



平成 29 年 11 月 8 日

各 位

会 社 名 I N E S T 株 式 会 社  
代 表 者 代 表 取 締 役 社 長 上 村 陽 介  
(コード番号 3390 東証 JASDAQ)  
問 合 せ 先 取 締 役 管 理 本 部 長 片 野 良 太  
(TEL : 03 - 6892 - 3864)

### 内部調査委員会の調査報告書受領等に関するお知らせ

平成 29 年 9 月 22 日付「当社元役員による不正行為の疑いに関するお知らせ」および平成 29 年 10 月 26 日付「内部調査委員会による調査の経過について」にて公表しましたとおり、当社は、元役員による不正行為の疑いについて、社外監査役 2 名および不正調査等に豊富な経験を有する外部専門家 2 名から構成される内部調査委員会（委員長には外部専門家が就任）による調査を進めてまいりました。

この度、内部調査委員会より、本日付で調査報告書を受領致しましたので、お知らせ致します。

#### 1. 内部調査委員会の調査報告書の内容について

添付資料「調査報告書」をご参照ください。なお、内部調査委員会の見解を踏まえ、当社グループおよび取引先の営業秘密や個人情報の保護の観点等を考慮の上、部分的に非開示という形で公表としております。

調査報告書「第 3 本件調査の結果 1（2）本件不正行為」の概略に記載のとおり、元役員は平成 24 年 5 月より直近まで当社子会社を利用して、当社子会社が複数の取引先に支払った金銭の一部について不正に受領していました。当社は、平成 29 年 9 月 22 日付「当社元役員による不正行為の疑いに関するお知らせ」において元役員が当社および当社子会社から不正に資金を流出させた金額は、元役員による自己申告額として約 100 百万円と公表致しましたが、社内調査の結果、当社子会社から不正に流出したと見なされる資金（以下「資金流出額」といいます。）が、総額で約 160 百万円であることが判明致しました。元役員への聴取、取引業者へのヒアリングおよび帳票（関連資料を含みます。）との突合により把握された各年度における資金流出額は、以下のとおりです。

決算期	資金流出額
平成 25 年 3 月期	15 百万円
平成 26 年 3 月期	24 百万円
平成 27 年 3 月期	32 百万円
平成 28 年 3 月期	31 百万円
平成 29 年 3 月期	45 百万円
平成 30 年 3 月期	11 百万円
合計	160 百万円

※百万円未満切り捨て

なお、当社は、損害額が確定した際に充当する目的で元役員から現金 60 百万円を預かると共に、有価証券約 65 百万円（平成 29 年 9 月 30 日現在の時価）の担保差入を受けており、これらの合計約 125 百万円を資金流出額から差し引いた、現時点で未回収の資金流出額は、約 35 百万円となります。なお、この数値には、本件の発覚によって生じうる税金費用の変化や今回の調査に関する費用を含んでおりません。

## 2. 決算に与える影響について

過年度において費用認識されていた資金流出額は、元役員への未収金または適切な科目の債権に振り替えることとなりますが、同時に当該未収金または債権の性質を考慮すると同額の貸倒引当金を計上すべきと考えられますので、仮に過年度決算を訂正した場合にも、段階損益には影響がありうるものの過年度の連結財務諸表に与える影響が軽微であることから、過年度の決算の訂正を行うまでの事由には該当しないと判断致しました。

平成 30 年 3 月期第 2 四半期決算においては、当第 2 四半期中に元役員から預った資産の額（約 125 百万円相当）のうち、一部は営業利益に、残りは特別利益に計上される予定です。なお、数値は調査報告書受領および社内の調査時点の概算額であり、税金計算等を織り込んだ正確な数値は引き続き精査しております。また、平成 30 年 3 月期第 3 四半期決算においては、本件の調査費用等が計上される見通しです。精査の結果、開示すべき事項が発生した場合には、速やかに開示致します。

## 3. 決算短信の公表および四半期報告書の提出について

平成 30 年 3 月期第 2 四半期決算短信の公表および平成 30 年 3 月期第 2 四半期報告書の提出につきましては、平成 29 年 11 月 14 日に行う予定です。

## 4. 今後の当社の対応について

当社は、今回の調査報告書の内容を踏まえ、再発防止のための対応策の策定およびこれを推進してまいる所存です。再発防止策の具体的な内容につきましては、確定次第改めてお知らせ致します。

当社の株主・投資家の皆様をはじめ、取引先および関係者の皆様には多大なるご迷惑とご心配をおかけ致しておりますことを、深くお詫び申し上げます。

以 上

# 調 査 報 告 書

- 開 示 版 -

INEST 株式会社 御中

平成29年11月8日

調 査 委 員 会

委員長 白 井 真

委 員 河 江 健 史

委 員 川 合 宏 一

委 員 竹 中 由 重

## 目 次

目 次.....	1
第1 本件調査の概要.....	7
1 本件調査に至る経緯.....	7
2 調査委員会の構成等.....	7
(1) 調査委員会の構成.....	7
(2) 当委員会の調査体制.....	8
3 当委員会の独立性及び調査の実効性確保措置.....	9
4 当委員会の目的・調査範囲.....	9
5 当委員会の調査期間.....	10
6 当委員会の調査方法.....	10
(1) 情報（書証）の検証.....	10
(2) ヒアリング.....	10
(3) デジタルフォレンジック調査.....	12
(4) 情報提供専用窓口の設置.....	13
(5) 従業員、関係会社及び取引業者に対するアンケート.....	13
(6) 現地調査.....	13
7 本件調査の限界.....	13
第2 本件調査の前提となる事実.....	14
1 当社について.....	14
(1) 当社の概要.....	14
(2) 沿革.....	14
(3) 事業概要.....	15
ア システム事業.....	15
イ 直販事業.....	16
(4) 業績.....	16
ア 連結財務諸表.....	16
イ 個別財務諸表.....	16
(5) 組織体制.....	17
(6) グループ体制.....	18
(7) グループ会社の変遷.....	18
(8) 役員の変遷.....	19
2 NKS について.....	20
(1) NKS の概要.....	20
(2) 沿革.....	20

(3) 事業概要.....	20
(4) 業績.....	21
(5) 組織体制.....	21
(6) 役員の変遷.....	22
3 I元社長について.....	22
第3 本件調査の結果.....	23
1 本件不正行為に係る各当事者間の取引関係の概要.....	23
(1) 本件不正行為に係るスキーム概要（全体図）.....	23
(2) 本件不正行為の概略.....	23
2 3社グループ商流.....	24
(1) 概要.....	24
ア スキーム.....	24
イ 登場主体概略.....	24
(ア) A社.....	24
(イ) C社.....	24
(ウ) B社.....	25
(エ) D3社.....	25
(オ) E1社.....	25
(カ) E2社.....	25
(キ) E3社.....	26
ウ 本件不正行為に係る取引概略.....	26
(2) 取引関係.....	26
ア 契約関係.....	26
(ア) NKSとA社.....	26
(イ) NKSとC社.....	30
(エ) A社とEグループ.....	32
(オ) C社とEグループ.....	33
(カ) B社とEグループ.....	33
(キ) A社と中間グループ.....	34
(ク) C社と中間グループ.....	35
(ケ) B社と中間グループ.....	35
(コ) 中間グループとEグループ.....	36
(サ) Eグループと妻口座.....	36
イ 年度別資金フロー.....	37
(ア) A社ルート.....	37
(イ) C社ルート.....	37

(ウ) B社ルート	37
(エ) 中間グループルート	38
ウ NKSにおける3社グループ商流に係る業務フロー	38
エ 本件調査における分析検討結果及び評価	40
(ア) 役務提供・成果物の確認	40
(イ) 3社グループ商流に関する関係者の供述	43
(3) 評価	50
ア 法的評価	50
イ 会計的評価	51
3 F社商流	52
(1) 概要	52
ア スキーム	52
イ 登場主体概略	52
(ア) F社	52
(イ) E2社	52
(ウ) E3社	52
ウ 本件不正行為の概略	53
(2) 本件不正行為を含む取引経緯	53
ア NKS、F社、E3社の取引関係（時系列）	53
(ア) NKSの設立及び平成22年9月1日付け「WEBコンサルティング業務委託契約」の締結	53
(イ) 平成24年2月以降	54
(ウ) 平成25年4月1日付け「契約書一部変更の覚書」の締結（2通）	54
(エ) Eグループの介入	55
(オ) 平成28年4月1日付けの合意書について	57
(カ) 平成28年4月26日付けの合意書について	58
(キ) 平成29年2月22日及び3月7日付け業務委託個別契約書について	59
イ その他	59
ウ F社商流に関する関係者の供述	60
(ア) F社関連の商流	60
(イ) Eグループ関連の商流	62
エ 年度別資金フロー	63
(3) 評価	63
ア 法的評価	63
(ア) 平成22年9月1日付け「WEBコンサルティング業務委託契約」締結時～Eグループ介入（平成25年末）までの期間に実施された、F社の業務に係る、	

NKS から F 社への資金移動について.....	63
(イ) 業務③ (月額 100 万円／実施は平成 26 年 1 月 1 日以降) に係る NKS から F 社 (及びそれ以降) への資金移動について.....	63
(ウ) 平成 28 年 4 月 1 日付け合意書に基づく特別インセンについて.....	64
(エ) 平成 28 年 4 月 26 日付け合意書に基づく特別インセンについて.....	64
(オ) 平成 29 年 2 月 22 日及び同年 3 月 7 日付け業務委託個別契約書に基づいて F 社が製作したウェブサイトについて.....	65
(カ) 小括.....	65
イ 会計的評価.....	66
4 妻口座に係る検討.....	68
(1) 検討目的.....	68
(2) 検討結果.....	68
(3) スキーム.....	68
(4) 資金フローについての検討.....	69
ア 本件不正行為による E グループへの入金.....	69
イ 妻口座への入金についての検討.....	69
ウ 本件不正行為に対応しない妻口座への入金の検討.....	70
(5) 評価.....	70
(1) その他子会社の検討.....	70
(2) 内容.....	70
第 4 件外調査.....	71
1 全社的件外調査.....	71
(1) アンケート.....	71
ア 当社グループ内アンケート.....	71
(ア) アンケートの趣旨.....	71
(イ) アンケートの実施内容及び回収状況.....	71
(ウ) アンケートの項目及び回答結果.....	71
(エ) アンケート結果に対する検討・対応.....	72
イ G 社に対するアンケート.....	72
(ア) アンケートの趣旨.....	72
(イ) アンケートの実施内容及び回答状況.....	72
(ウ) アンケートの項目及び回答結果.....	73
(エ) アンケート結果に対する検討・対応.....	73
ウ 取引先アンケート.....	74
(ア) アンケートの趣旨.....	74
(イ) アンケートの実施内容及び回答状況.....	74

(ウ) アンケートの項目及び回答結果 .....	75
(エ) アンケート結果に対する検討・対応 .....	76
(2) 情報提供専用窓口 .....	76
ア 情報提供専用窓口の設置の趣旨 .....	76
イ 情報提供専用窓口を設置した範囲及び受付状況 .....	76
ウ 情報提供専用窓口設置の結果に対する検討・対応 .....	76
(3) 全社的件外調査の結果 .....	76
2 個別的件外調査 .....	77
(1) 調査方針 .....	77
ア 手口視点 .....	77
イ 関与者視点 .....	78
ウ 取引先視点 .....	78
エ 小括 .....	78
(2) 個別的件外調査の実施 .....	78
ア I元社長が成果を確認し支払通知書の作成を指示した取引 .....	78
(ア) 抽出結果 .....	78
(イ) 検討結果 .....	78
イ ウェブコンサルティング及びウェブ開発取引 .....	79
(ア) 抽出結果 .....	79
(イ) 検討結果 .....	79
ウ 特別インセンティブ条項取引 .....	79
(ア) 抽出結果 .....	79
(イ) 検討結果 .....	79
エ 社長案件との取引 .....	79
(ア) 抽出結果 .....	79
(イ) 検討結果 .....	79
オ 取引先視点で選定された会社を相手先とする取引 .....	79
(ア) 抽出結果 .....	79
(イ) 検討結果 .....	80
(3) 件外調査の結果 .....	80
3 その他手続き .....	80
第5 本件不正行為の発生原因に係る分析 .....	81
1 総論・Management Override (経営者による内部統制の無視) .....	81
(1) 実績に裏付けされた盲目的な信頼感 .....	81
(2) NKSの内部統制が従前からトップマネジメントであったI元社長に対して効果的な監督を及ぼすことができる水準に引き揚げられていなかったこと .....	82

(3)	新規事業に係る異常値分析の困難性が盲点となっていた可能性があること	83
2	全社レベルの原因分析	84
(1)	組織風土	84
(2)	権限分配	84
(3)	子会社ガバナンス	85
3	業務レベルの原因分析	86
(1)	3 Lines of Defense の観点による分析	86
ア	概要	86
イ	本件における検討	87
(ア)	1st line	87
(イ)	2nd line	88
(ウ)	3rd line	89
ウ	評価	89
(2)	支払決裁プロセスにおいて本来想定されている業務フローから逸脱した業務フローが実施されていたこと	90
(3)	取引決裁プロセスにおいて結論ありきと思われる不十分な決裁が行われていたこと	91
第6	再発防止措置	93
1	経営者及び関係者の排除	93
2	統制面についての意識醸成	93
3	業務執行についての適切な権限分配	93
4	子会社の整理統合	93
5	子会社に対するモニタリング	94
6	内部監査の機能強化	94
7	重要な業務プロセスにおけるフローの明確化	94
8	支払通知書の運用	94
9	取引決裁プロセスの運用とフォローアップ	95
第7	結語	96

## 第 1 本件調査の概要

### 1 本件調査に至る経緯

INEST 株式会社（以下「当社」という。）は、平成 29 年 9 月 20 日より当社及び当社子会社日本企業開発支援株式会社（以下「NKS」という。）に対して実施されている税務調査を端緒として、翌 21 日に、税務調査官と面談した元代表取締役社長 I 元社長（以下「I 元社長」という。）より、NKS が取引先に支払った金銭の一部について不正に金銭を受領していたとの申告がなされたことにより（以下「本件不正行為」という。）、不正行為が疑われる事象が判明し、調査が必要となったため、同月 22 日付けで社外監査役 2 名を含む内部調査委員会（以下「当委員会」という。）を設置し、同月 25 日付けで社外専門家を追加選任し、同月 29 日以降、当該体制による調査（以下「本件調査」という。）を開始した。

以上の経緯については、当社が実施した関連する適時開示（同月 22 日付け「当社元役員による不正行為の疑いに関するお知らせ」及び同年 10 月 26 日付け「内部調査委員会による調査の経過について」）のとおりである。

### 2 調査委員会の構成等

#### (1) 調査委員会の構成

上記 1 記載の経緯により設置された当委員会の構成は、以下のとおりである。

委員長 白井 真 弁護士  
委員 河江 健史 公認会計士  
委員 川合 宏一 社外監査役 税理士  
委員 竹中 由重 社外監査役 弁護士

各委員の略歴は次のとおりである。

白井 真	光和総合法律事務所 パートナー弁護士	
	平成 15 年 10 月	弁護士登録、光和総合法律事務所入所
	平成 20 年 4 月	財務省関東財務局証券取引等監視官部門入局（証券検査官）
	平成 22 年 4 月	証券取引等監視委員会証券検査課入庁（専門検査官）
	平成 24 年 7 月	光和総合法律事務所パートナーとして復帰（現職）
河江健史	河江健史会計事務所 代表	
	平成 14 年 10 月	東京北斗監査法人（現 仰星監査法人）入所
	平成 18 年 7 月	公認会計士登録

	平成 19 年 9 月	河江健史会計事務所開業
	平成 21 年 7 月	証券取引等監視委員会課徴金・開示検査課（現 開示検査課）入庁（証券調査官）
	平成 25 年 1 月	河江健史会計事務所代表として復帰（現職）
	平成 28 年 2 月	FYI 株式会社設立 代表取締役就任（現職）
川合 宏一	当社 社外監査役	
	平成 6 年 4 月	川合税務会計事務所 入所
	平成 11 年 2 月	税理士登録
	平成 12 年 2 月	株式会社光通信 法務部及び主計部
	平成 13 年 7 月	川合宏一税理士事務所（後に川合総合会計事務所に名称変更）開設
	平成 21 年 9 月	川合総合会計事務所をマックス総合税理士法人へ組織変更 代表社員（現職）
	平成 23 年 4 月	マックス総合行政書士事務所開設 代表者（現職）
	平成 28 年 6 月	当社監査役（現職）
竹中 由重	当社 社外監査役	
	平成 22 年 12 月	弁護士登録、馬車道法律事務所入所
	平成 28 年 6 月	当社監査役（現職）

委員長は各調査委員が互選し選任された。また、上記調査委員らの補助者として複数の専門家（弁護士及び公認会計士等）を使用し得ることとした。なお、上記記載の社外専門家である弁護士及び公認会計士（及びその補助者たる弁護士及び公認会計士等）は、いずれも当社とこれまで利害関係を有していない者を選任することとした。

当委員会は当社取締役管理本部長片野良太（リスク管理委員会委員長）らを事務局に指名し、当委員会の補助業務（資料の収集、調査手続実施の事務手続等）の従事者として必要な資料の確保、提供等にあたらせた。

## （２）当委員会の調査体制

当委員会は、上記（１）記載の構成の下、各委員の合議を踏まえた調査方針及び調査対象事項の決定並びに本報告書の作成等の業務を遂行した。

また、当委員会が本件調査を実施するに際しては、各種書類及びデータの分析・検討並びに関係者のヒアリング等が必要であることから、以下の弁護士 4 名、公認会計士 7 名、その他 6 名を当委員会に直属させ補助を受けた。加えて、パソコン等に保存された電子データの調査につき、新日本有限責任監査法人 FIDS（不正対策・係争サポート）事業部（以下「EY FIDS」という。）に所属する専門家 5 名によるデジタルフォレンジック調査の支援を受けた。

〈調査補助者〉

光和総合法律事務所

弁護士 中澤雄仁	弁護士 坂下大貴	弁護士 渡辺大祐
弁護士 橋本 祥		

会計チーム

公認会計士 土井貴達	公認会計士 吉田圭太	公認会計士 吉田浩平
公認会計士 高嶋悠也	公認会計士 小池昶司	他 8名

### 3 当委員会の独立性及び調査の実効性確保措置

当委員会は、日本弁護士連合会の「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に全ての点において準拠するものではないが、これを踏まえ、その独立性を確保し、実効的な調査を実現することを企図して、概要、以下の事項を合意している。

- ① 当社は、以下のとおり、当社全体を挙げて当委員会の本件調査に対して、全面的に協力する。
  - ・当社が所有するあらゆる資料、情報、役職員へのアクセスを保証すること
  - ・関係先についても同様のアクセスが保証されるよう当社は最大限の努力をすること
  - ・当社は、役職員に対して、当委員会による本件調査業務の遂行に対する優先的な協力をすることを業務として命令すること
  - ・当社は、当委員会の求めがある場合には、当委員会の業務の遂行を補助するために適切な人数の従業員等による事務局を設置すること
- ② 調査報告書に関する起案権は当委員会に専属する。
- ③ 当委員会は、必要があると判断する場合には、捜査機関、監督官庁、自主規制機関などの公的機関及び当社の会計監査人等の外部機関と、適切なコミュニケーションを行うことができる。

### 4 当委員会の目的・調査範囲

当委員会は、当委員会による本件調査の目的<sup>1</sup>につき、次のとおり設定した。

- ① 本件不正行為に係る事実関係及びその発生原因その他の背景事情を解明すること
- ② 上記①により解明された事実関係の法的評価（民事責任及び刑事責任発生の可能性

<sup>1</sup> 「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」（日本取引所自主規制法人 平成 28 年 2 月 24 日公表）において、「① 不祥事の根本的な原因の解明」「③ 実効性の高い再発防止策の策定と迅速な実行」が求められていることを踏まえ、調査の目的を設定している。

についての評価)を行うこと  
なお、本件調査は、関係者の法的責任の追及を目的とするものではない。

調査対象期間については、平成 24 年 4 月 1 日以降、平成 29 年 9 月 22 日までとした。  
始期については、平成 25 年 2 月に NKS は当社により株式交換され完全子会社となったことを踏まえ、平成 25 年 3 月期の期首からとした。  
終期については、I 元社長が本件不正行為の申告を行ったときまでとした。

## 5 当委員会の調査期間

平成 29 年 9 月 29 日から平成 29 年 11 月 7 日まで。  
合計 6 回の委員会を開催した。

## 6 当委員会の調査方法

### (1) 情報(書証)の検証

当社、NKS 及び本件不正行為に関連する会社並びに個人から提出を受けた各種規程類、稟議書、契約書類、請求書、支払関係書類(支払通知書、支払依頼書等)、E メール(添付書類を含む。)、経理資料その他各種社内資料等を分析・検証した。

### (2) ヒアリング

当委員会がヒアリングを実施した人物、役職等(ただし、原則としてヒアリング実施日時点)、及び実施日は、次のヒアリング対象者一覧のとおりである。ヒアリングの開催場所は、当社本社会議室、光和総合法律事務所及び本件不正行為に関連する会社の本社等である。

なお、当委員会は D2 社に対して必要な事実確認等を求めるため D2 社元社長の携帯電話に架電したが、留守番電話サービスに繋がりに、折り返しの連絡も得られなかった。

また、D2 社の現在の商号は D3 社であるため、当委員会は、D3 社に対して必要な事実確認等を求めるため同社ウェブサイト上で公表されている同社電話番号に架電したところ、ヒアリング対象者一覧のとおり、D3 社の社員と称する H 社の H 氏より折り返し連絡があり、D3 社社長は高齢であるため応答し得ず、今後も H 氏が電話でのみ応答すること、D3 社は本件に全く関与していないこと等を理由として、ヒアリングを含めた本調査への協力を拒否された。

〈ヒアリング対象者一覧 ※初回実施日順〉

社名・役職等	実施日(平成 29 年)
F 社 社長	10 月 3 日、31 日
当社 社長室	10 月 3 日
NKS メディア営業部	10 月 3 日、10 日、16 日、18 日、 11 月 1 日
I 元社長	10 月 4 日、6 日、13 日、18 日、19 日、30 日、31 日
NKS 社長室 従業員 a	10 月 10 日、12 日、18 日、11 月 1 日
G 社 管理本部 経理部	10 月 10 日
G 社 管理本部 経理部	10 月 10 日
NKS 直販営業部 従業員 b	10 月 10 日、11 日、16 日、19 日、 29 日
NKS 直販営業部	10 月 10 日、11 月 1 日
E1 社、E2 社、E3 社 E 社長	10 月 16 日、30 日
C 社 社長	10 月 18 日(電話)、26 日
B 社 社長	10 月 20 日
A 社 社長	10 月 21 日
D3 社、H 社 H 氏	10 月 24 日(電話)
NKS 直販営業部	10 月 24 日
D1 社 元社長	10 月 24 日(電話)
NKS 直販営業部	10 月 24 日
当社 代表取締役 NKS 代表取締役	10 月 26 日
当社 取締役	10 月 26 日
当社 社外取締役	10 月 26 日
当社 社外取締役	10 月 26 日
当社 社外取締役	10 月 27 日
当社 監査役	10 月 27 日
当社 社外監査役	10 月 31 日
当社 社外監査役	10 月 31 日
当社 常勤監査役	10 月 31 日
G 社 人事本部	10 月 31 日(電話)
J 社 トータルソリューション部	11 月 1 日(電話)

当社 管理本部	11月2日
元 USS 管理本部	11月2日
元 USS 管理本部	11月2日(電話)
NKS E パーク事業本部	11月2日(電話)
元 G1 社 モバイルソリューション事業本部	11月2日
K1 社 ソフトウェア事業部	11月2日(電話)
元 USS システム事業本部	11月2日(電話)

### (3) デジタルフォレンジック調査

本件調査にあたっては、当社から I 元社長に貸与されているパソコン（以下「本 PC」という。）に対して、当委員会の指示の下、デジタルフォレンジック技術の専門能力を有する EY FIDS がデータ保全、データ抽出、削除データの復元、データのレビュー環境の作成を行った。

なお、I 元社長個人保有のラップトップ PC、モバイル端末については、複数回にわたり当委員会から端末提出の要請を行ったものの、本人から同意が得られなかったため、保全を実施していない。

当該デジタルフォレンジック調査は概ね次の手順により実施された。

#### ① 本 PC の保全

本 PC（2 台）に内蔵されているハードディスク（複数ハードディスクを内蔵する PC を含む。計 3 台）に関して、フォレンジック専用ソフトウェア又は機器を使用してイメージファイルとして保全を実施した。

#### ② I 元社長が使用していたメールデータの抽出

当社のサーバーに保存されている I 元社長の電子メールデータのうち、当委員会により重要性が高いと判断した平成 24 年以降の送信メールを当社 IT システム担当者が抽出し、EY FIDS に提供した。

#### ③ 保全データの抽出と復元

保全したハードディスクのイメージファイルが本 PC に内蔵されているハードディスクと同一であることを、フォレンジック専用ツールを使用して、Hash 値を計算することで確認した上で、イメージデータのコピーを作成した。次に、そのコピーに対してフォレンジック専用ツールを使用して、削除されたデータを可能な限り復元した上で、電子メール及びその他のドキュメントのうちワードファイル、エクセルファイル、PDF ファイル等（以下「メール等」という。）を抽出し、検索／レビュー専用ツールを使用して、レビュー環境を作成した。

