

# 報告書

平成22年9月6日

社外有識者検証委員会

平成22年9月6日

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ  
代表取締役社長 山下 徹 殿

報 告 書

社外有識者検証委員会

委員長 弁護士 齊 田 國 太 郎



委 員 弁護士 武 藤 功



委 員 弁護士 政 木 道 夫



第1	社外有識者検証委員会設置に至る経緯	1
第2	本委員会の目的・構成	1
第3	本委員会の検証方法及び検証期間	2
第4	社内調査委員会の構成等の検証	2
第5	社内調査委員会の調査手続の検証	3
1	第一調査部会	3
2	第二調査部会	3
第6	社内調査委員会の調査結果の検証	4
1	第一調査部会	4
2	第二調査部会	6
第7	社内調査委員会策定の再発防止策の検証	6
1	再発防止策	6
2	再発防止策実行管理委員会	8
第8	結語	8

## 第1 社外有識者検証委員会設置に至る経緯

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ（以下「NTT データ」という。）は、同社第一公共システム事業本部第三公共事業部第一システム統括部長兼営業担当部長 A（以下「A」という。）が平成 22 年 6 月 22 日に特許庁職員（以下「X 氏」という。）に対する贈賄容疑により逮捕されたことを受けて、同月 23 日、代表取締役社長を委員長とする社内調査委員会を設置し、以後、上記贈賄事実（以下「本件」という。）についての調査及び確認、法令・企業倫理及び社内規程・実施要領の遵守状況並びに内部牽制の有効性の検証、再発防止策の策定などを進めてきた。

また、NTT データは、社内調査委員会による調査方法・手続、事実関係の調査結果及び再発防止策について、NTT データと利害関係のない社外の有識者による検証を行うことにより、社内調査委員会による調査の妥当性及び客観性を担保するため、平成 22 年 7 月 8 日、社外有識者検証委員会（以下「本委員会」という。）を設置した。

上記経緯の下に、本委員会は、社内調査委員会から調査・検討の経過について逐次報告を受け、その手続及び内容について検証するとともに社内調査委員会に対し助言・指導等を行い、また、社内調査委員会がとりまとめた平成 22 年 8 月 30 日付「社内調査委員会報告書」（以下「報告書」という。）について検証した。

## 第2 本委員会の目的・構成

1 本委員会は、社内調査委員会による調査等の妥当性について、NTT データ及び社内調査委員会から独立した第三者の立場から、下記事項について客観的に検証することを目的として、平成 22 年 7 月 8 日に設置された。

- ① 社内調査委員会による調査方法・手続の妥当性
- ② 社内調査委員会による事実関係の調査結果の妥当性
- ③ 社内調査委員会による原因究明の妥当性
- ④ 社内調査委員会による再発防止策の妥当性

2 本委員会は、上記の目的の下に以下の 3 名で構成される。

委員長 齊田 國太郎（弁護士 銀座誠和法律事務所）

委員 武藤 功 (弁護士 武藤綜合法律事務所)

委員 政木 道夫 (弁護士 シティニューワ法律事務所)

### 第3 本委員会の検証方法及び検証期間

1 本委員会は、本検証を行うに当たり、社内調査委員会から調査・検討の経過について逐次報告を受けたほか、決裁簿その他関連する資料、社内規程等の客観的な社内資料の提出を受け、これらに基づき、社内調査委員会に対して助言・指導を行うとともに、社内調査の状況を確認し、報告書の検証を行った。

2 本委員会の検証期間等は、以下のとおりである。

検証期間 平成22年7月8日～同年9月2日

社外有識者検証委員会の開催 10回(別紙のとおり)

### 第4 社内調査委員会の構成等の検証

1 社内調査委員会は、代表取締役社長山下徹を委員長、代表取締役副社長執行役員榎本隆、同岩本敏男、代表取締役常務執行役員山田伸一、取締役常務執行役員財務部長塩塚直人、取締役執行役員グループ経営企画本部長栗島聡、執行役員総務部長十河政史、人事部長寒河江弘信を委員として構成されている。

