



平成28年12月27日

各 位

会 社 名 株式会社パスコ
代表者名 代表取締役社長 古川 顕一
コード番号 9232 (東証第1部)
問合せ先 取締役 基幹業務部長 川久保 雄介
(TEL : 03-5722-7600)

東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ

当社は、過年度の決算短信等を訂正した件につきまして、平成28年12月12日付で株式会社東京証券取引所より、有価証券上場規程第502条第1項第1号に基づき、その経緯及び改善措置を記載した「改善報告書」の提出を求められておりましたが、本日別添のとおり提出いたしましたのでお知らせいたします。

別添書類：改善報告書

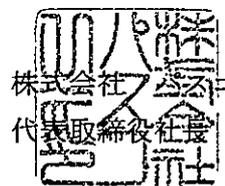
以 上

改善報告書

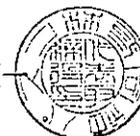
平成 28 年 12 月 27 日

株式会社東京証券取引所

代表取締役社長 宮原 幸一郎 殿



古川 顕



このたびの過年度決算短信及び四半期決算短信、ならびに有価証券報告書及び四半期報告書（以下、「過年度決算短信等」という。）の一部訂正の件について、有価証券上場規程第 502 条 3 項の規定に基づき、その経緯及び改善措置を記載した改善報告書をここに提出いたします。

目次

1. 事案の概要、経緯、原因	2
(1) 過年度決算訂正の内容	2
(2) 過年度決算修正に至った経緯・原因	5
① 発覚した経緯	5
② 調査の方法・範囲・期間	6
③ 調査により判明した不適切な会計処理の内容	7
④ 不適正開示の原因となった行為の目的及び動機	8
⑤ 不適正開示の原因となった行為の内容及び関係者の関与状況	9
2. 改善措置	14
(1) 不適正開示の発生原因の分析	14
① 組織の牽制機能及び監督体制における問題点	14
② 統制管理上の問題点	15
③ 背景にあった問題点	16
(2) 再発防止に向けた改善措置	17
① ガバナンスを含むチェック機能の見直し	17
② コンプライアンス遵守意識の徹底	19
③ 内部統制システムにおける脆弱性の改善	19
④ 事業特殊性を踏まえた計画策定の実施	20
⑤ 企業風土の改革	21
⑥ 人材の育成と流動化の促進	21
(3) 改善措置の実施体制とスケジュール	22
① 実施体制	22
② 改善措置の実施スケジュール	22
3. 関係者の処分等	23
4. 投資家及び証券市場に与えた影響についての認識	23



1. 事案の概要、経緯、原因

(1) 過年度決算訂正の内容

当社は、平成28年9月14日、当社における不適切な会計処理に関する社内調査委員会の調査報告書を開示し、同年9月15日、過年度の決算短信等の訂正を開示しました。訂正した過年度決算短信等及び業績への影響額は、以下のとおりです。

【訂正した過年度決算短信等】

訂正した過年度の有価証券報告書等

第66期（平成26年3月期）

- 第1四半期報告書（自平成25年4月1日至平成25年6月30日）
- 第2四半期報告書（自平成25年4月1日至平成25年9月30日）
- 第3四半期報告書（自平成25年4月1日至平成25年12月31日）
- 有価証券報告書（自平成25年4月1日至平成26年3月31日）

第67期（平成27年3月期）

- 第1四半期報告書（自平成26年4月1日至平成26年6月30日）
- 第2四半期報告書（自平成26年4月1日至平成26年9月30日）
- 第3四半期報告書（自平成26年4月1日至平成26年12月31日）
- 有価証券報告書（自平成26年4月1日至平成27年3月31日）

第68期（平成28年3月期）

- 第1四半期報告書（自平成27年4月1日至平成27年6月30日）
- 第2四半期報告書（自平成27年4月1日至平成27年9月30日）
- 第3四半期報告書（自平成27年4月1日至平成27年12月31日）
- 有価証券報告書（自平成27年4月1日至平成28年3月31日）

訂正した過年度の決算短信等

第66期（平成26年3月期）

- 第1四半期決算短信（自平成25年4月1日至平成25年6月30日）
- 第2四半期決算短信（自平成25年4月1日至平成25年9月30日）
- 第3四半期決算短信（自平成25年4月1日至平成25年12月31日）
- 決算短信（自平成25年4月1日至平成26年3月31日）

第67期（平成27年3月期）

- 第1四半期決算短信（自平成26年4月1日至平成26年6月30日）
- 第2四半期決算短信（自平成26年4月1日至平成26年9月30日）
- 第3四半期決算短信（自平成26年4月1日至平成26年12月31日）
- 決算短信（自平成26年4月1日至平成27年3月31日）

第68期（平成28年3月期）

- 第1四半期決算短信（自平成27年4月1日至平成27年6月30日）

第2四半期決算短信（自平成27年4月1日至平成27年9月30日）

第3四半期決算短信（自平成27年4月1日至平成27年12月31日）

決算短信（自平成27年4月1日至平成28年3月31日）

【不適切な会計処理の訂正及び誤謬等の訂正による過年度業績への影響額】

【連結財務諸表】

(単位:百万円)

期間	項目	訂正前(A)	訂正後(B)	影響額(B-A)
平成26年3月期 第1四半期	売上高	10,496	10,427	△ 69
	営業利益	△ 105	△ 203	△ 97
	経常利益	△ 4	△ 102	△ 97
	四半期純利益	△ 71	△ 92	△ 21
	純資産	13,388	13,367	△ 21
	総資産	49,869	49,970	100
平成26年3月期 第2四半期	売上高	23,800	23,440	△ 360
	営業利益	1,093	635	△ 457
	経常利益	1,080	622	△ 457
	四半期純利益	479	240	△ 238
	純資産	14,224	13,985	△ 238
	総資産	56,542	56,468	△ 74
平成26年3月期 第3四半期	売上高	37,254	36,809	△ 444
	営業利益	1,863	797	△ 1,066
	経常利益	1,882	816	△ 1,066
	四半期純利益	886	280	△ 606
	純資産	14,627	14,021	△ 606
	総資産	63,392	63,356	△ 35
平成26年3月期 通期	売上高	54,815	54,249	△ 566
	営業利益	4,242	2,962	△ 1,279
	経常利益	3,828	2,548	△ 1,279
	当期純利益	1,867	1,112	△ 755
	純資産	16,052	15,201	△ 851
	総資産	70,149	69,850	△ 299

【連結財務諸表】

(単位:百万円)

