



平成 29 年 7 月 4 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 取締役基幹業務本部長 川久保 雄介
(TEL : 03-5722-7600)

東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ

当社は、平成28年12月27日提出の「改善報告書」について、有価証券上場規程第503条第1項の規定に基づき、改善措置の実施状況及び運用状況を記載した「改善状況報告書」を、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。

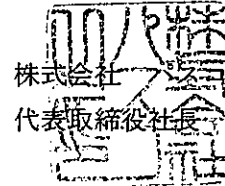
別添書類：改善状況報告書

以上

改善状況報告書

平成 29 年 7 月 4 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



平成 28 年 12 月 27 日提出の改善報告書について、有価証券上場規程第 503 条 1 項の規定に基づき、改善措置の実施状況及び運用状況を記載した改善状況報告書をここに提出いたします。

目次

1. 改善報告書の提出経緯.....	2
(1) 過年度決算修正に至った経緯・原因.....	2
①経緯.....	2
②原因.....	2
(2) 不適正開示の発生原因の分析.....	3
①組織の牽制機能及び監督体制における問題点.....	3
②統制管理上の問題点.....	3
③背景にあった問題点.....	4
2. 改善措置.....	6
(1) 再発防止に向けた改善措置の実施(整備・運用)状況.....	6
①ガバナンスを含むチェック機能の見直し.....	6
②コンプライアンス遵守意識の徹底.....	10
③内部統制システムにおける脆弱性の改善.....	12
④事業特殊性を踏まえた計画策定の実施.....	19
⑤企業風土の改革.....	21
⑥人材の育成と流動化の促進.....	23
(2) 実施状況の評価と今後の継続実施体制.....	24
①実施状況の評価.....	24
②改善措置の継続実施体制.....	24



1. 改善報告書の提出経緯

(1) 過年度決算修正に至った経緯・原因

① 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ける不適切な会計処理についての投書があり、親会社において内々の調査を開始しました。

調査の過程で直接同事業部への事実確認が必要となり、当社において事実調査を進めた結果、平成 25 年度及び平成 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たため、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、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。

同調査委員会の調査の結果、平成 25 年度及び平成 26 年度において、本来請負案件の原価に計上すべき費用を、実態のない投資案件のソフトウェア仮勘定に計上することにより原価を不当に繰り延べることの他、工事進行基準における計画原価を不当に低減させることにより利益を前倒し計上する等の不適切な会計処理が行われていたことが確認されました。

当社は、当該調査結果を受け平成 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するとともに、翌 9 月 15 日に平成 25 年度、平成 26 年度及び平成 27 年度に係る有価証券報告書等ならびに決算短信等の過年度決算訂正を公表しました。

② 原因

過年度決算修正の原因となった不適切会計処理の概要は以下のとおりです。

(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き計上予定であった 2 つの請負案件において、個々に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に低い原価率を割り当て見直すことにより、追加した枝番の利益が高くなるようにした上で、当該追加した枝番に原価を計上し先行して進行・完了させ、本来翌年度に計上すべき売上・利益の前倒し計上を実行していた。

(イ) 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

実態のないソフトウェア投資案件を策定することで請負案件の原価を不当に繰り延べる処理を企図し投資案件の主管部を経ずに直接取締役会の予算承認を得て、本来請負案件の開発原価として計上すべき費用をソフトウェア仮勘定等へ付け替え資産計上し償却費化することで、原価を不当に繰り延べ利益の過大計上を行っていた。

(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

営業部員及び管理部員を開発部門と兼務させ、その労務費の一部を開発投資案件に付け替えさせることによって、販売費となるべき人件費を削減し利益を水増しする処理を行っていた。

(2)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・監督体制が構築できていなかったところにありました。また数値計画の策定・統制において経営陣がその収益構造の実態を考慮せず十分な協議等も行っていなかったことも発生原因の一因でした。

衛星事業部は、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専門的知見を要し、顧客は国の機関が主であり利用目的・業務内容及び契約内容には秘匿を要求されるなど、会社全体において特別な領域の事業部門とみなされ、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いた。

I. 投資審査における問題点

本件における実態のないソフトウェア投資案件においては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いた。

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、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あった。

(イ)監査役会の監視機能不足

監査役会は、監査法人からの指摘に対して自ら直接確認・調査を行っておらず監視機能が十分ではなかった。ま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において、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が不足していた。

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

内部統制システムにおいて不適切な原価計上に対するモニタリング不足及び投資評価の承認体制における不備が確認された。また内部監査においてリスクに対する評価及び確認・調査が不足していた。

II. 会計等の運用ルールの不備

恣意的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であるにも拘わらず、フェーズ分割の適正性を確認する体制が不十分であった。

また、請負案件にてシステム開発を行うなかで、その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平行開発する場合に、請負案件と投資案件とを区分する明確なルールが存在しておらず、適正な原価計上を阻害するような不備として確認された。

(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対象となったが、衛星事業部からの「問題なし」とのコメントに対し特段の追加確認は行われなかった。また当該調査結果のとりまとめは監査法人に提出され四半期決算の監査時における確認対象となったが、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」との回答のまま事実を詳細に確認することを怠り報告していたなど、恣意的な不正行為を抑止することを意識した統制が不足していた。

(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有効性等の審査が行われていたが、その資産性の評価及び確認ができるまでの発生原価の処理方法等に関する事前の評価プロセスや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は明確になっていなかった。また本件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、当時の研究開発投資の主管部署においては、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開発完了時まで一切関与していなかったことが判明したなど、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いた。