また、社内調査委員会は、その下に第一調査部会から第三調査部会まで3部会を設け、具体的な調査活動や再発防止策の策定等をこれらの部会において行った。各部会の活動については、第一調査部会は、Aが所属する特許庁担当部門を調査範囲として、本件事実関係の詳細及び発生要因の解明・分析等を行い、また、第二調査部会は、公務所を主な取引相手とする部門(特許庁担当部門を除く。以下「公共分野」という。)の営業部門を対象範囲として、本件と類似する案件の有無について調査を行った。第三調査部会は、第一調査部会及び第二調査部会の調査結果を踏まえ、本件行為を防止・発見できなかった要因分析をして再発防止策の策定を行った。

2 NTTデータにおいては、平成22年3月、特許庁からNTTデータ総

務部長あてに本件についての調査依頼を受けた以降、社内調査チーム及び顧問弁護士において本件について概括的な調査を行っており、さらに、同年5月下旬ころからは、Aらに対する捜査当局による聴取も行われるようになり、このような流れの中で、本件はNTTデータ役員らが関与した組織的、全社的な事犯ではなく、専らA及びその部下Bにより敢行されたものであることを把握していた。これを前提として、Aの逮捕を機に、顧問弁護士にも相談した上で、上記のような代表取締役社長をトップとする社内調査委員会の構成、調査方法、及び、社内調査委員会による調査を社外有識者検証委員会において検証するという仕組みを決定したものであり、このような社内調査委員会の構成及び調査の仕組み自体は妥当なものとする。

## **第5 社内調査委員会の調査手続の検証**

### **1 第一調査部会**

第一調査部会は、①Aを含む関係者らのヒアリング、②AらとX氏その他特許庁職員との電子メール等の解析、③使用済タクシーチケットと交際費支出の決裁文書の調査・突合、④使用済タクシーチケットとタクシーチケット使用管理簿との突合、⑤会議費・交際費の決裁文書等の調査等を行った。

本委員会は、第一調査部会から上記各調査経過について前後4回にわたり逐次報告を受けるとともに、徹底した調査を行うべく助言・指導等を行った。第一調査部会は、本委員会の助言、指導に意欲的に取り組んで自浄作用を発揮しており、調査の矮小化をはかるようなことはなかったと認める。また、本委員会は、第一調査部会によるヒアリング結果、社内調査委員会設置前のNTTデータ総務部と同社顧問弁護士によるAらのヒアリング結果の提出を受けて精査し、併せて、第一調査部会が調査したメールその他の資料の提出を受けて検討した。このような検証を行った結果として、第一調査部会が行った上記調査は適切なものであったと認める。

### **2 第二調査部会**

第二調査部会は、前記のとおり、公共分野の営業部門を対象範囲とし

て、広くタクシーチケット及び交際費の使用の適正を確認するため、①タクシーチケット使用管理簿及び交際費決裁簿を点検し、あらかじめ設定した基準に該当した案件につき担当者をヒアリングしたほか、②対象範囲の全社員（464名）に対するアンケート調査を実施した。

本委員会は、第二調査部会から、上記①の調査について、点検の基準及び調査経過について前後 5 回にわたり逐次報告を受けるとともに、徹底した調査を行うべく助言・指導等を行った。第二調査部会も、本委員会の助言、指導に積極的に取り組んで自浄作用を発揮し、調査の矮小化をはかるようなことはなかったと認める。また、本委員会は、ヒアリング結果の提出を受けてこれを確認した。第二調査部会が点検したタクシーチケット使用管理簿は、タクシーチケット合計 25,496 枚分（1,463 冊分）であり、これらから 31 名の社員を抽出してヒアリングを実施した。また、交際費決裁簿については、決裁件数合計 4,141 件であり、これらから 9 名の社員を抽出してヒアリングを実施した。このような調査手続について検証を行った結果として、第二調査部会が行った上記①の調査は適切なものであったと認める。

また、上記②については、記名アンケートを電子メールにて行った。アンケートの回答は本委員会委員に直接行うこととし、必要に応じて本委員会委員がヒアリングを行った。アンケートメールについては、開封確認をし、未開封者には開封を促したほか、回答期限内に回答がない者については督促及び回答期限の延長を行い、可能な限り多くの回答を得るよう努めた。このアンケート調査により、上記①の調査のほか、各社員からの情報提供、問題提起を促すことができたものであり、上記②のアンケート調査は適切に行われたものとする。