#### ④ 電子メールデータ等のレビュー

レビュー環境にアップロードされたメール等について、調査対象期間に合わせて、平成

24年4月以降のデータに対し、当委員会の指定するキーワード検索を実施した。キーワード検索により絞り込まれたメール等を当委員会及び履行補助者がレビューし、その際に EY FIDS からの技術サポートを受けた。

レビューにおいては、①資金スルーが疑われる当社グループ取引先との連絡、②水増し・架空請求を裏付ける記録、③本件不正行為の発覚を回避することを目的とする連絡や指示、④共謀や組織的関与の痕跡を探索することを目的とした。

これらの調査の結果、本調査において重要と識別されるメール等は計 430 件検出され、これらのメール等に対してさらに詳細な事実確認・調査を実施した。これらの結果を踏まえ、「第3 本件調査の結果」を記載している。

#### **(4) 情報提供専用窓口の設置**

当委員会は、郵送（光和総合法律事務所）及びメール（tsuho-inest@kohwa.or.jp）による情報提供専用窓口を設置し、本年10月11日にメールにて告知した。「第4・1・(2) 情報提供専用窓口」参照のこと。

#### **(5) 従業員、関係会社及び取引業者に対するアンケート**

「第4・1・(1) アンケート」参照のこと。

#### **(6) 現地調査**

本件不正行為のスキーム上に登場する当社及び NKS の取引先 5 社、並びに、本件調査の過程で何らかの関連が疑われた 3 社について、関連する住所 18 箇所についての現地調査を行った。

### **7 本件調査の限界**

当委員会は、上記4の目的・調査範囲のもと、本件調査として、最大限の調査を実施する努力をした。しかしながら、本件調査は、強制的な調査権限に基づくものではなく、あくまで関係者の任意の協力が前提である点、限られた時間的制約の中での調査であった点、及び当委員会が関与すること無しに実施された当会社の内部調査により取得された限られた資料に依拠している点等に起因する調査の限界があったことを付言する。

当委員会の事実認定は、このように限界がある中で実施した本件調査の結果に基づくものであって、当委員会が収集した以外の資料等が存在し、新たな事実関係が発覚した場合には、本件の事実認定が変更される可能性を否定しない。

## 第2 本件調査の前提となる事実

### 1 当社について

#### (1) 当社の概要

(平成29年9月30日現在)

商号	INEST 株式会社
上場市場	東京証券取引所 JASDAQ(スタンダード)
決算期	3月末
設立年月日	平成8年7月10日
資本金	274百万円
代表者	上村 陽介
本店所在地	東京都豊島区東池袋 1-13-6 イケブクロ・ロクマルビル 4F
従業員数	11人
事業内容	・システム事業 ・直販事業
会計監査人	有限責任あずさ監査法人

#### (2) 沿革

当社の沿革は以下のとおりである。

年月	事項
平成8年7月	東京都台東区にインターネットを通じた情報提供、フランチャイズ支援等を目的として「株式会社ベンチャー・リンクコミュニケーションズ」を設立(資本金100百万円)
平成8年11月	会員向けホームページ作成サービス開始
平成9年4月	インターネットビジョン(インターネットによる会員企業のマッチングサービス)開始
平成11年11月	フランチャイズ向けPOS管理システム代行の『LinkCafe』開発開始 インターネット接続用無料パソコン配布サービス『フリーPC』事業開始
平成12年4月	ASPサービス『LinkCafe』が稼働
平成14年7月	本社を東京都中央区に移転
平成17年2月	商号をユニバーサルソリューションシステムズ株式会社に変更
平成17年3月	本社を東京都港区赤坂に移転
平成17年10月	ジャスダック証券取引所に株式を上場

平成 18 年 7 月	介護ソリューションパッケージ『Care Online』を発表
平成 20 年 5 月	株式会社光通信と業務提携
平成 21 年 3 月	株式会社 BFT と業務提携
平成 21 年 7 月	株式会社光通信の子会社となる
平成 21 年 9 月	本社を東京都港区虎ノ門に移転
平成 21 年 10 月	株式取得により、フロンティア株式会社を子会社化
平成 22 年 4 月	ジャスダック証券取引所と大阪証券取引所の合併に伴い、大阪証券取引所JASDAQ(現東京証券取引所JASDAQ(スタンダード))に上場
平成 22 年 10 月	教育支援システム「F-PLAT」の販売開始 「Microsoft® OnlineServices」の販売支援パートナーとして「Microsoft Business Productivity Online Suite」サービスを販売開始
平成 23 年 2 月	株式取得により、株式会社デジタルサイネージソリューション(現株式会社EPARKモール)を子会社化
平成 24 年 2 月	本社を東京都新宿区大久保に移転
平成 25 年 1 月	『Care Online』事業の譲渡
平成 25 年 2 月	株式交換により、日本企業開発支援株式会社を子会社化
平成 25 年 7 月	東京証券取引所と大阪証券取引所の統合に伴い、東京証券取引所JASDAQ(スタンダード)に上場
平成 25 年 10 月	100 株を1単位とする単元株制度を採用 大手飲食事業者向け ASP サービス事業の譲渡
平成 26 年 7 月	株式交換により、アスカティースリー株式会社を子会社化 本社を東京都豊島区東池袋に移転
平成 28 年 6 月	株式会社光通信の関連会社となる
平成 28 年 7 月	商号を INEST株式会社に変更 子会社株式会社EPARKライフスタイル、株式会社EPARKテイクアウトを設立 予約ソリューションサービス事業を開始

### (3) 事業概要

当社は、主にシステム事業と直販事業を行っている。

#### ア システム事業

飲食事業者向けの ASP サービスや、スマートフォン・タブレット端末を利用した POS システ

ムの販売を中心に、店舗の運営をサポートするソリューション提案を行っている。また、利用者の順番待ちが常態化している領域をターゲットに、事業者に対して予約システムなどのソリューションサービスを提供する事業を行っている。主に、当社及び、新規設立した株式会社EPARK ライフスタイルにて事業を運営している。

## イ 直販事業

主にスマートフォンを中心とした携帯電話端末や周辺機器、モバイルデータ通信端末の販売事業を行っている。NKSにて事業を運営している。

### (4) 業績

#### ア 連結財務諸表

連結財務諸表等

(単位：百万円)

	平成25年3月期	平成26年3月期	平成27年3月期	平成28年3月期	平成29年3月期
売上高	1,850	3,855	4,506	3,831	2,883
経常損益	-138	311	189	125	101
当期純損益	-417	330	255	-285	139
純資産額	-19	330	875	590	730
総資産額	646	1,981	2,408	1,724	1,496

#### イ 個別財務諸表

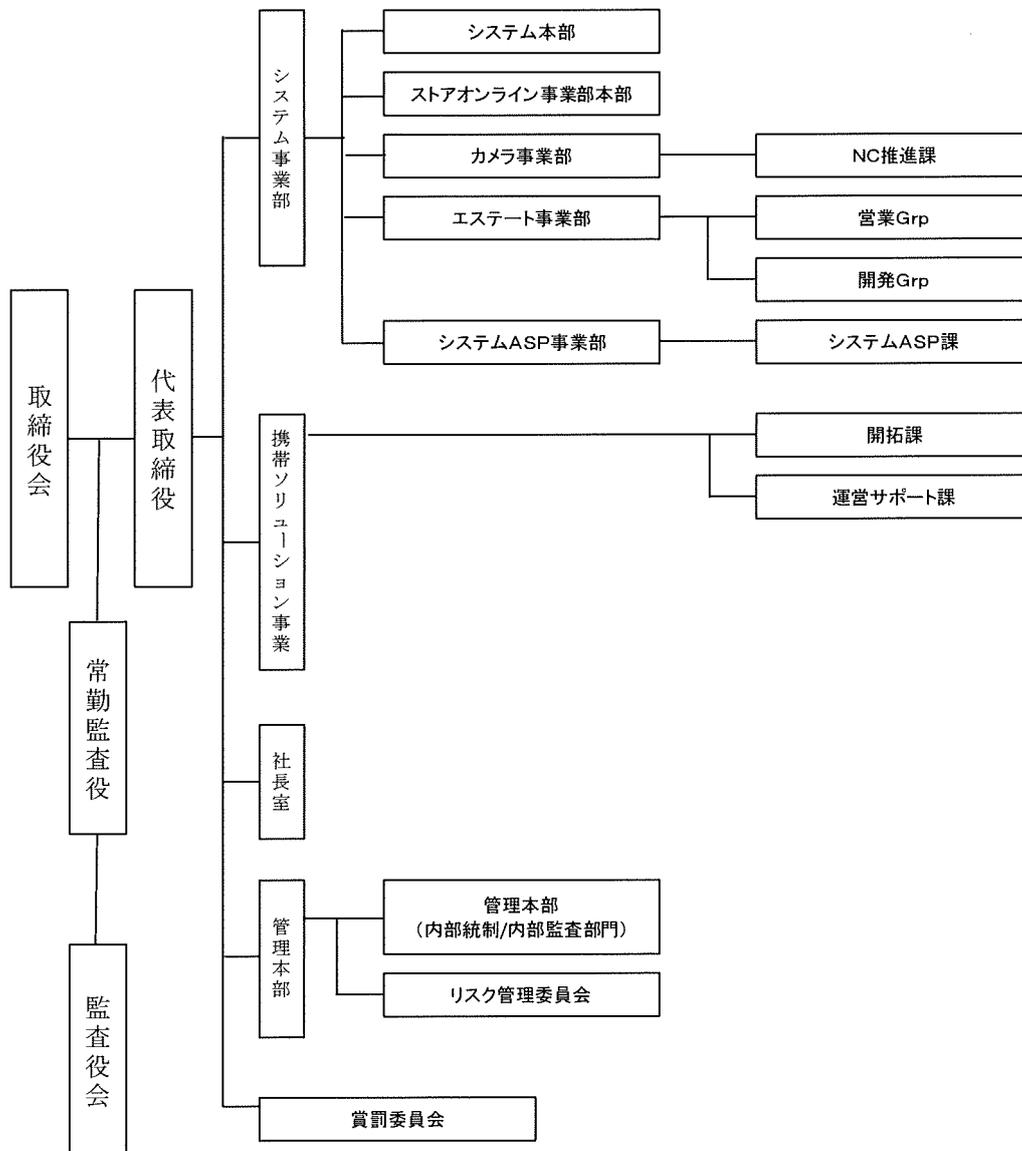
NE財務諸表等

(単位：百万円)

	平成25年3月期	平成26年3月期	平成27年3月期	平成28年3月期	平成29年3月期
売上高	1,066	991	389	329	389
経常損益	-58	43	208	78	88
当期純損益	-617	207	384	-489	189
純資産額	-59	147	868	391	568
総資産額	936	1,331	1,690	910	702

## (5) 組織体制

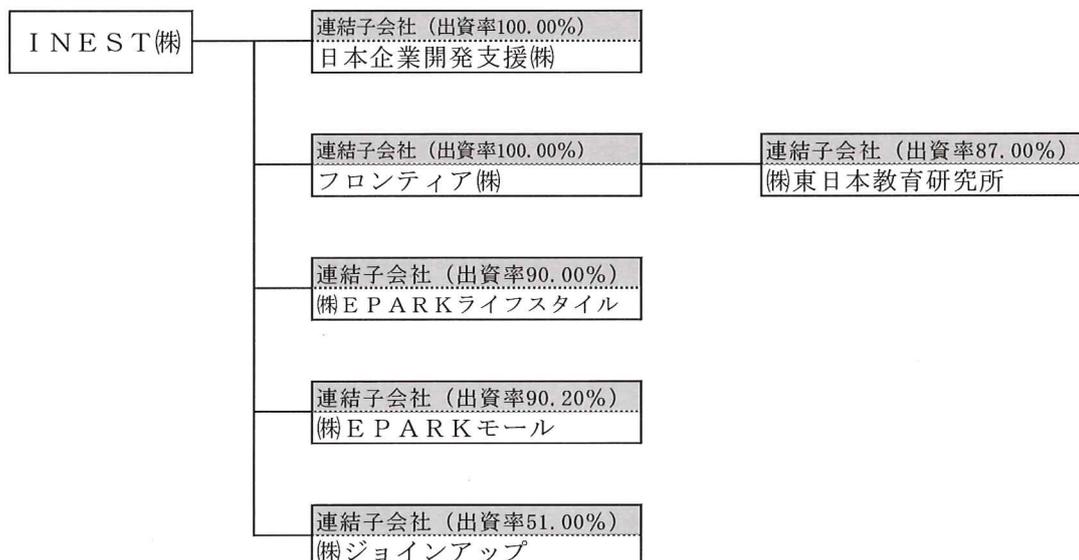
当社の報告日現在の組織体制は以下のとおりである。



## (6) グループ体制

本件調査対象となる当社を中心とした、子会社の報告日現在の体制は以下のとおりである。

(平成 29 年 9 月 30 日現在)



## (7) グループ会社の変遷

過去 5 年間のグループ会社の変遷は以下のとおりである。

会社名	17期(2012.4-2013.3)	18期(2013.4-2014.3)	19期(2014.4-2015.3)	20期(2015.4-2016.3)	21期(2016.4-2017.3)
	期末	期末	期末	期末	期末
INEST(株)	○	○	○	○	○
(株)EPARKモール	○	○	○	○	○
フロンティア(株)	○	○	○	○	○
インヴィグネーション(株)	○	○	○	○	○
日本企業開発支援(株)	○	○	○	○	○
(株)西日本教育研究所	○	○	○	○	○
(株)ジョインアップ	○	○	○	○	○
(株)東日本教育研究所	○	○	○	○	○
(株)InVogue	○	○	○	○	○
アスカリース(株)			○	○	△
(株)EPARKライフスタイル					○
(株)EPARKアウト					○
(株)南日本教育研究所	○	○	○	○	
(株)北日本教育研究所	○	○			
(株)ハートリサーチ		○	△	△	△
(株)アップビルズ		○			
(株)ビューティフル・インクス		○			
(株)ディカリュージョンズ	△	△	△	△	△

注) 1 NKS は、平成 23 年 11 月 1 日より関連会社(平成 23 年 10 月より取込)、平成 25 年 2 月 1 日より子会社(平成 25 年 1 月より連結取込)となっている。

2 EPARK モールは、平成 29 年 6 月まではデジタルネイキッド、平成 26 年 4 月まではデジタルサイネージソリューションという商号であった。

(8) 役員の変遷

過去6年間の役員の変遷は以下のとおりである。

氏名	役職	平成24年3月	平成25年3月	平成26年3月	平成27年3月	平成28年3月	平成29年3月
伊奈 聡	代表取締役 取締役		→				
上村 陽介	代表取締役 取締役				→		
小林 俊雄	代表取締役 取締役			→		→	
縣 将貴	代表取締役 取締役	→					
青木 毅	代表取締役 取締役	→					
天神 覚	取締役	→					
小倉 哲雄	取締役	→					
福田 耕作	取締役	→					
小山 正人	取締役	→					
真玉 寿人	取締役		→				
牧島 明	取締役		→				
富樫 裕資	取締役			→			
佐藤 光輝	取締役			→			
森 雄一郎	取締役				→		
大川 昭徳	取締役				→		
宮本 裕志	取締役				→		
柿元 伸一	取締役				→		
白石 広樹	取締役				→		
杉山 裕一	取締役				→		
片野 良太	取締役						→
西本 優晴	取締役 (社外取締役)		→				
平田 英之	取締役 (社外取締役)				→		
橋爪 静夫	取締役 (社外取締役)					→	
倉嶋 喬	取締役 (社外取締役)					→	
大竹 達雄	監査役	→					
渡辺 将敏	監査役	→					
大塚 隆直	監査役	→					
栗山 健二	監査役		→				
市村 隆行	監査役		→				
細谷 雅希	常勤監査役			→			
南澤 智美	常勤監査役					→	
菊地 央	監査役					→	
守屋 浩二	監査役 (社外監査役)			→			
小林 亮二	監査役 (社外監査役)			→			
川合 宏一	監査役 (社外監査役)					→	
竹中 由重	監査役 (社外監査役)					→	

## 2 NKSについて

### (1) NKSの概要

(平成29年9月30日現在)

商号	日本企業開発支援株式会社
上場市場	非上場
決算期	3月末
設立年月日	平成22年4月5日
資本金	20百万円
代表者	上村 陽介
本店所在地	東京都豊島区東池袋 1-13-6 イケブクロ・ロクマルビル 4F
従業員数	53人
事業内容	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 起業家支援サイト『独立支援.net』の企画・運営</li><li>・ 起業家向け各種支援サービスの提供</li><li>・ 求人広告の販売</li><li>・ 各種情報通信商材の販売、代理店展開。</li></ul>

### (2) 沿革

NKSの沿革は以下のとおりである。

年月	事項
平成22年4月	東京都豊島区に事業の立上げ、事業開発、事業提携に関するコンサルティング、支援等を目的として設立(資本金50百万円)。
平成22年4月	起業家支援サイト『独立支援.net』の企画・運営、起業家向け各種支援サービスの提供開始。
平成22年4月	第三者割当増資によりSBIイノベーションファンド1号が筆頭株主となる。
平成22年9月	株主割当及び第三者割当増資
平成22年11月	携帯電話のウェブ販売事業開始。
平成23年11月	株式譲渡により当社の関連会社となる。
平成25年2月	株式交換により、当社の子会社となる。

### (3) 事業概要

NKSは、携帯電話の販売ウェブサイトを用いて、主にスマートフォンを中心とした携帯電話端末や周辺機器、モバイルデータ通信端末の直販事業を行っている。

また、求人広告事業及び「独立支援.net」を創業時より事業として行っている。前者はマイナビなどの求人広告媒体を代理店として販売し、後者は代理店やフランチャイズを募

集している会社と独立を希望している人をマッチングさせているサイトである。

#### (4) 業績

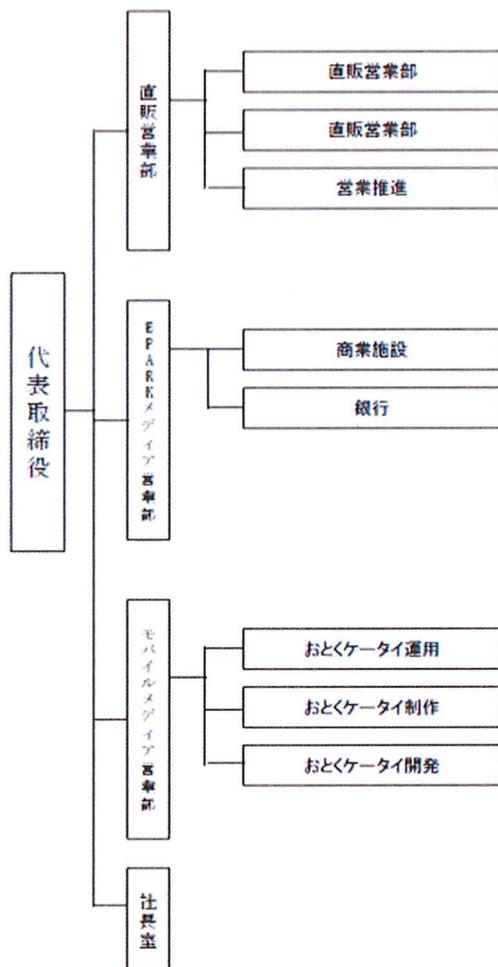
NKS財務諸表等

(単位：百万円)

	平成23年3月期	平成24年3月期	平成25年3月期	平成26年3月期	平成27年3月期	平成28年3月期	平成29年3月期
売上高	545	581	824	2,240	3,433	2,776	2,474
経常損益	-128	-16	31	213	507	245	94
当期純損益	-128	-14	21	107	355	135	69
純資産額	199	184	205	312	348	129	199
総資産額	482	345	403	1,308	1,144	893	896

#### (5) 組織体制

NKS の報告日現在の組織体制は以下のとおりである。なお、当社は取締役会設置会社ではなく、役員は取締役1名(兼代表取締役)のみの機関設計である。



## (6) 役員の変遷

氏名	役名	平成23年3月	平成24年3月	平成25年3月	平成26年3月	平成27年3月	平成28年3月	平成29年3月
伊奈 聡	代表取締役	→						
橋爪 静夫	取締役	→						
倉嶋 喬	取締役	→						
梅本 智史	監査役	→						

## 3 I 元社長について

(平成29年6月27日現在)

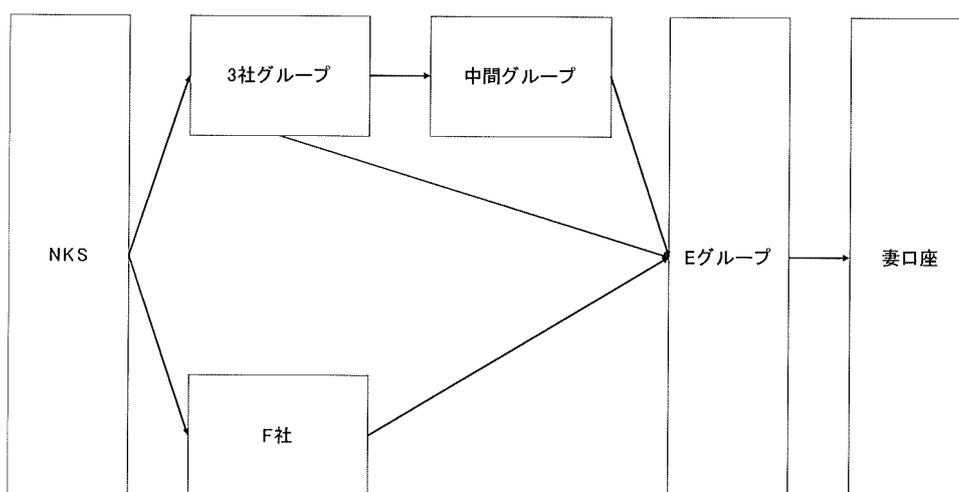
生年月日	略歴	
昭和49年11月28日生	平成11年4月	株式会社光通信 入社
	平成17年4月	同社 法人事業本部経営管理本部長
	平成18年4月	株式会社アイ・イーグループ 取締役
	平成19年4月	SBMグルメソリューションズ株式会社(現 株式会社EPARK) 監査役
	平成20年6月	株式会社ファイブエニー 取締役
	平成20年6月	株式会社ファーストチャージ 取締役
	平成20年7月	株式会社ベストリザーブ 取締役
	平成20年12月	e-まちタウン株式会社 取締役
	平成22年1月	モバイル求人株式会社 取締役(現任)
	平成22年4月	日本企業開発支援株式会社 代表取締役社長(現任)
	平成23年10月	ユニバーサルソリューションシステムズ株式会社 常務執行役員
	平成25年6月	ユニバーサルソリューションシステムズ株式会社 代表取締役社長(現任)
	平成25年6月	株式会社ベストリザーブ 取締役(現任)
	平成26年5月	アスカティースリー株式会社 取締役

### 第3 本件調査の結果

以下、本件不正行為に係る調査結果を報告する。

#### 1 本件不正行為に係る各当事者間の取引関係の概要

##### (1) 本件不正行為に係るスキーム概要（全体図）



##### (2) 本件不正行為の概略

I元社長は、平成24年5月より平成28年6月までの間、自身が代表取締役を務める当社グループのNKSからA社、C社及びB社の3社（以下「3社グループ」という。）へ資金を流出させた。3社グループは、金融機関への振込手数料を控除した金額をE1社、E2社及びE3社の3社（以下「Eグループ」という。）へ振込み、Eグループは、入金額から消費税率+1%を控除した金額をI元社長配偶者の旧姓口座（以下「妻口座」という。）へ振込んでいた。なお、平成24年5月より平成26年5月の間は、3社グループよりD3社（旧名D2社、D1社。以下「中間グループ」という。）を經由してEグループへ資金が移動しているが、中間グループは、一定額を控除してEグループへ振込んでいる。

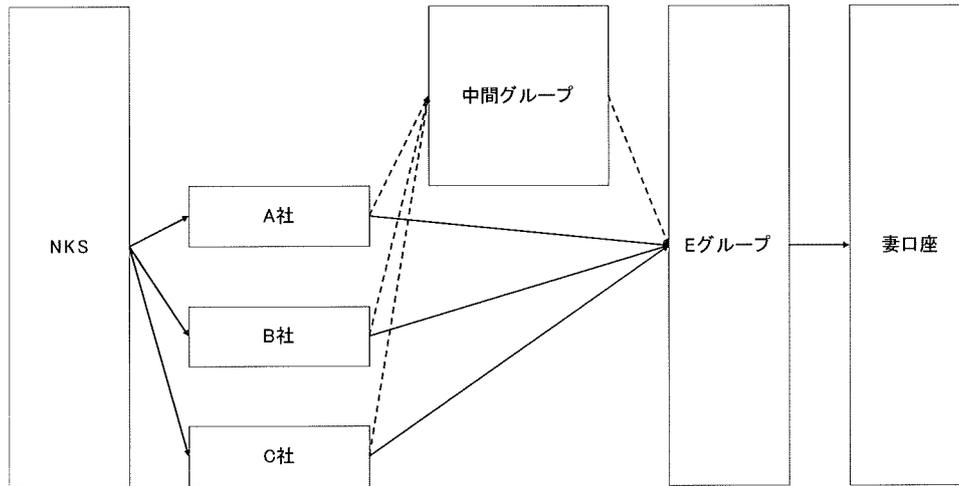
加えて、I元社長は、平成26年2月より直近までの間、NKSからF社へ資金を流出させた。F社は、実取引相当部分より過大に入金された金額をEグループへ振込み、Eグループは先述した形式を踏襲して、妻口座へ振込んでいた。

