



2023年4月7日

各 位

会社名 株式会社パスコ
代表者名 代表取締役社長 島村 秀樹
(コード：9232 東証スタンダード)
問合せ先 常務取締役 グループ経営、経理、
広報、IR、総務所管 宮本 和久
(TEL. 03-5722-7600)

特別調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ

2023年2月7日付公表の「2023年3月期第3四半期決算発表の延期及び特別調査委員会設置に関するお知らせ」でお知らせしましたとおり、利益の繰り越しに関する不適切な会計処理が行われていた可能性があることが判明したため、外部専門家のみで構成される特別調査委員会を設置し、調査を進めてまいりました。

本日、特別調査委員会より調査結果についての調査報告書を受領いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 特別調査委員会の調査結果

特別調査委員会の調査結果につきましては、添付資料「調査報告書（公表版）」をご参照ください。なお、当該調査報告書につきましては、個人情報保護等の観点から、部分的な非開示措置を施しております。

2. 今後の対応について

(1) 過年度の有価証券報告書等および決算短信等について

特別調査委員会の調査結果を受けて、本日付で過年度の有価証券報告書等の訂正報告書を提出するとともに、過年度の訂正決算短信等を公表いたします。

(2) 2023年3月期第3四半期報告書及び2023年3月期第3四半期決算短信について

「2023年3月期第3四半期報告書（自2022年10月1日至2022年12月31日）の提出期限延長申請に係る承認に関するお知らせ」でお知らせしましたとおり、四半期報告書の提出期限である本日に2023年3月期第3四半期報告書の提出および2023年3月期第3四半期決算短信の発表を行います。

(3) 再発防止策について

特別調査委員会からの調査結果及び再発防止のための提言を踏まえ、具体的な再発防止策を策定し実行いたします。具体的な再発防止策につきましては、決定次第速やかに公表いたします。

本件につきましては、株主及び投資家の皆様をはじめ、関係者の皆様には多大なご迷惑をおかけしますこと深くお詫び申し上げます。今回受領した調査報告書の内容を真摯に受け止め、今後具体的な対応策を講じて、信頼回復に努めてまいります。

以 上

株式会社パスコ 御中

調査報告書

【公表版】

2023年4月7日

株式会社パスコ 特別調査委員会

委員長 小澤徹夫

委員 足立学

委員 井上寅喜

目次

第1章 調査の概要	1
第1 特別調査委員会の設置経緯	1
第2 調査の目的	1
第3 当委員会の構成	2
1 委員	2
2 調査補助者等	2
3 当委員会とパスコの利害関係	3
第4 調査対象期間（2016年4月1日から2022年3月31日まで）	3
第5 調査の方法等	3
1 調査実施期間	3
2 調査手続の要旨	3
第6 調査の限界	6
1 一般的な調査の限界	6
2 本調査における調査の限界	6
第2章 調査の結果	8
第1 パスコの概要	8
1 パスコの事業内容等	8
2 パスコの組織	9
3 三様監査	13
4 請負業務の処理の流れ	13
第2 前回不祥事（2016年に公表された「衛星事業部事案」）から本不適切会計処理 発覚に至る経緯	16
1 はじめに	16
2 衛星事業部事案の発覚及び再発防止策の実施	16
3 中期経営計画の検討・策定について	17
4 事業統括本部の新設及び間接人件費に対する取組みの実施	18
5 「国土強靱化計画」等によるパスコ業績の向上	19
6 その他の不祥事事案の発覚	20
7 繰越案件に対する調査の実施（2021年3月頃に実施）	23
8 本不適切会計処理の発覚に至る経緯	27
9 本件と類似調査との関係	29
第3 東日本事業部国土情報部（空間情報部）における不適切な案件の繰越し	30
1 はじめに	30

2	国土情報部（空間情報部）において行われていた不適切な案件の繰越し	31
第4	自主点検の結果及び評価	48
1	自主点検の概要	48
2	調査結果	50
3	自主点検に対する当委員会の評価	51
第5	東日本事業部国土情報部以外の事業部における不適切な案件の繰越し（類似案件調査）	52
1	類似案件調査の概要	52
2	類似案件調査の結果	52
第3	財務諸表への影響額	58
第4	本件アンケート調査結果（自由記載欄から）	59
第1	第1四半期における目標設定の問題について	59
第2	空白労務費等について	60
第3	組織風土等について	61
第4	会計に対する意識や会計に関する知識の問題	62
第5	システム面について	63
第6	その他	63
第5	原因分析	65
第1	はじめに	65
第2	不適切な案件の繰越しの目的（動機）	65
1	主たる目的（動機）について	65
2	東日本事業部国土情報部における不適切な案件の繰越しの主たる目的（動機）	65
3	東日本事業部国土情報部以外における不適切な案件の繰越しの主たる目的（動機）	70
第3	不適切な案件の繰越しが容易に行い得るものであり、かつ、発覚しづらいものであること（機会）	73
1	不適切な案件の繰越しが容易に行い得るものであること	74
2	不適切な案件の繰越しが発覚しづらいものであること	74
第4	不適切な案件の繰越しを行うことに対する心理的抵抗（障壁）が少なかったこと（正当化）	76
第5	本件の真因	78
1	はじめに	78
2	経営陣の問題	78
3	本社の問題	81
4	事業部の従業員の問題	82
第6	再発防止に関する提言	84

第 1	経営陣の意識改革	84
第 2	経営陣の意識が伝わるメッセージの発信	84
第 3	現場発案による再発防止策の検討	86
第 4	繰越しのルールの明確化及びチェック体制の強化	86
第 5	全ての役職員に意識や危機感を共有する研修の実施	87
第 6	人事異動の促進（人事の固定化の解消）	88
第 7	その他の再発防止策	88
1	実行予算の見直し	88
2	稟議等にかかるルールの見直し	88
3	決算期についての検討	89
第 7 章	結語	90

末尾添付	別紙 1：ヒアリング対象者一覧
	別紙 2：デジタル・フォレンジック調査対象者一覧
	別紙 3：東日本事業部国土情報部（空間情報部）における不適切な会計処理に関する数値等一覧

用語・定義等一覧

番号	用語・定義等	内容
パスコの事業に関する用語・定義等		
1	パスコ	株式会社パスコ
2	パスコグループ	パスコ及びそのグループ会社。
3	セコム	セコム株式会社
4	セコムグループ	セコム及びそのグループ会社。
5	本調査報告書	当委員会が作成した 2023 年 4 月 7 日付け調査報告書。
6	役職員	パスコの役員及び職員（従業員）。
7	従業員	役員を除くパスコの従業員。
8	本件申告者	2022 年 3 月 29 日、パスコに対し内部通報を行った通報者。この通報が端緒となり、「本不適切会計処理」が明らかとなった。
9	当期	ある時点が属するパスコの事業年度。パスコの事業年度は、毎年 4 月 1 日から 3 月 31 日であり、決算月は毎年 3 月である。
10	翌期	当期の次の事業年度。当期を n 年度とした場合、翌期は n+1 年度である。
11	案件の繰越し	当期中に契約上の納期を迎える案件について、当期中に案件を終了（照査）せず、翌期に案件を継続することをいう。適切な案件の繰越しと不適切な案件の繰越しの両方を含む概念である。また、翌期に継続された案件を、「繰り越された案件」「繰越案件」と表現することがある。
12	本不適切会計処理	当委員会設置前のパスコによる社内調査で把握された、2020 年度及び 2021 年度の東日本事業部国土情報部における、利益を翌期に先送りするため案件を繰り越すことによって行われた不適切な会計処理。
13	本件	東日本事業部国土情報部（空間情報部）において発生した、案件の繰越しによって売上（利益）を翌期に先送りする不適切な会計処理。 なお、「本不適切会計処理」は、「本件」の内、2020 年度及び 2021 年度に利益を翌期に先送りするため行われた不適切な会計処理である。

14	類似案件	東日本事業部国土情報部（空間情報部）以外の事業部及びび部において発生した、案件の繰越しによって売上（利益）を翌期に先送りする不適切な会計処理。
15	不適切な案件の繰越し	本件及び類似案件の総称。
16	証跡	案件の繰越しを行う際に、当該繰越しが適切であることを示す、メール、議事録、工期変更を示す変更契約書等の客観的証拠。
17	自主点検	翌期に繰り越された案件についてパスコが実施した、当該繰越しが適切であったかを証跡の有無と共に確認する調査。
18	事業統括本部	パスコ本社に 2018 年度より設置された、各事業部における営業活動及び生産活動を統括する部署。
19	地域事業部	東日本事業部、関西事業部、東北事業部、中部事業部、中四国事業部及び九州事業部。
20	技術センター	各地域事業部に配置された、生産活動を担当する部門。
21	技術センター長又はセンター長	技術センターの責任者。
22	事業部長会議	パスコにおいて年 4 回開催される、社内取締役、執行役員及び各事業部長らが出席する会議。本社からの指示伝達や、各事業部の業績見通し等の報告等が行われる。
23	技術部長会議	パスコにおいて年 4 回開催される、社内取締役、執行役員及び各センター長らが出席する会議。生産に係る本社からの指示伝達や、各事業部の生産に係る懸念事項についての議論等が行われる。
24	実行予算	ある案件で発生する原価を想定し組まれた予算。
25	原価率	売上高に占める原価の割合。
26	ProStage	パスコが利用している基幹システム。パスコでは、案件を受注した場合、案件名、受注額、納期等を ProStage に登録することとされている。
27	WBS	Work Breakdown Structure の略。作業分解構造図とも呼ばれ、プロジェクト全体の作業を分解し構造化して管理する手法をいう。
28	WBS 番号	ProStage に案件が登録された際に個別の案件に割り振られる固有の番号。
29	間接人件費	ProStage 上において案件に紐づかない、すなわち売上に貢献しない労務費。「全配」又は「空白労務費」とも

		呼ばれる。
30	国土強靱化計画又は国土強靱化政策	2018年12月14日に閣議決定された「防災・減災、国土強靱化のための3か年緊急対策」(2018年度から2020年度の3年間において、防災のための重要インフラ等の機能維持を目的とし、災害対策等を内容とする。)及び、2020年12月11日に閣議決定された「防災・減災、国土強靱化のための5か年加速化対策」(2021年度から2025年度の5年間において、気象災害や大規模地震等への対策、インフラメンテナンスへの転換に向けた老朽化対策、国土強靱化に関する施策を効率的に進めるためのデジタル化等の推進を柱とした53の対策を内容とする。)を指す。
31	中期経営計画	パスコグループ中期経営計画(2018-2022)。
32	残作業	翌期に繰り越す案件について、翌期に行うものとして残る作業。
33	受注残	受注額のうち、いまだ売上計上されておらず、今後、将来の稼働に基づき売上計上される金額。残稼働と呼ばれることもある。
過去の不祥事に関する定義等		
1	衛星事業部事案	2016年8月にパスコの衛星事業部において発覚した、原価を付け替えて資産計上するなどの方法により利益を水増しする等の不適切な会計処理事案。同年9月には社内調査委員会による調査報告書が公表されている。
2	X事案	2018年3月13日付け内部通報に係る、顧客が指定した仕様を遵守しない方法での作業を実施したという事案。
3	環境文化コンサルタント事業部事案	2020年5月に環境文化コンサルタント事業部において発覚した、実行予算の見直しの不十分(作業量の増加等が見込まれたにもかかわらず、計画原価を増額修正しなかった等)に起因する原価の計上漏れ等を含む事案。
人名に関する定義等		
1	A1氏	代表取締役社長であるA1氏。
2	A2氏	元・事業統括本部長であり、常務取締役・常務執行役員(経営戦略・事業(海外)所管、特命担当)であるA2氏。
3	A3氏	常務取締役・常務執行役員(事業(国内)所管)である

		A3 氏。
4	A4 氏	常務取締役・常務執行役員（グループ経営・経理・広報・IR・総務所管）である A4 氏。
5	A5 氏	取締役・上席執行役員（システム事業担当）である A5 氏。
6	A6 氏	取締役・上席執行役員（人事所管、業務監査・法務・知財・コンプライアンス担当）である A6 氏。
7	A7 氏	取締役・上席執行役員（事業統括担当）である A7 氏。
8	A8 氏	社外取締役である A8 氏。
9	A9 氏	社外取締役である A9 氏。
10	B1 氏	元・代表取締役社長である B1 氏。
11	B2 氏	元・取締役である B2 氏。
12	B3 氏	元・取締役である B3 氏。
13	B4 氏	元・取締役である B4 氏。
14	B5 氏	元・取締役である B5 氏。
15	B6 氏	元・取締役である B6 氏。
16	B7 氏	元・取締役である B7 氏。
17	B8 氏	元・取締役である B8 氏。
18	B9 氏	元・社外取締役である B9 氏。
19	C1 氏	常勤監査役である C1 氏。
20	C2 氏	非常勤監査役である C2 氏。
21	C3 氏	社外監査役である C3 氏。
22	C4 氏	社外監査役である C4 氏。
23	C5 氏	元・常勤監査役である C5 氏。
24	C6 氏	元・監査役である C6 氏。
25	C7 氏	元・社外監査役である C7 氏。
26	C8 氏	元・社外監査役である C8 氏。
27	D1 氏	執行役員（人事担当）である D1 氏。
28	D2 氏	法務部長である D2 氏。
29	D3 氏	元・法務部長であり、退職者である D3 氏。
30	D4 氏	業務監査部長である D4 氏。
31	D5 氏	元・業務監査部長であり、退職者である D5 氏。
32	D6 氏	事業統括部事業管理部部長の D6 氏。
33	D7 氏	元・東日本事業部事業部長であり、上席執行役員（環境文化コンサルタント事業・衛星事業担当）である D7 氏。

34	D8 氏	東日本事業部事業部長であり、執行役員である D8 氏。
35	D9 氏	元・東日本事業部技術センター長であり、事業統括本部副本部長である D9 氏。
36	E1 氏	元東日本事業部技術センター長であり、衛星事業部副事業部長である E1 氏。
37	E2 氏	元東日本事業部国土情報部部長であり、中四国事業部技術センター長である E2 氏。
38	E3 氏	東日本事業部国土情報部部長である E3 氏。
39	E4 氏	東日本事業部国土情報部地理情報二課課長である E4 氏。
40	E5 氏	東日本事業部国土情報部精密測地一課課長である E5 氏。

第1章 調査の概要

第1 特別調査委員会の設置経緯

2022年3月29日、株式会社パスコ（以下「パスコ」という。）へ、1件の内部通報が寄せられた。当該通報内容は会計に関するものではなかったが、同年4月12日にパスコが当該通報者（以下「本件申告者」という。）のヒアリングを行ったところ、本件申告者より、東日本事業部技術センター国土情報部（以下では技術センターとの記載は省略する。）における、翌期への不適切な利益の先送りに関する情報が寄せられた。この利益の先送りに関する情報・通報は、第2章第2の8で詳述するとおり社内で適切に処理されず、パスコによる社内調査の開始は2023年1月16日以降まで遅れることとなった。

