



平成26年2月14日

各 位

会社名 NECネットエスアイ株式会社
代表者名 代表取締役執行役員社長 和田 雅夫
(コード番号:1973)
(上場取引所 東京証券取引所(第1部))
問合せ先 執行役員 山本 徳男
(TEL 03-6699-7007)

当社連結子会社従業員による不正行為に係る調査結果について

当社は、平成26年1月17日付「当社連結子会社従業員による不正行為について」、および平成26年1月30日付「過年度決算数値の訂正による影響の見込み額等について」においてお知らせいたしましたとおり、調査委員会を立ち上げ、同委員会にて事件の徹底的解明と再発防止に向けた提言の作成を進めてまいりました。

この結果、平成26年2月13日、調査委員会による調査結果の報告を受け、本日、当社取締役会として再発防止策等について決議いたしましたので、調査結果及び再発防止策等について下記のとおりお知らせいたします。

この度は、株主の皆様をはじめとする投資家、市場関係者及びお取引先の皆様に、多大なご迷惑とご心配をおかけしましたことを、心より深くお詫び申し上げます。

記

1. 調査委員会の組織

調査委員会

委員長	梅澤 治為	当社社外監査役(独立役員、弁護士)
委員	松井 隆幸	当社社外取締役(独立役員、 青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科教授)
委員	奥山 純一	当社社外監査役(常勤)

2. 不正行為の概要

NECネットエスアイ株式会社(以下、当社)の100%子会社であるネットエスアイ東洋株式会社(以下、ネットエスアイ東洋)の経理部に所属していた従業員1名(以下、当該従業員)が、平成17年7月頃から、手元金庫からの現金抜き取り、小切手の二重振出し及び不正な裏書きによる現金化、さらには、普通預金の引出しにより、着服を行い、ギャンブル等に流用しておりました。これらの着服に

当たっては、当該従業員が財務に直接携わるポジションにあることを悪用し、銀行残高証明書、現金出納帳や印章請求簿などの偽造・改竄や不正仕訳を行うなどの方法で発覚を免れておりました。

なお、事案の詳細につきましては、添付の「調査報告書*」をご参照願います。

*調査報告書については、一部固有名称をアルファベット表記しております。

3. 類似事象の有無

ネットエスアイ東洋及び他の当社国内外子会社全18社(休眠会社を除く)について、類似不正行為の有無を確認するための調査を行いました。本件以外の同種の不正行為は発見されませんでした。

4. 過年度開示資料の訂正

決算短信及び四半期決算短信の訂正、並びに有価証券報告書及び四半期報告書に係る訂正報告書の提出につきましては、本日平成26年2月14日に行いました。

5. 不正行為の原因分析と再発防止に向けた取り組み

今回の不正行為は、当該従業員が財務に直接携わるポジションにあることやその知識を悪用して行ったものであり、関係書類の偽造・改竄などの巧妙な隠蔽工作により、その発覚が遅れました。調査報告書ではその原因について、(1)ネットエスアイ東洋における内部統制上の問題点、(2)ネットエスアイ東洋におけるガバナンス上の問題点、(3)親会社である当社の問題点の3つの観点から問題点が指摘されました。

(1) に関しては、ネットエスアイ東洋において当該従業員1名が全ての財務業務を行っていた点が根本原因であるとして、その背景にネットエスアイ東洋が旧東洋通信機株式会社から会社分割して設立された経緯から各部門の管理スタッフ数が最小限であった中で、定期的な担当者の変更が行われなかったことや、業務が機能別に分かれていて牽制機能が働きにくかったことなどの企業風土(統制環境)に問題があったことが指摘されました。また、不正な手続が見逃された財務関連の業務フローなどの社内管理手続きの問題点も指摘されました。

(2) に関しては、ガバナンス体制が整備されながらも機能しなかったとして、ネットエスアイ東洋における監査室のリソース不足や、銀行に対する残高証明書の発行依頼など監査の内容が十分でなかったことなどが指摘されました。

(3) に関しては、当社監査部による監査が残高を中心としたもので期中の動きを確認できていなかったことや事業形態の異なる各子会社に応じた監査がなされていなかった点が問題点として指摘されました。

詳細につきましては、添付の「調査報告書」をご参照願います。

当社としましては、調査委員会の提言を真摯に受けとめ、全ての提言項目について対応するとともに、さらなる改革を進めるべく、下記のとおり、具体的に検討・実施してまいります。

(1) グループ会社における経理・財務関連機能・業務プロセスの見直し

○小切手や現金、社印等の管理に関し、各グループ会社における業務プロセスを標準化し、複数名による相互監視体制を構築するなどの改革を行います。

○国内の100%子会社の財務機能に関しては、オペレーションを当社に一元化し、コントロールいたします。

(2) 当社グループとしての横断的人事ローテーションの実施

○今回の不正については、当該従業員が長年ネットエスアイ東洋の財務業務を担当し続けた点が、長期にわたる不正と巧妙な隠蔽工作を可能とした原因であったこと、各子会社においては専門知識を有するスタッフのリソースに限りがあることなどを鑑み、当社グループとして、専門スタッフの横断的な人事ローテーションを行い、1人の担当者が長期に同じ権限を保持することがないようにします。

(3) コンプライアンス教育の強化

○子会社各社の状況を踏まえた独自内容を追加するなど従業員向けコンプライアンス教育の強化を行うとともに、経営幹部層、管理職に対する研修によりリスク管理のレベルアップに取り組みます。

○内部通報制度についても、より周知徹底を図り、不正を許さないコンプライアンス最優先の企業風土を作ります。

(4) 監査の強化

○当社における監査部の教育・研修を強化するとともに人員増強を行い、グループ内監査を強化いたします。

○あわせて、子会社の業態などの違いも考慮し、監査項目・方法の追加・見直しを行い、偽装を許さない徹底した監査を実施します。

○グループ内監査に加えて、ネットエスアイ東洋を含む子会社について、当社同様の監査を行うなどの外部監査強化を図ります。

上記に加え、グループ子会社の日常のオペレーション管理をさらに強化するための専門部隊を設置するなど、NECネットエスアイ・グループとしての管理体制強化に向け、抜本的な改革を検討・実施致します。

6. 本人に対する社内処分ならびに法的手続き

本件不正行為を行った従業員に対しては、懲戒解雇ならびに、ネットエスアイ東洋による刑事告訴を予定しております。

なお、上記以外の関与管理者につきましても、厳正な社内処分を行う予定です。

7. 経営管理責任

今回の不正事件の重要性に鑑み、経営管理責任を明確にするとともに、このような事態を二度と発生させないため、報酬の自主返上を行うことと致しました。

<ネットエスアイ東洋>

代表取締役執行役員社長	辞任（平成26年3月末にて）
取締役執行役員常務（経理担当）	辞任（平成26年3月末にて）
取締役執行役員常務（関連事業担当 1名）	月額報酬 20%返上（3ヶ月）

<NECネットエスアイ>

代表取締役執行役員社長	月額報酬 20%返上（3ヶ月）
取締役執行役員常務（スタッフ関係担当 1名）	月額報酬 10%返上（3ヶ月）

8. 終わりに

この度の当社連結子会社の従業員による不正行為につきまして、お客様、株主の皆様をはじめ関係者の皆様に多大なるご迷惑とご心配をお掛けすることとなりましたことを、重ねて深くお詫び申し上げます。

当社グループの全役員及び全社員が一丸となって、信頼回復に努めてまいり所存でございますので、何とぞご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

以上

NEC ネットエスアイ株式会社 取締役会 御中

調 査 報 告 書

2014年2月13日

調査委員会

目次

I. 本委員会	1
第1 委員会設置に至る経緯および調査の目的	1
第2 本委員会の構成	1
1 委員	1
2 調査補助者	1
第3 本調査の実施	1
1 本調査にあたっての前提事項	1
2 本調査の方法	2
II. 調査報告	3
第1 本委員会が認定した不正行為	3
1 本件不正行為の概要	3
2 本件不正行為に至る経緯	3
3 手口の詳細	5
4 本件不正行為が発覚に至る経緯	10
5 社内関係者による関与の有無	11
6 監査による本件不正行為把握の可能性	11
第2 同種の不正行為の有無についての全社調査	12
1 調査範囲の設定	12
2 対象会社	12
3 国内子会社の調査方法	13
4 海外子会社の調査方法	14
5 調査結果	15
第3 内部統制上の問題点	15
1 不正を生んだ企業風土（統制環境）の問題点	15
2 本件不正行為が実行された当時の社内手続の問題点	17
3 現預金管理における問題点	18
4 売掛金管理における問題点	19
5 受取手形管理における問題点	19
6 財務プロセスにおける問題点	20
7 内部通報制度の問題点	20
第4 ガバナンス上の問題点	20

1	ガバナンス体制の問題点	20
2	監査役の問題点	21
3	監査室の問題点	21
第5	親会社NESICの問題点	22
1	子会社管理体制	22
2	コンプライアンスに関する教育体制	22
3	子会社に対する監査体制	23
Ⅲ	提言（再発防止策について）	24
第1	TNSiに対して	24
1	内部統制システムの強化	24
2	ガバナンス機能の強化	25
第2	親会社NESICに対して	26
1	グループ経営の強化	26
2	内部監査機能の強化	27
第3	総括	28

