



2026年3月16日

各 位

会 社 名 n m s ホールディングス株式会社  
代表者名 代表取締役社長 樋口 晋平  
(コード：2162 東証スタンダード)  
問合せ先 執行役員 コーポレート本部長 山田 瞬  
(TEL：03-5333-1711 (代表))

## 特別調査委員会の調査報告書の公表に関するお知らせ

当社は、2026年3月13日付「特別調査委員会の調査報告書の受領に関するお知らせ」で公表いたしましたとおり、特別調査委員会より調査報告書を受領しております。

このたび、プライバシー、個人情報及び機密情報保護等の観点から必要な非開示措置を講じた「調査報告書（公表版）」が確定いたしましたので、下記のとおりその概要をお知らせするとともに、別添のとおり公表いたします。

株主、投資家をはじめとする関係者の皆様には、ご迷惑及びご心配をおかけしておりますことを、心よりお詫び申し上げます。

### 記

#### 1. 特別調査委員会の調査結果の概要

特別調査委員会による調査の結果、本件においては、適時の引当金計上に向けた論点整理及び判断が十分に行われなかったことが、直接的な原因であると認定されております。

また、その原因及び背景として、会計処理に関する特定の役員への権限の集中、経理財務部門における主体的検討及び情報収集体制の不十分さ、取締役会への情報伝達の不足等が指摘されております。

詳細につきましては、別添の「調査報告書（公表版）」をご確認ください。

#### 2. 今後の対応

##### (1) 過年度の有価証券報告書及び決算短信等について

当社は、本調査結果を踏まえ、過年度の有価証券報告書、四半期報告書、半期報告書及び内部統制報告書ならびに当年度の半期報告書について訂正報告書を提出するとともに、決算短信の訂正を行う予定です。

現在、当社として必要な検証及び会計処理の精査を継続するとともに、監査法人による監査手続及び期中（四半期）レビュー手続を受けております。具体的な訂正内容及び影響額につきましては、当該手続の完了後、上記訂正報告書の提出及び決算短信の訂正により開示する予定です。

##### (2) 2026年3月期第3四半期決算発表について

延期後の2026年3月期第3四半期決算発表につきましては、上記訂正報告書の提出後、速やかに公表する予定です。

##### (3) 再発防止策について

当社は、本調査結果を厳粛に受け止め、調査報告書において指摘された原因分析及び提言を踏まえ、再発防止策の具体化及び内部統制体制の強化を進めてまいります。

再発防止策の具体的な内容につきましては、決定次第、速やかに公表いたします。

以 上

# 調査報告書

## (公表版)

2026年3月16日

nms ホールディングス株式会社

特別調査委員会

委員長 松原 由佳

委員 和田 芳幸

委員 高木 明

## 目次

<b>第 1 調査の概要</b> .....	<b>1</b>
1 特別調査委員会設置の経緯.....	1
2 特別調査委員会の構成.....	1
3 本調査の目的.....	2
4 本調査の対象期間.....	2
5 本調査の実施期間.....	2
6 調査方法.....	2
(1) 関連資料等の精査.....	3
(2) 事前社内調査の確認.....	3
(3) 関係者に対するインタビュー.....	3
(4) デジタル・フォレンジック調査.....	3
(5) アンケートの実施等.....	4
7 留意事項.....	4
<b>第 2 本件事案に関する nmsHD 及び PST の組織・業務フローの概要</b> .....	<b>5</b>
1 nmsHD グループの事業内容等.....	5
(1) HS 事業.....	5
(2) EMS 事業.....	5
(3) PS 事業.....	6
(4) 事業系統図.....	7
2 nmsHD グループの組織体制等.....	7
(1) 取締役会.....	8
(2) 監査等委員会.....	8
(3) 内部監査室.....	8
(4) 会計監査人.....	9
(5) 関係会社の重要な経営事項に関する nmsHD 取締役会への付議基準.....	9
3 PST の組織体制等.....	9
(1) 取締役会.....	9
(2) 監査役.....	9
(3) MC (マネジメントコミッティ) 会議.....	10
(4) PST 取締役会への付議基準.....	10
4 nmsHD 及び PST の役員の変遷.....	10
<b>第 3 当委員会が認定した事実</b> .....	<b>11</b>
1 本件製品の販売及び本件部品の調達.....	11

(1) 本件製品の販売 .....	11
(2) 本件部品の調達 .....	11
2 本件問題の発生及びD社・F社との交渉経緯 .....	11
(1) 本件製品の不具合の判明及び初動対応（2018年1月～2019年7月） .....	11
(2) nmsHDへの報告及びPSTの交渉体制の整備（2019年7月～同年8月） .....	12
(3) その後のF社・D社との交渉状況（2019年8月～2023年3月） .....	13
(4) F社の一括精算及びD社との負担額合意（2023年4月～2024年8月） .....	15
(5) nmsHD経営陣の交代と本件問題の表面化（2024年8月～2025年12月） .....	20
3 引当金計上の時期 .....	20
(1) 引当金計上要件 .....	20
(2) 各時点における損失発生及び合理的見積もりの可能性の程度 .....	21
(3) 小括 .....	22
4 関係者の関与・認識 .....	22
(1) PST関係者 .....	22
(2) nmsHD関係者 .....	24
5 類似事案の調査結果 .....	28
<b>第4 会計上の影響額 .....</b>	<b>29</b>
<b>第5 原因分析 .....</b>	<b>30</b>
1 Xd氏による計上に向けた対応判断の先送り .....	30
(1) Xd氏の対応について .....	30
(2) 計上に向けた対応判断が先送りされた背景 .....	30
2 特定の役員への権限・情報の集中 .....	32
3 経理財務部門における会計処理の問題 .....	33
4 nmsHD取締役会への情報伝達の不足 .....	34
5 監査法人とのコミュニケーションの問題 .....	35
<b>第6 再発防止策 .....</b>	<b>36</b>
1 会計処理に関する権限集中・恣意的対応の防止（第5の1及び2関連） .....	36
2 経理財務部門における情報収集体制及び会計処理機能の強化（第5の3関連） .....	37
3 取締役会に対する情報伝達の適正化（第5の4関連） .....	38
4 監査法人との積極的なコミュニケーション（第5の5関連） .....	38
<b>第7 結語 .....</b>	<b>40</b>
<b>別紙1 .....</b>	<b>41</b>
<b>別紙2 .....</b>	<b>43</b>
<b>別紙3 .....</b>	<b>46</b>

【主な略語集】

報告書表記	社名・表記
nmsHD	nms ホールディングス株式会社
PST	パワーサプライテクノロジー株式会社
本件事案	PST が 2015 年から 2018 年にかけて製造・販売した製品の不具合への対応として、販売先に発生した交換対応等の費用について、協議を経て PST がその一部を負担することとなったにもかかわらず、当該損失がこれまで会計処理がなされていなかった事案
当委員会	本件事案の事実関係の調査、類似事案の有無を確認し、判明した事実が連結財務諸表に与える影響を検討するとともに、原因究明と再発防止を図るために設置された、特別調査委員会
本調査	当委員会による調査
foxcale	株式会社 foxcale
調査対象期間	本件事案にかかる事実関係の調査については、PST が不具合製品を販売した 2015 年 1 月以降、類似事案の有無の調査については、法定開示期間を考慮して 2020 年 3 月期以降、それぞれ直近までの期間
類似事案	本件事案と同様に、nmsHD の連結子会社における製品製造に関する取引に関し、製品不具合に係る補償・賠償債務等（品質ロスコスト）の負担に伴う会計処理が未対応の事案
nms	日本マニュファクチャリングサービス株式会社
TKR	株式会社 TKR
監査法人	有限責任あずさ監査法人(2025 年 3 月期まで)及び Forvis Mazars Japan 有限責任監査法人 (2026 年 3 月期以降)。事実関係の記載においては当該時点における nmsHD の会計監査人を指し、主として原因分析・再発防止策に関する記載においては両者を指す。
本件販売期間	2015 年 4 月から 2018 年 3 月
TKR 香港	TKR HONG KONG LIMITED
本件部品	本件製品の部品である IC
本件問題	本件製品について点灯しない、点滅するなどの不具合に起因する問題
本件費用	D 社の客先で設置した照明器具の交換対応費用等
本件 PST 負担費用	本最終確認により PST が負担することとなった費用（既払金及び上記 F 社の負担額 <span style="background-color: black; color: black;">XXXXXXXXXX</span> 円を除いた約 7 億 1651 万円）
前回報告書	2024 年 10 月 21 日に設置された特別調査委員会による調査報告書（2024 年 12 月 16 日公表）
前回調査	2024 年 10 月 21 日に設置された特別調査委員会による調査

## 第1 調査の概要

### 1 特別調査委員会設置の経緯

nms ホールディングス株式会社（以下「nmsHD」という。）の連結子会社であるパワーサプライテクノロジー株式会社（以下「PST」という。）は、カスタム電源の開発・設計・製造・販売等を事業内容とする、nmsHD グループにおけるパワーサプライ事業（PS 事業）の中核を成す会社である。

PST が 2015 年から 2018 年にかけて製造・販売した製品に関し、製品不具合への対応として、販売先において交換対応等に係る費用が発生したことを受け、PST は、当該販売先及び製品に使用した部品の調達先との継続的な協議を経て、当該費用の一部を負担することとなった。PST の負担額のうち、2025 年 12 月時点で未払いである約 7 億 1600 万円については、今後 5 年間にわたり分割支払いを行う予定であるところ、これまで損失として会計処理がされていなかった（以下「本件事案」という。）。

2025 年 12 月 8 日、同年 11 月に nmsHD 代表取締役役に就任した Xa 氏に対して、PST から本件事案について報告されたことを契機として、nmsHD は、社内で経緯を確認し、本件事案について nmsHD の会計監査人である Forvis Mazars Japan 有限責任監査法人と協議を行った。

nmsHD は、以上の経緯を経て、過年度における前記販売先及び調達先との協議状況、契約関係等を踏まえ、当該損失について、過年度において費用処理する可能性を認識した。また、nmsHD は、当該損失が過年度の連結財務諸表に影響を及ぼすことから、有価証券報告書等の訂正報告書の提出について検討する必要があると判断した。

こうした事態を踏まえ、nmsHD は、本件事案の事実関係の調査、類似事案（後記 6 参照）の有無を確認し、判明した事実が連結財務諸表に与える影響を検討するとともに、原因究明と再発防止を図るために、nmsHD から独立した第三者の視点による客観性及び中立性を確保した調査を実施することが、より適切であると判断し、2026 年 1 月 23 日、特別調査委員会（以下「当委員会」という。）を設置した。

### 2 特別調査委員会の構成

当委員会の構成は以下のとおりである。

委員長：松原 由佳（ひふみ総合法律事務所 弁護士）

委員：和田 芳幸（株式会社 KIC 公認会計士）

委員：高木 明（株式会社 KIC 公認会計士）

委員長及び各委員は、nmsHD グループ各社と特段の利害関係を有していない。

また、当委員会は、その調査（以下「本調査」という。）を補助させるため、以下の補助者を選任した。当該補助者も nmsHD グループ各社と特段の利害関係を有していない。

所属	氏名
ひふみ総合法律事務所	弁護士：堤大輔、神村泰輝 <sup>*</sup> 、長濱俊晴、谷口陸 公認不正検査士：松村幸歩
株式会社 KIC	公認会計士：張本和志、戸上晃太、本田景子、武井亜紀
株式会社 foxcale	公認会計士：小池昶司、吉津亮介 <sup>*</sup>

<sup>\*</sup>公認不正検査士

なお、株式会社 foxcale（以下「foxcale」という。）は、後記 6(4)のデジタル・フォレンジック調査実施のための専門業者として起用している。

### 3 本調査の目的

本調査の目的は、下記のとおりである。

- ①本件事案に係る事実関係の調査
- ②本件事案に類似する事案の有無の調査
- ③本件事案による連結財務諸表等への影響の検証
- ④本件事案の原因分析及び再発防止策の検討・提言
- ⑤その他、当委員会が必要と認めた事項

### 4 本調査の対象期間

当委員会は、本件事案に係る事実関係の調査については、PST が不具合製品を販売した 2015 年 1 月以降、類似事案の有無の調査については、法定開示期間を考慮して 2020 年 3 月期以降、それぞれ直近までの期間（以下、当該期間を「調査対象期間」という。）を中心として調査を実施した。

### 5 本調査の実施期間

当委員会は、2026 年 1 月 23 日から同年 3 月 13 日までの間、本調査を実施した。ただし、本調査の時間的制約に鑑み、当委員会の正式設置前の準備期間においても、後記 6(2)及び(3)のとおり一部のインタビューは先行して実施している。

### 6 調査方法

本調査の具体的な方法は、以下のとおりである。類似事案については、本件事案と同様に、nmsHD の連結子会社における製品製造に関する取引に関し、製品不具合に係る補償・賠償債務等（品質ロスコスト）の負担に伴う会計処理が未対応の事案を類似事案として位置付け、金額規模や重要性等を踏まえて会計処理上の問題の有無及び内容について調査を行った。

### (1) 関連資料等の精査

当委員会は、nmsHD 及び PST の組織図、社内規程、本件事案に関連する契約書、帳簿書類・会計データ、請求書等の証憑類、取締役会その他重要な会議体等の議事録、関係取引先との交渉記録などの関連資料を入手し、内容を精査した。

また、nmsHD グループにおいては、主要子会社 3 社（PST、日本マニュファクチャリングサービス株式会社（以下「nms」という。）及び株式会社 TKR（以下「TKR」という。））がその傘下の各連結子会社を管理する体制・レポートラインとなっており、傘下の子会社の情報が主要子会社 3 社に集約されている。そのため、類似事案の調査にあたっては、nmsHD の連結子会社において、PST と同様の製品製造に関する取引に関し、製品不具合に係る補償・賠償債務等（品質ロスコスト）の負担状況及びその会計処理を把握するため、製造販売業を営む主要子会社 3 社の取締役会その他重要な会議体の議事録、顧客クレーム一覧・関連書類、帳簿書類・会計データなどの関連資料を入手し、検証を行った。

### (2) 事前社内調査の確認

当委員会の設置前に、nmsHD により PST の本件事案に関する社内調査が一定程度行われていたことから、当委員会は、事前社内調査において収集された資料の提供を受け、社内調査に携わった人員に対するインタビューを実施し、社内調査の実施状況や内容について確認を行った。

### (3) 関係者に対するインタビュー

当委員会は、本件事案に関して、顧客対応・品質管理・会計処理その他社内検討などに一定の関わりが認められる PST 及び nmsHD の現役従業員及び元従業員の他、類似事案の調査の目的で、製造販売業を営む主要子会社 3 社及び PST 子会社などの代表取締役、管理本部長、経理担当者ら複数名にインタビューを実施するとともに、書面による質問回答を得て、検討を行った。