NKS→A社	平成24年5月～平成28年4月	15,461,700円
NKS→C社	平成24年5月～平成28年4月	11,443,035円
NKS→B社	平成24年5月～平成28年6月	51,615,120円
NKS→F社	平成26年2月～直近	82,314,000円

## 2 3社グループ商流

### (1) 概要

#### ア スキーム



#### イ 登場主体概略

##### (ア) A社

設立年月日	平成 15 年 12 月 25 日
資本金	1000 万円
本店所在地	名古屋市
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リクルーティング広告</li> <li>・人材紹介</li> <li>・教育・研修</li> <li>・採用ツール制作</li> <li>・採用アウトソーシング</li> </ul>

##### (イ) C社

設立年月日	平成 19 年 6 月 21 日
資本金	100 万円
本店所在地	名古屋市
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学校プロデュース</li> <li>・学習塾年間広報支援</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・採用活動支援</li> <li>・私教育新聞</li> </ul>
--	---

**(ウ) B社**

設立年月日	平成 10 年 3 月 16 日
資本金	1000 万円
本店所在地	大阪市
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材採用コンサルティング</li> <li>・販売促進サポート</li> <li>・企画・デザイン</li> <li>・人材紹介事業</li> <li>・インターンバイト事業</li> <li>・インバウンド事業</li> </ul>

**(エ) D3社<sup>2</sup>**

設立年月日	平成 21 年 9 月 17 日
資本金	100 万円
本店所在地	東京都
事業内容	コンサルティング関連

**(オ) E1社**

設立年月日	平成 22 年 1 月 4 日
資本金	1000 万円
本店所在地	東京都
事業内容	化粧品の企画・製造・販売

**(カ) E2社**

設立年月日	平成 24 年 7 月 23 日
資本金	800 万円
本店所在地	神奈川県藤沢市
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・化粧品事業</li> <li>・海外進出支援事業</li> <li>・その他 OEM 等</li> </ul>

<sup>2</sup> (平成 24 年 11 月 22 日 D1 社から D2 社に商号変更) (平成 26 年 1 月 1 日 D2 社から D3 社に商号変更)

#### (キ) E3 社

設立年月日	平成 27 年 10 月 8 日
資本金	10 万円
本店所在地	神奈川県藤沢市
事業内容	・人材コンサル業務

#### ウ 本件不正行為に係る取引概略

I 元社長は、A 社、C 社、B 社の 3 社と、平成 24 年 4 月 1 日付けで締結した「顧客紹介契約」や同年 11 月 1 日付けで締結した「メディア業務提携契約」等により、携帯電話の顧客紹介及びメディア業務提携等を名目とした架空の取引を行い、同年 5 月より平成 28 年 6 月まで、NKS から資金を流出させた。

I 元社長は、毎月、これら 3 社（3 社の代表者）に対し、それぞれ、NKS からの入金額及び中間グループ又は E グループへの振込額を、自身の携帯電話（ショートメール機能やメール機能）を用いて連絡、指示していた。そして、係る指示を受けた 3 社グループは、I 元社長が指示する金額を、I 元社長が指図する銀行口座へ振込みを行っていた。

中間グループは、平成 24 年 5 月より平成 26 年 5 月までの間、3 社グループからの入金額から一定額を控除した金額を、E グループへ送金している。

さらに、I 元社長は、毎月、E 社長に対しても、自身の携帯電話で入金額と振込額についての指示を行っていた。そして、係る指示を受けた E 社長は、入金額より消費税率<sup>3</sup>+手数料 1%を控除した金額を、E グループの会社から妻口座へ振込んでいた。

#### (2) 取引関係

当委員会は、本件不正行為に関与したと考えられる上記 2・(1)・ウ「登場主体概略」に記載の各会社と NKS との取引関係について、次のとおり検証した（まず前提となる客観的事実としてアないしウをそれぞれ記載し、これを前提にエにおいて分析検討結果を述べる。）。

#### ア 契約関係

まず、上記 2・(1)・ウ「登場主体概略」に記載の各会社と NKS との契約関係について、それぞれ次のとおり検証した。

#### (ア) NKS と A 社

両社間の契約関係は、NKS が保有している契約書等によると下記のとおりである。

A 社社長からは、上記のうち、⑤顧客紹介契約書のみ開示を受け、その他の契約書について

<sup>3</sup> 平成 26 年 3 月までは 5%。同年 4 月からは 8%。

ては所持していないとのことであった。なお、NKS、A 社、それぞれから開示を受けた⑤の契約書につき比較検証した結果、差異はなかった。

番号	契約書名	契約の概要等	締結日	備考
①	広告取扱契約書	A 社に対し、M 社が広告の取扱いを依頼する。	平成20年 11月15日	下記③により、M社の地位をNKSが承継。
②	コンサルティング業務委託契約書	A 社が取り扱う求人媒体に情報掲載を申し込む顧客を、M 社が紹介する。	平成22年 1月4日	同上。
③	契約上の地位承継契約書	上記①②における M 社の契約上の地位を、NKS が承継する。	平成22年 4月5日	
④	業務委託契約書	A 社が NKS に対し、K 社が提供する携帯電話サービス「L プラン」(携帯電話端末の販売を含む)の契約見込み顧客を紹介するために、NKS が指定する広告の配布や A 社等が主催するセミナー等で告知・案内等を行う。	平成22年 11月1日	
⑤	顧客紹介契約書	A 社は、NKS に対し、NKS が A 社に対し通知する書面(条件通知書)に定める商材の導入及び契約見込の顧客を継続的に紹介する。	平成24年 4月1日	
⑥	メディア業務提携契約書	A 社は、A 社・NKS 間にて別途定める方法・条件により、A 社らが運営する媒体を介して、NKS が取り扱うサービスの告知をし、ユーザーを NKS が運用する媒体に誘導する。	平成24年 11月1日	

上記①ないし⑥の各契約について、本件不正行為との関連性に係る検証結果は以下のとおりである。

a 顧客紹介契約(上記⑤の契約書)

締結日：平成24年4月1日

取引内容：

- ・甲(A社)は、乙(NKS)に対し、別途乙が甲に対して通知する書面(以下「条件通知書」という。)に定める商材(以下「本商材」という。)の導入及び契約見込の

顧客を継続的に紹介するものとする。

- ・乙は、甲より見込顧客を紹介された場合、乙の任意の判断・選別基準等により当該見込顧客に対して連絡し、本商材の提案を行う。
- ・乙は、甲から紹介された見込顧客に関し、条件通知書に定める条件が満たされた場合、条件通知書に定める顧客紹介手数料を甲に支払うものとする。

対価：条件通知書記載のとおりである。

【稟議及び条件通知書について（抜粋）】

次の、条件通知書記載の条件は NKS における保管資料から確認した（稟議のメール（平成 24 年 4 月 25 日付け）に添付ファイルとして添付されていたものである。）。他方、A 社から当委員会が開示を受けた資料中に、条件通知書は含まれておらず、また、A 社の当委員会に対する説明によると「NKS から受領した書類はこれ（開示資料）で全てである」とのことであるため、条件通知書はそもそも A 社に対して送られていない可能性がある（NKS においても、条件通知書を A 社に対して発送し、これが A 社に到達したことを証する資料は確認されなかった。）。

商材	顧客紹介手数料	顧客紹介手数料の発生条件
K社提供 Lプラン 新規契約	金10,000円(税別)	次の全ての条件の成就を乙が確認できたこと ①甲が乙に紹介した見込顧客に係る利用契約が成立したこと ②事業者から乙に対して当該利用契約に係る手数料が支払われたこと
K社提供 Lプラン MNP契約	金15,000円(税別)	次の全ての条件の成就を乙が確認できたこと ①甲が乙に紹介した見込顧客に係る利用契約が成立したこと ②事業者から乙に対して当該利用契約に係る手数料が支払われたこと
O社提供 コピー(カラー 機)	金30,000円(税別)	次の全ての条件の成就を乙が確認できたこと ①甲が乙に紹介した見込顧客に係る利用契約が成立したこと ②事業者から乙に対して当該利用契約に係る手数料が支払われたこと
O社提供 コピー(カウ ンター機)	金20,000円(税別)	次の全ての条件の成就を乙が確認できたこと ①甲が乙に紹介した見込顧客に係る利用契約が成立したこと ②事業者から乙に対して当該利用契約に係る手数料が支払われたこと

b メディア業務提携契約（上記⑥の契約書）

締結日：平成 24 年 11 月 1 日

取引内容：

- ・甲乙間にて別途定める方法・条件により、乙（A 社）は、甲（NKS）が承認した乙媒体（A 社）を介して、甲が取り扱うサービス（以下「本サービス」という。）の告知をし、ユーザーを甲が指定する甲媒体に誘導する業務（以下「乙業務」という。）を行う。
- ・乙業務が別途甲乙間で定める条件を満たした場合は、甲はその対価を乙に対して支払う。
- ・なお、甲は乙に対して、甲の判断で乙が乙業務を遂行するために必要な本サービスに関する資料等を提供する。

対価：別途甲乙間にて定める支払条件に基づく。

#### 【稟議について】

本契約（メディア業務提携契約）に関する支払条件の稟議（平成 24 年 12 月 4 日付けメール）の概要は以下のとおりである。

項目	価格	概要
新規	10,000 円/台(税抜)	登録完了された回線が対象。1 台あたり 10,000 円(税抜)の支払い。
MNP	15,000 円/台(税抜)	登録完了された回線が対象。1 台あたり 15,000 円(税抜)の支払い。
前月アップキャンペーン	5,000 円/台(税抜)	2012 年 11 月の台数と比較して 2012 年 12 月の台数が上ぶれた場合に、12 月の実績台数を対象として 1 台あたり 5,000 円(税抜)の支払い。
特別インセンティブキャンペーン	2,000 円/台(税抜)	2012 年 4 月 1 日 ～ 2012 年 12 月 31 日を対象期間として、その期間内に目標台数（110 台）に到達した場合、1 台あたり 2,000 円(税抜)を支給。

#### 【通知書について】

本契約（メディア業務提携契約）に関する支払条件に関する通知書（業務委託手数料に関する通知書）の概要は以下のとおりである。

①顧客が本商材を申し込み、登録完了した場合 － 1 回線あたり金 10,500 円（税込）
②顧客が携帯電話番号ポータビリティにより本商材を申し込み、登録完了された場合 － 1 回線あたり金 15,750 円（税込）

通知書は、本来であれば、上記稟議の内容どおりのものでなければならないはずだが、同通知書には「新規」及び「MNP」に関する支払条件が規定されているのみであり（記載の表現は異なるものの、同通知書の①及び②がそれぞれ稟議の「新規」「MNP」に対応しているものと思われる。）、「前月アップキャンペーン」「特別インセンティブキャンペーン」に関する支払条件は規定されておらず、稟議の内容と完全に対応しているとは言い難い。

なお、本契約についても上記 a と同様、支払条件等が記載された通知書（業務委託手数料に関する通知書）について C 社及び B 社からは開示を受けたものの、A 社からは開示を受けていない（上記のとおり、A 社は開示した書面以外に所持しているものはないとのことである。）。もっとも、本契約（メディア業務提携契約）の書式は A 社、B 社、C 社において一致しているため、仮に NKS から A 社に送られているとしても、C 社及び B 社から開示を受けた通知書と同じ内容である可能性は相当程度あると思われる。

c その他

なお、上記⑤及び⑥契約締結より以前に以下の支払がされているが、これについては、業務及び該当する稟議の内容から、上記④業務委託契約に基づくものであると思われる。

平成 23 年/8/19 支払手数料 260,000 円 / 普通預金 260,000 円

(摘要) 業務委託手数料

こちらの支払は携帯電話の顧客紹介業務によるものと思われるが、上記⑤及び⑥契約に基づく支払と異なり、当該稟議の内容からすると業務の実態があったと思われること（当該稟議によると、上記⑤及び⑥に基づく支払と異なり、A 社より「支払サイトを過ぎたが支払がなされていない（ため、入金されたい）」旨の連絡が来ていたようである）及び中間グループや E グループへの資金移動が、提供を受けた資料が不足しており確認ができなかったことから、不正行為とは認められなかった。

(イ) NKS と C 社

両社の契約関係については、NKS が保有している契約書等によると下記のとおりである。

NKS、C 社、それぞれから①及び②の契約書につき開示を受け、比較検証した結果、差異はなかった。

番号	契約書名	契約の概要等	締結日	備考
①	顧客紹介契約書	C 社は、NKS に対し、NKS が C 社に対し通知する書面（条件通知書）に定める商材の導入及び契約見込の顧客を継続的に紹介する。	平成 24 年 4 月 1 日	
②	メディア業務提携契約書	C 社は、C 社・NKS 間にて別途定める方法・条件により、C 社らが運営する媒体を介して、NKS が取り扱うサービスの告知をし、ユーザーを NKS が運用する媒体に誘導する。	平成 24 年 11 月 1 日	

A 社の（ア）の a 及び b に記載の各契約と、NKS・C 社間の上記①及び②の契約はそれぞれ同内容である（対応する稟議及び通知書についても同様である。）。

(ウ) NKS と B 社

両社の契約関係については、NKS が保有している契約書等によると下記のとおりである。

NKS 及び B 社のそれぞれから①ないし⑧の契約書につき開示を受け、比較検証した結果、差異はなかった。

番号	契約書名	契約の概要等	締結日	備考
①	コンサルティ	B 社が取り扱う求人媒体に情報掲載を	平成 22 年	下記②によ

	ング業務委託契約書	申し込む顧客を、M社が紹介する。	3月26日	り、FCの地位をNKSが承継。
②	契約上の地位承継契約書	上記①におけるM社の契約上の地位を、NKSが承継する。	平成22年 4月5日	
③	「コンテンツサービス」PS基本契約書	NKSがB社に対し、NKS又は各コンテンツ会社が提供し、NKSが取り扱うコンテンツサービスの利用顧客の取次業務等を委託する。	平成24年 4月1日	
④	法人携帯サービスPS基本契約書	K社が顧客に提供する電気通信サービスの契約締結促進及び契約維持業務等を、NKSがB社に対し委託する。	平成24年 4月1日	
⑤	商品売買基本契約書	NKSがB社に対し、法人携帯電話事業に関わる商品その他NKSの取扱商品を、継続的に販売する。	平成24年 4月1日	
⑥	業務提携契約書	B社及びNKSは、本契約期間中、B社の名称にて運営されるウェブサイトを通じて、別途NKSからB社への通知に定めるNKSの取り扱う商材の拡販を行うことにより、相互の利益に資するため、業務提携する。	平成24年 4月1日	
⑦	顧客紹介契約書	B社は、NKSに対し、NKSがB社に対し通知する書面（条件通知書）に定める商材の導入及び契約見込の顧客を継続的に紹介する。	平成24年 4月1日	
⑧	メディア業務提携契約書	B社は、B社-NKS間にて別途定める方法・条件により、B社らが運営する媒体を介して、NKSが取り扱うサービスの告知をし、ユーザーをNKSが運用する媒体に誘導する。	平成24年 11月1日	

取引契約については、A社の（ア）のa及びb記載の各契約と、NKS-B社間の上記⑦及び⑧の契約がそれぞれ同内容である（対応する稟議及び通知書についても同様である。）。ただし、B社は、A社が締結した（ア）のa及びb記載の各契約に加え、aについて、上記③ないし⑤の契約を、携帯送客時の一式の契約として締結している（もつとも、上記③な

いし⑤の契約について、実際に B 社が販売したというような実績はなく、実態がないとのことである。)

加えて、下記の取引が存在している。

c 業務提携契約（上記⑥の契約）

締結日：平成 24 年 4 月 1 日

取引内容：

- ・甲（B 社）及び乙（NKS）は、本契約期間中、甲の名称にて運営されるウェブサイトを通じて、別途乙から甲への通知に定める乙の取り扱う商材の拡販を行うことにより、相互の利益に資するため業務提携する。

※業務提携の具体的内容としては、NKS がウェブサイトを開発し、NKS の商材を販売する一方で、B 社は当該ウェブサイトの宣伝や顧客からの苦情対応等を行うというものである。

対価：月額 501,000 円（税別）

d その他の契約（上記①及び②の契約）

これらの契約に基づく取引については、本件不正行為との関連性は特に確認出来なかった。

(エ) A 社と E グループ

両社の契約関係については、A 社及び E 社長から提供を受けた契約書等によると下記のとおりである。また、A 社からは①、E 社長からは①及び②の契約書を入手した。A 社、E 社長それぞれから開示を受けた①の契約書につき比較検証した結果、差異はなかった。

番号	契約書名	契約の概要等	締結日	備考
①	合意書	A 社が NKS から受託した顧客紹介業務に関し、E2 社が A 社に対し顧客を紹介し、A 社は、その対価として、E2 社に対し、NKS から A 社が取得する金額と同額を支払う。	平成 26 年 4 月 1 日	
②	合意書	A 社が NKS から受託した顧客紹介業務に関し、E3 社が A 社に対し顧客を紹介し、A 社は、その対価として、E3 社に対し、NKS から A 社が取得する金額と同額を支払う。	平成 27 年 10 月 1 日	

a. 合意書（上記①契約）

締結日：平成 26 年 4 月 1 日

取引内容：

- ・ A 社が NKS から受託した顧客紹介業務に関し、E2 社が A 社に対し顧客を紹介する。
- ・ A 社は、係る顧客紹介の対価として、E2 社に対し、紹介手数料を支払う。

対価：A 社が NKS から受託した顧客紹介業務にて、NKS より A 社に対して支払われる金額と同額の紹介手数料。

b. 合意書（上記②契約）

締結日：平成 27 年 10 月 1 日

取引内容：上記①と同内容（ただし、一方当事者は E2 社から E3 社に変更）

対価：上記①と同内容（ただし、一方当事者は E2 社から E3 社に変更）

（オ） C 社と E グループ

両社の契約関係については、C 社及び E 社長から提供を受けた契約書等によると下記のとおりである。また、C 社からは①、E 社長からは①及び②の契約書を入手した。C 社、E 社長それぞれから開示を受けた①の契約書につき比較検証した結果、特に差異はなかった。

番号	契約書名	契約の概要等	締結日	備考
①	合意書	C 社が NKS から受託した顧客紹介業務に関し、E2 社が C 社に対し顧客を紹介し、A 社は、その対価として、E2 社に対し、NKS から C 社が取得する金額と同額を支払う。	平成 26 年 4 月 1 日	
②	合意書	C 社が NKS から受託した顧客紹介業務に関し、E3 社が C 社に対し顧客を紹介し、C 社は、その対価として、E3 社に対し、NKS から C 社が取得する金額と同額を支払う。	平成 27 年 10 月 1 日	

A 社の（エ）の a 及び b 記載の各契約と上記①及び②の契約がそれぞれ同内容である。

（カ） B 社と E グループ

比較検証した結果、特に差異はなかった。

番号	契約書名	契約の概要等	締結日	備考
①	合意書	B 社が NKS から受託したウェブサイト宣伝・問い合わせ対応業務及び顧客	平成 26 年 4 月 1 日	

		紹介業務に関し、E2 社が B 社に対し顧客を紹介し、B 社は、その対価として、E2 社に対し、NKS から B 社が取得する金額と同額を支払う。		
②	合意書	B 社が NKS から受託したウェブサイト宣伝・問い合わせ対応業務及び顧客紹介業務に関し、E3 社が B 社に対し顧客を紹介し、B 社は、その対価として、E3 社に対し、NKS から B 社が取得する金額と同額を支払う。	平成 27 年 10 月 1 日	

a. 合意書（上記①契約）

締結日：平成 26 年 4 月 1 日

取引内容：

- ・ B 社が NKS から受託したウェブサイト宣伝・問い合わせ対応業務及び顧客紹介業務に関し、E2 社が B 社に対し顧客を紹介する。
- ・ B 社は、係る顧客紹介の対価として、E2 社に対し、紹介手数料を支払う。

対価：B 社が NKS から受託した顧客紹介業務にて、NKS より B 社に対して支払われる金額と同額の紹介手数料。

b. 合意書（上記②契約）

締結日：平成 27 年 10 月 1 日

取引内容：上記①と同内容（ただし、一方当事者は E2 社から E3 社に変更）

対価：上記①と同内容（ただし、一方当事者は E2 社から E3 社に変更）

**（キ） A 社と中間グループ**

両社の契約関係については、A 社から提供を受けた契約書等によると下記のとおりである。

番号	契約書名	契約の概要等	締結日	備考
①	合意書	A 社が NKS から受託した顧客紹介業務に関し、D1 社が A 社に対し顧客を紹介し、A 社は、その対価として、D1 社に対し、NKS から A 社が取得する金額と同額を支払う。	平成 24 年 4 月 1 日	

a. 合意書（上記①契約）

締結日：平成 24 年 4 月 1 日

取引内容：

- ・ A 社が NKS から受託した顧客紹介業務に関し、D1 社が A 社に対し顧客を紹介する。
- ・ A 社は、係る顧客紹介の対価として、D1 社に対し、紹介手数料を支払う。

対価：A 社が NKS から受託した顧客紹介業務にて、NKS より A 社に対して支払われる金額と同額の紹介手数料。

#### (ク) C 社と中間グループ

両社の契約関係については、C 社から提供を受けた契約書等によると下記のとおりである。

番号	契約書名	契約の概要等	締結日	備考
①	合意書	C 社が NKS から受託した顧客紹介業務に関し、D1 社が C 社に対し顧客を紹介し、C 社は、その対価として、D1 社に対し、NKS から C 社が取得する金額と同額を支払う。	平成 24 年 4 月 1 日	

A 社の (キ) の a 記載の契約と上記①の契約が同内容である。

#### (ケ) B 社と中間グループ

両社の契約関係については、B 社から提供を受けた契約書等によると下記のとおりである。

番号	契約書名	契約の概要等	締結日	備考
①	合意書	B 社が NKS から受託したウェブサイト宣伝・問い合わせ対応業務及び顧客紹介業務に関し、D1 社が B 社に対し顧客を紹介し、B 社は、その対価として、D1 社に対し、NKS から B 社が取得する金額と同額を支払う。	平成 24 年 4 月 1 日	

合意書（上記①契約）

締結日：平成 24 年 4 月 1 日

取引内容：

- ・ B 社が NKS から受託したウェブサイト宣伝・問い合わせ対応業務及び顧客紹介業務に関し、D1 社が B 社に対し顧客を紹介する。
- ・ B 社は、係る顧客紹介の対価として、D1 社に対し、紹介手数料を支払う。

対価：B 社が NKS から受託した顧客紹介業務にて、NKS より B 社に対して支払われる金額と同額の紹介手数料。

(コ) 中間グループとEグループ

番号	契約書名	契約の概要等	締結日	備考
①	合意書	NKS から A 社/C 社が受託した顧客紹介業務に関し、E2 社が D1 社に対し顧客を紹介し、D1 社は、その対価として、E2 社に対し、NKS から A 社/C 社が取得する金額と同額を支払う。	平成 24 年 4 月 1 日	
②	合意書	NKS から B 社が受託したウェブサイト宣伝・問い合わせ対応業務及び顧客紹介業務に関し、E2 社が D1 社に対し顧客を紹介し、D1 社は、その対価として、E2 社に対し、NKS から B 社が取得する金額と同額を支払う。	平成 24 年 4 月 1 日	

a. 合意書（上記①契約）

締結日：平成 24 年 4 月 1 日

取引内容：

- ・ NKS から A 社/C 社が受託した顧客紹介業務に関し、E2 社が D1 社に対し顧客を紹介する。
- ・ D1 社は、係る顧客紹介の対価として、E2 社に対し、紹介手数料を支払う。

対価：A 社/C 社が NKS から受託した顧客紹介業務にて、NKS より A 社/C 社に対して支払われる金額と同額の紹介手数料。

b. 合意書（上記②契約）

締結日：平成 24 年 4 月 1 日

取引内容：

- ・ NKS から B 社が受託したウェブサイト宣伝・問い合わせ対応業務及び顧客紹介業務に関し、E2 社が D1 社に対し顧客を紹介する。
- ・ D1 社は、係る顧客紹介の対価として、E2 社に対し、紹介手数料を支払う。

対価：B 社が NKS から受託した顧客紹介業務にて、NKS より B 社に対して支払われる金額と同額の紹介手数料。

(サ) Eグループと妻口座

両者の契約関係を示す契約書等は発見できなかった。

## イ 年度別資金フロー

下記の年度集計は、NKS から支出された年度に対応させて集計した。よって、3 月末頃の支出については、商流の下流では期を跨いでいるものがあるが、原資の支出年度に帰属させている。