期間	項目	訂正前(A)	訂正後(B)	影響額(B-A)
平成27年3月期 第1四半期	売上高	10,513	10,370	△ 142
	営業利益	△ 250	△ 406	△ 156
	経常利益	△ 298	△ 455	△ 156
	四半期純利益	△ 215	△ 368	△ 152
	純資産	14,939	14,030	△ 908
	総資産	49,816	49,419	△ 397
平成27年3月期 第2四半期	売上高	23,663	23,522	△ 140
	営業利益	428	232	△ 195
	経常利益	464	268	△ 196
	四半期純利益	184	3	△ 180
	純資産	15,314	14,376	△ 937
	総資産	55,880	55,416	△ 464
平成27年3月期 第3四半期	売上高	35,761	36,132	370
	営業利益	△ 249	△ 106	143
	経常利益	△ 50	89	140
	四半期純利益	△ 240	△ 196	43
	純資産	15,244	14,531	△ 712
	総資産	61,326	60,995	△ 331
平成27年3月期 通期	売上高	52,964	53,499	534
	営業利益	2,254	2,525	270
	経常利益	2,336	2,602	265
	当期純利益	1,141	1,263	122
	純資産	17,190	16,557	△ 632
	総資産	68,783	68,375	△ 407
平成28年3月期 第1四半期	売上高	9,934	9,949	14
	営業利益	△ 886	△ 876	9
	経常利益	△ 821	△ 813	8
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△ 604	△ 599	5
	純資産	15,838	15,211	△ 626
	総資産	49,499	49,138	△ 360
平成28年3月期 第2四半期	売上高	22,958	23,008	49
	営業利益	△ 675	△ 623	52
	経常利益	△ 675	△ 619	56
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△ 551	△ 513	37
	純資産	15,870	15,275	△ 594
	総資産	53,856	53,440	△ 415
平成28年3月期 第3四半期	売上高	36,688	36,719	31
	営業利益	△ 244	△ 61	183
	経常利益	△ 277	△ 89	187
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△ 339	△ 214	125
	純資産	16,039	15,532	△ 507
	総資産	62,223	61,738	△ 485
平成28年3月期 通期	売上高	52,735	52,767	31
	営業利益	842	1,017	175
	経常利益	619	800	180
	親会社株主に帰属 する当期純利益	△ 492	160	652
	純資産	15,073	15,093	20
	総資産	65,902	65,945	43

【連結財務諸表】

(単位:百万円)

期間	項目	訂正前(A)	訂正後(B)	影響額(B-A)
累計 平成26年3月期 ～ 平成28年3月期	売上高			—
	営業利益			△ 833
	経常利益			△ 833
	親会社株主に帰属 する当期純利益			19
	純資産			20
	総資産			43

【個別財務諸表】

(単位:百万円)

期間	項目	訂正前(A)	訂正後(B)	影響額(B-A)
平成26年3月期 通期	売上高	46,161	45,595	△ 566
	営業利益	4,007	2,633	△ 1,373
	経常利益	3,689	2,315	△ 1,373
	当期純利益	1,654	791	△ 862
	純資産	14,187	13,325	△ 862
	総資産	64,595	64,282	△ 312
平成27年3月期 通期	売上高	44,958	45,493	534
	営業利益	1,760	2,121	361
	経常利益	1,969	2,326	356
	当期純利益	341	569	227
	純資産	14,094	13,459	△ 634
	総資産	62,761	62,351	△ 409
平成28年3月期 通期	売上高	43,683	43,715	31
	営業利益	518	637	119
	経常利益	283	407	124
	当期純利益	△ 819	△ 203	616
	純資産	12,376	12,357	△ 18
	総資産	59,922	59,983	60
累計 平成26年3月期 ～ 平成28年3月期	売上高			—
	営業利益			△ 892
	経常利益			△ 892
	当期純利益			△ 18
	純資産			△ 18
	総資産			60

注) 上記には不適切な会計処理の訂正のほか、未修正であった誤謬等の訂正が含まれております。

(2) 過年度決算修正に至った経緯・原因

① 発覚した経緯

平成28年4月下旬、当社の親会社であるセコム株式会社に当社衛星事業部において不適切な会計処理が行われたとの投書があり、セコム株式会社において内々の調査を開始しました。

調査の過程で直接、衛星事業部への事実確認が必要となり、調査を重ねる内に平成28年7月頃、当社社員から不適切な会計処理が行われているとの報告を受け、当社において更なる事実調査を進めた結果、平成25年度及び同26年度に原価を不適切かつ過少に計上し、その合計額が9億円にのぼる可能性があることが判明しました。

そこで、事実関係の有無及びその原因ならびに会計処理の適正性・妥当性等について検証を行うため、平成 28 年 8 月 3 日開催の取締役会において当社と利害関係のない中立公正な社外の弁護士及び公認会計士により構成される社内調査委員会を設置し、同日公表しました。

②調査の方法・範囲・期間

【社内調査委員会】

(ア) 委員会の構成

委員長：高野 利雄（弁護士・元名古屋高等検察庁検事長）

委員：中久保 満昭（弁護士・あさひ法律事務所）

委員：伊藤 修平（公認会計士・伊藤公認会計士事務所）

ほか、弁護士及び公認会計士が補助しております。

委員は、当社と利害関係のない社外の独立した弁護士及び公認会計士のみの構成として、調査の客観性・公正性・独立性は確保しましたが、調査の実施に当たっては、調査期間が相当程度限られている一方で、検討対象となる資料等が社内の多部門にわたって相当数に及ぶこと等により短期間で機動的な調査が必要と考えたことから、一部の作業について本不適切会計処理への関与が一切認められない社内役員及び社員による協力があったため「社内調査委員会」としております。

(イ) 調査事項

- ・ 不適切会計処理に係る事実関係の有無及び発生原因等について
- ・ 不適切会計処理の会計上の適正性・妥当性について
- ・ 不適切会計処理の内部統制・コンプライアンス・ガバナンスからの問題点について
- ・ 不適切会計処理以外の不適切な会計処理の有無について

(ウ) 調査の方法

当調査委員会は、平成 28 年 8 月 3 日から同年 9 月 13 日までの間、合計 3 回の会議を開催したほか、メール、電話、ヒアリング後の打合せ等の方法により委員同士の相当数の持ち回りの会議を実施しました。

具体的な方法としては、当社関係者合計 23 名（延べ人数 28 名）からのヒアリングを行い、また、当社関係部署及びヒアリング対象者から不適切会計処理に関連する可能性がある会計書類（データを含む）、証憑書類等の資料を受領し、内容を確認しました。

また、不適切会計処理への関与が一切認められない当社の役職員に指示して、送受信メールに対するデジタルフォレンジック調査を実施しました（対象キーワード・対象者の選定も当調査委員会が指示）。

さらに、平成 25 年度から同 27 年度において事業部長、副事業部長及び技術部長であった者を対象に、社内リーニエンシーとしてのヒアリング調査を、

上記と同様、不適切会計処理への関与が一切認められない当社の役職員に指示して、実施しました。

(エ) 調査の期間

平成 28 年 8 月 3 日から 9 月 13 日の期間。

【追加社内調査】

(ア) 調査メンバーの構成

取締役 中央事業部長

取締役 基幹業務部長

法務部長

その他、不適切会計処理への関与が一切認められない社内役員及び社員が補助しております。

(イ) 調査事項

今後の再発防止策を検討する上での根本原因を究明する中で「巨額の不正行為を何故見抜けなかったのか」という疑問が払拭しきれていないことから、以下の点に重点を置き調査しました。