略称・用語一覧

本委員会	2014年1月21日に組成されたNECネットエスアイ株式会社調査委員会
本調査	本委員会による調査
本報告書	本委員会による2014年2月13日付調査報告書
NESIC	NECネットエスアイ株式会社
TNSi	NESICの100%連結子会社であるネットエスアイ東洋株式会社
国内子会社	NECネットエスアイ株式会社の子会社(株式の間接保有を含む)のうち、日本の法律に基づいて設立された法人
海外子会社	NECネットエスアイ株式会社の子会社(株式の間接保有を含む)のうち、海外において現地の法律に基づいて設立された法人
NESICグループ	NESIC、国内子会社および海外子会社の総称
旧東洋通信機(株)	旧東洋通信機株式会社(現 宮崎エプソン株式会社)
本件不正行為	TNSiの社員であるAが同社の現預金から不正に金銭を取得するとともにその事実を隠蔽するため、売掛金残高を調整するなどした行為
X社	M&A、事業再編・再生関連アドバイス、デューデリジェンス、不正調査や特殊調査などのプロフェッショナルサービスを提供するコンサルティング会社
MH事業部	TNSiマネーハンドリング事業部
NW事業部	TNSiネットワークシステム事業部
社長	代表取締役執行役員社長
常務	取締役執行役員常務
ファームバンキング	コンピュータと通信回線を使って銀行のサービスを利用すること
Pay-easy	税金や公共料金の支払いなどを通信回線を利用して納付できるサービス
会計システム	TNSiの会計、原価管理システムなどを総称した基幹システム

I. 本委員会

第1 委員会設置に至る経緯および調査の目的

今般、TNS iにおいて、社員が小切手を悪用するなどにより会社の現預金から約15億円を不正に取得するとともにその事実を隠蔽するため、売掛金残高を調整するなどの本件不正行為を行っていたことが判明した。これを受けてNESICは、専門的かつ客観的立場から、疑義のある行為を解明し、関係者・協力者の有無を明確にすること、同時に本件不正行為以外にも類似事象が発生していないかを確認すること、さらに、内部統制上の問題点などを明らかにした上で、今後の再発防止策の提言を行うことを目的として、2014年1月21日、本委員会を設置した。

本委員会は、本報告書により調査結果を報告するとともに、再発防止策を提言する。

第2 本委員会の構成

1 委員

委員長	梅澤 治為	弁護士 NESIC社外監査役（独立役員）
委員	松井 隆幸	青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科教授 NESIC社外取締役（独立役員）
委員	奥山 純一	NESIC社外監査役（常勤）

2 調査補助者

NESIC執行役員1名および法務部の実務者複数名

第3 本調査の実施

1 本調査にあたっての前提事項

本調査は、前述の経緯、目的により実施されるものであるが、もとより捜査機関が行うような調査とは異なる。したがって、ヒアリング対象者の記憶や関連資料の記載が意図的に変えられている、または、提示を差し控えられているような場合、結論が異なる可能性がある。また限られた時間と限られた資料により分析するため、内容が限定的なものとなる可能性がある。

また委員は民法、商法、会社法、会計、または監査に関する専門職ではあるものの、TNS iの事業分野における取引実態やTNS i社員の活動実態を詳細に把握しているわけではない。それゆえ調査・分析がTNS iの活動業界における特殊性を十分に反映しないこともありうる。

本調査は、前述の目的のために作成されるものであり、それ以外の利用を予定していない。それゆえ、目的外利用の必要がある場合、委員の個別承諾を得ることを前提として作成されている。

2 本調査の方法

本調査の方法は、当事者であるTNS i 社員のA、TNS i 役員、TNS i 関連社員などに対するヒアリングおよび関連資料の分析によった。

関連資料は、A、TNS i およびNES I Cから提供された資料を中心に検討した。

(1) A、TNS i 役員および社員に対するヒアリング

本委員会では、当事者であるA、TNS i 役員、TNS i 関連社員(退職者を含む。)、NES I C 監査部およびNES I Cの会計監査人であるY監査法人に対してヒアリングを実施した。ヒアリング期間は2014年1月21日から同年2月5日まで、対象者は20名であった。選定された対象者の範囲は、本件不正行為に関係する業務に直接または間接に関与した経理部員、管理者、監査担当者などであり、この調査に必要なかつ十分なものであったといえる。

(2) 会計帳簿・証憑などの帳票類の調査

本件不正行為では、現預金の着服とともに、各勘定残高の不一致による不正発覚を免れるため、現預金残高や債権残高などの経理データの不正操作も併せて行われていた。したがって、本委員会では、社内調査を通じて、経理データの詳細な分析とともに、売掛金の入金管理、現預金、小切手の支払い記録などの業務管理データも可能な限り遡り調査を実施した。また、経理データや業務管理データの分析および調査結果と銀行取引明細や回収・支払実績、請求書などの照合可能な外部証憑を突き合わせるなど、客観的資料に基づく事実関係の調査を実施した。

(3) パソコンのデータの調査

取引先または他のTNS i 社員などとの共謀の有無を確かめるため、Aのメールアドレスを精査し、事実関係の把握のための調査を実施した。

調査対象の機器は、Aの業務用パソコンおよびファイル共有サーバであり、Aにより削除されているデータも復元のうえ、調査対象とした。

メールおよび当該メールに添付された文書の合計は、41,157件であり、X社のアドバイスによるキーワード(全49アイテム)で抽出した16,846件のデータを調査の対象とした。

(4) 個人スマートフォンの通話履歴の確認

取引先または他のTNS i 社員などとの共謀の有無を確かめるため、A個人が保有するスマートフォンの通話履歴を調査の対象とした。

Ⅱ. 調査報告

第1 本委員会が認定した不正行為

1 本件不正行為の概要

Aは、TNS iにおいて、経理部財務マネージャー（2007年9月までは財務副課長）の地位にあり、2005年7月頃から2013年12月20日までの間、TNS iの小口現金、普通預金および当座預金より、不正に金銭を取得するとともにその事実を隠蔽するため、帳簿上の売掛金残高を調整するなどの行為に及んだ。

Aの本件不正行為による被害額は、計15億6028万6934円である。

本件不正行為の手口は、①経理部が管理している金庫から小口現金を抜き取り一時着服したもの、②小切手を換金のうえ一時着服したもの、③小切手を二重に発行し、換金のうえ着服したもの、④普通預金を不正に引出したもの、および⑤小切手を換金のうえ着服し、別途ファームバンキングにより送金していたものの5つがある。これらの手口は「3 手口の詳細」にて詳述する。前述の被害額のうち、手口⑤による被害額が大半を占めている。

2 本件不正行為に至る経緯

(1) TNS i 設立の経緯

TNS iは2005年5月に旧東洋通信機㈱の通信・電子事業部門を会社分割することにより設立され、2005年6月にNESICが旧東洋通信機㈱からTNS iの株式を譲り受けてNESICの子会社となった。

(2) TNS iの会計システム

TNS iの会計システムは、汎用コンピュータに搭載された旧会計システムを旧東洋通信機㈱時代から使用していたが、当該汎用コンピュータのサポート終了に伴い、旧東洋通信機㈱では、2004年12月に新たな会計システムに移行する計画が決定されていた。TNS iは、旧東洋通信機㈱との間で、会社分割後1年間に限り、継続して旧会計システムを使用することが協議決定され、これに伴いTNS iは2005年5月の会社分割と同時に新たな会計システムの構築とシステム移行プロジェクトを開始し、業務プロセスの大幅な修正が行なわれ、2006年5月には新たな会計システムが稼働を開始した。

TNS iは新たな会計システムの導入にあたり、前述のとおり旧会計システムの使用期間が1年間と限定されていたこと、および開発コストが高額となるなどの理由により、上位者がシステム上で承認するという多段階承認方式を採用しなかった。ただし、内部統制上問題があるため、システム上の承認に代え、伝票を書面に印刷する機能を追加開発し、印刷された伝票に上位者が承認を行う運用方法を選択することとした。具体的には、運用ルールは経理担当者が会計システムにデータ入力し、その状態

で伝票を印刷し、経理部長の承認を受けた後に、正式に会計システムに本データとして登録するものである。なお、不正防止のため、特殊な会計仕訳のデータ入力および登録は、経理部のマネージャー以上でなければ登録できないように設定してあった。言い換えれば、経理部のマネージャーであれば、上位者承認を受けることなくデータ登録できる仕組みであった。

(3) TNS i 経理部の体制

TNS i は、前述のとおり、2005年5月に旧東洋通信機㈱が会社分割して設立された会社であるが、会社分割前には旧東洋通信機㈱の経理部には、15名程度の部員が所属していた。

しかし、当該会社分割によりTNS i の経理部員は部長を含めて4名のみとなり、常務が経理部長を兼務していた。当時、Aは、経理部長に次ぐ副課長として財務業務を1人で担当し、他の2名の部員は主計業務などを担当していた。