2023年1月16日以降に開始された社内調査の結果、2021年3月期及び2022年3月期において、翌期への利益先送りに関する不適切な会計処理が行われていた可能性があることが判明した。

これを受け、パスコは、2023年1月30日に社内調査委員会を発足し、従業員に対するヒアリング等の調査を行ったところ、2021年3月期及び2022年3月期、東日本事業部国土情報部において、年度末までに作業が完了していた案件について利益の一部を翌期に先送りするという、不適切な会計処理（以下「本不適切会計処理」という。）が行われていたことが確認された。

パスコは、2023年2月7日付けで、外部専門家を委員に含む特別調査委員会の設置を決議したが、その後、東日本事業部以外の事業部においても利益先送りに関する不適切な会計処理が行われていないかを確認する必要があると判断し、同月10日、特別調査委員会の委員を外部専門家のみとすることを決議した。

このようにして、パスコは、パスコから独立した立場の専門家による、専門的かつ客観的な見地からの調査分析、再発防止策の立案を行うため、同年2月10日、外部専門家のみで構成される特別調査委員会（以下「当委員会」という。）を設置した。

第2 調査の目的

当委員会は、パスコから委嘱を受け、以下の事項を目的とする調査（以下「本調査」という。）を行った。

- (1) 本不適切会計処理に係る事実関係の調査
- (2) 本不適切会計処理に類似する事象の有無の調査
- (3) 上記(1)及び(2)の財務諸表への影響額の算定
- (4) 上記(1)及び(2)の発生原因の分析と再発防止の提言

- (5) その他、特別調査委員会が必要と認める事項

第3 当委員会の構成

当委員会の構成は以下のとおりである。

1 委員

委員長 小澤 徹夫（弁護士 東京富士法律事務所）
委員 足立 学（弁護士 東京富士法律事務所）
委員 井上 寅喜（公認会計士 株式会社アカウンティング・アドバイザー）

2 調査補助者等

当委員会は、以下の調査補助者に本調査の補助を行わせた。

東京富士法律事務所

廣瀬 正剛（弁護士）
池田 佳菜子（弁護士）

国広総合法律事務所

中村 克己（弁護士）
池田 晃司（弁護士）
牧野 輝暁（弁護士）

株式会社アカウンティング・アドバイザー

大橋 大輔（公認会計士）
齋藤 哲（公認会計士）
平井 太（弁護士）
浅海 英孝（公認会計士）
石田 悠真（公認会計士）

さらに、当委員会は、デジタル・フォレンジックの専門事業者として株式会社 foxcale（以下「foxcale」という。）を選定し、以下のメンバーがデジタル・フォレンジック調査を行った。

小池 越司
福田 昌志 ほか 13 名

3 当委員会とパスコの利害関係

当委員会の各委員は、第三者委員会ガイドライン（日本弁護士連合会、2010年12月17日改定）に準拠して選任されており、パスコとの間に特段の利害関係はなく、調査補助者についても同様である。

第4 調査対象期間（2016年4月1日から2022年3月31日まで）

当委員会は、不適切会計処理に関する過年度遡及修正の可能性を考慮して、調査対象期間の始期に関し、2018年3月期財務諸表（公衆縦覧期間中の最古の有価証券報告書における財務諸表）の比較前年情報（すなわち、2017年3月期）の期首である2016年4月1日を調査対象期間の始期とすることとした。

第5 調査の方法等

1 調査実施期間

当委員会は、当委員会が設置された2023年2月10日から、同年4月6日まで本調査を行った。

当委員会は、上記調査実施期間中、合計18回の特別調査委員会を開催したほか、調査の進捗に応じて適宜打合せを実施するなどしながら、委員及び調査補助者間において意見交換等を行った。

2 調査手続の要旨

(1) 関係者に対するヒアリング調査

当委員会は、パスコの役職員合計62名に対して、対面又はWEB形式によるヒアリング調査を実施した。具体的なヒアリング対象者については、別紙1「ヒアリング対象者一覧」記載のとおりである（公表版では、別紙1は省略する。なお、当該62名には、後記のアンケート回答者等に対するヒアリングも含まれる。）。

(2) 関連資料の閲覧及び検討

当委員会は、取締役会、経営会議、監査役会等の各会議体の議事録・会議資料や、年度別の計画数値と実績等の数値、売上（利益）の繰越額が記載された資料等の関係資料について、パスコから提供を受け、必要と認める範囲で閲覧・検討を行った。

(3) デジタル・フォレンジック調査

当委員会は、当委員会が必要と判断したパスコ役職員12名（別紙2参照。ただし、公表版では別紙2は省略する。）のメールサーバ上の電子メールについて、2016年以

降のメールアドレスを全て保全し、foxcale のメール調査環境に取り込み、電子メールのレビューを実施した。foxcale は、保全した電子メールについて当委員会で定めたキーワードによる絞り込みを行い、計 44,506 件の分析を行った。その上で、当委員会は、本調査との関連性が高いと思われた電子メールについて更なる分析を行った。

(4) 従業員に対するアンケート調査

当委員会は、各事業部の技術部門の管理職（課長職以上）、専門職（主任技師）786 名（2016 年 4 月 1 日以降に上記役職であった従業員を含む。）を対象として、2016 年 4 月以降における売上（利益）の不適切な翌期への繰越し事案等の有無や、その目的及び原因として思い当たる事項等を質問するアンケート調査（以下「**本件アンケート調査**」という。）を実施した。

本件アンケート調査の実施に際しては、当委員会の委員長名で、回答は当委員会のみが閲覧すること、回答者が特定されるような形で回答内容を会社へ開示することはない旨を周知したほか、パスコ代表取締役名で以下のような告知を実施した。

今回の調査の過程で発覚しなかった不適切な会計処理が後日発覚することは絶対に避けなければなりません。本件を契機として「膿を出し切る」ことが、お客様、株主、社会といったステークホルダーからの信頼回復のために必要不可欠ですので、特別調査委員会によるアンケート調査への回答、及び臨時通報窓口に対する情報提供へ協力してください。

特別調査委員会に対して情報を提供したこと自体を理由に、会社が不利益な取り扱いをすることは一切ありません。また、アンケートの回答や臨時通報窓口への情報提供において、自身による不適切な会計処理などを自主的に申告した場合には、処分の検討の際、軽減等の一定の配慮をする場合があります。他方、特別調査委員会に対して、意図的に事実と異なる回答を行ったり、証拠隠ぺい等の調査妨害を行ったことが後日発覚した場合には、厳しい処分をせざるを得ませんので、そのようなことにならないよう十分留意してください。

当委員会は、本件アンケート調査において、計 764 名（回収率約 97%）の回答を得てその内容を分析したほか、回答を踏まえた回答者及び関係者へのヒアリング並びに関係資料の収集・分析等の調査を実施した。なお、当委員会は、個別の照会・確認が必要と判断した回答者に対して、（当該回答者保護の観点から）原則として当委員会から直接連絡を取る形でヒアリング等を実施し、これに対し多数の回答者の協力が得られた。

(5) 当委員会に対する臨時通報窓口の設置

当委員会は、本調査期間内である 2023 年 3 月 3 日から同年 3 月 21 日までの間、パスコの全従業員を対象として、匿名での通報も可能な臨時通報窓口（国広総合法律事務所）を設置・周知した。

同窓口には、本調査終了までに 5 名から情報が寄せられ、当委員会として調査が必要と判断したものに関してヒアリング等の調査を行った。

(6) パスコによる自主点検結果の検証

パスコは、当委員会の設置以前の 2023 年 2 月 7 日頃より、2020 年度及び 2021 年度の翌期への利益の繰越案件について証跡調査を行っていた。具体的には、2020 年度及び 2021 年度について、各期の 4 月 1 日時点で未照査かつ計画日付（実際の完了予定日）が契約上の納品日以降に設定されている案件、すなわち、契約上の納期は n 年 3 月 31 日以前だが、それまでに照査されず、n 年 4 月 1 日以降に案件が終了するとされている案件を対象に、当該繰越しが適切であったかを、適切であったことを示す証跡【1】の有無と共に確認する調査を行っていた【2】（以下、パスコによる証跡確認調査を「自主点検」という。）。

パスコは、自主点検の結果、対象案件について、次の A から C にそれぞれ分類した。

A：適切でありかつ証跡がある繰越し

B：適切であるが証跡がない繰越し

C：不適切な繰越し

当委員会は、本調査の期間が相当程度限られていること、調査対象が全国の各事業部における個別の案件における繰越しの適否であり、多種多様にわたることから、パスコが行った自主点検の結果について、パスコが証跡と認めた資料から当該繰越しを適切と評価することが適切であるかの検証を行った。

また、当委員会は、当委員会設置後、2018 年度まで遡った証跡確認が必要であると考え、調査範囲及び調査方法についてパスコと協議した上で、パスコに対し、2018

¹ 例えば、期をまたぐことについての顧客からの承諾や、期をまたいだ作業の指示を示す資料等が証跡となる。もっとも、パスコの説明によれば、顧客から証跡を得ることは容易ではないこともあるようで、自主点検においては、パスコから顧客に宛てたメールや、翌期に作業が生じていたことがわかるパスコ内部のメール等も証跡として扱っているとのことであった。

² 詳しくは後述するが、本来は、案件の作業が完了した時点で照査し、利益が確定する。そのため、当期に契約納期が設定されている場合、当期中に照査し利益が確定するのが通常であるが、翌期まで残作業が生じるような場合には、繰越しが必要である事情を裏付ける資料を残し、案件を翌期に繰り越すものとされていた。

年度まで遡った自主点検の依頼を行った。ただし、2018 年度及び 2019 年度の調査範囲は、本調査の期間が限られていることや、パスコの会計に与える影響の大きさの観点より、2021 年度及び 2020 年度の自主点検結果及び上記 (4) のアンケートの結果を踏まえ、6 事業部（東日本事業部、関西事業部、中部事業部、中四国事業部、中央事業部及び九州事業部）を対象に、繰越額が 250 万円以上の案件に限り自主点検を行うこととした。

当委員会は、2018 年度及び 2019 年度の自主点検の結果についても検証を行った。以上については、第 2 章第 4 にて詳述する。

第 6 調査の限界

1 一般的な調査の限界

- ① 本調査は、強制的な法的権限に基づかない調査であり、当委員会の事実認定は、対象者の任意の協力を得て実施するヒアリングその他の証拠収集に依存している。実際に、協力が得られずヒアリングを実施できなかった関係者（退職者を含む）もあり、こうしたヒアリングが実施できた場合には、本調査報告書の内容が異なることがあり得る。
- ② 本調査は、関係者から任意に開示を受けた資料又は関係者からの供述に依拠している。これらの資料や供述等の真実性については慎重な検討・判断を行ったが、裏付け資料を十分に得られないものもあり、当委員会が関係者から開示を受けた資料や関係者の供述に過不足、誤り、虚偽等がある場合や、本調査報告書作成日まで開示されなかった事実がある場合等には、本調査報告書の内容が異なることがあり得る。
- ③ 本調査報告書は、調査対象に関する事実確認、発生原因の究明及び再発防止策の策定のためにのみ用いられることが予定されている。当委員会は、本調査報告書及び本調査の結果が、これら以外の目的に用いられることを予定しておらず、本調査報告書は、関係者等の法的責任の追及を目的とするものではない。

2 本調査における調査の限界

本調査において、パスコは、当委員会に対し、必要な資料や情報の提供の協力を約束している。しかし、パスコが保持する国に関わる情報（公共性の高い社会インフラストラクチャーに関する情報も含む。）、国土強靱化にかかる情報（災害リスク情報等。）その他立法、行政（固定資産台帳情報を含む。）及び司法に関する情報並びに第三者の知的財産権に係る情報については、第三者への開示、提供が厳格に制限されていることか

ら、当該情報へのアクセスが必要な場合には、当委員会とパスコとが個別に協議の上決定するものとされた。かかる制約のために当委員会が入手できなかった重要資料が存在するとは認識していないものの、仮にそのような資料が存在する場合には、本調査報告書の内容が異なることがあり得る。

第2章 調査の結果

第1 パスコの概要

1 パスコの事業内容等

パスコは、1953年に航空測量会社として創業した。

パスコは、1999年、セコムグループ入りし、現在、パスコはセコムの連結子会社（セコムは、2022年3月期末時点でパスコの議決権の72.2%を保有）となっている。

下表は2016年度から2021年度までのパスコの業績である（パスコ有価証券報告書より抜粋。）。

（単位：百万円）

		2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
売上高	連結	51,766	51,067	51,903	54,142	55,029	56,565
	(個別)	(43,254)	(42,540)	(44,093)	(48,138)	(50,298)	(51,438)
営業利益	連結	1,186	2,050	2,674	3,547	4,699	4,069
	(個別)	(951)	(1,502)	(2,212)	(3,137)	(4,037)	(3,506)
経常利益	連結	938	1,890	2,757	3,506	4,644	4,113
	(個別)	(870)	(545)	(2,441)	(3,539)	(4,047)	(3,619)
当期純利益	(連結)	△524	1,000	1,316	3,472	3,258	2,459
	(個別)	(△1,185)	(24)	(1,021)	(4,179)	(3,112)	(2,199)

パスコ（パスコグループ）は、「国内部門」と「海外部門」からなる空間情報サービス事業（地理空間情報の収集、加工・処理・解析、ICT技術を活用した情報サービス提供事業）を単一事業として行っている。

国内部門は、国や地方自治体等を顧客とする「国内公共部門」と、民間企業を顧客とする「国内民間部門」とに区分される。

国内公共部門は、航空写真撮影や地図整備のほか、自治体行政事務の効率化と住民サービスの向上を図るためのソリューションを提供しているほか、自治体の財政健全化や地方創生に資する取り組みや、人工衛星や航空機の撮影データを活用した災害・環境モニタリング等のサービスを提供している。

国内公共部門は、パスコの売上高の約86%を占める主要部門である（2022年3月期決算書より）。国内公共部門の受注業務の大半は請負業務であるところ、パスコは、請負業務に関する収益の計上に際して、いわゆる工事進行基準【3】を採用している。す

³ 「収益認識に関する会計基準」における、一定の期間にわたり充足する履行義務に係る収益認識と概ね同義である。

なわち、発生原価の工事原価総額に占める割合に基づいて算定された進捗度に基づき、収益を一定の期間にわたって認識している。この点、パスコは、原価総額を網羅的に見積もり、変動があった場合には適時に見直すことにより、適切な収益認識となるよう対応している旨を表明している。

