

平成28年3月7日

監査委員会活動結果報告書
（「NHKアイテック多額不正事案」についての報告）

監査委員 上田良一
監査委員 佐藤友美子
監査委員 森下俊三

1. 事案の概要・経緯と監査委員会の対応

平成27年11月、東京国税局の税務調査による指摘によって、協会の子会社である㈱NHKアイテック（以下「アイテック」）の社員2名が、うち1名が自らを役員として設立した実体のない会社に対して架空の工事や業務の小口発注を繰り返すなどの手口で、アイテックの金員を着服していたこと（以下「本件不正行為」）が明らかになった。

協会は、ただちに、アイテックと連携して、企業の不祥事案件に詳しい弁護士から助言を得ながら、最大50名規模の緊急調査チームによる調査を行い、平成28年2月9日、本件不正行為の内容のほか、本件不正行為の原因は行為者の上司が証ひょう等の確認を怠ったこと等にあるとする「NHKアイテック多額不正事案調査報告書」を経営委員会に対し提出して報告した。なお、同報告書によれば、本件不正行為によって2名が着服した金額は6年間で1億9802万円である。

監査委員会は、同日、協会による報告に対し、▽アイテックが協会の指導のもと、より踏み込んで原因を究明し具体的な再発防止策を策定すること、▽協会がアイテックに対する協会のこれまでの指導・監督について検証を行い自らの責任を明確にすることの2点について、執行部が経営委員会に速やかに報告すべきであるとの意見を述べた。

平成28年2月23日、執行部は、弁護士らの助言を得たうえで、本件事案に係る協会の責任についての「会長総括」と、本件不正行為が長期間継続して行われ、見過ごされた構造的な原因、協会の指導・監督上の責任および再発防止策について、「構造的な原因究明と再発防止策」と題する報告書を経営委員会に対し提出して報告を行った。なお、協会は、協会の役職員に善管注意義務違反並びに職務上の義務違反があったとまでは言えないものの、社会的な責任は重いとして、会長以下の執行部役員全員が役員報酬を一部、自主返納することを表明した。

監査委員会は、同日、今後の協会による対策に関し、▽執行部が、再発防

止策について、具体的な施策とその実施主体および工程表を経営委員会に報告した上で、確実に実施し、それを確認・検証することと、▽経営委員会が検討している内部統制関係議決の見直しに従って、執行部が関連団体運営基準等について所要の見直しを行い、子会社の業務の適正を確保する体制を整備することを求める旨、意見を述べた。

なお、アイテックは、今回の不正事案に関わった社員2名については本件不正行為を理由とする懲戒解雇とし、上司16名については管理・監督責任を果たしていなかったことを理由として懲戒処分にした。また、アイテックの取締役12名のうち、社長以下5名の取締役が本件不正行為の責任をとって辞任する意向を表明し、また、3名が役員報酬の一部を自主返納することを公表した。

監査委員会は、放送法43条に定める協会の役員の職務の執行を監査するため、協会によるアイテックに対する子会社管理の状況を中心に調査を行った。監査委員会による調査は、放送法44条に基づき、執行部による経営委員会への報告内容の検証・確認、文書査閲およびアイテックの取締役と監査役、協会の会長以下関係する理事・職員に対するヒアリングにより行われた。

2. 監査委員会が確認した事項

(1) アイテックにおける問題点（原因）と再発防止措置

執行部による経営委員会への報告、および監査委員会が行ったヒアリングおよび執行部等から提出された文書の査閲（以下「監査委員会調査」）の結果によれば、アイテックにおいては内部統制に係る所要の規程が策定され、社長をトップとする「リスクマネジメント委員会」が設置されるなど一定の内部統制システムが構築されていた。しかしながら、取り引きの承認手続きにおいて規程とシステムが一致しておらず、業務内容を把握していない管理職による承認が日常化していたこと、また、アイテックが自ら行っていた経理監査において繰り返し指摘された不備について対応策を講じていなかったことなど、その運用において不備があった。なお、アイテックの経営陣は、監査委員会の調査に対して、本件事案の背景には、社員一人一人のコンプライアンス意識が低いことに加えて、本社管理部門が脆弱で牽制力を十分に発揮できなかったことや、取締役会に全社的な視点からの内部統制への意識が乏しく、管理に必要な人員を適切に配置していなかったことなどがあつたと説明している。

