

NHKアイテック多額不正事案調査報告書

平成28年2月9日

NHK 総合リスク管理室・内部監査室・関連事業局

本報告は、日本放送協会（以下「NHK」という。）の子会社であるNHKアイテック（以下「アイテック」という。）の社員2人が、平成21年から6年間に、架空の放送関連施設の工事や業務を実体のない会社に発注するなどの手口で、合わせて約2億円を不正に取得していた事案（以下「本件事案」という。）について、NHKの緊急調査チームがアイテックの社内調査チームと連携しつつ行った調査の結果をとりまとめたものである。

【目 次】

1. 本件事案発覚の経緯	1
2. 調査の目的等	2
(1) 調査の目的、期間	
(2) 調査の体制	
(3) 調査の対象と方法	
3. アイテックの概要	3
4. 本件事案の概要	4
(1) 調査対象者	
(2) 東京本社での不正	
(3) 千葉事業所での不正	6
(4) 不正件数と不正取得額	8
(5) 調査対象者の弁明	
5. ガバナンス体制の現状	10
(1) 企業統治体制	
(2) 内部統制	
(3) 内部統制運用状況（平成 27 年）	11
6. 事案の発生を見逃した直接原因と不正が長期に及んだ理由	12
(1) 事案発生を見逃した直接原因	
(2) 不正が長期に及んだ理由	14
(3) 本件事案を招いた理由	16
(4) 上司の責任	19
(5) 取締役の対応	
7. まとめ	24

1. 本件事案発覚の経緯

アイテックは、平成27年10月26日から東京国税局の定期の税務調査を受けていたところ、11月11日になって東京国税局は社員A、Bの2人に対し、(株)ケイネット（後述）との取引等についてヒアリングを始めた。

このため、アイテックが2人に事情を聞いたところ、ケイネットはAが役員を務める会社で、アイテックからケイネットに不正な金の流れがあることがわかった。

NHKは、翌12日に、その旨アイテックから報告を受け、2人にヒアリングを行ったうえで、同月16日、コンプライアンス担当理事が会長に報告した。

翌17日、会長の指示によりNHK執行部内に緊急調査チームを編成し調査を開始した。

2. 調査の目的等

(1) 調査の目的、期間

調査は事案の規模・内部統制上の問題点の重要性に鑑み、アイテックの親法人であるNHKが指導監督上の責任に基づき、事案の解明、発生原因および長期に見過ごされた理由の究明、ならびに関係者の責任関係を明らかにする目的で実施した。

調査の実施期間：平成27年11月17日～本報告時。

(2) 調査の体制

NHKの緊急調査チームはアイテックと連携して調査を進め、総合リスク管理室の職員ほか、内部監査室、関連事業局、技術局、経理局等の職員で編成し、調査開始時には12人、その後逐次拡大し、現在50人の体制となっている。

(3) 調査の対象と方法

本調査は、実体のない会社ケイネットが設立された平成21年10月から、ケイネットを通じてA、Bに最後の振り込みがあった平成27年10月までの6年間を対象期間とし、その間に、2人がケイネットを通じて行った金の着服、およびこれに係るアイテックの内部体制を調査対象として実施した。

この間のA、Bの行為について、Aに対して16回、Bに対して14回のヒアリングを行って事実関係を確認したり、2人の業務用メールなど5万1000通余りをチェックして不正につながるやりとりを洗い出したりした他、ケイネットや2人の個人口座の通帳などを任意提出させて金の流れを調べた。

また、2人がケイネット等に発注した合わせて523の物件に関する発注書や請求書、それに作業記録などおよそ6万枚に及ぶ資料を分析して工事の実態を確認したり、取り引き先の関係者など19人にヒアリングを行って、不正の手口などについて調べた。

さらに、上司16人と取締役8人に対するヒアリングを行って、不正が長年にわたって続いた理由などについて調べた。

3. アイテックの概要

アイテックは、送受信ネットワーク設備の整備・保守、放送受信環境の調査、コンテンツ制作・送出システムの整備、建築・鉄塔設備の整備および建築音響の調査、海外ODA関連業務など、NHKをはじめ、国、自治体、民放、CATV等との取引で、放送・通信設備を中心にコンサルティングから設計、施工、保守を事業内容としている。

アイテックは、昭和44年に電気メーカー等の出資で設立された「全日本テレビサービス(株)」が前身であり、その後、NHKからの出資、増資により、平成2年に「株式会社NHKアイテック」と社名を変更し、NHKの子会社となった。資本金は3億円であり、株主はNHKが50.3%の1億5100万円を出資し、他はNHK子会社3社（NEP、MT、NBC）、電機メーカー等18社となっている。

株主構成等、概要は以下のとおりである。

株主：NHK	50.3%
NHK子会社（3社）	8.3%
法人17社（日立製作所、東芝、日本電気、ソニー等）	36.2%
アイテック社員持株会	5.2%

役員：取締役 常勤8名、非常勤4名

監査役：常勤1名、非常勤2名

従業員：803名（平成27年3月31日現在）

 内訳）本社 238名、8支社・49事業所 565名

 （アイテック採用641名、NHK出向者32名、転籍者130名）

 （管理職542名、一般職261名、うちキャリア採用196名）

売上高は以下のとおりである。

平成26年度決算：売上高371億2200万円　うちNHK取引　52%

	H22	H23	H24	H25	H26	H27(見込み)	計
売上高(億円)	522	412	379	476	371	330	約2490
受注物件数(件)	22,087	20,087	28,427	31,376	30,096	30,000	約162,073

