

## NHK アイテック 抜本改革の取り組み

NHK アイテックの不正行為が長期にわたり見過ごされた反省に基づき、構造的な原因究明を踏まえて、より具体的な抜本改革策を策定した。実施主体を明確にし、実効性ある形で、できることから可及的速やかに実施する。

### 1. 事案発覚後、ただちに着手した再発防止のための緊急対策

- ・不正防止のため、支社の支払処理を本社も審査、本社が認めない限り支払できないルールを導入し、実施
  - 【実施済・継続中】
  - 平成27年12月以降、支社の支払い処理においても、本社がエビデンス（見積書、工事報告書、請求書など）に問題がないことを確認のうえ、支払い処理を行っている。
- ・出金管理にあたって、責任に応じた手続き・チェックの徹底に着手
  - 【実施済・継続中】
  - 出金処理において、エビデンス確認後の承認を徹底している。
  - 購買先管理において、実体確認や利害関係人の調査などを行ったうえでリストへ登録することとした。また、財務部門が3年ごとの再調査を指示。過去3年間取引実績のないデータを削除し、絞り込んだ。
  - 証ひょうの紛失、改ざんにつながりやすい管理を改め、ISOに準拠した物件別にファイリングすることとし、全国的に統一した。
- ・常勤監査役への外部人材起用に着手
  - 【内定・臨時株主総会で就任】
  - 4月26日の臨時株主総会で、常勤監査役に所要の知見を有する外部人材（公認会計士）を起用。

### 2. 徹底調査

#### ○徹底調査の継続

- ・国税当局の調査に全面的に協力するとともに、NHKとして全力で事案の解明にあたる
  - 【2月9日「多額不正事案調査報告書」公表】
  - 【2月23日「構造的な原因究明と再発防止策」公表】

- ・ 根本原因の追求の過程で得られた知見に基づき、不正行為の撲滅をめざした“業務総点検”を行う
  - 【新経営陣の下で継続実施】
  - 7月にリスク管理部門を新たに創設。協力会社との交際の点検など、不正行為の撲滅を目指す「業務総点検」を継続実施している。

### 3. 抜本改革

#### ○NHKアイテックのガバナンスの刷新

- ・ 企業風土の刷新、適切な内部統制環境の整備を最大のミッションとする新経営陣の任命
  - 【3月、改革にあたる役員候補者が着任。臨時株主総会で新体制発足】
  - 【新体制のミッションを整理、新経営者と共有】
  - 4月26日の臨時株主総会で、社長以下、新たな取締役5名を選任。  
また、同日、社長を委員長とする「経営改革プロジェクト」を発足。改革に向けた議論を重ね、具体的な施策を策定・実行している。会議には関連事業局の非常勤取締役、技術局の担当者が参加している。
- ・ 経営のモニタリング強化のため、常勤監査役に外部人材を起用
  - 【内定・臨時株主総会で就任】
  - 4月26日の臨時株主総会で、常勤監査役に所要の知見を有する外部人材（公認会計士）を起用。
  - 常勤監査役は、アイテック社内の重要な会議に出席し、取締役の執行状況を確認するほか、経営改革プロジェクトの遂行状況の監視・検証、内部監査及び自己点検活動の実施状況の確認、内部統制システム改善状況の監査などを実施している。
- ・ 全社的なコンプライアンスを徹底（役職員研修等の強化）
  - 【3月から実施】
  - 5月～7月で、全社員を対象に「再発防止研修」を全国の支社で開催。「不正はどのように起きたか」「その直接的原因と再発防止策を理解すること」などを徹底した。
- ・ \* NHKと子会社合同研修会等の強化
  - 【28年度から実施】
  - グループ経営改革全体の取り組みと歩調をあわせ、NHK職員と子会社等の従業員の合同研修やコンプライアンス研修を実施。

## ONHKの指導監督機能の強化

- ・ 監査役連絡会の設置、非常勤取締役の連絡会の設置、取締役の訓練・研修等を通じ、指導監督機能を強化
  - \* 監査役連絡・勉強会
  - \* 非常勤取締役連絡・勉強会 →【3月設置】
  - \* 非常勤・派遣取締役の訓練・研修 →【3月から実施】
    - 取締役の基本的な知見の向上を目的として、非常勤取締役連絡会を実施。
    - 監査役の基本的な知見の向上を目的として、監査役連絡会を実施。
  