- ・ 受注物件の売上・原価の妥当性に関するチェック
- ・ 投資案件に関する資産性のチェック
- ・ 平成 28 年 9 月 14 日開示の調査報告書に記載された事項で、より深堀すべき点

(ウ) 調査の方法

受注物件の売上・原価の妥当性に関するチェック及び投資案件に関する資産性のチェック等を行う役割をもつ本社部門の関係者等からのヒアリングを実施するとともに、関係部署及びヒアリング対象者から証憑書類等の資料を受領し、内容の確認を行いました。

また、当事者・関係者の本件の認識等についての事実関係の確認を行いました。

(エ) 調査の期間

平成 28 年 10 月 11 日から 10 月 28 日の期間。

③調査により判明した不適切な会計処理の内容

(ア) 枝番を用いた売上の前倒し計上

当社が適用している工事進行基準に基づいて計上予定であった 2 つの請負案件について、個々の案件を、別途枝番を付すことでフェーズに分割し、それぞれの計画原価を見直すことで、追加した枝番の利益が高くなるように低い原価率を割り当てた上で、当該追加した枝番に原価を計上し、当該枝番を

先行して進行・完了させ、これにより本来翌年度に計上するべき利益を前倒し計上する等の方法を利用し売上・利益の前倒し計上を行っていました。

本案件のうち、一つの案件の利益の前倒し計上は平成 25 年 6 月から、もう一つの請負案件の利益の前倒し計上については平成 26 年 1 月から実施しておりました。

(イ) 請負案件から投資案件への原価付け替えによる利益の過大計上

上記 (ア) 記載の、2 案件を完成させるまでに発生する原価（労務費及び外注費）を、工事進行基準を利用した請負案件として利益を前倒す方法ではなく、開発を行った期間の原価として処理せず、一旦ソフトウェア仮勘定等として資産計上し、原則として開発完了月の翌月から一定の期間にわたり、償却費として費用化される自社開発に係る虚偽の投資案件を策定することで原価を不当に繰り延べる処理を行い、利益の過大計上を行っていました。

(ウ) 営業人件費等の資産への付け替えによる利益の過大計上

衛星事業部における営業部員及び管理部員 22 名を開発部門と兼務させることで人件費の一部を開発部門に従事したこととし、開発案件に付け替える（資産計上する）ことで、本来、衛星事業部の販売費となる費用を資産計上し人件費を削減することで利益を水増しする処理を行っていました。

(エ) 上記以外の不適切な会計処理の有無について

調査委員会による調査ならびにその後の追加調査において、上記以外の不適切な会計処理は確認されませんでした。

(ア) (イ) (ウ) の影響額は下表のとおりであります。

期間	項目	訂正前	(ア)(イ)の影響額	(ウ)の影響額	訂正後
平成26年3月期 通期	売上高	46,161	△ 490	0	45,671
	売上原価	34,698	532	0	35,230
	販売管理費	7,456	0	39	7,496
	特別損失	485	0	0	485
平成27年3月期 通期	売上高	44,958	490	0	45,448
	売上原価	35,492	215	0	35,708
	販売管理費	7,705	0	0	7,705
	特別損失	882	0	0	882
平成28年3月期 通期	売上高	43,683	0	0	43,683
	売上原価	35,467	0	0	35,467
	販売管理費	7,697	0	0	7,697
	特別損失	1,548	△ 772	0	775

注) 訂正後は、(ア) (イ) (ウ) の影響額のみを反映しており、誤謬等の訂正は反映しておりません。

注) (ア) と (イ) の処理は入り組んでいるため、影響額をまとめて表示しております。

④不適正開示の原因となった行為の目的及び動機

当社衛星事業部は、海外衛星データを日本において直接受信する権利及び日本における独占的配布権を獲得し、国等から大型案件を受注したことを機に平成 17 年 10

月に創設されました。衛星事業部は、人工衛星の利用からその運用にいたる分野まで幅広く深い専門的な知見を要するものであります。また、その顧客は国等の機関が主であり、その利用目的は無論のこと、業務内容及び契約内容にまで秘匿を要求されるものがあります。このため、会社全体において特別な領域の事業及び事業部門としてみなされておりました。

衛星事業部は、初代事業部長としてB前取締役、営業部長としてA前副事業部長が就き、その他の社員（兼務を含む）6名を含む総勢8名で立ち上げました。A前副事業部長は、衛星事業に対する知見から大型案件の受注拡大・衛星事業部の売上増大に尽力したことにより、平成20年10月、副事業部長に昇格しました。平成24年にセコム株式会社出身の社長が新たに就任し、同事業部の実情を正確に認識・理解していないこと、平成25年4月にB前取締役が国際統括事業部の担当取締役を兼務したこともあり、A前副事業部長が営業面・管理面を含め、同事業部を事実上統括する立場として、同事業部内の稟議等は実質的にはA前副事業部長が決裁し、事後的にB前取締役が承認しておりました。

事業部創設後、衛星事業部は平成23年度まで順調に売上・利益を伸ばし、平成24年度は前年度を下回ったものの、堅調な業績でした。事業規模、人員とも拡大し、平成25年4月には営業2部、技術部4部を含む7部体制となり、事業部全体では111名の組織となりました。しかし、平成25年度は、衛星事業において、官公庁発注の一般競争入札に、競合他社が参加する等競争が激化し、事業部を取り巻く市場環境が大きく変化していました。大型案件の契約を確保するため、競争相手を意識して低額で受注したほか、受注自体も減少が想定されておりました。

当社では、各年度の売上・営業利益の計画値の策定は、各事業部から積み上げによる目標値を提出させますが、各事業部からは保守的で控えめな数値しか出ないこともあり、本社側（前社長、取締役事業推進本部長、取締役技術統括本部長及び取締役経営管理本部長）では、それに上乘せすることを行っていました。

B前取締役及びA前副事業部長は、平成25年度期首の時点で、本社側から衛星事業部に策定された計画値を達成することは困難な状況であると認識していました。当初策定した計画値と乖離が生じ、かつ、今後も拡大することが予想される状況の中、経営陣から計画達成の指示を受けたこと等を要因として、同事業部の事実上の統括者として、これまで同事業部を成長基盤に乗せてきた自負心から計画達成のためにA前副事業部長が中心となり3件の不適切な会計処理に及んだものです。

⑤不適正開示の原因となった行為の内容及び関係者の関与状況

不適正開示の原因となった行為の概要は以下のとおりです。詳細につきましては平成28年9月14日に公表しました「調査報告書」をご参照ください。

（ア）不適正開示の原因となった行為の内容

Ⅰ．枝番を用いた売上の前倒し計上について

平成25年6月中旬に前社長からの利益改善の指示を受け、A前副事業部長は、C前技術部長に対し、利益を出すことを強く指示しました。

指示を受けたC前技術部長は、当社が適用している工事進行基準に基づ

いて計上予定であった2つの請負開発案件について、個々の案件を、別途枝番を付すことでフェーズに分割し、それぞれの計画原価を見直すことで、追加した枝番の利益が高くなるように低い原価率を割り当てた上で、当該追加した枝番に原価を計上し、当該枝番を先行して進行・完了させ、これにより本来翌年度に計上するべき利益を前倒し計上する等の方法を利用し売上・利益の前倒し計上を実行しました。