<架空発注とキックバックの推移> (資料2)

Aはケイネット設立直後は、ケイネットが受注した業務を自分で行ったり、業界で「1人親方」と言われる工事業者に安い費用で行わせたりして役員報酬として不正な利益を得ていた。

また、Aがアイテックの直接雇用のスタッフとなって以降、平成22年6月ごろからBはケイネットに架空発注をして、その代金をアイテックから支払わせ、Aにキックバックを要求し、不正な利益を得ていた。

この時期、テレビの地上デジタル放送への切り替えによって、アナログ放送の共聴施設が不要になり撤去する工事の受注が大幅に増えてきたのに伴い、平成22年10月ごろからは、アイテックからケイネットへの発注・支払が増え、Bへのキックバックの額も大きくなっていった。

<東京での架空発注の手口>

Bは、テレビの地上デジタル化に伴う顧客からの受注業務の名目を用いて、これを架空発注に悪用した。

業務名としては、デジタル放送が受信できることを確認する「デジタル放送受信状況調査」や、世帯訪問して地上デジタル放送を見るのに必要な対応を説明する「デジタル化サポート業務」などがあつた。

これらの業務について、Bは実際の作業をケイネット以外の下請け会社に口頭の指示などで行わせ、アイテックからは別の物件名で支払わせた。

アイテック社内では、当初の業務名目での支払いがないため、その業務名目でケイネットに架空発注した。

(事例1) 業務実施の下請けに別名目で支払いケイネットに架空発注 (資料3)

物件コード 140128** 都内マンション地上デジタル放送対応サポート業務

- ・平成22年12月 アイテックが本体契約額78万円で受注
- ・Bは注文書を起票せず下請けのC社に業務実施を指示
- ・C社は平成23年1月～2月にかけて業務を実施し26万2500円の支払いをBに求めた。
- ・Bは都内の別の場所で行われたサポート業務(物件コード140106**)の名目でこのマンションの業務の支払いをC社に行う。
- ・一方でこの業務はケイネットに架空発注、架空請求され、物件コード140128**として50万円が支払われた。

(3) 千葉事業所での不正

(ア) 他社を介した架空発注

平成24年7月、Bはアイテック東関東支店（現在の千葉事業所）に異動した。当時の上司は支店と取引実績のないケイネットへの発注を認めなかったため、その後1年近く、架空発注によるキックバックは途絶えた。

Bは平成25年10月からは、アイテックからいったん電気通信工事会社のD社（本社：神奈川県）に業務を発注し、D社からケイネットに下請けに出すという方法で、再び架空発注やキックバックを行った。

D社を通じたケイネットへの支払いはD社への発注代金のおよそ7割だったり、全額だったりした。

<千葉での架空発注の手口>

Bが架空発注に利用したのは、地上デジタル化による新たな難視地域の対策事業で、Bは住民説明会の開催や、地域の組合から受注した共聴施設の工事を実施するなどの業務を担当していた。

この共聴施設の設置工事の利益が大きいことに目を付け、Bは実際には工事が完了している業務を名目にしてケイネットに架空発注する方法を多用した。

(事例2) 1つの物件で3回の架空発注を繰り返す。(資料4)

物件コード 130189** 千葉県某地区テレビ共同受信施設設置工事

- ・平成26年3月 アイテックが本体契約額1770万円で受注
- ・E社が下請けとなって工事は4月末までに完了し750万円が支払われた
- ・Bはすでに工事が終わっているこの物件で7月にD社を通じてケイネットに200万円の架空発注
- ・次に10月に追加工事の名目で150万円の架空発注
- ・さらに、平成27年3月にも追加工事として120万円を架空発注
- ・D社では「B様サポート業務」として経理処理しケイネットに入金した

(イ) 新たな難視対策の対応票をめぐる不正 (資料5)

<大量の対応票の未提出>

アイテックは国の補助金を前提として実施される「新たな難視対策」のうち、対策が必要な世帯を個別訪問する業務を一般社団法人「デジタル放送推進協会」(D p a) から実施を委託されていた。

個別訪問の業務を行った場合には「個別訪問・ポスティング対応票」という書類を提出することで委託費が支払われる。

しかし、アイテック水戸事業所では、新たな難視対策の担当者が訪問業務の費用は支払われないと誤解していたため、この業務を発注した下請けの3社に訪問時に対応票をもらうよう指示せず、また、業務も立て込んでいたため対応票が大量に未提出の状態となっていた。

<対応票を偽造>

Bは当時、水戸事業所を支援する立場にあり、平成26年10月、この事態を把握すると、水戸事業所に対し未提出の対応票を確認させリストにして千葉事業所に送らせた。

この訪問業務については、D p aの窓口をしていた「テレビ受信者支援センター」(デジサポ)の発注内容がアイテックも共有しているデータベースにあった。Bは千葉事業所の配下のスタッフらに指示して、リストとデータベースを照合しながら、対応票を発注内容に沿って作成させた。

対応票には「訪問確認印欄」があり、本来は訪問した世帯でここに印鑑を押してもらったり署名してもらったりすることで完成する。しかし、作成した対応票は空欄であるため、Bは千葉事業所で大量に保管していた印鑑を使ってスタッフに押印させて偽造した。また、印鑑がない名前の場合はサインさせて対応票を偽造した。