さらに、後記(4)のデジタル・フォレンジック調査の検出事項を踏まえ、追加調査が必要と認められた社内関係者に対してもインタビューを実施した。

インタビュー対象者は別紙 1 のとおりである。

### (4) デジタル・フォレンジック調査

当委員会は、本件事案について一定の関わりが認められる又はその可能性がある PST 及び nmsHD の現役従業員及び元従業員ら計 10 名<sup>1</sup>について、PST 及び nmsHD が保有している電子メール及びチャットのデータについて、本件事案及び類似事案の調査の目的で、分析

---

<sup>1</sup> 本調査を円滑に進めるべく 13 名を対象にデータ保全を実施した上で、その後の客観資料や電子データの精査及び関係者インタビューを通じて、本件事案及び類似事案に係る関係者の認識・関与の有無、コミュニケーション状況等の把握のためにデジタル・フォレンジック調査が必要と認められた者として、計 10 名分のデータについてレビュー対象として分析調査を実施した。

検討を実施した。

デジタル・フォレンジック調査の概要については、別紙2のとおりである。

### (5) アンケートの実施等

当委員会は、本件事案及び類似事案の有無や内容等の確認を目的として、nmsHD 及び主要子会社3社については部長職以上の役職員、また、nmsHD のすべての連結子会社については代表取締役と経理担当の役員及び管理職ら、合計76名を対象にアンケート調査を実施した。

対象者全員から回答を得た上で、アンケート回答を踏まえ、補足の確認が必要な場合には、回答者に対し、回答内容に関する確認を行った。

## 7 留意事項

本調査は、捜査機関あるいは関係官庁による捜査及び行政調査等とは異なり、強制的な調査権限に基づく調査ではなく、あくまで関係者の任意の協力を前提とするものであり、かつ、時間的制約がある中で行われたこと、当委員会は、不審な点や矛盾点が認められた場合には都度確認を行ったものの、原則として関係者から提供を受けた関係資料や関係者に対するインタビュー<sup>2</sup>から得られた情報等のみに依拠せざるを得ず、その真偽、完全性、網羅性等について上記捜査及び行政調査等と同水準による検証を行うことはできず、これらを確認する手段は限定されていたこと、実際に一部の資料・電子データについては非人為的な理由等から入手及び検討が困難であったこと等から、これらに起因する調査の限界が存在したことを付言する。

当委員会の事実認定は、このように限界がある中で行った本調査の結果に基づくものであって、当委員会が収集した資料以外の資料等により、新たな事実関係が発覚した場合などには、本調査における認定が変更される可能性があることを、留保する。

また、本調査は、本調査の目的を達成するために行われたものであり、調査対象期間について、nmsHD グループ各社の事業から起り得るあらゆる不正の有無を網羅的に調査したものではないことを、留保する。

---

<sup>2</sup> 調査対象期間中における役職員の退職が複数発生しており、本調査の開始時点において、既に会社を退職していたことからインタビューを実施することができなかった者が複数名存在した。

また、nmsHD 元常務取締役 Xd 氏について、当委員会は 2026 年 2 月 16 日にインタビューを実施したが、その後追加聴取の必要性が生じ、同氏代理人弁護士を通じて再度のインタビューを打診したところ同氏からは応じられないとの回答があった。そのため、同年 3 月 3 日、インタビューに代わる質問書面を同氏に送付して回答を求めたものの、同月 5 日、同氏からは回答を差し控える旨の返答があった。

## 第2 本件事案に関する nmsHD 及び PST の組織・業務フローの概要

### 1 nmsHD グループの事業内容等

nmsHD グループの報告セグメントは、HS 事業（ヒューマンソリューション事業：人材ビジネス事業）、EMS 事業（エレクトロニクスマニュファクチャリングサービス事業）、PS 事業（パワーサプライ事業：カスタム電源事業）の3つで構成されている。

製造派遣・製造請負を柱とする HS 事業は、nmsHD グループの原点とされ、nms を母体として事業を開始した。HS 事業とシナジーが活かせる技術ノウハウの獲得を目的に、2010年7月に株式会社志摩電子工業及びそのグループ会社を、2011年7月に株式会社テーケイアール（現・TKR）及びそのグループ会社を経営統合し、EMS 事業を発足させた。2014年10月には、開発、設計といった製造における上流プロセス機能及び技術力の確保を目的に、A 社機構部品事業部より一般電源事業を吸収分割にて譲り受け、PST において PS 事業を発足させた。

2017年4月には、持株会社体制へ移行し、HS 事業は nms が事業承継し、グループ事業統括・経営管理を担う nmsHD と、個別事業を担う事業会社から構成される事業構造となった。

#### (1) HS 事業

HS 事業は、国内・海外におけるマニュファクチャリングサービス全般を日本、中国及び ASEAN 諸国において展開している。主な事業内容は以下のとおりである。

- ・製造事業（受託・請負・派遣・紹介）
- ・生産系エンジニアリング事業（受託・派遣・紹介）
- ・IT・設計開発エンジニアリング事業（受託・派遣・紹介）
- ・テクニカルサービス事業（各種リペア・リワーク・解析等／カスタマーサービス全般）
- ・ロジスティクスサービス事業（3PL／流通加工／派遣）
- ・外国人技能実習制度に関わる入国後教育研修の受託及び実習生受け入れ先への業務支援

#### (2) EMS 事業

EMS 事業は、実装・プレス・成型・完成品組み立て、さらには、試作、部品調達、検査など、一貫生産・量産に加えて、プロセス単体・少量多品種などの生産対応を行っている。海外においては、中国、マレーシア及びベトナムに生産拠点を展開しており、2018年12月には米国・テキサス州に拠点を設立、2019年3月31日には B 社から同社米国法人 C 社の事業部門の機能及び事業、並びにメキシコ生産拠点を事業譲受している。主な事業内容は以下のとおりである。

- ・電子機器製造受託サービス（基板実装、基板組立、簡易プレス、樹脂成型、組立等）
- ・電子機器修理サービス
- ・車載関連機器・部品の設計・開発・製造

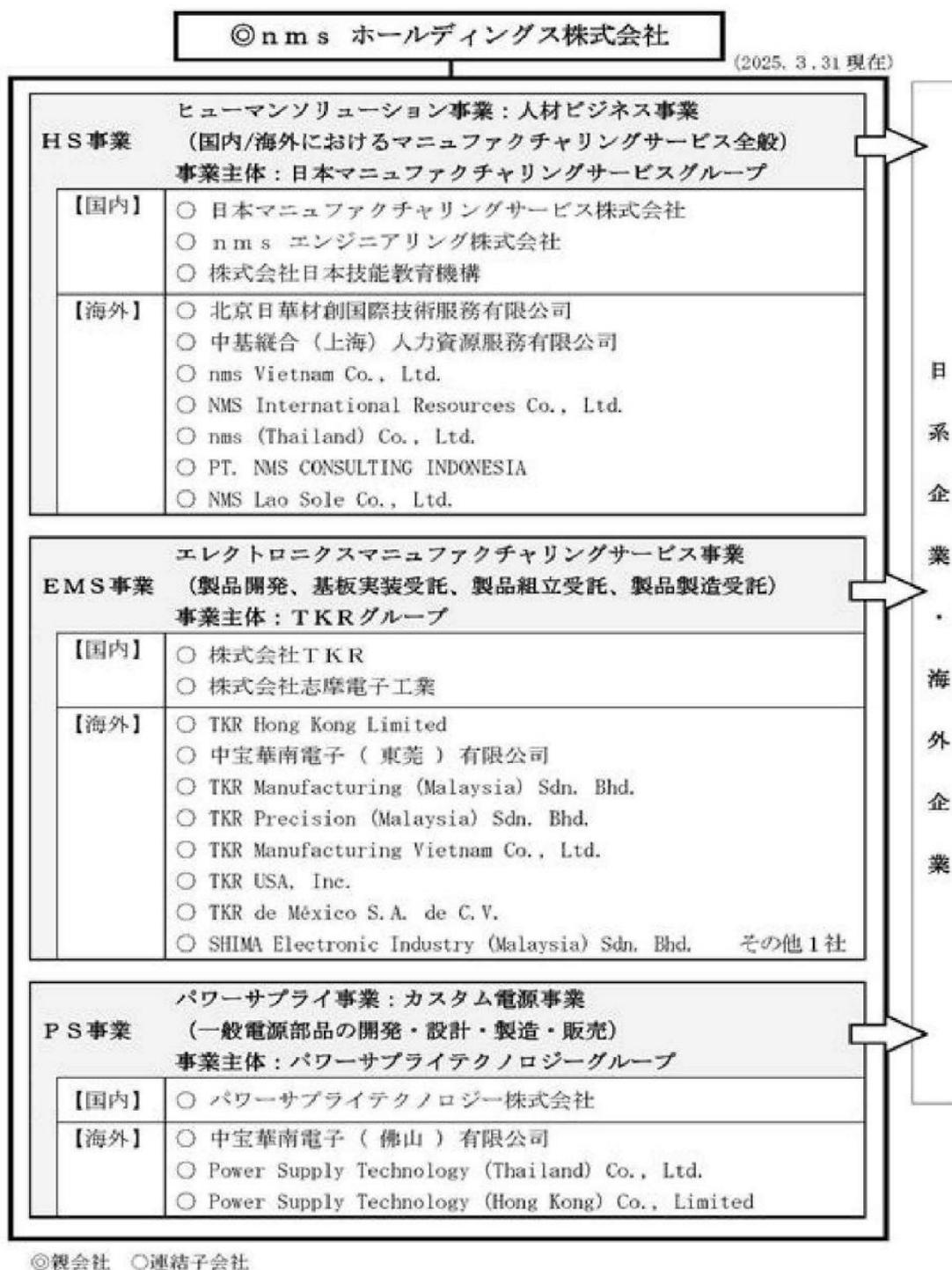
- ・お客様とのシェアリングビジネス、これにかかる設計・開発・営業
- ・スタートアップソリューション事業
- ・3Dプリンター事業（設計及び製造、販売、修理、保守）

### **(3) PS 事業**

PS 事業は、電源専門メーカーとして、電源・電源関連部品を提供している。日本及び中国において拠点展開する一方、主軸の電源・電源関連部品に加え、自動車や産業機器類の「電動化」に対応する EV 関連製品を開発している。主な事業内容は以下のとおりである。

- ・カスタム電源（スイッチング電源、高圧電源）の開発・設計・製造・販売
- ・マグネットローラーの開発・設計・製造・販売
- ・各種トランス（スイッチングトランス、高圧トランス）の開発・設計・製造・販売

(4) 事業系統図

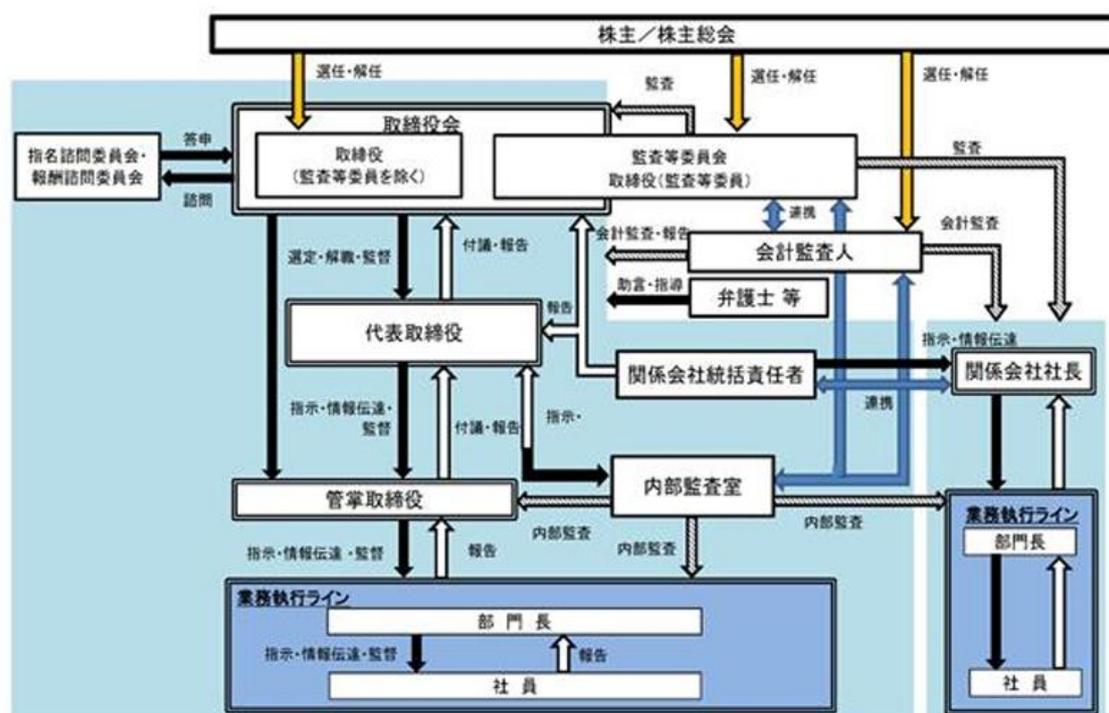


(出所：nmsHD2025年3月期有価証券報告書)

2 nmsHD グループの組織体制等

nmsHD の組織体制・コーポレートガバナンス体制の概要は、概ね下図のとおりである

(2025年6月26日時点)。



(出所：nmsHD2025年3月期有価証券報告書)

### (1) 取締役会

定款上、取締役（監査等委員である取締役は除く。）は6名以内、監査等委員である取締役は4名以内とされており、本報告書提出日時点において、取締役9名（うち監査等委員3名）で構成されている。原則として月1回の定時取締役会のほか、必要に応じて臨時取締役会を開催し、会社法等の法令又は定款において取締役会で決議することが定められている議案及び会社経営上重要な議案について意思決定を行っている。

### (2) 監査等委員会

監査等委員である取締役3名（いずれも社外取締役）で構成されており、原則として月1回の定時監査等委員会のほか、必要に応じて臨時監査等委員会を開催し、定期的に内部監査室、会計監査人との情報交換を行っている。

### (3) 内部監査室

内部監査室は社長直轄組織として設置され、2018年以降、3名又は4名で構成されている。

監査手続としては、J-SOX（内部統制報告制度）対応を中心に、往査とオンラインを活用

したりリモート監査を併用し、各種業務に関する証憑の検証及び実務スタッフへのヒアリングを行うことで、業務執行の状況が確認されている。内部監査の結果については、代表取締役及び監査等委員に加え、監査対象会社を統括管理する事業担当取締役に対し、監査実施後報告書が提出されている。

#### (4) 会計監査人

nmsHD の会計監査人には、第 40 期（2025 年 3 月期）まで有限責任あずさ監査法人が選任されていたが、2025 年 6 月 27 日開催の第 40 期定時株主総会終結時に任期満了をもって退任し、同株主総会において、Forvis Mazars Japan 有限責任監査法人が新たに選任された<sup>3</sup>。