上記の経緯、行為の内容については「調査報告書」記載のとおりですが、当社において追加社内調査の結果、以下の事実が判明しました。

当社では、内部統制の一環として、毎月、生産統制主管である技術統括本部が実行予算の適正性の観点から低原価率、高原価率の案件を抽出し、各事業部にその理由の確認を行い、結果を内部統制の評価主管である組織運営管理部に提出し、問題があれば、組織運営管理部が、技術統括本部に確認・指示を行い、その結果を四半期ごとに監査法人に提出することになっています。

C前技術部長が実施した本件追加枝番についても、低原価率案件として、技術統括本部から衛星事業部に理由のコメントを求めましたが、衛星事業部からは「問題なし。再積算、計画のとおり。」とのことでした。技術統括本部の行う同調査は、全事業部に亘る膨大な件数であるためコメントに特段の疑問が残る案件以外は追加調査を行わず、組織運営管理部に送りました。受取側の組織運営管理部は、内部統制システムの規程に基づき適正なプロセスを経てチェックがなされているかに主眼をおいて審査・評価を行っているため、本件については、特段問題視することなく、監査法人に報告がなされています。本件は、平成25年第2四半期決算の監査時（10月）において、監査法人の確認対象となり経営管理部経理グループに確認がありました。経理グループ担当者が、原価率が低い理由を衛星事業部に確認したところ、衛星事業部で過去に自社開発製品を活用して原価を削減できた実績があり、このことを理由にすれば監査法人の理解を得られやすいとの意見を受け入れ、真偽に若干の疑問を抱きつつも監査法人に回答していました。経理グループの担当者は、上司に報告しているとのことでしたが、上司は、詳細を確認しておらず、さらにその上司である取締役経営管理部長にも報告がなされていませんでした。

II. 請負案件から投資案件への原価の付け替えによる利益の過大計上

- i) A前副事業部長は、平成25年6月ないし7月頃、投資案件を策定することで原価を不当に繰り延べる処理を行うことを企図し、本来、自社投資案件を主管する企画本部（当時）を経ずに、取締役会の承認を得るため、C前技術部長が担当する大型請負2案件に関連する投資を含む自社開発案件に関する取締役会向け説明資料の作成をC前技術部長に指示しました。C前技術部長から作成資料を受け取ったA前副事業部長は、取締役会に先立ち、B前取締役、前社長、取締役経営管理部長及び前常勤監査役に説明を行い、取締役会資料の手直しを行った上で、

B前取締役を通じて、平成25年8月の取締役会に上程しました。本投資案件は、2回の取締役会の審議を経て投資計画、回収計画について見直しが行われた結果、投資が必要と認められ初年度の予算が承認されました。A前副事業部長は、継続的に予算を確保するため、B前取締役を通じて平成26年7月、8月の取締役会に上程し、マーケティング強化策の検討、売上計画の精査等を条件として取締役会の承認がなされました。A前副事業部長は、上記2件の投資案件が承認されたことから、C前技術部長に原価の付け替えを指示し、C前技術部長が課長以下の社員に対して原価の付け替えを実行させました。

ii) 当社社員からのコンプライアンス違反の疑いのある旨の指摘

本件不適切な会計処理ではないかとの疑念を抱いた当社社員（管理職者）から、他の事業部を担当していた取締役に対して、本件投資案件がコンプライアンス違反の可能性があること、同内容は前社長にも報告済みであるとの報告がありました。当該取締役もかねてから衛星事業部の月次の実績値から、売上の割に多額の利益が上がっていることを不審に思っていました。同内容については当該社員から既に前社長に報告済みで、くれぐれも当該取締役限りの話にしておいてもらいたいとのことだったので、当該取締役は前社長や他の取締役に共有することはしませんでした。

前社長も、同様の報告を受けていますが、当該社員の話は具体性を欠くものと考え、特段の措置を取ることはしませんでした。

iii) 監査法人からの監査報告受領後の対応

監査法人へは、取締役会資料及び稟議書等の各種資料を提示し、本件投資にかかる質問への回答を行っておりました。監査法人は、平成26年3月期及び同27年3月期まで、衛星事業部の収益認識及び投資回収を特別な検討を要するリスクとして認識しており、質問や関連証憑の入手・閲覧等の追加の監査手続きを実施しておりましたが、衛星事業部から一部虚偽又は隠蔽した回答や資料の提供が行われていました。

監査により、検出された衛星事業部をはじめとする今後の留意・検討すべき事項は、前社長、取締役経営管理部長、監査役（会）に報告されていましたが、他の取締役に情報が共有されていませんでした。

III. 営業人件費等の資産への付け替えによる利益の過大計上

A前副事業部長は、衛星事業部における一部の営業部員及び管理部員を開発部門と兼務させることで、その労務費を開発案件に計上（資産計上）することによって、費用計上される人件費を削減することを企図し、平成25年10月に兼務の稟議書を起案し、B前取締役の起案承認、基幹業務部（人事部門）の審査を経て、前社長の決裁を得ました。

A前副事業部長は、C前技術部長及び営業部長らに対し、上記決裁に基づき営業部員及び管理部員22名の人件費を開発部門に従事したこととして

就業時間の大半を開発案件に付け替えるよう指示しました。

A前副事業部長の指示を受け、C前技術部長及び衛星事業部の管理部長は、該当する営業部員及び管理部員を集めて、自己の労務費の入力方法等を説明し、実行させました。

(イ) 関係者の関与状況

I. A前副事業部長

A前副事業部長は、不適切な会計処理であることを認識しながら、上記(ア)3件の不適切な会計処理を企画し、実行を指示しました。

II. B前取締役

B前取締役は、衛星事業部の責任者でしたが、実態はA前副事業部長に運営を任せたままになっていました。具体的には、上記(ア)IIについては、金額規模からその投資回収可能性の欠ける投資案件に原価を付け替えて請負案件の利益を出していたとの認識はありましたが、投資案件のその後の実態確認や、どの程度付け替えていたのかの確認はしていませんでした。また、上記(ア)IIIに関して、稟議を確認していますが、その必要性についてA前副事業部長に確認していませんでした。

III. C前技術部長

C前技術部長は、上記(ア)3件の原価付け替えが不適切な会計処理であると認識しながら、自らまたは部下に指示させていました。

IV. その他の衛星事業部社員

取締役会に上程する投資案件の資料作成には、C技術部長以外の技術部長も一部関与していましたが、原価付け替えの受け皿としての投資案件であるとの認識はありませんでした。投資案件に原価を付け替えていた技術部員や労務費を請負案件に付け替えていた営業部員及び管理部員が不適切な処理であるとの認識はまちまちでした。