(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、審査の主管部署は、兼務の必要性を確認する等適切な審査を怠っていた。

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、担当取締役として他の事業部も統括しており出張が多い実情にあったため、同事業部の実質的な業務運営を長期にわたり次席の前副事業部長へ委ねていた。結果、前副事業部長が営業面・管理面も含めて事業部を事実上統括する立場となっていたものであり、これに対して前衛星事

業部長が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る。

また、前社長からの損益改善指示が、同事業部の収益構造上到底困難なものであり、前副事業部長から上がって来た業績数値（売上が全く変わらないにも拘わらず利益が相当程度改善した内容）が、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との認識を有しており、本件の不正を知り得たにも拘わらず前副事業部長への確認等の適切な対応を怠っていた。

(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直接「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、何ら行動に出なかった。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、既に前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らなかった。

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る。

(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いた。

(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、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ような風通しの悪い状態を招いていた。

また、衛星事業部の立ち上げからの実質的な責任者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いなかった。

2. 改善措置

(1) 再発防止に向けた改善措置の実施(整備・運用)状況

本件発生の根本原因の分析結果を踏まえ、「会社機能を総て効かせ適切な管理・監督の及ばない領域(特別な組織及び事業領域等)を発生させず存在させない」、また数値計画の策定においては「事業領域及び地域性等の特殊性を踏まえた事業部の収益構造に見合った計画策定・統制がなされる体制とする」ことを主目的とし、以下のとおり改善措置を策定し実施してまいりました。

①ガバナンスを含むチェック機能の見直し

(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。

【整備状況】

当社は、法令・定款の遵守に基づいた厳格な組織運営を行うべくコンプライアンスポリシーを定めその全社における推進を統括する責任者としてコンプライアンス統括責任者を置いてまいりました。今般その独立性・中立性をより高めることを目的として、会社規程上(「グローバルコンプライアンス管理規程」)において同統括責任者は事業部門及び経理部門を担当しない取締役より選出されることを明記(平成28年10月21日改定、施行)しました。

【運用状況】

69期第12回取締役会(平成28年9月30日開催)における決議事項第2号(「コンプライアンス統括責任者の任命について」)において、さらなるコンプライアンス経営強化を目的として事業から独立したコンプライアンス統括責任者を選任すべく、事業部門及び経理部門を担当しない取締役を新たに同統括責任者に任命しました。

(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に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。

【整備状況】

取締役及び取締役（会）への情報伝達に関するルールを取り纏めるとともに、情報が適時に適切なアクセスコントロールに基づき展開される仕組み（「【役員情報展開】共用フォルダ構成」）を整備しました。

- ・開発投資はその論拠を明確にした上で取締役会での審査が行われるものとするべく、会社規程上（「調達、開発、研究開発、助成等の投資に関する規程」）において取締役会に上程される全ての研究開発投資事案は必ず投資会議を経ることとしました。
- ・監査法人レビュー報告等及びその指摘事項の適時な情報共有を図るべく、その運用（「ガバナンス機能及び内部統制機能の連携強化フロー」）を整備し財務本部（旧経営管理部）より取締役会にて報告を行うことを明確にしました。
- ・監査役会は以下の機能強化を明確にしました。
 - 監査役（会）による取締役会に対する改善状況等の報告要求及びその内容不十分時における意見表明
 - 常勤監査役による監査役監査（ヒヤリング、往査等）の実施強化
 - 常勤監査役等による経営者（社長）ミーティングの定期実施
 - 監査役会における気付き事項の情報共有と意見交換及びその内容の議事記載

【運用状況】

- ・平成28年11月より情報伝達ルールに基づき、取締役及び監査役への情報展開を実施しております。
- ・平成28年11月以降投資開発事案は全て投資会議を経た後に取締役会に上程されております。
- ・監査法人レビュー報告等及びその指摘事項の取締役会報告
 - 平成28年11月25日開催の取締役会（69期第14回）において取締役経営管理部長（現取締役財務本部長）より第69期第2四半期レビュー結果概要報告が実施されております。
 - 平成29年2月24日開催の取締役会（69期第18回）において取締役経営管理部長（現取締役財務本部長）より第69期第3四半期レビュー結果概要報告が実施されております。
 - 平成29年6月16日開催の取締役会（70期第5回）において取締役財務本部長より第69期会社法監査結果概要報告が実施され「内部統制に関する事項」を含めた報告がなされております。

・監査役会の機能強化

- 平成 29 年 3 月 1 日より同 3 月 22 日において、本社 4 部門（事業推進本部、技術統括本部、法務部、組織運営管理部）及び 10 事業部門に対して常勤監査役における監査役監査（ヒヤリング、往査等）が実施されその結果については各監査役に報告がなされております。