### (ア) A社ルート

(単位：円)	NKS→A社	A社→D1社/D2社	A社→E2社/E3社
2013年3月期	2,539,950	2,530,395	
2014年3月期	5,103,000	5,087,865	
2015年3月期	3,396,150	770,454	2,612,736
2016年3月期	3,888,000		3,872,448
2017年3月期	534,600		533,304
計	15,461,700	8,388,714	7,018,488

### (イ) C社ルート

(単位：円)	NKS→C社	C社→D1社/D2社	C社→E2社/E3社
2013年3月期	2,758,035	2,747,850	
2014年3月期	3,874,500	3,861,900	
2015年3月期	2,250,900	597,420	1,642,680
2016年3月期	2,219,400		2,206,440
2017年3月期	340,200		339,120
計	11,443,035	7,207,170	4,188,240

### (ウ) B社ルート

(単位：円)	NKS→B社	B社→D1社/D2社	B社→E2社/E3社
2013年3月期	10,097,850	10,084,200	
2014年3月期	13,100,850	13,083,210	
2015年3月期	13,752,180	1,642,803	12,091,248
2016年3月期	12,422,160		12,404,016
2017年3月期	2,242,080		2,238,840
計	51,615,120	24,810,213	26,734,104

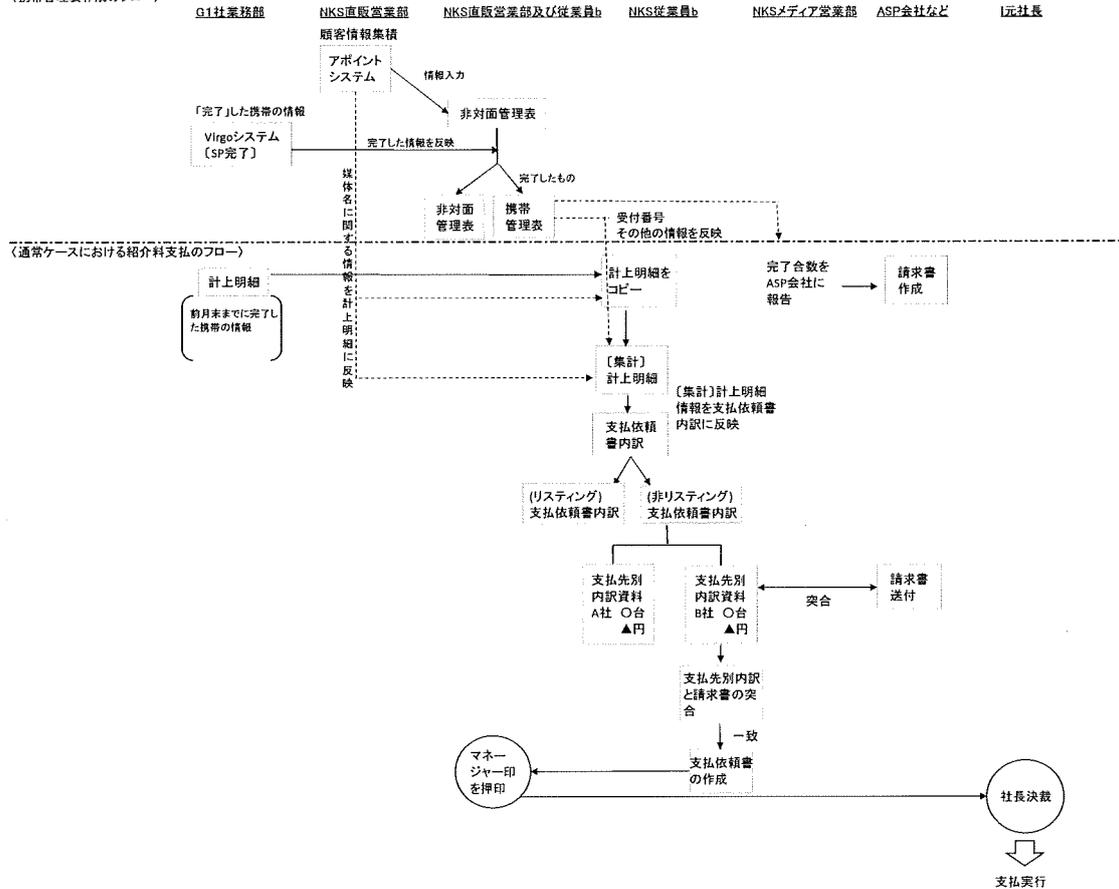
(エ) 中間グループルート

(単位：円)	D1社/D2社→NT	D1社/D2社→E2社
2013年3月期	3,123,910	12,132,550
2014年3月期		21,912,990
2015年3月期		3,000,677
計	3,123,910	37,046,217

ウ NKSにおける3社グループ商流に係る業務フロー

当社関係者らからのヒアリング等及び当社内において用いられている商流管理のためのデータファイルに係る調査の結果を総合すると、顧客紹介による携帯電話利用契約の締結及びその確認並びにこれに基づく支払までの事務フローとしてNKSにおいて通常行われている手続は以下の表のとおりとなる。(もつとも、後述のとおり、当該フローはあくまで事実上一般的に通用している事務フローであるにとどまり、明確に正規の手続としての位置付けを付与されているものではないようであり、この点に本件不正行為を惹起させ、且つその発覚を遅らせたことについての原因を見出すことができる(詳細は第5を参照)。)

〈携帯管理表作成のフロー〉



ここで、本来想定されるフローでは、アポイントシステム<sup>4</sup>（通称：アポシス、以下「アポシス」という。）の顧客情報や Virgo システム完了台数等の情報をもとにメディア営業部所属（現直販営業部）の NKS 従業員 b や直販営業部の他の担当者により携帯管理表が更新されていた。また、NKS 従業員 b は、毎月中旬頃、メールで送信される計上明細資料に基づき、支払先毎の完了台数の集計等を行い、NKS 従業員 b が ASP 会社等から受領した請求書と突合の上、支払依頼書を作成していた。しかし、3 社グループについては、I 元社長から完了台数が直接口頭で NKS 従業員 a に伝えられ、その後、NKS 従業員 a からのメールによる指示に従って NKS 従業員 b が支払依頼書を作成していた。また、NKS 従業員 a や NKS 従業員 b は I 元社長から伝えられた完了台数についてアポシスや携帯管理表に遡っての検証はしていないとのことであった。さらに ASP 会社等にはメディア営業部経由で完了台数が通知された後、請求書を受領することが本来の想定されるフローであるところ、3 社グループについては、完了台数の通知や請求書の受領もなく、NKS 従業員 b により 3 社グループに対する支払通知書が作成されていた（ただし、3 社グループへは当該支払通知書の送付はされず、専ら経理担当への支払依頼書提出時の根拠資料として添付することを目的に作成されていたとのことである。）。

<sup>4</sup> なお、アポシスを作成したのは F 社の F 社社長とのことである。

## エ 本件調査における分析検討結果及び評価

上記アないしウの記載内容を前提にエにおいて、以下（ア）ないし（エ）の観点から確認作業を実施して分析検討した。

### （ア） 役務提供・成果物の確認

#### a. 役務提供・成果物の有無の検証（総則）

本件においては、後述の携帯電話の送客業務（及びデータ上の実績）を除き（もっとも、係る役務の提供が実際に為されたのか、その実態に大いに疑義があることは後述する。）、3社グループがNKSに対し、先述の各契約に基づいて役務を提供し又は成果物を譲渡した記録は一切発見されなかった。

特に、B社については、平成24年4月30日から平成28年4月28日の間に平成24年4月1日付け「業務提携契約書」に基づく月額501,000円（税抜）の業務委託手数料が計上されているものの、実際に業務がなされた形跡は全く見当たらず、また、後述のとおり、B社社長も、「そのような業務は行っていない」とのことであった。

#### b. 携帯電話の送客の実績に関する管理システムが一致しないこと（NKS社内の管理データについて人為的操作がなされた可能性）等について

(a) NKS社内においては「アポシス」や「携帯管理表」と言った、各々の役割・活用場面は異なるものの、携帯電話の送客に関し管理しているデータが存在する。

#### (b) アポシス

アポシスは、主として営業担当者が、折衝履歴の管理を行うために用いるシステムである。客が、契約内容に同意するか否かの確認や、客に関する情報の入力等もこのシステムを利用して行われている。また、アフィリエーターを経由して客（候補者）から問い合わせ等があった際、自動的に客のメールアドレス等の情報がアポシスに登録される。アポシスの画面上、「リンク元」として表示されている企業名（又はNKS内で任意に設定した登録名）を確認することにより、当該案件が、どのアフィリエイトを経由したものなのかを確認することが可能となっている。

#### (c) 携帯管理表

アポシスに登録された情報を基に、携帯電話が客に発送されて契約「完了」（成約）となったものの集計、支払依頼書の作成や、粗利計算等をするために用いられているのが、携帯管理表である。携帯管理表には、1件1件のデータに「ID」（受付番号）が記載されており、この「ID」（受付番号）と、アポシスに登録されている「ID」を照合させることにより、どのメディアを経由して契約に至ったか確認することが可能である。

ただし、携帯管理表上も、当該案件がどのメディアを経由したものであるかを入力する欄がある。

したがって、それぞれのシステムにおいて、正確なデータが入力されていれば、携

帯管理表上の ID（受付番号）をアポシス上の ID と照合させた際のメディアと、携帯管理表上にそもそも記載されているメディア名は、当然、一致するはずである。

(d) 下記図は、アポシス上のデータ及び携帯管理表上のデータを掲載したものである。

このとおり、アポシス上の ID のリンク元と携帯管理表上の同じ ID（受付番号）におけるメディア名は一致するのが通常である。

【アポシス上のデータ（抜粋）】

<省略>

【携帯管理表上のデータ（抜粋）<sup>5</sup>】

<省略>

---

<sup>5</sup> ただし、携帯管理表は NKS 従業員 b が業務を円滑に進める上で適宜バージョンアップしている。

しかしながら、平成 25 年 4 月以降、ほぼ全ての案件において、例えば、下記図のとおり、アポシス上の ID のリンク元と携帯管理表上の同じ ID（受付番号）におけるメディア名が一致しない。

【アポシス上のデータ（抜粋）】

<省略>

【携帯管理表上のデータ（抜粋）】

<省略>

アポシスも、携帯管理表も、当時はデータを編集することは可能<sup>6</sup>であったとのことであるが、先述のとおり、アポシス上の ID のリンク元と携帯管理表上の同じ ID（受付番号）におけるメディア名が一致しないのは平成 25 年 4 月以降ほぼ全てにおいてであり、担当者のいわゆる転記ミス等のケアレスミスであることは想定し難い。

(e) さらに、送客数に対する成約数の割合は、ヒアリング回答者によって必ずしも一致しないものの、概ね 3 割～4 割程度との回答が多かった。

しかしながら、A 社、C 社、B 社の平成 25 年 1 月ないし 3 月分のアポシス上の送客数に対する成約数の割合は「100%」であり、極めて不自然な状態であった。もっとも、「100%」であったのはこの 3 ヶ月に限られ、以降は、概ね、一般的な送客数に対する成約数の割合に留まるものであった。

(f) さらに、A 社、C 社、B 社からの「送客数」は、アポシス上、概ね平成 26 年 4 月以降は激減し、ほとんどが、毎月 0 件で推移する。にもかかわらず、帳簿上、これら 3

---

<sup>6</sup> この点、ヒアリング回答者によって、編集権限者の回答は微妙に異なるが、少なくとも、I 元社長を含む当時のマネージャー以上は編集することができたようである。

社に対する顧客紹介手数料は 0 件で推移している時期においても計上され、支払われている。

c. 小括

以上のとおり、アポシス及び携帯管理表は、本来であればお互いに内容がリンクしているはずであるにもかかわらず、対応せず、不自然極まりないものである。また、送客数に対する成約数の異常な割合（すなわち、100%）からも、アポシスについて人為的操作が加えられた可能性は充分考えられる。

また b.・(f)記載のとおり、アポシス上も（成約ではなく、その前段階の）、「送客」すらなされていないにもかかわらず、帳簿上は、毎月、一定件数成約がなされているものとして、A 社、C 社、B 社に対して支払が為されている事実も、本件における不正取引を裏付けるものである。

なお、A 社、C 社、B 社について送客及び成約があったこととする（仮装する）場合には、いわゆる「オーガニック」の送客・成約台数を減らすことで総成約台数等を調整していた可能性は考えられる。

「オーガニック」とは、他社の貼っているリンク等を経由せずに、NKS のホームページに直接申し込みをし、成約に至った場合のことをいい、したがって、他社に対する手数料等の支払は発生しないものである。

すなわち、オーガニックの送客・成約台数であれば、他社（ASP 会社など）の送客・成約実績を変更することなく、成約台数等を調整することができるため、A 社、C 社、B 社の送客・成約の仮装に用いられた可能性があるのである（先述のとおり、アポシス・携帯管理表の編集は、少なくとも一定権限以上の者であれば可能であった。）。

**(イ) 3 社グループ商流に関する関係者の供述**

a. A 社社長

当委員会が、A 社社長に対して実施したヒアリング調査において、同氏は、要旨、次のとおり供述した。

私は、旧知の先輩である C 社社長の紹介で、I 元社長と知り合った。平成 24 年 4 月 1 日付け「顧客紹介契約書」について、私は、I 元社長から、電話で、いわゆるスルー取引をすることを依頼され、A 社から送金先への振込手数料は A 社では負担しないことを条件に、依頼に応じて、当該契約書を締結した。

私が I 元社長の上記依頼に応じた理由は、C 社社長の紹介なので大事にしなければならないという思いと、G 社グループの仕事をもたらるのは大きいという思いがあったからである。なお、面倒だとの思いはあったが、違法との認識はなかった。

上記顧客紹介契約について、ウェブサイトを利用した顧客の紹介（アフィリエイト、リスティング）は行っておらず、同契約に基づくものとされる NKS から A 社に対する支払

いは全て実態がない。

当該支払いについて、A社から請求書を送付したことはなく、NKSから支払通知書が届いたこともないと思う。

I元社長からは、毎月、携帯電話のショートメールで、NKSからA社への入金額と、A社から送金先（I元社長の指図により、D1社、D2社、E2社、E3社の順に変更）への送金額が届いており、A社は、入金額から振込手数料を除いた全額を送金先に送金していた。

送金先の社名はあまり覚えておらず、送金先の代表者については名前さえ知らない。なお、送金先から請求書が届いたことはない。

NKSの従業員のうちに、上記顧客紹介契約の実態がないことを知って関与していた者がいるか否かは分からない。

#### b. C社社長

当委員会が、C社社長に対して実施したヒアリング調査において、同氏は、要旨、次のとおり供述した。

私は、平成18年頃、知人の紹介でI元社長と知り合い、その後、G社の採用に関する仕事を受注したことがある。

平成24年4月1日付け「顧客紹介契約書」について、私は、I元社長から、電話で、いわゆるスルー取引をすることを依頼され、これに応じて、同契約書を締結した。条件通知書は、C社で保管していないので、受け取っていないと思う。なお、同年11月1日付け「メディア業務提携契約書」についても、私が署名したが契約内容は思い出せない。

私がI元社長の上記依頼に応じた理由は、私の後輩であるA社社長がG社関係の仕事を継続したいという思いを尊重したためである。なお、嫌だなという思いはあったが、上場企業であるG社の関係企業が、違法なことをするとは考えていなかった。

上記契約について、C社の顧客を紹介したことはないし、C社のウェブサイト「おとくケータイ.net」のリンクを貼ったこともない。同契約に基づくものとされるNKSからC社に対する支払いは全て実態がない。なお、NKSとの間で実態のある取引をしたことはない。

当該支払いについて、C社は請求書を作成していたがNKSに送付したことはない。

I元社長からは、毎月、携帯電話のショートメールで、NKSからC社への入金額と、C社から送金先（I元社長の指図により、D1社、D2社、E2社、E3社の順に変更）への送金額が届いており、C社は、入金額から振込手数料を除いた全額を送金先に送金していた。

送金先の社名はあまり覚えておらず、送金先の代表者については名前さえ知らない。なお、D1社からの請求書は届いていた。

NKSの従業員のうちに、上記顧客紹介契約の実態がないことを知って関与していた者がいるか否かは分からない。

c. B 社社長

当委員会が、B 社社長に対して実施したヒアリング調査において、同氏は、要旨、次のとおり供述した。

私は、平成 22 年頃、Q 社に勤務していた当時の同期である A 社社長の紹介で、I 元社長と知り合った。A 社社長によれば、I 元社長は G 社グループで力を持っているとのことで、関西エリアの顧客を紹介してもらえるかもしれないとのことだった。

その後、G 社グループの顧客を紹介してもらったこともある。

平成 24 年 4 月 1 日付け「顧客紹介契約書」及び「業務提携契約書」について、私は、I 元社長から、独立資金を貯めたいので協力してほしいとして、いわゆるスルー取引をすることを依頼され、その依頼に応じて、当該契約書を締結した。ただし、「顧客紹介契約書」が携帯電話の顧客紹介に係る契約とは認識していなかった。

私が I 元社長の上記依頼に応じた理由は、G 社グループの仕事をもたらえるのは大きいという思いがあったからである。なお、I 元社長は適法に行うと言っていたので、私はそれを信じており、違法との認識はなかった。

上記顧客紹介契約及び業務提携契約について、業務として行ったこともなく、全て中身の無いスルー取引である。

I 元社長からは、毎月、携帯電話のショートメールで、NKS から B 社への入金額と、B 社から送金先（I 元社長の指図により、D1 社、D2 社、E2 社、E3 社の順に変更）への送金額が届いており、私は、入金額から振込手数料を除いた全額を送金先に送金していた。

送金先の代表者は知らない。

当該入出金は、私が管理している B 社の口座を用いて私自身が行っており、B 社の社員のうちに当該入出金を知っている者はいない。

NKS の従業員のうちに、上記顧客紹介契約の実態がないことを知って関与していた者がいるか否かは分からない。なお、私との連絡は NKS の NKS 従業員 b が行っていたが、実態がないことを知って関与していたのではないと思う。

d. 中間グループ

中間グループは、D1 社及び D1 社が商号変更した D2 社が関与しており、D2 社はその後 D3 社へと商号変更している。当委員会は、同社の歴代の代表取締役等にヒアリング調査を試みたが、その結果得られた供述等は以下のとおりである。

(a) D1 社

当委員会が、D1 社元社長に対して実施したヒアリング調査において、同氏は、要旨、以下のとおり供述した。

私は、もとは FRT の社員で、独立後は H 社の委託を受けて業務を行っていたが、H 社の代表取締役 H 氏から言われて、D1 社を設立し、代表取締役に就任した。なお、私は、D2 社の代表取締役が D2 社元社長であることを知らなかったが、同氏は、FRT 時代の私の部下で、H 社の正社員だった。

D1 社は、従業員がおらず、業務も行っていなかったが、H 氏の指示で請求書等の作成等はしていた。H 氏は、I 元社長から依頼される、I 元社長と一緒にやっているなどの趣旨のことを述べていた。業務を行っていないので、何の請求書だろうとは思っていた。

私は、E2 社は何となく記憶しているが、E3 社は記憶にない。

E2 社及び E3 社の E 社長のことは知らないと思う。

A 社及び C 社の社名は聞いたことがあるが、B 社は記憶にない。各社の代表取締役の名前は全員知らない。C 社に対する請求書を作った記憶は何となく残っている。

D1 社の銀行口座は、H 氏がネットバンキングで管理しており、私は、会社の印鑑を触ったこともなく、定款、元帳、決算書のいずれも見ることがない。合意書に自身の名前が使われていても分からない。

(b) D2 社

当委員会は、D2 社元社長の携帯電話に架電したが繋がらず、他に同氏の連絡先は不見当であるため、ヒアリング調査を実施することができなかった。

(c) D3 社

当委員会が、D3 社社長にヒアリング調査を実施すべく同社の電話番号に架電したところ、H 社の H 氏より折り返し連絡があり、同氏が応答するとのことであったので、同氏にヒアリング調査を実施した。その要旨は、以下のとおりである。

私は、D3 社の社員で、同社の代表取締役は高齢であるため、私が応答する。

D3 社の旧社名（D1 社、D2 社）は分からないし、代表者の氏名も知らない。

D3 社は殆ど活動していないし、当社、NKS、I 元社長は知らない。E2 社、E3 社、A 社、C 社、B 社及びこれら会社の代表者の名前も知らない。

D3 社の通帳・帳簿には、当社及び NKS の名前は載っておらず、調査委が調査しているというスルー取引には D3 社は関与していない。

e. E グループ

当委員会が、E 社長に対して実施したヒアリング調査において、同氏は、要旨、次のとおり供述した。

私は、現在は、E2 社及び E3 社の代表取締役である。

私は、数年前（平成 22 年から平成 24 年頃と思われる。）に、共通の知人の紹介で I 元社長と知り合った。

平成 24 年 4 月 1 日付け「合意書」について、知り合ってから約 3 か月後に、I 元社長から連絡があり、顧客紹介に係るスキームだが、紹介業務はしなくて良く、入金額の 1%が自分に入り、その余は I 元社長配偶者の口座に送金する という依頼を受けた。私は、E2 社を設立した直後だったため、1%でも頂けるならありがたいという思いと、実績も付くし、I 元社長より将来独立したら一緒に仕事をしようと言われて期待したこともあって、依頼に応じた。

平成 24 年頃と平成 26 年頃に、顧客を紹介したことがあるが、いずれも成約に至っていないと思う。

I 元社長配偶者の口座が途中で変更になることはなく、I 元社長配偶者から請求書が届くこともなかった。

合意書の当事者が、E2 社から E3 社に変更になったのは、E2 社は化粧品の企画・製造・販売を業とする会社であるところ、人材コンサル業務が多くなったため、税理士等の指導により E3 社を設立して同社が人材コンサル業務を行うこととしたことによる。

当初は D1 社及び同社の商号変更後の D2 社から E2 社に入金されていたのが、平成 26 年 4 月 1 日付け「合意書」により、A 社、C 社、B 社からの入金に変更になったのは、I 元社長から理由もなく言われただけである。

E2 社及び E3 社への（本件不正行為に係る）入出金は、I 元社長より電話で連絡があり、伝えられた金額で入金元に請求書を発行し、I 元社長配偶者の口座への入金額は、I 元社長から伝えられるほか、自分でも計算していた。

I 元社長配偶者が確定申告をしているかは気になっていたが、弁護士と税理士に確認して問題ないとのことであったので、違法との認識はなかった。

#### f. I 元社長

##### (a) 供述の要旨

当委員会が、I 元社長に対して実施したヒアリング調査において、同氏は、要旨、次のとおり供述した。

私は、A 社、C 社、B 社の各社長と交流会で知り合ったと思うが、よく覚えていない。

私が本件不正行為に及んだのは、自身の地位等に不安を感じ、それが資金繰り（生活維持）への不安等につながったためであり、良くないことであるという認識は常にあった。

本件不正行為のうち、3 社グループに係るスキームは、私が作成した【相関図】のとおりであり、携帯電話の送客に係る紹介手数料（成約 1 台につき 15,000 円）を、3 社、E2 社

(E3社)、妻口座の順に移動させるものである。なお、D1社については記憶がない。

送客の実態はほぼないと思うし、仮に送客があったとしても、私は、成約に至った件数を確認していない。

私は、1社だけに依頼すると当該1社の実績が大きくなって目立ってしまうことを考慮して、3社に依頼したと思う。

平成24年4月1日付け「顧客紹介契約書」と同年11月1日付け「メディア業務提携契約書」は、私が決裁して契約締結に至っていることは間違いないが、今となっては何が異なるのか分からない。

また、3社の社長に対してNKSからの入金額とE2社(E3社)への送金額を伝えていた手段は、電話だと思っていたが、携帯電話のショートメール等が残っているのであれば、そうなのだろう。

なお、架空の成約台数は、アポシスや携帯管理表を見て決めていたわけではなく、また、実態があるように装うためにアポシスや携帯管理表を改竄したこともない。3社に係る成約台数が、アポシス上の数字と携帯管理表上の数字とで相違があることや、一時期、3社に係る成約率(=成約数/送客数)が100%になっていることについては、私は分からない。

E2社(E3社)のE社長は、手数料収入(E2社(E3社)への入金額の9%)を得られることから本件不正行為への関与に応じてくれたのだと思っている。E社長は、会計上問題ないと思っていたはずで、私もそう思っていた。E2社(E3社)は、手数料収入に対応する業務は行っていないと思う。

また、E2社(E3社)のE社長に対して3社等からの入金額と妻口座への送金額を伝えていた手段は、電話だったと思う。E社長は、送金先の口座が私の妻名義の口座であることを認識していたと思う。

3社から請求書が送付されていない理由は、3社に余計なコストや手間をかけさせたくなかったからである。

3社からの送金先をD1社、D2社、E2社、E3社の順に変更した理由は、覚えていない。

関係会社やNKSの従業員の中に本件不正行為を知っている者はおらず、全ての責任は私にある。なお、私は、NKS従業員aに、3社への支払金額(成約台数)を伝えていたと思うが、平成26年3月頃まではNKS従業員aが私に伝えていたと供述しているのであれば、そうなのかもしれない。