2 パスコの組織

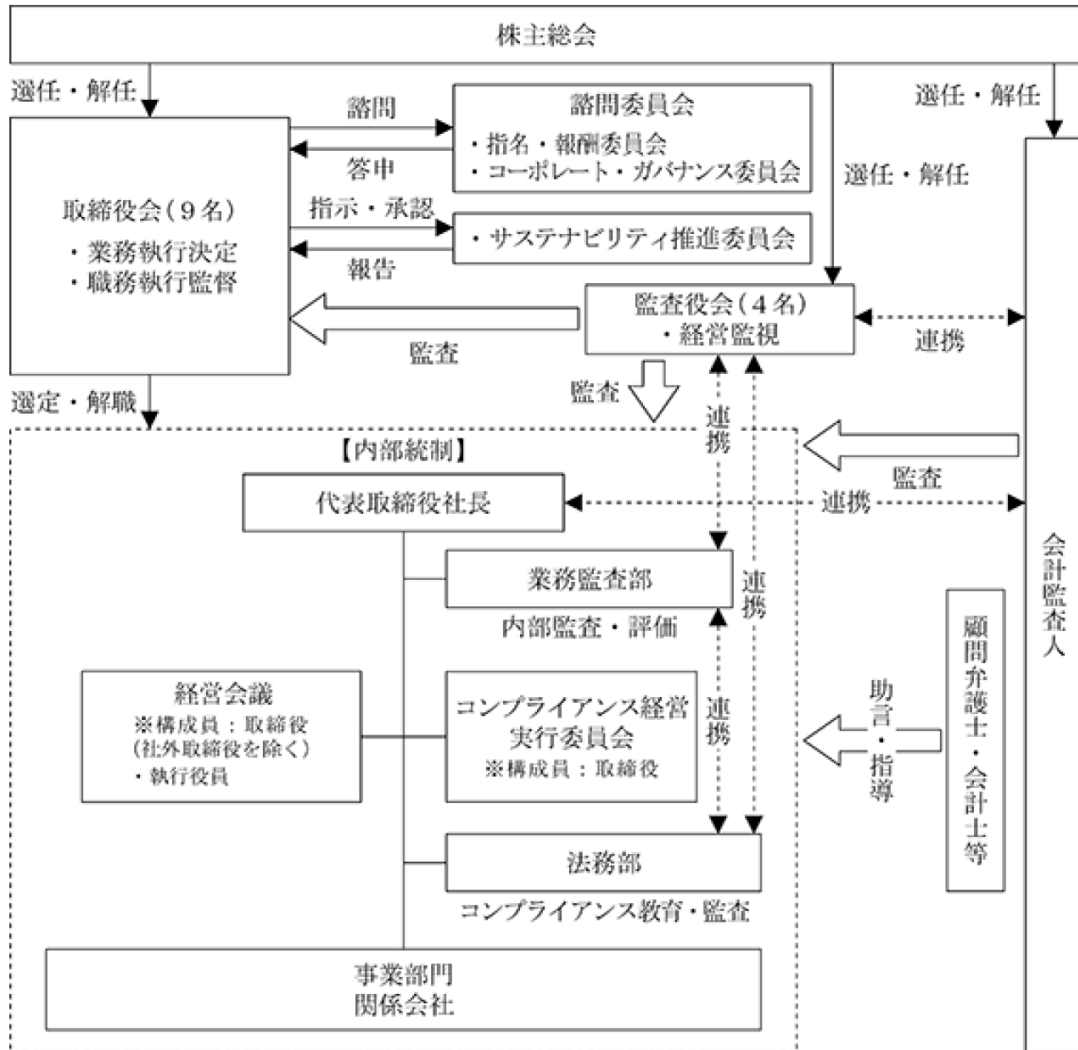
(1) コーポレート・ガバナンス体制の概要

パスコの取締役会は、現在、取締役 9 名で構成され、そのうち 2 名は社外取締役である。取締役会は、監査役も出席の上、原則として毎月 1 回定例で開催されるほか、必要に応じて開催されている。なお、パスコの代表取締役社長は、2018 年 6 月からパスコ生え抜きの A1 氏が継続して就任している。

パスコは、監査役会設置会社であり、監査役会が内部監査部門等と連携して取締役などの職務執行を監査し、適正な経営監視が可能なコーポレート・ガバナンス体制整備に努めているとされている。

下表はパスコ有価証券報告書（2022 年 3 月期）に掲載されている「コーポレート・ガバナンス体制図」である。

<コーポレート・ガバナンス体制図>



(2) パスコの役員の変遷

2016年度以降（ただし、2016年6月以降）のパスコ役員の在任状況等は、下表のとおりである。

	2016年6月～	2017年6月～	2018年6月～	2019年5月～	2020年6月～	2021年6月～	2022年6月～
B1氏	代表取締役						
A1氏	取締役	代表取締役					
A2氏	取締役						
B2氏	取締役						
A3氏	取締役						

B3氏	取締役		
B4氏	取締役		
B5氏	取締役		
A5氏	取締役		
A6氏		取締役	
B6氏		取締役	
A7氏			取締役
B7氏		取締役	
B8氏			取締役
A4氏			取締役
B9氏	社外取締役		
A8氏	社外取締役		
A9氏		社外取締役	
C5氏	監査役		
C1氏		監査役	
C2氏			監査役
C6氏		監査役	
C7氏	監査役		
C8氏	社外監査役		
C3氏	社外監査役		
C4氏			社外監査役

(3) 本調査に関連するパスコの組織概要等

パスコ本社には、業務監査部、法務部、経理部、総務部、人事部、事業統括本部等の部署が設置されている。事業統括本部は、2018年4月に新設された組織であり、各事業部における営業活動及び生産活動を統括する部署として機能している。

パスコの事業部としては、中央事業部、各地域事業部（東日本事業部、関西事業部、東北事業部、中部事業部、中四国事業部及び九州事業部）、環境文化コンサルタント事業部、新空間情報事業部、システム事業部及び衛星事業部が設置されている。

各地域事業部には、営業活動を担当する営業部と、生産活動を担当する技術センターが配置されており、それぞれの責任者として営業部長、センター長が配置されている。また、各地域事業部を含めた各事業部には、事業部全体の責任者として事業部長が配置されている。

本社と各事業部とのコミュニケーションについては、社内取締役及び執行役員と各事業部長らが出席する「事業部長会議」が年4回開催されており、本社からの指示伝達や各事業部の業績見通し等の報告などがなされている。また、社内取締役及び執行役員と各技術センター長らが出席する「技術部長会議」が年4回開催されており、生産に係る本社からの指示伝達や各事業部の生産に係る懸案事項についての議論などがなされている。

各事業部の技術センターにおいても定例の会議が開催されている。東日本事業部においては、「センター部長会議」が毎月開催され、また、「センター会議」が年4回開催されており（これらに事業部長、センター長、各部課長が出席するほか、事業統括本部の者が出席することもある。）、生産関係の指示伝達事項のほか、事業部の損益見通しなどについて議論されている。

(4) 内部通報対応体制

パスコは、「パスコほっとヘルプライン」と称する内部通報窓口（以下、単に「**内部通報窓口**」という。）を設けている。

内部通報窓口には、社内窓口と社外窓口が設けられており、社内窓口は法務部が、社外窓口はパスコが委嘱した弁護士が、それぞれ対応することとされている。社外窓口が内部通報を受けた際には、これを法務部に通知する（内部通報制度運用規程第8条第2項）。

法務部長は、社内窓口への内部通報を受けたとき、又は社外窓口からの前記通知を受けたとき（これらを併せて、「内部通報等を受けたとき」という。）は、受付台帳等を作成して内部通報への対応状況を記録するとともに、社長、コンプライアンス統括責任者及び監査役に通報内容等を報告する（内部通報制度運用規程第8条第3項及び同条第4項）。

法務部長は、原則として、内部通報等を受けたときから20日以内に、内部通報についての調査の要否を決定し、調査を行うこととした場合には、必要な調査を実施する（内部通報制度運用規程第10条及び第11条）。法務部長は、当該調査の結果、法令等違反事実があった場合には速やかに社長及びコンプライアンス統括責任者に対して報告する（内部通報制度運用規程第13条第1項）。

なお、社長は、内部通報の重大性、緊急性に応じ、法務部長からの建議を受けて、内部通報に係る調査を実施するための社内調査委員会を設置することができる。社内調査委員会は、調査の結果、法令等違反事実の存在が明らかになった場合には直ちに法務部長に通知する（内部通報制度運用規程第12条）。

法務部長は、社外取締役及び監査役に対し、内部通報の受理状況等を毎月報告するほか、社外取締役又は監査役から報告要請がある場合には調査結果や是正措置等を報告する（内部通報制度運用規程第17条第2項）。

2016年度から2021年度までの内部通報窓口は、合計15件（2016年度0件、2017年度3件、2018年度1件、2019年度6件、2020年度1件、2021年度4件）であった（前記受付台帳の記載等に基づく。）。

3 三様監査

(1) 内部監査

パスコでは、業務監査部による内部統制評価及び内部監査を実施している。

内部監査の結果については、監査役に報告することとされており（監査役への報告規程第2条及び別表の4）、また、業務監査部は、監査役に対し、月次で運営概況を報告している。

(2) 監査役監査

パスコの監査役は、現在、4名おり、うち1名が常勤監査役、1名が非常勤監査役、2名が社外監査役である。常勤監査役は、年間の監査計画に基づき、パスコの各部門等に対する監査を実施するとともに、取締役会他経営会議等の会議体に参加し、また、会計監査人、業務監査部及び法務部との情報交換を実施し、その内容を毎月開催される監査役会にて報告している。

また、パスコでは、監査役の職務遂行のサポートのために監査役室を設置しており、監査役室には専任2名の職員が配置されている【4】。

(3) 会計監査人監査

パスコの会計監査人は、有限責任あずさ監査法人が務めている。

4 請負業務の処理の流れ

(1) 請負業務の受注から売上までの処理の概要

本調査により判明した事実を記載するに当たり、パスコにおける請負業務の処理の流れの概要を記載する。ここでは、国内公共部門における、地方公共団体等からの競争入札による請負業務の受注を念頭にその処理の概要を記載する。

パスコの各事業部は、営業部と技術センターから構成されており、技術センターの原価積算に基づいて営業部が応札し、受注後は技術センターが生産業務を処理しながら各案件の実行予算に基づく原価管理を行う。各案件の収益（売上）については、前記のとおり、発生原価の原価総額に占める割合で算定された進捗度に応じて計上される。

⁴ 2022年3月期のパスコ有価証券報告書によれば、監査役室については、指揮命令及び人事等に関して取締役からの独立性が確保されているものとされている。

(2) 営業部による応札

営業部は、案件の応札に当たり、技術センターに原価積算を依頼する。原価積算に当たっては、技術センターにおいて、当該案件の生産業務を担当する部署がそれぞれ発生原価を見積もり、これらに基づく原価積算書が作成される。営業部は、基本的には原価積算書の合計額を目標原価率で割り戻した金額で応札するが、戦略的に、当該目標原価率よりも高い原価率で応札することもある。この点、原価率 100%以上(2022年8月以降は85%以上)の高原価率で応札する場合には、高原価案件として受注予定額に応じた決裁者【5】の決裁が必要となる(なお、東日本事業部の場合は、原価率を80%以上で算定して応札する場合には技術センターの課長の了解が必要である)。

営業部は、案件の受注に成功した場合、基幹システムである「ProStage」に案件の登録を行う。具体的には、案件名、受注額、契約納期等を登録し、当該登録情報が当該案件の生産業務を担当する技術センターの課長宛に送信される。案件が登録されると、案件ごとに固有の「WBS番号」と呼称される案件番号が割り当てられる。

(3) ProStage 上での第2レベルの作成

案件登録情報を受信した技術センターの課長は、生産業務を行う部署に応じて案件を分割する。生産部署ごとに分割されたフェーズのことを第2レベルという(これに対し、第1レベルとは、受注案件全体のことを指す)。第2レベルにおいては、各生産部署の見積原価及び原価率に応じて案件の受注額が分割して割り当てられる。

(4) ProStage 上での第3レベルの作成及び実行予算の登録

上記で作成された第2レベルごとに、各生産部署は、第3レベルの工程を作成する。第3レベルでは、実行予算の登録がなされること、具体的には、原価積算書に基づいてどの月にどのくらいどのような原価が発生する見込みであるか等の情報(例えば、〇月に外注費が〇円、〇月に課長職の職員の作業が〇時間など)が入力される。

(5) 作業に伴う原価計上

第3レベルの担当部署は、作業を実施する都度、ProStage 上に原価実績を入力する。この際、従業員の労務費については、実際に稼働した従業員が当該作業日に当該案件についての稼働時間を入力する。そして原価実績の入力に伴い、進捗率に基づく

⁵ 1,000万円以上は社長、500万円以上1,000万円未満は主管部門長(事業部の場合は担当役員)、500万円未満は部門長(事業部の場合は事業部長)が決裁者とされている。

売上も計上される。なお、第3レベルを作成する際、当該第3レベルの担当部署も登録されており、原則として、当該担当部署以外の従業員は、当該第3レベルの工程に原価実績を入力することはできない。

ProStage 上では、案件ごと（WBS 番号ごと）に実行予算と原価実績及びその差分を閲覧することができる。パスコにおいては、案件の進捗に応じて適宜の実行予算の見直しを行うことが励行されている。

なお、パスコ従業員は、日々の労働時間に関し、実際の処理業務に応じてこれに消費した時間を各自が入力している。この点、特定の案件の処理に要した時間については当該案件の WBS 番号に紐づいて当該案件の原価として処理されるが、それ以外の時間のうち、以下の処理業務等に対応する労働時間（労務費）については、案件に紐づかない（すなわち、売上に貢献しない）「間接人件費」と呼称されている。

項目	内容
見積	原価の見積もりや積算業務
営業支援	営業支援活動業務
研修	社内研修等
ミーティング	社内打合せ・ミーティング業務

一部パスコ役職員の中には、係る「間接人件費」については（原価計上に伴う）売上に貢献しないことなどから、これを「空白労務費」と呼称する者もいた。このような「空白労務費」（又は間接人件費）の計上は、パスコ社内において好ましいものとは考えられておらず、時折、削減の対象として掲げられることがあった。

(6) 第3レベルの工程終了及び照査

第3レベルの担当部署は、当該第3レベルの工程が終了したと判断した場合、「照査」というフェーズの終了入力を行う。第3レベルの照査が完了すれば、第2レベルの照査を行うことができるが、第3レベルは第2レベルごとに複数の工程を作成することが可能であるため、第2レベルの照査を行うためには全ての第3レベルについて照査を行う必要がある。

なお、後述のとおり、事業部によっては、会計年度を跨いで案件を繰り越す際、第3レベルを前年度フェーズと次年度フェーズに分割する（第3レベルのフェーズを年度別に複数作成する）ことがあった。