TNS i の経理業務プロセスは、旧東洋通信機㈱時代のプロセスを変えることなく、同様のプロセスのまま、継続された。そのため、従前に比べスタッフ1人当たりの負荷は増えたものの、当初の業務遂行は混乱なく、運営された。

2006年7月には、新たに経理部長Dが着任し、そのほか社員1名、派遣社員1名が加わり、経理部員数は6名となった。もともと、Aの部下は派遣社員1名であり、その業務内容は入金伝票の起票および現金出納のみであった。

2009年4月には、Aの部下が、派遣社員に代わり新入社員となった。新入社員が加わったことで、従前、Aが行っていた現金の残高管理を、2010年4月からは新入社員が行うようになった。

2013年2月、経理部長Dが定年退職となったため、常務Cが経理部長を兼務することとなった。その後、2013年4月、これまで計画業務を担当していた経理部員がグループマネージャーに昇格し、マネージャーであるAの上位者となった。その約半年後に本件不正行為が発覚している。

(4) Aの経歴

Aは、旧東洋通信機㈱に入社以来経理部に配属され、会社分割時以降も含めてすべて経理・財務に関わる職歴しか有しておらず、そのため、会社分割後は、財務経験を活かして、現在の財務担当となった。

(5) 動機

Aの供述によれば、Aは、大学時代からパチンコに、入社してからは競馬などのギャンブルが趣味になり、その当初は個人で扱える範囲の金額で競馬をしていた。Aは、負けが込んでも、次のレースでは取り返せると考え、勝つまではすべての現金を使い切る性格で、負けが込みすぎて、過去に一度、家族に頼んで借金を清算してもらったことがあった。それ以降、家族にはギャンブルはやめたことになっていたが、内緒で続けていたとのことである。

会社分割後、Aは現金出納を担当していたため、2005年7月頃、現金を数えているうちに意志の弱さから、競馬で勝って元に戻せばいいと短絡的に考えて金庫の現金を着服していた。

当初は数万円程度の金額を着服し、その穴埋目的もあり競馬を行っていたが、負けが繰り返されることにより着服額も次第に高額になり最終的には、手口⑤の社会保険料の支払いに使用する小切手を着服するまでになった。Aは、社会保険料の小切手を最初に着服したとき、もう引き返せないことになってしまったと供述している。

(6) 着服金の使途

Aによれば、Aが着服した現金はすべて競馬、toto、ロト、FX運用に費消してしまつたと供述している。

Aに対し個人名義の預金通帳などの任意提出を求め、内容を確認したところ、場外馬券売場での費消を除き、前述の被害額を確認することができた。場外馬券売場での費消については、直接確認できる証拠を入手できていないが、Aが述べる場外馬券売場へ通う頻度、馬券の買い方および電子マネーの使用履歴などから場外馬券売場で費消したと推測される金額を算定すると、前述の被害金額とおおむね合致する。

Aの供述によれば、競馬に関して、当初は自分でも勝ち馬について予想していたが、ここ数年は、いかに儲けるかという点を重視し、自分で予想することなく、予想屋で得た情報に基づき馬券を買っていた。ただし、場外馬券売場では、競馬新聞などの予想を参考に馬券を購入していた。また、馬券の買い方は、予想屋の情報に基づき、ハイリスクハイリターン種類の馬券を、インターネットを通じた簡易な方法で、1日当たり2000万円以上使うこともあったとのことであり、常軌を逸した買い方をしていたといえる。

3 手口の詳細

社内調査によれば、判明した本件不正行為の手口は大きく分類して次の5つである。

(1) 手口①「金庫内現金の一時着服」

ア 概要

Aは、2005年の7月頃から、2010年3月までの間、経理部が管理する手許金庫に保管されている小口現金から一部の現金を着服した。

なお、Aの供述によれば、2010年3月末に経理部の新入社員へ現金残高管理を移管することとなり、その移管前に他の手口によって取得した金銭で着服金額相当分を手許金庫に返済したとのことである。

イ 正規の手続

TNS iでは、経理規程および職務権限規程が定められており、これら規程に従い正規の現金残高の管理について次のように運用されていた。

- ① 日々の現金出納終了後、現金出納担当者（当初は派遣社員）が、現金残高と現金収支を記載した現金金種表を作成し、その日の入出金伝票とその証拠となる領収書などと合わせて財務マネージャーに提出する。
- ② 次に、財務マネージャーは、現金を実査したうえで、入出金伝票と現金収支を照合し、当日の出納を記帳して現金残高が帳簿残高と一致することの確認を行い、現金金種表と現金出納帳を経理部長に提出する。
- ③ 最後に、経理部長が結果を確認し承認することとなっている。

ウ Aの手口

Aは、財務マネージャーとして、以上の①ないし③のとおり、日々現金残高を管理すべきところ、①で現金出納担当者に現金金種表を作成させた後、実際の現金残高が現金出納帳上の残高と乖離していることの発覚を免れるため、現金出納担当者の作成した現金金種表を破棄し、現金出納帳上の残高に合致した現金金種表を改めて作成し、担当者の印鑑を無断で借用のうえ押印し、当該現金金種表を正規のものとして、③経理部長の承認を得ていた。現金出納担当者には、現金出納帳との照合をあえてさせていなかった。

ただし、2010年3月末からは新入社員が現金出納帳との照合までを担当することとなったため、本手口は使えなくなり、管理を移すまでに不足している金銭を金庫に返却した。

(2) 手口②「小切手の一時着服」

ア 概要

Aは、2007年4月から2008年3月までの間、通信費、税金などを支払先に納付するために発行する小切手に不正な裏書をすることで現金化のうえ一時着服し、その後、納期限までに支払先に納付していた。

ただし、Aの供述によれば、支払先への納付は、本手口によって後日取得した現金にて行っていたとのことである。

イ 正規の手続

TNS iでは、小切手の振出は、一部の通信費、税金、社会保険料などの債務決済および税納付に利用されていた。

正規な小切手の利用は、TNS iの説明によれば、次のとおりである。

- ① 経理部担当者は、出金伝票および当該伝票に添付された請求書または納付書などの内容に不備がないかを確認し、主計マネージャーに回付する。
- ② 主計マネージャーは、出金伝票および添付の請求書または納付書などの内容を照査し、経理部長に回付する。
- ③ 経理部長が出金伝票などに基づき支払の承認を行い、財務マネージャーに回付する。
- ④ 財務マネージャーは、出金伝票をもとにチェックライターを用いて小切手を

作成し、出金伝票に小切手番号などを記載するとともに、印章請求簿に必要事項を記載し、経理部長に回付する。

なお、当該印章請求簿には、日付、件名、提出先、印種、印数を記載しなければならない。

- ⑤ 経理部長が印章請求および小切手の振出を承認し、財務マネージャーに返却する。
- ⑥ 財務マネージャーは、社印を小切手に押印するため、印章請求簿を添えて、総務人事部の社印押印担当者に提出する。
- ⑦ 社印押印担当者は、内容を確認し、印章請求簿に担当者印を押印するとともに小切手に社印を押印し、財務マネージャーに返却する。
- ⑧ 財務マネージャーは、小切手を受け取り、銀行窓口へ赴き、小切手にて債務決済、税納付をする。
- ⑨ 財務マネージャーは、納付完了後、納付書などに銀行領収印を押されたものを保管するとともに、当該出金伝票を記帳する。

ウ Aの手口

TNS i で使用される小切手は線引小切手に限られていたが、Aは、小切手の裏面に記名、押印を行うことにより線引小切手でも銀行窓口で即座に現金化できることに目をつけ、⑤にて経理部長から印章請求簿の印数の承認を受けた後に、印数を1から2に改竄し、⑥人事総務部に提出し、⑦小切手の振出人欄と裏面にも社印を押印させていた。Aは、社印を押印させた後に押印数を2から1に修正していたため、経理部長は小切手に裏書押印されている事実を知らなかった。

(3) 手口③「小切手の二重振出」

ア 概要

2007年7月から2008年3月の間、小切手の不正な裏書および二重振出により小切手を現金化して着服した。この際、Aは、着服の事実を隠蔽するため、会計システム上の仕訳を改竄することで預金残高の不整合が出ないように仮装した。この仮装は(3)手口③ないし(5)手口⑤に共通するものである。

イ 正規の手続

小切手の振出方法は(2)に記載のとおりである。

ウ Aの手口

不正に裏書押印を得る手口については(2)と同様である。加えて、Aは、初回の振出時と二重振出時において、支払内容の組合せを変えることで伝票の摘要欄や印章請求簿に記載する件名および小切手金額についてあたかも別の支払いであるかのように偽装して、小切手を二重に発行した。

具体的には、消費税中間納付と印紙税納付をしなければならない場合、初回の振出時は消費税中間納付の納付書を添付した出金伝票をもって印章請求簿に「消費税

中間納付」と記載し、社印を得て小切手を現金化するがその納付は行わず、2回目振出をする際、出金伝票に印紙税納付書と消費税中間納付書の2枚を添えて、印章請求簿に「印紙税納付等」と記載していた。これにより、二重に振出をした消費税中間納付分を不正に着服した。