- ・ アイテックの内部統制の実施状況を報告する制度を導入
  - \* 報告ルールの検討・整備
    - 【3月～5月、28年度事業から報告対象に】
    - 内部統制報告制度（金融商品取引法）の実施基準を参考に、内部統制の整備状況、運用状況を確認、評価することにした。
    - アイテックでは、「リスク点検チェックシート」、「内部統制チェックリスト」を役員会に諮ったうえでNHKに提出し、10月の取締役会で報告を行った。
  
- ・ 本体関連部門からの派遣取締役の役割、責任部門の明確化による指導監督機能の強化
  - \* 技術部門の責任明確化
  - \* 職務権限等の見直し
    - 【3月】
    - 「タテ」管理の所管部局（技術局）を明確化し、部局長が責任を持って子会社を管理する体制を構築した。毎月1回、「タテ」の部局長とアイテックの取締役などが出席するマネジメント連絡会を開催し、アイテックが「経営改革進捗状況」、「再発防止取り組み結果」などを報告している。
    - また、10月からは各拠点局においてもアイテック支社との連絡会を開催し、「受注状況（NHK及びNHK以外）」などを報告させ、情報共有を図っている。
  
- ・ 内部監査室による調査の実施
  - 【28年度実施】
  - これまで子会社の調査は、三年で一巡としていたが、28年度はアイテックを含めた全ての子会社（13社）を1年間で調査することにした。NHKが委託した業務以外についても調査対象としている。

## ○NHKアイテックの業務の抜本的な見直し（構造改革の断行）

- ・新経営陣のもとに抜本改革プロジェクトを設置。①内部統制を再構築し、健全な牽制機能を取り戻す組織改革、②業務のゼロベースでの精査・仕分けを含め、組織のあり方の抜本的見直しを断行。

→【臨時株主総会後、新経営陣の下で速やかにプロジェクトを設置し、着手】

→ 4月に発足した「経営改革プロジェクト」が実施した改革は、

### 【人事施策改革】

社員が地元業者と癒着するリスクを避けるため、「人事本部」を設置。ガバナンス強化に向けた要員配置、中長期要員戦略などを策定する。

### 【管理職改革】

職位見直しを実施。管理職のうち、決定権を持つ職位に就く者を大幅に絞り込み、決定権者を明確にした。

### 【リスクマネジメント改革】

#### ○内部監査室の体制強化

7月から、NHK内部監査室経験者を含む専従4名・兼務4名の体制に強化した。

#### ○リスク管理部門の創設

7月に独立したリスク管理部門を創設。弁護士を駐在させ、内部統制推進への法務的提案や各種契約書等のリーガルチェックなどを行っている。

### 【調達改革】

発注元の社員と調達先との癒着リスクを避けるため、7月、本社に調達部門を設置。要領書、マニュアルなどを整備し、10月からは本社、11月からは支社が本格的に調達業務を開始した。

### 【組織改正】

7月に抜本的な組織改正を実施。各事業を統括する経営企画部を強化した。また、「人事本部」「総務・リスク管理部」など、内部統制強化のための組織を設置。さらに本社の全国管理機能を強化した。

### 【地域組織の再編】

10月に事業所再編を実施し、管理機能の強化を図った。県単位、ブロック単位での地域管理を取り入れ、57あった地域組織を34に整理・統合した。

### 【事業の精査・仕分け】

NHKアイテックの事業目的とミッションを再定義。

事業目的やミッションに合わない業務は、段階的に縮小・撤退し、適正規模と安定運営をめざす検討を進めている。

- ・取締役会レベルで、リスク評価委員会を設置し、“専門的かつ不定形な業務”等の業務プロセス管理、業務の「見える化」を徹底（※このリスク評価の体制確立までは、新規案件の営業を停止）
  - 【3月、取引リスク評価委員会設置】
  - 社長を委員長とする「取引リスク評価委員会」を設置。受注前の段階で、リスクの高い業務、NHKグループとして適切ではない業務をチェックし、受注を見合わせる体制を整えた。なお、委員会の内容については、逐一NHKに報告している。

### ONHKにおける規律の整備

- ・上記各施策について、内部統制関係議決、関連団体運営基準、基本契約に反映させ、責任の明確化・指導監督機能を強化
  - \* 内部統制関係議決の改正 →【28年3月8日 経営委員会で議決】
  - \* 関連団体運営基準の改正 →【28年3月8日 理事会で審議・決定】
  - \* 基本契約の見直し
    - 【3月実施】
    - 「関連団体運営基準」の改正にあわせて、アイテックとの基本契約を結び直した。