アイテックは、これらを踏まえ、再発防止策として、支払いルールを改め、出金管理にあたっての手続きを厳格化するなど、一定の業務遂行上の対策を

すでに講じ、また、経営陣を一新することによって組織風土や組織体制の見直しなどの抜本的な改革を行い、内部統制を強化し、コンプライアンスを社員に徹底させるとしている。しかしながら、今後の再発防止に向けた具体的な方策や実施主体・時期などの工程はまだ示されていない。

(2) 協会における子会社の管理（指導・監督）体制

① 経営委員会

放送法は、「協会及びその子会社から成る集団における業務の適正を確保するための体制」の整備について協会の経営委員会による議決事項であると定めている（放送法29条1項1号ハ(6)）。経営委員会は平成20年3月に協会とその子会社から成る集団に関する内部統制を含め、協会の内部統制体制を整備する旨の内部統制に関する議決（以下「内部統制関係議決」）を行って、会長以下の執行部が子会社に関する内部統制システムを整備する責務を負っていることを明らかにしている。

② 執行部

会長以下の執行部は、内部統制関係議決に従って、子会社等の関連団体の事業運営と協会による指導・監督等に関する基本的事項を定めた「関連団体運営基準」（以下「運営基準」）を策定・運用するとともに、指導・監督を行う組織として関連事業局を設置し、職員を子会社の非常勤監査役に就任させている。また、各関連団体との間で基本契約を締結し、協会が運営基準に従って管理を行うことや、子会社がNHKグループに関わるコンプライアンスおよびリスクマネジメントの規程を遵守することなどを定めている。また、運営基準は協会の内部監査室が協会による各団体の指導・監督に必要な事項について調査を行うとしている。

(3) 協会の執行部による子会社管理（指導・監督）の状況

① 子会社に共通する状況

監査委員会調査の結果によれば、協会執行部は、①子会社に対する非常勤取締役と非常勤監査役の派遣および非常勤監査役として派遣する職員への研修、②「リスク抽出活動」（平成19年度－26年度）、③協会の内部監査室による調査（平成20年度－27年度）、④拡大リスクマネジメント委員会の開催などの、子会社管理を行うための内部統制システムを構築し、運用していた。

また、平成26年に協会の子会社である(株)NHK出版において不正事案が発覚したこと等を契機として、外部の有識者によって構成される「NH

K関連団体ガバナンス調査委員会」による子会社等の内部統制上の課題の調査と、これを踏まえた子会社に対する個別の改善指導を実施していた。

② アイテックについて

監査委員会調査の結果によれば、執行部が行ってきた上記の取り組みは、アイテックも対象としており、①アイテックに対する非常勤取締役と非常勤監査役の派遣、②「リスク抽出活動」（平成19年度－26年度）、③「経理監査規程」の提言（平成23年。ただし監査委員によるもの）④協会の内部監査室による調査（平成22年度、25年度、26年度および27年度）、⑤非常勤監査役による内部監査室設置の提言（平成25年度）などの、アイテックに対する管理を行うための内部統制システムが構築され、運用されていたことが認められた。

（4）協会による子会社管理に関する今後の対策

執行部による経営委員会への報告および監査委員会調査によれば、執行部は、子会社に派遣している非常勤監査役・非常勤取締役への研修が不十分だったことや、子会社等の指導・監督組織である関連事業局と業務を委託し非常勤取締役を派遣している各部門との連携が十分に機能していなかったことなどを挙げて、協会による指導・監督に不備があったとの認識を示している。

執行部は、これらの認識を踏まえ、協会の子会社の管理を強化することとし、主要な子会社については、監査役を原則として常勤化し外部の人材を起用すること、経営陣に外部の人材や協会の若手幹部を起用して取締役会の機能強化を図ることとしている。さらにNHKのグループ経営を抜本的に見直し、協会の各機能に照らして各社の業務を精査し、統合・廃止を視野に検討するなどとしている。協会は、こうした改善策について、協会内にすでにプロジェクトチームを設け、順次実行に移していくとしているほか、関連団体を所掌するNHKの管理組織のあり方も見直していくとしている。