#### (5) 関係会社の重要な経営事項に関する nmsHD 取締役会への付議基準

nmsHD では、2019 年 7 月 1 日、関係会社管理規程が改訂され、管理責任者たるコーポレート本部長は、関係会社に関する重要な経営事項について、関係会社にその詳細な内容・書類の提出を求め、nmsHD の取締役会に付議しなければならないとされている。具体的には、nms、TKR 及び PST の取締役会決議事項に相当するもののうち、金銭の借入れ、財産取得・処分、投資などであって、これらの会社の取締役会決議により承認された年度予算・計画に組み込まれているものについては 1,000 万円以上、左記以外のものについては 500 万円以上の金額が動くものについては、nmsHD の取締役会へ付議しなければならないとされている。

2019 年より前においては、統括責任者たるコーポレート本部長は、関係会社に関する重要な経営事項について、取締役会に報告しなければならない旨定められていたものの、取締役会への付議基準は定められていなかった。

### 3 PST の組織体制等

#### (1) 取締役会

定款上、取締役は 3 名以上 8 名以内とされており、本報告書提出日時点において、取締役 6 名で構成されている。取締役会規程上、定時取締役会は、原則として毎月 1 回開催し、臨時取締役会は、必要に応じ随時開催することとされている。

#### (2) 監査役

定款上、監査役は 2 名以内とされており、本報告書提出日時点において、監査役 2 名で構成され、両名とも nmsHD から派遣されている。インタビューによれば、PST 監査役間で定期的な会議は開催していないものの、PST 取締役会への参加及び nmsHD 内部監査室との連

---

<sup>3</sup> 本報告書では、事実関係の記載においては当該時点における nmsHD の会計監査人を指して「監査法人」といい、また、主として原因分析・再発防止策に関する記載においては、両者を指して「監査法人」という。

携等を通じて監査を実施していたとのことである。

### **(3) MC (マネジメントコミッティ) 会議**

組織規程上、取締役会の委任に基づいて、PST の全般的な重要事項を審議する代表取締役の諮問機関として、常勤取締役により構成し、代表取締役の指名により適宜メンバーを追加することができるものとされている。2018 年 5 月以降、原則として、毎週 1 回開催している。基本的な参加者は、PST の取締役、執行役員、経理部長及び人事責任者であり、経営に悪影響を及ぼし得る情報の共有等を目的とする。

### **(4) PST 取締役会への付議基準**

PST では、2019 年 10 月 1 日に職務権限一覧表（決裁基準）が制定され、事業計画外の 1 件 500 万円以上の一般経費の支払いについては、取締役会決議が必要であるとされたが、それまでは明確な決裁基準はなかったとのことである。

また、取締役会規程上、遅くとも 2019 年 1 月 1 日時点において、取締役会決議事項の 1 つとして、「事業計画外の 1 件 100 万円以上の一般経費、1 件 500 万円以上の生産用経費の支払い」が規定されており、同年 10 月 1 日改訂版以降は、「事業計画外の 1 件 500 万円以上の一般経費、生産用経費の支払い」が規定されている。

## **4 nmsHD 及び PST の役員の変遷**

調査対象期間における nmsHD 及び PST の役員の変遷は別紙 3 のとおりである。

### 第3 当委員会が認定した事実

#### 1 本件製品の販売及び本件部品の調達

##### (1) 本件製品の販売

PSTは、2015年4月から2018年3月にかけて（以下「本件販売期間」という。）、D社に対し、体育館や倉庫等に使用される照明用電源a（以下「本件製品」という。）を製造・販売していた。本件販売期間においては、nmsHDグループの会社であるTKRやその傘下のTKR HONG KONG LIMITED（以下「TKR 香港」という。）等の複数の会社を通じた販売を行っており、PSTとD社との間には本件製品の販売に関する直接の契約関係はなかった<sup>4</sup>。なお、本件製品は、D社向けの製品であり、第三者への販売はない。

##### (2) 本件部品の調達

PSTは、本件製品の部品であるIC（以下「本件部品」という。）を、F社から調達していた。本件販売期間における本件部品の調達は、PSTの一般電源事業の承継元であるA社が当該事業を行っている当時から商流に入っていたE社及びTKR 香港を通じてなされており、F社とPSTとの間にも直接の契約関係はなかった。

#### 2 本件問題の発生及びD社・F社との交渉経緯

##### (1) 本件製品の不具合の判明及び初動対応（2018年1月～2019年7月）

2018年1月から同年4月にかけて、PSTは、D社から、本件製品について点灯しない、点滅するなどの不具合が生じている旨の報告を受け（以下、当該不具合に起因する問題を「本件問題」という。）、社内での確認を行うとともに、F社に依頼して原因解析を実施した。同年4月26日、PSTは、D社に対し、不良の原因、対策、対象範囲及び今後の対応について報告を行った。

D社からは、本件問題によりD社において発生した市場クレーム対応費用（D社の客先で設置した照明器具の交換対応費用等。以下「本件費用」という。）についてはPSTに負担責任がある旨の主張がなされ、2018年7月から2019年2月にかけて具体的な費用請求がなされた。これに対して、PSTは、D社との間で直接の契約関係はなかったものの<sup>5</sup>、本件製品の製造・販売元であったことから支払を行った。

<sup>4</sup> なお、本件販売期間後の2019年9月20日付覚書により、それまでD社の直接の取引先であったTKRからPSTへ契約上の地位が譲渡されたことから、同年10月1日以後は、PSTとD社との間では、直接の契約関係が生じている。この点、同覚書2条1項は、「原契約及び個別契約に基づいて承継日の前日（注：2019年9月30日）までに行った甲乙間の取引に関して発生する債権債務は引き続き乙（注：TKR）に帰属する」、同覚書3条は「原契約及び個別契約に基づいて承継日の前日までに行った甲乙間の取引に関して発生する乙の甲に対する一切の債務を丙（注：PST）が併存的に債務引受する」と規定している。

<sup>5</sup> 前記脚注4のとおり、当時、取引基本契約書の契約当事者はD社とTKRであり、PSTは直接の契約主体ではなかったが、事後的に、2019年9月20日付覚書により併存的債務引受がなされた。

2019年2月には、PSTはF社に対し、D社からの上記請求分の負担を要請したところ、F社は、不具合が発生した本件部品の単価に照らして高額であるため全額負担は拒絶したものの、一部費用負担は応諾し、F社から、同年6月に上記請求分の58%相当額（約円）がPSTに支払われた。

以上の対応や支払については、PSTやnmsHD取締役会への上程基準が明確でなかったことから、これらの会社の取締役会に上程されることなくPST代表取締役社長であるYa氏の判断で行われており、nmsHDに報告がなされることもなかった。

## (2) nmsHDへの報告及びPSTの交渉体制の整備（2019年7月～同年8月）

### ア 報告及び交渉体制整備の経緯

PSTは、2019年7月10日付書面により、D社から、本件費用について合計円（既発生費用の合計円及び今後発生が予想される費用円）に達するとの主張がなされるとともに、既発生費用のうち請求済みかつ未払となっていた円について、同年8月末日を支払期限とする請求を受けた。

これを把握したPST代表取締役副社長（当時。2020年3月からは代表取締役会長）Yb氏は、本件費用に関する問題についてnmsHDに報告することとし、同月23日、同常務取締役兼PST取締役（当時）のXd氏に対し、D社から上記請求を受けた旨を報告した。Xd氏は、D社に対する上記(1)記載の支払（2019年7月23日時点でD社への既払額約円）を行うにあたりnmsHDへの報告やPST取締役会への上程がなかったことについて苦言を呈し、本件問題に対する早急な対応を指示するとともに、本件問題をPST取締役会の決議事項として取り扱うこと、及び、同年8月に予定されていたD社に対する支払については営業外区分で処理することをメールで指示した。

これを受け、今後のnmsHDとの窓口はYb氏となり、同氏は以後PSTのMC会議において本件問題に関する進捗確認を実施するとともにD社やF社との交渉にPST常務取締役Yc氏を参加させるなどの体制整備を行った。以降、F社に対しては、Yc氏、調達部門を所掌する製造部部长（2019年7月当時。2022年4月からは品質・調達担当執行役員）Yd氏及び同部調達課課長（2019年7月当時。2022年3月からは製造・調達部総括、2023年2月からは調達部部长）Yh氏を中心に、D社に対してはYc氏、Yd氏及び営業部営業1課課長代理（2019年7月当時。2021年1月からは同部総括、2023年からは同部部长）Yg氏を中心に交渉が行われていた。

また、この頃、Yb氏は、nmsHD代表取締役兼PST取締役であるXc氏にも本件問題に関する報告を行ったところ、同氏からはD社から過去及び将来請求される本件費用についてF社から全額回収を目指すよう口頭で指示された。なお、この時、同氏からは計上に関する具体的指示があったことまでは認められない。

## イ 交渉における意思決定プロセス

2019年7月に nmsHD の関係会社管理規程が改訂され、関係会社に係る事象について、nmsHD への付議・上程の金額基準が設けられたことを受け、同年8月に開催予定の nmsHD 及び PST の各取締役会に上記支払を議案として上程する運びとなったところ、同年8月5日、Xd氏は、Yb氏に対し、「会計処理対応などの関係で今月の取締役会資料は記載すべきこと、記載してはいけないこと、があります。(取締役会資料及び議事録は監査法人も見ます)」「これによって、今期のグループ業績にどの時点でどう織り込むか(計上するか)が変わってくる、重要事項となります」などとメールで指摘した。

D社への上記支払に関する承認決議は、同月22日に PST 取締役会に、同月23日に nmsHD 取締役会に上程され、これらが本件問題に関する初めての上程であった。なお、PST 取締役会においては、これ以降2025年12月に至るまで、D社に対する支払の際は都度承認に関する議案が上程されていたが、総じて支払に要する費用はF社に請求する、同社から回収済み又は回収予定であるため PST には実質負担がない旨の説明がなされていた。また、nmsHD 取締役会においては、2025年12月に至るまで、上記8月23日以外に本件問題に関する議案は上程されていなかった。

一方で、D社及びF社との交渉に当たっての意思決定は、基本的に次のプロセスに従って行われていた。すなわち、D社及びF社との各交渉結果は、週1回の頻度で開催される PST の MC 会議に随時共有され、今後の方針が協議されていた。その上で、同会議で決定された内容を踏まえ、重要事項については Yb 氏が適宜 nmsHD の Xd 氏に報告して指示を仰ぎ、当該指示の内容を MC 会議にフィードバックした上で、D社及びF社との交渉に当たっていた。また、その頻度は Xd 氏に対する報告より低いものの、Xc 氏に対しても報告が行われることがあった。

### (3) その後の F 社・D 社との交渉状況 (2019 年 8 月～2023 年 3 月)

#### ア 2019 年度

2019年9月、Xd氏は、同年8月の上記支払についてはF社が負担することを前提とするため当期には引当金を計上しない方針とした。また、Xd氏とYb氏の打合せでは、同年末までにF社からの回収可能性の可否を判断し、回収不可の場合には引当金計上を進める方向性が確認された。

PSTは、D社との間で、同年8月から12月にかけて、将来発生が予想される分を含む本件費用の負担の在り方についての協議を重ね、分割払いの提案を行うなどしたが、D社からは応じられない旨の回答があった。

他方、PSTは、F社に対して、同年8月から9月までの間、本件費用の全額負担の要請(とりわけ、2019年1月から3月までの発生費用及び同期間後に発生が予測される費用の負担要請)を求めたが、F社がこれに応じることはなく、交渉は平行線となった。

2019年末を過ぎて2020年に入っても、D社・F社のいずれの間でも協議は継続し、F

社からの回収不可との判断には至らなかった。そのような中、Xd氏は、PST 経営戦略室 Ye氏が提出した 2020 年 3 月の PST 取締役会における D 社への支払に関する承認決議資料を事前に確認した際、同資料に D 社からの要求額（2019 年分の既発生費用総額■■■■円）が記載されていたことについて、「D 社要求額の具体的記載は削除したく（損失が見込めているなら今期反映せよ、となる可能性あるため）」と削除を求めるコメントを同資料に付し、同資料をメールで Ye氏に送信した。

他方で、PST は、D 社が上記分割払い自体には応じたため、2020 年 3 月 3 日付で、分割払いの書面（年間■■■■円を 3 年間支払う旨、及び、4 年目以降の費用負担については 3 年目に再度協議する旨）を作成し、D 社に対して提出した。

## イ 2020 年度

PST は、2020 年 3 月以降、F 社との間で、過去の費用負担についての精算を進めるべく協議した結果、同年 5 月 27 日付で覚書（概要、①2019 年 1 月から 3 月までの費用負担率は F 社が 50%を負担し、②2019 年度（2019 年 3 月 16 日から 2020 年 3 月 15 日まで）は■■■■円を上限に支払う旨）を締結し、これに基づき、F 社から支払額の一部として約■■■■円が支払われた。

2020 年 7 月、Xd氏は、同月の PST 取締役会における本件問題の報告資料を事前に確認した際、Yb氏に対し、F 社からの回収が進んでいる旨（D 社に対する支払の一定割合を回収できた旨）を強調させる一方で、継続的な費用発生の可能性をうかがわせないように、2018 年度分等の過去情報を削除するなどの修正を指示した。なお、Xd氏は Xc氏に対し、前年度と同様に F 社から全額回収していく方針である旨を報告した。

2021 年 2 月、D 社から、当該時点での費用発生総額の見込みは約■■■■円となる旨伝えられ、また、上記毎年の■■■■円の支払のほかに、クレーム対応に用いる電源の費用負担を要請された。

同年 3 月、Xd氏は、同月の PST 取締役会における D 社への支払に関する承認決議に先立って Yb氏との打合せを行い、Yb氏に対し、D 社からの請求を 3 月で費用処理することは nmsHD の決算に大きく影響するとして、D 社への支払（費用処理）を 4 月以降に行うこと、F 社からの回収処理を 3 月に実施すること（支払と同月処理とすること）、または、F 社との覚書を締結の上で 3 月に前払い（立替支払）処理を行うことのいずれかを実施するようメールで指示した。同年 3 月より前の経理仕訳においては、基本的に、D 社に対する支払は雑費又は雑損失、F 社からの支払は雑収入として、それぞれ仕訳していたところ、同月以降の D 社に対する支払及び F 社からの支払については、F 社が負担すべき費用を PST が代替して D 社に支払うという形式とするため、立替金又は仮受金として仕訳するようになった。なお、Xd氏は、上記打合せにおいて Yb氏に対して監査法人との協議を踏まえた nmsHD の指針を示す必要がある旨指摘したが、当該時点で監査法人に対して本件問題の具体的な説明はなされていない。

同年3月15日、PSTは、F社との間で、2018年度分及び2020年12月までの未負担分を合算した金額の半額（約■■■■円）をF社が負担する旨合意し、2021年3月31日付でその旨の覚書を締結した上、支払がなされた。