また、初回振出時と二重振出時の間に10日ほどの期間を設けることで、出金伝票や印章請求簿に添えた納付書が同じものであるということの発覚を免れた。

さらに、出金伝票を複数回使用できるように小切手番号を記載しないなどの偽装工作もしていた。

加えて、小切手を二重に振出した場合、当然、実際の当座預金の残高が二重に減少するため、特殊な会計仕訳を登録できる地位にあることを悪用して、会計帳簿上も二重に当座預金を減少させ、相当額の売掛金を増加させるなどの仕訳を登録し、預金の残高を実際の残高と合わせ、不正の発覚を免れていた。

(4) 手口④「普通預金の引出」

ア 概要

2008年3月から2010年3月の間、Aは、TNS i名義の普通預金口座より現金を引出し、不正に取得した。この際、Aは、会計システム上の仕訳を改竄するなどの方法で、不正取得の事実を隠蔽した。

イ 正規の手続

正規な普通預金の引出方法は、TNS iの説明によれば、次のとおりである。

- ① 小口現金の補充などが必要となった場合、現金出納担当者が振替伝票および所定の銀行様式の払戻請求書を作成するとともに、印章請求簿に必要事項を記載のうえ、財務マネージャーに回付する。
この印章請求簿の件名欄には、使途および金額を記載することとなっている。
- ② 財務マネージャーは、振替伝票、払戻請求書および印章請求簿の内容を確認し、経理部長に回付する。
- ③ 経理部長は、それらの書類の内容を確認し、承認後、財務マネージャーに返却する。
- ④ 財務マネージャーは、印章請求簿と払戻請求書を総務人事部の社印押印担当者に社印の押印を要求する。
- ⑤ 社印押印担当者は、内容を確認し、印章請求簿に担当者印を押印するとともに払戻請求書に社印を押印し、財務マネージャーに返却する。
- ⑥ 財務マネージャーは、払戻請求書を受け取り、預金通帳を持参して銀行へ赴き、現金を引出し、現金出納担当者に引き渡す。
- ⑦ 財務マネージャーは、当該振替伝票を記帳する。
- ⑧ 現金出納担当者は、現金を照合のうえ、現金金種表を作成し、財務マネージャーに回付する。

⑨ 財務マネージャーは、現金を実査のうえ、現金出納帳と照合し、経理部長に回付する。

⑩ 経理部長は、現金金種表と現金出納帳の内容を確認し、承認する。

ウ Aの手口

普通預金の引出方法は、以上の①ないし⑩のとおりであるが、Aは、①②印章請求簿の件名欄に「払戻請求書」とのみ記載し、使途および金額を記載することなく、③経理部長および④総務人事部の承認を受けることで使途や金額を確認させないよう偽装していた。Aは、①②印章請求簿に金額の記載をした場合には、③経理部長の承認後に、印章請求簿の金額を改竄し、高額化して、作成済みの払戻請求書を破棄したうえで、高額化した払戻請求書を作成し、④総務人事部の承認を得ていた。

さらに、Aの供述によれば、本来③で経理部長の承認を受けなければならないが、部長が席を外している間に、部長の印鑑を盗用し、無断で押印して承認を受けたものと偽装することもあった。

加えて、TNS iのMH事業部では、主要事業である紙幣識別装置の開発などのため評価用紙幣として大量の現金を保管する必要があることから、Aは当該事情を利用し、普通預金を引出したのち、仮払金（評価用紙幣）の名目で不正に伝票を作成し、仕訳を登録するなどの方法で発覚を免れた。そのうえ、不正な伝票を起票するため、MH事業部の担当者および部長の印鑑をA自ら用意し、当該伝票を偽造して、不正の発覚を免れることもあったとのことである。

(5) 手口⑤「小切手着服・ファームバンキング不正運用」

ア 概要

2008年3月から2013年12月の発覚までの間、社会保険料の納付小切手を不正な裏書により現金化して着服し、その後、ファームバンキングの不正運用により社会保険料の支払いを行い、着服の隠蔽を図った。この手口による被害額が、全体の被害額の大半を占めている。

イ 正規の手続

TNS iにおける小切手の振出方法は（2）にて述べたとおりである。他方、ファームバンキングの手続方法は、TNS iの説明によれば以下のとおりである。

① 現金出納担当者が、財務マネージャーの指示により、支払承認済みの出金伝票に基づいて、ファームバンキングの振込データを作成し、出金伝票および承認前振込データを書面で印刷して、財務マネージャーに回付する。

② 財務マネージャーは内容を確認し、経理部長へ回付する。

③ 経理部長はその内容を確認し承認すると、財務マネージャーに返却する。

④ 財務マネージャーは、経理部長のIDでファームバンキングにログインし、経理部長の代理承認を行い、振込の決済をする。

ウ Aの手口

小切手の裏書押印による着服の手口は(2)と同様である。TNS iにおいて社会保険料は、小切手にて支払われることとされていたが、Aは、経理部長の承認を得ることなく、ファームバンキングのP a y－e a s y機能により支払を実施することで、社会保険料の納付遅延による小切手着服の発覚を免れていた。その際の振込データなどの明細は隠蔽していた。

Aは、TNS iでは従来小切手(現金)で納付してきた社会保険料につき、P a y－e a s y利用によるファームバンキングで振込ができるようになったことに目をつけ、他の経理部員に知られることなく2008年4月より不正運用を開始した。

加えて、Aは、2011年10月頃から、着服金額の増大に伴い、売掛金などの勘定科目を改竄することによる着服の隠蔽が困難となり、預金残高と会計システム上の金額に差異が出るようになったため、監査時においては銀行から発行される残高証明書を偽造して、帳簿と合致させる偽装を行った。

4 本件不正行為が発覚に至る経緯

経理部グループマネージャーのヒアリングによれば、本件不正行為の発覚に至る経緯は次のとおりである。

2013年4月に計画マネージャーが、主計および財務を管理監督するグループマネージャーに昇格し、財務マネージャーであるAの上位職に就いた。同年7月に主計マネージャーが、TNS iのMH事業部において主に少額の修理や保守の案件で事務処理漏れや事務処理誤りが発生していたことから、グループマネージャーおよびAに相談し、また、グループマネージャーは上位者である経理部長に報告した。

経理部長はMH事業部に対して対策案の立案を指示し、MH事業部が改善対策を立案のうえ、経理部長に報告した。

経理部長は、改善対策の実効性を確認するため、グループマネージャーに対して、事務処理の改善状況について引き続き報告を行う旨指示した。Aは、当初から改善活動に消極的であった。

同年9月、主計マネージャーが、MH事業部国内営業部と協力して、受注オーダー別の売掛金明細の調査を進めた過程で、当該営業部で把握していない不明な売掛金明細を発見したため、グループマネージャーへ報告した。

グループマネージャーは、経理部で売掛金を担当しているAに対して、状況調査を指示した。その時、グループマネージャーは、売掛入金の消し込み処理のミスだろうとの認識であった。

同年12月9日、何回も督促したにもかかわらず、Aから調査報告がなされないため、グループマネージャー自らが調査を開始した。

同年12月16日、グループマネージャーが売掛金を調査していく過程で、Aが起票した、例えば、預金が減少して売掛金が増加するような実際には頻発するはずのない仕訳伝票を数多く発見した。

同年12月17日に、グループマネージャーは、Aに対して仕訳内容の説明を求めたが、客先の入金誤りの戻しであるとの回答であった。回答に納得できなかったグループマネージャーは、該当の銀行取引明細を取り寄せる様に指示した。Aはすぐに対応すると回答した。

同年12月19日、グループマネージャーがAに、銀行取引明細の入手時期を確認したが、曖昧な回答であった。

同年12月20日、Aの対応に不審を抱いたグループマネージャーは、主計マネージャーとともに、会議室においてAを問い詰めたところ、「お金はもうない。個人で若干の借金があり、ギャンブルで返そうとしたが、取り戻せなくて金額が膨らんでしまった。迷惑を掛けて申し訳ない。」と自白し、本件不正行為の発覚に至った。

5 社内関係者による関与の有無

本委員会において実施したAその他関連社員に対するヒアリングおよび社内調査におけるAのメールなどの調査結果によれば、本件不正行為に加担した共犯者は、存在しないと史料される。

6 監査による本件不正行為把握の可能性

(1) 監査室による不正の把握の可能性

社内調査によれば、監査室は、NESIC監査部と合同で、年に1回定期監査を実施している。監査事項には、「現預金・貴重品等の管理状況確認（金庫等の実査含む）」および「売掛金残高チェック」という項目も含まれており、現金は、監査当日の現金金種表と現物とを突合し、預金は、預金残高明細表、銀行残高証明書の原本および貸借対照表の金額が、一致しているかを確認している。

