

## 実証事例【NM社】

## 目 次

I.	不祥事の概要	
1.	NM社における不祥事の概要	P 3
2.	内部調査委員会ならびに外部諮問委員会の状況	P 8
II.	NM社の対応	
1.	企業風土及び経営者の倫理観	P 10
2.	取締役会の実情とその問題点	P 11
3.	監査役の対応	P 12
4.	内部監査部門の対応とその問題点	P 13
5.	内部調査委員会による原因分析及び再発防止策	P 13
	<参考文献>	P 17

## I. 不祥事の概要

### 1. NM社における不祥事の概要

準大手ゼネコンであるNM社は、2008年6月、東京地検特捜部による外国為替及び外国貿易法違反(以下、「外為法」)の疑いで家宅捜索を受けた。その後、翌年1月、当時の取締役社長K(以下、「K」)の外為法違反の被疑事実による逮捕を受け、I新社長の人選による内部調査委員会ならびに、同じく逮捕された元海外事業部副事業部長T(以下、「T」)の内部告発によって、(1)海外裏金問題、(2)政治献金問題、(3)特別支出金の3つの不祥事が明らかになった。不祥事の概要は下記の通りである。

#### (1) 海外裏金問題

海外裏金問題の特徴は3つに分類される。①海外に設立したペーパーカンパニー等を利用した合計約9億円に上る不正取引、②ペーパーカンパニー等を使った不正取引によって捻出された裏金のうちの3.3億円をKの指示で本邦へ持ち込んだ外為法違反、③Tによる横領を含む行方不明資金。内部調査委員会による①～③に関する調査の概略は、調査報告書には下記のように記載されている。(裏金の金額に関しては「海外裏金問題総括表」参照)

#### ① 不正取引

調査対象の不正取引は、不正目的で設立されたペーパーカンパニーならびに香港にある既存のリース会社を使ったものに大別することができる。

##### ・ AC社を使った不正取引

###### - A工事における架空外注契約

マレーシアにて建設事業を展開していたNC社の清算手続に際して、清算資金の提供窓口として1998年9月、香港にAC社というペーパーカンパニーを設立し、当時の副社長F(以下、「F」)とTが主体となり、会社清算に必要な資金をタイにおけるAC社に対するA工事の外注費架空発注により捻出するスキームが考案された。実際に、2000年3月にその架空外注契約が締結され、NC社は、2001年7月に清算手続を完了した。この架空外注契約の約3.3億円が不正取引にあたる。

###### - B工事における架空設計契約

2003年9月に、タイにおけるB工事の受注後、JVパートナーの関係者より口銭を求められ、子会社である泰NM社の余剰資金を使い、AC社との間で架空設計契約を締結し、2003年9月に泰NM社よりAC社へ設計料として約2.2億円を支払った。その後、AC社よりJVパートナーの関係者へ約2.2億円を支払ったが、この泰NM社とAC社間の架空設計契約の約2.2億円が不正取引にあたる。

###### - FE社の株式購入資金のための裏金流用

香港に設立したFE社において、株式を購入する際、FE社には、株式購入資金が無かったため、前出のAC社に残っていた裏金を流用し、株式を購入した。AC社の裏金が株式購入に使用されたことが不正取引にあたる。

【A C社を使った不正取引の推移】

年月日	内 容
1998	N C社の清算を決定
1998. 9	香港にペーパーカンパニー、A C社設立
2000. 3	N C社清算資金捻出のためのA工事(タイ)の架空外注契約成立 (不正取引)
2001. 7	上記取引で得た資金を使いN C社の清算手続完了
2003. 7	タイにおいてB工事受注
2003. 9	B工事のJ Vパートナー関係者より口銭を求められる。
2003. 9	泰NM社がA C社と架空設計契約金を締結し約2. 2億円を支払う。 (不正取引)
2003. 9	上記取引で得た約2. 2億円をA C社よりJ Vパートナー関係者へ支払う。
?	A C社に残っていた裏金をF E社で流用し、株式を購入 (不正取引)
2005. 7	A C社閉鎖

・ J社、C P社を通じた不正取引

－ NM社がJ社へ支払った架空設計料他

NM社は、前記のB工事J Vより、「機械設備の供給及びメンテナンス外注費」に架空の「設備工事に関する設計費」が上乘せされる契約でC工事を受注した。この工事については、前記の口銭の支出分を回収する目的でNM社の要望により発注が行われたものである。この架空の設計業務について、NM社はTがフィリピンに設立したJ社と約1.7億円の設計契約を締結し、J社へ架空設計費が支払われた。その後、J社は同じくTが香港に設立したC P社と約1.3億円の設計契約を締結し、2004年3月から2006年2月にかけて、J社より約1億円が支払われた。この設計契約も架空契約であり、対価に応じる業務は行われていない。本事業での不正取引は、NM社からJ社へ支払われた架空設計料他約1.8億円である。