＜事業部往査時の主な確認事項＞

- 1) 今期の取組及び今後の課題
 - 2) 当期業績見込み
 - 3) 来期計画について
 - 4) 内部統制システムについて
 - 5) 品質管理体制について
 - 6) 人事労務管理について
 - 7) 改革改善委員会による実施状況について
- 平成 29 年 3 月 8 日ならびに同 4 月 21 日において会長及び社長それぞれに対して、全監査役による経営者ミーティングが実施されております。
 - 平成 29 年 3 月 24 日開催の監査役会（69 期第 12 回）において、「第 3 四半期レビュー結果報告書における会計及び内部統制に関する留意事項の改善状況」について取締役会に対して報告を求める件の協議がなされ、次回の定例取締役会において改善状況等の説明がなされるよう要請する旨の監査役会決議がなされ議事記載されております。
 - 上記の監査役会決議に基づき、平成 29 年 4 月 21 日開催の取締役会（70 期第 1 回）において、監査役会より「四半期レビュー結果概要報告に記載されている事項の改善状況」について説明報告の要請がなされました。これに対して「会計に関するレビュー上の検討事項及び留意事項」については取締役財務本部長より内容の説明報告がなされ、「内部統制の不備事項及びその他の留意事項」については改革改善委員長の取締役基幹業務本部長より改革改善委員会の下にて進められている改善措置の推進状況等について報告がなされ了解されております。

【今後の対応】

取締役及び監査役への情報展開、主管取締役による取締役会における報告ルール等を整備し運用が開始され、監査役会から取締役会への説明要請ならびにそれに対する担当取締役からの説明報告等の実績が確認されてきており、今後も本策を恒常の運用として確実に実施してまいります。

(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いましたが、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。

【整備状況】

原価計上等の適正性の確認はこれまでの業務監査においても実施しておりましたが、適正特異値（低原価、高原価）を示す案件に対してより精緻な確認を実施するべく監査項目（「2017年度_業務監査項目」）として明確にしました。

稟議についてはこれまでコンプライアンスに関する監査項目として決裁権限の遵守状況等を確認しておりましたが、審査部門における適正審査の実施状況等を追加確認するべく監査項目として明確にしました。

なお、稟議プロセスにおける審査レベルの向上を目的として、手続き的稟議を極力削減し真に確認審査すべき事項に集中できるように、稟議決裁規程の改定（平成29年2月1日改定、施行）を実施しました。

稟議種類	改定内容	削減予定件数／年 （過年度実績）
1. 国内出張（宿泊あり）	稟議から申請へ	6,800件
2. 人事・労務関係	主管部決裁へ（権限委譲）	250件
3. 契約審査関係	主管部決裁へ（権限委譲）	380件
4. 経費支出関係	主管部決裁へ（権限委譲）	20件
5. 承認内容に相互関連あり	関連内容の合議一括審査	160件

【運用状況】

（イ）にて報告のとおり情報共有を強化することにより、監査役会から取締役会への説明要請及びそれに対する説明報告がなされるなど取締役会及び監査役会の連携が図られてきております。またこれまでの連携においては新たなリスクは検知されておられません。

平成28年12月27日の「改善報告書」開示時点において、同年度の業務監査は既に全11事業部中の8事業部が終了しており、内部監査項目への追加事項の対応は残りの3事業部に対しての実施予定となっております。

平成29年1月以降に往査を行った3事業部に対しては原価計上の特異値案件の重点確認を実施しております。

また、稟議の監査対応については平成28年度の業務監査項目である「決裁権限の遵守状況の確認」及び「決裁時期の確認」の実施となっております。

【今後の対応】

平成29年度の業務監査より、追加整備の業務監査項目に従い本社主管部門を含めた稟議審査部門に対する適正審査状況の監査を実施するとともに、全事業部を対象として本策を恒常の運用として確実に実施し、統制及びガバナンスの強化に努めてまいります。

(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が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。

【整備状況】

これまで主管部門毎にそれぞれ独自の運用がなされていた通報・相談窓口(7種類 11 窓口)についてその運用を整理し、適切なアクセスコントロールに基づき適時確実に全ての通報がコンプライアンス担当取締役に集約され社外取締役に展開できるように運用フローを整備しました。

【運用状況】

- ・平成 28 年 11 月より「運用フロー」に基づき、コンプライアンス担当取締役(コンプライアンス統括責任者)へ通報を集約(「【役員情報展開】共用フォルダ構成」)しております。
- ・平成 28 年 11 月より社外取締役に対して全通報一覧の定期展開を実施しております。
- ・平成 29 年 3 月 27 日付の通達(「内部通報制度(各窓口)の再周知について」)において内部通報制度の再周知を図っております。

【今後の対応】

本策を恒常の運用として確実に実施し、統制及びガバナンスの強化に努めてまいります。

②コンプライアンス遵守意識の徹底

(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。

【整備状況】

平成 28 年度中において上場企業の役員としての社会的責任を自覚すべく、上場企業が遵守すべき企業行動規範を中心に研修を実施するとともに、平成 29 年度に向けての役員研修カリキュラムを整備しました。

【運用状況】

- ・平成 28 年 10 月の取締役会後において、全取締役及び監査役を対象に、顧問弁護士による取締役の責務として、監視監督義務、内部統制システム構築義務の違反と役員の実務責任について研修を実施しました。
- ・平成 29 年 1 月度の取締役会後において、全取締役及び監査役を対象に法務部長による上場会社として特に遵守すべき重要法令について研修を実施しました。
- ・平成 29 年 3 月度の取締役会後において、取締役及び監査役を対象に顧問弁護士による今回の事象に関する反省点と、今後に向けて内部通報制度を積極的に活用していくことの意義について研修を実施しました。
- ・役員研修カリキュラムに基づき平成 29 年度取締役研修プログラムを策定しました。

【今後の対応】

本策を恒常の運用として確実に実施し、コンプライアンス遵守意識の徹底に努めてまいります。

(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。平成 28 年 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、内部通報制度の再周知と併せて今後順次内容の拡充に取り組んでまいります。