## 第 6 社内調査委員会の調査結果の検証

### 1 第一調査部会

- (1) 第一調査部会は、第 5 記載の調査の結果、X 氏の自宅付近である神奈川県小田原市が到着地となっているタクシーチケット 23 枚のほか、料金額や自動車専用道路通行料金額などから X 氏の自宅付近まで使用したのではないかと疑われるタクシーチケット 55 枚を抽出するなどした。A が X 氏に提供したタクシーチケットについては、A らにより

隠蔽工作が施されていたことから、X氏が起訴された対象事実（66回）についてそのすべてを特定することはできなかったが、抽出された件数は起訴された件数よりも多く、その他調査結果も含めて、本件について起訴されたタクシーチケットの提供については、その全体を把握できたものと評価できる。

なお、タクシーチケット提供の見返りとしてAがX氏から受領した特許庁内部資料は、4通の電子メールを確認しているが、その他については確認できていない。これについては、社内調査委員会としてX氏その他の特許庁職員から事情を確認することができなかったこと、贈収賄事件の捜査のため資料の一部が押収されていること等に鑑みれば、社内調査としては限界があり、やむを得ないものと考えられる。

(2) Aの犯行動機について、第一調査部会は、Aに対するヒアリング等に基づき、「X氏と長年の付き合いで個人的な友人関係がある中で、平成16年10月以降、X氏から強引な誘いがあり、X氏が顧客であるとの認識や、情報収集も必要であると考えてこれに応じるとともにタクシー代金等を負担した」などとしているところ、その認定は、X氏が平成16年10月の人事異動によりシステム関連部門を離れており、本件当時には具体的職務権限を有していなかったにもかかわらず継続していたこと、一方の当事者であるX氏に対する調査ができなかったことなどに鑑みれば、格別不適切なものとは思われない。

(3) NTTデータにおいて、本件を長期間にわたり発見できなかった理由及び本件にかかわる問題点についての調査結果も、真摯に検討されたものと認める。

(4) 第一調査部会は、Aの部下Bに対するヒアリングを行い、Bにかかわるタクシーチケット及び交際費決裁文書等について調査した結果、タクシーチケット提供の日付、使用者、飲食の出席者等の特定にまでは至らなかったものの、Bにおいて特許庁職員2名に対してタクシーチケット及び飲食を提供したことがあったことを確認した。決裁文書の日付を変更するなどの偽装が行われていたこと、Bの記憶がやや曖昧であった



こと、一方の当事者である特許庁職員らに対する調査ができなかったことなどから、個別に日付等を特定できなかったことはやむを得ないところであり、第一調査部会は、可能な限りの調査を遂げたものと認めることができる。

## 2 第二調査部会

- (1) 第二調査部会の調査の結果、過去3年間にタクシーチケット29枚が公務員（国家公務員及び地方公務員）及びみなし公務員に提供されていたことが判明した。

この中には、業務とは無関係な部署の公務員との私的懇親会において帰宅用に使われた事例、相手がみなし公務員であるとの認識が社員になかったために使われた事例、地方公務員に対して使われた事例なども含まれていることに鑑みれば、公務員及びみなし公務員に対するタクシーチケットの使用事例を幅広く抽出しているものと認めることができ、適切な調査が行われたものと評価することができる。

また、交際費については、決裁文書に記載された相手方と実際の飲食の相手方が異なっていた事例が抽出されており、調査は適切に行われたものと評価することができる。

なお、社内調査委員会は、タクシーチケット及び交際費の調査により発見された不適切事例につき、これを踏まえた改善策を実施することとしており、その姿勢は評価することができる。

- (2) 対象範囲の全社員に対するアンケート調査は、本委員会委員に対して直接回答することとし、回答内容の検討・確認も本委員会委員が直接行った。また、必要に応じて本委員会委員が回答者のヒアリングを行ったが、特に問題となる事例は認められなかった。