－ 米国における開発事業に関する不正取引

Tの報告によると、米国におけるE開発事業において投資していた約2.8億円のうち、1996年9月から2006年5月にかけて元本と配当をあわせて約3.5億円を回収しているが、詳細が不明であった。2007年11月頃に当時の海外事業部により本事業における総収入を米国の担当弁護士に確認したところ、実際には弁護士報酬を除くと約4.3億円が総収入であり、約77百万円の不足が確認された。不足額のうち、約60百万円が2006年2月にTによりC P社に支払われていることが判明した。この支払いは、前記のC工事におけるJ社とC P社との架空設計契約の設計料のうち、C P社へ支払われるべき金額の不足補填の偽装工作と思われる。残りの約17百万円は、同時期にT夫妻名義の口座に振込まれていることが確認されており、ここでの不正取引は、本事業の未収入金約77百万円であり、Tにより横領あるいは横領の事実を隠蔽

するために使用されている。

- 香港の建設資機材会社清算に伴う不正経理処理

NM社香港営業所において、香港各現場へ建設資機材のリースを行っていたKU社を清算することとし、2002年より償却資産を、2003年よりオフィスなどの資産の処分を開始した。KU社の清算余剰金約81百万円は、正当に処理されず、裏金化され本邦に持ち込まれた。この点が不正取引であったと認定できる。

② 裏金の本邦への持ち込み(外為法違反)

外為法違反に該当する裏金の本邦持ち込みも、不正取引同様に、AC社、CP社ならびにKU社を使ったものに大別することができる。

- AC社からの本邦への持ち込み

マレーシア事業の清算及び泰NM社とAC社の架空設計契約に伴うAC社の余剰資金約1.4億円のうち、当時の海外幹部やT本人によって約1.3億円が本邦に持ち込まれ、Fに渡されていることが判明している。

- CP社からの本邦への持ち込み

Fの指示を受けたTが、CP社からの本邦持ち込みを行っているものと推測できる。TはCP社の口座より約1.7億円を引き出し、そのうち約1.3億円を日本円に換金している。この換金した資金のうち、約1億円を本邦に持ち込み、Fに渡したものと推測している。この約1億円のうち2006年2月以降に持ち込んだ70百万円が今回の外為法違反の対象であると思われる。

- KU社からの本邦への持ち込み

前記のとおり、KU社清算業務に伴う余剰金約81百万円については、全額が本邦へ持ち込まれている。この本邦持ち込みについては、Fによる指示であり、当時の海外幹部とTの二人により実行された。

③ Tの横領を含む行方不明な資金

2008年11月19日に東京地検特捜部はTを業務上横領の被疑事実により逮捕した。これを遡ること約1年前の2007年9月ごろより、当時の海外事業部は、前記のE開発事業に関する清算手続が不明朗であったことに嫌疑を抱き、Tの海外における活動の調査を開始した。調査の過程で、複数のペーパーカンパニーを通じてTが不透明な資金移動を行っていることが判明した。

- CP社における横領疑惑

前記のとおり、CP社にはC工事におけるJ社との架空設計契約の設計料の一部他約1.2億円及びE開発事業からの約60百万円の合計約1.8億円の振込みがある。このうち、本邦に持ち込まれた金額の約1億円及びTが東京地検特捜部へ証拠金として持ち込んだ20百万円を除く約56百万円がTの横領した金額か別途使用された金額である。

- E開発事業における横領疑惑

本事案については、米国の担当弁護士からの資料により、2006年2月に米国にあるT夫妻の個人口座に約17百万円が振込まれていることが確認されている。

- J社における横領疑惑

J社については、今回の調査で銀行簿等の資料を収集できていないため、詳細な資金の流れが把握できなかった。しかし、少なくともC工事における架空設計契約の設計料約1.7億円が入金されており、またCP社の銀行簿によりTから約1億円の入金を確認されていることから、差額の約68百万円はJ社に残っていたと推測している。