<業務委託費の一部を着服>

Bは、千葉事業所の配下の者に指示し、平成26年12月から平成27年4月にかけて、3回にわたって対応票合わせて947枚を偽造し、デジサポ関東甲信越に提出させた。

アイテックはデジサポの規定で支払いの対象とならなかったものなどを除く860枚分の業務委託費4800万円余りを受け取った。

この委託費はアイテックが本来、業務を外注したD社と別の2社に支払うべきものだったが、Bはすべての訪問業務をD社に外注したように発注書を偽造してD社の担当者らに示し、それに沿った請求書を作成させ、アイテックからの外注費3300万円をD社にのみ支払わせた。

BはD社の担当者にメールで指示して、D社が受け取った約3300万円の中から432万円をケイネットに振り込ませ、このなかから200万円のキックバックを得ていた。

(4) 不正件数と不正取得額

AとBが直接、間接にケイネットに対して行った発注件数は523件、不正行為は平成21年10月から平成27年10月までの6年間に及んでいる。

ケイネットが実体のない会社であることから、この523件はいずれも不正な発注と認められる。

アイテックからケイネットに流れた金は2億6105万円（税込）で、このうち実際の工事や業務に支払われた6303万円を除いた1億9802万円が、2人の着服額と認定した。内訳はAが1億5963万円、Bが3839万円。

2人の主たる手口は、前述のとおり下請け事業者に対する下請けの発注を装って、その支払い代金を着服するものである。アイテックが、注文主から受注した業務や工事に瑕疵があったという事実や、そうした注文主からの苦情等は確認されなかった。

なお、アイテックはケイネットの口座やAの個人口座に残されていた1億1000万円余りを平成27年12月に保全した。

(5) 調査対象者の弁明

Aは、ケイネット設立について「雇用主からの給料の遅配・無配による生活困窮やアイテックの正社員ではないという立場から、自分の中で正当化していた面があった」と話している。

また、正社員になった後については「ケイネットに多額の金が行くようになり現実のようではないと感じながらも、自分で舵がとれなくなっていた」と話している。

「ケイネットの決算報告などを依頼していた税理士に対し、自分が自分の会社に発注している事情を説明したところケイネットの清算を勧められたが、うまくいかなかった」と話している。

1億円を超える預金残高があったことについてAは「アイテックの金の着服は金が欲しくて行ったことではない。よくないことだという思いがあったため、使わずにいた」と話している。

Bは不正行為を繰り返した動機について「Aに会社設立をアドバイスした。借金がふくらみどう返すかで頭がいっぱいになった。キックバックを要求するようになった」と話している。

また、「東京本社、千葉事業所のいずれでも担当業務が自分1人に任せられる状態であることが多かったため、外注費などの決定や発注も自分の判断だけで行うことができ、業務が立て込んでいたこともあって上司の厳しいチェックが入ることはなかった」と話している。

5. ガバナンス体制の現状

(1) 企業統治体制

アイテックは、監査役設置会社であり、執行役員制度を採用している。取締役12名のうち2名は社外取締役、2名はNHK管理職である。取締役の任期は1年と定めている。監査役3名のうち1名は社外監査役、1名はNHK管理職であり、任期は4年である。

(ア) 取締役会

取締役会の付議事項は定款および取締役会規則で定めており、法定事項と会社経営に重要な影響を及ぼす事項につき決定する。平成26年度の取締役会開催実績は7回であり、平成27年度は現在までに8回開催している。

(イ) 監査役

監査役会は設置しておらず、3名の監査役による監査体制である。平成27年7月にそれまでの非常勤監査役2名に加え、常勤監査役1名を選任し、同年9月に「監査役監査規程」および監査役監査方針・計画を策定している。

(ウ) 会計監査人

新日本有限責任監査法人と監査契約を締結し、会計監査を受けている。

(エ) NHKによる指導・監督

NHKは全ての関連団体と「基本契約」を締結し、NHKが定めた「関連団体運営基準」に基づき指導と監督を実施する体制をとっており、アイテックについても同様である。

(2) 内部統制

(ア) 法令等遵守体制

- ①平成20年11月に社長を委員長とする「リスクマネジメント委員会」を設置、それまでの専務取締役を委員長とする「コンプライアンス推進委員会」から改組。
- ②「NHKアイテックの経営理念」を平成18年2月に制定し、経営の基本理念、行動規範等を定めており、「リスクマネジメント活動計画」、「NHKグループ通報制度規程」等を制定している。

(イ) 情報保存管理体制

- ①平成11年に取得した品質管理の認証ISO9001に準拠した「文書管理規程」を整備している。

(ウ) 損失危機管理体制

- ①建設業法、下請法等に関するリスク、作業事故リスク、企業秘密漏洩リスク等を主要リスクとし、対応マニュアルを整備している。
②リスク管理統括責任者を社長とするリスク管理体制をとっている。

(エ) 職務執行効率性確保体制

- ①職務分掌に関する諸規程を定めており、重要な意思決定は役員会および取締役会で決定する体制である。
②中期事業計画、年度事業計画を策定し、事業ごとの目標設定、業績把握を行う体制としている。