V. 技術統括本部

上記(ア)Iに関して、技術統括本部は、内部統制における生産統制として、特異値を示した計画原価について確認する部署でしたが、衛星事業部は、「問題なし。再積算、計画のとおり。」と回答したため、調査件数の多さからそれ以上の詳細な確認をすることはしませんでした。

VI. 組織運営管理部

上記(ア)Iに関して、組織運営管理部は、内部統制の評価主管として、本件処理が手続きに則って行われていることは確認したが、案件の内容等については確認しませんでした。枝番を用いた利益の前倒し計上であることまでの認識はありませんでした。

VII. 経営管理部(経理部門)

上記(ア)Iに関して、衛星事業部より監査法人に対する低原価率についての説明を経理グループ担当者が受け、その真偽に疑問を抱きつつも、監査法人に報告していました。経理グループの担当者は、上司に報告して

いるとのことでしたが、上司は、詳細を確認しておらず、さらにその上司である取締役経営管理部長にも報告がなされていませんでした。

VIII. 企画本部（当時）

企画本部は、自社開発案件を投資会議に上程する主管部門でありましたが、平成 25 年、26 年の投資案件については、投資会議を経ず取締役会に上程し承認されていたため、このような投資案件を認識していませんでした。

IX. 基幹業務部（人事部門）

上記（ア）Ⅲに関して、基幹業務部は、営業部及び管理部の社員 22 名が開発部門と兼務する稟議を審査していました。特異な稟議申請でしたが、事業部への問い合わせ等の確認は行っていませんでした。

X. 前社長

前社長は、衛星事業部の実情を把握しないまま、利益の上乗せを指示していましたが、上記（ア）の不適切な会計処理について指示は行っておらず、またその認識もありませんでした。

上記（ア）Ⅱに関して、社員からのコンプライアンス違反の可能性がある旨報告を受けましたが、B前取締役やA前副事業部長に確認することはせず、組織運営管理部に報告内容の調査を委ねる措置等も行っておりませんでした。

監査法人からは衛星事業部の留意・検討事項について報告を受けていましたが、B前取締役への確認や、取締役会に報告または他の取締役と情報を共有することはしていませんでした。

X I. コンプライアンス違反の疑いのある旨の指摘を受けた取締役

上記（ア）Ⅱに関して、当該取締役は、社員から報告を受けていながら、前社長にも報告されているとのことで、前社長や他の取締役に共有することはしませんでした。

X II. 取締役経営管理部長

上記（ア）Ⅰに関して、取締役経営管理部長は、部下の経理グループ担当者が監査法人からの確認に対して、衛星事業部からの意見を受け入れ、そのまま回答していることについては認識していませんでした。上記（ア）Ⅱについては、取締役会の前に報告を受けていますが、今後における当該投資案件の必要性は認めつつ、財務経理部門を担当する取締役として投資回収（収益性）を中心に検討していたため、そもそも、請負案件の受け皿として利用される不適切な会計処理であるとの認識はありませんでした。監査法人からは衛星事業部の留意・検討事項について報告を受けていましたが、取締役会への報告や他の取締役との情報共有はしていませんでした。

X III. 他の取締役及び取締役会

上記（ア）Ⅱに関して、他の取締役は取締役会に上程された投資案件がそもそも不適切な会計処理に利用するための受け皿であるとの認識はありませんでした。投資決議後に取締役会として、その後の状況について報告を求めています。

XIV. 監査役（会）

監査役も取締役会に参加しておりますが、上記（ア）の不適切な会計処理について認識していませんでした。監査法人からは衛星事業部の留意・検討事項について報告を受けていましたが、B前取締役への確認や、取締役会に報告または他の取締役と情報を共有することはしていませんでした。

2. 改善措置

(1)不適正開示の発生原因の分析

本件発生の根本原因は、会社として衛星事業部を特別な領域の事業部とみなしてしまい、十分な管理・監督を行える体制が構築できていなかったところにあります。また、数値計画の策定・統制において、経営陣が衛星事業部の収益構造の実態を考慮せず、現場と十分な協議等を行っていない状況であったことも本件発生の一因であります。

衛星事業部は、会社の未来を担う新事業として発足当時より社長直轄の事業部門として運営されており、その事業内容は人工衛星の利用からその運用にいたる幅広くかつ深い専門的な知見を要するものであり、またその顧客は国等の機関が主であり、その利用目的は無論のこと業務内容及び契約内容にまで秘匿を要求されるものがあります。このため、会社全体において特別な領域の事業及び事業部門としてみなされるようになり、かつ同事業部自体もそのように振舞うようになっておりました。

①組織の牽制機能及び監督体制における問題点

(ア) 取締役会の監視機能不足

これまで取締役会は、決議、付議事項等として提示された事案についての審議が中心であり、受動的な監視義務の履行となっております。

I. 投資審査における問題点

投資審査を行った段階では、収支計画の不十分さを指摘し複数回の審議を重ねたのち、投資額を縮小して決議したものの、本章冒頭に記載の通り、衛星事業部の特殊性（秘匿性）を理由に、投資会議を経ずに直接付議されたため、適正な情報提供を指示しきれずに審議されておりました。

II. 監査法人からの指摘に対する対応に関する問題点

監査法人によるレビュー報告書等において指摘を受けた時点でも、指摘内容の大部分が経理に係るものであり、経営管理部で対応すべき事項であると認識していたため、取締役会にて議論するべく適時適切な情報の提供がなされておらず、取締役会として機能すべき各種チェックが不十分でした。

(イ) 監査役会の監視機能不足

監査役会は、監査法人からの監査内容の聴取、意見交換を通じ会計処理が適正になされていたと判断していました。しかしながら、監査法人からの指摘をうけて、本社部門及び衛星事業部に自ら直接確認・調査を行っておらず、

監査役会としての監視機能が十分ではありませんでした。監査役は取締役会と協働して会社の監督機能を担う立場から、監査法人との連携や取締役・社員とのコミュニケーションも不足していました。

②統制管理上の問題点

(ア) 内部統制及び内部監査における問題点と会計等に関するルールの不備

I. 内部統制及び内部監査における問題点

本件の発生を見過ごすこととなった内部統制システムにおいて、不適切な原価計上のモニタリング不足及び投資評価の承認体制の不備が確認されました。

内部監査部門である組織運営管理部は、内部統制システムにおけるプロセス評価は行っていましたが、内部監査においてはリスクに対する評価及び確認・調査が不足しておりました。

II. 会計等の運用ルールの不備

不適正なフェーズ分割等により利益操作ができてしまうような、工事進行基準の適正性を担保できていない運用ルールが存在し、フェーズ分割の適正性を確認する体制が不十分でした。