#### 海外裏金問題総括表

項目	金額
<b>不正取引により生み出された裏金－①</b>	<b>約893百万円</b>
「A工事」での架空設計契約	約330百万円
泰NとAC社間の架空設計契約	約221百万円
「C工事」におけるJ社との架空設計契約	約184百万円
「E開発事業」における未収入金	約77百万円
KU社社会清算業務における余剰資金裏金化	約81百万円
<b>裏金のうち、使途目的・支払先が判明している資金－②</b>	<b>約419百万円</b>
マレーシア事業下請業者精算払金	約326百万円
マレーシア事業債権回収金	約▲145百万円
タイJVパートナーの関係者へ支払った口銭	約220百万円
F社株式購入資金等	約18百万円
<b>裏金のうち、使途目的・支払先が判明している資金－③（＝①－②）</b>	<b>約474百万円</b>
<b>本邦に持ち込まれた資金</b>	<b>約333百万円</b>
AC社からの本邦持ち込み	約132百万円
CP社からの本邦持ち込み	約100百万円
KU社からの本邦持ち込み	約81百万円
Tによる検察への証拠金持ち込み	約20百万円
<b>Tが横領した資金もしくは行方不明な資金</b>	<b>約141百万円</b>
CP社での横領等推定額	約56百万円
「E開発事業」からの横領推定額	約17百万円
J社での横領推定額	約68百万円

## (2) 政治献金問題

- ① 1994年の政治資金規正法改正により、企業から政治家個人への献金が禁じられたことを受け、Kは、二つの政治団体「SS研究会」ならびに「MS研究会」を設立した上、その政治団体からの献金を装って政治家個人の政治団体等に献金することを画策した。
- ② 一部の社員に対して特別賞与加算金を交付し、献金目的で設立した二つの政治団体に、その社員の名義で寄付をさせた（政治資金規正法違反で刑事事件として立件）。交付した特別賞与加算金の総合計は約11億円に達し、そのうちの約6億円がNM社が設立した二つの政治団体に届き、他の政治団体への献金やパーティ券購入に使用されたのは、そのうちの約4.8億円だった。

### 【政治献金問題の推移】

年月日	内 容
1995. 1. 1	改正された政治資金規正法施行
1995. 11. 1	SS研究会設立(届出)
1995末	特別賞与加算金制度開始
1999. 6. 3	MS研究会設立(届出)
2000?	両研究会による政治資金パーティが年3～4回開催され始める。
2006. 11. 30	MS研究会解散
2006. 12. 15	SS研究会解散
2009. 3. 3	政治資金規正法違反の容疑によりK元社長が逮捕
2009. 3. 3	R会（O代議士の資金管理団体）の代議士秘書が政治資金規正法違反の容疑により逮捕

## (3) 特別支出金

- ① 個別の事情により、対外的に支払先、支出目的及び個々の金額等を説明することができず税務上は使途秘匿金として処理される、いわゆる、特別支出金の存在が明らかになり、その使途に関しては極めて不明朗なものが多数発見された。
- ② 2004年度から2008年度までの過去5年間に、本社及び各支店において計上した特別支出金の総額は約26億円に上った。
- ③ 本社経理から交付された特別支出金が、その後、一か月が過ぎて特に問題がなかった場合は、完全に決裁が終わったものとし、その後どのように特別支出金が処理されたか問わないことが社内の不文律であった。

### 【主な出来事】

年月日	内 容
2008. 6. 4	東京地検特捜部により、外為法違反の被疑事実で本社社屋他を家宅捜査
2008. 6. 27	Y氏、W氏の両常勤監査役が退任し、新たにH氏（非常勤）、S氏（常勤）が監査役に就任
2008. 12. 3	調査委員会を設置（第一次）
2009. 1. 14	外為法違反の被疑事実により F 副社長、T 副事業部長他関係者 2 名が逮捕
2009. 1. 20	外為法違反の被疑事実により K 社長逮捕
2009. 1. 20	K 社長が辞任し、I 副社長が社長就任
2009. 1. 23	I 新社長人選による調査委員会再発足（第二次）
2009. 1. 28	新生N創造委員会を設立
2009. 2. 2	外部諮問委員会を設立
2009. 2. 3	F、T 両名が起訴
2009. 2. 10	K 元社長が起訴
2009. 3. 3	政治資金規正法違反の容疑により K 元社長が逮捕
2009. 7. 1	コンプライアンス委員会発足
2009. 4	「新生N」業務改革プロジェクトチーム結成
2009. 5. 15	調査報告書及び外部諮問委員会所見リリース
2009. 7. 17	K 元社長に外為法及び政治資金規正法違反により有罪判決
2009. 9. 30	K 元社長ならびに F 元副社長に対し、損害賠償請求を提起