【整備状況】

定期的開催している階層別研修の各コースに社員階層及び職種に応じたコンプライアンス関連の講義を設定し、法令遵守及び企業倫理について指導及び教育を徹底することといたしました。具体的には、まず今回事案の発生経緯を含めた事実説明を行って不正会計に至った原因を明らかにし、さらに弊社で過去に発生した不正事案にも言及したうえで不適切な業務遂行の徹底排除を浸透させるものとなっております。業務上で不審な行為に遭遇した場合は、内部通報窓口を積極的に利用するよう指示し、相互けん制が機能するよう徹底しております。

【運用状況】

- ・平成 28 年 10 月以降に開催の階層別研修より、順次コンプライアンス関連講義を組み込んだ教育を実施しております。
 - 平成 28 年 10 月 19 日 キャリア採用者フォローアップ研修(中途採用後 1 年経過社員)
 - 平成 28 年 12 月 14・15 日 部長(技術職)研修
 - 平成 29 年 2 月 3・10・17 日 部課長(営業職)研修
 - 平成 29 年 3 月 22 日～4 月 7 日 全社員対象グローバルコンプライアンス研修(e-learning)
- ※平成 29 年 4 月 28 日までに全社員の受講完了を確認しております。
- 平成 29 年 4 月 5 日～4 月 6 日 新入社員研修

- 平成 29 年 4 月 19・20 日 新任管理職研修

【今後の対応】

平成 28 年度と同様、平成 29 年度以降も、法令遵守及び企業倫理についての指導を基礎教育の柱として階層別研修を継続実施していくとともに、補助的な研修・教育手段として e-learning を活用し、絶えず社員にコンプライアンス意識の向上を働きかけてまいります。

また、今まで重要な役割を担う管理職(課長職以上)及び新入社員を対象とする研修を優先して実施いたしましたが、平成 29 年度第二四半期以降は、さらに一般社員及び係長・主任クラスの社員を対象とした階層別研修を順次計画・開催してまいります。

なお、平成 28 年 7 月までの 1 年間で集合研修への参加者数が 289 名であったのに対し、今回の事案を受けて集合研修の開催を強化した結果、平成 29 年 7 月までの 1 年間で 525 名の参加を見込んでおります。

③内部統制システムにおける脆弱性の改善

(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。

【整備状況】

実行予算策定時に、プロジェクトの担当者を登録し、担当者以外の社員が作業時間を計上することができないよう、システムの機能改良の要件定義及び設計を完了し、開発に着手しました。

システム改良を終えるまでの補完策として、社員が当該部門以外のプロジェクト(請負案件及び投資案件)に作業時間を計上している場合のモニタリングを行い、検出した担当者に対してその妥当性を確認するチェック運用を整備しました。

【運用状況】

- ・平成 28 年 12 月よりモニタリングを実施しており、技術部門以外(営業、管理部門)の社員が作業時間を計上している場合にはその妥当性を詳細に確認しております。

	12 月度	1 月度	2 月度	3 月度	4 月度
技術部門員以外の作業時間計上	5 件	1 件	6 件	3 件	6 件

- ・原価計上システムの改良仕様を作成し、システム改良に着手しました。

【今後の対応】

- ・原価計上システムの改良及びテスト、運用マニュアルの作成を行い、平成 29

年9月までに運用を開始します。

- ・システムリリース後、運用が定着するまで上記モニタリングを継続します。

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。

【整備状況】

月次処理としてリスクの高い案件を抽出するためのモニタリングの運用を整備しました。

<モニタリング条件>

- ・従来の低原価、高原価案件のモニタリングについて、特に高額の案件を中心に抽出することにより、モニタリング効率と精度を向上させる。
- ・原価率の変化をモニタリングするため、a)前月原価率との差異、b)当初原価率との差異に閾値を設定して内容を確認する。

【運用状況】

- ・平成28年10月度よりモニタリングを実施しております。

	10月度	11月度	12月度	1月度	2月度	3月度	4月度
モニタリング案件数	4,898件	5,184件	5,438件	5,566件	5,564件	4,251件	3,534件
低原価/高原価	143件	144件	174件	169件	174件	171件	135件
前月比±10%以上	14件	21件	56件	76件	29件	31件	16件
当初比±10%以上	262件	295件	129件	253件	265件	217件	183件

※案件によっては、複数のモニタリング条件にかかる場合があるため、抽出件数には重複が含まれます。抽出案件について担当部署への聴取や詳細確認を行い、適正に実行予算の作成及び見直しが行われていることを確認しました。

- ・経理部門との情報共有においては、経理部門よりこれまで計10案件における計画原価に関する確認の問い合わせがあり、当該モニタリング結果にて把握された計画原価の推移等の情報提供を行っております。

【今後の対応】

- ・経理部門との情報共有は問い合わせに対しての情報提供にとどまっておらず、定期的な情報の共有を進めることで効率的にモニタリング強化を図ってまいります。
- ・モニタリング対象を高額の案件に絞るとともに、原価率の変化を対象としたことにより、モニタリングの精度向上と深化を実現することができました。しかし、現行実施しているモニタリングは抽出件数が多く、その確認負荷が大きいため、モニタリング精度を確保したうえでさらなる効率化を図るため、監査法人とも協議しながら見直しを進めてまいります。

(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」、「市場的有効性」、「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。

【整備状況】

・取締役会への上程について

投資に関する稟議決裁、投資会議決議、取締役会決議の別を明確化し、全ての投資案件は投資会議を経たうえで、取締役会での審査及び承認を受けるよう規程（「調達、開発、研究開発、助成等の投資に関する規程」）を改め、平成 29 年 3 月 24 日より施行しております。