(7) 案件の終了（売上処理の完了）

全ての第3レベルについて照査が完了した場合、経理部は、当該案件の作業が全て終了し、顧客に対する納品が完了したものとして、（進捗率に基づく売上処理ではな

く)当該物件全体についての売上処理を行う。これにより、当該案件に係る売上処理は完了する。

第2 前回不祥事(2016年に公表された「衛星事業部事案」)から本不適切会計処理発覚に至る経緯

1 はじめに

本調査において認められた不適切な会計処理の内容について記載する前に、本項では、本不適切会計処理が発覚し本調査に至った経緯について記載する。

この点、パスコにおいては

- ・2012年及び2016年にも不適切な会計処理が発覚してこれらの再発防止に努めていたこと
- ・2018年以降、後記の「国土強靱化計画」等により、パスコを取り巻く環境が変化しており、これが本不適切会計処理の発生にも影響していると考えられること
- ・本不適切会計処理は、翌期への利益の繰越しを内容とするものであるが、これには翌期における不適切な原価計上(原価の付替えを含む。)を伴うところ、2016年から今回の発覚に至るまで、原価の付替え等を内容とする不祥事が生じるなどしていたこと

などの事情がある。そのため、本項では、これら本不適切会計処理と関連する事象を含めてやや詳細に、2016年から本不適切会計処理の発覚に至る経緯を紹介する。

2 衛星事業部事案の発覚及び再発防止策の実施

2016年8月、パスコの衛星事業部において、原価を付け替えて資産計上するなどの方法により利益を不当に水増しするなどの不適切な会計処理事案(以下「**衛星事業部事案**」という。)が発覚し、外部専門家を含む社内調査委員会による調査が実施された。同年9月、当該社内調査委員会による調査報告書が公表され、再発防止策等として、以下の指摘がなされた。

- ・(パスコでは、2012年にも不適切な会計処理事案が発覚しているところ)「パスコ社において、何故に、不適切な会計処理がこのように多く発覚しているのか、それは、組織のどこに問題があったのかとの視点での根源的な原因究明とそれに基づく有効的な再発防止策が実施されていなかった」
- ・「経営陣と現場において互いが納得しうる計画予算の策定のための意思疎通を図ることができる風土を醸成することが肝要であり、上命下達ではない、自由闊達に議論できる場を設けるような体制を構築する必要がある」
- ・(全役職員について)「これまで以上に徹底した意識改革が必要となる」

- ・「物件単位での実績利益分析、計画原価の変更分析等各種の係数分析業務を実施し、異常な数値等が検出された場合に適時に調査・対応する、事業部及び経営管理部の決算業務から分離独立した部署若しくは担当者を設置するなどの体制を整備することが必要である」
- ・「事業部における上長等からの指示により稼働計上が行われていた」、「人件費に係る稼働計上の適正性について、さらなる指導・教育が必要である」

このような社内調査委員会の指摘を受け、パスコでは、

- ・企業風土の改革・コンプライアンス遵守意識の徹底
- ・稼働時間計上の適正性の指導及び教育
- ・投資評価体制の構築
- ・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

などの観点から再発防止策を策定し、2016年以降、これを実践していった。

3 中期経営計画の検討・策定について

パスコにおいては、業績が芳しくなかった2017年度において、2018年度に公表する「パスコグループ中期経営計画（2018-2022）」（以下、単に「**中期経営計画**」という。）の策定に係る検討が開始された。2017年6月16日付け取締役会においては、中期経営計画の概要に関し、「持続発展的なグループ経営に資するため、長期的な将来像とその実現のための方策を明示するとともに、中期的な施策及び事務事業を体系的に明示することを目的」とし、「株主等のステークホルダーに対する説明責任として概要を開示する方針などが報告された。

2018年5月9日付け取締役会において、「中期経営計画の件」と題し、中期経営計画の適時開示について決議がなされた。中期経営計画の目標値は下記のとおりである。

（単位：百万円）

年度		2018	2019	2020	2021	2022
国内	公共	39,585	40,836	41,258	43,204	44,400
	民間	6,462	7,062	7,481	7,927	8,193
	計	46,047	47,898	48,739	51,131	52,593
海外		3,781	3,882	4,204	4,552	5,167
合計		49,828	51,722	52,944	55,683	57,760
営業利益		1,553	2,040	2,499	3,379	4,436
利益率		3.1%	3.9%	4.7%	6.1%	7.7%

パスコは、当該取締役会の決議を経て、2018年5月9日付けで中期経営計画を公表

した。中期経営計画においては、「持続的な企業成長に向けた利益体質への変革」が標榜され、目標として、「2022年度 グループ連結営業利益額を倍増（2017年度のグループ連結営業利益額 20 億円から 40 億円に）」との指標が掲げられた【6】。

4 事業統括本部の新設及び間接人件費に対する取組みの実施

2018年4月1日付けで事業統括本部が新設され、事業統括本部本部長に A2 氏が就任した。事業統括本部新設の趣旨は、それまで営業部を統括する事業推進本部と、技術部を統括する技術統括本部とに分かれていた、各事業部に対する本部の統括機能を一本化することなどにあった。

A2 氏は、中期経営計画達成のためには具体的な施策を示す必要があるなどと考え、2018年4月付けの「事業統括本部 事業方針」と題する資料において、パスコグループの収益性の強化を図るため、「公共分野で投資した事業の回収」、「生産体制の最適化」、「営業力の UP」、「案件品質の向上」等の提言を全役職員に向けて行った。このうち、生産体制の最適化については、「間接人件費が悪ではない。間接人件費の全てが空白労務と捉えるつもりもない。但し、その中には空白労務が存在することも確かであり、数値的に把握しなければ、生産体制の適正配置も実現できない。」と指摘したうえで、以下のような間接人件費割合の指標を掲げて間接人件費の削減の必要性を訴えた【7】。

技術者職種	原価構成割合
部長職	WBS 原価 30%、間接人件費 70%
課長職	WBS 原価 60%、間接人件費 40%
専門職	WBS 原価 80%、間接人件費 20% (与えられたミッションにより、個人別に設定)
一般職	WBS 原価 85%、間接人件費 15%

それ以降、事業統括本部事業管理部は、月次で各人の間接人件費割合を計算し、これを各事業部長宛てに送付するようになり、これは 2022 年度まで継続していた。

⁶ 本文中の図にある年度ごとの目標数値については公表されていない。

⁷ 当該「事業統括部 事業方針」と題する資料には、2018 年度の方策として、「① 技術部門総人件費に占める間接人件費の割合を 15%以下を目標とする。(一般職)」、「② 月別で間接人件費割合を進捗管理」、「③ 専門職の個人別ミッションをセンター長が面談して確定し、間接人件費割合の目標設定を実施」、「④ 目標設定した間接人件費割合を超える場合、原因を特定し、生産人員の最適化を図る」などと記載されている。この点、A2 氏は、当委員会のヒアリングに対し、当時の認識として、当該間接人件費割合は、あくまで年度を通じての平均割合である上、目標ではなく指標に過ぎず、理由があれば間接人件費を計上することは一向に構わないと考えていた旨述べている。

5 「国土強靱化計画」等によるパスコ業績の向上

2018年12月14日、「防災・減災、国土強靱化のための3か年緊急対策」が閣議決定された。「防災・減災、国土強靱化のための3か年緊急対策」は、2018年度から2020年度の3年間において、防災のための重要インフラ等の機能維持を目的とし、災害対策等を内容としている。

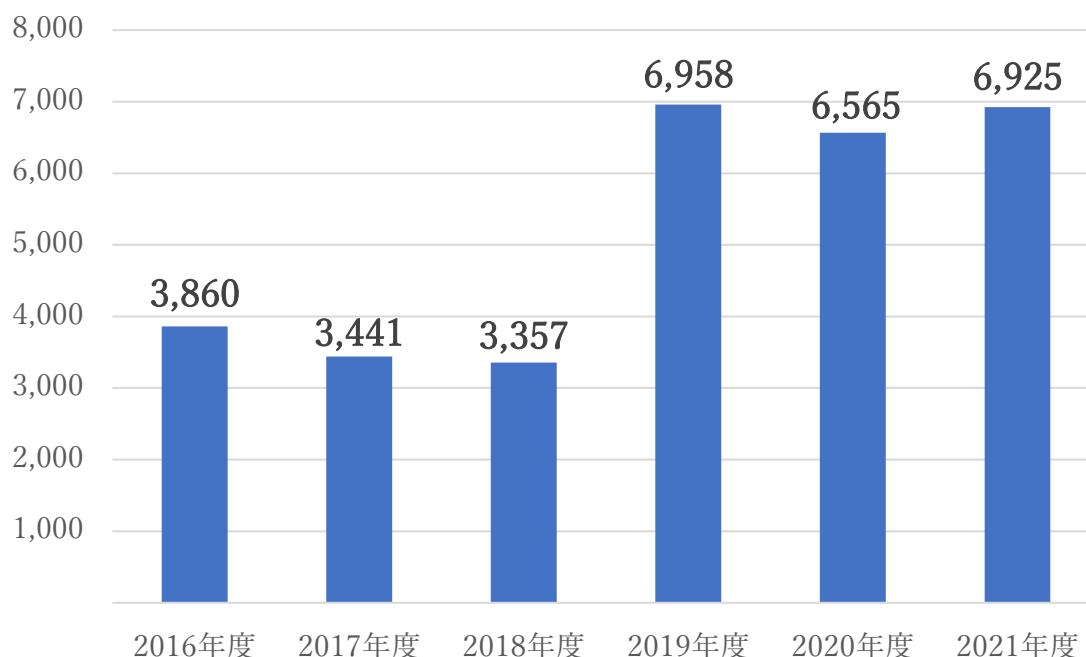
2018年度には約454億円であったパスコの受注額が、2019年度においては約506億円と増加しているところ、これは、国土強靱化計画の一環としてなされた当該「防災・減災・国土強靱化のための3か年緊急対策」の影響によるものと考えられる。

さらに2020年12月11日、「防災・減災、国土強靱化のための5か年加速化対策」が閣議決定された。

「防災・減災、国土強靱化のための5か年加速化対策」は、2021年度から2025年度の5年間において、気象災害や大規模地震等への対策、インフラメンテナンスへの転換に向けた老朽化対策、国土強靱化に関する施策を効率的に進めるためのデジタル化等の推進を柱とした53の対策を内容としており、その事業規模は、政府全体で15兆円程度の予算が見込まれるとされている。

なお、国土強靱化計画に関連する省庁からの受注額は、下表のとおり(単位は百万円)、2019年度は約70億円、2020年度は約66億円、2021年度は約69億円であり、2019年度以降のパスコの業績の向上には、これら国土強靱化計画も影響しているものと認められる。

国土強靱化に関連する省庁からの受注高



6 その他の不祥事案の発覚

(1) X 事案について

2018年3月13日、中央事業部担当の特定の案件に関し、これら案件について、顧客が指定した仕様を遵守しない方法での作業の実施（以下「仕様違反」という。）が認められる旨の内部通報が、社内窓口宛になされた（以下、これらを併せて「X 事案」といい、当該内部通報の通報者を、単に「通報者」という。）。

当該内部通報には、D3 氏（当時、法務部長）が対応し、2018年3月28日、中央事業部の技術センター長と通報者が面談し、当該技術センター長が、修正データを作成する旨を通報者に約束した。もっとも、当該修正データの作成及び納品は適時には進行しなかった。

遅くとも2019年7月頃、通報者から D3 氏に対し、X 事案に関して2018年3月末に納品完了しており残作業が発生していないにも関わらず、当該事案の担当者が2018年4月及び5月に合計500時間程度の労務費等の原価合計約230万円を計上している旨の申告（すなわち、本不適切会計処理と同様の利益の繰越し及びこれに伴う原価付替えの申告）がなされた。もっとも、X 事案に係る原価付替えについては、下記の社内調査委員会の立ち上げまで調査が実施されることはなかった【⁸】。

⁸ D3 氏によれば、終了しているはずの案件に労務費を計上するという手法が実際に実行できるかについて

通報者は、2019年8月27日、当初の通報に係るX事案の仕様違反が未だに解決されていないとして、社内窓口及び社外窓口に再度の通報を行った。さらに通報者は、同月30日、パスコの親会社であるセコム of 内部通報窓口に対し、仕様違反や原価付替えの事実があること及び2018年3月に内部通報をしたものの適切な対応がなされていない旨の通報【9】を行った。

これを受けて、同年9月2日、A1氏の指示により、B5氏（当時、業務監査・法務・総務・情報システム担当取締役）、D5氏（当時、業務監査部長）、D1氏（当時、人事部長）ら4名を調査メンバーとし、通報者による通報内容の事実確認を目的とした社内調査委員会が組成された。

同年12月に作成された当該社内調査委員会による調査報告書によれば、X事案において仕様違反の事実が認められたとのことであった。また、当該報告書においては、「平成29年度業務における余剰原価の付替え」についても調査がなされているところ、「物件管理情報及び労務計上情報において不自然な点はなく、また関係者へのヒアリングにおいても疑義を生じる点は無かった」、「結論として原価付替えの事実は確認されなかった」と結論付けられている。もっとも、当該調査報告書には、これ以上に「原価付替えの事実は確認されなかった」との結論の根拠に関する記載はなく、当該社内調査委員会が、どのような理由から「原価付替えの事実は確認されなかった」と結論付けたのかを確認することはできなかった【10】【11】。

通報者による、X事案における原価付替えの指摘は、納品完了した案件を翌期に繰り越して架空の原価を計上している旨の指摘であり、本不適切会計処理と同様の不適切処理に係る指摘であった。当時、当該指摘に対してどこまで深度ある調査が実施されたかについては、現時点では確認できないものの、少なくとも当該調査報告書の記載からは十分な調査が実施されたかどうかすら判別できないのであるから、当該報告を受けた役員らにおいては、この点についての記載を充実させるよう求め、調査が不十分である場合には更なる調査を実施させるといった対応が望ましかったもの

て疑問があったことなどから、当該申告を仕様違反の通報とは別個の通報と捉えず、調査の対象としなかったとのことである。

⁹ 当該通報内容は、あくまで通報者の認識に基づくものであり、当委員会は、その適否については判断していない。

¹⁰ 当委員会が確認した範囲においては、物件管理情報や労務計上情報等からのみでは、原価付替えの有無という観点での自然・不自然の判断は困難であると考えられ、当該調査報告書の記載内容だけでは「原価付替えの事実は確認されなかった」旨の結論が導かれた過程を確認することはできない。なお、当委員会は、X事案に対する調査自体は実施しておらず、あくまで本調査に必要な範囲において、当該事案に係る社内調査委員会の調査内容等を調査したに留まることを付言する。

¹¹ 当委員会は、当時の調査委員会メンバーなど関係者複数名にヒアリングを行うなどして確認したものの、原価付替えについてはD5氏が担当していた模様であり、当該結論に至った経緯や根拠を確認することはできなかった。なお、D5氏は退職しているためヒアリングが実施できなかった。詳細は後述する。