3. 監査委員会の見解

（1）アイテックにおける再発防止策について

アイテックは、内部統制に係る所要の規程を策定し、社長をトップとする「リスクマネジメント委員会」を設置するなど一定の内部統制システムを構築していたが、その運用において不備があった。

アイテックは、既に出金管理を強化するなど緊急対策を講じるとともに、今後、経営陣を刷新し、組織風土を一新する改革を断行するとの方針を示し

ている。

監査委員会としては、新たな経営陣の下、再発防止策をより具体的なものとした上で、それを誰が責任を持っていつまでに実行するのか、またその結果を誰が検証しフィードバックするのか、具体的な工程をその主体および時期とともに明示して、見える形で確実に実行していくことが重要であると思料する。

(2) 協会の指導・監督について

① 会長・副会長・理事の職務上の義務違反について

協会の会長・副会長・理事は、子会社について適切な管理を行うという職務上の義務を負う。

執行部による経営委員会への報告および監査委員会調査の結果によれば、本件不正行為を回避し、または早期発見を可能にし得えたものと推測され得る事実も少なからず存在する。一方で、上記のとおり、執行部は、アイテックを含む子会社に対しリスク対応やコンプライアンス推進の取り組みについて報告を求めるなど一定の指導を行ってきた。また、アイテックに対しても内部監査体制の強化について繰り返し指導を行っていた。

監査委員会は、会社法・不祥事案件に詳しい外部の弁護士にも上記の事実を基に見解を求めたうえで慎重に検討を行い、アイテックの管理に関し会長・副会長・理事がその職務執行について協会に対する職務上の義務違反があったとまでは認められないとの結論に至った。

② 協会による管理（指導・監督）

上記のとおり、子会社であるアイテックの管理に関し、会長・副会長・理事において職務上の義務違反があったとまでは認められない。しかしながら、アイテックにおいて、被害総額がきわめて大きい違反行為が長年にわたり継続して行われてきたこと、調査の過程で判明したアイテックの内部統制システムの運用の不備等に鑑みると、結果として、協会による、より強力かつ積極的な管理（指導・監督）が必要であったことは否めない。また、アイテックのみならず、これまでも他の子会社における不祥事案件が明らかになっており、協会としてこのまま看過できない事態に至っていることは明らかである。したがって、協会の執行部もその反省に立ち、親法人として子会社管理を強化すること、とりわけ速やかに具体化し実行することが必要である。

また、このような協会の執行部による子会社管理の強化に関しては、これまでの経緯に鑑み、経営委員会自ら範を示して、内部統制関係議決の見直し・改正によって、グループ経営における子会社管理の重要性を正面か

ら認め、協会の規模に匹敵する民間企業の水準で、子会社の内部統制整備を達成するよう最大限の努力を行うことを明らかにすべきである。なお、改正にあたっては、会長による監査委員会への定期的な報告等、重要事項についての具体的な方策など、より実効性のある整備を内部統制関係議決の中に盛り込むとともに、監査委員会による報告や経営委員会による監督など、放送法の規定に基づくものであるとしても、あらためて確認的に規定を置くことによって、協会が一体となって取り組んでいくことを明確にすべきである。

さらに、より重要なのは、内部統制関係議決を具体化する「関連団体運営基準」の改正とその確実な実行である。アイテックにおいて、過去の不祥事の際に行ったさまざまな対策や、「NHK関連団体ガバナンス調査委員会」の指摘が生かされず、今回さらに重大な不正が明らかになったことを考えると、再発防止に向けては単にルールや体制を整備するだけでなく、改善状況を常に点検し、必要に応じて、さらなる対策を講じるという仕組みを機能させる必要がある。執行部はこうした点に留意しながら、現在の法制度で子会社に対しどこまでの指導・監督ができるのかあらためて整理し、速やかに「関連団体運営基準」の改正を行い、子会社等の関連団体の指導・監督の具体的な改善策について、体制（主体）・権限・実行時期を明確にする具体的な工程表を策定し、早期に、かつ、確実に実行すべきである。

監査委員会は、これらが時期を失することなく確実に実行されるか、とりわけ、子会社の管理強化のための具体的な対応の決定と、その工程表の策定、さらには実行の進捗状況を注視していく。

以上