また、今般の事案による再発防止を目指し、その他投資に関連する規程や手順書類も併せて改定しております。

これまで高度の営業機密を持つ案件については、投資会議を経ずに取締役会へ直接上程しておりましたが、この運用方法が投資会議のチェック機能の低下を招き、不適切な会計処理が行われる要因となりました。今般、機密保全の対策を講じた上で、全ての投資案件が投資会議で適切に審査される仕組みに改定しております。

・事前レビューについて

投資会議の審査機能を高めることを目的に、平成 28 年 11 月より「投資サポート委員会」を組織し、投資会議の開催前に「事前レビュー」を行う仕組みといたしました。

本投資サポート委員会は、投資会議に申請された投資案件に対し、専門的観点からレビューを行うことで、投資実態の検証、資産計上の是非を含む経理処理の適切性の他、販売戦略や技術的戦略、回収計画等を審議するもので、委員会組織は、研究開発を統括するパスコ総合研究所を事務局とし、技術部門を統括する技術統括本部、営業部門を統括する事業推進本部、経理部門を統括する財務本部により構成しております。

さらに、一定額以上の投資案件については、開発開始後も「中間レビュー」を実施し、投資開発の実態、経費処理、進捗状況等を確認することとしました。

・資産性の精査について

申請された投資案件の資産性の有無を「投資サポート委員会」による「事前レビュー」等で精査し、資産性が明らかとなるまでは期間原価として計上するよう「投資に関する手順書」に明記しました。

【運用状況】

投資の申請、承認、実施、完了等の手順をまとめた規程、手順書は平成 29 年 3

月 24 日に改定を行い、同日より施行致しました。全ての投資案件の内、投資会議決議及び取締役会決議による投資案件については、平成 28 年 11 月より、「投資サポート委員会」によって、専門的見地からのレビューを行っております。これにより申請内容の疑問点、追加及び修正点を明確にし、フィードバックすることが可能となりました。

- ・新規投資申請の事前レビューでは、意見を的確に申請者にフィードバックするよう、平成 29 年 2 月より会議体形式に切り替えました。これにより申請資料の齟齬が解消され必要要件の明確化等が図られたことにより、投資会議において、より効率的に本質的な議論が可能となりました。
- ・投資サポート委員会が運営する事前レビュー、中間レビューにおいて、投資内容、投資進捗を確認することにより、申請された投資の資産性を、経理を統括する財務本部が適宜判断できる仕組みとしました。

運用状況	平成 28 年 11 月度	平成 28 年 12 月度	平成 29 年 1 月度	平成 29 年 2 月度	平成 29 年 3 月度※	平成 29 年 4 月度
事前レビュー	1 件	4 件	0 件	3 件	2 件	3 件
中間・完了レビュー	-	1 件	4 件	5 件	3 件	1 件
投資会議	1 件	4 件	0 件	3 件	1 件	3 件

(※) 平成 29 年 3 月度は、2 件の投資申請が有りましたが、投資サポート委員会による事前レビューの結果、1 件は内容の再検討を行ったうえで、次月以降に再度申請し直すよう差し戻しました。従いまして本投資会議への申請は 1 件となりました。

【今後の対応】

現在、事前レビューでは「技術的有効性」、「市場的有效性」及び「財務的適切性」の 3 つの観点より審議を行っております。今後、より適切な深度を持ったレビューが実施できるように、審議ポイントの統一を深めるとともにレビュー時に確認すべき項目をより具体的にブレークダウンし、平成 29 年 7 月の事前レビューから適用してまいります。

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。

【整備状況】

ソフトウェア等の無形物への投資を決議した場合は、設計仕様、動作テストの確認結果等を投資完了の証憑類として収集することを、平成 29 年 3 月 24 日施行の「投資に関する手順書」に明記いたしました。また必要に応じ、投資サポート委員会による完了レビューを実施することとしました。

また、計測機器等の有形物が含まれる投資の場合、購入見積、納品書、請求書等の書類を蓄積しております。

【運用状況】

- ・ソフトウェア等の無形物については、投資サポート委員会による中間レビューにおいて、稼働や機能要件を確認しております。平成 28 年度末で完了する開発案件についても確認しております。
- ・有形物については、投資の実在性をより確実にするべくパスコ総合研究所において、平成 28 年度に購入した機材より外観写真、性能評価書等の収集を始めております。

【今後の対応】

開発投資案件の進捗に応じて実施する中間及び完了レビューにおける確認項目や報告内容をより明確にするために、具体的なチェック項目を抽出した「レビューチェックリスト」を本年 6 月に作成いたしました。さらに今後のレビューによって検出された課題等を、随時体系化したうえでチェックリストを更新し、継続的に確認項目と深度が統一できるように対応いたします。

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。

【整備状況】

これまで投資案件の予実管理につきましては、承認された予算額と実績原価を表計算ソフトで集計して定期的に確認し、残予算が一定額未満となった案件については担当者に注意を促す等の対応をしてまいりました。今般通常の受託案件と同様の管理を行うために、受託案件等の管理システムとして使用している案件管理システムへ投資案件の実行予算が登録できる環境を整備しました。