といえる。

なお、当該調査報告書においては、「内部通報事案としての対応の不十分さ」も指摘されている【¹²】。

(2) 環境文化コンサルタント事業部事案の発覚

2020年5月、環境文化コンサルタント事業部において、実行予算の見直しの不十分（作業量の増加等が見込まれたにもかかわらず、実行予算を増額修正しなかったなど）に起因する原価の計上漏れ等を含む事案（以下「**環境文化コンサルタント事業部事案**」という。）が発覚した。同年6月10日、B5氏（当時、業務監査・法務・総務・情報システム担当取締役）、D5氏（当時、業務監査部長）、D3氏（当時、法務部長）ら4名を調査メンバーとする社内調査委員会による調査が実施され、同年8月にその調査結果をまとめた調査報告書が作成された。同報告書によれば、環境文化コンサルタント事業部事案が発生した原因の1つとして、複数の案件に係る原価をそれぞれ対応した案件に適切に計上していなかったことが挙げられるとのことであり、また、2020年3月期の営業利益に約143百万円のマイナスの影響があったとのことである【¹³】。環境文化コンサルタント事業部事案については、影響額の金額的重要性及び文化財に係る案件について発生したという事案の特殊性から、パスコの財務諸表への影響が限定的であると判断されたことから、外部への公表はなされなかった。

同報告書においては、環境文化コンサルタント事業部事案の根本原因として、「①業務プロセス、生産管理体制の不備」（適切な進捗管理の不実施、実行予算の見直しの不徹底等）、「②会計に関する知識・認識不足」、「③組織的な業務管理／管理体制の脆弱性」、「④事業リスクに対するヘッジ不足と事業部トップマネジメントの感度不足」が挙げられている。

これを受けて、全事業部に関係する再発防止策として、「①業務プロセス、生産管理体制の不備」に対し、以下のような再発防止策が策定された。

①適切な原価計上に関する基本事項の制定と周知	適切な原価計上に関し、根底として理解しておくべき事項を、以下に示す「3か条」として、制定し、全社員への周知を図る。
------------------------	---

¹² 具体的には、「内部通報窓口は事案を受理した時点において、全社のリスク事案として本社内においては早々に情報共有を図るべきであった。結果的に、その対応においては事業部内における初動を促しただけにとどまり、また内部通報事案としてのプロセス遂行においても不十分なものとなっている。」と指摘されている。

¹³ 当委員会は、環境文化コンサルタント事業部事案に対する調査自体は実施しておらず、あくまで当該事案に係る社内調査委員会の調査報告書に依拠した内容を記載している。

	<p><適切な原価計上のための3か条></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 原価を過少、過大に計上してはならない。 2. 原価を別案件に計上してはならない。 3. 作業に増減が生じた場合、実行予算は速やかに見直さなければならない。
②生産統制プロセスにおける本社モニタリングの強化	<p>以下の2項目をモニタリング項目として追加する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・長期間(3か月以上)計画原価の見直しが行われていない案件についての、妥当性のモニタリング ・売上進捗率と歴進捗率の整合性のモニタリング
③契約変更時のルールの明確化と運用の徹底	<p>契約金額の増減や工期の変更が発生した場合の営業担当者が行う手順と、技術担当者との共有についてルールを明確化し、運用の徹底を図る。</p>
④予定原価100%超物件の稟議ルールの改訂	<p>予定原価100%超物件の稟議は、現在は一律営業部署発議としているが、作業着手後に技術側に起因して原価超過となる場合は、技術部自らが発議するように変更する。</p>

もっとも、「①適切な原価計上に関する基本事項の制定と周知」における「3か条」は、適切な対応を現場に委ねるものに過ぎず、「②生産統制プロセスにおける本社モニタリングの強化」におけるモニタリングは、実行予算を多少修正することでモニタリング対象から回避することが可能であるなど、少なくとも本不適切会計処理との関係では、これら再発防止策は奏功しなかった。

7 繰越案件に対する調査の実施(2021年3月頃に実施)

(1) 東京国税局による2019年度の税務調査の実施

2020年12月、東京国税局からパスコに対し、2019年度決算に係る税務調査(以下、単に「**税務調査**」という。)を実施する旨の通知がなされた。税務調査は、2021年3月から同年5月まで実施された。税務調査については、主として経理部が窓口となって対応がなされた。

税務調査における東京国税局の質問事項等については多岐にわたるが、そのうちの1つに、2019年度末(すなわち2020年3月末)までに契約納期を迎えているにもかかわらず、同時点において進捗率が100%になっていない案件が1,173件あるところ、その理由を照会する内容の質問があった。経理部は、対象案件が1,173件ではその理由の確認に多大な時間を要することから、2019年度末で進捗率が85%以下の案件で、かつ同時点の受注残が150万円以上の案件を確認対象とすることとし、その旨を東京国税局に説明した。

その上で、経理部は、2021年3月15日、当該条件で抽出した462件に関し、各

事業部に対して以下のメールを送信して進捗率が 100%になっていない理由（すなわち 2019 年度から 2020 年度に繰り越した理由）を回答するよう求めた。

2020 年 3 月期（前期）の実績で、契約納期が到来しているものの進捗率が 100%に至っていない案件について、その理由について質問を受けております。（契約納期は受注伝票に登録されている日付を使用しております。）

納期遅延していた、工期が延長されているもの等あると思いますが対象の案件についてご確認いただき、回答をいただけますと幸いです。

～中略～

回答は簡単な形で結構です。

国税庁からの要望に応じて、必要があれば個別の案件について詳細を確認させていただきます

【回答例】

- ・パスコ都合で納品が遅延した。（または客先都合、コロナ禍での活動制限によるものなど。）
- ・（追加作業等があり）工期を延長して作業した。
- ・納品は済んでいるが、納品後の手直しが想定されたため。
- ・延長となる契約を締結しており、正しい納期は〇月である。
- ・照査漏れ

→可能な限り記載いただけますと助かりますが、当時の担当者不在等で不明な場合は不明としてください。

上記経理部からのメールを受けた各事業部の担当者の中には、前年度（2019 年度）において合理的な理由なく翌期（2020 年度）に案件を繰り越していたことなどから経理部への回答に窮し、繰越しの理由について事実と異なる回答をする者もいた。他方、経理部は、2021 年 3 月 22 日までに、各事業部から繰越理由を記載させた Excel ファイルを収集し、これを取りまとめて東京国税局に提出した。このため、東京国税局には、一部案件について、事実と異なる繰越理由が説明される結果となった【14】。

2021 年 3 月 25 日、東京国税局から経理部に対し、税務調査に関する口頭の指摘として、案件の契約納期が 2020 年 3 月までの日付であるにもかかわらず進捗が 100%

¹⁴ 経理部を通じて東京国税局に回答された 462 件の繰越案件は、繰り越し時（2019 年度末）及び当該税務調査時には不適切とされなかったものの、そのうち一部には、第 2 章第 4 記載の自主点検において不適切とされた案件も含まれている。

になっていないなど、書類と会計処理との乖離等がみられる案件があることから、売上計上の適切性に注意を要する旨の指摘（繰越案件の売上計上の適切性に係る注意喚起の指摘を含むものと考えられる。）がなされた。

このような指摘にも関わらず、パスコにおいて、繰越案件のルールの明示や、これを客観的に検証するための証拠の入手、チェック等の手続の整備がなされることはなかった。

また、税務調査の終了後、2021年6月18日付け取締役会において、グループ経営・経理・広報・IR担当取締役であるB7氏から、税務調査の結果についての報告がなされた。その際、約8,000千円の追徴課税を受けたほか、東京国税局からの口頭の注意事項として、実行予算の見直しの励行【15】を含む3点の指摘事項の報告がなされたが、前記繰越案件の売上計上の適切性に係る注意喚起の指摘があったことは報告されなかった。

(2) 事業統括本部による繰越案件の証拠確認手続の実施

2021年3月、税務調査における2019年度の繰越案件についての調査と並行して、事業統括本部による2020年度の繰越案件（すなわち2021年度への繰越案件）についての調査が実施された。

当該調査を担当したのは、事業統括本部事業管理部長のD6氏であり、D6氏は、2021年3月29日、2020年度の繰越案件について以下のメールを送信して、各事業部に対し、繰越しに係る証拠の提出を求めるなどした。

技術部長会議にてお願いしています【16】が、納期が3月末までで来期繰り越し案件については証拠が必要となります。証拠について確認させていただきます。

報告日 2021年4月2日（金）15時まで

報告先 事業統括本部事業管理部 D6、■■■主任宛て

（抽出条件）

¹⁵ 正確には、「工事進行基準で、進捗率が100%にもかかわらず完成していない案件は、今後原価が発生する状況と考えられ、計画原価は実態に即した金額となるよう適切に変更すること」との指摘として報告されている。

¹⁶ 2021年1月29日付け技術部長会議において、D6氏が「売り上げるもの、繰越す必要がある（契約変更の無い）等を早めに明確にすること。契約変更無しで、繰り越すことが予定されるものは、発注者との証拠等を残すこと。」と発言しており（同会議の議事録より抜粋）、当該発言を指しているものと思われる。なお、D6氏は、当該証拠調査を実施した理由につき、明確な記憶はないものの、2021年1月に発注機関が新型コロナウイルス流行の影響に伴って工期の延伸を認める措置をとる旨を公表していたことから、その影響で繰越案件が増加することが予想されたために証拠調査を実施したと思う旨を述べている。他方、D6氏は、税務調査における2019年度の繰越案件についての調査の実施と、事業統括本部による2020年度の繰越案件についての証拠調査の実施とは関連が無い旨を述べている。

- ・納期が2021年3月31日以前のもの
- ・計画原価と実績原価の差が1000万円以上の2レベル

(証跡)

- ・客先からの書面(変更契約書)、メール、打合せ記録簿
- ・物件の技術担当者、営業担当者以外の第3者が確認した内容

～中略～

- ・証跡がない場合は、繰り越すことが出来ませんので、証跡の準備をお願いします。

上記D6氏からのメールを受けた各事業部の担当者の中には、合理的な理由なく翌期(2021年度)に案件を繰り越そうとしていた者もいた。他方、D6氏は、上記メール中の抽出条件によって抽出された2020年度の繰越案件合計80件のうち、57件につき、各事業部から繰越しに係る証跡の提出を受けたが、残り23件については証跡を収集しなかった【17】。そして、これら80件は全て2021年度に繰り越された。そのため、2020年度の繰越案件は、事業統括本部の証跡調査が実施されたにもかかわらず、不適切(翌期に生じる残作業がない)と判断されずに翌期に繰り越される結果となり、その一部は2023年2月7日頃から行われた自主点検によりようやく不適切会計処理と判断されることになった。なお、事業統括本部による証跡調査は、2020年度以外の年度においては実施されなかった。

このように、繰越案件については、本不適切会計処理の発覚前から社内外においてその適切性が問題視されることがあり【18】、繰越しの理由や翌期の残作業の発生見込みの確認の徹底、これらを検証するための証跡の入手・その妥当性評価・管理のル

¹⁷ D6氏は、80件全ての証跡を収集しなかった理由について、証跡の収集を徹底できなかった旨述べている。

¹⁸ その他、同じ頃には、技術支援システム窓口による繰越案件の調査も実施されているが、その際には事実と異なる証跡が作成されるなどした。すなわち、2021年2月頃、技術支援システム窓口から中四国事業部に対して、工期日以降で売上が計画されている2020年度の2案件について、作業内容やスケジュールについての確認がなされたところ、その際、中四国事業部は、当該2案件について、翌2021年度4月以降の作業内容やスケジュールなどについて、事実と異なる内容を技術支援システム窓口に回答した上、更に証跡としてこれら虚偽の作業内容やスケジュール等を記載した「偽工程表」を作成して提出した。なお、当該2案件は、今回の自主点検で不適切な繰越しに分類された案件である(当委員会の調査において、証跡の偽装まで確認された案件は、この2件に留まる。)。このように、繰越しの適切性については、パスコにおいて従前より問題視されてきたものであり、本不適切会計処理の発覚により突如としてその適切性に疑義が生じたわけではないといえよう(パスコが各事業部に対し繰越しに係る証跡の入手に努めるよう周知していたものの、これが十分な対応とは評価できないことについては、本文中に記載しているとおり)。

ールの整備を行う機会があったものといえる。パスコにおいては、技術部長会議等で繰越しに係る証跡（翌期に生じる残作業の有無やその程度に関するものを含む）の入手に努めるようにとの呼びかけがなされていたものの、不適切な繰越しを防止するための方策としてはこれに留まり、繰越しに係る証跡についての前記のようなルールの整備は行われず、結果として十分な対応がなされたとはいえない。

8 本不適切会計処理の発覚に至る経緯

(1) 2022年4月の本不適切会計処理についての申告

第1章第1で述べたように、2022年3月に、東日本事業部所属の本件申告者から行われた、長時間労働や残業の実態等に関する内部通報について、人事部により同年4月12日に本件申告者のヒアリング【¹⁹】が実施された。その際、本件申告者から、東日本事業部における長時間労働の状況や、上司からの残業時間の繰越しの指示等についての説明がなされるとともに、「（東日本事業部）国土情報部は、ここ2～3年は売り上げが好調だが、当期に計上せず翌年に繰り越すことが平然と行われている」、「この指示は、部長から行われている」といった翌期への利益の繰越しに係る申告がなされた。

人事担当執行役員のD1氏は、2022年4月12日から数日以内に、当該ヒアリングを実施した人事課所属の従業員作成に係る上記ヒアリング結果をまとめたメモ（以下「**本件メモ**」という。）【²⁰】の共有を受けた。D1氏は、本件メモの内容を確認し、残業等の問題のほか不適切な利益の繰越しについても疑義が生じているものと考えたが、これら疑義については、人事課による調査よりも業務監査部による調査が適しているものと判断した。そこで、D1氏は、同月18日、当時業務監査部長であったD5氏らが出席する週1回の定例ミーティング【²¹】において、これらの疑義を業務監査部にて調査してほしい旨述べた上、同ミーティング直後、D5氏に対しメールを送信

¹⁹ 当該ヒアリングは、2021年度末になされた、本件申告者から人事課に対してなされた申告についてのヒアリングであった。2021年度末になされた申告は、東日本事業部において、上司の指示により期末の残業を申告せず、これを翌期の4月から6月に申告する事態が生じている旨の内容であった。

²⁰ 本件メモは、Excelファイルで作成されたA4サイズで2枚程度の分量のものであり、申告者らの説明内容等が項目ごとに記載されているところ、その項目は7項目あり、7項には「7.粉飾決算について」と題して、東日本事業部の国土情報部において利益の繰越しが実施されている旨の本件申告者の指摘内容が記載されていた。

²¹ 同ミーティングは、WEB会議であり、D1氏、D5氏のほか、A1氏、法務部長のD2氏らも出席していたとのことであるが、D1氏によれば、同ミーティングにおいては、本件メモは示さず、また、本件メモ記載の「粉飾決算」という用語も用いることなく、「不正な原価計上」に関連し、「当期に売上計上せず翌年に繰り越す」ことが行われており、これにより「各業務の利益率が、正確に分からない状況となっている」旨を簡潔に述べたとのことである（当該表現は、D1氏が2022年4月16日にA1氏、D2氏、D5氏らに宛てたメールに記載された表現より抜粋した。）。