## 2. 内部調査委員会ならびに外部諮問委員会の状況

### (1) 内部調査委員会ならびに外部諮問委員会の設立経緯と体制

2008年6月の東京地検特捜部による家宅捜索後も、事実の全容解明及び再発防止へ向けた積極的な行動は、当時の経営幹部にはとられていなかったが、同年11月に業務上横領の被疑事実でTが逮捕されると、監査役及び監査役会から調査委員会の設立が提案され、当時の取締役社長であるKの主導により、同年12月に内部調査委員会が設立された。設立目的は『事実関係の解明及びコンプライアンスの徹底と内部管理体制の再構築を含めた再発防止策の検討』であったが、K本人が前記の被疑事実に関与しているという実態があったことから、その調査委員会は実体を伴うものではなかった。しかし、翌年1月のKを含む関係者の逮捕を受けて、I 新社長の人選により、K 主導による、いわば第一次内部調査委員会メンバーは一新され、外部アドバイザーも加えた、第二次内部調査委員会が設立された。さらに、その目的達成のために必要な専門提言及び助言を行うために3名の弁護士と公認会計士で構成される「外部諮問委員会」が設立された。



委員会名	体制	設立目的と経緯
内部調査委員会 (第一次)	体制の詳細は不明	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事実関係の調査</li> <li>・原因の究明</li> <li>・再発防止策の検討・提言</li> </ul> 2008年12月当時の取締役社長Kの主導により設立されるが、K逮捕後、新社長により全メンバー更迭。
内部調査委員会 (第二次)	委員長：取締役常務執行役員 執行役員：2名(委員長含む) 部長：2名 その他社員：13名 外部アドバイザー(弁護士3名)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事実関係の調査</li> <li>・原因の究明</li> <li>・再発防止策の検討・提言</li> </ul> 新社長による第一次内部調査委員会の全メンバー更迭後、新メンバー及び外部アドバイザーを入れて、2009年1月再設立。
外部諮問委員会	委員長：弁護士 弁護士：3名(委員長含む) 公認会計士：1名	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「内部調査委員会」による事実関係の調査や再発防止策の策定等についての助言・指導</li> </ul>

(2) 「調査報告書」ならびに「外部諮問委員会所見」に対する考察

① 「調査報告書」

2009年1月に再設立された第二次内部調査委員会(以下、内部調査委員会)は、前社長主導で十分機能しなかった第一次内部調査委員会を教訓に、社内から選ばれた新メンバーに、弁護士3名の外部アドバイザーを加え、さらに弁護士と公認会計士で構成される外部諮問委員会から専門的な提言や助言を受けることにより、内部調査委員会の目的である『事実関係の解明及びコンプライアンスの徹底と内部管理体制の再構築を含めた再発防止策の検討』を2009年5月15日に調査報告書として発行した。調査報告書の作成にあたり、内部調査委員会は『本調査の対象となった事象については、多くの資料が捜査機関により押収された状態にあり、まだその返還を受けていないことから、客観的資料による裏付けに乏しい事実関係が少なくない』『中心的人物であったK、F及びTの3名からの聞き取り調査も実施できなかった』などと、事実関係の解明としては推測の部分もあるとしている。

当研究会では、内部調査委員会は、限られた資料と時間の中で、弁護士や公認会計士で構成される外部アドバイザー、外部諮問委員会による専門的な提言・助言を受けていること、客観的に調査・原因分析を行い、具体的な再発防止策の提言をしているなどから、新メンバーによる調査報告書は評価に値すると考えている。

② 「外部諮問委員会所見」

上記の外為法違反事件その他の不祥事に関する事実関係の解明、原因の究明及び再発防止

策の策定に関する助言・指導を行うために2009年2月に設立された外部諮問委員会は、所見を発行するまでの約3ヶ月半に11回開催され、内部調査委員会に対して、「調査」については『調査委員会は、総力を結集して短期かつ精緻に調査を尽くしており、外部諮問委員会は、本件不祥事の基本的な事実関係は、調査報告書記載のとおりであると認めることができるものの、一部に推論にとどまる事実が含まれていることを否定できない。』、「再発防止策」については『提示された再発防止策のすべてが着実に実現されるならば、NM社の過去の伝統と実績、保有する技術力や組織力等をもってすれば、将来、建設業界において、必ずやトップクラスのガバナンス体制及びコンプライアンス体制を構築することができるものとする所見を述べている。』とする所見を述べている。

当研究会は、外部諮問委員会のメンバーや開催頻度に関して、いずれもNM社とは利害関係のない、法曹界での経験豊富な3名の弁護士と大手監査法人の社員を務める公認会計士で構成されるメンバーで、約3ヶ月半に11回の頻度で委員会が開催された事実から、適切な所見表明を妨げる要素はないと考えている。所見では、『再発防止策すべてが実現』することを前提に、『トップクラスのガバナンス体制及びコンプライアンス体制を構築できる。』としているが、以前のNM社の企業風土や、倫理観を欠いた経営者を生んでしまった今も残る建設業界の風土に鑑み、前提条件である再発防止策の実現はかなりの困難が伴うものと考えている。