以上の経緯を鑑みれば、監査室は、手順に応じた監査を実施しているが、Aの供述によれば、Aは、現金につき監査当日までに金庫に戻入し、預金についてはカラーコピー機で偽造した銀行残高証明書を提出し、これらに基づき監査を実施しているため、不正を発見する可能性はないとは言えないが、必ず発見できるとも言い難い。また、銀行残高証明書は金額を切り貼りして偽造したため、数字がガタガタになったとのことだが、偽造された銀行残高証明書はTNSiに1枚も残存されておらず、偽造を客観的に発見できる程度の仕上がりかは不明である。経理部員によれば、監査の前日は、Aが1人夜遅くまで残業しており、また、Aは監査室に提出する書類について直接監査室に提出すると述べて他の経理部員には決して渡さなかったとのことである。

(2) 監査役による不正の把握の可能性

社内調査によれば、監査役は年に2回（年度分は4月、上期分は11月）定期監査を実施している。監査項目には、「資金実査」も含まれており、現金は、貸借対照表の現金残高と現金の実査金額を突合し、預金は、預金残高明細表、銀行残高証明書の原本および貸借対照表の金額が、一致しているかを確認している。

以上の経緯を鑑みれば、監査役は、手続きに応じた監査を実施しているが、監査室と同様にAが偽造した資料に基づいて監査しているため、不正を発見する可能性はないとは言えないが、必ず発見できるとも言い難い。

(3) 監査法人による不正の把握の可能性

Aの供述によれば2005年度からしばらくの間、監査法人の往査では、現預金などに対する実査が実施されていたため、当該往査の実施日までに、自己のクレジットカードだけでなく、家族のクレジットカードも借用し、返済用の現金を工面していたとのことである。

ただし、TNS iの現預金は連結上重要な勘定ではなかったため、正規の監査手続に基づく現金の実査ではないこと、および預金残高については銀行残高証明書の偽造により預金残高を偽装しており、重要な勘定となった場合に実施される残高確認などの証拠力が強い監査手続が実施されなかったため、不正を発見することが困難であったと思料される。

第2 同種的不正行為の有無についての全社調査

1 調査範囲の設定

TNS iにおいて既に判明した本件不正行為と類似する事象の有無を確認するための調査を行った。

本件不正行為の発生が、子会社に対する内部統制の不備に起因している可能性も否定できないことから、実際に不正が発覚したTNS iに加えて、他の子会社合計18社についても調査対象とした。

2 対象会社

(1) 国内子会社

NESICには、TNS i以外に国内子会社が下記の12社存在するため、当該子会社を調査対象とした。

- ・NECマグナスコミュニケーションズ株式会社
- ・NECネットイノベーション株式会社
- ・株式会社ニチワ
- ・NECネッツエスアイ・エンジニアリング株式会社
- ・NECネッツエスアイ・サービス株式会社

- ・株式会社ネシックアセレント
- ・キューアンドエー株式会社
- ・ディー・キュービック株式会社
- ・ネットライフパートナー株式会社
- ・株式会社アークパワー
- ・株式会社HORIZON ARCHITECT
- ・トーヨーアルファネット株式会社

(2) 海外子会社

NESICには、海外子会社として下記の6社が存在するため、当該子会社を調査対象とした。

- ・NESIC BRASILE S/A
- ・NESIC (Thailand) Ltd.
- ・耐希克 (广州) 有限公司
- ・NESIC PHILIPPINES, INC.
- ・Networks & System Integration Saudi Arabia Co. Ltd.
- ・TNS i Europe GmbH

3 国内子会社の調査方法

国内子会社については、NESIC監査部が子会社に赴き、以下の項目につき帳簿などの確認およびヒアリングによる監査を実施した。

(1) 現金残高(当日および12月末残高の確認)

調査実施日当日の現金残高を現金残高在高帳(金種表など)と照合した。

現金勘定元帳による12月末残高と調査実施日当日までの出納帳から整合を確認した。

出納帳の記録に不適切な処理がないか請求書などの証拠および処理内容を確認した。

金庫の管理規定に基づき金庫の鍵・暗証番号の管理分離などの開錠コントロールがなされているか管理状況を確認した。

(2) 預金残高(12月末残高の確認)

12月末の銀行残高証明書原本と通帳原本について、預金勘定元帳と照合した。

(3) 受取手形(当日および12月末残高の確認)

12月末の受取手形台帳残高と受取手形勘定元帳を照合した。

受取手形台帳に基づき12月末残高から実施日当日までの動きを確認した。

調査実施日当日の受取手形台帳と現物の突合を確認し、受取手形現物がない場合は銀行からの取立手形預り証(銀行発行)との突合を実施した。

(4) 売掛金(12月末残高の確認)

12月末の売掛金明細の合計残高と売掛金勘定明細との照合をした。

12月末の売掛金明細の中から上位5件を抽出し、該当案件の検収書や請求書控えなどの証拠と明細とを照合した。

(5) 他勘定

2013年上期勘定明細に基づき、9月末の勘定明細にて重要性の高い勘定残高の内容をヒアリングした。

(6) 小切手の管理(2013年4月から12月)

小切手台帳と使用済み小切手控えと仕訳帳とを照合した。

印章請求簿により小切手発行に係る社印の印数および裏書の有無を確認した。

管理規程と比較し、小切手台帳に記録承認する際、何の証拠に基づいて承認しているか、小切手発行時の社印押印権限者を確認した。

(7) ファームバンキング関係

ファームバンキングの運用マニュアル、実際の運用方法、データ作成、データ送付後の履歴管理などについて確認した。

仕訳帳に基づき、ファームバンキング処理に対する適正な仕訳処理を確認した。

ファームバンキングで送金した送金先、送付金額が正しいかについて、具体的な証拠、伝票を確認して適正な処理が行われているかを確認した。

(8) 仕訳帳の確認(2013年10月から12月)

現預金勘定の仕訳帳に基づき、現預金勘定の相手勘定に不自然なものがないか、通常「現金/売掛金」となるが、その逆はないかなどを確認した。

(9) 経理の職務分離体制

管理規程に基づき、経費伝票支払についての承認体制・ルートなどのプロセスを確認した。

経理部門の体制表を作成し、各人の役職、職歴(前職)、担当業務、年齢などを確認した。

4 海外子会社の調査方法

海外子会社については、以下の項目につき経理担当者および代表に確認させたうえで、その報告および必要資料の送付を求め、確認調査を実施した。

(1) 現金残高

2013年12月31日時点の貸借対照表と収支日報を比較して差異がないこと、現金を支払うための業務フロー、金庫の設置場所、鍵の所持者、ダイヤル番号を知っている者など金庫の管理状況について確認した。

(2) 預金残高

貸借対照表と銀行発行の残高証明書とを比較して差異がないこと、預金から支払

いをする際の業務フローについて確認をした。

(3) 売掛金

貸借対照表と売掛金明細表とに差異がないこと、売掛金の上位5件につき検収書や請求書控えなどの証拠があることを確認した。

(4) その他の勘定

貸借対照表と勘定明細表とに差異がないことを確認した。

(5) 小切手の管理

小切手管理台帳と小切手控えとに差異がないことを確認した。

(6) 経理部体制

経理部の組織図、全スタッフの氏名、役職、年齢、担当職務、現職担当期間、職歴、その他個人情報について確認した。

5 調査結果

以上の調査の結果、本件不正行為以外の同種不正行為は確認されなかった。

第3 内部統制上の問題点

1 不正を生んだ企業風土（統制環境）の問題点

(1) 最小限の人員配置

TNS i 社長Bおよび常務Cのヒアリングによれば、TNS i は会社分割により社員数が少なくなり、スタッフ業務に十分な人員を配置することができなくなったため、各社員の取り扱い業務が固定化され、他の社員の業務内容を知る余裕がなくなった。他方で、他の社員の業務に口をはさむことによって、自分の業務負担が増えることを恐れる心理も働くようになっていたとのことである。

また、旧東洋通信機(株)から会社分割をした際、当時のTNS i 社員からすれば同社の主要部門以外の部門のため、切り捨てられたという疎外感と閉塞感のもとで、本件のような不正行為におよびやすい環境であったといえなくもない。

(2) 経理部内の組織体制

TNS i 経理部の体制は主計担当、計画担当、財務担当と各機能別に1名であり、他の機能に対して相互にチェックできる体制ではなかった。

財務担当であるAには、現預金、売掛金、受取手形、仮払金などの現物の管理およびその勘定科目の残高管理を一括して担当させ、さらに、この体制を会社分割当初から現在に至るまで継続させていた。

TNS i は、現預金管理、会計仕訳の職務分離や定期的な担当者の変更を行わないなど、各機能に一人しか担当者がいない体制のリスクに対する考慮が不足していたと言わざるを得ない。

Aの上位者である経理部長も会社分割当時は常務が兼務しており、自ずとそのチ

チェック機能は手薄となっていた可能性がある。また、2006年7月には、本務として経理部長にDが着任したが、社内調査では、同人は計画業務や主計業務の経歴を有する反面、財務経験がなく、計画業務や主計業務に注力し、財務業務を把握できなかった可能性があるとのことである。その後2013年2月以降の経理部長は、常務Cが、総務人事部長を含めて兼務しており、自らの常務という立場で、幅広い業務を管理しなければならないため、自ずとそのチェック機能は手薄となっていた可能性が高い。