して本件メモのデータを共有した。

もっとも、D5氏は、人事課員とともに、長時間労働及び残業時間の繰越しの件については、関係者にヒアリングを実施するなどして対応したが、翌期への利益の繰越しに係る申告については特段の対応をしなかった【22】。また、D5氏は、翌期への利益の繰越しに係る申告の件を他の役職員（D5氏以外の業務監査部員を含む。）に共有しなかった。

D5氏は、2022年11月30日付けで退職し、D4氏が同年12月1日付けで後任の業務監査部長となった。

(2) 本不適切会計処理の発覚及び当委員会の設置

D4氏は、D5氏から前記長時間労働及び残業時間の繰越し等への対策業務を引き継いでこれに対応していた中で、2023年1月16日頃、共有サーバ上に作成されていたD5氏の業務用データフォルダの中から、本件メモに係るExcelファイルを発見した。D4氏は、本件メモに「粉飾決算」と題して翌期への利益の繰越しが記載されていたことから、数日以内にA1氏にこれを報告した。A1氏は、D4氏に対し、本件メモの裏付けとなる資料の入手及び本件申告者へのヒアリングの実施を指示した。

D4氏は、本件メモの裏付けとなる資料を入手した上、同月25日頃、本件申告者に対するヒアリングを実施し、本件メモ記載の翌期への利益の繰越しの事実を確認するとともに、2022年4月12日以降、翌期への利益の繰越しに関する調査が実施されていないことを確認した。

D4氏は、2023年1月30日までに、翌期への利益の繰越しについて判明した状況を資料にまとめ、これをA1氏に提出して報告するとともに、親会社であるセコムにもこれを提出して報告した。また、D4氏は、同月31日から同年2月2日にかけて、東日本事業部国土情報部所属の者に対するヒアリングを実施するなどし、本不適切会計処理の事実を確認した。

パスコは、本不適切会計処理について、その実態を明らかにして再発防止策を立案する等の必要があると判断し、同年2月7日付け取締役会において、外部専門家を含む調査委員会の設置を決議した。さらに、パスコは、同月10日、東日本事業部以外

²² 当委員会は、D5氏が翌期への利益の繰越しに係る申告への対応を行わなかった理由等を確認するため、パスコを通じてD5氏にヒアリングに応じるよう要請したが、D5氏がヒアリングを拒絶している旨の回答を受けた。そのため、当委員会は、D5氏に対するヒアリングを実施できておらず、当該理由を明らかにできなかった。その代替措置として、当委員会は、本不適切会計処理発覚後にD5氏のヒアリングを実施したA6氏に対するヒアリングを実施した。A6氏によれば、D5氏は、本件メモには「粉飾決算について」と記載されているものの、その指摘内容は損益状況を実態よりも過大に見せかける趣旨のものではないと判断し、稼働原価の付替えに関する対策としての特別監査を実施すれば足りるものと考え、翌期への利益の繰越しに係る特段の対応はしなかったとのことであった。

の事業部においても本不適切会計処理と同様の不適切な会計処理が行われていないかなどの深度ある調査を実施する必要があるものと考え、当該調査委員会を外部専門家のみで構成する必要があると判断し、これを受けて、同日付けで当委員会が設置されるに至った。

9 本件と類似調査との関係

本調査の過程で、東日本事業部国土情報部（及びその前身である空間情報部）においては2019年度においても不適切な案件の繰越しが実施されていたことなどが確認されており、以下では、このような東日本事業部国土情報部における不適切な案件の繰越しを総称して、「**本件**」という。本章の第3「東日本事業部国土情報部（空間情報部）における不適切な案件の繰越し」では、この本件について説明する。

また、本件以外の不適切な案件の繰越し（東日本事業部国土情報部以外の部署等における不適切な案件の繰越し）についての調査に関しては、本章の第4「自主点検の結果及び評価」（パスコによる自主点検の概要及びこれに対する当委員会の評価等を記載している。）、本章の第5「東日本事業部国土情報部以外の事業部における不適切な案件の繰越し（類似案件調査）」（東日本事業部国土情報部に限定せず、デジタル・フォレンジック調査、アンケート調査、関係者に対するヒアリング調査等を記載している。）を参照されたい。

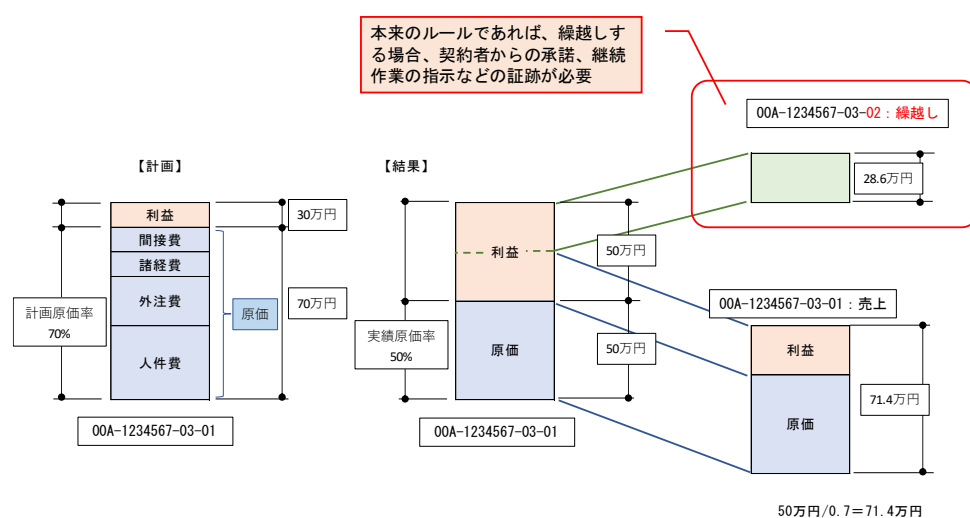
第3 東日本事業部国土情報部（空間情報部）における不適切な案件の繰越し

1 はじめに

パスコでは、請負業務における収益認識基準として、原則として、いわゆる工事進行基準【23】を採用しており、作業（履行義務）の進捗度について合理的な見積もりが可能であれば、その進捗度（実行予算原価に対する発生原価の比率）に基づき収益を契約工期にわたり認識することになっている。

そして、パスコの一部の事業部では、契約納期が年度末（3月末）となっている案件のうち、年度内に作業が完了したにもかかわらず、作業が残存するとして案件を翌期に繰り越すという処理が行われていた。その結果、見積もっていた作業分のうち未消化で終わった部分は、本来は当期の売上（利益）として計上されるべきであるにもかかわらず、案件が翌期に繰り越されることによって、翌期の売上（利益）として計上されることになる。

そして、案件を繰り越しても実際には作業は完了しているので、翌期において作業は発生しないところ、当該案件とは無関係の翌期に発生する労務費（他案件の営業支援の人件費等）が付け替えられて当該案件の原価として計上されていた。



上記図でいえば、実際原価が計画よりも低く収まったために、本来であれば、当期で50万円の利益が計上されるべきであるところ、計画と実績の差である20万円（計画原価70万円－実際発生原価50万円）分の作業が依然として残っているとして案件

23 『収益認識に関する会計基準』における、一定の期間にわたり充足する履行義務に係る収益認識と概ね同義である。

を翌期に繰り越し、その際、原価率を変えずに繰り越すので【²⁴】、当期の利益は 21.4 万円（売上 71.4 万円－原価 50 万円）に抑えられ、28.6 万円（あるべき利益 50 万円－認識した利益 21.4 万円）の利益【²⁵】が翌期に持ち越されることになる。なお、かかる利益の持ち越しは、年度内にすべての作業が完了せず翌期に作業の一部が残った案件についても、案件の翌期に発生するであろう残作業【²⁶】を過大に見積もることによっても行われていた。

かかる不適切な案件の繰越しは複合的な要因により発生しており、その時期によって要因や関与者の目的・動機は異なっている。

以下では、本調査の発端となった東日本事業部国土情報部（旧空間情報部。以下、本節において単に「**国土情報部**」といい、2021 年度に組織改編される前の同部を指す場合は「**空間情報部**」という。）において発生した不適切な案件の繰越しの概要（事実経緯、要因、関与者の目的・動機などであり、前記のとおり「本件」に当たる。）及び関係者の認識を明らかにする。

2 国土情報部（空間情報部）において行われていた不適切な案件の繰越し

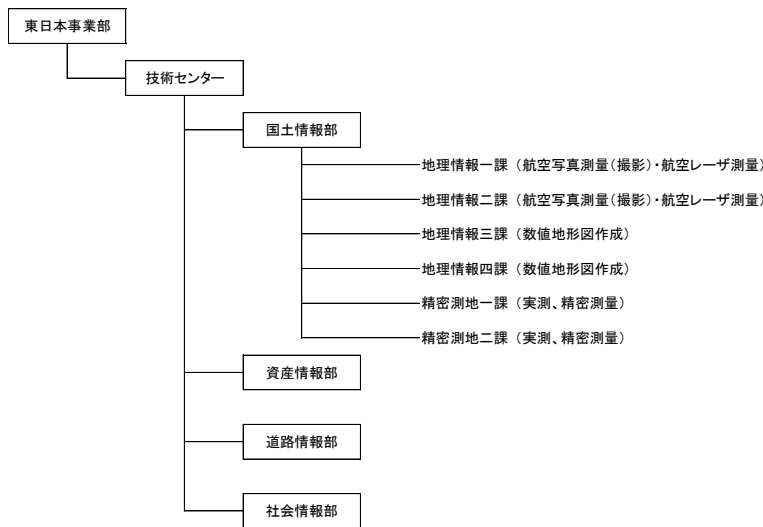
第 2 章第 2 の 8 において述べたとおり、2022 年 4 月、東日本事業部所属の従業員より、国土情報部はここ 2～3 年は売上が好調だが、本来当期に計上すべき利益を当期に計上せず、翌年に繰り越すことが公然と行われている、この指示は国土情報部部長から行われている旨の内部告発がなされた。

国土情報部は、主として、航空機からの写真測量、レーザ測量や地上での実測業務及びデジタルマッピング等の地図の作成を担当する部署であり、以下のとおり、現在は 6 課に分かれている。

²⁴ WBS（Work Breakdown Structure）上、案件を繰り越す際は、原価率は変わらないまま売上（利益）が翌期に繰り越される仕組みになっている。

²⁵ 20 万円の原価が残る案件として繰り越すことにより、当期に認識すべきであった 28.6 万円（20 万円/原価率 70%）の売上及び利益が翌期に繰り越される。翌期には当該案件と無関係の間接人件費原価 20 万円を付け替えることで、案件全体の最終的な（見かけ上の）利益は計画どおりの 30 万円（当期に認識済みの利益 21.4 万円＋繰り越した分の利益 8.6 万円（翌期の売上 28.6 万円－翌期の当該案件と無関係の原価 20 万円））とされる。本来、当期の利益は、50 万円（当期に認識した利益 21.4 万円＋翌期に繰り越された利益 28.6 万円）認識すべきであった。

²⁶ 残稼働と呼ばれることもある。



そして、パスコの調査により判明した国土情報部（空間情報部）で行われていた案件の繰越しのうち、不適切な案件の繰越しによって繰り越された金額は別紙 3 のとおりであるが、不適切な案件の繰越しはその時期によって要因や関与者の目的・動機が異なっている。

(1) 2018 年度まで

ア 不適切な案件の繰越しの概要

パスコは官公庁(国・都道府県・市町村)との取引が全体の売上の大部分を占め、また、売上の多くが請負業務であり、官公庁への納期が官公庁の予算執行との兼ね合いで年度末に集中する。そして、年度末に実際に納品したとしても、翌期の期初に点検や見直し等を求められる場合【27】や、発注機関から工期の途中で契約内容の追加・変更の要請を受ける【28】場合があるが、それらの場合にどの程度の作業が翌期に残るか年度末時点で不確かなケースがある。

そのため、各事業部の現場では、一種の保険のような意味合いで翌期の残作業の工数を多めに見積もり、翌期に想定を超える作業が発生することに備えるという実務慣行が存在していた。結果として、翌期に多めに見積もった残作業に見合う作業が実際には発生しなかった場合は、残作業の過大な見積もりであったことにな

²⁷ 会計上は実際に納品したとしても、顧客による問題がないことの最終確認が未了の場合にはサービス提供が未完了（履行の完全な充足が未了）であるため、進捗度を 100%にしての売上計上はできない。

²⁸ 官公庁の予算執行との関係から変更契約の締結までには至らない場合も多い。この場合、サービス提供が未完了の部分に対しての売上は計上することはできない。

る。これは、本来、翌期に想定外の作業が追加で発生することが判明した時点で、追加の見込工数を見積もりに含めるべきものであるが、追加原価の計上には稟議承認が必要になるなどなるべく避けたいという心理が現場では働いていたことにより、当該案件の翌期に発生しうる作業に備えて残作業を保守的に見積もっていたものであり、特段不適切な意図をもってなされたものではない。

もっとも、それ以外にも不適切な意図をもってされた案件の繰越しも存在する。

ひとつは、第1四半期の稼働確保のための繰越しである。上述したとおり、パスコでは、年度末に納期が定められていることから年度末に向けて作業が集中し【29】、それに伴い売上（利益）も年度末に向けて急増する傾向にあった。逆に、第1四半期（4月1日から6月30日まで）は、部署によっては、官公庁からの受注獲得が伸びず比較的閑散期となることが多く、労務費を特定の案件に計上することができず、物件の稼働率（全体の労務費のうち、特定の案件に紐づく労務費の割合）が低くなる傾向にあった。

そのような場合、特定の案件の原価として計上できない労務費を内部指図書【30】と呼ばれるシステム上の費用区分を用いて費用計上するか、あるいは内部指図書の対象外の費用として計上する（内部指図書の対象外となる費用の計上は原価センターと呼ばれる費用区分に計上される。）ことにより、従業員の労務費を費用計上する仕組みになっていたが【31】、内部指図書や原価センターに計上される間接人件費は売上に貢献しないため、極力抑えるべきであるとの風潮が各事業部の現場には存在していた【32】。

その結果、第1四半期の労務費を特定の案件に紐づけて計上し、物件の稼働率を上げるべく、作業が完了したにもかかわらず、残作業が存在するとして翌期に案件を繰り越すことで、WBS上繰り越された案件に残作業が予定されているようにしたうえで、当該案件とは無関係の翌期の労務費（翌期に発生する他案件の営業支援の人件費等の間接費）を付け替えて計上することによって、当該案件の作業が行われているかのように処理することで、第1四半期の労務費を間接人件費として計上することを回避することが行われていた。

²⁹ 昔は「3月は3か月分働け」と言われていたと述べる関係者もいた。

³⁰ 案件に紐づけられない労務費については、パスコのシステム上、作業種類ごとの集計単位が予め設定されており、対象となる作業に対応する内部指図書をシステム上で発行することにより費用計上することが可能となる。内部指図書には、物件には紐づけられない研究開発等の直接人件費もあれば、営業支援や見積提案などの間接人件費もある。