また、請負案件におけるシステム開発を行うなかで、要求仕様がない部分を商用化のための投資案件として同時に追加開発する場合、請負案件と投資案件を区分する明確なルールがなかったことから、適正な原価計上を阻害するような不備が確認されました。

(イ) 低原価、高原価の案件に対する統制不足

内部統制の一環として技術統括本部において実施されている受注物件の売上・原価の妥当性に関するチェックにおいて、本件も低原価案件として調査の対象となりましたが、衛星事業部からの「問題なし」とのコメントに対し、通常ならば疑義の残る案件として識別されるところ、踏み込んだ対応がなされず、特段の追加確認は行われませんでした。また当該調査結果のとりまとめは監査法人に提出されており、本件事案は平成25年第2四半期決算の監査時における確認対象となり、経営管理部経理グループに確認がなされておりましたが、衛星事業部からの「当該案件に自社開発製品を使用することにより生産原価を低減できる」との回答を得て、本来監査法人に虚偽の説明とならないよう事実を詳細に確認するべきところを怠り、衛星事業部の回答のままに報告しておりました。

上述しましたとおり、恣意的な不正行為を抑止することを意識した案件への統制が不足しておりました。

(ウ) 開発投資プロセスの管理不足

投資案件の起案については、投資会議や取締役会において、その有効性等について審査を行っておりましたが、その資産性の評価及び資産性が確認で

きるまでの発生原価の処理方法等に関する事前の具体的な評価プロセス、そして開発途中における発生原価や成果物の確認等に係る事後確認のルールが明確になっておりませんでした。

なお、本件事案に係る投資案件については、「高度の営業機密を有するものは、取締役会決議」という規定に基づき投資会議を経ず取締役会に直接上程され審議されており、取締役会決議後も、当時の研究開発投資の主管部署である企画本部においては、投資会議を経ずに決議された機密案件であることを理由に、踏み込んだ検証が行われず、開発完了時まで一切関与していなかったことが判明しました。

上述のとおり、投資案件の起案承認以降を含めたプロセス管理が不足しておりました。

(エ) 稟議等の審査・承認プロセスにおけるチェック機能不足

営業部員及び管理部員の開発部門との兼務に関する稟議で、特異な内容にも拘わらず、基幹業務部（人事部門）は、兼務の必要性を確認する等適切な審査を怠っておりました。

③背景にあった問題点

(ア) 担当取締役の監督機能不全

前衛星事業部長は、担当取締役として国際統括事業部も統括しており、また海外出張が多い実情にあったため、同事業部における実質的な業務運営を長期にわたり次席のA前副事業部長へ委ねておりました。その結果、A前副事業部長が営業面・管理面も含めて事業部内の全部署を事実上統括する立場となっていたものであり、これに対して担当取締役として適切に監督義務を履行し得なかったことが、本件を発生させるに至った大きな一因であります。

また前社長からの平成25年度第1四半期以降の損益改善の指示が衛星事業部の収益構造上到底困難なものであると認識しつつ、A前副事業部長からその後になって来た業績数値は、売上が全く変わらないにもかかわらず利益が相当程度改善した内容であったものであり、開発投資案件への原価付け替えによって利益を出していたことの認識を有していたことから、本件の不正を知り得たにもかかわらずA前副事業部長への確認等の適切な対応を怠っておりました。

(イ) コンプライアンス意識の欠如

前社長は、衛星事業部の管理職者からの直接の申入れで、「本件投資案件について多くの部分でコンプライアンス違反がある可能性が高い」旨の話を聞いたにも拘わらず、「具体性がない」話とし、何ら行動に出ておりませんでした。

また一部の取締役においては、当該管理職者より前社長への申入れ及びその内容について打ち明けられるも、くれぐれも取締役限りの話にしてもらい

たい旨強く求められたことと、既に社長へ報告済であることをもって他の取締役等への情報共有を図ることがなされておりました。

また本件に係わった社員には、コンプライアンスに反すると知りながら、または疑念を持ちながらも、上長等からの指示に抗しきれずに不適切な行為に及んだ者も存在しており、経営者から一般社員に至るまで、コンプライアンス意識に欠如または不足があったと認められます。

(ウ) 稼働原価の計上における指導教育不足

社員の稼働実績計上（どの業務に何時間従事したか）については、上長による稼働原価の付け替え指示に疑問を持つ社員もいれば、持たない社員もいたことから、「正しい稼働実績計上が正しい生産原価、正しい会計処理につながる」との理解、すなわち稼働原価計上に関する指導教育が不足しておりました。

(エ) 組織及びその風土の硬直化

前社長は計画利益達成に向けた最大限の努力を指示ないし要請をすることは、経営者として当然の行動であり、またその経験則より事業部門は計画目標値に対する年度途中の実績を保守的ないし控えめに報告する傾向があると認識していました。しかしながら衛星事業の特殊性についての理解度は必ずしも深いものではなく、結果として現場と乖離した計画目標値が事業部門における焦燥感・閉塞感を強め、経営層と現場との一体感を損なう様な風通しの悪い状態を招いておりました。

また、衛星事業部の立ち上げより実質的な責任者として携わってきた社員にその後も長期に渡り事業運営全般を委ねた状態であったため、他に同事業における知見者を育成できておりました。

(2)再発防止に向けた改善措置

調査報告書及び追加調査結果に基づく発生原因の分析結果を踏まえ、今回の衛星事業部のような特別な領域の組織を作らないように、以下の再発防止策を策定し実施いたします。

①ガバナンスを含むチェック機能の見直し

本件の発生を抑止できなかったガバナンスを含む各種のチェック機能を見直します。

(ア) 事業から独立したコンプライアンス担当取締役の設置

(不適正開示の発生原因の分析（全般）に対応)

これまで取締役経営管理部長が財務担当とコンプライアンス担当取締役を兼務しておりましたが、平成 28 年 9 月 30 日開催の取締役会において事業部門や経理部門を担当していない取締役をコンプライアンス担当取締役として任命し、独立性を高めました。コンプライアンス担当取締役は、独立性・中

立性が求められることから、その被選任資格要件を規程上に明確にします。

(イ) 取締役会への適時適切な情報提供の強化及び監査役会の機能強化

(不適正開示の発生原因の分析 ① (ア) (イ)、③ (ア) に対応)

取締役及び取締役会へ報告すべき事項について情報伝達に関するルールを整備し明確化します。

- ・全ての投資事案は必ず投資会議を経た後に取締役会の審査及び承認を受けることとし、適時適切に投資会議における審査及びレビュー結果が取締役会に提示されるようにします。
- ・これまで監査法人によるレビュー報告等は、前社長、取締役経営管理部長、監査役(会)に報告されているのみで、他の取締役に情報が共有されていませんでしたが、監査法人からの指摘事項(検討・留意事項を含み)については主管部門(経営管理部)より適時に取り締役会にて報告を行うこととします。
- ・監査役(会)は、監査法人によるレビュー報告等に対して、取締役会にその改善状況等の報告を求め、その内容が十分でない場合は意見することとします。また、本社及び地域事業部を含む全社の事業部門幹部に直接ヒアリング等を行っていく機会を増やすことにより、積極的な意思疎通を図り、監査の実効性を高めていくこととします。