#### ウ 2021年度～2022年度

2020年度の既発生費用について、PSTは、D社から約■■■■円の金額提示を受けており、F社に対して同額の半額である約■■■■円の負担を求めていたところ、2022年1月に同社から同額での支払を受け入れる旨の回答があり、同額が支払われた。

当時、F社からの回収が順次進む一方、PSTからD社への支払は、D社と合意した支払条件（2020年3月3日付書面）に従った年間約■■■■円の支払のほか電源費用等の支払にとどまっていたことにより、回収金に余剰（前受金として処理）が生じていた。当該前受金について、Xd氏は、F社からの回収金によりD社に対する支払は全額カバーできることを前提に引当金計上を行わないこと及び会計上はBS上の処理のみとなることに加え、PSTの前受金の存在をF社も認識していることも踏まえると、残高処理に関する取締役会への上程は必要ない旨整理し、2022年12月、Ye氏にその旨をメールで伝えた。

2023年2月20日、PSTは、上記2020年3月3日付書面（年間■■■■円を3年間支払うことなどを内容とするもの）を更新する趣旨で、D社との間で、①2021年1月以降に発生した電源費用をPSTが負担する、②2022年度以降も引き続き、今後3年間、年間■■■■円の支払（支払われた金額は既発生費用の未払分に順次充当）を継続し、これ以降の負担は改めて協議する旨を書面で合意した。

なお、2022年10月のYb氏のXc氏に対する報告においては、従前同様PSTの支払費用についてF社から全額回収となるよう交渉する方針であることが報告された。

#### (4) F社の一括精算及びD社との負担額合意（2023年4月～2024年8月）

##### ア F社との終局的解決に係る合意

##### イ F社との合意に至る経緯等

PSTとF社との間では、2023年度に入っても、2021年度の既発生費用の支払その他負担割合について交渉が続く中、同年6月2日、D社から、本件費用の総額が■■■■円（2018年度から2022年度は実績、2023年度から2025年度は予測値）であると示された。

また、2023年になると、F社からの回収が一旦停止され、D社に対する支払原資がない状態となっていたところ、この点について、同年8月、Yb氏はXd氏に相談した。Xd氏はF社から回収する前提で立替払いとして取締役会に上程する旨提案するとともに、Xc氏への事前報告については、「不確定な将来は不安を与えるだけである」として、交渉前の現段階では不要である旨をメールで指示した。この方針の下、Xd氏は、同年9月のPST取締役会資料を事前に確認した際、Yb氏に対し、2023年度内に回収するため業績に影響しないことを表すためF社からの全額回収予定を記載するようメールで指示し、同PST取締役会にお

いて立替払いの承認が決議された。

PSTは、上記予測値を踏まえて改めてF社に負担を求めるべく、Yc氏を中心に同社と交渉を行った。しかし、F社から一括精算し補償対応を終了したい旨の強い意向が示され、PSTはこれ以上の交渉継続は難しいと判断し、同年11月2日、Yc氏とF社担当者との間で、清算金として既払分と合わせて総額[ ]円の負担をもって同社の補償対応は終了とすることに合意した。

#### (4) 合意後の社内検討状況等

当該合意を受け、同月10日、Yb氏はXd氏に対してその旨を報告するとともに、D社に対しては引き続き交渉を継続する方針である旨報告した。Xd氏は、もし監査法人に相談をすると、「F社の一括支払を受けた場合には、D社との合意が成立していなくとも、PST負担額について概算の見通しを有しているとして、F社からの支払と同様の期間に係るD社に対する支払見積額を引当計上すべきである」との見解が示され、これにより損失計上を余儀なくされることを懸念していた。そこで、同月13日、翌日実施予定のXc氏への報告に関する資料の確認を求めてきたYe氏に対し、Xc氏に同資料を展開する際には上記懸念点に留意して対応するよう、メールで指示した。また、同月14日、経理部長Xg氏に対し、メールで、会計処理対応の検討を指示するとともに当期(2024年3月期)第3四半期への影響があり得るため監査法人への報告のタイミングには慎重となるよう伝えた。

同月15日、Yb氏はXc氏に対し、D社から提示された本件費用の予測値が[ ]円であること及びF社の負担総額が[ ]円であり一括支払により補償対応が終了することを前提に、PST負担50%をワーストケースとする複数パターンのシミュレーションを提示しつつ、PSTの実質負担額ゼロを目指して交渉する方針について、資料を用いて面前で報告した。

翌16日、Xg氏はXd氏に対し、検討した会計処理案をメールで報告し、F社から一括で支払われる補償金を仮受金に計上すること及びそれ以降のD社への支払を雑損失に計上した上で仮受金からの取崩しにより純額処理することを提案した。その上で、Xg氏は、会計上のリスクとして、F社からの補償金及びPSTのD社に対する支払を全額当期に計上する必要があると指摘され得る点を挙げ、これに対しては、F社からの補償金はD社への支払に係る仮受であること、D社への負担費用は発生件数が不明であり負担金額も交渉中であるとして合理的見積もりが困難であることの説明が必要であると意見した。Xd氏は、同案に違和感はない旨述べつつ、F社は3月末までに支払うとしているが、それがいつなのか、1回で払うのか分割か、など、F社からの支払受領時期が会計対応のトリガーとなり、確認が必要である旨のメールを返信した。

Xd氏は、F社からの補償金及びD社に対する支払について当期で計上しない方針を採り、これを前提に監査法人対応を行うこととした。そして、経理財務部が監査法人に提出した資料には、Xc氏向け報告資料に記載された上記シミュレーション、D社との交渉方針、Xg氏

が指摘した上記リスク等は記載されなかった（ただし、F社から一括支払の提示がなされている旨の記載はある。）。また、Xd氏はYb氏に対し、当期計上とならないようにするためには、D社に対する支払は2025年3月で終了し、PST負担の支払は計画していない旨の説明が重要であるとするとともに、2025年度内（2026年3月期）にも支払があるかのように読める上記シミュレーションの記載を監査法人への説明に使用しないようメールで指示した。

同月28日、PSTとF社との間で、同社の費用負担は総額■■■■円（上記■■■■円に、PSTが本件問題により負担していた実費を加算した額）であり、既払額■■■■円を控除した残額として、清算金■■■■円の支払をもって補償対応は終了とする旨の合意書面を締結し、2024年3月に同額が支払われた。

## イ D社との最終決着に向けた交渉

### (7) PST負担総額の最終確認

PSTは、F社からの回収総額が確定したことを受け、D社との交渉継続によりPSTの実質負担の低減を目指したところ、2023年12月5日、D社から、本件費用発生の予測値が■■■■円に修正されるとともに、改めてPSTの全額負担を請求及び2024年2月には協議の目途をつけたいとの意見が出された。

PSTは、MC会議で協議の上、最大でも50%負担を歯止めとする方針で、費用負担の交渉に臨むこととし、2024年2月2日、Yd氏とD社担当者との交渉において上記予測値約■■■■円の半額の■■■■円をPSTが負担する案が示され、次回交渉は上位者も同席の上行うこととなった。

同年3月7日、Yd氏とYc氏は、D社との交渉を行ったところ、D社から、分割等の支払条件の調整は可能であるものの、費用負担の総額については■■■■円の半額の■■■■円の支払を求める最後通知を受け、最終的な総額について同年4月26日までの回答を求められた。

同年3月11日のMC会議において、D社からの提案金額に応諾する場合、PSTの実質的な負担額は約7億円となる現状をXd氏に報告することとなり、Yb氏は、Xd氏に対して2024年3月21日付報告資料を用いて、PSTの実質負担額が、予測値■■■■円の50%相当額からF社負担額■■■■円を控除した7億5100万円となる旨報告した。

PSTとしては、本件製品の不具合の発生が継続しており今後も本件費用の拡大が予想されたため、現時点での予測値を前提に負担割合50%で解決することが合理的な落としどころであるとしてD社の提示を受け入れることとし、同年4月23日、Yd氏が参加したD社との協議において、PSTの最終負担額を■■■■円（既払金含む。）とすることで最終確認を行った（以下、本最終確認によりPSTが負担することとなった費用（既払金及び上記F社の負担額■■■■円を除いた約7億1651万円）を「本件PST負担費用」という。）。そして、次回までに合意書面案を作成の上打合せを行うこととした。

#### (イ) 総額合意及び書面作成

同年5月23日頃、Yb氏は、Xd氏に対し、D社との間で上記最終確認がなされたことの報告を行った。また、その頃、Yb氏はXd氏に対し、報告資料を提示し、本件PST負担費用を2024年に引当計上した場合と、2025年に引当計上した場合のそれぞれについて、業績に与える影響のシミュレーション結果を説明した。

同年5月24日、Xd氏はYb氏に対し、以下のメールを送付した。

「昨日、6月での合意はNG、と申し上げましたが  
実質、7月での合意も難しいと考えます  
理由は以下のとおりです

- ・今回の合意は、先方(D社)は、先々の負担額も含め合意したい、という意図ですが、その場合、やはり我々が負うことに合意した金額を、合意した時点で、特別損失に計上することとなります

- ・仮に、7月に合意した場合、5月に開示した業績予想の当期純利益を大幅に下方修正することとなります

- ・今回の損失計上は「キャッシュアウトを伴う品質問題に関する損失計上」でありこの損失計上による、来期からのベネフィット(コストが軽くなる等)を生むものでもなく株主・投資家から見ても、開示した計画や事業に対する信頼も含め、相当なネガティブ事案であり、先々の資金調達にも影響を及ぼすものと考えます(TKRの減損損失とは訳が違い、全く異なる評価となります)

- ・加えて、本件に関し損失計上するときは、開示が必要となりますが発生の理由を明確に示す必要あり、「PS事業において品質問題が起きておりその弁済として損失計上を行う」こと、金額が大きいので、どういう品質問題か、等も詳細に開示する必要があると考えます(それだけ重要性・インパクトが大きい)

上記のとおり、これまでコツコツと進めてきた最終利益増加への取り組みが一気に吹き飛ぶ話ですので(注:原文ママ)、D社との合意の内容、タイミング含め整理のうえ、7月取締役会決議ありきではなく、作戦を考えなくてはなりません

昨日、HD経理財務(Xe、Xg)に状況を説明し、資料も共有しました  
会計上で上手い対応方法がないか、また、税務面でも確認を進めます  
加えて、HD連結B/S、純資産へのシミュレーションなども進めます  
PSTで収まる話ではないので、状況ご理解ください」

これを受け、PSTは、合意書面作成を7月以降に行うこととした。

同年6月18日、Yb氏はXd氏に対し、メールで4通の書面案(案①~④)を添付の上、D社に提示する書面案について相談した。同メール本文には、方針として「絶対条件として

2024 年度の引当費一括計上は回避」「将来的な費用は認知していないことを前提とするため、『2025 年度以降も費用が発生した場合は、』という条件を記載」「今回は『仮合意』としての位置づけを明記」、「(先方合意署名・印の有無について) 法的拘束力を勘案し無しとするほうが良いと考える」との説明が付されていた。また、添付された書面案はいずれも PST 営業部長 Yg 氏名義の差入文書の形式とされ、PST の負担総額は記載されていなかった。他方で、各案に記載の毎年の支払額は異なっており、また、案①、②は D 社担当者の確認署名欄があるのに対して案③、④は同欄が設けられておらず、上記メール本文には案③又は案④のいずれかで交渉に臨みたい旨もあわせて記載されていた。同メールに対し、Xd 氏は、「一括で支払うというのは到底無理な話ですし借入してまで払う、ということになってしまいますので③④の線しかないと考えます」と返信したため、D 社に提示する書面案には D 社担当者の確認欄が入っていないものを使用することとなった。

同年 7 月 4 日、PST の Yd 氏及び D 社担当者は、PST 負担総額について、上記最終確認に基づき、上記予測値 [REDACTED] 円の 50%である [REDACTED] 円に微修正した上、同額の負担とすることに、口頭で合意した。

また、このとき、PST 作成の書面案の内容についての協議も行われたところ、D 社担当者からは、差出人名義を社長である Ya 氏とすること、当初記載されていた「万一、本件費用全体において弊社が負担する範囲及びその支払い方法について合意に至っていない場合は、改めて協議する。従って、今回は仮合意と位置付け、最終合意は 2026 年 3 月末とする。」との条項を削除すること及び「支払い金額については毎年協議し決定する」との条項を追記すること等を求められた。同月 5 日、Yd 氏は Yb 氏を含む MC 会議参加者に対し、メールで、総額合意の旨などについて報告するとともに、D 社からの上記要求を反映させた書面修正案（修正箇所が赤字で記載されており、削除の対象となった上記条項には訂正線が付されているもの）を添付した。同日、Yb 氏は、Xd 氏に対し、Yd 氏からの上記報告メールを上記書面修正案も含めて転送し、D 社との合意結果を報告した。これに対し、Xd 氏は、「交渉、ありがとうございます。文書提出、内容とも了解しました」などと返信した。

PST は、同年 8 月 8 日付の以下の内容の書面を作成し、D 社に提出した。ただし、当該書面においても、PST の負担総額は記載されなかった。

1. 2024 年度については、2023 年 2 月 20 日の合意内容に基づき弁済する。但し、支払い上限額は 188 百万円とする。本件費用には交換用電源費用を含む。
2. 2025 年度以降も本件費用が発生した場合は、以下の通り弁済する。
  - ・年間 144 百万円の支払いを上限とする。（本件費用には交換用電源費用を含む。）
  - ・支払い期間は、最長 5 年とする。
  - ・支払い金額については毎年協議し決定する。

### (5) nmsHD 経営陣の交代と本件問題の表面化 (2024年8月～2025年12月)

前記(4)イ(イ)の D 社に対する書面作成後も、PST 及び nmsHD において計上に向けた特段の動きがないまま、2024年12月、Xc氏も含めた一部役員の不適切な経費使用等に関する特別調査委員会の調査結果が出され、同月19日にXc氏がnmsHD代表取締役を退任して取締役となり（同月20日付でPST取締役も退任）、Xd氏がnmsHD代表取締役社長に就任した。2025年6月27日には、定時株主総会において選任決議が否決されたためXd氏が代表取締役を退任し（同年7月にはnmsHD取締役及びPST取締役も退任）、Xc氏もnmsHD取締役を含む全ての役職から退任したことにより、両氏はnmsHD及び関係会社の役職に就かないこととなった。

新たに代表取締役社長に就任したXb氏は、2025年8月21日にYb氏らから本件PST負担費用についての報告を受け、当期（2026年3月期）に損失を計上する方針とした<sup>6</sup>。

同年11月27日に代表取締役に就任したXa氏は、就任間もない同年12月8日に、PSTのYb氏から本件PST負担費用の存在及び会計処理が未処理であること（本件事案）の報告を受け、社内での事実確認を行うとともに、監査法人に対して本件事案について説明した。そのことにより、本件PST負担費用が計上されていないことが対外的にも明らかとなった。