妻口座は、私が妻から借りたもので、妻は自身の名義の口座が本件不正行為に使用されていたことは知らなかったと思う。なお、妻口座への入金について確定申告はしていない。

3社へ架空の支払いをするにあたり、他の取引先(ASP、紹介会社)の送客数(成約数)を減らす調整は行っていない。「オーガニック」と呼んでいる、取引先に対する紹介手数料が発生しないNKS社のサイトからの送客数(成約数)の範囲内で架空の支払いをしており、当該範囲内か否かは日報による総数の確認その他の経験から感覚として分かるものである。なお、オーガニックの件数は集計・管理されていなかったはずで、仮に集計・管理さ

れていたら本件不正行為は発覚していた可能性がある。

(b) 動機に関する分析及び補足

I元社長は、先述のとおり動機については大要「私が本件不正行為に及んだのは、自身の地位等に不安を感じ、それが資金繰り（生活維持）への不安等につながったためであり、良くないことであるという認識は常にあった。」と述べるにとどまり、また、本件不正行為をはじめたきっかけについても「魔が差したから」等の回答に終始する（なお、同氏は、「毎日のように会食していた。」、「会食が出来ないことで人と出会う機会を逸するほうがリスクだと思っていた。」、「部下へ奢るとするのは自分がしてきてもらったということもありますし、将来への投資という意味もあった。」、「奢ることには自分の独立であるとか、そういう、全部（さまざま、いろいろな）意味があったと思う。」、「自分の部下達との飲食については全て自己負担とすることが当然である」、「毎日のように社内外の者と外食していたがこれらの交際に要する費用で接待交際費として会社に請求できない部分は自身が負担しなければならなかった」、及び「生活費としても本件不正行為によって得た金銭が充てられていたことは間違いがない」といった旨の供述は行っているが、これ以上の詳細については、「自身が最終責任を負うことである」旨の回答に終始し、供述を得られなかった。）。

このように、I元社長は本件不正行為の動機については必ずしも十分な供述はしていない。

しかしながら、以下の事実から勘案しても、上記の「自身の地位等に対する（将来も含めた）不安」及び「係る地位（生活）を維持するための資金繰りの不安」という点が本件不正行為を実行する主要な動機となっていたと推測される。

まず、I元社長が作成した資料として、本件調査の初動段階において「時代はCF」なる自身の資金繰り等の管理を目的としたと推測される管理表が発見されているがこの管理表は非常に詳細に自身の資金繰りを記録したものであり、この詳細な記載からすると、同氏が自身の資金繰りの状況に非常な関心を有していたことが窺える。

また、I元社長は、会社のパソコンのメールの下書き機能をメモ帳代わりにしていたものと思われるが、本件調査において、「タクシーに乗らない」、「グリーン（グリーン車の意と思われる）に乗らない」、「降格する可能性がある→赤字になる→生活維持が出来ない→給料が38万円も下がる可能性がある」、「1年間続け、資金を貯められるかの不安→2千万円は必要である。」等の記載が為されたメールも複数発見されている。

さらに、本件調査においては、I元社長が作成した「各社からの入金時系列」なる本件不正行為に係る金銭の移動を詳細に記録した管理表も発見されている。この管理表においては、本件不正行為を通じて、最終的に資金の受け入れ口座に入金される金額が正確に記載されており、この点からしても、同氏が本件不正行為によって得られる利益について非常な関心を有していたことが窺える。

これらの客観的な証拠からしても、I元社長が、自身の資金繰りの状況を正確に把握した上で、自身の生活維持のために、本件不正行為に及んでいたかが窺えるのである。

なお、I元社長の上記の供述や供述態度からは、同氏が将来、独立する可能性をも視野に入れており、本件不正行為には、係る場合に備えた手持ち資金の確保という意味も有していたように思われた（もっとも、本件調査を通じて、この点について明確にそのような意図を同氏が保持していたことを推認させる客観資料は見当たらなかった。）。

以上より、当委員会としては、I元社長における「自身の地位等に対する（将来も含めた）不安」「係る地位（生活）を維持するための資金繰りの不安」といった事情が、本件不正行為の主たる動機となっていたものと推認するものである。

### （3） 評価

#### ア 法的評価

A社、C社、B社の各代表者は、本件不正行為についてはいずれも「取引の実態のないものである」と供述しており、実際も、本件不正行為に関して取引の実態があったという直接の証拠は見つかっていない。

しかしながら、その一方で、①A社、C社、B社のウェブサイトに携帯送客に関するバナーを一時期貼っていたとも解しうるやりとりについてのメールも、デジタルフォレンジック調査により発見されていること、②I元社長が「最初の頃は実績が少しはあったのではないか」と供述していること、といった事情も存在する。

もっとも、①については、実際にリンクが貼られていたか確認ができていないこと、各ウェブサイトに仮に貼られていたとしても、バナーの大きさ・時期は不明であるし、また、実際に当該リンクから顧客が成約に至ったかは不明であり、少なくとも、これらのバナーから成約した顧客がいると客観的に裏付けられる証拠がないことが挙げられる。

また、②についても、I元社長はヒアリングにおいて「責任は全て自分にある」などとは言うものの、具体的な手口や、不正行為スキームに関与した者について当委員が詳細に伺おうとすると「覚えてない」との発言に終始するなど、決して協力的とは言えず、このような、協力姿勢から見ると、信用するに足りないものであると言わざるを得ないのである。

なお、アポシス及び携帯管理表上はデータを編集でき、かつ、そのデータの信用性に疑義があることは先述のとおりであるため、これらのシステム上、A社、C社、B社の名前が登場することは、実態があったことを推認する事情として重視することは妥当ではないと思われる。

したがって、本件不正行為には取引の実態がなかったものと解される。

以上を前提に、まず、民事上の責任については、I元社長は、NKSの取締役として、会社から経営の委任を受けていると解され、民法の委任に関する規定が適用されるため（会社法330条）、善管注意義務を負っているところ（民法644条）、係る義務に違反している

と考えられる。

また、会社法上も、取締役は、法令及び定款並びに株主総会の決議を遵守し、株式会社のため忠実にその職務を行わなければならない（会社法 355 条）ため、係る忠実義務違反にも違反している。

次に、刑事上の責任としては、特別背任罪（会社法 960 条 1 項）が成立する可能性がある。

この点、特別背任罪が成立するためには①株式会社の取締役や監査役など一定の地位にある者が②自らを含めた会社以外の者に利益を図る目的又は会社に損害を加える目的（図利加害目的）で③その任務に背く行為を行って④その会社に財産上の損害を加えた、との要件を満たす必要があるが、元社長であった I 元社長は当然①の要件を満たす。次に、②については、本件不正行為に伴う資金は、妻口座への送金を通じて、本人の供述によると、最終的には自らの口座に送金させた上で費消しているとのことであるから、図利加害目的は認められる可能性が高い。また、架空の取引により会社の資金を流出させる行為は③任務違背行為にあたるであろうし、それにより、当然④損害も発生している。

したがって、特別背任罪が成立する可能性は認められる。

ただし、本件調査は法的責任の追及を目的とするものではないため、この点の認定は可能性の指摘に留める。

## イ 会計的評価

上記検討してきた 3 社グループ商流については、不正な資金流出をなすために I 元社長により取引名目が仮装された取引であって、取引実態がないことを考慮すると、現状の勘定科目による費用処理<sup>7</sup>は妥当ではない。

本件調査の端緒が税務調査であったことを踏まえ、これら不正な資金流出をどう評価し、どのように会計処理するかについては、本件調査を踏まえた会社見解によることが適切と考える。仮に、経営判断として、I 元社長に対する金融取引として取り扱い、回収を図る方針とするのであれば、それに沿った会計処理をすることも否定されるものではなく、一案であると思料する。

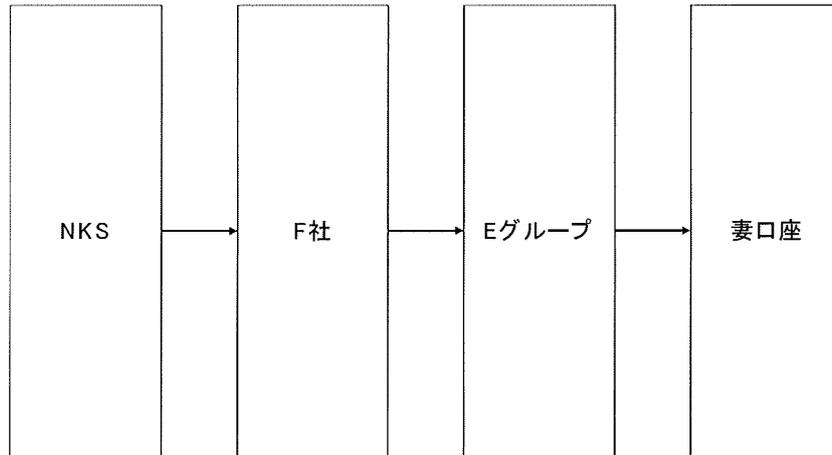
---

<sup>7</sup> これら 3 社への支払いは「販売促進費」「支払手数料」「広告宣伝費」といった勘定科目で処理されていた。

### 3 F社商流

#### (1) 概要

##### ア スキーム



##### イ 登場主体概略

###### (ア) F社

設立年月日	平成 22 年 8 月 19 日
資本金	900 万円
本店所在地	東京都国立市
事業内容	・インターネットを利用したサービスの提供 ・インターネット上でのメディア事業

###### (イ) E2社

設立年月日	平成 24 年 7 月 23 日
資本金	800 万円
本店所在地	神奈川県藤沢市
事業内容	・化粧品事業 ・海外進出支援事業 ・その他 OEM 等

###### (ウ) E3社

設立年月日	平成 27 年 10 月 8 日
-------	------------------

資本金	10 万円
本店所在地	神奈川県藤沢市
事業内容	・人材コンサル業務

## ウ 本件不正行為の概略

F 社との関係における不正行為スキームは、大きく 2 つに分けられる。

一つは、NKS 及び F 社との間で締結された、平成 22 年 9 月 1 日付け WEB コンサルティング業務委託契約（その後の契約書一部変更の覚書含む。ただし、後述のウェブサイト製作以外。）に基づく業務について、F 社が実際に行っていた業務に加えて架空の業務を設定し、当該架空業務を E2 社（E3 社）が実施したこととして、係る架空業務の対価名目で NKS から F 社を通じて E2 社（E3 社）へと資金を流出させたというものである。

もう一つは、NKS 及び F 社との間で締結された、平成 29 年 2 月 22 日及び同年 3 月 7 日付けの各業務委託個別契約書に基づきウェブサイトの製作を委託したところ、当該委託料は、F 社が受領する金額より過大であり、余剰金額については F 社を通じて E3 社に送金し、NKS から資金を流出させたというものである。

上記各スキームの送金先となっていた E2 社（E3 社）は、入金額より消費税率 + 手数料 1% を控除した金額を、E グループの会社から妻口座へ振込んでいた。

### （2） 本件不正行為を含む取引経緯

当委員会は、本件不正行為に関与したと考えられる上記 3・(1)・ウ「登場主体概略」に記載の F 社、NKS 及び E2 社（E3 社）との取引関係について、次のとおり検証した（まず一連の取引関係を時系列に沿ってアにて記載し、さらにイないしオを前提に（3）において分析検討結果を述べる。）。

#### ア NKS、F 社、E3 社の取引関係（時系列）

##### （ア）NKS の設立及び平成 22 年 9 月 1 日付け「WEB コンサルティング業務委託契約」の締結

NKS の設立は平成 22 年 4 月 1 日であるが、当時、自社内でインターネットに係わる業務を行う人材が不足していた。

そこで、NKS は、同年 9 月 1 日付けで、NKS の前身となる G 社の IT 戦略室に所属しており、同年 8 月末に G 社を退職し独立した F 社社長が設立した F 社と、WEB コンサルティング業務委託契約を締結し、また、F 社より秘密保持誓約書の提出を受けた。

これらの書面の概要は以下のとおりである。

##### 【WEB コンサルティング業務委託契約書】

締結日：平成 22 年 9 月 1 日

契約内容：①ログ解析等に係るコンサルティング業務及び②リスティング広告業務  
委託手数料：①について月額 10 万円、②について月額 20 万円（合計 30 万円）

【秘密保持誓約書】

締結日：平成 22 年 9 月 1 日

契約内容：F 社が NKS から開示を受ける情報についての秘密保持

(イ) 平成 24 年 2 月以降

もともと、上記「WEB コンサルティング業務委託契約」に基づく委託手数料は、平成 24 年 1 月分の支払（翌月末払）より、月額 10 万円へと減額とされている<sup>8</sup>。

減額の理由は、NKS において業績が伸び悩んでいたからとのことである。ただし、委託手数料の減額に関する変更覚書等については、当委員は NKS 及び F 社の双方から特に開示を受けておらず、したがって存在しないと思われる。

そこで、係る委託手数料の減額は、NKS 及び F 社間における口頭の合意によってなされたものと解される。

(ウ) 平成 25 年 4 月 1 日付け「契約書一部変更の覚書」の締結（2 通）

その後、NKS 及び F 社は平成 25 年 4 月 1 日付け「契約書一部変更の覚書」を 2 通締結している。これらの覚書の内容は以下のとおりである。

【契約書一部変更の覚書】

締結日：平成 25 年 4 月 1 日

契約内容：WEB コンサルティング業務委託契約書第 3 条に規定する、委託手数料に関する規定を変更すること。

【契約書一部変更の覚書】

締結日：平成 25 年 4 月 1 日

契約内容：委託手数料に関する取り決めは、以下のとおりである、

WEB コンサルティング業務①（以下「業務①」という。）金 10 万円

WEB コンサルティング業務②（以下「業務②」という。）金 80 万円

WEB コンサルティング業務③（以下「業務③」という。）金 100 万円

なお、NKS の帳簿、F 社社長より開示を受けた資料及び F 社社長供述によると、  
業務①の内容は、ログ解析や SEO 業務  
業務②の内容は、リスティング業務

<sup>8</sup> 業務委託手数料が 30 万円であった時の内訳は①ログ解析等に係るコンサルティング業務について 10 万円②リスティング広告業務について 20 万円であったが、10 万円へと減額となった際に、①及び②の内訳がそれぞれいくらになるかについて、特に合意等がなされた形跡はない。会計上は②について計上されなくなっているが、②を全く実施しなくなったということではなく、その内訳については特に意識していないとのことであった。

業務③の内容は、ASP等送客に関する業務  
とのことである。

もっとも、F社は業務③については行っていないのだが、この点については次の(エ)において詳述する。

なお、上記「契約書一部変更の覚書」は平成25年4月1日付けで締結されているものの、同日(同月)から覚書どおりの金額がNKSからF社に支払われているわけではなく、業務①及び業務②については平成25年10月分から、業務③については平成26年1月分から支払われているようである(業務③については実態がなく仮装のものであるのだが、この点については、次の(エ)(NKS、F社、E3社との関係)において詳述)。ここで、業務委託料が月額10万円から増額となったのは、NKSの業績が上向いたこともあり、係る状況を業務委託料に反映させたことによるようである。

なお、F社は平成25年9月1日に当社ともコンサルティング業務委託契約(ウェブサイトに関する業務、月額10万円)を締結しており、F社社長の感覚としては、「この辺りの時期から、当社グループに対し月額100万円分の業務を受託し、行っている」とのことのようであった。

#### (エ) Eグループの介入

上記(ウ)のとおり、覚書上は、F社が業務③を行うとの建て付けになっているものの、実際は、F社は係る業務について行うものではない。

覚書が上記のとおりの内容となったのは、以下の経緯に基づくものである。

a. まず、I元社長はF社社長に大要、以下の説明を行った<sup>9</sup>。

「携帯電話の送客(業務③)については、F社が行わず、E2社という会社が行う。E2社は、携帯電話の送客が出来る会社であるが、会社の規模が小さく(そのため、G社の審査が通らない可能性があり)、G社のアカウントを開設することが出来ないと思うので、NKSが、E2社と直接取引をすることが出来ないおそれがある。そこで、F社が間に入る形で契約をして欲しい。」

「F社社長は、E2社が行う業務委託料100万円を上乗せした金額で毎月の請求書をNKSに送って欲しい。」

「その後、NKSより金額が支払われたら、上乗せした100万円全額を、F社社長からE2社に送金して欲しい。」

b. F社社長は、E2社とは全く面識がなく、電話やメール等もしたことはなかった。  
もっとも、F社社長としては、I元社長より説明を受けたスキームにおいても、自

<sup>9</sup> この点、F社社長はかかる説明を受けたと供述する一方で、I元社長自身は覚えていない旨の供述をしている。もっとも、I元社長の供述もF社社長の供述を排斥するものではなく、また、客観的事実とも合致しているため、信用性が高い。

社が行う業務及びそれにより受領する業務委託料自体には変わりがなく、上乘せした金額についてはそのまま E2 社という会社の送金をするだけなので、特に気にすることなく、I 元社長の提案に応じたとのことである。

c. 一方、I 元社長は、E 社長に大要、以下の説明を行った。

「F 社が NKS の採用媒体をやっており、E2 社は F 社より委託を受ける形で、F 社に顧客を紹介して欲しい。」

「毎月の E2 社から F 社への請求額は、私 (I 元社長) が連絡をするので、そのとおり金額の請求書を発行して欲しい。」

「F 社から振り込まれた金額については、送金金額の 1% が貴社の取り分であり、また、消費税額分を控除したうえで、妻口座へとそのまま送金して欲しい。」

d. E 社長もまた、F 社社長と面識はなかったが、①I 元社長の話によると将来独立を考えているとのことであり、一緒に仕事ができるのを期待してしまったこと②たとえ 1% であってももらえるのであればありがたいこと」等が理由として挙げられる。

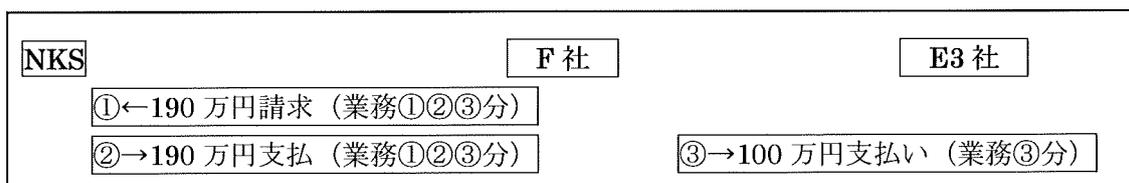
e. 上記の経緯により、以下のとおり、平成 26 年 1 月 1 日付け「合意書」が E2 社及び F 社との間で締結された。

【合意書】

締結日：平成 26 年 1 月 1 日

契約内容：E2 社が F 社に顧客の紹介を行い NKS による追加受託を確認した場合、紹介の対価として、F 社が E2 社に月額 100 万円を支払う。

以上の (ウ) 及び (エ) のスキームをまとめると以下のとおりである。



f. ここで、E2 社は顧客を紹介しようと働きかけをしたこともあるが、ほんの数例であって行っていないに等しく、実際上も E2 社の紹介により成約に至った例はない。また、E2 社は上記業務③のような ASP 等送客業務も行ってない。

すなわち、I 元社長が F 社社長に行った説明では、E2 社は業務③、ASP 等送客業務を実行するというものであり、一方、I 元社長が E 社長に行った説明では顧客紹介の媒体業務であるため、名目は異なる。しかしながら、いずれの意味においても、E2 社は業務を行っておらず、実態を欠く (この点は、(3) 評価の項目において詳述することとする。)

したがって、先述の「契約書変更の覚書」に基づき、平成 26 年 1 月以降、NKS から F 社に対して支払われている業務③の対価としての月額 100 万円は、仮装の取引に基づくものである。

なお、その後、E 社長が代表取締役を務める別の法人（E3 社）においても、平成 27 年 10 月 1 日付け「合意書」が F 社との間で締結された。

**【合意書】**

締結日：平成 27 年 10 月 1 日<sup>10</sup>

契約内容：E3 社が F 社に顧客の紹介を行い NKS による追加受託を確認した場合、紹介の対価として、F 社が E3 社に月額 100 万円を支払う。

**(オ) 平成 28 年 4 月 1 日付けの合意書について**

WEB コンサルティング業務委託契約（契約書一部変更の覚書含む）は、平成 28 年 4 月 1 日付け合意書及び係る合意書に基づく F 社宛通知書により、特別インセンティブ条項が設定されることになった。

**【合意書】**

締結日：平成 28 年 4 月 1 日

契約内容：WEB コンサルティング業務委託契約（契約書一部変更の覚書含む）について、新たに特別インセンティブ条項を設定し、係る条項を満たす場合には、NKS が F 社に対し、該当する金額の特別インセンティブを支払う。

特別インセンティブ（以下「特別インセン」という。）条項とは、条件①送客件数、条件②送客件数に対する成約件数の比率、及び条件③成約した結果販売した携帯の台数について、それぞれ基準及び金額を四段階（A～D）で設定し、各条件について全て最も低い基準である A 基準を満たすことを前提として、①②③における特別インセン金額を算定し、最も低い金額を特別インセンとして支払うというものである。

インセンティブ項目		条件①	条件②	条件③
バー	金額（円）	件数	比率	台数
A	金600,000	400件	0.60%	700台
B	金700,000	450件	0.70%	800台
C	金800,000	500件	0.80%	900台
D	金900,000	550件	0.90%	1,000台

- (α) 条件①に基づくインセンティブ金額が金60万円、  
条件②に基づくインセンティブ金額が金70万円、  
条件③に基づくインセンティブ金額が金80万円の場合 ⇒ 金60万円
- (β) 条件①に基づくインセンティブ金額が金60万円、  
条件②に基づくインセンティブ金額が金0円、

<sup>10</sup> ただし、E3 社の設立日が平成 27 年 10 月 8 日であるため、バックデートで作成した可能性がある。

条件③に基づくインセンティブ金額が金70万円の場合 ⇒ 金0円

もともと、NKS から F 社に対して支払われる特別インセンは、ほぼ E3 社に支払われることが想定されている特別インセンであったと思われる。すなわち、特別インセンについては、係る制度導入後数ヶ月は、特別インセンのうち一部は F 社分として支払われ、その差額を F 社から E3 社に送金していたが、以降全て F 社は E3 社に全額そのまま送金しているようである（下記図参照）。

ただし、(エ) f記載のとおり、特別インセンの元となる業務について、E3 社は行っておらず仮装である以上、E3 社に送金される特別インセンもまた、仮装の取引に基づくものである（この点は、(3) 評価の項目において詳述する。）。

なお、特別インセンについては、F 社から請求書は発行されず、NKS にて算定のうえ支払通知書が作成されていた。

NKS	F 社	E3 社
①←190 万円請求（業務①②③分）		
②→X 万円との支払通知（特別インセン分）		
③→190 万円支払（業務①②③分）		④→100 万円支払い（業務③分）
⑤→X 万円支払（特別インセン分）		⑥→X 万円支払い（特別インセン分）

※ ⑤の支払いについては、一部は F 社分の特別インセンとして F 社が受領し、差し引いた額を⑥として、E3 社に支払う場合もあり。

#### (カ) 平成 28 年 4 月 26 日付けの合意書について

同合意書は、書面上は、平成 27 年度（平成 27 年 4 月 1 日～平成 28 年 3 月 31 日）の業務に対する特別インセンとして、その金額を算定し、平成 28 年 4 月 30 日、すなわち、合意書締結から 4 日で、F 社に対し支払いをするというものである。

##### 【合意書】

締結日：平成 28 年 4 月 26 日

契約内容：WEB コンサルティング業務委託契約（契約書一部変更の覚書含む）について、平成 27 年 4 月 1 日から平成 28 年 3 月 31 日の間の期間についてなされた F 社の業務に対して特別インセンティブ条項を設定し、係る条項を満たす場合には、NKS が F 社に対し、該当する金額の特別インセンティブを支払う。

しかしながら、この合意書は、上記のとおり、合意書締結時（平成 28 年 4 月 26 日）において既に経過した時期（平成 27 年 4 月 1 日～平成 28 年 3 月 31 日）についてのインセンティブを事後的に決定するものであるから、基準・条件の意味を成しているかは疑問である（極論を言えば、後付けで、NKS が支払う金額を、条件次

第で決めることは可能である。)

また、F 社社長によると、これによって支払われた金額 (820 万 8000 円) のうち、356 万 4000 円については F 社の手元に残っているが、これは、そもそも、NKS のウェブサイトのデータベースの作成依頼を受け、作成した代金であるとのことである。F 社はこのデータベースについて NKS に移転はさせていないものの、作成の実態は存在するようである。仮に、F 社社長のいうとおりであるのならば、本合意書及び本合意書を締結するためにはかけられた稟議は実体と異なるものであったということになる。

なお、F 社社長によると、このウェブサイトのデータベースの作成は I 元社長より依頼されたものであり、他の NKS 従業員と特に何かやり取りをしたわけではない。

さらに、係るウェブサイトのデータベース作成にあたって契約書等は交わされておらず、また、見積書も存在しないとのことであり、係る事情からすると、そもそも、NKS において、このデータベースが業務上必要であったかについては大いに疑問が残る。