(ウ) ガバナンス機能及び内部統制機能の強化

(不適正開示の発生原因の分析 ① (ア) (イ) ② (ア) (エ) に対応)

これまでガバナンス機能及び内部統制機能は独立して機能しておりましたが、上述の情報共有を強化することにより、取締役、監査役、関係部門、監査法人との連携を促進させ、ガバナンス機能及び内部統制機能ともに強化してまいります。

上記により検知したリスクについて、内部監査においても重点的に監査を行います。まずは、本件事象に基づき、原価計上の適正特異値(低原価、高原価)を示す案件を監査することとします。

稟議審査部門(本社主管部門)は、特異な内容の稟議については、申請部署への確認を徹底し、適正性を確認します。適正審査の実施状況については、内部監査の項目に追加して確認・指導を実施します。

(エ) 内部通報制度の運用見直し

(不適正開示の発生原因の分析 ③ (イ) に対応)

本件の反省を踏まえ内部通報に係る情報が正しく受理され事実確認等の手続きが確実に実施されるようにするために、全ての通報情報(通報者が望まない場合、氏名及び所属部署を除く)がコンプライアンス担当取締役に集約されるとともに、社外取締役に展開されるよう運用を見直します。また、「コンプライアンス遵守意識の徹底」(後述②)における各教育研修において内部

通報制度の再周知を図り、不適切行為等の発生予防につなげてまいります。

②コンプライアンス遵守意識の徹底

本件の発生及び発見を遅らせた不適切な判断及び行動を正すために、全役職員の抜本的な意識改革が必要であるとの指摘を真摯に受け止め、法令や会計基準等を遵守するコンプライアンス意識の徹底を図ることを必須の課題とし、以下の対策を実施してまいります。

(ア) 取締役の教育研修強化

(不適正開示の発生原因の分析 ① (ア)、③ (イ) に対応)

一部の取締役において、不適切な会計処理がなされている可能性があることを確認し得たにも拘わらず、これを確認しなかったという事実を重く受け止め、取締役の社会的責任や義務等について全取締役が改めて強く認識を持つよう、教育研修プログラムを見直し、意識改革を図ります。まずは平成 28 年 10 月度の取締役会開催時に外部専門家による「取締役の責務」と題する研修を行いました。

(イ) 社員コンプライアンス教育の拡充

(不適正開示の発生原因の分析 ③ (イ) (ウ) に対応)

社員各層に対する基礎教育の体系を見直すとともに、これまでの法令等の知識習得を中心とした研修内容から、当社の過去の事例を引用した内容とし、より理解を深め実効性のあるものとします。10 月より実施しております階層別研修において「稼働原価計上」の適正性の指導及び教育を開始しており、今後順次内容の拡充に取り組んでまいります。

③内部統制システムにおける脆弱性の改善

本件の発生を見過ごすこととなった内部統制システムの脆弱性を改善するとともに、統制システム全般において恣意的な違反への耐性を強化してまいります。

(ア) 原価計上システムの改善

(不適正開示の発生原因の分析 ② (イ) に対応)

これまでに発生した不適切な会計処理事案においては、上長等からの指示による不適切な原価計上処理が繰り返し発生しており、これに対処すべく以下を実施します。

I. 社内システムの改良

原価計上システムを改良し、案件開始時にアサインされた担当者以外の社員が同案件に原価計上することを抑止する対応を実施いたします。

II. 特異値（低原価、高原価）の案件に関するモニタリングの強化

技術統括本部にて案件内容・金額の両方の観点から案件の適正性の監視を目的とした指標を定め、リスクが予見される高原価、低原価の案件に対して、原価内容の確認を 10 月より開始しています。確認結果については、経営管理部（経理部門）と情報共有を図ります。

(イ) 投資評価体制の改善

(不適正開示の発生原因の分析 ② (ア)、② (ウ) に対応)

I. 投資会議における評価プロセスの明確化

全ての投資案件は投資会議を経た後に取締役会の審査及び承認を受けることといたします。また投資会議においては「技術的有効性」、「市場的有效性」、「財務的適切性」等について同会議に参画の各主管部門が責任をもってレビューするものとし、その資産性が明らかに評価されるまでの間に発生する開発投資に係る原価は期間原価として計上することを明確にいたします。

II. 投資案件の終了時の評価体制の改善

投資案件の資産の登録に際しては、機器購入等の有形の物は、実在性を確認できる写真、動作確認、性能評価等のドキュメントを証憑として管理し、ソフトウェア等の無形の物は、当該投資部門以外の知見者によりその稼働及び機能要件を評価した上で資産登録を行うことといたします。

III. 投資案件の予実管理の強化

投資案件においても、通常の請負案件と同様に、投資経費の発生状況を確認するために、社内の案件管理システムに実行予算登録を行い、経費の計画・実施状況に基づいた進捗を評価いたします。

IV. 開発投資案件と請負案件の区分の明確化

請負案件におけるシステム開発を行うなかで、要求仕様がない部分を商用化のために投資案件として同時に追加開発する場合、その区分が不明確なため適正な原価計上を阻害するリスクがあるため、区分基準等を作成し、開発者が間違いなく原価計上できる仕組みを整備いたします。

(ウ) 工事進行基準の適正性を担保するための社内体制の整備

(不適正開示の発生原因の分析 ② (ア) (イ) に対応)

I. フェーズ分割の運用ルールの整備

不適正に複数のフェーズを作成できないようにあらたな運用ルールを整備いたします。

II. フェーズ分割による不適切な利益計上の防止

本社部門にて、フェーズ分割による不適切な利益操作を防止するために、特異値を示したプロジェクトに対して、そのフェーズ分割の適正性の確認を開始します。

④事業特殊性を踏まえた計画策定の実施

(不適正開示の発生原因の分析 ① (ア)、③ (エ) に対応)

本件発生のも動機となった計画策定プロセスを見直し、持続的な成長と企業価値の向上を目指すための中期的な経営戦略に基づく計画策定を行えるようにいたします。

(ア) 合理性のある計画策定

経営分析機能を強化し、事業特性を踏まえた数値分析にもとづく合理性の

ある計画策定を実施いたします。

(イ) 計画値の相互合意形成

達成可能な計画値として各事業部門と相互の合意形成が取れるような計画策定プロセスを整備します。

⑤企業風土の改革

本件発生の背景となった風通しの悪さを払拭し、創業以来備えていたパイオニア精神に立ち返り、自由闊達な社風を取り戻すべく改革を推進してまいります。

(ア) 信頼の回復について

広くステークホルダーの皆様の信頼を回復するためには、まず当社において組織内全体における信頼感の再構築が急務であると考え、以下のとおり対応いたします。

I. 本件の全役職員への説明（平成 28 年 10 月～11 月にかけて実施済み）

（不適正開示の発生原因の分析 ③（ウ）（エ）に対応）

全役職員に対して本件事案を説明し、組織の全階層において、正しく事態を理解して貰えるようにいたします。まずは、10 月より代表取締役社長自らが全ての事業部門を訪問し、全管理職及び可能な限り一般職に対し今後の方針も含めて説明することから実施いたしました。