(オ) 企業集団における内部統制

- ①NHKの「関連団体運営基準」に基づくNHKの指導・監督と各種の調査を受ける体制である。

(カ) 監査役への報告、補助使用人の体制

- ①監査役の補助使用人としてアイテック経營業務室の室員を指名している。

(3) 内部統制運用状況（平成27年）

(ア) 全社レベルの内部統制

経営理念、行動規範などを記した冊子と携帯用カードの配付、四半期ごとのリスクマネジメント委員会の開催、平成27年7月の内部監査室の設置、平成27年11月のコンプライアンス推進強化月間の設定、などにより内部統制を実施してきた。しかしながら、その運用においては多くの不備があった。詳細は次ページ以降の「事案の発生を見逃した直接原因と不正が長期に及んだ理由」に記載のとおり。

(イ) 業務プロセスの内部統制

個別業務の内部統制においては、ISO9001に準拠した各種の規程類、業務手順書などを制定し、平成24年4月からは業務支援システム「ERIE」を導入して管理を行ってきた。業務プロセスの内部統制の運用においても重要な不備が多数あった。詳細は同じく次ページ以降の「事案の発生を見逃した直接原因と不正が長期に及んだ理由」に記載のとおり。

6. 事案の発生を見逃した直接原因と不正が長期に及んだ理由

(1) 事案発生を見逃した直接原因

アイテックでは、ISO9001に準拠した「規程」や「手順書」を定め、受注から外部支払いまでを管理する業務支援システム「ERIE」（平成24年4月まではSTARⅡ）を導入していた。その業務フロー（ERIEの業務フロー資料6参照）で、管理職の承認が必要とされるのは、物件登録、外注・発注、仕入計上、支払依頼の4つのプロセス（資料6の☆印）であり、それぞれの承認前に、確認が必要な証ひょうについては、「品質規程」や各種手順書で定めている。このうち、外注・発注と仕入計上のプロセスでは、本来なら外注先から見積書や納品書などが提出されるため、架空案件であるか否かをチェックできる重要なポイントとなる。

本件事案523物件を確認したところ、ERIEで承認をした管理職は、大半のケースで、必要とされる証ひょうの内容や存在の有無を確認しないまま、承認行為をしていた。このため、AとBは、架空案件の場合でも、容易に外注先への発注や支払いの承認を得ていた。

6年間の不正事案523物件で承認行為を行った上司は、退職者を含めて31人で、その中から現役14人と、事情に詳しい上司2人を加えた16人から話を聞いた。

証ひょうの確認を怠った理由について、「A、Bを信用していたため、口頭報告のみで承認していた」「自分も現場を持っており多忙だったため、証ひょうに目を通さなかった」「自分は当該社員の直接の上司ではなく、証ひょうの確認は直接の上司が行ったものと思い、ただ承認行為だけを行った」「業務プロセス統制が煩雑だった」などと話している。

以下、外注・発注と仕入計上の2つのプロセスでの証ひょうの確認状況について記す。

(ア) 外注・発注

この段階できちんと確認していれば、外注費が必要以上にかさんでいることに気づき、本件事案の発生を阻止できたか、早期に発見できた可能性がある

「工事（業務）管理手順書」では、工事（業務）担当者が作成すると定めている「工事（業務）計画書」（資料6の①）は、本件事案の本社分

ではほぼすべてで、千葉事業所分では6割で確認できなかった。「工事（業務）計画書」は原価管理に必要な書類である。

また、「品質規程」と「経理事務手続き」で必要としている外注先からの見積書（資料6の②）は、本社分、千葉事業所分とも9割以上で確認できなかった。管理職は原価管理を十分に行わず見積書もないまま、発注を承認していたことになる。

承認をしたある管理職は「頭の中で、大体のところで赤字になっていないから大丈夫だと思い、発注を承認していた」と話している。仮に原価管理が着実に行われていれば、追加の架空工事の発注依頼があった段階で、外注費が必要以上にかさんでいることに気づき、本件事案の発生を阻止できたか、早期に発見できたと考えられる。

（イ）仕入計上

「工事（業務）管理手順書」では、「工事の進捗管理は週報、3日報、日報または工程表への記載、工程チェックシート等で行う」と定めている。しかし、本件事案では、本社分で9割以上、千葉事業所分で6割近く、それぞれ工程の進捗管理を行ったことを示す証ひょう（資料6の③）が確認できなかった。

また、「購買管理手順書」で外注先から納品時に受領することとしている「報告書」「検査成績書」「納品書」等（資料6の④）が、本社分、千葉事業所分とも、全て確認できなかった。

本社のある管理職は「別の業者からは請求書と納品書が同時に送られてくる。ケイネットからは納品書が来なかったが、疑問には感じなかった」と話している。また千葉事業所の管理職は「（作業が）終わったのか、まだ終わっていないのかも十分に確認しないまま、承認していた」と話している。

（事例1）前述（P5）

物件コード 140128** 都内マンション地上デジタル放送対応サポート業務

業務実施の下請けに別名目で支払ケイネットに架空発注していた。

証ひょうを確認したところ、「工事（業務）計画書」「見積書」「工事日報」「納品書」等を確認できなかった。

(事例2) 前述 (P6)

物件コード 130189** 千葉県某地区テレビ共同受信施設設置工事

実際に工事が行われた1物件で、架空の外注発注が3回行われた。架空発注の証ひょうを確認したところ、E R I Eで発注を承認すると印刷される注文書・注文請書(資料6の⑤)と請求書(資料6の⑥)だけで、「工事(業務)計画書」「見積書」「工事日報」「納品書」等を確認できなかった。