#### (キ) 平成 29 年 2 月 22 日及び 3 月 7 日付け業務委託個別契約書について

それぞれ、NKS が F 社に対し、ウェブサイトの製作を依頼するものである。

##### 【業務委託個別契約書】

締結日：平成 29 年 2 月 22 日

契約内容：NKS が F 社に対しウェブサイトの製作を依頼し、F 社はサイトを完成させるとともに、F 社は NKS に対しサイトを NKS 名義で使用させる。

手数料：金 600 万円

##### 【業務委託個別契約書】

締結日：平成 29 年 3 月 7 日

契約内容：NKS が F 社に対しウェブサイトの製作を依頼し、F 社はサイトを完成させるとともに、F 社は NKS に対しサイトを NKS 名義で使用させる。

手数料：金 500 万円

上記各業務委託個別契約書に基づき、F 社はウェブサイトを作成しているが、NKS に対する引渡しは完了していない状態である。

また、上記代金合計 1100 万円のうち、F 社がウェブサイト製作代金として受領したのは 324 万円であり、残りの金額は F 社から E3 社に送金済である。

#### イ その他

なお、上記アに挙げたもののほか、F 社への支払 (F 社との取引) については、以下の

ものが挙げられる。

- ・DB システム関連費用：H24. 5. 11 から H26. 2. 28 までに、計 4 回 1, 219, 050 円の支払
- ・ドメイン取得/更新費用：H24. 12. 28 から H29. 4. 28 までに、計 36 回 1, 444, 883 円の支払
- ・おとくケータイ.net 申込成果：H24. 12. 28 に 10, 500 円の支払
- ・リスティング費用：H25. 3. 29 から H26. 5. 30 までに、計 43 回 64, 917, 525 円の支払

もっとも、これらについては、その実態が認められ、本件不正行為と関連するものではないと思われる。

## ウ F 社商流に関する関係者の供述

### (ア) F 社関連の商流

#### a. F 社社長

当委員会が、F 社社長に対して実施したヒアリング調査において、同氏は、要旨、次のとおり供述した。

私は、平成 11 年 9 月に G 社に入社し、NKS の前身となる事業部 (IT 戦略室) に所属していた。I 元社長は同年 4 月入社であったため、私は同氏ともともと面識があったが、はじめて話をしたのは、私が平成 22 年 7、8 月頃に G 社を退職する前に、後任が I 元社長に決まったときである。

G 社から独立して立ち上げた F 社は、インターネットにかかわる業務全般を行う会社で、広告代行やネットを通じて客の利益を伸ばすような業務などを行っている。

I 元社長から、F 社が独立したばかりなので一緒にやってみようという話を頂いて、NKS との間で、平成 22 年 9 月 1 日付け「WEB コンサルティング業務委託契約書」を締結した。

当初の契約では月額コンサルティング料は 30 万円であったが、I 元社長から NKS の業績が厳しいという話があって、平成 24 年 2 月頃から月額 10 万円に減額された。なお、業務内容に変化はなかった。

その後、会社の業績が良くなったため、平成 25 年 4 月 1 日付け「契約書一部変更の覚書」を取り交わし、NKS と当社に対するコンサルティング料の総額を月額 100 万円 とすることとなった (同覚書に記載されている WEB コンサルティング業務①と②)。なお、当該覚書には、当該 100 万円のほか、さらに 100 万円が支払われることとなっていたが (同覚書に記載されている WEB コンサルティング業務③)、当初は支払われていなかった。

平成 26 年頃から当該取引に E2 社 (E3 社) も加わっていることについては、I 元社長から、E2 社は携帯電話の送客ができる会社であるが、会社の規模が小さいため NKS と直接取引をすることができないと思うので、F 社に間に入ってもらう形式をとらせてもらいた

いと持ち掛けられたという経緯である。このスキームについて、私は不思議には思わなかった。なお、E2社（E3社）とは面識がなく、電話やメールをしたこともない。

E2社（E3社）が加わってからは、F社はWEBコンサルティング業務③も加えた総額200万円を請求しており、E2社（E3社）はF社に100万円を請求することになった。

WEBコンサルティング業務①及び②に係る100万円は月末、同業務③に係る100万円は月の中旬に入金される理由は、キャッシュフローの問題ではないかと思うが、F社としては、同業務③に係る100万円が入金されたらすぐにE2社（E3社）に支払っていた。

平成28年4月1日付け「合意書」について、売上が増えてきたのでインセンティブが出せるとのことであった。当該インセンティブについては、ほぼそのままE2社（E3社）に支払っているが、当初はF社のもとに残る部分もあった。このF社のもとに残る金額が、合意書上のインセンティブ要件を満たしてF社が受領する金額なのだと認識していた。

F社が受領する金額は徐々に減っていき、ゼロになったが、インセンティブの要件を満たさなくなったのかという印象だった。

同月26日付け「合意書」については、記載内容とは異なり、インセンティブの支払に関する内容ではない。すなわち、F社は、NKSからデータベースの製作を委託されており、その見積金額が380万円であったところ、I元社長より、当該見積に係る契約書を締結するのではなく、負担がかからないようにするとのことで、製作費を超える部分はE3社に支払うように言われ、同合意書を締結するに至ったのである。

なお、データベースは完成しており、いつでも引き渡すことができる。

平成29年2月22日付け「業務委託個別契約書」（ウェブサイトの製作につき、手数料600万円）及び同年3月7日付け「業務委託個別契約書」（ウェブサイトの製作につき、手数料500万円）については、別々の成果物に関する契約であり、NKSの社内稟議の上限金額の関係で2本の契約書になったのだと思う。当該2本の契約に関してF社の取り分は300万円で、残額はE3社に送金している。この点についてのI元社長の説明は、残額はE3社に支払ってくださいとのことであった。

なお、ウェブサイトは、予定日である同年5月31日には未完成だったが、6月中には完成した。

#### b. Eグループ

当委員会が、E社長に対して実施したヒアリング調査において、同氏は、要旨、次のとおり供述した。なお、上記2・エ・(イ)・eの同氏の供述要旨も参照。

F社との間の合意書があったかどうかは覚えていない。

私は、F社に顧客を紹介したことはない。

A社、C社、B社からの入金がなくなってF社からの入金が主になることについて、自身のメモ帳に、「2016年6月分からはF社がメインとなりますと連絡有」とあるのは、I

元社長からそのように連絡があっただけであり、F社について、I元社長に聞いても教えてくれず、F社に一度電話しても繋がらなかった。

平成29年2月の入金額が高額だったことについてI元社長に電話で確認したところ、同氏は、グロスでやっており、今月は多かったから、と説明していた。

c. I元社長

当委員会が、I元社長に対して実施したヒアリング調査において、同氏は、要旨、次のとおり供述した。なお、上記2・エ・(イ)・fの同氏の供述要旨も参照。

本件不正行為のうち、F社に係るスキームについても、私が作成した【**相関図**】のとおりである。

F社社長は、技術者としても経営者としても優秀で、F社社長を独占したかったため、コンサルティング契約を締結していた。

請求書の費目（業務委託料、インセンティブ）については特に認識していなかった。

F社とE2社（E3社）との間の契約書は、私が主導して締結させた。

F社は2か月に1度ほど来社して私にコンサルティング業務を提供していた。

平成27年度の特別インセンを一括払いしているのは、F社がそれだけ貢献していて業績が良いという経済合理性があることが前提だが、支払った金額は、結果として私が受け取っている。なお、NKSの業績が良好でF社への支払いを確保できた後に特別インセンに係る合意をして支払いをするのは、一つの経営手法である。

平成29年2月及び3月の500万円及び600万円のウェブ制作費については、何か作ってもらったと思う。E3社に送金されずにF社のもとに一定の金額が残っているのは、F社が業務を行ったからである。

(イ) Eグループ関連の商流

E社長の供述内容については、上記のとおりである。

## エ 年度別資金フロー

下記の年度集計は、NKS から支出された年度に対応させて集計した。よって、3 月末頃の支出については、商流の下流では期を跨いでいるものがあるが、原資の支出年度に帰属させている。

(単位：円)	NKS→F社	F社→E2社	F社→E3社
2014年3月期	2,100,000	2,100,000	
2015年3月期	12,930,000	12,930,000	
2016年3月期	12,960,000	8,640,000	4,320,000
2017年3月期	42,768,000		34,992,000
2018年3月期	11,556,000		11,556,000
計	82,314,000	23,670,000	50,868,000

### (3) 評価

#### ア 法的評価

(ア) 平成 22 年 9 月 1 日付け「WEB コンサルティング業務委託契約」締結時～E グループ 介入 (平成 25 年末) までの期間に実施された、F 社の業務に係る、NKS から F 社への資金移動について

この点、デジタルフォレンジックによる調査によれば、F 社社長が度々 NKS に対しコンサル業務を行っていたことを推認させるメールが散見される。

また、関係者ヒアリング等によっても、F 社が業務を行っていた旨の供述はある一方で、実態のない架空のものである旨の供述は特に得られなかった。

その他、実態のない架空のものであることを窺わせるような事情も見つかっておらず、また、実際に支払われた委託料が、F 社の業務に比して過大であるといった事情を窺わせる事実も認められなかった。

これらを総合すると、上記時期における F 社の業務は実態のあるものであり、また、係る業務に対する委託料 (対価) についても不当と解することは出来ず、したがって、NKS が損害を被ったと評価することは難しい。

(イ) 業務③ (月額 100 万円/実施は平成 26 年 1 月 1 日以降) に係る NKS から F 社 (及びそれ以降) への資金移動について

業務③は先述のとおり ASP 等送客に関する業務であるところ、F 社は F 社社長も自認するとおり、業務として行っていない (この点について F 社社長が虚偽の供述をする合理性はないし、その他 F 社が業務③を実施していたことを窺わせるような事情も

存在しない。)

次に、E2 社及び E3 社であるが、こちらも、E 社長が自認するとおり、業務として行っていない（同様に、E 社長が虚偽の供述をする合理性はないし、その他 E2 社及び E3 社が業務③を実施していたことを窺わせるような事情も存在しない。)

したがって、「契約書変更の覚書」に基づき、平成 26 年 1 月以降、NKS から F 社に対して支払われている業務③の対価としての月額 100 万円は、仮装の取引に基づくものであるため、係る NKS から F 社（及びそれ以降）への資金移動の全額について、NKS の損害と評価することができる。

#### **(ウ) 平成 28 年 4 月 1 日付け合意書に基づく特別インセンについて**

まず、特別インセンのうち、NKS から F 社へ移動したのち、さらに E2 社及び E3 社へ移動した資金については、全額が NKS の損害と評価することができる。なぜなら、先述のとおり、E2 社及び E3 社においては業務の実態がなく、したがって、E2 社及び E3 社への資金移動を正当化する理由が存在しないからである。

もっとも、特別インセンのうち、一部は F 社にとどまっている部分もあるため、この部分については検討する必要がある。

この点、特別インセンのうち、F 社にとどまっている部分については、F 社の実施した業務に対する正当な評価（すなわち、インセンティブ部分）であるとして F 社が受領する権限があると解する余地はあると思われる。

もっとも、そもそも業務委託料自体は支払われていたところ、F 社から金額が著しく低い等のクレームが出ていたというような事情もなく、そうすると、特別インセン条項の設定自体が、不正に資金移動させるための手段として用いられたと考えられる。

このことは、特別インセンの大部分が F 社にとどまらず、E2 社及び E3 社に移動していたことから推認可能であり、そうすると、特別インセン条項に基づく資金移動の全て（全額）が NKS の損害となると解することも合理的であると言える。

#### **(エ) 平成 28 年 4 月 26 日付け合意書に基づく特別インセンについて**

まず、先述の（ウ）と同様、特別インセンのうち、NKS から F 社へ移動したのち、さらに E2 社及び E3 社へ移動した資金については、全額が NKS の損害と評価することができる。E2 社及び E3 社においては業務の実態がなく、したがって、E2 社及び E3 社への資金移動を正当化する理由が存在しないからである。

次に、特別インセンのうち、F 社にとどまっている部分については、F 社の実施した業務に対する正当な評価（すなわち、インセンティブ部分）であるとして F 社が受領する権限があると解する余地はあると思われる。

しかし、同合意書に基づく特別インセンは、実際上は NKS のウェブサイトのデータベースの作成依頼を受け、作成した代金に相当するとのことである。この点、F 社社長

によると、このウェブサイトのデータベースの作成はI元社長より依頼されたものであり、他のNKS従業員と特に何かやり取りをしたわけではない。また、特別インセンに基づく支払である以上、係るウェブサイトのデータベース作成にあたって契約書等は交わされておらず、また、見積書も存在しないとのことである。

係る事情からすると、そもそも、NKSにおいて、このデータベースが業務上必要であったかについて疑問が残る。

さらに、本合意書は、合意書締結時（平成28年4月26日）において既に経過した時期（平成27年4月1日～平成28年3月31日）についてのインセンティブを事後的に決定するものであるから、条件を任意に設定することで、後付けで、NKSが支払う金額を決めることも可能である。

これらの事情からすると、F社が特別インセン（ただし、実際はデータベース代）として受領した356万4000円は、不正な資金移動であるとして、NKSの損害と評価できる可能性がある（もっとも、実際にNKSにおいて、F社が作成した本データベースが有用であり、業務上用いうるということであれば、損益相殺等の処理もありうる。）。

#### **（オ）平成29年2月22日及び同年3月7日付け業務委託個別契約書に基づいてF社が製作したウェブサイトについて**

まず、先述の（ウ）（エ）と同様、ウェブサイト製作代金（600万円及び500万円の合計1100万円）のうち、NKSからF社へ移動したのち、さらにE2社及びE3社へ移動した資金については、全額がNKSの損害と評価することができる。E2社及びE3社においてはこのウェブサイト製作に全く関与しておらず、E2社及びE3社への資金移動を正当化する理由が存在しないからである。

一方、NKSからF社への製作代金（324万円）の支払については、確かに社内稟議が存在し、係る稟議に基づいて、F社がウェブサイトを製作しているため、正当なものであるとして、NKSへの損害と言えないと評価しうる。

その一方で、そもそも、ウェブサイト製作は、I元社長がE2社及びE3社（さらにその先）へと不正に資金を移動させるために稟議にかけたものとも考えられ、不正な資金移動のために用いられた手段である可能性が高いこと、現時点で未だサイトが動いておらず、引渡し完了していないことから鑑みると、そもそもウェブサイト製作をする必要性があったか疑いが残ること、係るウェブサイト製作代金が正当な金額であるかは検討の余地があること等を考慮すると、NKSの損害と評価できる可能性もあるように思われる。

#### **（カ）小括**

以上より、まず、民事上の責任については、I元社長は、当社の取締役として、会社から経営の委任を受けていると解され、民法の委任に関する規定が適用されるため（会

社法 330 条)、善管注意義務を負っているところ (民法 644 条)、係る義務に違反していると考えられる。

また、会社法上も、取締役は、法令及び定款並びに株主総会の決議を遵守し、株式会社のため忠実にその職務を行わなければならない (会社法 355 条) ため、係る忠実義務違反にも違反している。

次に、刑事上の責任としては、特別背任罪 (会社法 960 条 1 項) が成立する可能性がある。

この点、特別背任罪が成立するためには①株式会社の取締役や監査役など一定の地位にある者が②自らを含めた会社以外の者に利益を図る目的又は会社に損害を加える目的 (図利加害目的) で③その任務に背く行為を行って④その会社に財産上の損害を加えた、との要件を満たす必要があるが、元社長であった I 元社長は当然①の要件を満たす。次に、②については、本件不正行為に伴う資金は、妻口座への送金を通じて、本人の供述によると、最終的には自らの口座に送金させた上で費消しているとのことであるから、図利加害目的は認められる可能性が高い。また、架空の取引により会社の資金を流出させる行為は③任務違背行為にあたるであろうし、それにより、当然④損害も発生している。

したがって、特別背任罪が成立する可能性は認められる。

ただし、本件調査は法的責任の追及を目的とするものではないため、この点の認定は可能性の指摘に留める。

## イ 会計的評価

上記検討してきた F 社商流に係る取引については、不正な資金流出をなすために I 元社長により取引名目が仮装された取引であったことを考慮すると、現状の勘定科目<sup>11</sup>による費用処理は妥当ではない。

3 社グループ商流と同様に、これら不正な資金流出をどう評価し、どのように会計処理するかについては、本件調査を踏まえた会社見解によるところとなる。

なお、F 社の取引については、NKS のみならず、当社及び FRT との取引も存在している。当社との取引については、F 社社長へのヒアリングにおいて「ASP 等送客に関する施策」については F 社では実施していない旨の供述が得られていることから、当該業務契約を締結している NKS における取引部分が水増しであったと評価するのが相当と思料され、当社と F 社の取引については通常の取引であったものと評価する。また、FRT と F 社における取引については、後述するとおり、本件不正行為との直接的な関係は薄いと評価する。よって、本件調査では、F 社に係る不正な資金流出は NKS で行われていたものと整理した。

加えて、特別インセンのイニシャル部分については、F 社社長の主張によれば、データベース作成業務に係る入金を得るために I 元社長によって提示された取引名目であったこと

<sup>11</sup> F 社への支払いは「支払手数料」の勘定科目で処理されていた。

を供述していることから、ソフトウェア処理が本来の会計処理であったという考えも採りえる。しかしながら、当該データベース及び Web 開発については、当社代表取締役であった I 元社長が発注し、F 社社長としても納品可能なデータは作成したものの、NKS として正式な納品検収は未了であり、その利用計画についても定かではなく、不正な資金流出をなすための対象物として利用されたと考えられ、不正流出に付随して発生した損失として処理することが、より実態を適切に表すものと思料する。また、特別インセンに基づいて支払われ、E2 社へ支払った後に F 社の取り分として残っている金額についても、同様に不正流出に付随して発生した損失として整理することが適当である。

#### 4 妻口座に係る検討

##### (1) 検討目的

本件不正行為の検討にあたり、I 元社長による不正行為が他にないかを調査するために、当社グループからの出金が妻口座への入金に紐付いていることの検討に加え、妻口座への入金が何を原資としているかについての検討を行った。

##### (2) 検討結果

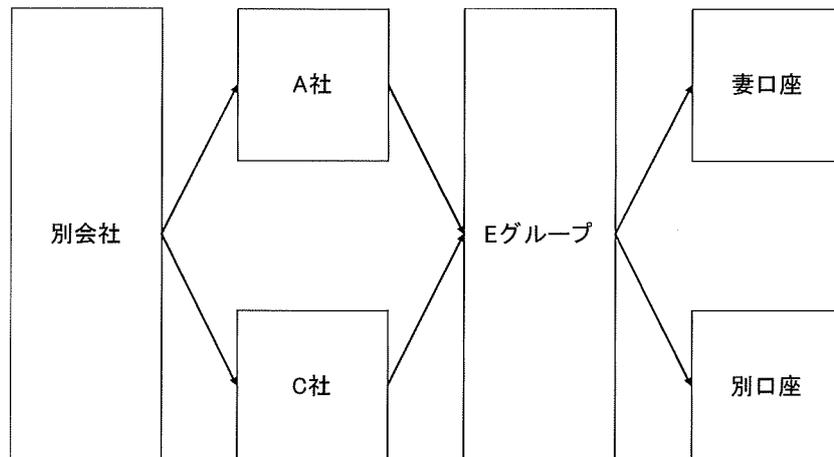
まず、妻口座と、その1つ手前であるEグループの入出金を突合したところ、(4)イで後述するとおり、本件不正行為による入金のみでは説明できない資金移動が確認された。

よって、当該入金を上流に追ったところ、当社グループではない別の会社からの振込を原資とする資金であることが確認された。E社長に確認したところ、別の会社の発注をI元社長が紹介したことに伴う紹介手数料として、他社を経由してEグループの会社へ入金され、I元社長の指図により、妻口座及び別の者の口座へ振込んだとのことであった。

そこで、当該入金を追ったところ、他社とはA社及びC社であり、これらの会社からの入金に紐付くような当社グループからの出金を検討したところ、該当するものは確認されなかった。なお、両社から提供された合意書によれば、別会社の仕事をE2社が両社に紹介することに伴う紹介手数料の取り決めがなされている。

以上から、妻口座に紐付いているとみられるEグループへの入金ベースからの検討の結果、本件不正行為による入金以外の入金も存在しているが、当社グループに係るその他の不正行為に伴う入金と評価するに足る明確な証拠はなく、別会社からの出金を原資とする入金であると評価するほうがより適切と思料される。

##### (3) スキーム



#### (4) 資金フローについての検討

##### ア 本件不正行為によるEグループへの入金

3社グループ商流及びF社商流に伴うEグループへの入金額は下表のとおりであった。

これに伴うEグループの手数料額としては、手数料計算のルールによると、約12百万円と推計される。

(単位：円)	本件→Eグループ
2013年3月期	15,256,460
2014年3月期	24,012,990
2015年3月期	32,277,341
2016年3月期	31,442,904
2017年3月期	38,103,264
2018年3月期	11,556,000
計	152,648,959

##### イ 妻口座への入金についての検討

Eグループから妻口座へ入金された金額は下表のとおりである。

アで集計された、Eグループへの入金額152百万円から、推計手数料12百万円及び直近のE3社から妻口座へ送金されなかった2百万円<sup>12</sup>を控除した138百万円と、妻口座への実際の入金額147百万円を比較すると、約10百万円がNKSからの原資として不足する。

(単位：円)	E1社→妻口座	E2社→妻口座	E3社→妻口座
2013年3月期	2,936,476	13,943,284	
2014年3月期		26,771,892	
2015年3月期		30,603,577	
2016年3月期		18,437,150	11,947,896
2017年3月期			34,674,833
2018年3月期			8,648,640
計	2,936,476	89,755,903	55,271,369
		総合計	147,963,748

<sup>12</sup> 平成29年9月19日付けでF社からE3社へ2,052,000円の入金は行われているもののE3社から妻口座への送金は同年9月27日記帳の妻口座のデータでは確認できなかった。なお、E社長への同年10月16日のヒアリングにおいて、この点に関する話がE社長よりなされ、当該入金については弁護士へ相談の上、同月19日、F社へ返金を行った旨の連絡(メール)があった。

## ウ 本件不正行為に対応しない妻口座への入金を検討

別会社からの資金を原資として妻口座へ入金されたと考えられる金額は下表のとおりである。

イで検討した差異の約 10 百万円に対応しているものと思料される。なお、妻口座へ入金されなかった差額については、別の者の口座へ振り込まれていた。

(単位：円)	C社→E2社	A社→E2社	E2社→妻口座
2013年3月期	2,100,000	6,090,000	4,095,000
2014年3月期		15,306,000	6,225,400
2015年3月期		4,956,000	210,000
計	2,100,000	26,352,000	10,530,400

### (5) 評価

本件不正行為である NKS からの出金を原資としない、妻口座への入金については、当社グループに関係するものではないことから、何らかの会計的な手当が特段必要となるものではない。

なお、法的観点からは、本件不正行為と関係しない以上、特段の法的評価を必要としないと思料する。

## 5 その他商流の検討

### (1) その他子会社の検討

本件不正行為における支出先である 4 社との取引について、その他の子会社についても存在するかについて確認を行った。

その結果、FRT において F 社との取引が確認されたことから検討を行った。

### (2) 内容

FRT の平成 23 年 3 月期及び平成 24 年 3 月期に係る取引であり、I 元社長が平成 25 年 6 月から当社の代表取締役役に就任したこと、F 社社長のヒアリングにおいて異常な取引ではなかったことの説明がなされていることに加え、当該取引に係る関係書類の検討を行った結果、異常性が認められなかったことから、本件不正行為に関係するものではないと評価する。

## 第4 件外調査

本件調査において件外調査として、以下のとおり、全社的件外調査（後記1）及び個別的件外調査（後記2）を実施した。

### 1 全社的件外調査

#### (1) アンケート

##### ア 当社グループ内アンケート

###### (ア) アンケートの趣旨

本件不正行為に係る件外調査として、当社グループの従業員を対象として別紙「職員アンケート及び情報提供専用窓口の設置について」を配布し、アンケートを実施した。

###### (イ) アンケートの実施内容及び回収状況

平成29年9月23日現在の、当社グループの全役員及び全従業員105名を実施範囲とした（ただし、I元社長及び下記従業員4名を除く。）。期間は、同年10月11日に配布し、同月18日を期限として実施した。申告書の配布は、メールにより行い、開封確認ができる状態とした。

###### 【従業員4名に係る未実施の理由】

未実施者数	未実施の理由
1名	産休中
3名	平成29年の短期間のみ在籍

アンケートの回収については、光和総合法律事務所への郵送のほか、回収用のメールアドレスを用意し、当委員会が直接回収・開封を行っている。

上記アンケートに対し、105名の回答を得た（回答率100%）。

###### (ウ) アンケートの項目及び回答結果

アンケート項目は、本件不正行為と同種の不正取引その他会計上不適切な行為の有無を全社的に確認することを目的として設定し、その内容と該当件数は以下のとおりである。

項目	回答件数	該当件数
① 取引業者に対し、過大な請求書、取引実態のない請求書又はその疑義があると考えられる請求書を提出するよう	1件	0件

に要求したことがある、役員若しくは職員がそのような要求をしているのを見たこと（聞いたこと）がある、又は、役員若しくは職員に命じられ、当該役員若しくは職員のそのような要求に関与させられたことがある。		
② 取引業者に対し、当社又は当社子会社等が支払った金銭の一部を自身又は第三者に交付するように要求した（受け取った）ことがある、役員又は職員がそのような要求をしている（受け取っている）のを見たこと（聞いたこと）がある、又は、役員若しくは職員に命じられ、当該役員若しくは職員のそのような要求に関与させられたことがある。	0 件	0 件
③ その他当社の会計上不正な行為を行ったことがある場合、又は、行われているのを見た（聞いた）ことがある場合、時期や具体的態様について記載して下さい。	2 件	0 件