これらの事情により、経理部内においてもAは、財務に関する帳簿をすべて1人でコントロールすることができ、経理部長を含めた他の部員からAが管理している帳簿を確認されることがなかったため、約8年間にわたり本件不正行為を続けていたにもかかわらず、2013年12月まで発覚することがなかった。

(3) 部門間での牽制機能

また、TNSi社長Bらのヒアリングによれば、部門間においても業務の縦割りの意識が強く、牽制機能が働きにくかったとのことである。

ア 経理部とMH事業部との関係

MH事業部は、経理部から提供された売掛金残高資料をもって長期滞留物件などの入金促進を個別に実施していたが、全体を鳥瞰してみることができていなかった。また、MH事業部は、経理部から提出された売掛金残高のみに依拠した管理をしていた。Aの供述によれば、MH事業部が売掛金残高が異なると指摘した際は、指摘部分を訂正すると回答しただけで、それ以上MH事業部は詳細な調査を行わなかったとのことであり、したがって、部門間での牽制機能は働いていなかったものと思料される。

イ 経理部と総務人事部との関係

総務人事部は社印の押印を担当しているが、Aの供述によれば、Aが小切手の裏面への押印を総務人事部に求めた際、その社印を押す意味、すなわち小切手を現金化されてしまうということについてまで理解する者はいなかったとのことである。

このように総務人事部は社印を押すということのみに従事しており、部門間の牽制機能が働いていなかったものと思料される。

(4) コンプライアンス意識

TNSiでは、全役員および社員がコンプライアンス意識を高め、業務運営にあたることができるようにするため、「ネットエスアイ東洋グループ行動規範」および「倫理法令遵守管理規程」が制定されている。また、こうした規定を実践できるよう、親会社であるNESICが実施する教育を通じた社員研修などがなされている。

したがって、制度としては、社員の教育体制は十分に整備され、運用されていると評価できる。

(5) 小括

Aが本件不正行為を続ける途中で、経理部内での疑惑や事業部門からの指摘など、本件不正行為が発覚しかけたときが何度かあったにもかかわらず、それが実現しなかったのはこのような企業風土による要因もあったと思料される。

2 本件不正行為が実行された当時の社内手続の問題点

Aによる本件不正行為は、財務マネージャーの権限を乱用するとともに、自らが精通する経理処理の間隙について実施されたものである。そこで本委員会は、財務マネージャーの職務権限や本件不正行為で使用された小切手に関わる経理処理を調査し、本件不正行為との関連性を検討した。

(1) Aの職務と決裁権限

経理部は、経理規程上、「計画に関する事項」、「主計に関する事項」、「財務に関する事項」を分掌する組織であり、Aは財務に関する事項を担当し、具体的な内容は、資金計画、現預金の出納、有価証券の管理、資産、負債の管理などである。TNS iにおいては、前述の企業風土において述べたとおり、Aに、財務に関する実質的な決裁権限が集中していた状況といえる。

(2) 小切手の振出

財務担当がA 1人になり、小切手の振出から、銀行窓口での払戻し、会計システムへの入力まですべて1人でコントロールできるようになった。

また、本来であれば、出金伝票に小切手番号を記載し、経理部長から小切手振出の方法で決済することの承認を得るため、出金伝票に押印してもらうべきところ、Aは、自らの不正行為を隠蔽するためこれらの手続きを省略するようになった。

このように財務業務において、起票者と承認者が同一となり、標準的に不正防止策として実施されるべき手続が故意に省略された状態が、小切手を使用した本件不正行為の実行を容易ならしめたと思料される。

(3) 預金の引出

預金の引出についても、小切手の振出と同様に、財務マネージャーであるA 1人ですべての行為を実施することができたことが本件不正行為の実行を容易ならしめている。

TNS iは過去、何度か本社を移転しているが、本社の移転にもかかわらず取引先銀行を変更することはなかった。本来であれば、小口現金の引出などは経理機能を有する本社付近の銀行に変更する措置をとってしかるべきであった。また、不正防止と犯罪防止の観点から、現金の引出をする際は、本来、複数人で行かせるべきところ、TNS iではA 1人で行くことに疑問が持たれなかった。

さらに、普通預金の引出については、印章請求簿の記載内容につき、印章請求手続において、経理部内および社印押印部門である総務人事部においても、査閲され

ていたことは疑いがない。ただし、Aは、件名欄への記載内容を故意に払戻現金の用途ではなく単に用途目的が不明な「払戻請求書」と記載していたこと、また、従来記載されていた金額の記載を故意に省略していたことが、普通預金を悪用した本件不正行為の実行を容易ならしめたと思料される。

(4) ファームバンキング管理

前述のとおり、Aを除く経理部員全員は、社会保険料の支払いが従来どおり小切手により支払われていると認識しており、P a y - e a s yという手段で支払われていることを認識していなかった。

なお、P a y - e a s yによる振込履歴を管理する画面表示機能は存在したが、ファームバンキングとP a y - e a s yとの振込履歴の仕組みおよび表示方法が異なるため、P a y - e a s yを使用した支払方法は発覚しなかった。

これらの経緯を評価すると、財務マネージャー以外、経理部長も含め、ファームバンキングにより不正に振込処理が実施されることを知る機会がなかったことが、ファームバンキングを悪用した本件不正行為の実行を容易ならしめたと思料される。

3 現預金管理における問題点

Aの供述によれば、旧東洋通信機(株)時代は現金出納、預金管理など、勘定科目ごとに担当者が分担されており、A自身、財務経験があるといっても、現金出納まで担当したことはなかったとのことである。Aは、会社分割によりT N S iの財務担当となり、当初はA一人で財務機能を担当し、少なくとも新入社員が現金出納を担当するまでは、現金実査が統制手続として機能していなかった。現金実査は、経理部長が現金管理を承認していたとしても、Aが実質的な責任者として単独で行っていたため、現金と帳簿の不一致を指摘するものはいなかった。なお、前述でも触れたが、現金出納業務に関しては、新入社員に現金出納帳と現金の実査を担当させた以後、職務分離が機能し、不正は行えなくなった。

また、小切手振出についても、補助者はいたとしても、実質的には作成から銀行への持込みまで一人で行っていたため、不正な小切手振出について、社内で問題とされることはなかった。

預金管理は、A以外の上位者、部下ともに実査するものがおらず、1人で担当していた。2010年8月までは、預金残高は実際の残高に帳尻を合わせており、N E S I Cが実施する内部監査および監査法人による監査でも、不正が発覚しなかった。売掛金、受取手形残高の実際と乖離が甚だしくなり、売掛金、受取手形で調整できずに、実際の預金残高と乖離が生じた後も、銀行から送付される残高証明を偽りの預金残高に改竄して、N E S I Cが実施する内部監査による不正の発覚を免れていた。銀行から送付される残高証明も、Aが自ら発行を依頼し、受領し、会計システムの預金との突合を一人で担当していた。

現預金管理は、Aが財務マネージャーとして、現金出納、小切手の振出、銀行口座管理、受取手形管理、売掛金の計上および会計システムへの入力までを実質的な責任者として担当しており、これらの業務を自分一人でコントロールできる立場にあった。このような上位者の立場、管理方法および業務分担による牽制機能の欠如の期間が長期間に亘っていたことが、本件不正行為の発生の下地を生み出したといえる。

4 売掛金管理における問題点

TNS iでは、顧客から売掛金の支払があると、銀行から経理部へ入金データの送付され、経理部は事業部に対し、そのデータを仮受金リストとして送付し、事業部において会計システム上の売掛金入金および消込の入力を行うこととなっていた。しかし、会計システムは経理部員でもマネージャーであれば、売掛金の仕訳を修正することができる仕様であったため、Aは、これを悪用し事業部が消込を入力した売掛金について逆仕訳を行って本件不正行為の発覚を免れていた。

また、事業部における売掛金残高の把握は、個別案件ごとの売掛金の未入金、長期滞留の有無に注目しており、売掛金の滞留がなければ回収できているとの判断をしていたため、会計システムにおける売掛金残高について確認する必要性はなかった。

さらに、TNS iでは売掛金の月次実績をグループウェア上で公表していたが、事業部員へのヒアリングによれば、事業部では当該グループウェアを閲覧することはなかったとのことである。

このように、経理部のマネージャーであれば不当な売掛金の仕訳を入力できてしまうという会計システムの仕様と事業部における売掛金の把握が会計システムを必ずしも必要としていないという事情が重なり、長期にわたり本件不正行為が発覚しなかったものと考えられる。事業部において、個別案件管理のみならず、トータルの売掛金残高について把握し、経理部から公表された売掛金の月次実績を確認するという運用がなされていれば、より早期に発見されていたものと思料される。

また、Aの供述では、経理部内でも、会計システムの残高と月次実績の売掛金残高が異なるため、おかしいと指摘を受けたことはあるが、さらに突っ込んだ調査は行われなかったとのことである。

これらの事情を考察するに、MH事業部または経理部内においても、売掛金残高に差異が生じている兆候を察知していたにも係らず、財務知識の豊富なAに巧妙な言い逃れで説得されたため、本質的な調査は実施されず、被害金額が拡大したものと推測される。当該異常を経理部およびMH事業部それぞれの上位者に申告されていたならば、より早期に不正は発見できたと思料される。