(2) 不正が長期に及んだ理由

(ア) 不正期間の監査や調査

アイテックでは次のように各種監査や調査が実施されてきたが、国税局の税務調査で指摘されるまで、本件事案の発見には至らなかった。

①監査法人による会計監査

アイテックの過去6年間の決算書には、会計監査人から「すべての重要な点において適正に表示しているものと認める」と無限定適正意見が表明されており、本件事案については何も触れられていない。

これについて会計監査を行った監査法人は「本件事案はサンプル対象に抽出した取引に含まれていなかった」としている。

②監査役監査

過去6年間の監査役監査報告書には、本件事案に関わる言及は見られず、取締役の職務の執行については「法令・定款に違反する重大な事実」は認められない」との意見が表明されている。

③自社の経理監査

アイテックでは、平成21年度から毎年、経理監査を実施しており、平成24年度には、NHKの監査委員の助言を経て、経理監査規程を制定していた。この経理監査では、受注管理、外注等調達管理、原価管理については、たびたび問題点を指摘し、改善を求めていた。指摘事項として、本件事案の調査でも指摘をした見積書、工事日報、工事完了届等が存在しないことも言及しており、平成22年度からの3年間で、同様の指摘がなされていた。しかし、改善が進んでいるとは言えなかった。

④ I S Oに基づく内部品質監査

I S Oでは、毎年、内部品質監査が義務付けられており、Aが所属する部門では、平成25年度の監査では「購買先登録の確認ができない発注先がある」という指摘を受けていた。また平成26年度の監査では「受注段階において、技術部から営業部への口頭報告は避け、記録を残すよう検討すべきである」という指摘もあった。しかし、指摘事項に対する改善状況の報告を求めるなどのフォローアップは行われておらず、課題を指摘するにとどまっていた。

⑤ NHK内部監査室による調査

平成27年8月、アイテック本社に対して関連団体調査が実施され、『手順書』では、購買先リストについて3年に1度見直し、更新することと定めているが、3分の2にあたる購買先について更新が行われていない「抽出した事案で、購買先リストに登録されないまま発注された外注先が2割程度に及ぶ」という指摘をした。しかし、本件事案は、これら抽出事案に含まれていなかった。

⑥ 関連団体ガバナンス調査委員会による調査

直近に不正事案が判明したNHK出版とその他のNHKの子会社12社を対象に、緊急かつ網羅的に行われた。平成24年度と25年度の2年間の外部支払いの中から、当時の不正事案と同種の事案がないかどうか、支払金額や年間の支払回数、起票者の人数等の条件で絞り込んで調査を行ったが、複数の社員の共謀による不正は想定になく、発見には至らなかった。

(イ) 監査や調査に対する妨害行為

これら上記の監査や調査に際しては、その直前に証ひょうの不適切な作成例があったことが判明した。

「NHK内部監査室による調査」に際して、ケイネットについての調査が行われることを危惧したAは、ケイネットが購買先リストに登録されていないことを隠ぺいする意図のもと、登録に必要な「購買先調査票」を1年余りさかのぼった日付で作成し、2人の管理職もケイネットが購買先リストに登録されておらず、Aが調査前に「購買先調査票」を不適切に作成したことを知りながら、「購買先調査票」を承認していた。これについて2人の管理職は「調査の際に書類を整えた。本来あるべき書類であり、ないのなら用意をするのは仕方がないと思った」「その段階で作

るということであれば、それはそれでいいのかなと思った」と事実を認めている。

また、本件事案の発覚の端緒となった国税局の調査に際して、千葉事業所では、対象13物件のうち9物件で、受命内容確認書・契約内容確認書、工事（業務）計画書、検査報告書がなかったため、上司がBに証ひょうを整えるよう指示し、Bがさかのぼった日付で、これらを作成した。また上司は、上記の指示をしたメールを削除するようBらに命じていた。

さらに、「ISOの内部品質監査は抜き打ちではないため、必要な証ひょうは監査直前に作成していた。昔からそういうやり方だった」と話し、本社の管理職も「監査等は、1週間ほど前に対象案件が通告されるので、不足している資料を監査前に周りが作り始めるのを見ていた」と話している。

このように、証ひょうの不適切な作成が広く社内で行われていた可能性がうかがえる。

(3) 本件事案を招いた理由

(ア) 低いコンプライアンス意識

新たな難視対策の対応票をめぐる事案では、千葉事業所に900余りの印鑑が保管され、その中から不正に使用されたが、千葉事業所の管理職は「印鑑が多数あることは知っていた」「印鑑を使っていることは知っていたが、お客に了解をもらっていると思った」などと話しており、他人名義の印鑑を大量に保管していることに対する疑問の声は聞かれなかった。また監査等の対応のため証ひょうを不適切に作成する行為が、本社、千葉事業所ともにあったことなど、職場全体のコンプライアンス意識が極めて低かったことがうかがえる。

(イ) ルールの形骸化

AとB以外が担当した物件の上司の承認行為は適切になされているのか、24年度から3年間の外注物件で抽出調査（本社15物件、千葉15物件）を行った。その結果、不正事案と同様に確認できない証ひょうが多く、必須である証ひょうがすべて揃っていたのは1物件にすぎなかった。

(ウ) システム設計の不備

① 規程上の承認権限と E R I E の不一致

アイテックの「組織規程」によると、受注契約は7つの金額区分、調達契約は4つの金額区分をそれぞれ設定し、承認権限者の職位を定めている。一方、E R I E は1000万円未満と以上の2つの区分しかないため、場合によっては承認権限のない職位の管理職も、E R I E で承認行為を行えることになってしまう。