## II. NM社の対応

NM社における不祥事の概要は上記のとおりであるが、これら一連の不祥事の主な特徴は、『苦言や批判を受け入れない経営陣』、『隠蔽体質』、『上層部の支持・要請に対して従ってしまう社内風土』などに代表されるワンマン社長下の企業風土、『コンプライアンス意識の欠如』した経営者の倫理観ならびに談合や政治献金に代表される建設業界特有の業界風土と考えられる。以降は経営者不祥事に対する有効なガバナンスを次の手順で考察することとしたい。

- (1) 企業風土及び経営者の倫理観
- (2) 取締役会の実情とその問題点
- (3) 監査役の対応
- (4) 内部監査部門の対応とその問題点
- (5) 内部調査委員会による原因分析及び再発防止策

### 1. 企業風土及び経営者の倫理観

- (1) 調査報告書の主な内容

#### ① 企業風土

調査報告書では、不祥事発覚当時のNM社の企業風土を下記のように記載している。

- ・ 重要事項の判断をいつもKの意のままに下しており、他の経営陣や管理部門の誰からも異議を唱えられる状況にはなかった。

- ・ 利益優先を第一とする経営姿勢
- ・ 利益獲得を目的として上層部から出された指示・要請に対して、無条件に従ってしまう社内風土
- ・ 「イエスマン」とされる役職員が上司に認められる傾向

## ② 経営者の倫理観

調査報告書では、不祥事発覚当時の経営陣の倫理観を、下記のように記載している。

- ・ コンプライアンス意識の欠如
- ・ 幹部職員の法令に対する認識不足
- ・ 不祥事が発生した場合に社内外に対してなるべく公表しないというのが主流の考え
- ・ 「裏金」「使途秘匿金」「政治献金」等に対する感覚は、世間一般の常識と乖離

## (2) 総括

一連の不祥事の特徴であるNM社特有の企業風土と経営者の倫理観は、様々な原因によって作られたものであるが、これらを監視・監督する機能がコーポレート・ガバナンスであり、調査報告書では、このコーポレート・ガバナンスの機能不全が主な不祥事の原因であるとしている。実際に、経営者の業務執行を監督（会社法362条2項2号）するはずの取締役会が、『形式的な議論の域を出ず、実質的にはごく少数での事前の打合せや根回しなどで会社の経営にかかる重要事項が決定されてきた』ことから、元来、問題のある企業風土と倫理観が欠如した経営者による経営環境に、取締役会の機能不全による経営監視機能の不備が加わり、NM社にとっては、起こるべくして起こってしまった不祥事と言えよう。一度、構築されてしまった企業風土・環境を変革するのは容易なことではないし、何かのきっかけがなければ、企業自らが進んで改善に取り組むことは難しい。今回の不祥事は、NM社の企業風土・環境を改善する絶好にして、最後のチャンスと言ってもいいだろう。

## 2. 取締役会の実情とその問題点

### (1) 調査報告書の主な内容

調査報告書の見解は、取締役会は定款や社内規程などの形式的な要件は整えられているものの、実情を下記ように記載している。

- ・ 取締役会において自由闊達な議論が展開されることはなく、同人（K）の独壇場であり、他の取締役から議事ないし議案に対する反対意見が述べられることは極めて稀であった
- ・ 諸問題（外為法違反、違法政治献金及び不透明な特別支出金の支出）が取締役会の議題として上程されたことがない
- ・ （諸問題は、）いずれも「縦割り」にされていて、その系列に属さない取締役は、そのような行為が行われているかどうかという基本的な部分から、全く知らされていないという状況にあった
- ・ （上記の理由等により、）取締役会及び取締役の責任を追及することは、取締役であった者らに対する関係では酷に失する
- ・ 取締役としては、使途不明金の支出プロセスの明確化を図るべきであった
- ・ 取締役に全く責任がないとは言い難い

- ・ 重要事項の判断をいつも自分（K）の意のままに下しており、他の経営陣や管理部門の誰からも意義を唱えられる状況にはなかった

## (2) 総括

取締役のうちの何人かは、調査報告書に記載されているように、諸問題に関する情報すら知らされていなかったため、取締役会には多少の情状の余地はあるが、ワンマン経営への監視・監督機能が全く働いていなかったという責任は重い。上場企業の実績者ならびに取締役会が、経営者への監督を長期にわたって怠っていた事実は、株主を始め多くの利害関係者にとって許されざる問題である。取締役ならびに取締役会による、倫理観を欠いたワンマン経営者を生まない、自由闊達に意見交換が可能な企業風土の醸成に努める経営監視機能は、再発防止策の達成には必要不可欠である。