5 受取手形管理における問題点

Aは、着服の事実を隠蔽するために、受取手形の決済が行われているにも関わらず、

その一部を会計システムへの逆仕訳により入金していないものとしていた。

受取手形の管理についても、現預金と同様に、Aが1人で担当しており、他に財務の専門家が不在であり、受取手形の決済により入金された金額と帳簿上の金額の不一致につき疑問視する者はいなかった。

6 財務プロセスにおける問題点

旧東洋通信機(株)時代は、財務機能も勘定科目ごとに職務分担され、上位者による実査も実施されていたが、会社分割後は、A 1人に財務業務が集中した。また、会計システムの承認機能も、会計システムの導入期限および開発費用の観点から書面で承認するという簡易な手続きに変更されたため、不正防止の面では、人為的に牽制しなければならなくなった。さらに、業務集中により業務量が膨大化したという理由で、小切手振出手続および印章請求手続が簡略化され、不正が生じやすくなったといえる。

このように、内部統制の観点から、財務プロセスを評価すると、システム面、手続面、人為的管理面、いずれも相応の対策は各プロセスにおいて実施されていたといえるが、本件不正行為のように、財務について社内で最も知識を有する者のなす故意の行為を防止する機能としては、不十分であったと思料される。

7 内部通報制度の問題点

Aによる本件不正行為は、約3年前からMH事業部より売掛金の残高リストについての指摘を受け、経理部内においてAの財務処理について疑問視をする声があったにもかかわらず、経理部外に認識されることはなかった。

TNS iでは、社内でのコンプライアンス違反行為などが発見された場合に、内部および外部専門家に通報できる仕組みとして2007年12月から公益通報窓口が設置されている。この通報窓口寄せられた情報は秘匿され、通報者に対する不利益な取り扱いはなされないことと規定されている。

したがって、内部通報制度としては整備されていると評価できる。

しかし、当該通報窓口は、会社から定期的に通知しているものではなく、当該窓口を確認するためには、グループウェア上の「コンプライアンス掲示」というボタンをクリックしなければ記載内容を閲覧することができず、その認知度は低いものと評価せざるを得ない。実際に、当該通報窓口を開設してから6年が経過するが、ほとんど通報実績はなく、内部通報制度が十分に機能していなかったといわざるを得ない。

第4 ガバナンス上の問題点

1 ガバナンス体制の問題点

TNS iでは、現在、取締役7名が経営を監督しており、監査役1名が経営を監査している。これら役員の中には、親会社であるNESICの企画、経理、事業部など

各分野に精通した社員も含まれている。また、経営監督機能と業務執行機能を明確に区別するため、「執行役員制度」が採用されている。したがって、多面的に経営および業務執行を監督・監視できる体制が整備されている。

しかしながら、本件不正行為は約8年の長期間に亘って継続されており、その兆候についても役員会に報告されることはなかった。また、経理財務関係の報告は四半期に1度は取締役会にかけられていたにもかかわらず、本件不正行為に気づくことはできなかった。

これらの事実からすれば、ガバナンス体制の整備はされているものの、本件不正行為当時、十分に機能したとは言えない。もっとも、TNS iの会社分割時から財務を一手に担当しているAにより極端な変化が生じないように作成された経理財務関係報告を見せられているという点からすれば、その発見はやや困難であったと推測される。

2 監査役の問題点

TNS iの監査役は毎年2回、上期と下期に業務監査および会計監査を行っていた。会計監査に関する監査方法は、監査役が監査実施の約2週間前に監査の通知を出し、監査実施当日に、帳簿などの必要書類の準備を求めたうえで、当日に内容を確認するというものである。

本件に関する監査事項としては、出納手続きにつき、伝票とその伝票のもととなる請求書などの証拠についてのサンプルチェックを実施しており、また、現預金については、実査を行っている。さらに、売掛金の滞留調査においては、経理部が作成した入金予定経過リストおよび経理部の指導状況について確認している。

しかしながら、本件においては、監査に提示された帳簿などが既にAによって実査と合致するよう偽装された後のものであり、本件不正行為の発見には至らなかった。

一方、TNS iには監査室が設置されており、前述の監査事項および監査方法は監査室による監査においても実施されていたが、監査役と監査室との間の連携はなされていなかった。監査役としては、監査室による監査結果を評価することで、より実効的な監査を実施することができたものと思料される。

3 監査室の問題点

監査室は、内部監査規程に基づき、個人情報保護監査などに加えNESICと共同でNESICグループの監査を毎年1回実施しており、その体制自体は整備されていた。

しかしながら、NESICグループ共通のツールで実施されており、TNS i独自の問題に注視することができていなかった。

したがって、監査体制自体については構築されていたが、その機能が十分に発揮できていなかったと思料される。

第5 親会社NESICの問題点

1 子会社管理体制

NESICにおいては、子会社管理規程が存在し、NESICの企画部が子会社を統括管理することと定められている。これに基づき、NESICは、TNSiに対し事業部や企画部、経理部など、様々な分野の知見を有する役員を派遣し、社内規程も改訂するなど業務を監視する体制を整備している。

実際に、毎月の取締役会開催通知や同会に提出された資料を確認し、TNSiで不定期に実施される経営会議の内容も確認している。さらに、NESIC経理部は、毎月TNSiが作成した月次決算およびバジェットコントロールと呼ばれる予算管理表を確認している。

しかしながら、NESICは情報通信業が中心、TNSiは製造業が中心と業種が異なり、また、その売上高や社員数などの会社規模も異なることから、その監視が十分になされにくかった可能性がある。さらに、同様の事情から、社内規程とTNSiの実際の業務との間に乖離が生じていることも見過ごされていたのではないかと思料される。

2 コンプライアンスに関する教育体制

NESICは、NESICグループ企業行動憲章・行動規範を制定し、国内子会社に対し、グループ全体においてコンプライアンス意識を高めるべく、コンプライアンス教育およびアンケートなどを実施している。

具体的には、①毎年1回NESICから講師を派遣して広く企業人として求められる行動について再確認をする「企業人教育」、②NESICからコンテンツを提供し各子会社社員がウェブ上で受講するコンプライアンス教育、③各職場においてコンプライアンス違反ないしその予兆がないかの職場アンケートおよびその回答のフィードバックを行っており、教育体制については十分整備されている。

また、前述の教育は、いずれもNESICグループ社員は受講が必須となっており、受講状況も確認されている。特に①の企業人教育についてみるとこれまで10年以上実施を継続している。

本件不正行為は、ギャンブル依存症的な動機に基づくこと、故意の行為であること、単独で行われていることなど教育が実施されていても発覚につなげることは困難であるとは考えられるが、社員全体へのコンプライアンス意識の浸透、職場アンケートの解析などから教育体制をより充実させていく必要がある。

3 子会社に対する監査体制

(1) NESIC 監査部における監査

NESICにおいては、監査部が置かれ、国内、海外の子会社に対して監査を行っていた。国内の子会社に対しては毎年1回定期監査（内部統制状況監査）を数日間にわたり実施している。

監査は、NESICグループ関係会社監査として共通の監査基本ツールを用いて実施され、その方法は、監査実施の約1か月前に監査の通知を出し、実地棚卸の実施状況、現預金・貴重品などの管理状況などに関する帳簿などの事前提出を求めたうえで、監査当日に内容を確認するというものである。

実際の監査において、本件不正行為に利用された現預金、受取手形は、事前にまたは当日TNSiから提出された帳簿などと残高との照合を行い、実査ができるものは実査を行っていた。

しかしながら、本件においては、事前にまたは当日にTNSiから提出された帳簿などが既にAによって実査と合致するように不正に改竄された後のものであり、かつ、監査部が銀行や顧客に直接現預金残高や売掛金残高を確認することはなく、加えて、監査内容が残高を中心としており期中の動きを確認することはなかったため、本件不正行為が判明することはなかった。

また、子会社についての監査は共通のツールを用いて行われるため、TNSiが利用していたファームバンキングについては、監査項目に入っておらず、確認していなかった。

さらに、監査計画を立てる際も、共通ツールに基づき、当該子会社が挙げた懸念事項を中心としており、過去の財務諸表と比較して急激な変化ある項目について確認するなど各子会社に応じた監査はなされていなかった。

このように、子会社監査の制度は整備されているが、十分に機能していたとはいえない。

(2) 監査法人による監査

TNSiに対しては、NESICの連結子会社として、監査法人による往査が毎年2回、上期と下期に実施されていた。もっとも、NESICの連結財務諸表監査上、TNSiの現預金は重要な勘定とはされてはおらず、銀行残高証明書の偽造により預金残高が偽装されていたことから、重要な勘定となった場合に実施される残高確認などの証拠力が強い監査手続を実施しなければ当該不正の発見は困難であった。

Ⅲ 提言（再発防止策について）

本委員会は、以上の調査、検討を経て、本件不正行為の問題点を明らかにしてきたが、今後こうした事件を起こさないために、TNS i およびNESICの改善すべき点を以下のとおり提言するものである。