またE R I E での承認権限者は、申請者の直接の上司だけでなく職場の管理職全員に及び、しかも申請者が画面上で承認者を指名することができるようになっていた。このため、業務の内容を把握していない管理職が安易に承認行為を行うことが日常化していた。

② 購買先リスト未登録でも支払先登録が可能

アイテックの「購買管理手順書」では、購買先リストに登録されている購買先から購入すると定めており、新規購買先の評価・登録については、担当者が「購買先調査票」を作成した上で、技術部長または支店長、事業所長が企業情報を確認して評価を実施し、部門長が購買先リストへの登録の可否を決定することとなっている。しかし、こうした手順とは別に、担当者がシステム上で新規購買先を入力すると、本社で重複がないかどうかをチェックしただけで、支払先として登録されることになっている。購買先リストに未登録のケイネットに支払いが行われたのは、このためである。

③ E R I E 承認と証ひょう確認の分離

E R I E の承認行為は、管理職が必要な証ひょうを確認した上で行うこととなっていたが、実際は確認しなくてもシステムで承認をすれば、次の段階に進むことができた。また証ひょうは現場保管となっており、承認者が必要な証ひょうを確認したかどうかを第3者がチェックする仕組みにはなっていなかった。経理には請求書と支払予定表だけが回るようになっており、経理部門が見積書や納品書などをチェックする制度とはなっていなかった。

④ 証ひょうの取り扱い上の不備

本件事案の発生部署では、見積書、納品書等の証ひょうを物件ごとに管理するのではなく、証ひょうの種類ごとに保管しており、監査などの

際に、それぞれの保管場所から証ひょうを持ち出して、1つの物件ファイルを作成していた。

こうした保管方法は、証ひょうの紛失につながりやすいだけでなく、事後的に改ざんしたり不適切に作成した証ひょうを差し込んだりすることが可能である。証ひょうは物件ごとに作成し、完成した証ひょうは製本するなど、変造予防措置が求められる。

⑤実情に合わない業務プロセス

・ISO9001の認証では、従業員数の少ない支店、事業所、分室は対象外となっているが、アイテックでは認証に準拠する各種「手順書」を全社共通のルールとしていた。例えば受注段階では、営業と技術の担当者が確認をすることで、相互けん制の役割が期待されるが、そもそも営業担当者がいない千葉事業所では、本来営業が担当すべき業務も、すべて一人の技術の担当者が受け持つなど、ルールにそぐわない運用が恒常的に行われていた。また少額の業務についても、大きなプロジェクトとほぼ同等の手続きが求められており、費用対効果の面からも疑問に感じられる。千葉事業所の管理職は「ISOの手順は機能していなかったかもしれない。業務量が多くて対応できなかった」と話すなど、煩雑なルールに現場が対応できなかった状況がうかがえる。

・複数の管理職は「地上デジタル対応で業務量が急増し、自分たちも現場を持ちながら管理業務にあたっていた。このためチェックがおろそかになってしまった」と話しており、現場の体制が業務量の増加に見合っていなかった可能性がある。

またアイテックの現場では、下請け会社の社員等がアイテックに出向いて業務に従事するなど、指揮命令系統が明確になっていなかった可能性もある。「アイテックは個人商店の寄せ集めであると言われてきた」「部下の業務内容を十分に把握していなかった」と話す管理職もいる。

⑥内部監査の課題

アイテックで毎年、実施している経理監査では、平成24年度からは被監査部門に改善報告書の提出を求め、PDCAサイクルに則った継続性のある監査に取り組むことが示されており、経理監査部門は「指摘事項はあるものの全社的には改善されてきている」との認識を示していた。しかし、平成26年度の経理監査においても、「契約内容確認手順書」

で作成を求めている「受命内容確認書」の未作成や、「受命内容確認書に権限を伴う承認印がない」「原価管理表に承認者の押印がない」「5000万円以上の事業部長の権限の受命契約書・契約伺に承認印なし、代理印のみの物件が確認された」など、承認権限者による承認や証ひょうの作成・保存について、全社的な改善には至っていないことがうかがえる。

(4) 上司の責任

本件事案を承認した管理職は、いずれも社内規程等で求めている証ひょうを十分に確認しないまま発注や支払いを認めており、不正が6年もの長きにわたって続いた原因を招いた責任は大きい。

また監査や調査に際して、証ひょうの不適切な作成を指示したり、承認したりした管理職については、隠ぺい工作に加担したとのそしりを免れることができず、より重大な責任を負っている。

(5) 取締役の対応

8名の常勤取締役（以下「取締役」という）から、内部統制の構築及び運用状況に関する職務執行が適正であったかを明らかにするため、規程類の調査及びヒアリングを行った。

(ア) 適正経理に関する内部統制の状況

本件の発生及び長期化との関係で最も機能すべき内部統制は、適正経理に関する統制の構築及び実施である。

アイテックでは、組織規程（役職に応じて承認権者を設定）、ISO9001に準拠した品質規程（購買先管理手順書を含む）が整備され、また、年1回の経理監査が行われていた。

取締役は、構築した内部統制が実施されているかを把握し、検証し、不備があれば改善を指示する責任を負っていた。

(イ) 規程上の承認権限とシステムの不一致

前述のとおり、組織規程や品質規程による統制とERIEの仕様には不一致があり、ERIEで上司が「承認」を行えば、これらの規程による統制が効かずに、外部への支払いが可能であった。