【運用状況】

平成 29 年 2 月度の新規申請分から、案件管理システムへの実行予算登録を行っております。

【今後の対応】

投資案件の予算を適切かつ網羅的に管理するため、実行予算登録の状況を定期的に確認し確実な登録を行わせるとともに、システムの改良を進め、実績と予算の比較確認の自動化等を図ってまいります。

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。

【整備状況】

「研究開発等の投資に関する手順書」（平成29年3月24日改定）には、投資申請部署（開発者）が投資の承認後直ちに「区分基準表」を作成しなければならない旨を示しました。「区分基準表」は、以下のように請負案件の要求仕様の内容と開発投資の要求仕様の内容を項目ごとに整理して、適正に原価計上するための「区分基準」を明確にしております。

投資サポート委員会は、開発者が間違いなく原価を計上できるように、この「区分基準表」を確認・管理するものとなりました。

（区分基準）

①請負案件の売上原価に計上するもの

請負の要求仕様に明示及び暗示されている開発内容の項目

②開発投資案件の資産または期間原価に計上するもの

開発投資の要求仕様に明示及び暗示されている開発内容の項目

一定額以上の投資案件については、区分基準表を用いた5つのステップ（①識別、②対策、③周知、④監視、⑤検証）により管理することとしました。

<5つのステップ>

「①識別」：事前レビュー等にて、開発と請負業務が関連する案件（以下「複合原価業務」）か、投資サポート委員会にて識別する。

「②対策」：複合原価業務と識別された投資においては、開発責任者が、区分基準表を用いて計上先項番を明記し、誤計上防止に向けた事前対策をまとめる。

「③周知」：開発責任者は、初回会議で対策案を担当者に周知し、誤計上を起さないように注意喚起を行う。

「④監視」：社内システムにおいて、誤計上が無いか確認を行う。誤計上が発見された場合は、適宜所定の手続きにて修正を行う。

「⑤検証」：「②対策」の検証を適宜行い、必要に応じ修正を行う。

【運用状況】

平成29年2月度の新規投資より、上記5ステップによる管理を始めております。同年6月の新規投資より、原価計上の判断指針として「区分基準」を明確にした運用を始めました。

【今後の対応】

本策を恒常の運用として確実に実施し、適正な原価計上の強化に努めてまいります。

（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の整備いたします。

【整備状況】

恣意的に原価率の異なるフェーズを作成し利益操作を行わないよう、一つの

契約において同一部署で複数のフェーズを作成することを原則禁止とする社内ルールを整備しました。

【運用状況】

- ・平成 28 年 10 月 31 日に「総通 2016-020 号 再発防止策に向けての進捗について」として、一つの契約において同一部署で複数のフェーズを作成することは、①複数年契約で各年度の契約金額が明示されている場合、②増額等で作業範囲と契約金額が明示されている場合を除いて禁止する旨を社内に通知しております。
- ・平成 28 年 3 月に社内公開した「生産プロセスガイドライン」においても、原則として一つのプロジェクトにおいて同一部署で複数のフェーズに分割しないこと、契約の都合で分割する場合は、契約内容に準じて成果物とその対価に基づいて分けることを明記しました。

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。

【整備状況】

生産統制の月次モニタリングにおいて、「同一部署複数フェーズ分割チェック」という項目を追加し、一つのプロジェクトにおいて同一部署が複数のフェーズに分割している案件を抽出し、その適正性の確認を行っております。

【運用状況】

平成 28 年 11 月より、月次モニタリングにおいて上記のチェックを開始しました。同一部署で複数フェーズに分割している件数は以下のとおりです。

同一部署複数 フェーズ分割	平成 28 年 11 月度	平成 28 年 12 月度	平成 29 年 1 月度	平成 29 年 2 月度	平成 29 年 3 月度	平成 29 年 4 月度
案件数	2 件	1 件	2 件	2 件	0 件	2 件

対象案件について契約書等の確認を行い、不適切な分割がなかったことを確認しております。

さらに外部公表数値についてはフェーズ間の原価率の差異による売上進捗の差異を回避するため、経理部門における月次処理内において契約単位での売上計算を行い外部公表数値とすることにしました。これにより恣意性の有無に拘わらず、フェーズ分割及びフェーズ間の原価率の差異による不適切会計のリスクは完全に排除されることとなりました。

例:受注額50百万円(税抜)の案件を複数部署で稼働する場合

①現状の売上計算方法(フェーズごとに進捗計算)

WBS	稼働部署	受託額	計画原価	(原価率)	実績原価	売上	売上進捗率
16A-9999999-01	A事業部A課	20,000,000	15,000,000	75%	0	0	
16A-9999999-02	B事業部B課	15,000,000	10,000,000	67%	0	0	
16A-9999999-03	B事業部C課	15,000,000	8,000,000	53%	7,800,000	14,625,000	
計		50,000,000	33,000,000	66%	7,800,000	14,625,000	29.3%①

②改定後の売上計算方法(別途、契約単位で再計算を実施)

WBS	割当部署	受注額	計画原価	(原価率)	実績原価	売上	売上進捗率
16A-9999999	(契約単位)	50,000,000	33,000,000	66%	7,800,000	11,818,182	23.6%②
					差分(②-①)→ -2,806,818 -5.6%		

【今後の対応】

本策のモニタリングは恒常の運用として確実に実施し、フェーズ分割の適正性を担保してまいります。

④事業特殊性を踏まえた計画策定の実施

(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。

【整備状況】

持続的な成長と企業価値の向上を目指すための中長期的経営戦略の立案と、短期的・機動的施策の立案、実施を円滑に行えるようにするため、「企画部」を平成29年4月1日付で新設しました。現在企画部が中心となり、営業・生産・管理の現場からの意見等も踏まえた中期経営計画の策定を進めております。

