となった。しかし、その時点において中央省庁から具体的な案件を受注していたわけではなかったことから、中央省庁に対して提案活動（いわゆるプリセールス活動）を行うにしても、担当する外注 SE の予算がなかった。そのため、辛案件で発注した外注 SE について余った時間を中央省庁案件の提案活動のために稼働させていたことがあった。

イ．2010 年頃の「保管金」について

霞が関オフィスにおいては、少なくとも 2009 年の時点においては「保管金」が存在した。かかる保管金は、ある案件において見積段階で予想できない将来の出費に備えるために見積りの承認段階において社内の予算に余裕を持たせておくことにより生じるものであり、当初の想定のとおり同一案件内で使用されることもあれば、予算が不足する他の案件の原価として利用されること（すなわち、原価付替のために利用されること）もあった。かかる「保管金」はリストとして管理されていたが、当該リ

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、仕入先 n 社を介して流出したとされた約 [] 円及び [] (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 社に対して上乘せして請求した約 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 円の用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 円の用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用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となり)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 n

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、証拠を確認する、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、XXXXXXXXXX
XXXXXXXXXX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いれば、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 XXXXXXXXXX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 の実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 XXXXXXXXXX円と高額であること、それにもかかわらず流出した約 XXXXXXXXXX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 XXXXXXXXXX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原価

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。すわなち、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→XXXXXXXXXX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。

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ったことも考えられたであろう。

しかつたといえる [141] (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）のうちの一人でも「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、XX
XX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、以下述べるとおり、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えない状況にあった。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説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がいわば被害者的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の問題となる。

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）を行うことによつてのみ、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 of 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。

もっとも、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ト・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ト・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、「ものがないやすい土壌」（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)で掲げた形式での情報提供（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。もっとも、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、いくつか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（ルートコースの探求）、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、初動対応（調査体制の構築、調査・対応方針の策定）、ステークホルダー対応（事案の公表、対外対応方針の策定）、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、（注）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、（注）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、（注）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、緊急時においては、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「ないし」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、第 1 ラインにおける健全な営業体制（後記(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)）、実効性のあるルール及び社内システム構築（後記(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 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、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、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つな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繰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」が起こりうること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られる。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、各管理部門が一体的かつ連携して、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、その間のギャップの洗い出しを行った上で、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、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に努めるべきである。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に当たって、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、案件の類型や業態ごとに、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、内部監査の強化（後記(2)）、監査役監査の強化（後記(3)）及び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無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忖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忖度を排除し、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を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」としてしまう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ま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。

当委員会はいかかる認識のもと、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、ガバナンスの観点、内部統制の観点、三様監査の観点及び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み、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 I 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 I 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：濱邦久弁護士、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