PSTは、計上のため残金額を明確化すべく、本件PST負担費用に関する書面を作成することとし、同年12月25日付で、残清算金を7億1651万8577円と定め、2025年から5年均等払いにより支払う旨の合意書面をD社と締結した。

## 3 引当金計上の時期

### (1) 引当金計上要件

nmsHDは、nmsHDグループの連結財務諸表において、直近の2026年3月期第2四半期時点に至るまで本件PST負担費用を計上していないところ、D社及びF社との各交渉状況に照らし、過年度において計上要件を満たしていたかという点について、検討する。

この点、引当金は以下の場合に計上する必要がある（企業会計原則注解18）。

- ①将来の特定の費用又は損失であること
- ②その発生が当期以前の事象に起因すること
- ③発生の可能性が高いこと
- ④金額を合理的に見積もることができること

本件PST負担費用は、後記のとおり計上の要否を検討する各段階いずれにおいても、PSTが将来的に負担するものであるから、①将来の特定の損失に該当する。また、2015年に販売が開始され、2018年までに生じた不具合に起因して生じた費用であり、また、遅くとも2018年7月のD社への支払以降一貫して、PSTとD社との間で当該費用に関する各支払債務を引き受ける旨の合意があったと見るのが合理的であるから、②当期以前の事象に起因

<sup>6</sup> 2025年8月25日のMC会議内において、2026年3月期第3四半期決算で計上する方針とすることとした。

することは明らかである。

したがって、本件事案で問題となるのは、③発生の可能性が高いこと及び④金額を合理的に見積もることができることの要件を、いかなる時点で充足したかであり、この点について検討を加える。

## (2) 各時点における損失発生及び合理的見積もりの可能性の程度

### ア 2018年から2023年11月に至るまでの段階

2018年の時点では本件問題の発覚及び原因の所在が判明しており、また、D社との取引基本契約書はグループ会社であるTKRとの間で締結されたものであるものの、PSTは一貫して、自社が事業主体としての補償責任を負うこと自体は否定していない以上、PSTにおいて損失が生じ得る基礎事情は認められる。

しかし、2018年から2023年11月に至るまでは、F社及びD社のいずれとの関係においても、費用負担の有無及び負担額について継続協議とされており、PSTが発生費用を実質的に負担するか否か及びその負担額が不明確であった以上、損失発生可能性が高いこと又は金額を合理的に見積もることができることを基礎付ける事情に乏しく、引当金の計上は困難であったと評価するのが相当である。

### イ 2023年11月におけるF社との負担総額の合意段階

2023年11月にF社との合意書締結により同社の負担総額が[ ]円と確定した一方で、当時D社から提示されていた発生費用の総額が[ ]円（実績及び2023年3月末時点の情報に基づく予測値を含む。）であり、PST内部ではPSTの負担について同総額の50%を歯止めとするワーストケースのシナリオも含めて検討していたことに照らすと、PSTが最終的に自己負担を余儀なくされる可能性は一段と高まっていたといえる。

しかし、当該時点においても、PSTの最終的な負担額は依然としてD社との交渉結果に依存していた状況にあった。すなわち、当時D社は全額負担を求めていたものの、その後態度を軟化させ約50%負担で妥結した経緯に照らすと、2023年11月時点でもなお交渉の余地が残されていた実態があったといえる。これに加え、PSTとしても、あくまで実質的な負担額ゼロ（ベストケース）を目標として、負担額・割合について複数のシナリオをシミュレーションし、金額検証と継続的な交渉に臨んでいたことからすれば、実質的負担の有無及び金額が交渉の結果次第で大きく左右され得る状況であった。また、D社の発生費用総額も変動し得た状況にあり、実際に同年12月に予測値が[ ]円に下方修正された。

以上の事情に照らすと、2024年3月期第3四半期時点においても、発生の可能性及び金額の合理的見積もりの可能性を基礎付ける十分な事情があったとまではいいがたく、引当金の計上が直ちに必要であると断ずるまでには至らない。



認識しつつも、結果として計上を行っていない事実が認められる。Yb 氏自身も、2024 年において計上の必要性を感じていた旨述べている。

もっとも、Yb 氏は、Xd 氏らに各社との交渉状況や方針等について都度報告、相談しており、Xd 氏からは、会計処理のタイミングや監査法人対応等本件問題全般にわたり詳細な指示を受けていた。他方、Xc 氏については、Xd 氏や Yb 氏に対して計上に関する具体的指示を行っていたとする証跡は見当たらなかったが、後記(2)イのとおり Yb 氏は 2023 年 11 月の Xc 氏に対する報告時に同氏から「業績に影響を与えないように」との意向が示された旨、及び日頃からの Xc 氏のトップダウン型の組織風土に鑑みて異論を唱えることは自身のみならず PST 役職員の地位喪失も招くおそれがあった旨を述べており、少なくとも Yb 氏においては Xc 氏が上記意向を有しているとの認識の下、業績に影響を与えない対外交渉方針や会計処理を検討する対応を行っていたことがうかがえる。

以上を踏まえれば、2024 年 4 月以降に本件 PST 負担費用を計上しなかったことについては、Xd 氏の指示及び Xc 氏の意向を強く受けた結果であると考えるのが相当であり、特に、親会社側の意向が示される状況下では、子会社としてこれに従わざるを得ない側面があったことは否定できない。

#### イ Ya 氏

Ya 氏は、本件問題が生じた期間を通じて PST の代表取締役社長の立場にあったところ、2019 年以前の初期段階において、本件問題に関する支払等について独断で判断していた。もっとも、当該時期においては、引当金計上の必要性が直ちに認められる状況には至っておらず、PST 取締役会又は nmsHD に対し速やかに報告することが望ましかったとはいえものの、計上の要否という観点から直ちに問題となるものではない。

2019 年以降は、MC 会議を通じて D 社及び F 社との交渉状況を把握していたこと自体は認められ、Ya 氏自身も、2023 年か 2024 年頃には引当金計上が必要となり得るとの問題認識はあったと述べる。他方で、同氏は、本件問題の対応窓口から外されていたことや、Yb 氏が同社の管理部門を所掌していた一方で Ya 氏は営業部門の管理を主に担っており会計面知識も十分ではなかったことから、MC 会議メンバーとして親会社から指示を受ければ従うしかないと思っていたとも述べており、Ya 氏の役割等に照らせば、同氏が上記のような関与、認識にとどまったことは、直ちに不自然とはいえない。

#### ウ Yc 氏

Yc 氏は、常務取締役として、2019 年 8 月以降、MC 会議に参加して本件問題の対応を議論していたほか、本件問題に対して各社との交渉対応を行っており、特に F 社との交渉においては、同社の担当者と協議を行い一括支払の合意に至るなど本件問題において重要な役割を担っている。また、Yb 氏と同様、各社との交渉状況を十分把握していることから、Yc 氏においても、引当金計上の必要性を基礎づける事実を認識しながら特段の措置を講じ

なかった点は指摘できる。

もつとも、nmsHD との交渉窓口である Yb 氏が Xd 氏らの指示等を受けていた中で、Yc 氏においても、親会社の意向に従わざるを得ないとしていた側面があるものと考えられる。

## エ その他 PST 役職員

その他の役員については、MC 会議等において本件問題の状況及び nmsHD からの指示内容等の共有を受け、基本的には当該指示に従って交渉方針を運用していた状況が認められ、その他役職員が自ら前面に立って対応方針を形成又は主導していたと評価するに足る事情は見当たらない。

### (2) nmsHD 関係者

#### ア Xd 氏

##### (ア) 2024 年 3 月より前の関与、認識

Xd 氏は、初めて本件問題に係る議案が各取締役会に上程された 2019 年 8 月以降、一貫して、PST に対する窓口として Yb 氏から D 社、F 社との各交渉状況等について報告を受け、各種資料において引当金の計上が必要であると解され得る記載を回避する方向で表現を調整し、また、PST に実質的な負担が生じるものと受け取られないような会計処理（前受金の処理等）を指示していたことが認められる。これらの対応は、適時の引当金計上に向けた論点化や判断を先送りにする方向に作用し得るものであり、Xd 氏において計上を回避しようとする意図を有していたことは否定しがたい。

また、2023 年 11 月に F 社による一括支払が合意され、PST の実質負担が生じる可能性が一定程度高まった局面において、当時検討されていた D 社に対する交渉方針や、想定される交渉状況に応じた支払シミュレーション等の情報を、監査法人に対してあえて提供しないようにしていたことが認められる。計上要件の該当性の判断は必ずしも容易ではなく、Xg 氏が会計上のリスクとして指摘しているとおおり、監査法人から計上の要否を問われ得る状況にあった以上、監査法人に対しては交渉方針等の情報も含め幅広く提供することを検討し、適切に協議するべきであった。このような観点からすると、論点化を回避することを優先したかのような対応は、監査対応として誠実であったとはいえない。

もつとも、2024 年 3 月より前については、前記 3(2)イ及びウのとおり、引当金の計上が必須であったとまでは直ちに断定できない以上、計上すべきであると明確に認識しつつこれを殊更免れようとしたとまで認定することは困難である。

##### (イ) 2024 年 4 月から同年 7 月までの関与・認識

前記 2(4)イのとおり、2024 年 4 月には、PST と D 社との打ち合わせにより、PST の負担額を [ ] 円とする旨の最終確認が行われた。この点、Xd 氏は、Yb 氏からの前月までの経過報告（PST の実質負担額が、予測値 [ ] 円の 50%相当額である [ ] 円から F 社

負担額[ ]円を控除した7億5100万円となる可能性)の続報として、上記の4月の金額最終確認にかかる報告を受け、両者間での金額目線が擦りあったことを認識していたと認められるが、その後も確定的な合意締結を回避する方針を採った。

また、Xd氏の同年5月のメールには、合意が成立すれば特別損失として計上することとなる旨の記載があり、同氏のインタビューにおいても、計上時期は合意確定時点であると認識していた旨説明している。

この点、引当金の計上要件は前記3(1)のとおり合理的な見積りの可能性等により判断され、合意の確定は必要不可欠ではない。

他方で、合理的な見積りが可能となった時期の判断は必ずしも画一的に定まるものではなく、特に本件問題のようにD社等との交渉状況が刻々と変動していた事案においては、その判断は容易でない側面もある。そうすると、本件問題については確定的な合意に至るまで合理的な見積りが困難であり、引当計上の要件を充足しないと考えていたとしても、著しく不合理とまでは断じがたく、Xd氏の上記認識を直ちに排斥することも困難である。

以上を前提に、Xd氏は、2024年5月のメールにおける「仮に、7月に合意した場合、5月に開示した業績予想の当期純利益を大幅に下方修正することとなります」との記載が示すとおり、損失計上による業績予想の下方修正を懸念し、Yb氏に対して合意の時期を遅らせるよう指示していた。また、同年6月には、PST負担額の合意に関する書面を作成するにあたり、Yb氏との間で、2024年度における計上を回避するため、今回は確定的な合意成立に至っていないという外観を呈する方策として、「仮合意」であることを強調したり、D社の署名押印がない形式とすることとした。さらに、PSTの実質的負担額及びYb氏から提示された書面案記載の2024年の支払額を前提とすれば2025年度以降もPSTの支払が発生することとなるにもかかわらず、「2025年度以降も本件費用が発生した場合は、以下の通り弁済する」という同年度以降に支払が発生しない可能性があるかのような記載を用いることとした。

#### (ウ) 2024年7月以降の関与・認識

Xd氏は、同年7月5日、Yb氏から、D社との間で[ ]円で合意した旨を記載したYd氏のメールを引用するメールを受領し、PSTの負担総額について合意したことの報告を受けた。この点、Xd氏は、インタビューにおいて、Yd氏のメール部分を見た覚えはなく、「支払金額について毎年協議し決定する」という部分に注目しており、当時D社との総額の合意があった事実の認識がない旨説明する<sup>7</sup>。

しかし、Yb氏のメールの本文には、「昨日D社との協議がありました。以下が今回の協

---

<sup>7</sup> Xd氏は、インタビューにおいて、当時、Yb氏からの当該メールに対するXd氏の返信として、『支払金額については毎年協議し決定する。』が入っていることはこれは当社グループにとっても意味のあることなのでありがたいです」とコメントしているとおり、あくまで「支払金額について毎年協議し決定する」という部分を見ていたこと、また、その頃、別件の社内調査が始まり、それに注力していたことから、本件問題の処理に関する認識が薄くなっていた旨も述べている。

議結果です。」として Yd 氏のメールを引用しており、Xd 氏が Yd 氏のメール部分も確認していると考えるのが自然であり、また、Yb 氏のメールに対して Xd 氏が「文書提出、内容とも了解しました」と添付の書面案を確認したと考えられる返信を行っており、同書面案には、「万一本件費用全体において弊社が負担する範囲及びその支払方法について合意に至っていない場合は、改めて協議する。したがって、今回は仮合意と位置付け、最終合意は 2026 年 3 月末とする。」との記載に訂正線が付されている。これを見れば、仮合意であるとか、本件費用全体に係る PST 負担範囲が合意に至っていないという前提は維持されなくなったこと、ひいては合意に至ったことは容易に理解し得る。このような点を踏まえると、総額が合意されたことを全く認識していなかったとの前提には立ちがたい。

Xd 氏は、2024 年 3 月時点で、D 社との間における負担総額を [REDACTED] 円とした場合の PST の実質的負担額は F 社負担額 [REDACTED] 円を控除した 7 億 5100 万円となる旨の報告を受けており、その後、D 社との間で上記総額が合意された場合には PST が実質的な費用負担を負うこととなる点についても認識できる状況にあった。したがって、Xd 氏においては、Yb 氏から上記総額合意という引当金の計上の必要性を基礎付ける事実の報告を受けたのであるから、当該費用の計上を行うべきであったといえる。

にもかかわらず、Xd 氏は、上記(イ)のとおり 2025 年度以降に支払が発生しない可能性があるかのような記載を含む、同メール添付の書面案に基づく書面作成及び提出を了承しており、このことは、計上に向けた指示を行わず、又は十分な対応を採らなかったものといわざるを得ない。

計上が行われなかった動機については、Xd 氏は、前記 2(4)イ(イ)記載のとおり、2024 年 5 月のメールにおいて、本件事案は「キャッシュアウトを伴う品質問題に関する損失計上」であり、TKR の減損損失とは異なり「来期からのベネフィットを生むものでもな」いこと、「開示した計画や事業に対する信頼も含め、相当なネガティブ事案であり、先々の資金調達にも影響を及ぼす」ことを懸念し、さらに開示に際しては「発生を理由を明確に示す必要」があり「どういう品質問題か、等も詳細に開示する必要がある」ことを指摘していることに鑑みれば、本件問題に係る損失開示がもたらす、株主その他ステークホルダーからの信頼低下や資金調達への波及といった影響を懸念していたことによるものと認められる。

これに加え、Xd 氏は、2024 年 5 月頃以降、Xc 氏との関係悪化や、別件の社内調査の開始、その後の経営体制の変動（Xc 氏退任及び自身の代表取締役就任等）の中で、多忙及び心理的負担が大きかったと述べており、これらの事情が、計上に関する検討及び指示が十分に行われなかった要因となった可能性も否定できない。