## 3. 監査役の対応

### (1) 調査報告書の主な内容

不祥事発覚前の監査役による取締役社長や取締役会に対する行動に関するコメントはない。一連の不祥事の発覚を機に、2名の監査役が辞任し、その後に任命された2名の新監査役と従前からの監査役に関しては、『真摯に事件の原因究明と対策を検討する作業に着手、それ以降、取締役会に対して、種々の申し入れを行ってきた。』とされ、以下のような具体的な内容が記載されている。

- ・ 監査役会議長よりKに対し直接説明を求めるとともに、取締役会で議題として取り上げること求めたが、K及び同管理部長からは何の説明もなく、取締役会において議題とされることもないまま事態は推移した。
- ・ 取締役会は、事実関係の調査に着手することすらなく、監査役会からの要請に対して無反応であった。
- ・ 監査役会から、管理本部長に対して、調査委員会の設置を強硬に求めたことを受けて、ようやくKは内部調整委員会を設置したが、設立当初の内部調査委員会は有効に機能しなかった。
- ・ 取締役社長は、その申し入れに対して真摯な対応を行わず、監査役の業務遂行を実質的に阻害してきた。

### (2) 総括

調査報告書には、不祥事発覚前の監査役に関する直接の記載がないため、当研究会では、不祥事発覚前の監査役ならびに監査役会の対応の事実に関する客観的な評価はできない。しかしながら、取締役会に出席している監査役は、取締役会が形骸化していたならば、その運営に対する意見を述べ、取締役会の健全化に努めるべきである。建設業界が抱えるコンプライアンス諸問題について監査役が積極的に意見を出すことで、経営トップの暴走を防げた可能性はあったと考えている。仮に、監査役自らが調査することが難しい場合、監査役は、職務の執行にかかった費用について、一定の条件を満たせば会社に請求が可能（会 388 条）、弁護士や会計士等に調査を依頼することもできたはずである。

不祥事発覚後は、上記のように、取締役会に対する強硬な内部調査委員会設置の要求や取締役会の議題として取上げられることを要求するなど、取締役に対する報告請求権、業務財産状況調査権（会 381 条 2 項）、取締役の職務執行の監査権（会 381 条 1 項）に対応した行動は監査役によってとられており、当研究会では一定の評価をしている。

#### 4. 内部監査部門の対応とその問題点

##### (1) 調査報告書の主な内容

調査報告書の内部監査部門に関しては、下記のような記載がある程度である。

- ・平成 19 年度に 7 名のスタッフによる「監査室」が設置され平成 20 年度から本格的に監査活動を開始するまでは、「監査部」というものが形式的に設置されているだけで、実質的な監査活動は全く行われていなかった。
- ・リアルタイムの管理体制や監査部門の設置と実質的な活動があれば、不正行為の牽制機能を果たすことができたはずであり、被害の拡大も少なかったものと推測される。

##### (2) 総括

内部監査部門は、組織設計上社長配下にあるため、K のようなワンマン社長の経営者不祥事を抑制することは確かに難しいと言えよう。しかしながら、上場企業である NM 社は、もっと早くから実態のある内部監査部門を設立し、内部監査機能の充実に努めるべきであった。実態の伴った内部監査部門が存在すれば、そこから規定や社内ルールに関する運用状況の問題点など内部統制上の議論を起こしたり、内部監査により不正実行者を牽制するなどの牽制機能を働かせることによって、経営者の暴走もある程度はくい止められた可能性はあると当研究会では考えている。

十分なリソースの確保、優秀な内部監査人の育成、監査手順や手法の確立など、実質的にはなかったに等しい内部監査部門を一から作り上げていくには相当な時間や労力がかかるが、今後、NM 社で最も強化しなければならない内部統制の構成要素の一つであるモニタリング機能を有効に機能させるためには内部監査部門の強化は必須である。

#### 5. 内部調査委員会による原因分析及び再発防止策の概要

##### (1) 調査報告書の主な内容

内部調査委員会は、不祥事が起こった原因の分析を行い、すべての事象に共通する原因は、『コーポレート・ガバナンスの機能不全』及び『コンプライアンス意識の欠如』のいずれかに区分されるとした。新たな取締役による取締役会は、その後、内部調査委員会による原因分析及び提言を受けて、再発防止策を決議した。原因分析及び再発防止策の詳細は調査報告書にて報告されている。ポイントは以下のとおりである。