³¹ 内部指図書や原価センターに計上される間接人件費を事業部の現場では「空白労務費」と呼んでいた。

³² 間接人件費を抑えるべきとの風潮が各事業部にて形成された経緯については第5章第2の3にて後述する。

30 頁の図でいえば、実績が計画を下回る原価の 20 万円は本来、翌期に発生が見込まれていないため、実行予算を見直す（計画原価（原価率）を下げる）ことで当期の利益になるべきところ、これを WBS（00A-1234567-03-01）上、翌期に発生する見込みであるとして実行予算を見直さずに（計画原価（原価率）を下げずに）翌期に繰り越し【³³】、翌期に 20 万円分の労務費を当該案件（00A-1234567-03-02）に付け替えることで、20 万円分の間接人件費（空白労務費）の計上を避けるということが行われていた。

なお、年度内にすべての作業が完了せず翌期に残作業が存在する案件でも、翌期の残作業を過大に見積もり、過剰部分に労務費を付け替えることで、翌期の間接人件費計上を抑えるということも行われていた。

この点、2016 年当時、空間情報部部長であった E2 氏は、当委員会のヒアリングに対し、「空白労務があると違う課の仕事をさせられたり、最悪の場合、課を潰されたりしていた。それが皆、頭にあるので、なるべく第 1 四半期に空白労務費を計上することがないように、期末で作業を翌期に繰り越していた。」と述べている。

もうひとつは、年度での計画数値を達成しそうな場合は、なるべく計画を超える部分は翌期への貯金的な意味合いで利益を繰り越すというものである（工事進行基準のため、作業を翌期に後倒しすることで、当該作業分に相当する利益を翌期に持ち越すことが可能である。）。2018 年当時、空間情報部副部長であった E3 氏は、当委員会のヒアリングに対し、2018 年度においてようやく利益が計画対比でプラスになった際に利益を繰り越そうとした動機について、「数字についてはずっと言われ続ける。損益に対する守りの姿勢。マイナスのときはすごく言われる。毎回の会議でも言われる。『空間がへこみ入れて…』とか、『周りに頑張ってもらっている』とか。つるし上げではないが…。だめなときは言われ続ける。そのため、少しでも来期に繰り越したい気持ちだった。」と述べている。もっとも、計画数値は課単位で配分されているので、空間情報部単位としては実績が目標に達しているが、課単位としては未達という場合もあり、同じ空間情報部であっても全員が利益の繰り越しという同じ目的・動機で行っていたわけではない。

いずれにしても、これらは実態と異なるにもかかわらず、不適切な意図をもって翌期に残作業が発生するとするもの若しくは翌期の残作業を過大に見積もるものであって、不適切な案件の繰り越しである。かかる不適切な案件の繰り越しはパスコの各事業部で従前より行われていたものと窺われ、空間情報部においても 2018 年度

³³ 翌期に案件を繰り越し際には WBS 上のフェーズ（工程）を分割して新たに番号（00A-1234567-03-02）を追加することが行われていた。

以前から、かかる不適切な案件の繰越しが行われていた可能性が認められる【34】。

そして、具体的な繰越しの手法としては、単に、見積もっていた作業分のうち未消化の残作業について当該案件の WBS 上のフェーズ（工程）を分割して翌期に過大に見積もるというだけでなく、繰越予定の案件について、期末までに発生する原価を当該案件ではなく、完了予定の別の案件に付け替えることによって、繰越予定の案件の未消化の残作業を増やしたうえで後倒しする（進捗度が下がることによって繰越案件にかかる当期の利益が減少するため、その分本来よりも多く売上（利益）が翌期に繰り越されることになる。）などの作為的処理も行われていた。例えば、A 案件は完了予定、B 案件は繰越予定であった場合に、B 案件で発生する原価（主として労務費）を A 案件の原価として付け替えて計上することで、A 案件の原価が増え、A 案件の売上に伴う利益を圧縮し、B 案件は進捗度が低くなる。このようにして、繰越予定の案件（B 案件）を翌期に繰り越すことで利益を翌期に持ち越していた。

また、翌期の残作業を過大に見積もった場合は、当然ながらその作業に見合う作業が翌期に発生することはないから、当該案件とは無関係の翌期に発生する労務費を計上することになり、必然的に労務費の付け替えが発生することになる。この点、空間情報部では、繰り越された案件の原価率が大幅に変わることのないよう、課長が、月初めに繰越処理をした案件のうち、どの案件（WBS）に労務費を何時間付けるよう、予め従業員に対して指示しているケースもあった。

イ 不適切な案件の繰越しが行われた背景

パスコでは、従前より、年度売上の平準化や残業規制等の法令遵守の観点から、生産体制の最適化や稼働の確保の方針が本社より提示されていたが、かかる本社から提示された方針【35】が空間情報部における不適切な案件の繰越しに影響したことは否定できない。

一例を挙げると、2018 年 4 月に開催された事業統括本部主催の全事業部対象の技術部長会議において、生産体制の最適化として、本社からの以下のメッセージとともに、理想的な生産人員の原価構成割合【36】と現状の人件費原価構成割合【37】が示された。

³⁴ なお、パスコの自主点検では、2018 年度の空間情報部における不適切な案件の繰越しは検出されていないが、自主点検では、繰越額が 250 万円以上のものに限って調査しているため検出されなかった可能性は否定できない。

³⁵ 本社から生産体制の最適化の方針が示される経緯については第 5 章第 2 の 3 にて後述する。

³⁶ 部長職 70%、課長職 40%、専門職 20%、一般職 15%。なお、専門職は与えられたミッションにより個別に設定することとされた。

³⁷ 技術者職種全体で 31%。

高い収益性を出す企業が最も注視することは、生産組織が最適化されているかどうかである。市場の変化に対し、先駆けて企業内の組織変化が進められていることが理想であるが、なかなか進まない。なぜか？数値目標設定がしにくく、クリエイティブな業務ほど、なじまないと思いついでしているからである。間接人件費が悪ではない。間接人件費の全てが空白労務と捉えるつもりもない。但し、その中には空白労務が存在することも確かであり、数値的に把握しなければ、生産体制の適正配置も実現できない。

そして、2018年度の方策として、以下の方針が示された。

- ①技術部門総人件費に占める間接人件費の割合を15%以下を目標とする。(一般職)
- ②月別で間接人件費割合を進捗管理。
- ③専門職の個人別ミッションをセンター長が面談して確定し、間接人件費割合の目標設定を実施。
- ④目標設定した間接人件費割合を超える場合、原因を特定し、生産人員の最適化を図る。

東日本事業部では、当時センター長であったD9氏が同会議に出席しており、D9氏は上記会議で伝えられた方針を技術センター所属の各部長(副部長)に対して共有しているが、D9氏はその際、「会議の中で生産体制の最適化とは、全社員の業務や注力の内容に応じた再配置を示すべきと意見しましたが、ここでは、間接人件費の削減でした。技術部門の総人件費に占める間接人件費割合を15%以下にするという事で、月別で間接人件費割合の進捗を管理するという事でした。」とのメールを送っており(2018年4月23日付けメール)、本社から示された方針を「間接人件費の削減」と受け止めている。

これに対し、当時、空間情報部部長であったE2氏は、D9氏からのメールを転送したうえで、「特に4月の労務費計上から関係あるので意識して対応ください。空白労務があれば人を減らされる？」とのメール(2018年4月23日付け)を空間情報部の課長に送っている。

技術部長会議で伝えられた事業統括本部の方針は、今期の方策として示されているとおり、目標設定した間接人件費割合を超える場合、原因を特定することにより生産人員の最適化を図ることにあり、間接人件費の数値は状況の把握のための指標であって、間接人件費を目標数値以内に抑えたとの指示をしたものではないと思われる。当時、上記方針を伝えたA2氏(当時事業統括本部長)は、当委員会のヒアリングに対し、「空白労務費=遊んでいる人ではない、(メッセージで)『悪ではない』と言っているのはそういうこと。間接人件費を正しくつけることが原価を正しくつけることにもつながる。間接人件費15%を月単位でぎりぎりやったか

というやっていない。ただ、目安にはしてほしいということ。」と述べている。

しかし、空間情報部の現場では上記のとおり、間接人件費が本社より示された基準を超えるようなことがあれば人員削減にもつながりかねないとの意識をもって本社の方針を受け止めている。E2氏は、上記メールについて、当委員会のヒアリングに対し、「これは冗談で書いたもの。ただし、実際に人が減らされたことはあった。自分の課ではないが、事業部ごとなくなることがあった。震災前くらいのことで、空白労務があり、仕事をやってないと見られた。今も、間接人件費の割合の通知が、毎月か3ヶ月に1回程度、事業統括本部からメールで来る。当時の感覚が残っているのだと思う。」と述べている。また、E2氏は、空間情報部部長時代に、会議の席上、A2氏が「いくら残稼働を残せるかが勝負だよ」と発言したことを「(適切な範囲で残稼働を残すというニュアンスではなく)無理矢理にでも残稼働を残せ」という趣旨と受け取ったとも述べている。

このように、空間情報部では、本社から示された生産体制の最適化や残稼働確保の方針を異なったニュアンスで受け止め、間接人件費を削減する必要に迫られながら、実際の受注案件では第1四半期の労務費を賄うには不足しており、それだけでは間接人件費を抑えることは不可能との認識の下、不適切な案件の繰越しが行われていた。

かかる不適切な案件の繰越しは、あくまで、閑散期である第1四半期の間接人件費の計上を極力抑えるため、労務費を計上するだけの受注残が同時期に存在する必要があるとして行われたものであり、翌期に利益を持ち越すことを主たる動機として行われたものではないが、空間情報部では、2018年度以降、利益が計画数値を超える状況が続くようになり、次第に、利益の持ち越しを目的とする不適切な案件の繰越しが急増していくことになった。

(2) 2019年度の不適切な案件の繰越しの概要

第2章第2の5で述べたとおり、2019年度以降、国土強靱化計画の影響でパスコの業績が向上したが、空間情報部でも特に航空撮影やレーザ測量関係の受注が増え、空間情報部の利益が計画数値を大幅に上回る状況が続くことになる。

そして、パスコでは、2016年度以降、各事業部の次年度の計画は、本社が受注計画や受託計画を踏まえて各事業部へ第一案を示し、これ踏まえ事業部側で売上・利益等を検討した申告値が本社に提示され、本社と事業部とで調整を行った上で、本社により最終決定するとの流れで策定されていた。もっとも、本社側で最終的に設定した計画数値は、事業部側で検討した数値を上回ることもあり、事業部側では目標数値の達成に向けて種々の努力を要する実情にあった。

こうした事情を背景に、2019年度には、空間情報部において、利益の一部を翌期に持ち越すための不適切な案件の繰越しが行われた。

すなわち、2020年2月20日、事業統括本部から翌期の損益計画案（本社案）が届くと、当時センター長であったE1氏は、各部長に対し、「事業統括本部から来期損益計画の上乗せ案が届きました。明日、事業部長に抵抗はして頂きますが、強硬に来そうです。ある程度想定はしていましたが、非常に厳しい上乗せとなります。（中略）売上で6.5億の上乗せ、部門利益で2.5億上乗せ。これで進みそうですので、来週のプロセス会議時には部署別目標を提示できるように準備します。なので、極力今期の残稼働（利益）を残したい。」とのメール（以下「メール①」という。）を送信し、本社から示された2020年度の計画案は、東日本事業部が本社側に提出した計画案に対し、売上で6.5億円、利益で2.5億円上乗せされており、これがそのまま次年度の計画となる可能性が高いことから、「利益を極力来期に繰越したい」旨を要請している。

また、E1氏は同日、各部課長に対し、「来期の損益計画にも影響するので、一番気になるのは、今期の残稼働見通し（=売上・利益見通し）です。会議時に再確認しますが、2月12日時点での月報報告数値は売上・利益を1億マイナスして報告しています。3月末での成り行き売上・利益増は絶対にやめてください。残せるものは確実に残し、今期の損益見通しを会議時まで確実に登録し報告ください。」とのメール（以下「メール②」という。）を送信し、本社に提示した月報報告数値は実態に比して売上・利益を1億円低く報告していることを伝えている。

上記メールには直截的な表現はないものの、本社に対して実態に比して売上・利益を1億円低く意図的に報告していること【³⁸】やそれまでの会議でのE1氏の発言【³⁹】などから、E3氏は、当委員会のヒアリングに対し、「今期は意図的に利益を出すな」という指示と受けとめたと述べている。また、E3氏は、E1氏からの上記メールについて、空間情報部の課長に対し、「現状の損益表以上に売上・利益は出すなという指示なのか？繰り越し増額のALB⁴⁰は損益に含んでいないので、売上は仕方ないにしても利益は出せない？」とのメール（2020年2月20日付け）を送信し、具体的な対応策として①増額と同時にその案件の原価率を100%にする、②今期中の新規案件は原価率99%で登録する、③もっと精査して来期に残す、④来期残す案件の原価率を悪くするとの方策を示している。

³⁸ 例年、2月に提出する月報報告（1月度）の数字をもって本社は会社全体の期末の数字を固めることから、2月の月報報告を実態よりも1億円低く本社に報告しているということは、それを受け取った側からすると、暗に「今期の利益を実態よりも1億円低く抑えて期末を迎えるように。」とのメッセージとして受け取ることは決して不自然なことではない。

³⁹ E3氏は、当委員会のヒアリングに対し、2020年1月に開催されたセンターミーティングにおいて、「E1氏より、『今期の損益は計画比で大幅達成見込みであるため、利益を極力来期に残せないか』と空間情報部を名指して要請されたが、これも空間情報部で今期は意図的に利益を出すなという指示と受けとめた。」と述べている。

⁴⁰ 航空レーザー測深器（Airborne Laser Bathymetry）の略。

以上のように、E1 氏からのメールを E3 氏は「今期は意図的にこれ以上の利益を出すな」との指示と受け止め、その結果、E3 氏が主導する形で、利益の繰越しに適した案件が各課長（特に、利益が急増していた地理情報 1 課及び 2 課）に提示され、各課長及び課長の指示を受けた従業員において不適切な案件の繰越しが行われた。

その結果、空間情報部において、約 9700 万円の利益の繰越しが行われるに至ったものである。なお、具体的な繰越しの手法として、繰越予定の案件に発生する原価（主として労務費）を完了予定の別の案件に付け替えるなど、作為的な処理も行われていた。

(3) 2020 年度の不適切な案件の繰越しの概要

2020 年度も前年度同様、国土強靱化政策の影響により、特に航空撮影やレーザ測量関係の受注が増え、空間情報部の利益は計画数値を大幅に上回る状況にあった。

そして、2021 年 1 月に開催された全事業部対象の技術部長会議において、同年 2 月に本社に提出する月報（1 月度）について、会社全体で連結営業利益が 40 億円を上回る、下回るにより対応が変わるため、精度の高い報告をするよう本社から各センター長に対して指示がされた【⁴¹】。