II. コンプライアンス等に係る重要な事案の積極的な開示

（不適正開示の発生原因の分析 ③（エ）に対応）

これまで不祥事や不適切事案等、コンプライアンス等に係る重要な事案についての情報共有の範囲が限定的であったことを改め、組織全体の問題・課題として役職員全員で考える機会として活かすべく情報の伝達に関するルールを整備し運用を開始いたします。

(イ) 企業風土改革を推進する体制について

（不適正開示の発生原因の分析 ③（エ）に対応）

全社における企業風土改革を確実に推進するための体制として、経営者層から若手社員までを構成員とした委員会等を設置し、実効性のある改革案を策定し、全社一丸となって実行する体制を構築いたします。

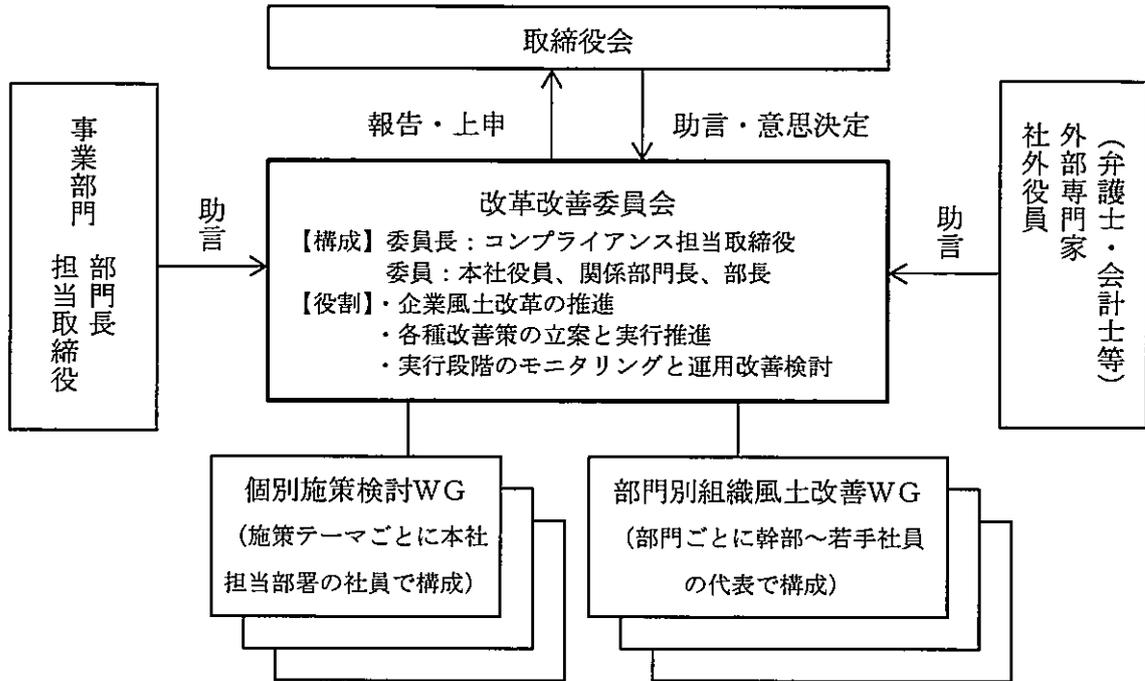
⑥人材の育成と流動化の促進

（不適正開示の発生原因の分析 ③（エ）に対応）

本件の発生を可能にした特定の社員に対する知見の集中とそれによる長期在籍を改善させるため人事ローテーションに係る各種制度等の見直しを行い、業務知見が偏ることなく複数の社員において醸成されるとともに、人材の流動による組織の活性が図られるようにします。

(3)改善措置の実施体制とスケジュール

①実施体制



②改善措置の実施スケジュール

改善措置	措置項目	実施スケジュール											
		平成28年度						平成29年度					
		10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
① ガバナンスを含むチェック機能の見直し	・専業から独立したコンプライアンス担当取締役の設置	→						→					
	・取締役会への適時適切な情報提供の強化及び監査役会の機能強化	→						→					
	・ガバナンス機能および内部統制機能の強化	→						→					
	・内部通報制度の運用見直し	→						→					
② コンプライアンス遵守意識の徹底	・取締役の教育研修強化	→						→					
	・社員コンプライアンス教育の拡充	→						→					
③ 内部統制システムにおける脆弱性の改善	・原価計上システムの改善、モニタリングの強化	→						→					
	・投資会議における評価プロセスの明確化(投資評価体制の改善)	→						→					
	・工事進行基準の適正性を担保するための社内体制の整備	→						→					
④ 事業特性を踏まえた計画策定の実施	・経営分析機能の強化による合理性のある計画策定	→						→					
	・計画値の相互含意形成のための計画策定プロセス整備	→						→					
⑤ 企業風土の改革	・信頼の回復について	→						→					
	・企業風土改革を推進する体制について	→						→					
⑥ 人材の育成と流動化の促進	・人材の育成と流動化の促進	→						→					

3. 関係者の処分等

今回の件につきまして、株主、投資家及びお客様をはじめとする関係各位に対し多大なご迷惑とご心配をおかけしましたことを真摯に反省し、本件に関与しました社員を社内規程に従い厳正に処分いたしました。また、本件の経営責任を重く受け止め、本件不適切な会計処理発生当時の取締役について、以下のとおり報酬を返上又は減額しております。

なお、関係者の処分等は、事前に社外の専門家（弁護士）の助言を得たうえで、社外役員を入れた特別委員会で審議し決定しております。

前代表取締役社長 不適切な会計処理を知り得た	: 報酬月額の 20%を 3 か月分、顧問契約解除
他の事業部担当取締役	: 報酬月額の 10%を 3 か月分
財務担当取締役	: 報酬月額の 10%を 3 か月分
財務担当以外の関係取締役 2 名	: 報酬月額の 10%を 2 か月分
その他の取締役 4 名	: 報酬月額の 10%を 1 か月分

なお、本件不適切な会計処理発生当時、当該事業部を担当していた取締役については、平成 28 年 9 月 30 日付で取締役を辞任しております。

4. 投資家及び証券市場に与えた影響についての認識

この度の当社の不適切な会計処理により、3 年に亘る過年度決算数値の訂正という事態を引き起こしてしまい、株主ならびに投資家をはじめとする関係者の皆さまに多大なご迷惑をおかけし、株式市場の信頼を損なう結果となりましたことを役員一同、深くお詫び申し上げます。

今後は、二度とこのような事態を起さないように、本報告書でご説明申し上げた「再発防止に向けた改善措置」を着実に実行し、ガバナンスを強化して信頼の回復に取り組んでまいります。