この点に関する取締役の認識については、情報システム担当の取締役はこれを知っていたが、財務担当の取締役は知らなかった。そのほかの取

締役の認識はそれぞれ半数程度に分かれた。不一致を知っていた取締役のなかには、「E R I E導入以前のS T A R IIシステムにおいても同様であったため、改めて対策の必要を感じなかった」と話す者がいた。規程に基づく統制が効かないリスクを抱えているのであるから、財務担当取締役として経理に関わる内部統制を構築・実施する責任を負っているのであるから、このような不一致を当然認識しておくべきであった。

また、情報システム担当取締役は知っていたのであるから、システムとの不一致の結果生じるリスクへの対応に備える責任を有していると言え、その認識を財務担当取締役、総務・コンプライアンス担当の取締役と共有し、適切な措置を取るべきであった。しかし、これを行っていない。

そのほか、この不一致を知っていた取締役についても、全社にわたる内部統制の構築・実施に関して責任を負っているのであるから、リスクとして把握し、取締役間で共有することを試みるように努めるべきであった。しかし、「以前のシステムも同じであった」ことを理由に漫然と放置していた。リスクを感知する意識が低かった。

(ウ)品質規程（購買先管理手順書）に基づく登録とシステムとのリンク

- ① 本件で際立っているのは、ペーパーカンパニーへの架空発注が6年間にわたり続けられたという点である。「実体のない会社との実体のない取引」に対しては、品質規程（購買先管理手順書）に基づく購買先調査・登録・更新を規程どおり実施していれば防ぐことができたと考えられる。したがって、規程や手順としては、架空取引を防止する仕組みが構築されていたといえる。

しかし、前述のとおり、E R I Eは品質規程に基づく購買先調査・登録とはリンクしておらず、E R I E上で支払い先として登録すれば、会社から外部へ支払うことが可能となっていた。この点に関する取締役の認識を問うと、半数程度の取締役はこれを知っていた。情報システム担当取締役はこれを知っていたが、規程の承認権限の不一致の問題と同様、財務、総務・コンプライアンス担当の取締役らとリスクとして認識が共有され、全社にわたる不正経理のリスクとして把握されることはなかった。

そのほかの取締役においても、組織規程の場合と同様、リスクとして感知され、共有されることはなかった。

② また、購買先に関する調査は「購買先リスト」として最終的に財務において維持管理されることが品質規程に定められている。財務においては、これを維持管理しているのであるから、E R I Eで支払い先として登録されている法人等とこれを照合して、購買先調査を経ない相手先への支払いを防ぐことができる環境にあった。

しかし、このような照合が行われることはなかった。財務担当取締役は、「購買先調査票はI S Oの仕組みであり、財務ではなく、安全品質の所管だった」と話していた。

なお、購買先リストは3年毎に更新する手順となっていたが、これも行われていなかった。これについて、複数の取締役が更新が行われていないことを気付いていたと話した。しかし、その状況についてアラームを発しI S Oを所管する取締役との間で対応について話したという者はなかった。

③ 購買先調査・登録が完了しなくてもE R I Eの支払い請求が承認されてしまう仕組みは、長期に亘る架空発注を招いたさまざまな理由のなかでも大きな要因の一つである。このような内部統制上の不備につき、経理不正を招くリスクとして感知して早急に適切な対応を取るべきであるが、気づいていた取締役らにおいて適切な措置が取られることがなかった。

既製品の業務支援システムをカスタマイズしたためにアイテックの規程とは諸々の不一致が生じたとしても、それが規程等に基づく自社の内部統制の抜け穴として働き、リスクとならないかについて注意を払い、必要な対策を講じるべきであった。

しかし、そのことについて責務を負うべき情報システム、財務、総務・コンプライアンス担当が特にリスクとして把握することもなく、対策を取らなかつた不作為は本件を招いたこととの関係で責任が大きい。その他気づいていた取締役においても、全社にわたる内部統制上のリスクとして感知し、リスクとして把握し、取締役間で共有することを試みるように努めるべきであった。しかし、漫然と放置され、リスクを感知する意識が低かった。

(エ)経理監査

経理監査は、内部統制のサイクルにおいて極めて重要な役割を負っている。アイテックの経理監査は毎年実施され、その結果は役員会に報告されていた。

平成21年度以降の報告書を通覧すると、同種の指摘が毎年繰り返し行われていたことが分かる。納品書等の証ひょうが存在しないこと、承認印が押印されていないことなどが繰り返し指摘されていた。つまり、証ひょう類の確認という基本的な業務プロセスが十分に行われておらず、現場の経理手続きがずさんであり、また、全社にわたって見れば改善が進んでいない状態であったと認識すべきであったと考えられる。

しかし、財務担当取締役は、「被監査部門からは改善報告をもらっていたので、少しずつ良くなっていると思っていた」と話し、全社にわたるリスクとして感知することは全くなかった。

その他の取締役については、就任時期にもよるが、同種の指摘が毎年経理監査実施報告をあげていること、また、証ひょうの確認等という基本的な業務プロセスが行われていない実態が明らかになっていることからすれば、リスクに鋭敏になって、所管する部門の監査指摘事項に取り組むというだけでなく、全社にわたる取組みの必要性を感じるべきであった。

(オ)小括

以上のとおり、現場の実態をよく知らない取締役、また、当然知っておくべきことを知らない担当取締役、さらには不備に気づいてもリスクとして感知しない取締役、多少気づいても、取締役間でリスクを共有したりすることがなく、根本的な解決策を取ろうとしない実態があった。