#### （エ） アンケート結果に対する検討・対応

上記（ウ）のアンケート結果についての検討結果・対応は以下のとおりである。

##### a 本件不正行為に係る情報提供

上記（ウ）①の 1 件については、本調査に係るヒアリング対象者が、本件不正行為について該当ありと回答したものであり、その内容については、ヒアリングを実施し、本調査報告に織り込んでいる。

##### b 質問形式の回答

上記（ウ）③の 2 件については、本件不正行為のほかにも不正がないかどうかを当委員会に質問する趣旨の回答であり、いずれも、ヒアリングの実施により、具体的な疑義を有するものではないとのことであったため、更なる追加調査は不要であると判断した。

### イ G 社に対するアンケート

#### （ア）アンケートの趣旨

G 社は、当社の経理その他の業務を委託又は相談等している<sup>13</sup>ため、本件不正行為に係る件外調査として、G 社の従業員を対象として別紙「委託先業務従事者へのアンケートについて」を配布し、アンケートを実施した。

#### （イ）アンケートの実施内容及び回答状況

平成 29 年 10 月 1 日現在の従業員のうち、当社の出納業務を依頼している部署（経

<sup>13</sup> なお、平成 21 年 7 月から平成 28 年 6 月の間は、G 社は、当社の親会社であった。

理部財務課)、G1社と当社の条件設定及び当社の支払、計上管理をしている部署(業務部オペレーション第6本部)、その他の業務を委託又は相談している部署について、全従業員を各対象として、合計81名を実施範囲とした(ただし、下記従業員2名を除く)。期間は、同年10月20日に配布し、同月25日を期限として実施した。申告書の配布は、メールにより行い、開封確認ができる状態とした。

【G社の従業員2名に係る未実施の理由】

未実施者数	未実施の理由
2名	産休中

アンケートの回収については、光和総合法律事務所への郵送のほか、回収用のメールアドレスを用意し、当委員会が直接回収・開封を行っている。

上記アンケートに対し、81名の回答を得た(回答率100%)。

(ウ) アンケートの項目及び回答結果

アンケート項目は、本件不正行為と同種の不正取引その他会計上不適切な行為の有無を全社的に確認することを目的として設定し、その内容と該当件数(該当する旨の回答が為された件数)は以下のとおりである。

項目	回答件数	該当件数
① 取引業者に対し、過大な請求書、取引実態のない請求書又はその疑義があると考えられる請求書を提出するように要求したことがある、役員若しくは職員がそのような要求をしているのを見たこと(聞いたこと)がある、又は、役員若しくは職員に命じられ、当該役員若しくは職員のそのような要求に関与させられたことがある。	1件	0件
② 取引業者に対し、当社又は当社子会社等が支払った金銭の一部を自身又は第三者に交付するように要求した(受け取った)ことがある、役員又は職員がそのような要求をしている(受け取っている)のを見たこと(聞いたこと)がある、又は、役員若しくは職員に命じられ、当該役員若しくは職員のそのような要求に関与させられたことがある。	0件	0件
③ その他当社の会計上不正な行為を行ったことがある場合、又は、行われているのを見た(聞いた)ことがある場合、時期や具体的態様について記載して下さい。	1件	0件

(エ) アンケート結果に対する検討・対応

上記(ウ)のアンケート結果のとおり、①及び③について、1件ずつ回答がなされた。

もつとも、ヒアリングを実施したところ、いずれの回答内容についても、不正の結果は生じていないこと、また、当社グループの業務には関与しておらず、当社グループの不正行為等については知らないとのことであったため、追加調査は不要であると判断した。

## ウ 取引先アンケート

### (ア) アンケートの趣旨

本件不正行為に係る件外調査として、取引先を対象として別紙アンケート用紙を配布し、アンケートを実施した。本件不正行為は、I元社長が、取引先をして、当社に対する架空又は水増しした請求をさせ、当該取引先から第三者を介してI元社長に資金を移動して領得するという、外部共謀者又は関与者の存在が疑われる事案であることから、取引先を対象として、類似事象についての情報提供を求めたものである。

### (イ) アンケートの実施内容及び回答状況

当社及びNKSの取引先のうち、平成29年9月23日現在の、過去5年間の取引につき、年間取引額が100万円以上、又は、5年間の合計取引額が500万円以上である業者で、士業、監査法人、賃貸、システム保守、大手企業等の、典型的に同種事案の発生を想定し難い企業等を除外した36社(①)、並びに、本件調査(ヒアリング)の過程で本件3社と同様に社長案件であるとの情報提供があったG社グループ外の2社(②)の、合計38社(ただし、個人も含む。)を実施範囲とした。期間は、①については平成29年10月16日及び17日、②については同月17日にそれぞれ配布し、同月23日を期限として実施した。申告書の配布は、郵送により行った。

上記合計38社のうち、6社については「宛所に尋ねあたらず」、1社については保存期間経過で返送されたため、うち3社には再送により配布を完了し、うち1社には電話にてアンケートを実施したが、以下の3社については、配布を中止した。したがって、アンケートを配布(電話による実施も含む。)した取引業者は合計35社である。

取引先名称	配布中止理由
N1社	① 「宛所に尋ねあたらず」で返送 ② 別途申告書を配布した取引先会社の代表者が以前使用していた屋号であり、電話聴取により、現在は存在しないことを確認 ③ 平成28年3月期以降、取引なし
N2社	① 「宛所に尋ねあたらず」で返送 ② 社内で管理している電話番号に架電するも「現在使われていない」とのアナウンス

	③ 平成 26 年 3 月期以降、取引なし
N3 社	① 「宛所に尋ねあたらず」で返送、及び、「あて名不完全で配達できません」で返送 ② FAX は送信エラー ③ 平成 25 年 3 月期以降、取引があったのは平成 26 年 3 月期のみで、現在は取引なし

アンケートの回収については、光和総合法律事務所への郵送又は FAX の方法によることとし、当委員会が直接回収・開封を行っている。

上記アンケートに対し、29 社の回答を得た（回答率 82.9%。なお、電話による回答をした 3 社を含む。）。なお、未回答の 6 社に対しては、回答期限経過後に、当委員会より架電して回答を求める等したが、平成 29 年 11 月 7 日現在、回答を得られていない。

#### (ウ) アンケートの項目及び回答結果

アンケート項目は、本件不正行為と同種の不正取引その他会計上不適切な行為の有無を全社的に確認することを目的として設定し、その内容と該当件数は以下のとおりである。

項目	回答件数	該当件数
① 当社又は当社グループ（以下、「当社等」）の役員又は職員（以下、「職員等」）より、当社等に対する過大な請求書、取引の実態のない請求書又はその疑義があると貴社が認識する請求書の提出を要求されたことがありますか（以下、「過大請求等」）。	0 件	0 件
② 当社等が貴社にお支払いした金額の一部につき、当社等の職員等より、当該職員等自身又は当該職員等が指定した第三者に交付するよう要求され、応じたこと又はその疑義があると貴社が認識する要求をされたことがありますか。	2 件	0 件
③ 上記の他、当社等との取引において、不正の疑義があると貴社において認識する行為や不可解な取引等を要求されたことがある場合、当該要求を行った当社等の職員等の氏名（不明の場合は属性）、時期及び具体的な要求内容をお教え下さい。	4 件	0 件

※ C 社は、平成 29 年 11 月 2 日、電話により、「先日（平成 29 年 10 月 26 日）話したこと以上のことはない」と回答した。

## (エ) アンケート結果に対する検討・対応

上記(ウ)のアンケート結果についての検討結果・対応は以下のとおりである。

### a 本件不正行為に係る情報提供

上記(ウ)②の2件及び③の3件については、本調査に係るヒアリング対象者(B社、A社、F社)による回答であって、いずれも、本件不正行為について該当ありと回答したもの、及び、その内容についての記載であり、具体的内容については、ヒアリングを実施し、本調査報告に織り込んでいる。

### b 取引態様についての不満があった旨の回答

上記(ウ)③の1件については、電話ヒアリングにより、具体的な取引態様(納品)について不満があった旨の回答であったが、本件不正行為と同種の不正取引その他会計上不適切な行為に該当する行為ではないとのことであり、更なる追加調査は不要であると判断した。

## (2) 情報提供専用窓口

### ア 情報提供専用窓口の設置の趣旨

本件不正行為に係る件外調査として、当社グループの従業員を対象として、上記(1)アのとおり、「職員アンケート及び情報提供専用窓口の設置について」を配布し、情報専用窓口を設けた。

### イ 情報提供専用窓口を設置した範囲及び受付状況

平成29年9月23日現在の、全社役員及び従業員105名を実施範囲とした(ただし、I元社長及び上記(1)ア(イ)記載の従業員4名を除く)。期間は平成29年10月11日より開始して終期は設けていない。「職員アンケート及び情報提供専用窓口の設置について」の配布はメールにより行い、開封確認ができる状態とした。また、情報専用窓口については、光和総合法律事務所への郵送のほか、受付用のメールアドレスを用意し、当委員会が直接受付・開封を行っている。

上記アンケートに対し、情報提供はなされなかった。

### ウ 情報提供専用窓口設置の結果に対する検討・対応

上記イのとおり、情報提供専用窓口については情報提供がなされなかったため、追加調査は不要であると判断した。

## (3) 全社的件外調査の結果

当社グループ及びG社の従業員並びに取引先に対するアンケートの結果、及び、情報提

供専用窓口を設置した結果、回答がなされたものについては、本件調査の対象として処理されている等により、追加調査を必要としない事項であることを確認した。

## 2 個別的件外調査

### (1) 調査方針

本件調査において、I 元社長によって実行された不正支出取引として認定した取引（本件不正行為）は、第3記載のとおり大きく分けて2つの商流がある。

① A 社、B 社、C 社を相手とする、3 社グループ商流

② F 社を相手とする、F 社商流

これらについて、手口、取引先、関与者という観点から不正が内在するリスクが高い類似案件を定義し、当社グループの中で活動実態が大きい当社及び NKS の調査対象期間につき、検討することとした。

検討にあたっては、類似案件について、総勘定元帳から支出取引を抽出し、関連する証憑を突合し、必要な場合には取引内容について質問を行った。なお、抽出にあたり、当該総勘定元帳と試算表の突合を行い、母集団の完全性の検証作業を行った<sup>14</sup>。

### ア 手口視点

上記①の不正支出取引については、顧客紹介及びメディア業務提携を業務内容とした契約に基づき、携帯電話販売に係る送客手数料を支払名目としていた。その支出にあたり、アポシスの送客数の実績を担当者が確認して支払通知書を作成するのではなく、I 元社長から送客数の実績連絡を受けて担当者が支払通知書を作成していた。すなわち、本手口に着眼して類型化すると、I 元社長が成果を確認したと偽装して、担当者に支払通知書を作成するよう指示した取引という整理となる。よって上記①の手口に着眼した類似案件としては、I 元社長が成果を確認し支払通知書の作成を指示した取引として定義する。

上記②の不正支出取引については、ウェブコンサルティング及びウェブ開発を業務内容とした契約に基づいた取引であった。ウェブコンサルティングについては、I 元社長自身が主としてコンサルティングを受けており、上記①と同様に I 元社長が成果を確認し、I 元社長が請求書に基づいて作成される支払依頼書を承認する取引である。また、ウェブ開発については、NKS が納品検収を行っておらず、契約書に基づいて作成された支払依頼書を I 元社長が承認した取引である。いずれも、業務成果物の確認が十分になされていないことを利用して不正行為を実施した取引と整理できる。加えて、当該ウェブコンサルティングについては、特別インセンティブ条項が存在しているところ、当該条項を設けた上で、実際の送客実績を基礎として合理的な支払理由を作出して支払をなした取引と整理できる。

<sup>14</sup>調査対象期間外の平成 23 年 3 月期に係る当社について、不整合の部分があった。

よって上記②の手口に着目した類似案件としては、前段に記載したウェブコンサルティング及びウェブ開発取引、及び後段に記載した特別インセンティブ条項取引として定義する。

#### イ 関与者視点

上記アでも述べたとおり、本件不正行為については、I元社長が取引を主導していたと評価できる。よって、ヒアリングの結果等を踏まえ、I元社長が取引を主導していたと現場が感じていた取引先との取引（以下「社長案件」という。）については、類似案件として定義する。

#### ウ 取引先視点

取引先視点としては、

- ① 本件不正行為に係る支出取引先
  - ② 支出先から妻口座までの間の資金スルーに利用されていた取引先
  - ③ 上記①、②、及び社長案件取引先と関係性を有する可能性がある取引先
- という目線で取引先を選定し、①ないし③を相手先とした取引について類似案件として定義する。

#### エ 小括

上記検討の結果、下記の取引を類似案件として定義し、件外調査の実施対象とする。

- ・I元社長が成果を確認し支払通知書の作成を指示した取引
- ・ウェブコンサルティング及びウェブ開発取引
- ・特別インセンティブ条項取引
- ・社長案件
- ・取引先視点で選定された会社を相手先とする取引

### (2) 個別的件外調査の実施

#### ア I元社長が成果を確認し支払通知書の作成を指示した取引

##### (ア) 抽出結果

ヒアリング等の結果、該当する取引は識別されなかった。

##### (イ) 検討結果

該当する取引がないため検討は不要と判断した。

## イ ウェブコンサルティング及びウェブ開発取引

### (ア) 抽出結果

抽出の結果、当社において3件の取引先が該当したことから、取引抽出対象とした。

### (イ) 検討結果

該当する取引に対して、証憑の査閲・突合に加え、当時の関係者へのヒアリングを実施し、取引内容について確認した結果、特に問題視すべき取引は識別されなかった。

## ウ 特別インセンティブ条項取引

### (ア) 抽出結果

抽出の結果、当社において1件の取引先が該当したことから、取引抽出対象とした。

### (イ) 検討結果

該当する取引に対して、証憑の査閲・突合を実施し、取引内容について確認した結果、特に問題視すべき取引は識別されなかった。

## エ 社長案件との取引

### (ア) 抽出結果

ヒアリングの結果、3社の名前が挙げられたところ、調査対象期間において支払取引が存在した1件の取引先を取引抽出対象とした。

### (イ) 検討結果

該当する取引に対して、証憑の査閲・突合を実施し、取引内容について確認した結果、特に問題視すべき取引は識別されなかった。

## オ 取引先視点で選定された会社を相手先とする取引

### (ア) 抽出結果

- ① 本件不正行為に係る支出取引先 4社
- ② 支出先から妻口座までの間のスルー取引先 4社
- ③ 上記①及び②、社長案件の関係先 12社

上記項目を検討した結果、第3で検討済みの①を除外した16社を選定した。

NKSにおいて調査対象期間において支払取引が存在した3件の取引先について、取引抽

出対象とした。

**(イ) 検討結果**

該当する取引に対して、証憑の査閲・突合を実施し、取引内容について確認した結果、特に問題視すべき取引は識別されなかった。

**(3) 件外調査の結果**

個別的件外調査の結果、不正支出取引、又はその疑義ある取引は識別されなかった。

**3 その他手続き**

「1 全社的件外調査 (1) アンケート ウ 取引先アンケート」において検討した取引先 36 社を対象として、念のために、各社 1 件の取引をサンプリングで抽出して、関連する証憑を査閲・突合し、必要な場合には取引内容について質問を行った。

その結果、不正支出取引、若しくはその疑義ある取引は識別されなかった。

## 第5 本件不正行為の発生原因に係る分析

以上、第1ないし第4までに記載した調査結果を踏まえ、本件不正行為の発生原因に係る分析として、以下1ないし3を挙げることにする。

### 1 総論-Management Override（経営者による内部統制の無視）

本件不正行為に係る Root Cause（根本的な発生原因解析）として、I 元社長による Management Override（経営者による内部統制の無視）<sup>15</sup>を指摘せざるを得ない。当社グループにおいて本件不正行為をなすためには、I 元社長が本件不正行為に係る決定を全て自らの意思に沿って決定することができ、且つそれについて効果的な監督を及ぼされることのない、いわば絶対的な権限者としての地位にあったこと、さらに、それでいて周囲からは、「信頼できる代表者」という高い評価を得ていたことが極めて大きく寄与している。

すなわち、係る地位を保持していた経営者による内部統制を無視した行為という評価が本件不正行為の本質と言うべきである。

かような地位を同氏が保持していなければ、本件不正行為の実行は不可能であったと認められることから、この点がまず発生原因として第一に挙げられるべきものである。

この点は、具体的には、次の（1）ないし（3）において顕著である。

#### （1）実績に裏付けされた盲目的な信頼感

役員・従業員のみならず、外部関係者へのヒアリングにおいて相当数の者が、「NKS は I 元社長が全て一人で取り仕切っている。」「I 元社長は営業力があり、業績を向上させた優秀な経営者であった。」「I 元社長が不正行為を行うとは想像していなかった。」「I 元社長に限ってそのようなことはないと思っていた。」「I 元社長はお金の管理には厳しく、1 円単位の細かいことについてもきっちりしていた。」「そのため、I 元社長から 3 社グループに対する支払処理について指示があった際に、それを疑うことなく信じてそのまま実行してしまった。」といった趣旨の発言を行っていた。すなわち、これらのヒアリング結果及び現に、本件不正行為の実行期間中も、当社グループの業績は向上していたことからすると、I 元社長の周辺者において、I 元社長は、営業実績を挙げ、業績を向上させているという意味で優秀な経営者との評価を得ており、実績に裏付けされた信頼を周囲から獲得していたこと、及び I 元社長が本件不正行為を実行したことについては想定外のこととして受け止められていたこと、が認められる。

加えて、I 元社長においては非常に高い、管理能力を有する経営者という評価が妥当することも指摘しておきたい。

すなわち、本件調査においては、I 元社長が作成した資料として、初動段階では「時代は

---

<sup>15</sup> 財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準でいうところの、内部統制の限界とされるものである。すなわち、「経営者が不当な目的の為に内部統制を無視ないし無効ならしめることがある。」の意。

CF」なる自身の資金繰り等の管理を目的としたと推測される管理表が、調査過程ではデジタルフォレンジックにより「各社からの入金時系列」なる本件不正行為に係る金銭の移動を詳細に記載した管理表が発見されている。特に、後者は本件不正行為に係る資金フローの管理表としての趣旨を有するものであり、I元社長による本件不正行為の実行の事実を認定するにあたって極めて重要な証拠としての意義を有するものであったところ、その緻密な記載内容に照らした管理水準は高度なものであり、他の類似事案の調査に關与してきた我々（外部委員）の経験に照らしても、舌を巻く水準であったことは付言する（もっとも、当委員会のヒアリングにおいて、I元社長は、当該管理表について自身が作成したことは認めたものの、その記載内容について「記憶がない」旨の説明に終始し、詳細な説明は行っていない。また、当該管理表につき、本件不正行為に係る全期間分については本件調査においては発見されていない。）。

これらのI元社長が自ら作成した資金管理表の高度な水準に照らし、I元社長が非常に高い管理能力を有する経営者であったこと（且つ、ヒアリングにおいても、多くのヒアリング対象者が同様の評価を述べていた。）も認められる。

かように経営者として営業面・管理面についての高い能力を示し、実績を有していたI元社長に対し周囲は「I元社長に任せておけば大丈夫」、「彼がいればあの会社は大丈夫」、「I元社長が言うなら間違いない」といった、いわば盲目的な信頼を同人に付与するに至っている。

この点が、後述する、業務執行について代表取締役へ相当程度権限移譲がなされていたこと、役員相互間の監視監督が緩くなっていたこと、業務現場における例外プロセスが許容されていたこと、及び異常な取引ながら外部者が取引に協力したことといった点と相まって、本件不正行為に繋がったものと思料する。

## **（２） NKS の内部統制が従前からトップマネジメントであったI元社長に対して効果的な監督を及ぼすことができる水準に引き揚げられていなかったこと**

本件不正行為が実施された舞台となったNKSにおいて、I元社長は同社の創業時（平成22年4月）からトップマネジメント（代表取締役社長）として關与しており、その後NKSが当社に買収<sup>16</sup>されてからは、当社のトップマネジメントも兼務（平成25年6月に取締役及び代表取締役に就任）するに至っている（買収先のトップマネジメントが買収元のトップマネジメントに就くという、人事面だけを見れば、この点は、M&A取引においてレアケースである。）。

通常のM&Aであれば、買収元が買収先に対して買収後にPMI (Post Merger Integration (ポスト・マージャー・インテグレーション<sup>17</sup>)) を実施し、グループ化（すなわち、買収

<sup>16</sup> 平成23年11月に当社が株式譲渡によりNKSを関連会社とし、平成25年2月に株式交換により子会社としている。

<sup>17</sup> M&A（企業の合併・買収）成立後の統合プロセスを意味する。

元の内部統制やコーポレート・ガバナンスの水準に買収先を同化するプロセス)を図るものである。

この点、当社グループの業績推移は上記第2で記載しているとおりにあるが、実際に両社のグループ統合が為された以降、当社グループにおけるNKSの存在感が高まっていったことは明らかであり、従来NKSの代表者であったI元社長が当社のトップ(代表者)にも就任していることから、実質的に当社グループにおけるプレゼンスにつき、NKSの占める割合は大きくなっていったと認められる<sup>18</sup>。

ここで、NKSは非上場会社であったことから、もともと統制面に脆弱性があることはやむを得ないところ、上場会社当社の子会社としてグループ内におけるプレゼンスが高まるに伴って、PMI(あるいはグループガバナンス)の一環として統制力強化が行われていくべきである。しかしながら、本件調査を通じて、NKSの統制面の脆弱性が、通常期待される時間軸では改善されてはならず、後述するとおり、本件不正行為の予防的統制や発見的統制として期待される内部統制が、十分に機能していたとは認められなかった。

このため、上場会社である当社グループの中において、NKSは不入の権を有しているかのような状況にあり、いわば「I元社長の王国」と呼ぶべき状況にあったことを指摘せざるをえない。I元社長によって本件不正行為が行われた舞台が、NKSに限定されていることから、同社がI元社長にとって不正行為を行うに適した都合のいいハコであったことは指摘できると考えられ、且つ、I元社長にとっては、当社の代表者でありながらも、元来がNKSの創業者でもあったことから、NKSについて当社グループへの統合後もかような意識(自身の好きなように支配することができる会社であるとの意識)を有していたとしても、不思議はない。また、当社グループになってから、NKSの機関設計が、従前は取締役会及び監査役設置会社であったところから、取締役(代表取締役)一人会社と変更されており、ますますNKSでは自身の意のままに振る舞うことが可能となったことは、容易に推認されることである(後述のとおり、この点は当社グループの子会社ガバナンスにおける問題点である。)

### (3) 新規事業に係る異常値分析の困難性が盲点となっていた可能性があること

次に、不正行為や不正会計に係る事象を発見する目線として、業績数値を分析し、異常値を検出して検討する手法が存在するところ、本件不正行為の特徴として、かような分析の適用が困難であったとの点が存在し、結果として本件不正行為の発覚を遅らせることとなったものと思料する。I元社長は、NKSにおいて携帯電話販売事業を立ち上げ、これを伸ばしたことによって、当社グループの業績を大幅に向上させたものであるが、異常値分析は過去からの数値や比率との比較により実施するため、これらの蓄積の少ない新規事業については、異常と判断することにそもそも困難を伴う場合が多い。

---

<sup>18</sup> なお、本文記載は不相当合併等(東京証券取引所有価証券上場規程第601条第1項第9号)が為されたと評価するものではない。

また、新規事業の立上者であれば、正常と想定される利益率自体を、低めに設定して周知することが可能である。この点、不正な資金流出は費用処理をすることで利益率を押し下げる効果があるところ、低めに設定された利益率と本来の利益率の差をバッファとして利用し、発覚しにくくすることが可能となる。

さらに、ルーティンによる資金流出のみでは、バッファとしての利益率に余裕が出てきてしまった場合には、スポット案件による資金流出を組み合わせることによって、バッファを食いつぶすことが可能である。

以上を前提に本件不正行為について見るに、本件では、携帯電話に係る MNP 契約等の完了実績水増しという不正の手法について異常値分析という観点から内部検証が実施された形跡がなく、また、平成 28 年 3 月期及び平成 29 年 3 月期の期末間際に、スポット案件で資金流出が発生しているが、これについても上記のような意図をもって実行した可能性について排除できなかった。