原因分析	再発防止策
(1) コーポレート・ガバナンスの機能不全	(1) コーポレート・ガバナンスの機能回復に向けて

<p>① 経営監視機能の不備</p> <p>上場企業のトップ及びその周辺の役員・幹部職員によって引き起こされ、かつ、他の経営陣が長期間にわたり不正を発見できなかった。</p>	<p>① 内部統制システムの再構築</p> <p>これまでの「内部統制システム構築の基本方針」について大幅な改定を行い、さらに、業務プロセスを見直し、透明性を高めるために、「“新生N”業務改革プロジェクト」を実施</p>
<p>② 管理監督体制の欠陥及び監視監査体制の欠如</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・日々の事象や取引をリアルタイムに管理する体制にはなっていない。</li> <li>・2007年度に7名のスタッフによる「監査室」が設置され2008年度から本格的に監査活動を開始するまでは、「監査部」というものが形式的に設置されているだけで、実質的な監査活動は全く行われていなかった。</li> </ul>	<p>② 取締役会の有効性強化及び効率性の確保</p> <p>コーポレート・ガバナンス機能を強化し、特に経営監視機能の強化を行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社外取締役の招聘</li> <li>・指名委員会・報酬委員会の設置</li> <li>・役員定年制の導入</li> <li>・支店長会の設置</li> </ul>
<p>③ リスク管理体制の機能不全</p> <p>一連の事件に関する組織横断的リスクの管理は管理本部が行うことになっていたが、管理本部が不正行為に関与していた。</p>	<p>③ リスク管理体制の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・リスク管理体制は、「リスク管理責任部署－内部統制委員会－取締役会」で形成され、「リスク管理⇒有効性の評価⇒取締役会への報告」というシステムの存在や運用状況を監査室がモニタリングする体制へ</li> <li>・外部有識者を主要メンバーとする「コンプライアンス委員会」を新設</li> </ul>
<p>④ 指揮命令システムの機能不全</p> <p>指揮命令システムは、旧来からの慣例や近年においてはその時々下される一部の人間の判断で決められ、社内規程において細かく定められていなかった。</p>	<p>④ 全社組織の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・企業グループにおける業務の適正及び経営管理を確保するために、管掌取締役を設置</li> <li>・企業グループにおける内部統制を強化するために、子会社・関連会社の統廃合等の整理</li> </ul>
<p>⑤ 重要取引に関する審査機能の不足</p> <p>どのような取引が稟議事項にあたり、最終決裁者が誰なのかといった規程が存在しないまま、長年の慣例により運用されていた。</p>	<p>⑤ 業務改革プロジェクトの実施</p> <p>「Re-Birth N 21 Project」</p> <p>新業務システム「RN21 システム」の本稼動を目標とする。「RN21 システム」は、①当委員会の調査結果に基づく再発防止、②経営を支える“見える化”の実現、③業務の有効性と効率性の向上、④営業案件毎の管理による一気通貫の業務プロセス管理、⑤風土・意識改革が一体となった業務プロセスの実現の5つを重点課題としている。</p>
<p>⑥ 一部の役職員への権力集中(人事の長期固定化)</p> <p>Kは本社で経理・総務・人事畑を歩み、管理本部長を7</p>	<p>⑥ 社内規程の見直し・拡充</p> <p>一部役職員の権限を超えた業務による不正を防止</p>