## 第7 社内調査委員会策定の再発防止策の検証

### 1 再発防止策

第三調査部会は、第一調査部会及び第二調査部会の調査結果から課題を抽出し、これを前提に再発防止策を策定しているため、再発防止策について検証する。

(1) 本件は、A が、X 氏との長年にわたる付き合いの中で、贈収賄を始めとして国家公務員倫理法、NTT データグループ倫理綱領に抵触する可能性を認識しながら、あえてタクシーチケットの提供を続けていたという事案であり、A のコンプライアンス意識が不十分であったことは明らかである。また、社内調査委員会の調査の結果、本件以外にもコンプライアンス上改善を要する事案が散見されている。この種事案においては、私利私欲をはかるといふばかりではなく、当該行為に及ぶことが会社のためになるのではないかとの誤った考えの下に敢行される場合もしばしば見受けられるところであるので、この際、経営トップ自らが、コンプライアンスに厳粛に取り組む姿勢を社内外に宣言し、コンプライアンスに対する社員の意識を高めることは、重要であり、意義があるものと考ええる。

そうした上で、コンプライアンスに絞り込んだ、具体的な内容を持った各種研修を行うことは、有効であると考ええる。一般的に、研修は、対象範囲が多岐にわたり、網羅的になる反面、一般的、抽象的になる可能性があるため、この機会にコンプライアンスに特化した研修を行い、また、今後も継続的に繰り返して行うことが必要である。

(2) 人事配置の固定化が、関係者との必要以上の親密さを醸成し、社内の牽制・管理が行き届かない状況を作り出すなどし、それが不祥事の温床となる事例は多い。本件でも、A が長年にわたり特許庁担当をしていたことが原因の一つとなっているのであるから、人事のローテーション化によって長期配置を解消することは妥当と考える。

また、懲戒処分の量定を明らかにすることも、この種問題に対する社員の自覚を促す効果があるものと考ええる。

(3) タクシーチケットについては、A が潜脱的な使用をして本件を敢行していたことから、不正使用ができないよう改善することが必要であり、また、交際費についても、決裁内容と実際の使用状況が異なるようなことがないよう改善する必要があるところ、コーポレートカードの利用、コールセンターの設置などと組み合わせた改善策は、効果的と考える。

なお、不正使用を防止するために使用条件や手続を厳しくしすぎると、

本来の使用にも影響が出ることが考えられ、ひいてはこれを潜脱しようとする事例が危惧されるが、これについては、実際の運用状況に照らして更に調整改善することが重要であろう。

- (4) 内部監査の検査項目の追加及び実施の前倒しについては、妥当なものとする。

## 2 再発防止策実行管理委員会

社内調査委員会は、再発防止策が早期かつ確実に実施されるよう、その実行管理をするために再発防止策実行管理委員会を設置することとしている。

再発防止策実行管理委員会は、経営会議の下部機関として設けられ、代表取締役社長山下徹を委員長、代表取締役副社長執行役員榎本隆、同岩本敏男、代表取締役常務執行役員山田伸一、取締役常務執行役員財務部長塩塚直人、取締役執行役員グループ経営企画本部長栗島聡、執行役員総務部長十河政史、人事部長寒河江弘信、監査部長渡辺守孝を委員として構成されている。

再発防止策実行管理委員会は、上記再発防止策が具体的に実行されるよう、NTT データ社内の各組織からモニタリング方法について確認し、そのモニタリング結果について報告を受けて定着状況を評価し、問題があれば必要な指示を行うものとされている。このような再発防止策実行管理のための仕組みを構築することは、再発防止策を実際に定着させるに当たり一定の効果があると考えられる。

なお、再発防止策の実行管理に当たっては、上記再発防止策が有効に機能しているかというプラス面だけでなく、これが過度に過ぎてはいないか、タクシー利用や交際費の合理的な運用に支障がないかなどについても検討し、実際的な調整を図って更に適切な改善策を見だし策定していくことが重要と考える。

## 第8 結語

上記のとおりを検証を行った結果として、社内調査委員会の調査は、適切なものであると認める。

別紙 本委員会の開催スケジュール

開催回	開催日
第1回	2010年7月12日
第2回	2010年7月20日
第3回	2010年7月26日
第4回	2010年8月 4日
第5回	2010年8月10日
第6回	2010年8月19日
第7回	2010年8月24日
第8回	2010年8月27日
第9回	2010年8月30日
第10回	2010年9月 2日