## イ Xc 氏

Xc 氏も 2019 年に nmsHD 取締役会に上程された頃から本件問題を認識していたことは認められる。特に、2023 年 11 月の報告資料からは、F 社の負担総額が確定したことを前提に、D 社との交渉について PST の 50%負担を歯止めとして進める方針が採られていたことの報

告を受けていたことが確認できる。もっとも、その後の D 社との交渉の進捗、とりわけ 2024 年 4 月から 7 月にかけて合意に至った事実については、関係メールや資料等を精査しても Xc 氏に報告がなされた形跡が明確ではなく、Xc 氏自身も報告を受けておらず、多忙のため自ら積極的に確認することもなかった旨述べている。したがって、Xc 氏が、計上が必要であると認識しながら、あえて計上を免れようとしていたと評価できる事情は認められない。

なお、Yb 氏の供述によれば、本件問題に関する会計処理に際しては業績に影響を与えないように処理する旨の指示が Xc 氏からなされたこと、とりわけ 2023 年度の収支影響は回避するよう交渉対応するよう指示がなされたことがうかがわれ、2023 年 11 月時点の MC 議事録の一部にも同旨の記載が存在することから、そのような指示があった可能性自体は否定できない。しかし、当該指示の趣旨が、損失計上の回避又は隠蔽を意図するものであったのか、あるいは引き続き交渉を通じて実質負担の極小化を図ることを求めたものにとどまるのかといった点は、現時点の資料からは判然としない。したがって、上記指示の存在のみをもって、Xc 氏に損失を隠蔽し、計上を免れる意図があったとまで認定することはできない。

#### ウ 経理財務部担当者 (Xe 氏、Xg 氏)

前記 2(4)ア(イ)の経緯及び Xe 氏、Xg 氏が所属する経理財務部は上長であるコーポレート本部長でもあった Xd 氏の指揮を受ける立場であったことに照らせば、Xg 氏ら経理部担当者は、Xd 氏の指示の下で本件問題に関する会計処理や監査法人対応等を行っていたことが明らかである。

もっとも、Xg 氏や Xe 氏が、2024 年 4 月から 7 月に D 社との間で支払額に関する合意が成立した事実を明確に認識していたことを基礎付ける事情は、現時点で必ずしも判然としない。したがって、同関係者が、計上が必要であると認識しながら、あえて計上を回避しようとしたとまで評価することは困難である。

#### エ Xf 氏

Xf 氏は、かねてより nmsHD 経理財務部部長を務めていたところ、2018 年 7 月には nmsHD 経営管理部長となり、企画部長を経て、2025 年 3 月から現在に至るまで nmsHD 内部監査室長を務めている。また、2015 年 7 月から現在に至るまで PST の非常勤監査役も兼任している。

Xf 氏は、経営管理部長の立場で本件問題の会計処理方針等に関する情報共有を受けており、例えば、2021 年 6 月には、PST 経理担当者からの報告を受け、Xd 氏に対し、F 社からの回収金の余剰分を前受金と処理し、会計士の誤解を招かないよう当該段階では取締役会に上程しないこととした旨報告している。

また、2023 年 9 月には、D 社に対する支払に関する PST 取締役会への上程に際して Xd 氏から資料の確認を求められた際に「IC メーカー (F 社) より回収予定との記載があるので原則として問題ないと思われます」などと指摘したり、PST 監査役の立場として、2024 年 3

月の同社取締役会において、F社からの回収状況を質問するなどして、PSTの実質的負担の有無を確認する様子うかがわれる。

しかし、Xf氏において、Yb氏からXb氏に報告がなされた2025年8月に至るまでの間、D社と最終的なPST負担額を合意した事実を認識した事情は特段見当たらず、これを明確に認識しながら殊更対応しなかった様子うかがわれない。

#### オ Xb氏

Xb氏は、2025年8月21日に本件費用負担について報告を受けた後、会計処理の時期について第3四半期（2025年10～12月）決算又は当期（2026年3月）中で処理する方針とした。

この点、Xb氏は、インタビューにおいて、Xd氏らの退陣等により銀行及び株主対応等他の課題が併存する状況下で、当面はこれらへの対応を優先しつつ、本件PST負担費用の計上については当期内に処理する方針とした旨説明している。

確かに、第3四半期より前に処理すること自体は可能であったと考えられ、また、少なくとも監査法人への適時の報告という観点からは、PST側から報告を受けた直後に説明を行うことが望ましかったといえる。もっとも、他の課題を優先した判断は、当時nmsHDが置かれた状況に照らして直ちに不合理とはいえず、また、十分な整理・検討が尽くされない段階において報告のタイミングに慎重となっていた側面も否定できず、これも直ちに不合理とまではいえない。したがって、これらの事情をもって、Xb氏が隠蔽を企図していたと評価することは困難である。

#### カ その他役員

nmsHD その他役員については、本件問題が2019年に上程されて以降2025年12月に至るまでnmsHD取締役会に上程されておらず、計上の要否を判断するに足る情報を得ていた形跡はうかがわれない。

### 5 類似事案の調査結果

当委員会において、第1の6に記載の調査方法により、本調査対象期間における類似事案の有無について調査した結果、本件事案と同様に、製品製造に関する取引に関し、製品不具合に係る補償・賠償債務等（品質ロスコスト）の負担及びその会計処理に対して未対応である事実は特段認められなかった。また、本調査により、当委員会が提供を受けた客観的資料及び関係者供述を確認した範囲において、本調査対象期間の財務報告に重大な影響を及ぼすことが認められる事実は把握されなかった。

#### 第4 会計上の影響額

本調査において明らかとなった事実として、PST としては、2024 年 3 月期第 4 四半期決算において本件 PST 負担費用を引当金として計上すべきであったにもかかわらず、これを行っていなかった。当該対応は、PST 及び nmsHD 連結の会計処理を誤らせるものであった。

当該対応に関して必要な訂正仕訳は次のとおりである。なお、法人税や税効果会計などの派生的影響については、下記には含まれていない。

##### 【必要な訂正仕訳】

(単位：千円)

<2024 年 3 月期><sup>8</sup>

借方科目	借方金額	貸方科目	貸方金額
引当金繰入額	716,353	引当金（固定）	716,518
仮受金	164		

<2025 年 3 月期><sup>9</sup>

借方科目	借方金額	貸方科目	貸方金額
期首利益剰余金	716,353	未払金（流動）	143,303
雑収入	164	長期未払金（固定）	573,214

<sup>8</sup> 2025 年 3 月期に雑収入に振り替えた F 社から受領している仮受金の金額を引当金に振り替えている。

<sup>9</sup> 第 3 の 2(4)イ(i)に記載のとおり、2024 年 7 月において PST と D 社は PST の総負担額について合意しており、当該負担額は確定債務となっているため、当該時点以降において当該負担額は引当金ではなく未払金として計上されるべきと考えられる。

## 第5 原因分析

以下では、本件事案の発生原因やこれを可能にした原因、及び本件事案の発生を防止できなかった又は発見を遅らせた原因について論じる。

### 1 Xd氏による計上に向けた対応判断の先送り

#### (1) Xd氏の対応について

本件事案において会計上の問題が生じた直接的な原因は、主として nmsHD 常務取締役兼コーポレート本部長（後に代表取締役）として経理財務部を管掌していた Xd 氏が、PST の補償負担に係る交渉状況の報告を受けていた立場にあったにもかかわらず、適時の引当金計上に向けた論点化や判断を先送りするなど、対応が不十分であったことにある。

前記第3の4(2)アのとおり、Xd氏は、2019年8月以降、本件問題に関する会計処理方針の決定及び監査法人対応について実質的な指揮を執る立場にあった。2024年3月期第4四半期より前は引当金の計上が必須であったとまでは断定できない以上、計上すべきであったと明確に認識しつつこれを殊更免れようとしたとまではいえないものの、Xd氏が継続的に論点化や判断の先送りのための調整や指示を行っていたことは否定しがたい。また、2024年3月期第4四半期以降も、計上の要否・時期について監査法人との協議等を通じた精緻な検討が尽くされないまま、適切な計上がなされなかった。

さらに、2024年7月以降は、前記第3の4(2)ア(ウ)のとおり、PST から総額での合意が成立した旨の報告を受けていたにもかかわらず、計上に向けた十分な対応を採らなかったものとの評価を免れない。

以上を踏まえると、適切な計上がなされなかったのは、Xd氏の計上に向けた論点化や判断を先送りする姿勢による対応の不十分さが直接的な原因であったと言わざるを得ない。

#### (2) 計上に向けた対応判断が先送りされた背景

##### ア 本件問題に係る損失開示がもたらす影響への懸念

Xd氏において引当金計上に向けた対応が不足することとなった主たる背景は、本件問題に係る損失開示がもたらす影響を懸念していたことによるものと認められる。

前記第3の4(2)ア(ウ)のとおり、Xd氏は、本件事案が「キャッシュアウトを伴う品質問題に関する損失計上」であり、その開示が事業への信頼低下や資金調達に影響すること等を懸念していた。すなわち、Xd氏の懸念は、単なる利益数値の減少にとどまらず、品質問題の開示に伴う広範な影響に及んでいたものと認められる。

なお、この点についての当時 nmsHD 代表取締役社長であった Xc 氏の影響についても検討する。本件事案の関係者の中には、nmsHD グループは Xc 氏のトップダウン型の会社であり、トップである Xc 氏が、日常的にとりわけ業績数値の維持を強く意識し、株価や業績の悪化を招くバッドニュースに厳しい姿勢を示していたことに加えて、計上を許容しないと考えていた旨、あるいは Xc 氏から当該会計年度においては損失を出さないよう言及された旨

を供述する者が複数存在する。また、前記のとおり、Xc 氏の意向に反した場合には人事上の不利益を受けるおそれがあり、Xc 氏の絶対的な権限の下で、その意向に従わざるを得なかった旨を述べる者もいた。これらの供述からすれば、Xc 氏の意向が、Xd 氏については nmsHD 経理財務部門や PST における、計上に向けた対応が不足した遠因・足枷となっていた可能性は否定できない。

もっとも、前記第 3 の 4(2)イのとおり、本調査においては、Xc 氏について、計上が必要であると認識しながらあえて計上を免れようとしていたと評価できる事情は認められないことに加え、仮に Xc 氏の意向が背景にあったとしても、この点における Xd 氏の対応が十分であったとはいえないことは、前記(1)で述べ、また後記でも述べるとおりである。

#### イ 本件事案に関する交渉の長期化・困難性

本件問題は、その対応費用が多額に上ることが見込まれた一方、PST の負担割合については、D 社及び F 社との間で大きな交渉余地が存在した。実際に、2023 年 11 月時点では D 社が全額負担を求めていたところ、その後の交渉で態度を軟化させ約 50%負担で妥結した経緯があり、交渉の結果次第で負担額が大きく左右され得る状況にあった。

また、F 社との交渉においても、前記第 3 の 1(2)のとおり PST と同社との間には直接の契約関係がなく法的な請求根拠が乏しい中、道義的責任に基づく任意の協議として交渉が行われており、負担割合・金額の確定には長期間を要した。

このような交渉の長期化・困難性が、Xd 氏を含む nmsHD 側の関係者及び PST 側関係者において、本件問題を「交渉中であり、負債について確定的な合意は未了である」と整理し、計上判断を先送りにする背景となった側面は否定できない。

#### ウ 財務報告に関するコンプライアンス意識の不足

前記イのとおり、本件事案においては、交渉の長期化・困難性という事情が存在した。

しかしながら、交渉中であっても、一定の蓋然性をもって損失発生が見込まれる段階に至れば、引当金の計上要否を検討すべきことは会計基準上明らかであり、この点は財務経理責任者であれば、当然に認識・理解しておくべきものである。実際に、Xd 氏は、2023 年 11 月 13 日のメールにおいて、PST が負担額の見通しを持っている以上、監査法人から引当金の計上を求められることが想定されるとの認識を示し、「損失を計上することになる」点に留意するよう指示していた。

そして、前記第 3 の 4(2)ア(イ)及び(ウ)のとおり、Xd 氏は、2024 年 4～5 月頃には、D 社との間で総額■■■■円での合意及び書面化に向けた協議が進展していることの報告を受けていた。また、同年 7 月には、総額での合意が成立した旨の報告を受けていた。

このような状況において、Xd 氏は、一括計上を回避する方針を維持し、総額についていまだ協議中であるかのような説明を可能とするための書面の文言調整を指示し、2024 年 7 月の nmsHD や PST の取締役会への上程を制止するなどした。また、監査法人に対しても、

計上判断に影響を与え得る情報（D社との交渉方針、負担額のシミュレーション、上記の会計上のリスク等）を提供しなかった。

これらの対応は、前記イの交渉の長期化・困難性といった背景事情を考慮してもなお、引当金の計上の必要性を基礎付ける事実の報告を受けていたにもかかわらず、計上を行わず、かつ、計上すべき状況にあることが発覚しないような外観を整えたと評価されてもやむを得ない。上場会社の財務経理責任者として、会計基準に則った適正な処理を行う責務を負う立場にありながら、このような対応を行ったことは、財務報告に関するコンプライアンス意識の不足を示すものであると言わざるを得ない。

## エ 経営環境の影響

Xd氏は、2024年5月頃以降、経営体制の変動等の中で多忙かつ心理的負担が大きい状況にあった旨を述べている。こうした経営体制の変動には、2024年10月から12月にかけて実施された前回調査に関する一連の対応及びその後の2025年6月の定時株主総会に関する一連の対応も含まれるところ、このような経営環境がXd氏をはじめとする関係者にとって相当の負担となり、本件事案への対応の優先順位を低下させた結果、計上に関する検討及び指示が十分に行われなかった可能性は否定できない。

もっとも、重要な会計判断が特定の役職員の状況に左右されること自体が組織体制上の問題であり、この点は、後記2で述べる権限集中の問題とも関連するものである。

## 2 特定の役員への権限・情報の集中

前記1で述べたXd氏の対応を可能にした組織体制上の原因として、本件問題に関する会計処理の決定権限がXd氏に集中していたことが指摘できる。

前記第3の4(2)アのとおり、Xd氏は、当時、nmsHD常務取締役兼コーポレート本部長として経理財務部門を管掌するとともに、PST取締役として同社の業務執行にも関与しており、①会計処理方針の決定、②取締役会への上程内容や記録化の判断、③監査法人への説明方針や内容の決定という、本件事案に関する主要な意思決定の多くに関与する立場にあった。

また、2019年から2023年にかけて行われていた本件問題に関するPST側とnmsHDとの一連の打合せにおいては、一部の会議を除き、nmsHD側からの参加者はXd氏のみであり、同氏に対してPST側から交渉経過等について報告・相談がなされていた。PST側の関係者は、本件問題に関するnmsHDへの報告はXd氏を窓口として行われ、Xc氏への報告範囲や監査法人対応についてもXd氏の判断に委ねられていた旨を供述している。