【運用状況】

- ・中長期的経営戦略の立案について
 - 本社主管部の中堅、若手社員を中心とした「将来事業に関する検討」の会議を平成29年1月から2月にかけて3回実施し、この検討結果を「平成29年度パスコ基本方針」のベースとしております。
 - 平成29年4月に中長期経営戦略を立案する企画部を設立し、今後の経営戦略及び中期経営計画策定の根拠となる「経営ビジョン」を策定し、経営トップのメッセージとして社内報等により全社員に発信しております。
 - 平成29年5月に社員参加型の「将来のパスコを支える事業を創造する」アイデア公募を実施し230件の応募を得ており、全社員にて将来のパスコを考える機会を創出しております。
- ・事業の特殊性を踏まえた分析機能について
 - 平成29年1月に経営分析機能の重要要素である原価の一つとして、将来に向け増加が見込まれる労務費について分析を行い、各事業部と情報共有を行っております。
 - 平成29年2月に共有された労務費増加情報を基に、各事業部の事業計画における原価・販管部分について計画の見直しが行われております。
 - 平成29年度における受注及び売上計画については、事業部の特殊性を加味

した分析結果を基に各事業部において策定されております。

【今後の対応】

中期経営計画の策定においては、企画部を中心に技術・営業・管理の本社各主幹部門が緊密に連携し、骨格となる基本方針、実施方針及び実施事項等の検討（平成29年6月～9月）を行い、関係部門との協議・調整等を経て策定（素案：2017年10月～12月、計画策定：2018年1月～3月）してまいります。

(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。

【整備状況】

達成可能な合意形成を図った計画を作成するために、実態と乖離した計画値とならないよう、現場（各事業部）からの申告値を重要な策定根拠とすることにしました。

本社側が現場（各事業部）からの申告値をベースに、販売種目等について検討し、販売目標の再設定、原価率の改善目標等の設定を現場と協議を行い決定することで、達成可能な計画数値の合意形成を図る仕組みを整備しました。

【運用状況】

- ・平成28年12月初旬に、各事業部に平成29年度事業計画作成依頼を行い、平成28年12月末に各事業部から受領しております。
- ・受領した数値をベースに、販売種目等について各事業部と協議し、受注計画の調整を行い、損益計画の再作成依頼を行いました。その際、本社側から、労務費を精緻に作成するために、本社側で算定した労務費増加影響額について、各事業部と情報共有を行っております。
- ・各事業部より再作成された事業計画について、内容の確認を行い、コストの見直し、利益改善等の調整を行うことで、達成可能な計画値として合意形成を図っております。
- ・常勤監査役による事業部往査（平成29年3月1日から22日にかけて10事業部にて実施）において、喫緊の確認事項として平成29年度事業計画における本社との協議過程を聴取した結果として、従来のような本社側からの数字のお仕着せはなく、事業部策定の計画をベースとして計画値の取り纏めが行われたことが確認されております。

【今後の対応】

平成29年度計画策定時に課題となった、スケジュール及びルール等の見直しは、新たなプロセスを平成29年12月までに確立し、平成30年度計画策定に反映してまいります。

また、本社における経営分析機能については、月次での経費分析等を恒常的に行うことにより、さらに精度の高い実現可能な事業計画を評価・見直しできる体制の構築及び機能強化を図ってまいります。

⑤企業風土の改革

(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。

【整備状況】

代表取締役社長が各拠点を訪ね、幹部社員等に対し会社方針を直接伝えるとともに、ディスカッションの場として「2016年度下期キックオフミーティング」を開催いたしました。

【運用状況】

- ・平成28年10月5日から14日にかけて、「2016年度下半期キックオフミーティング」を開催いたしました。
 - 全13事業部・部門（事業部部門及び本社部門）で個別に実施。
 - 参加者は、全管理職、（上級）専門職、一般職代表及び専門職、一般職の参加希望者。
- ・平成28年12月28日には、キックオフミーティングにおける社員からの意見とその取り組み状況を集約し、今後の取り組みとスケジュールを全社員に通知しております。

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。

【整備状況】

①に前述の取締役及び取締役（会）への情報伝達に関するルールの取り纏めに併せて、役職員全員に伝達すべき情報が発生した際のルールを整備しました。

【運用状況】

週次定例にて実施されている社長への重要事項報告会（前週までに全社より報告された重要事案の状況確認）において、役職員に伝達すべき事案を判別し適時の情報展開を行えるようにしております。

【今後の対応】

本策を恒常の運用として確実に実施し、コンプライアンス等に係る重要な事案の積極的な開示に努めてまいります。

(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。

【整備状況】

平成 28 年 10 月 7 日付で、取締役基幹業務部長（現基幹業務本部長）を委員長とする「改革改善委員会」を設置し、6つの個別施策策定ワーキンググループ（以下WG）を編成し始動いたしました。その中の一つのWGとして企業風土改革を推進する体制づくりをテーマとした「組織風土」WGを位置付けております。「組織風土」WGは、リーダーに基幹業務部副部長（現基幹業務本部副本部長）を任命し推進しております。

また、現場に根付いた改革を実行するため、部門（事業部）毎に「部門別組織風土改善」WGを構築することとし、平成 28 年 10 月 31 日付の社報で、WGの体制と進め方について全社員に通知いたしました。