第1 TNS i に対して

1 内部統制システムの強化

(1) 営業部門・事業部門・管理部門の部門間連携風土の醸成

TNS i では部門毎の縦割り意識が強く、部門間の交流が少ないという企業風土が根強く残っているため、企業として継続的に発展していく前提として、この課題を克服し、部門間の相互理解を促進することが重要である。

そのために、例えば、タウンミーティングによる意見交換の場を設けるなどの仕組みを作り、コミュニケーションを活性化することで、部門間の相互理解を深め、さらには、健全なる相互牽制関係を構築すべきである。

(2) 業務の見直し

本件不正行為が繰り返し実行される原因となった重要な勘定科目の取扱いおよび関連する業務について、管理強化を図るべく、以下のとおり業務の見直しを行うべきである。

ア 経理部に対して

- ① 小切手・受取手形の社外持出し禁止および小切手の裏書による現金化の禁止の徹底
- ② 現預金などの重要な勘定科目の残高照合と差異分析の徹底
- ③ 経理責任者の役割の明確化と責任ある業務遂行の徹底
- ④ 起票者と承認者の職務分離の再徹底
- ⑤ 定期的な担当者変更などの人事ローテーションの実施

イ MH事業部に対して

- ① 売掛金残高管理の徹底
毎月の経理データと自部門データ突合
- ② 予算実績管理の徹底
関係部門との定期的な会議開催

ウ 総務人事部に対して

- ① 社印押印時の内容精査強化と財務知識の醸成
- ② 印章請求簿の回付手順と内容の見直し
金額欄の追加などのフォーマット変更

(3) 職務権限規程に合致した会計システムの承認機能見直し

現行の会計システムでは、職務権限規程上の多段階承認の仕組みが反映されてお

らず、会計システム入力後に伝票を書面で出力し、経理部長が承認するという社内運用ルールで補われていたが、Aのような悪意を持った者に対して脆弱な側面を有していた。したがって、職務権限規程に基づいた多段階承認の仕組みを、会計システムへ組み込み、人為的牽制ではなく、システム牽制を働かせるIT統制を実現すべきである。

(4) コンプライアンス教育

従来「ネットエスアイ東洋グループ行動規範」および「倫理法令遵守管理規程」に基づいた全社的なコンプライアンス教育に加え、全社員がコンプライアンスを再認識すべく、新たな独自教育を検討、実施すべきである。

(5) 内部通報制度の改善

ア 通報者保護の徹底と周知

TNS iでは、内部および外部専門家による内部通報制度が設けられている。しかし、内部通報制度の周知徹底は図られておらず、未だ社員からの広い信頼を得ているとはいえない。したがって、各種研修、イントラネット、社内報などを通じて、外部にも直接通報できる内部通報制度の周知を図るとともに、運用面における通報者保護をより一層徹底することで、社員の信頼に足る内部通報制度を再構築し、もって不正発覚の端緒とすべきである。

イ 内部通報制度の積極的位置づけ

我が国において内部通報というと、「密告」「裏切り」などという、とかく否定的なイメージとつながりやすいことは否めない。しかし、「我関せず」「見て見ぬふり」という態度を許さない強靱な企業風土を作るため、経営層が積極的に「内部通報は会社、社員のための行為である」というメッセージを社員に向けて常に発信することで、内部通報制度の一層の周知、運用徹底を図るべきである。

2 ガバナンス機能の強化

(1) 取締役会

ガバナンス体制の整備はされていたものの、十分に機能していなかった実態と内部統制システムを「すり抜け」て本件不正行為が起きたことに鑑みて、本提言を踏まえた内部統制システムを再構築し、その運用状況について常時モニタリングし、「すり抜け」を起こさせないようにしていくべきである。

また、取締役としての職務を全うすべく、取締役の更なる意識改革と自己研鑽が望まれる。あえて言うなら、計数の傾向値からの判断や従業員との何気ないコミュニケーションから、どこかおかしい問題があるということに気付くといった経営者の「カン」が求められるのではないだろうか。

(2) 監査役

独立した立場から、内部統制の整備および運用状況について検証し、株主や取締役会へ報告する役割と責任を果たすべきである。

また、監査室と連携して、より実効的な監査を実行すべきである。

(3) 内部監査の強化

監査室の人員は1名しかおらず、個人情報保護などの監査については独自に行われているものの、業務監査および会計監査に関しては、親会社であるNESIC監査部と合同で監査を行っており、独自の内部監査が有効に機能している状況とはいえない。

監査室は、不正の発見・抑止機能を積極的に担うため、監査項目・方法の見直しにより監査体制を強化すべきである。具体的には、現金、預金、小切手の実査および売掛金の残高確認などは、特に注力して監査を実施すべきである。

ただし、監査対象部門における本質的な不正リスクを把握することは、監査対象部門の外的要因、内的要因といった独自要素に影響を受けやすく、当該部門特有の状況を把握しなければならないので、限られた人員の中で有効な監査を行うためにも、NESICとの密接な協力関係のもと監査室の位置づけも再検討し、監査を行なっていくべきである。

また、監査役と監査室との連携を高め、より実効的な監査機能を発揮すべきである。

第2 親会社NESICに対して

1 グループ経営の強化

(1) 財務機能をNESICに集約

他の子会社も含め、財務機能を含む内部統制システムの強化とコンプライアンスリスクの低減を図るべく、NESICに集約すべきである。

(2) 横断的人事ローテーション

TNSiなど、子会社の規模であれば、経理部員など自ずとリソースに限りがあり、個々人の能力向上と長期滞留を防ぐためにも、NESICを含むグループ横断的な人事ローテーションを定期的実施すべきである。

(3) NESICグループに対する教育の実施

不正発生リスクを抑えるための内部統制環境を構築すべく、NESICグループに対し、業務フロー作成および発生する不正・ミスを洗い出すリスクコントロールマトリクスなどの具体的な実施手法についての教育を行うことで、NESICグループの業務プロセスの可視化とリスクマネジメントを行うべきである。

(4) 内部通報制度の更なる活用促進

子会社自らが内部通報制度の活用促進と周知徹底を行うことは言うまでもないが、

TNS i 社内での認知度の低さに鑑みて、再度、NESICとしてもNESICグループ全体で共同利用できる社外窓口（企業倫理ホットライン）の周知を徹底すると同時に、通報内容や使用実績をNESICグループに対して適宜開示を行うべきである。

（５）専門分野に精通した人材育成制度の確立

NESICグループには、多様な業種のもが存在し、特に親会社と異なる業種に対しての監督・監査は難しいといえる。それゆえ、こうした連結子会社のリスク管理を徹底する必要性を痛感したうえで、それぞれの専門領域に通じた人材を必要とするものであり、また、そうした専門家を養成する仕組み、制度の確立が不可欠である。

前述の施策を実行するとともに、本件不正行為の遠因が、業種の違いなどによる子会社経営への踏み込みが足りなかったことであったとすれば、TNS iのみでなく、子会社全体の管理体制について再検討し、グループとしての一体感を強めていくことが望まれる。

２ 内部監査機能の強化

（１）監査部への教育・研修

NESICグループの不正リスクを予防するため、NESIC監査部の教育・研修を行い、質的向上を図り、NESICグループ全体の監査体制を強化すべきである。

（２）監査項目・監査方法の見直し

NESICグループ関係会社監査においては、ファームバンキングの監査がなされていなかった実態を踏まえ、監査項目・監査方法などの見直しを行うべきである。また、重要な勘定科目については、経年比較による増減、推移など事前に差異分析を行い、監査に臨むべきである。

現預金残高については金融機関に対して、売掛金残高については売掛先に対して直接確認するなど、徹底した監査を実現すべきである。

また、監査法人における監査の実施状況を踏まえ、その補完機能を果たすべく監査項目・監査方法を見直すべきである。

（３）監査法人・監査役との連携強化

監査部は、監査法人や子会社の監査役との連携をさらに強めるべきである。

第3 総括

本委員会は、本件調査でTNS iおよびNESICの多くの社員にヒアリング、資料収集などで協力を得た。この際社員は、日々の多忙な業務の中でも積極的に協力し、Aによる本件不正行為に対し、強い憤りを見せながら、本件の徹底究明を切に求めており、大多数の社員は、誠実な者たちであることは疑いようがない。

本件不正行為は、Aのギャンブルに対する異常な射幸心を発端として起こった事件であるとはいえ、その反面、TNS iのガバナンス体制の緩みを糸口とした内部統制の弱体化も指摘しうるところであり、また、不正行為を許してしまった他の社員にも責任の一端があることは否定できない。本報告書を通じて、様々な再発防止についての提言を行ったが、如何に立派な仕組み、システムを作り上げようとも、最後にそれらを行うのは社員各々、つまり「人」なのである。

仏作って魂入れずなどということに決してならないように、ネットエスアイ東洋およびNECネットエスアイグループ社員各位においては、不断の努力をもって誠実に日々の職務に励まれ、本件不正行為を発端として失った社会からの信頼を取り戻すことを期待するものである。

以 上