## 2 全社レベルの原因分析

上記 1. において述べた内容について、ここでは、「全社レベルの原因分析」として以下(1)ないし(3)の点を指摘する。

### (1) 組織風土

先述したとおり、I 元社長に対する盲目的な信頼を有していた者が多いことから、NKS における組織風土として、I 元社長に対しては特別な対応をしていたことが窺われ、I 元社長の指示については、何らかの根拠によって裏付けられていなくとも、正しいと信じて業務をしてしまっている。すなわち、本件不正行為のうち、携帯電話サービス（携帯電話端末の販売を含む。）の契約見込み顧客の紹介を業務委託先に対して業務委託し、これを通じて携帯電話端末等を販売する事業においては、先述のとおり（「第 3・2・(2)・ウ NKS における 3 社グループ商流に係る業務フロー」参照）、通常実施される業務フローが明文化されてはいないが存在しているところ、それを逸脱する I 元社長の指示に従業員は異議なく従っており、逸脱していることについての特段の違和感も有していなかった（「社長案件」であるから、あるいは I 元社長の指示であるから、といった認識をこれらの従業員は有しており、I 元社長の指示が当該業務フローに即しているのかどうかについて深く検証する意識を持たなかった。）。

この逸脱行為によって、後述するとおり、業務プロセスにおける内部牽制機能が無効化されることになっている。加えて、内部牽制機能とは何か、何故必要なのかといった点についての意識についても、組織的に低いと指摘せざるを得ない。

### (2) 権限分配

当社においては、取締役会は 3 ヶ月に 1 回の定期的な開催であり、法定の承認行為及び

戦略・リスク面についての検討を主な議題として、業務執行関連については現場に任せている構成となっている。

ここで、業務執行の実態については、代表取締役であったI元社長が主に行っており、業務執行レベルでの相互監視監督機能については、その他の常任役員によって十分になされているとは評価できなかった。

### (3) 子会社ガバナンス

先述したとおり、不入の権を有しているかのようなNKSについては、I元社長一人が役員（代表取締役）を務めている会社であった。

この点、当社が規定する「子会社の業務の適正を確保するための体制整備の状況」によると、次の内容が子会社に対する監督措置として定められている（平成29年3月期有価証券報告書第一部第4【提出会社の状況】6【コーポレート・ガバナンスの状況等】(1)【コーポレート・ガバナンスの状況】25頁）。

「当社の子会社の業務の適正を確保するため、子会社の取締役を当社より派遣し、一体的な業務運営を行うとともに、重要な事項については当社取締役会に報告する体制をとっております。また、内部監査部門を持たない子会社に対する業務監査の実施等を行っており、監査の結果は当社の代表取締役に報告されます。」

また、平成29年6月30日付けコーポレート・ガバナンス報告書「IV内部統制システム等に関する事項」、「5. 当社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制」（同報告書6頁）によると、次の内容が報告されている（抜粋）。

「(イ) 当社は、子会社における業務の適正を確保するため、子会社のセグメント別の事業ごとに子会社、それぞれの責任を負う担当取締役又は担当部署及び担当責任者を設置して責任体制を明確化するとともに、取締役、関係部署及び責任者が連携して、子会社における職務執行及び事業状況、リスク事項等に係る情報共有を図り、子会社におけるコンプライアンス・法令遵守体制、リスク管理体制を構築するものとします。」

「(ロ) 当社内部監査部門は、子会社の業務全般に関する監査を実施し、検証及び助言等を行うものとします。」

「(ハ) 当社は、子会社の自主性を尊重しつつ、当社における承認事項及び当社に対する報告事項等を明確にし、その執行状況をモニタリングするものとします。また、セグメント別の事業ごとに設置された担当取締役又は担当部署及び担当責任者を通じて、子会社の事業の状況に関する定期的な報告を受けるとともに、重要事項についての事前協議を行うも

のとします。」

このような子会社に対する監督措置が当社においては規定されているものの、当委員会としては、本件調査（役員及び従業員に対するヒアリング、取締役会議事録の検証等）を通じた所感として以下の点を指摘することとする。

①NKS の唯一の取締役は代表取締役である I 元社長であり、且つ同人が当社の代表取締役も兼ねていること、加えて、先述のとおり I 元社長に対する過度な信頼感等による I 元社長に対する一任的な業務執行が行われていたという実態から、上記規定が想定していたであろう、「子会社の自主性を尊重し、身軽な組織構成によって効率的な業務運営を実現しつつ、適切な監視監督を親会社レベルにおいて及ぼすことによって、全社的に実効性あるガバナンスを実現する」といった観点からの NKS に対する効果的なガバナンスは実現していなかった。

②当社取締役会議事録及び当社現任役員のヒアリング等を通じた検証による限り、当社において NKS の業務執行の状況について十分な報告等が為された形跡はなく、また、上記のとおり I 元社長に任せておけば大丈夫といった認識の下、I 元社長が単独で業務執行を行っている NKS について不正行為のリスクを想定した監督がなされていた形跡は見受けられなかった。なお、当社取締役会は 3 ヶ月に 1 回の開催という開催頻度（定例会）であるところ、当社の規模等に照らし、この点においても、取締役会に期待される役割を發揮する契機がそもそも少なかったものとも考えられる。

③内部監査についても、（後述のとおり）NKS への内部監査については、外部に委託している事業所監査がなされているが、業務リスクを踏まえた上での業務監査がなされていたとは認められず、監査役監査についても、NKS に対して有効になされていたとは認められなかったことから、深度ある内部監査が NKS に対して実施されたと認めるに足りなかった。

要するに、グループの事業の中核を担う会社について、子会社ガバナンスという観点からは脆弱な監督の実態であったと言わざるを得ない。

### 3 業務レベルの原因分析

続いて、上記 1. において述べた内容について、「業務レベルの原因分析」として以下（1）ないし（3）の点を指摘する。

#### （1） 3 Lines of Defense の観点による分析

##### ア 概要

3 Lines of Defense モデルは、本邦では金融機関を中心として浸透しつつある組織ガバナ

ンス概念であり、第1の防衛線は、フロント部門が業務上の各種リスクを認識した上で自らリスク管理を行い、第2の防衛線であるリスク管理部門・コンプライアンス部門が、第1線の管理の支援と第1線による管理の実効性を検証し、さらに、第3の防衛線として内部監査部門が第1・第2の防衛線が有効に機能しているか検証・評価するという考え方とすることができる<sup>19</sup>。すなわち、リスクとコントロールを組織内に割り当ててガバナンスを考えるフレームワークであるが、本件調査における原因分析の実施及び評価にあたり有用と判断し、参考とした<sup>20</sup>。

1st line : フロント部署

2nd line : リスク管理、コンプライアンス

3rd line : 内部監査

## イ 本件における検討

### (ア) 1st line

フロント部署は、リスク情報をキャッチする部署としてリスク・オーナーであり、日常的なリスク情報は1st lineにおいて感得、共有され、当該lineにおいて不正行為が抑止、予防(Defense=防衛)されることが予定されている。

この点、本件においては、本件不正行為の実行者であるI元社長がトップマネジメントの地位(当社及びNKS双方)にあり且つ、同人が本件におけるフロント部署に該当する「携帯ソリューション事業部」(当社)、「直販営業部」(NKS)及び「モバイルメディア営業部」(NKS)を管轄していたことから、このような事案の特殊性(先述のとおり、Management Override(経営者による内部統制の無視)事案であるとの特殊性)により1st lineが本件不正行為の抑止、予防については必ずしも十分に機能し得なかったことは推認される。

とはいえ、フロント部署が全体として、本件不正行為を抑止、予防する機能を果たすことができなかつたのはなぜかという観点かむしろ重要であると言うべきであり、この観点からは、後述するとおり、本件不正行為では、成果確認報告行為(例えば、紹介顧客に係る携帯電話の利用契約が成立したことについて当該成立実績を確認、報告する行為)と支払承認行為をなす者が同一となる例外的な業務フローとなっていたものの、周囲がそのことに違和感をもたなかつたことによって、係る抑止、予防が為されなかつた、という点が重要である。

例えば、先述のとおり、A社、C社、B社からの「送客数」は、アポシス上、概ね平成

<sup>19</sup> 本文記載の要約については、「平成28事務年度証券モニタリング基本方針」(平成28年10月25日証券取引等監視委員会)脚注6を参照した。

<sup>20</sup> 本モデルについては金融庁等における以下のウェブサイトを参照。

<http://www.fsa.go.jp/sesc/kouen/kouenkai/20151023-1.pdf>

<http://www.iiajapan.com/pdf/data/cbok/201510.pdf>

26年4月以降は激減し、ほとんどが、毎月0件で推移するにもかかわらず、帳簿上、これら3社に対する顧客紹介手数料は0件で推移している時期においても計上され、支払われているのであるが、係る支払は、I元社長が、これら3社を通じた成立実績（A社は何台、C社は何台、B社は何台といった形で伝えられる。）を直属の部下（NKS従業員a、及び同氏からさらにNKS従業員b）に対して伝達し、当該伝達を受けた部下によって、I元社長から伝えられた成立実績に基づき支払帳票の起案が為され、当該支払に係る稟議（最終決裁者はI元社長）を経て、支払が為される（稟議後の支払事務はG社に委託されており、同社においては作成済みの支払帳票に基づき、機械的に支払事務が行われるのみであり、改めて当該記載内容の正確性等に係る検証が為されることはない。）。

係るプロセスにおいて、I元社長から上記成立実績の伝達を受けた部下において、A社ら3社において伝達どおりの成立実績があったのかどうかについて再確認が為されることはなかった。すなわち、これらの成立実績がアポンスあるいは携帯管理表上の記載に基づいているかについての再確認は全く為されることはなく、現場部署に対して共有されることもなかった。また、現場部署においても、これら3社は「社長案件」であるという認識を持っており、「社長案件」については指示が出された場合には特に検証を要せずそのまま（指示通りに）処理を行うもの、という意識を有していたことから、積極的に情報を得ようという姿勢が持たれることもなく、結果として、I元社長が作成した実態のない架空の成立実績に基づく資金流出をフロント部署において抑止、予防することができなかった。

以上の経緯を見るに、リスク管理・コンプライアンスの意識について、当社のフロント部署は全体として、係る意識についての自覚が低く、また、フロント部署として組織の防衛線として果たすべき役割についての自覚（つまり、1st lineたるDefenseLineたる役割についての自覚）を欠いていたと評価せざるを得ない。

#### （イ） 2<sup>nd</sup> line

次に、2<sup>nd</sup> lineたる当社のリスク管理・コンプライアンス部門は、管理本部がこれに該当する（なお、NKSについては、先述の組織体制のとおり、これに相当する部署は設置されていない。）。

そこで、本件調査を通じて、係る2<sup>nd</sup> lineとして期待される役割を管理本部が本件不正行為の発生を防止するという観点から発揮したかという観点から、管理本部長経験者に対するヒアリング、管理本部に属する「リスク管理委員会」（「コンプライアンス違反を含むリスク管理への取組みを横断的に統括する」組織<sup>21</sup>であるとされ、管理本部長がその任に当たることとされている。）の活動状況に対する検証（同委員会委員長経験者に対するヒアリング、議事録の検討）などを実施し、分析した。

この点、2<sup>nd</sup> lineとしての観点からの、管理本部の活動として、労務関係についての従業

<sup>21</sup> 平成29年3月期有価証券報告書第一部第4【提出会社の状況】6【コーポレート・ガバナンスの状況等】(1)【コーポレート・ガバナンスの状況】23頁より。

員に対するヒアリング（残業代の確認等）、「リスク管理委員会」の活動として労務関係上の問題や社内的に許容されない方法による契約締結が為されていないかといった問題について同委員会内において協議されていることは確認された。

しかしながら、本件不正行為に関係し得る内容については見受けられなかった。

すなわち、管理本部において、本件不正行為に関連する業務内容について、第1線の管理の支援と第1線による管理の実効性を検証した形跡は全く認められなかった。

したがって、本件不正行為の抑止、予防という観点から、リスク管理・コンプライアンス機能について十分な活動実態があったとは認められず、フレームワーク・オーナーとして1st lineに対するリスク・コンプライアンスの意識浸透や業務支援について、有効に活動していたとは評価することはできない。

そもそも3つの防衛線のモデルは、先述のとおり、内部監査部門が第1・第2の防衛線が有効に機能しているか検証・評価するという考え方であるから、当社の現状が、これに即しているものとは言い難く、見直しの余地があることを指摘する。

### （ウ） 3rd line

次に、3rd lineたる内部監査部門の活動状況については、当社における内部監査は、公表資料によると「内部監査室」が設置されているが（前頁脚注21参照）、実際の内部監査業務については外部委託しており、事業所監査についてはG社へ、内部統制評価はJ社へ委託しているとのことであった。

ここで事業所監査とは、情報管理や各種ハラスメントを主たる監査項目として監査しているものであり、取引における必要証憑の具備状況や、契約書や必要書類の整備状況の確認といった業務プロセスの確認は主たる確認対象とはしておらず、2nd lineの活動状況の充分性についての確認を行っているものでもない認められる。また、監査役（監査役会）との間の連携についても確認されなかった。

よって、業務リスクを踏まえた上での業務監査がなされていたとは認められず、監査役監査についても、NKSに対して有効になされていたとは認められなかったことから、深度ある内部監査がNKSに対して実施されたと認めるに足りない。

なお、かように内部監査の実効性が限定的なものであったことの理由として、そもそも、内部監査を所轄する権限者はトップマネジメントI元社長であったことから、本件不正行為を為すにあたり、内部監査機能を積極的に高める意識は低かったであろうことは推認される。

## ウ 評価

上記検討の結果、当社におけるディフェンスラインについては、本件不正行為の実行者が経営トップであるというManagement Override（経営者による内部統制の無視）事案であるという要素を加味したとしても、そのリスクとコントロールの水準に照らして、低調

であったと評価せざるを得ない。

本件不正行為の発生を抑止、予防できなかったこと、及び本件不正行為を組織内部の防衛機能を通じて発見することができなかったこと（冒頭記載のとおり、本件不正行為は、税務調査を端緒として発見されたものであり、現にI元社長自身、当委員会のヒアリングに対して、税務調査により質問されるまで、本件不正行為は現に継続中であった（F社関連商流を通じた不正行為は継続していた。）旨供述した。）につき、業務レベルの大きな原因として、組織ガバナンスの力が弱かったことについては、強く指摘しておくこととする。

## **（２） 支払決裁プロセスにおいて本来想定されている業務フローから逸脱した業務フローが実施されていたこと**

次に、本件不正行為による不正な資金流出の発生原因として指摘される業務プロセスとして、支払決裁プロセスにおいて本来想定されている業務フローから逸脱した業務フローが実施されていたことを指摘しておく。

すなわち、先述のとおり、本件不正行為においては、成果確認報告行為をI元社長から関連する従業員へ行い、それに基づいての支払決裁を従業員が起案し、支払の最終承認をI元社長が行うという、内部牽制機能が無効化された、本来想定されている（且つ、現に実施されている）業務フローからは逸脱した業務フローとなっていた。

係る本来想定されているプロセスから逸脱する業務フローにおいて、I元社長から成果確認の伝達を受けた部下において、伝達どおりの成果があったのかについての再確認が為されなかったことの原因は先述のとおりと認められるが、そもそもかようなイレギュラーな業務フローが為されることを予防できない組織体制自体が本件不正行為の発生原因であると指摘されるべきである。

すなわち、上記において「本来想定されているプロセス」等と記載している通常実施されている業務フローについても、内部規程上の明確な根拠に基づくものとは評価できず、あくまで、事実上行われているものと評価せざるを得ないものであった。例えば、アポシスや携帯管理表等は、実務レベルにおいて管理上の必要性から考案されたものであるところ（なお、アポシスの作成に係る考案者はI元社長自身であり、作成者はF社である。）、その存在及び取扱いに係る運用等について社内規程上の根拠を付与されていない。

よって、結局のところ、いかなるフローを経て支払が為されなければならないのか、係るフローを変更する、あるいはこれに依拠しない形で支払を行うためにはいかなる手順を経て実施しなければならないのか、といった点がいずれも曖昧であり、これが、I元社長による独自の支払フローの創出、実施を許容する大きな組織的原因になったものと考えられる。

このような根拠がないために、例えばアポシスや携帯管理表に係る重要な仕様・設定変更が度々為されたにもかかわらず、その時期や変更内容等が事後検証可能な形で保存されておらず、本件調査においても、I元社長による水増し行為がアポシス等の記載と照合して

どの程度不整合であったのかについての完全な検証を行うことが不可能であった。この点は、本件不正行為の発見を事後的に不可能ならしめた大きな要因であると考えられ、直ちに改善することが必要である。

その他に直接的な原因とまでは評価しないが、稟議審査過程における担当部署からの条件が十分にフォローアップされていないこと<sup>22</sup>、本来は取引先へ送付すべき支払通知書が送付されていなかったことや、納品事実の証拠としての検収書が発行されている場合とそうではない場合が混在していることといった事実が認められた。

これらの事実についても、少なくとも、本件不正行為の発見を事後的に不可能ならしめた要因の一つとして評価されるべき事実であると考えられることから、改善を要する関連性のある事実として指摘しておくこととする。

### (3) 取引決裁プロセスにおいて結論ありきと思われる不十分な決裁が行われていたこと

さらに、本件不正行為による不正な資金流出の発生原因として指摘される業務プロセスとして、支払決裁プロセスに先立つものとして、取引決裁プロセスにおいて結論ありきと思われる不十分な決裁が行われていたことからこの点についても指摘しておく。

例えば、F社との取引において、1年分のインセンティブを「特別インセン」<sup>22</sup>としてまとめて支払う際に、契約（ただし、当該「特別インセン」の支払条件は設定されていない。）自体については事後とはなっていないものの、インセンティブ条項の設定（その算定期間及びインセンティブ発生に係る達成要件等のインセンティブ条件）については、算定期間がほぼ経過し、また達成要件等についても、これによればインセンティブが発生し、支払うことになるという結果がほぼ確実にになっている状態で、はじめて稟議決裁を行っているとの事実が確認されている（この点に係る事実経緯の詳細は第3において詳述したことからここでは割愛する。）。<sup>23</sup>

この点について、I元社長は、当委員会のヒアリングに対して、I元社長本人の見解として、利益が確定して、どの程度の金額を支払うべきかが確定した段階においてインセンティブを支払うこととした方が合理的である旨反論しているが、そうであれば、そもそも「インセンティブ」たる性格は極めて希薄なものと言わざるを得ず<sup>23</sup>、単にF社を通じて自身にキャッシュバックさせる支払いが可能な余剰資金が発生したことを確認した段階で、かよ

<sup>22</sup> 3社グループに対する「前月アップキャンペーン」「特別インセンティブキャンペーン」にかかる支払条件に関する稟議については、審査過程において、法務担当から3社に対する条件通知を要求されているところ、「前月アップキャンペーン」「特別インセンティブキャンペーン」の支払条件を記載した当該条件通知書が存在せず、係る条件通知が為されていないものと認められる（「第3・2・(2)・ア・(ア)・b メディア業務提携契約」参照）。

<sup>23</sup> インセンティブとは、一般的に①目標を達成するための刺激、誘因、②企業が販売目標を達成した代理店や、営業ノルマを達成した社員などに支給する報奨金といった意義とされている（<https://www.weblio.jp/sanseido.jsp> から検索）。

うなプロセスを形式的に経たものに過ぎないと言ふべきである（なお、仮に上記 I 元社長の述べるような取扱に合理性がある場合が存在するとしても、結局のところ、これによって F 社に対して支払って当社グループから流出した金銭は I 元社長が取得しているのであり、この事実も加味すれば、本件においては、本文記載の評価が妥当と言ふべきである。）。

また、F 社との Web 開発取引についても、納品検収を条件とせず、契約後すぐに支払うことを前提として、同様に支払いの結論が先にありきと評価すべき決裁がなされている（同じく第 3 において経緯等を述べたことから詳細は割愛する。）。加えて、当該契約の審査過程においては担当部署から条件付きとされているところ、そのフォローアップが十分になされていたとは認められない。<sup>24</sup>

以上から、当社の取引決裁プロセスについては、有効に機能していたと評価することはできない。

---

<sup>24</sup> 当該契約締結に係る稟議については、審査過程において、情報システム担当からサイトツリー・要件定義書等を要求されているところ、当該資料が存在せず、係る要件定義書等が作成されていないものと認められる。

## 第6 再発防止措置

以上述べたところを踏まえ、当委員会として、本件不正行為と同様あるいは類似する事案を念頭に、再発防止措置について以下提言する。なお、再発防止措置については、詳細は組織の実態等を踏まえ、当社（当社グループ）により自ら検討されるべきものであることから、当委員会は社外役員を構成員に含むとはいえ、あくまで外部者を中心とした組織であることにも鑑み、基本的な方針、方策といった大枠の提言を行うに留めることとする。

### 1 経営者及び関係者の排除

Management Override 事案においては、不正行為実行者である経営者の影響力の排除が重要であり、退任することが最大の防止策となるが、引き続き相談役や顧問として残ることは望ましくない。

なお、本報告段階において、I 元社長は当社グループの役員を退任済みであるため、Root Cause に対する改善は図られているものと思料する。

### 2 統制面についての意識醸成

組織風土の箇所でも触れたとおり、内部牽制機能といった統制についての組織内理解について不十分である。3 Lines of Defense の箇所でも触れているとおり、2<sup>nd</sup> line の機能の一環として、リスク管理・コンプライアンスを 1<sup>st</sup> line へ浸透させることが必要である。また、3<sup>rd</sup> line は、そのような活動が 2<sup>nd</sup> line でなされていることについて、確認していくことが望まれる。

### 3 業務執行についての適切な権限分配

代表取締役が業務執行の権限が集中していることは指摘したとおりであるが、取締役会の開催頻度を増やすという点が監督機能の発揮の観点からまず検討されるべきであろう。

もっとも、単に開催頻度を増やすだけ、あるいは取締役会における承認事項を増やすだけといった対応では、機動的な意思決定に支障を来すことともなるうえ、適正な監督機能の発揮の観点からも限界があることに留意が必要であろう。

併せて、経営会議（なお、経営会議についても、現在 3 ヶ月に 1 回という開催頻度とされているがこれについて、適切な権限分配を前提とした開催頻度の増加については取締役会と同様に考えられよう。）や執行役員といった他の主体へも適切な権限分配を図り、重層的な経営執行ガバナンスを実現し、監督の実効性を高めることが一案として考えられる。

### 4 子会社の整理統合

当社グループには子会社が複数存在しているところ、活動実態把握の容易さの如何を問わず、当社の管理体制リソースと管理の手間を比較考量すると、整理統合していくことは

改善案として有力であろう。

## 5 子会社に対するモニタリング

子会社の機関設計として、取締役 1 名の機関設計が適切なのか、適切であるならばその上で、親会社の内部監査人や監査役に権限付与し、モニタリングできる体制として実施していくのか、といった方向性の検討が望ましい。

## 6 内部監査の機能強化

現状の業務プロセスにおける統制機能が薄い状況に鑑み、1<sup>st</sup> line としての統制強化は当然として、3<sup>rd</sup> line である内部監査についても、業務リスクを意識したモニタリングを実施していく必要がある。そのためには、現状人員では不足している部分について、将来的には内製化するとしても、当面は外注を利用しながら強化していくことが望まれる。

また、内部監査と監査役、会計監査人が三様監査を実施していく中で連携し、実効性を高めていくことも必要であろう。

なお、過去、A 社、B 社、C 社へ顧客紹介料を支払っている理由の確認を求める監査法人からの照会が為された事実も確認されている（平成 25 年 7 月 30 日付けメール）ところ、上記のとおり三様監査の実施、連携の強化を図ることによって、こういった不正行為の端緒についてより深度ある監査を実施することを可能となるよう検討すべきである。

## 7 重要な業務プロセスにおけるフローの明確化

第 6 における支払決裁プロセスに係る記述のとおり、本件調査において、当社グループとしての業務フローは、明文化されていないという印象を強く受けた（なお、全ての業務フローについて当委員会として確認したものではないことから本文記載の表現としている。）。

明文化されたフローがないことは、例外的なフローを生みやすくする素地となることから、まずは重要な業務プロセスから、リスクとコントロールを踏まえた、あるべきフローを固めていくべきであると提言する。

## 8 支払通知書の運用

本件調査において、支払通知書の存在が確認されているところ、その運用については明確に定まっていなかった（先述のとおり、本来は取引先へ送付すべき支払通知書が送付されていなかった事実が認められた。）。仮に、支払通知書について先方へ送付の上、先方了解の証跡が存在するものを証跡として支払依頼書を作成する、という手続きとするならば、本件不正行為の抑止力たりえた可能性がある。

よって、不正リスク対応という観点から、支払通知書の運用について、明確化し有効活用することが望ましいと考える。

## 9 取引決裁プロセスの運用とフォローアップ

先述した、支払いありきの取引決裁については、取引決裁プロセスの厳格運用により対処可能であると思料する。加えて、各種審査における要求事項については、これらに対応した上でなければ正式に取引開始できないように、フォローアップの仕組みを業務フローにビルトインすることで、不正な取引の抑止力となることが期待される。

## 第7 結語

本件不正行為を実行したI元社長は、当社グループの業績を拡大させた功労者であったことも一面では事実である。当社グループにとって、営業面と管理面の要であったI元社長がいなくなることは、これまでとは全く別の体制になることを意味しており、今後の方向性及び体制につき、ボードメンバーによる真剣な検討が不可欠である。

本件調査をきっかけとして、不正を実行させない組織づくりが推進されることを強く望むものである。

以 上