このような権限の集中により、Xd氏の会計処理方針に対して、組織的な牽制や多角的な検討が及ばない状況が生じていた。

### 3 経理財務部門における会計処理の問題

前記2で述べた権限集中によりXd氏の対応に対する組織的牽制が及ばない状況が生じていたことに加え、当時のnmsHD経理財務部門の対応上の問題が、Xd氏の対応を可能にした原因として指摘できる。

前記第3の4(2)ウのとおり、Xg氏ら経理財務部担当者は、Xd氏の指示の下で本件問題に関する会計処理や監査法人対応等を行っていた。Xg氏は、2023年4月以降、nmsHD経理財務部の部長の職にあり、監査法人への情報提供についても相応の職責を負う立場にあった。このうち、監査法人への情報提供に関する問題は後記5で述べることとし、ここでは経理財務部門における主体的検討の姿勢について論じる。

この点、Xg氏は2023年11月頃に会計上のリスク、すなわち監査法人から計上の要否を問われ得る状況にあることを認識していたことがうかがわれる。しかしながら、Xg氏ら経理財務部担当者において、こうした会計上のリスクを踏まえた主体的な検討が行われ、あるいはXd氏に対して計上の必要性について積極的に進言がなされた形跡は認められない。

さらに、経理財務部門における情報収集の姿勢にも問題がなかったとはいえない。nmsHDの経理財務部門において、MC会議の資料や取締役会資料等を通じて交渉状況を能動的に把握し、引当金計上の要否を主体的に検討しようとする姿勢は十分ではなかった。Xg氏はPSTのMC会議の内容を把握しておらず、2024年7月のD社の合意成立についても約1年後の2025年6月に至るまで認識していなかったと述べている。引当金は決算における重要項目であり、その計上の要否を適切に判断するためには、経理財務部門が関連する取引・交渉の状況について能動的に情報を収集し、会計基準に照らした検討を行うことが不可欠であるところ、本件事案においては、経理財務部門においてこうした情報収集が積極的に行われなかったことが、適時の会計判断を困難にし、Xd氏の対応を助長した一因となったものと考えられる。

これらの経理財務部門の問題の背景には、前記1(2)ウで述べた財務報告に関するコンプライアンス意識の不足が、経理財務部門においても存在していたことが指摘できる。当時のnmsHDグループにおいては、業績数値の維持と適正な会計処理の優先関係が組織内において十分に共有されておらず、経理財務部門においても、業績目標の達成といった経営上の要請がいわば内面化されてしまった結果、適切な会計処理に向けた積極的な行動がとられなかった面があるものと考えられる。上場会社の財務経理担当者には、経営上の要請に左右されることなく、会計基準に則った適正な財務報告を行う責務があり、そのために必要な判断を主体的に行い、監査法人に対しても誠実かつ網羅的に情報を提供することが求められるところ、本件事案においては、このような意識が十分に醸成されていたとは言い難く、Xd氏の対応に対する牽制が機能しなかった一因と考えられる。

もっとも、このような対応上の問題の背景には、nmsHDの経理財務部門における人人体制の問題も存在していた可能性がある。本件事案の関係期間を通じて、nmsHDの経理財務部門の責任者は、親会社の経理業務のみならず、グループ会社の監査役や取締役等を兼務し

ていた。このような人員体制は、一般論としては、子会社管理ガバナンスとして、子会社における状況把握や情報アクセスを確保するメリットがあるものの、本件事案においては、担当者の姿勢や業務繁忙状況とも相まって、引当金計上の要否といった重要な会計論点について、能動的に情報を収集し、主体的に検討を行うことが十分になされなかった実態が認められる。限られた人員体制の下での業務遂行上の問題は、前記の対応上の問題を直ちに正当化するものではないが、経理財務部門が本来果たすべき牽制機能を十分に発揮できなかった背景事情の一つと考えられるところである。

#### 4 nmsHD 取締役会への情報伝達の不足

本件事案の発生を防止できなかった又は発見を遅らせた間接的な原因として、nmsHD 取締役会への情報伝達の不足も挙げられる。

本件問題は、2019年8月にnmsHD 取締役会に初めて上程されたものの、その後2025年12月に至るまで、同取締役会に本件問題に関する議案が上程されることはなかった。

この情報伝達の不足により、nmsHD 取締役会は、D社との交渉の進捗及びPSTの負担額の確定に関する情報を適時に把握することができず、グループとしての適切な会計判断を行う機会や、監査等委員会による監督を受ける機会を逸することとなった。

nmsHD の関係会社管理規程によれば、管理責任者たるコーポレート本部長は、関係会社に関する重要な経営事項についてnmsHD 取締役会に付議しなければならないとされているところ、調査対象期間においてコーポレート本部長であったXd氏は、同規程に基づきnmsHD 取締役会への付議を行うべき立場にあった。それにもかかわらず、2019年8月以降、本件問題に関する議案がnmsHD 取締役会に上程されなかったことは、同規程の趣旨に照らして問題があったといわざるを得ない。

また、Yb氏は、PST代表取締役会長としてPSTの事業の管理者・責任者の立場にあり、またnmsHD 取締役でもあったのであるから、本来ならば、本件問題について本規程に基づきnmsHD 取締役会への適時の経過報告を行うべき立場にあった。とりわけ、2023年11月にF社との間で費用負担の総額を確定させる合意書を締結した時点、及び2024年7月にD社との間でPSTの負担割合を50%とする最終合意をした時点においては、いずれもPSTの負担額が具体化・確定した重要な局面であり、上記規程に照らしても取締役会への上程が必要であったと考えられる。

しかしながら、前記第3で認定したとおり、Yb氏は、Xd氏の指示や意向等を強く受けた結果として、nmsHD 取締役会への上程を行わなかった。親会社側の意向が示される状況下では子会社としてこれに従わざるを得ない側面があったことは否定できないものの、この点でのYb氏の対応に問題がなかったとは言いがたく、このように重要事項の報告が特定の役職員の意向によって左右される運用は適切とはいえない。

なお、PSTの取締役会においては、D社に対する支払の際には都度議案として上程されていたものの、本件問題に関するPST 取締役会への上程資料においては、一貫して「F社から

回収するため PST に実質負担なし」との整理に基づく説明がなされていた。このような説明は、2023 年 11 月に F 社の負担総額が確定し、PST に相当額の自己負担が生じる可能性が高まった後も変更されることはなく、このことが、PST 取締役会における本件問題の実質的な議論が深められなかった、ひいては nmsHD 取締役会への情報伝達が不足した一因となったものと考えられる。

## 5 監査法人とのコミュニケーションの問題

本件事案の発生を防止できなかった又は発見を遅らせた間接的な原因として、監査法人とのコミュニケーションの問題も指摘しなければならない。

前記 1(2)ウで述べたとおり、本件事案においては、Xd 氏の方針の下、計上判断に影響を与え得る情報が監査法人に提供されなかった。この点、前記第 3 の 4(2)ウのとおり、当該対応は Xd 氏の指示の下で行われたものと認められるものの、経理財務部の部長であった Xg 氏にあっては、計上判断に影響を与え得る情報について監査法人に幅広く提供し、適切な協議を行う契機とすることも可能であったと考えられるところ、そのような対応がなされた形跡は認められない。

このことは、関係者の対応上の問題であると同時に、外部監査の牽制機能を構造的に弱める結果を招いた点において、独立した原因として検討すべき問題である。経理財務部が監査法人に提出した資料には、①Xc 氏向け報告資料に記載された PST 負担に関するシミュレーション、②D 社との交渉方針、③Xg 氏が指摘した会計上のリスク等は記載されなかった。また、Xd 氏は、2024 年 3 月期決算に関する監査法人対応において、継続的な費用負担の可能性をうかがわせる記載を使用しないよう指示していた。

監査法人による外部監査は、会社側が提供する情報を基礎として行われるものであり、提供される情報の範囲が限定されれば、その牽制機能は自ずと制約される。前記第 3 の 3 で述べたとおり、本件事案における引当金の計上要件の該当性の判断は必ずしも容易ではなく、監査法人から計上の要否を問われ得る状況にあった以上、監査法人に対しては交渉方針等の情報も含め幅広く提供し、適切に協議することが求められていた。

この点、関係者の中には、不確定な段階で監査法人に相談すると、保守的な観点から全額引当を求められるおそれがあるとの認識を有していた者も存在した。しかしながら、仮にそのような懸念があったとしても、それは監査法人との協議を回避する正当な理由とはなり得ない。むしろ、計上の要否について判断が困難な事案であるからこそ、早期に監査法人と協議し、会計基準に照らした適切な判断を仰ぐことが求められる。このような観点からすると、論点化を回避することを優先したかのような対応は、監査法人への対応として誠実であったとはいえない。

## 第6 再発防止策

以下では、本件事案の発生原因に対応する再発防止策について論じる<sup>10</sup>。

### 1 会計処理に関する権限集中・恣意的対応の防止（第5の1及び2関連）

前記第5の1のとおり、本件事案の直接的な原因は、nmsHDにおいて会計処理方針の決定等を担っていた役職員における適時の引当金計上に向けた論点化や判断の先送りであったことにある。その背景には、計上に伴う業績への影響に対する懸念や、品質問題に起因する損失の開示がもたらし得るレピュテーションへの影響に対する懸念があったものと認められる。また、前記第5の2のとおり、本件問題に関する会計処理の決定権限が当該役職員に集中しており、同人の会計処理方針に対して、組織的な牽制や多角的な検討が及ばない状況が生じていたことが、上記対応を可能にした組織体制上の原因として指摘できる。

この点、本件事案の直接的な原因となった役職員、及びその判断に影響を与えていた可能性がある当時の代表取締役社長は、既にnmsHDグループの役職から離れており、新経営陣の下で本件事案の会計処理が進められている。

もっとも、再発を防止するためには、引当金を含む重要な会計論点について、特定の役職員の裁量により計上の要否・時期が左右されることを防止するための施策が重要である。このうち、制度的な施策については後記2及び3で述べるが、その前提として、役員における意識の醸成が不可欠である。

具体的には、業績への影響を懸念して計上判断を先送りにすることが、結果的に会社の信用喪失や経営陣の法的責任につながり得ることを、役員に対して継続的に周知することが考えられる。また、本件問題のような品質問題に起因する損失は、そのレピュテーションへの影響を懸念して開示に消極的となりがちであるが、むしろこのような損失であるからこそ適時適切な開示が求められるものであることを、併せて周知することも有効と考えられ

---

<sup>10</sup> nmsHDグループでは、2024年12月に、代表取締役社長であったXc氏の経費不正に関する調査報告書（以下「前回報告書」という。）が公表されている。当委員会は、本件事案の発生原因に前回事案と類似する点がないかとの観点からも検討を行った。

まず、不正の内容等については、前回事案がXc氏個人による経費の私的流用等であったのに対し、本件事案は品質問題に起因する損失の会計処理・開示の先送りであり、不正の態様、直接の行為者及び利益の帰属先はいずれも異なる。

他方、前回報告書においては、Xc氏の絶対的権力の下での心理的安全性の欠如や、役員間の牽制機能の不全、グループ内の情報伝達の不全といった組織体制・組織風土上の問題が指摘されている。本件事案においても、前記第5の2及び4のとおり、特定の役職員への権限の集中や、nmsHD取締役会への情報伝達の不足が、本件事案の発生を助長し又は防止できなかった組織体制上の問題点として認められるところ、これらは前回報告書で指摘された問題と類似する面がある。

この点、前回報告書において既に当該問題に関する詳細な事実認定及び原因分析がなされていること、両事案は同時期に並行して生じていたものであり前回報告書の分析が本件事案にも基本的に妥当すると考えられること、及び本件事案の調査においては速やかな原因究明と再発防止策の提言が求められていたことに鑑み、当委員会としては、組織風土の問題について重複した調査を行うことはせず、前回報告書の分析を前提に、本件事案の実効的な原因分析・再発防止策の策定に関する検討を行った。

両事案は同時期に共通するガバナンス不全の下で生じた事案であると考えられることからすれば、本件事案の抜本的な解決のためには、本件事案の再発防止策は前回事案に対する再発防止策と整合的に実行されることが望ましいものと思料する。

る。

加えて、新経営陣において、業績数値の維持よりも適正な会計処理及び適時開示を優先する旨をグループ全体に対して明確に表明し、役職員に対して継続的に発信していくことも重要である。

## 2 経理財務部門における情報収集体制及び会計処理機能の強化（第5の3関連）

前記第5の3のとおり、本件事案においては、経理財務部門における主体的検討及び情報収集の姿勢等に問題があり、これらが相俟って計上対応の遅れを助長した側面がある。再発を防止し、経理財務部門が本来果たすべき牽制機能を発揮するためには、以下の施策が求められる。

まず、会計処理に関する主体的検討及び進言の姿勢の醸成が求められる。本件事案では、経理財務部担当者が会計上のリスクを認識していたにもかかわらず、主体的な検討や上長への進言がなされなかった。上場会社の経理財務部門は、上長の方針に単に従うのみならず、自らの専門的知見に基づいて会計処理の適正性を検討し、必要に応じて異議を述べる事が期待される。今後は、引当金計上を含む重要な会計判断について、担当者レベルでの検討プロセスを明確化し、判断根拠を記録に残す運用を徹底することが考えられる。また、経理財務部門の担当者が上長の方針に疑義がある場合に、監査等委員会や内部監査部門等に直接報告・相談できるルートを確保することも、組織的な牽制機能の強化に資するものと考えられる。

次に、情報収集に関する能動的な姿勢の確立と、部門間の直接的なコミュニケーション・パスの複数化が求められる。前記第5の3のとおり、交渉状況を把握する手段が存在していたにもかかわらず、経理財務部門において能動的な情報収集が行われなかった。また、前記第5の2のとおり、本件問題に関する情報が nmsHD 側では Xd 氏に集中していたことも、情報収集の不足を招いた一因と考えられる。このような事態を防止するためには、まず、子会社における重要な情報が親会社の経理財務部門に適時かつ網羅的に伝達される体制を整備することが重要である。例えば、一定の基準に該当する交渉・係争案件について、経理財務部門への定期報告を義務づけることや、重要な子会社については取締役会議事録に限らず、それ以下の経営会議等に関する議事録・資料等を経理財務部門が定期的に確認すること、また、特定の役職員を経由せずとも子会社から親会社の経理財務部門に直接情報が伝達される複数の経路を確保するといった運用を整備することが考えられる。

さらに、財務報告に関するコンプライアンス意識の向上も不可欠である。前記第5の3及び5で述べたとおり、本件事案においては、監査法人から計上を求められ得ることを認識しながら、論点化を回避するかのような対応がなされた。上場会社の財務経理を担当する役職員にあっては、会計基準の遵守は経営目標の達成とは独立した責務であり、監査法人に対しては誠実かつ網羅的に情報を提供し、適切に協議を行うことが求められることを改めて認識させるため、継続的な研修・教育を通じてコンプライアンス意識の醸成を図ることが求め