年間務めた後に社長に就任しており、管理部門の業務に精通していた。また、管理部門の人員を削減することにより周辺の人事を長期固定化し、自分の業務範囲を聖域化していった結果、重要事項の判断をいつも自分の意のままに下しており、他の経営陣や管理部門の誰からも異議を唱えられる状況にはなかった。	するとともに、承認プロセスの再構築により、コーポレート・ガバナンス機能を健全なものにする。
(2)コンプライアンス意識の欠如	(2)コンプライアンス意識の徹底に向けて
① 役職員の危機管理能力の欠如 当時の経営陣に苦言や批判を受け入れる余地は一切無かった。	① 社是の見直しとコンプライアンス基本方針の制定 社是を「勇気、礼儀、正義 ～挑戦する姿勢、感謝する気持ち、正しい姿勢～」と一新し、併せて企業理念、経営理念、行動規範も変更
② 会社の隠蔽体質 事の大小を問わず、不祥事が発生した場合に社内外に対してなるべく公表しないというのが主流の考えであった。	② コンプライアンス体制の強化 ・「コンプライアンス推進室」の発足 ・「コンプライアンス委員会」の新設
③ 上層部の指示・要請に対して従ってしまう社内風土 ・上司の指示がコンプライアンス上問題があったとしても、利益獲得に大きく貢献すればそれで良いという発想 ・たとえ結果として会社に損害が発生したとしても上司の指示なので自分の非を追及されることはないだろう（または自分の非さえ追及されなければ良い。）という考え ・「イエスマン」とされる役職員が上司に認められる傾向	③ 研修プログラムの強化 ・「コンプライアンスマニュアル実践版」の作成 ・今回の不正事例やリスク対応の失敗事例を題材としたリスク管理研修や、海外赴任予定者向け研修など、新たな研修プログラムをコンプライアンス推進室が中心となって検討し、実施
④ 内部通報制度の不備 ・制度自体は存在していたが、職員への周知が足りなかった。 ・通報すれば不利な取扱いを受けるのではないかと職員不信感	④ 内部通報制度の再整備 社外にも通報窓口を設けるとともに匿名での通報も可能とすることで内部通報制度の有効性を確保
⑤ 旧来からの慣行、外部関係者からの要請 地元有力者等からの要請があった場合、会社の利益獲得に貢献できるのであれば、その要請に従ってしまう。	⑤ 人事政策の見直し ・定期異動（人事ローテーション）や役職定年制などの人事政策 ・人事評価制度 ・懲戒制度
⑥ 不正に対する感覚麻痺	⑥ 社内風土の改革

隠蔽体質や社内風土のもと不正取引が繰り返された結果、不正を行っているという感覚が麻痺	役員や本支店幹部の各会議体などでも組織の壁を打ち破る雰囲気作りに注力
	⑦ 旧来慣行との決別 <ul style="list-style-type: none"> <li>・「特別支出金」（税務上の使途秘匿金）は、そのルールやプロセスを改める。</li> <li>・政治献金は一切禁止</li> </ul>

(2) 総括

NM社における再発防止策は、『今後二度と同じ過ちを繰り返さない』『損なわれた信頼を回復するためにひたすら邁進する』という強い決意が感じられる。外部諮問委員会による所見も『提示された再発防止策のすべてが着実に実現されるならば、NM社の過去の伝統と実績、保有する技術力や組織力等をもってすれば、将来、建設業界において、必ずやトップクラスのガバナンス体制及びコンプライアンス体制を構築することができるものとする。』としている。もっとも、1993年のゼネコン汚職事件や、その後、当時の建設省に法令遵守の徹底を誓った「顛末書」を提出していたにもかかわらず、再び不祥事が起きた事実を考えれば、再発防止策は『次は社会から見放される』といった切羽詰まった新経営陣の危機感の表れだといえる。外部諮問委員会の所見はさらに『今回の一連の不祥事は、一部役員及び幹部の独断専行により惹起されたもの』とし、『旧弊を打破した人事の刷新』、『社外からの取締役・監査役の招聘』等の具体的な再発防止策を評価はしているものの、その根幹にある大命題『コーポレート・ガバナンスの実現』及び『コンプライアンスの実践』を経営トップは自らの資質の涵養とともに社内に浸透させなければならないと結論付けている。

NM社の前には、独裁的な経営者が一度築いてしまった企業風土や建設業界特有の慣習・体質、長引く不況からくる受注の落込み等、外部諮問委員会が掲げた大命題『コーポレート・ガバナンスの実現』及び『コンプライアンスの実践』を阻害する様々な内外的要因が横たわっており、真の意味で“新生NM社”としての「第二の創業」が図られ、今後、二度と不祥事が起こらない企業へと変貌することができるかは、現時点では判断できない。当研究会では、NM社の変貌のキーはコーポレート・ガバナンスにあると考える。なぜなら、コーポレート・ガバナンスは経営トップによるコンプライアンスを監視・監督するものであり、これまでのNM社に最も欠けていた概念だからである。これまで、殆ど機能していなかった取締役及び取締役会や、実質的には存在すらしていなかった内部監査部門の監査活動が健全に機能し、従来の監査役(監査役会)による監査活動が加わって、経営監視機能が一層強化されることが『コーポレート・ガバナンスの実現』の最たる要素である。

以上



<参考文献>

NM株式会社 内部調査委員会「調査報告書」平成21年5月15日

NM株式会社「外部諮問委員会所見」平成21年5月15日

NM株式会社「有価証券報告書」第72期(平成20年4月1日～平成21年3月31日)

NM株式会社「有価証券報告書」第71期(平成19年4月1日～平成20年3月31日)

NM株式会社「独立監査法人の監査報告書及び内部統制監査報告書」平成21年6月26日

法務省民事局 会社法の概要「会社法の条文」平成18年5月1日施行