【運用状況】

- ・平成 28 年 11 月、全部門展開に先駆けて、課題解決に向けたグループワークの経験がある P A S C O 大学の卒業生及び在学生により、当社の組織風土に関する自由闊達な討議、検討を実施し、その結果を取りまとめました。
※ P A S C O 大学は、次代を担う人材育成をテーマに、平成 22 年度より開校した当社の企業内大学。平成 28 年度で第 7 期を迎え、卒業生、在校生を合わせると 140 名。
- ・平成 28 年 12 月、全国の部門毎に、幹部から若手社員の代表で構成される「部門別組織風土改善」WGを構成し、上記 P A S C O 大学卒業生等の検討結果も参考資料として提示し、各部門のワーキング活動を開始しました。
- ・平成 29 年 2 月、オフサイトミーティング（経営者層との意見交換会）を全ての部門で実施し、本社役員 3 名が各部門に出向き「本件事案の概要と組織風土WGの意義」を説明するとともに各部門からは「これまでの部門別WG活動概要」を発表し意見交換を行っております。

【今後の対応】

組織風土の改革は、短期的に実現するものではなく、様々な立場の役職員が、意見交換し、検討を進めるプロセスそのものが、風通しのいい組織を醸成する上で有効であることから、平成 28 年度の活動内容を取りまとめた上で、平成 29 年度も継続的な活動を行ってまいります。

- ・平成 29 年度における継続的な活動計画内容
(第一四半期)

- 平成 28 年度活動内容についての検証
- 組織変更に伴う部門別組織風土改革改善WGメンバーの見直し
- 部門別組織風土改善WGの中間とりまとめと今後の方針の全社公開
- 各部門別に検討した部門独自の改善策を実行フェーズに移行
(第二四半期以降)
- 今後の方針に基づく具体的改善方策の検討
- 部門別組織風土改善WGの開催

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。

【整備状況】

人事ローテーションを制度として改善し、将来にわたって組織の活性化を図るべく、平成 28 年 12 月に「キャリアパスガイドライン」を社内公表いたしました。

本ガイドラインは、社員一人ひとりにキャリアパスの基本方針を明示することにより、自律的に各社員のキャリア形成を考えられるようにするための手引きとなるもので、人事ローテーションの活性化に資することを目的として策定したものです。

【運用状況】

平成 28 年度は、上記ガイドラインの提示により、社員一人ひとりのキャリア形成に対する意識づけをスタートさせるとともに、平成 29 年度の人事編成において、戦略的な人事ローテーションにより、積極的な部門間異動を実施しました。この結果、平成 29 年 4 月度の部門間異動人員数は 144 名に達し、前年同期 90 名に対して大幅な増加となっております。

【今後の対応】

平成 29 年度からは、社員一人ひとりによるキャリア開発の実践に向けて従来の人事評価制度を拡充し、「キャリアパスガイドライン」に基づいた上長への将来希望申告及び上長からの指導及び教育につなげていく施策を実行いたします。

また、社員のキャリア開発の推進強化を図るため、社員の異動履歴管理強化、中長期的な組織人材ニーズ蓄積、同一組織長期滞留者の把握に向けた人事システムの改良を図ります。

これらの情報蓄積を基盤として、平成 29 年度下半期より新設のキャリア開発委員会(社長を委員長とし関係役員で構成)を通じて全社的な見地から人材育成及び人材の最適配置を実現してまいります。

(2) 実施状況の評価と今後の継続実施体制

① 実施状況の評価

	改善措置	措置項目	実施状況	平成29年度						
				6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
①	ガバナンスを含むチェック機能の見直し	・事業から独立したコンプライアンス担当取締役の設置	実施済							
		・取締役会を含む全社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	恒常の運用	----->						
		・ガバナンス機能および内部統制機能の連携強化	恒常の運用	----->						
		・内部通報制度の運用見直し	恒常の運用	----->						
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	恒常の運用	----->						
		・社員コンプライアンス教育の拡充	恒常の運用	----->						
③	内部統制システムにおける脆弱性の改善	・原簿システムの改善、モニタリングの強化	継続した整備 (システム改良)	----->						
		・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)	継続した整備 (システム改良)	----->						
		・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	恒常の運用	----->						
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	継続した整備 (中期経営の計画策定)	----->						
		・計画値の相互合意形成のための計画策定プロセス整備	恒常の運用	----->						
⑤	企業風土の改革	・債権の回復について(役員員への本件説明および情報伝達ルールの整備と運用)	実施済							
		・企業風土改革を推進する体制について	恒常の運用	----->						
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	継続した整備 (システム改良)	----->						

改善報告書にもとづく改善措置については、概ね整備が完了し、恒常的運用を開始しており、PDCAサイクルによる継続的なチェックと改善を行うフェーズに入っています。原価計上、投資管理、人材育成に関しては、現在目視や別途整備している帳票類を用いて実施している現行業務のシステム化を推進し、さらなる効率性、適正性を追求してまいります。事業計画の策定については、中期経営計画の策定を進め、これとの整合性を図ることにより、合理性、的確性をさらに高めてまいります。

② 継続実施体制

今般策定した各種施策に対する継続的なモニタリングの実施及び整備を継続するシステム改良等の確実な推進のために、「改革改善委員会」(改善措置の確実対応を目的に緊急結成した委員会)の役割を社長が委員長を務める常設の「コンプライアンス経営実行委員会」(事業リスクに関する意思決定機関)に移行いたします。