取締役のなかには、「仕事を前へ進めることに意識が行っていた」、「見ていたのは赤字かどうかであった。赤字の物件についてはしっかりみていたが、赤字が出ていないとそうでもなかった」などと話す者がいた。売上げや利益を上げることに取締役の意識の大半が向けられていた。一方で、自社の内部統制を進めることでリスクマネジメント・コンプライアンスを徹底しようとする意識が低く、そのことがリスクへの感度を弱め、一旦構築された内部統制を型どおり実施することに終始する態度につながったと思われる。また、情報システム、財務、総務コンプライアンスの連携不足など、取締役間で連携する意識にも乏しく、問題点があっても全社にわたる対策の必要を感じ、取組みを発展させていくこともなく、怠慢があった。このことは、全てではないにしても役員会で報告された内容があることを踏まえると、責任の濃淡はあるが、上記以外の取締役についても怠慢があったと指摘

することができる。不正行為が継続していたことを考えると、現在の取締役に限らず、この間の取締役についても責任があったと考える。

7. まとめ

本件事案は6年間にわたって合わせて約2億円にもものぼる多額の着服が行われていた重大なものであり、NHKとアイテックのみならず、NHKグループ全体の信用を著しく損ねる事態を生んだ。

本調査からは、単に事案自体の重大さ・深刻さだけでなく、規程では必須となっている各種証ひょうが提出されず、管理職もそれらを確認しないままに承認行為を行うというルール of 形骸化やシステム上の承認権限が規程と異なっていたり、購買先リストに登録されていない外注先が支払先として登録されていたりするなど、システム設計の不備などが判明した。さらに、現場実態に合わない全国一律の業務プロセスが設定されるなど、管理体制の多くの場面に多数の深刻な問題があることが浮き彫りとなった。

そもそも本件事案は、ケイネットという実体のない会社が何の審査も受けないまま、アイテックの支払先に登録されてしまったことが発端となった。直接の原因はシステムの不備によるものだが、A、Bがケイネットへの発注を申請した際に購買先リストに登録されているかどうかをチェックする管理職が1人でもいれば、不正な発注を未然に防ぐことができただけに、承認行為を行った管理職の責任は重いものがある。また、財務部門においても、支払い請求が回送された段階で、購買先リストと照合していれば、社内規程に違反した取引が行われたことを把握できた筈である。本件事案の発生を防ぐことができたチェックポイントはいくつもあつたが、そのいずれもが有効に機能しておらず、結果として外部の指摘を受けるまで、6年間に及ぶ不正を許す結果となった。

こうした購買先リストに未登録の外注先への発注は、本件事案以外にも散見されている。また、本件事案はもちろん、A、B以外が担当した物件の承認過程においても、社内規程で必要とされた証ひょうが確認できないケースが多数判明した。さらに、千葉事業所において、900余りの他人名義の印鑑が保管されていたことを多くの管理職が知りながら、現状を正そうという行動は見られなかった。本件事案の背景としては、アイテック全体のコンプライアンス意識がきわめて低く、ルールを逸脱した行為に罪悪感を持たなかったり、管理職が部下の行為を確認しなかったりという、弛緩した企業風土が醸成されてしまっていたことがあげられる。

アイテックでは、本件事案の判明に先立ち、平成27年4月に金銭に関する不祥事で処分者を出し、再発防止を求められたが、わずか4カ月後のNH

Kの調査で、再発防止策の不徹底を指摘されるなど、対応は十分ではなかった。平成26年度には、関連団体のガバナンス向上を目指すプロジェクトから「NHKの子会社には一部上場の大企業なみ、あるいはそれ以上のコンプライアンスやリスクマネジメントの徹底が求められる」として、ガバナンスや内部統制の強化に全社をあげて取り組むよう指導を受けていた。改善を図る機会は十分にあったと言わざるを得ない。

こうした全体状況を考えれば、税務調査で発覚するまで効果的な改善策がとられず、今回の深刻な事態を招いた責任は、調査対象者や各職場の管理職だけにとどまるものではない。従業員の先頭に立ってコンプライアンスやリスクマネジメントに取り組むべき、この間のアイテック経営陣の責任は重い。

アイテックの経営陣に対しては、その責任の所在を自ら明確にしたうえで、今度こそこうしたことが起きないように、関係者を厳正に処分するとともに、本報告が指摘した欠陥を是正すべく業務の見直しやコンプライアンス教育・研修を通じた改革に、全社をあげて取り組むべきである。また、本件事案については、被害額が多額で犯罪にもあたると思われることから、警察への告訴・告発を検討する。NHKとしても、他に同種の事案がないかどうか引き続き徹底した調査を継続し、必要な対応を講じていく。

親法人であるNHKは、放送法の規定に基づく内部統制関係議決および関連団体運営基準により、子会社を指導監督する責任を負っている。長年わたって事態を把握できなかったのは、子会社のコンプライアンス体制に対する指導監督が以前から不十分であったからだと言わざるを得ない。このことを厳粛に受け止め、指導監督体制の強化を早急に図るとともに、アイテックについては、その業務をゼロベースで精査し、廃止・統合も視野に、会社組織の在り方を見直していく。これにより、NHKグループが一丸となって、失われた視聴者・国民の信頼の一日も早い回復に努めていく。

以 上