られる。

加えて、前記第5の3で指摘したとおり、nmsHDの経理財務部門は、親会社の経理業務に加えてグループ会社の監査役等を複数兼務し、情報アクセスが可能な状態であったものの、能動的な情報収集や主体的な検討が十分に行われていない実態があった。今後、より実効的な状況把握や情報収集が可能となるよう、必要に応じて、経理財務部門の人員体制を見直し、増員を図ることも併せて検討されたい。

### 3 取締役会に対する情報伝達の適正化（第5の4関連）

前記第5の4のとおり、本件事案では、nmsHD取締役会に対する情報提供が特定の役職員の判断により制限された結果、取締役会がD社との交渉の進捗及びPSTの負担額の確定に関する情報を適時に把握することができず、グループとしての適切な会計判断を行う機会や、監査等委員会による監督を受ける機会を逸することとなった。再発を防止するためには、取締役会への情報伝達プロセスを適正化し、特定の役職員の裁量によって情報が制限されることのない仕組みを構築する必要がある。

まず、子会社における取締役会への上程の適正化が求められる。本件問題では、PST取締役会においてD社に対する支払の際には都度議案として上程されていたものの、一貫して「F社から回収するためPSTに実質負担なし」との整理に基づく説明がなされており、PST取締役会における本件問題の実質的な議論が深められなかったことが、nmsHD取締役会への情報伝達が不足した一因となった。子会社の取締役会において重要事項が適切に上程・議論されることは、親会社への情報伝達の前提となるものであり、子会社における付議・報告基準を明確化し、その運用を徹底することが求められる。

次に、子会社から親会社への情報伝達の適正化が求められる。具体的には、nmsHD取締役会への付議・報告義務の基準の運用を厳格化し、特に会計処理に重要な影響を与えるリスクに関する事項を明確化するなどして、担当役員の裁量による報告の省略・延期を防止することが重要である。取締役会への上程・報告事項のリストに会計処理への影響に関する事項を明示的に追加するなどして、該当する事項については判断根拠及び検討経緯を記録した上で取締役会への報告を行うこと等が考えられる。

以上のような子会社から親会社への適切な情報伝達がなされることにより、nmsHD取締役会による監視・監督が及ぶとともに、監査等委員会が適時に情報を把握し、必要に応じて監査等委員による調査や取締役会における意見陳述等の権限を行使することが可能となる。こうした施策を通じて、重要事項の報告が特定の役職員の意向によって左右されない運用を徹底されたい。

### 4 監査法人との積極的なコミュニケーション（第5の5関連）

前記第5の5のとおり、本件事案では、監査法人に対し、計上判断に影響を与え得る情報が提供されなかったことが、外部監査の牽制機能を弱める結果を招いた。再発を防止するた

めには、監査法人への情報提供が特定の役職員の関与により制限されることのない仕組みを整備する必要がある。

このような事態を防止するためには、監査法人との間で、計上判断に迷う事項や潜在的なリスクを含む案件について、早期の段階から相談・協議できる関係性を構築することが不可欠である。例えば、定期的な協議の場において、係争・交渉案件の状況や会計上の論点について前広に情報共有を行うことや、監査等委員が監査法人との協議に関与する機会を確保すること等が考えられる。こうしたコミュニケーションの活性化を通じて、監査法人による外部監査の牽制機能が有効に発揮されることが期待できる。

本件事案においては、不確定な段階で監査法人に相談すると保守的な判断を求められるとの懸念から、監査法人との協議を回避する姿勢が見受けられた。しかし、このような姿勢は、監査法人による外部監査の機能を自ら減殺するものであり、上場会社として許容されるものではない。監査法人に対しては、適正な財務報告の実現という共通の目的に向けて、積極的に情報を共有し、率直な協議を行う姿勢が求められる。nmsHD グループにおいては、このような認識を経営陣及び経理財務部門において徹底し、監査法人に対しては、判断が困難な事項や潜在的なリスクを含む案件こそ早期に情報を共有し、積極的に協議を行う姿勢を組織全体に浸透させることが求められる。

## 第7 結語

本件事案は、上場会社の経営者として当然に果たすべき財務報告の適正性確保という基本的責任が、十分に履行されなかったことに起因するものである。上場会社は、株主、投資家、取引先、従業員その他多くのステークホルダーに対し、適時に正確な財務情報を提供する責務を負っており、経営上の要請があったとしても、この責務を疎かにすることは許されない。

nmsHD グループにおいては、本件事案を重く受け止め、経営者及び役職員において上場会社としての責任を改めて認識し、適正な財務報告体制の再構築に向けて取り組まれない。

以上

## 別紙 1

## インタビュー一覧

対象者	実施日 (全て 2026 年中)	役職 (インタビュー当時のもの)
Yf 氏	① 1月21日 ② 2月24日 ③ 2月27日 ④ 3月3日	PST 経営管理部 経理課 参事
Yg 氏	① 1月21日 ② 2月9日	PST 営業部 部長
Yd 氏	① 1月21日 ② 2月9日 ③ 2月16日 ④ 3月2日	PST 執行役員 兼 同社 品質保証部 部長 兼 株式会社志摩電子工業 取締役
Yc 氏	① 1月21日	PST 常務取締役
Zb 氏	① 1月22日 ② 2月10日 ③ 2月27日	TKR 代表取締役社長 兼 nmsHD 取締役
Za 氏	① 1月22日	nms 代表取締役社長
Yb 氏	① 1月22日 ② 2月5日 ③ 2月24日 ④ 3月2日 ⑤ 3月3日 ⑥ 3月5日	PST 代表取締役会長 兼 株式会社志摩電子工業 代表取締役会長
Yh 氏	① 1月23日	PST 調達部 部長 兼 同社 調達部 調達課 課長
Xf 氏	① 1月23日 ② 2月5日 ③ 2月24日	nmsHD 内部監査室 室長 (部長) 兼 PST 監査役
Ye 氏	① 1月26日 ② 2月9日 ③ 3月3日	PST Thailand (元・PST 執行役員経営戦略担当 兼 経営戦略室 室長)
Yi 氏	① 1月27日	PST 技術3部 技術管理課 (元・PST 品質保証部 部長)

Zc 氏	① 1月28日 ② 2月17日	株式会社志摩電子工業 代表取締役社長
Xg 氏	① 2月2日 ② 2月5日 ③ 2月13日 ④ 2月24日 ⑤ 3月3日	nmsHD 執行役員 兼 同社 経理部 部長 兼 PST 監査役 兼 TKR 監査役
Ya 氏	① 2月3日 ② 2月24日 ③ 3月2日	PST 代表取締役社長
Zd 氏	① 2月6日	TKR 管理本部 部長
Xb 氏	① 2月10日	nmsHD 取締役 (元・代表取締役社長) 兼 nms 代表取締役会長 兼 PST 取締役
Xd 氏	① 2月16日	nmsHD 元・常務取締役
Xc 氏	① 2月17日	nmsHD 元・代表取締役社長
Xh 氏	① 2月24日	nmsHD 内部監査室 課長
Ze 氏	① 2月26日	中基総合（上海）人力资源服务有限公司 総経理 兼 北京日華材創国際技術服务有限公司 董事長 兼 総経理
Zf 氏	① 2月27日	NMS VIETNAM CO.,LTD./NMS INTERNATIONAL RESOURCES CO.,LTD. General Director

## 別紙 2

### デジタル・フォレンジック調査の概要

#### 1 調査目的

当委員会の委託を受けた foxcale は、本調査を実施するため、デジタル・フォレンジック調査を行った。

#### 2 調査手法

##### ① 電子データの保全・解析・レビューの概要

nmsHD は 2010 年以降、メールシステムとして Outlook、チャットツールとして Microsoft Teams を利用している。Outlook メールデータは無期限に（ユーザーにより削除されたメールについては、削除されてから 14 日経過するまでは）サーバ上に保存されており、Microsoft Teams も同様にサーバ上に保存されている。メール及びチャット環境については、子会社である PST も同様であり、nmsHD の管理下にある。

foxcale は nmsHD が発行した Microsoft365 の管理者アカウントを利用し、Microsoft Purview から調査対象者の Outlook メールデータ、Microsoft Teams データ、OneDrive データを保全した。

また、nmsHD は 2024 年 10 月 21 日に設置された特別調査委員会（以下「前回調査」という。）において保全したメールデータを保管していたため、foxcale は、同データのうち当委員会の調査対象者となる 4 名のデータを nmsHD から受領した。

保全又は受領した電子データの概要は以下のとおりである。

対象者	保全対象	手続
Xc	Outlook メールデータ	foxcale が保全
	Microsoft Teams データ	foxcale が保全
	前回調査時に保全されたメールデータ	nmsHD が保管していたデータを foxcale が受領
Xd	Outlook メールデータ	foxcale が保全
	Microsoft Teams データ	foxcale が保全
	前回調査時に保全されたメールデータ	nmsHD が保管していたデータを foxcale が受領
Yb	Outlook メールデータ	foxcale が保全
	Microsoft Teams データ	foxcale が保全

	前回調査時に保全されたメールデータ	nmsHD が保管していたデータを foxcale が受領
Ya	Outlook メールデータ	foxcale が保全
	Microsoft Teams データ	foxcale が保全
Yc	Outlook メールデータ	foxcale が保全
	Microsoft Teams データ	foxcale が保全
Yd	Outlook メールデータ	foxcale が保全
	Microsoft Teams データ	foxcale が保全
Yg	Outlook メールデータ	foxcale が保全
	Microsoft Teams データ	foxcale が保全
Xi	Outlook メールデータ	foxcale が保全
	Microsoft Teams データ	foxcale が保全
Xf	Outlook メールデータ	foxcale が保全
	Microsoft Teams データ	foxcale が保全
Xg	Outlook メールデータ	foxcale が保全
	Microsoft Teams データ	foxcale が保全
Xe	Outlook メールデータ	foxcale が保全
	Microsoft Teams データ	foxcale が保全
Zb	Outlook メールデータ	foxcale が保全
	Microsoft Teams データ	foxcale が保全
Xb	Outlook メールデータ	foxcale が保全
	Microsoft Teams データ	foxcale が保全
	前回調査時に保全されたメールデータ	nmsHD が保管していたデータを foxcale が受領
共通	OneDrive データ	foxcale が保全

## ② Microsoft365 メールデータ及び Microsoft Teams データの調査

foxcale は、保全又は受領したデータのうち、本調査における対象期間（本件事案については、2015 年 1 月以降、類似事案については 2020 年 3 月期以降、それぞれ直近までの期間）における、調査対象者 10 名<sup>11</sup>の Microsoft365 メールデータ、及び Microsoft Teams データに対して、専用ソフトウェアにてデータベース化処理を施した上で、調査用レビュープラットフォームである「foxcope-DI」へのアップロード作業を行った。

「foxcope-DI」にアップロードしたデータに対して、当委員会が設定したキーワード等を用いて絞り込みを行い、その結果得られたデータのレビューを行った。レビュー数については以下のとおりである。

No	レビュー対象データ	レビュー数
1	メールデータ及びドキュメントデータ	30,536
2	Microsoft Teams データ	252
合計		30,788

レビュー体制については、当委員会のレビューの下 foxcale が策定したレビュープロトコル（レビューアー向け指示書）に従って、foxcale による一次レビューを実施した。

一次レビューにおいて重要と判断されたデータ 259 件を対象として、当委員会による二次レビューを実施した。特に当委員会による二次レビューの結果、詳細検討が必要とされたデータについては、当委員会によりインタビュー等の追加調査が行われた。

また、foxcale は、当委員会による指示に基づき、特定のデータの調査を実施した。

以 上

<sup>11</sup> Xc 氏、Xd 氏、Yb 氏、Ya 氏、Yc 氏、Yd 氏、Yg 氏、Xg 氏、Xf 氏、Xe 氏の 10 名を対象として調査を行った。Xi 氏は PST の監査役であり、Zb 氏は TKR の代表取締役社長、Xb 氏は nmsHD の元社長であるが、事案への直接の関与がない又は限定的であることから、保全は実施したものの、調査対象からは除外した。

別紙 3

(1) nmsHD の役員の変遷

	2018/3 期	2019/3 期	2020/3 期	2021/3 期	2022/3 期	2023/3 期	2024/3 期	2025/3 期	2026/3 期		
Xc	代表取締役社長 (2002/4～)							代表取締役 (～2024/12) 取締役 (2024/12～)	取締役 (～2025/6)		
Xd		取締役 管理管掌 (2018/6～)		常務取締役 管理管掌				代表取締役常 務取締役 (2024/11～) 代表取締役社 長 (2024/12～)	代表取締役 (～2025/6)		
Xb							取締役 事業管掌	取締役 (～2025/2)		代表取締役 (2025/6～ 2025/11)	取締役 (2025/11～)
Xa										代表取締役 (2025/11～)	
Xj	取締役 (2004/10～)、専務取締役 (2018/6～2021/6)										
Xk	取締役 (2012/6 ～2018/6)										

	2018/3 期	2019/3 期	2020/3 期	2021/3 期	2022/3 期	2023/3 期	2024/3 期	2025/3 期	2026/3 期
Zb				取締役 事業管掌					
Yb				取締役 事業管掌					
Xl	社外取締役 (2016/6～)							取締役 (～2025/6)	
Xm	監査役 (常勤)								
Xi		監査役 (常勤)			取締役 (常勤監査等委員)			取締役 (常勤監査等委員) (～2025/6)	
Xn	監査役			取締役 (監査等委員)			取締役 (監査等委員) (～2025/6)		
Xo	監査役			取締役 (監査等委員)					
Xp							社外取締役 (監査等委員)	取締役 (監査等委員) (～2025/6)	
Xq								社外取締役 (2025/6～ 2025/11)	

	2018/3 期	2019/3 期	2020/3 期	2021/3 期	2022/3 期	2023/3 期	2024/3 期	2025/3 期	2026/3 期
Xr									社外取締役（監査等委員） （2025/6～）
Xs									社外取締役（監査等委員） （2025/6～）
Xt									社外取締役（監査等委員） （2025/6～）
Xu									社外取締役（2025/6～）
Xv									社外取締役 （2025/11～）

(2) PSTの役員の変遷

	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期	2026/3期
Ya	代表取締役社長								
Yb			代表取締役会長						
Yc	常務取締役								
Xc	取締役（～2024/12）								
Xd		取締役（～2025/7）							
Xk									
Yj	取締役								
Xj	取締役								
Yk	取締役								
Zb		取締役							
Yl									取締役（2025/6～）
Xa									取締役（2025/10～2026/2）
Xb									取締役（2026/2～）
Ym									取締役（2026/2～）
Xi		監査役（2019/3～2025/7）							
Xf	監査役								
Xg									監査役（2026/2～）