これを受け、E1 氏は、2 月に本社に提出する月報作成のため、期末損益の見通しを精査したうえで 2 月 8 日までに提出するよう各部長に指示をした。そして、同月 8 日、各部から提出された 1 月までの実績並びに 2 月及び 3 月までの見込数値を確認した E1 氏は、2020 年度は東日本事業部として利益が計画を大幅に超えることを認識し、同日、各部長に対して、「2 月 3 月が現状精査された額で損益表計上されているのであれば、かなり利益が出すぎています。来期目標は非常に厳しい数値を与えられると思いますので、利益 1.0 億を温存してもらえれば幸いです。（何かしら残る業務は、きちんと残しておく。）明日の会議時に確認しますので再精査をお願いいたします。…さらなる上乘せが来そうな予感がしており、かつてないほどの利益目標を与えられる可能性が高い。」とのメール（以下「メール③」という。）を送信している。

このように、E1 氏は、2020 年度で東日本事業部の利益が計画を大幅に上回ることを認識し、このままでは、2021 年度において事業部の目標が大幅に引き上げられて達成困難となることを恐れ、2020 年度に発生する利益を期末にすべて計上させることをせず、その一部を翌期に繰り越すことを考え、各部長に利益を翌期に繰り越して温存するよう指示をした。それを受け、空間情報部では、当時部長であった E3 氏が、各課長に具体的な繰越案件を指定し、各課長及び課長の指示を受けた従業員において不適切な案件の繰越しが行われた。その結果、空間情報部において、約 2 億 6000

⁴¹ 前述したとおり、2 月に本社に提出する月報報告（1 月度）の数字をもって本社は会社全体の期末の数字を固める慣行であった。

万円の利益の繰越しが行われるに至ったものである。

(4) 2021年度の不適切な繰越処理の概要

2021年度も同様に、国土情報部の利益は計画数値を大幅に上回る状況にあったことから、2022年2月以降、当時国土情報部部長であったE3氏は、各課長に具体的な繰越案件を指定し、各課長及び課長の指示を受けた従業員において不適切な案件の繰越処理が行われた。その結果、空間情報部において、約2億2000万円の利益の繰越しが行われた。

2021年度においてE1氏からの具体的な指示を示すメール等は検出されていないが、E3氏は、当委員会のヒアリングに対し、「2021年度も、12月にセンターの様子が見えてきてから、E1氏から口頭で、『ちょっと利益を抑えろ』と言われた。このような指示は会議や皆の前ではなく、タバコを吸っているときや、雑談の中で言われる。E1氏とは、1週間に1回くらいは喫煙室等で会う。」と述べており、前年度同様、国土情報部の目標が大幅に引き上げられて達成困難となることを恐れ【42】、E1氏がE3氏に指示したものと認められる。

そして、具体的な手法としてはこれまで述べてきたもの以外にも、課をまたぐ形での案件の繰越しが行われている。すなわち、E3氏は地理情報2課課長のE4氏に対して「E4課長に寸度のお願ひがあります。A案件から900万を測地に移稼働してもらえますか。B案件から1200万を測地、800万を地理3課に移稼働してもらえますか。来期移稼働すると2課の受託が減るので、できれば今期（受託は目標の240%超え）に移稼働だとビクともしません。」と、特定の案件を地理情報2課から別の課に稼働を移し【43】、当該課において案件を繰り越すよう指示している（2022年3月24日付けメール）【44】。

これは、地理情報2課担当の実態原価率が良い案件を2課において繰り越しても、繰り越した残作業分に相当する原価を翌期に2課が労務費などで消化しきれない（過大に見積もった翌期の残作業が大きすぎるため、それに対する翌期の2課の労務費では消化しきれない。）ことを案じたE3氏が、WBS上、当該案件の一部を別の課に移すことで、別の課において案件の繰越しをして当該残作業を翌期に消化しようとしたものである。移稼働した分の残作業について、移転先である精密測地課が実際に作業を行うわけではなく、精密測地課の労務費等の計上に充てることを目的として

⁴² なお、2022年度の計画は、前年度利益目標が約5億8000万円であったのに対し、約9億8000万円まで増加している。

⁴³ 現場では「移稼働」と呼ばれている。当該案件を担当する課を増やし、WBS上のフェーズ（第2レベル）を追加して、そこに精密測地課の割当分を追加する。その上で、精密測地課でフェーズ（第3レベル）を分割することで案件を翌期に繰り越していた。

⁴⁴ なお、当該メールには従業員に不用意に転送されないよう【転送厳禁】との標題が記載されている。

案件を繰り越すものであり、これも不適切な案件の繰越しである。

移稼働を受けた精密測地課課長の E5 氏は、当委員会のヒアリングに対し、「2021 年度、2022 年度は、すごく高い目標だった。当初、これは難しいな、というところからスタートしている。それでも地理情報課は目標を達成していたが、精密測地課は最初から厳しく、そのため、E3 氏の指示に対して『ありがとうございます』と返事をしている。」と述べている。

こうして、国土情報部では 2021 年度及び 2022 年度では 2 億円を超える不適切な案件の繰越しが行われていた。その結果、翌期に発生することとした残作業が多くなりすぎ、翌期の労務費を付け替えて計上したとしてもその残作業を消化しきれず（下表参照）、そのまま案件が残ってしまう事態が生じ、従業員の間でも違和感【45】が生じる状況になっていた。

（単位：千円）

	2020 年度	2021 年度
不適切な案件の繰越しによる繰越額 (a)	262,531	220,369
翌第 1 四半期の外注費及び労務費の発生額【46】 (b)	178,409	161,312
(b)/(a)	68.0%	73.2%

(5) 関係者の認識

ア 2018 年度以前について

2018 年度以前における不適切な案件の繰越しについて、検出されたメール及び当委員会によるヒアリング結果を踏まえれば、当時、空間情報部部長であった E2 氏及び副部長であった E3 氏は認識していたと認められる。また、2017 年 2 月に開催された東日本事業部の技術センター会議において、「第 1 四半期の労務費確保のための案件の繰越しは禁止」との指示がされていることからすれば、空間情報部内にかかる目的での案件の繰越しが存在し得ることについて、当時の管理職に認識がなかったと断じることはできない。

もっとも、これは案件の繰越しに対するルールが不明確ななかで、本社の方針（「生産体制の最適化」「残稼働の確保」）と現場との認識のギャップによって生じたという側面もあり、また、すでに述べたとおり、パスコの各事業部において従前

⁴⁵ 2022 年度において、本件が発覚する以前に、不適切な案件の繰越しが行われていることを認識している従業員から課長に対し、「繰越についての提言ですがちょっと無理し過ぎなのではないでしょうか。近年の状況からしてももう少し利益を出して良いと思いますよ。繰越後の利益率をもっと下げても良いのでは？また消化しきれませんよ」との意見が述べられているメールが検出されている。

⁴⁶ 翌第 1 四半期の外注費及び労務費の発生額には、前期から適切に繰り越された案件や第 1 四半期中に受注した案件に係る原価として計上された金額も含まれている。

より存在していたことが窺えることから、検出されたメール及び当委員会によるヒアリング結果以上に個人の認識を認定することは困難である。

2018年度以前における不適切な案件の繰越しに関する関係者の認識は以上のとおりであるが、以下では2019年度以降に発生した不適切な案件の繰越しに関する関係者の認識について述べる。

イ E1氏

2019年度以降、国土情報部（空間情報部）において不適切な案件の繰越しがパスコの自主点検において検出されているが、E1氏は、2019年度から2021年度まで東日本事業部技術センター長であった。

E1氏は、「利益に対する責任を負っているのはセンター長だという自覚があった。本社から数字が下りてくれば、達成すべきものになる。『あくまでも目標』とはならない。必達の計画だったので、『できないものは仕方ない』とはならない。」と述べ、計画を達成するのがセンター長の責任であると自覚の下に、メール①～③を送信したことを認めている。

この点、E1氏は各メールについて、『『残稼働（利益）を残したい』は書くべきではなかったとは思いますが、あとは問題ない内容と思う。』（メール①）、「実行予算を精査しないと、利益が前倒しになったり、不適切なものが出るので、きちんと精査して確実な数字を登録するようにと指示しているつもり。』（メール②）、「当時の私の認識として、不適切なことをしなさいと指示したつもりはない。何かしら残る業務は残しておくという趣旨のメールだった。』（メール③）と述べ、不適切な利益の繰越しを指示したつもりはないとしている。

しかしながら、E1氏が送ったメールは、単に、期末損益を精査して成り行きで期末に利益が一举に計上されることを避ける【47】ようにとの趣旨だけでなく、利益を翌期に持ち越す動機も記載されている。例えば、メール③では、「来期目標は非常に厳しい数値を与えられると思いますので、利益 1.0 億を温存してもらえれば幸いです。」と記載しており、来期に厳しい利益計画が課されることに備えて、今期の利益を「温存」するよう要請している。このように、翌期の損益計画との兼ね合いで利益を持ち越すようにとのメールを上長から受け取った側からすれば、直截的な記載がなかったとしても、翌期に備えるため「いかなる手段を用いても利益を繰り越すように」との指示であると受け止めたとしても何ら不自然ではない

⁴⁷ 国土情報部（空間情報部）では、実行予算の登録の際は保守的に原価を多めに見積もり、その後実行予算の見直しをしないまま期末に売上処理するために、消化されなかった原価に相当する金額が期末に一举に利益として計上されることがままあり、課題とされていた。

【48】。E1 氏も、自身が送ったメールについて、「なんでもいいからとにかく残せ」と部下が受け止めることもあり得ることは認めている。

以上からすれば、E1 氏は、2019 年度以降の不適切な案件の繰越しについて、空間情報部（国土情報部）に指示をしていたと認められ、E1 氏は不適切な案件の繰越しを認識していたと認められる。もっとも、E1 氏は具体的な繰越しの案件や金額を指示したのではなく【49】、具体的な繰越しは E3 氏が各課長に指示して行ったものであり、2019 年度以降の不適切な案件の繰越しについて、E1 氏からの指示のみから生じたものとは認められない。

すなわち、2019 年 12 月時点で、E3 氏は E4 氏に対し、利益を翌期に持ち越すため、繰越案件にはこれ以上労務費が発生しても当該案件には計上せず、当期に完了予定の案件に付け替えるよう具体的な指示をしているが（その結果、当期完了予定の案件はその原価が増えることで期末に計上される利益は抑えられ、未消化の残作業が増えた案件が翌期に繰り越される。）、これはその時点で、2019 年度の利益が計画数値を超えることが見えてきたので、2019 年度に利益をこれ以上出さないようにするためである。E3 氏は、当委員会のヒアリングに対し、かかる指示が自身の考えによるものか、E1 氏の指示を受けたものであるか、いずれか分からないとしているが、2019 年 12 月の段階で E1 氏が利益を翌期に繰り越すよう E3 氏に指示をしていたと認められるメールなどは検出されておらず、2019 年 12 月時点での E3 氏の E4 氏に対する指示が、E1 氏からの指示を受けたものであるとは認められない。

このように、E3 氏は E1 氏から指示を受ける前から、2019 年度において、利益が計画を超える場合は翌期に貯金として繰り越したいと考えていたものであり、E1 氏の指示は E3 氏に対して不適切な案件の繰越しを正当化する要因であったと考えるのが相当である。そうだとすれば、E1 氏の指示により、2019 年度以降、国土情報部で不適切な案件の繰越しが行われたとは認められるものの、実際の処理は、計画を超える利益はなるべく翌期に残したいと考える E3 氏によってより過大に行われたと認められる【50】。

⁴⁸ E3 氏は、当委員会のヒアリングに対し、メール③について「衝撃的な内容だったので、一度既読にしたが、（後から探し出せるように）目印のために未読にしていたのだと思う。」と述べている。

⁴⁹ メール③を受け取った者のなかには、当委員会のヒアリングに対し、「このメールが指示だとは捉えられない。具体的な金額やいくらを温存するという指示は記載されていない。いくらという指示を受けなければわからない。自分がこのようなメールを受け取ったとしても、どうしたらいいのかわからない。これは指示と思わない。総論として利益を残せと言われているだけ。」と述べる者もいた。

⁵⁰ メール③で E1 氏は事業部全体で 1 億円を温存するように指示しているが、実際には国土情報部だけで不適切な案件の繰越しによって約 2 億 6000 万円もの金額が繰り越されている。

ウ E3氏

E3氏は2019年度は空間情報部副部長、2020年度から空間情報部(国土情報部)の部長である。すでに述べてきたとおり、2019年度以降の空間情報部(国土情報部)の不適切な案件の繰越しは、E3氏が主導して繰越し処理に適した案件を各課長に指定し、それを受けた各課長及び課長より指示を受けた従業員によって行われていたものであり、E3氏は、2019年度以降の不適切な案件の繰越しについて認識していたと認められる。

2019年度において、E3氏が、E1氏から指示を受ける前から翌期に利益を持ち越すことを考えていたことはすでに述べたとおりであるが、E3氏は、2018年度においても、課長に対し、繰越し予定の案件については当期に今後発生する原価を他の案件に付け替えるよう示唆するメールを送っている(2019年1月10日。センター会議の資料を各課長に共有するメール)。

2018年度は、空間情報部では計画を上回る利益を計上しており、E3氏は期末の損益の見通しがつくようになった2019年1月の時点で、利益調整を示唆するメールを送信しており、E3氏は、E1氏がセンター長に就任する2019年度よりも前から計画を超える利益を翌期に持ち越したいと思っていたのであって、2019年度にE1氏の指示を受けはじめて利益を持ち越すことを思いついたわけではない。

エ E2氏

E2氏は2019年度の空間情報部の部長であり、E1氏からのメール①及び②も受信している。そして、E2氏は、当委員会のヒアリングに対し、メール①については、「今見れば繰越しの話に読める。このような話はずっとあった気がするのだが、計画的に残稼働を残せと自分が指示をした記憶はない。不適切だが、上からの指示なのでやるのが当然との認識だった。正しいか正しくないかは措いて、残さなければならぬと思っていた。」と述べている。また、メール②について、「中四国に来てからは、秋頃から繰越し案件を決めて計画的に行っていたが、東日本は2月くらいに行き当たりばったりで対応していた。東日本事業部のときは、一過性の指示に同調して従ったもの。自分の記憶にないのは、おそらくそういうことだと思う。」と述べている。

このように、E2氏は2019年度の不適切な案件の繰越しについて明確な記憶はないと述べているが、2019年3月に、当期の原価率を意図的に悪化させて当期に発生した原価に連動する利益を抑え、少しでも翌期に利益を持ち越すための「一斉見直し号令」をE1氏より受けているとする旨のメール(2020年3月5日付け)

を E1 氏に返信しており【51】、2019 年当時、E1 氏の指示の下、不適切な案件の繰越しが行われていることを認識していた。

このように、E2 氏は 2019 年度の空間情報部の不適切な案件の繰越しに積極的に関与していたわけではないが【52】、そうだからといって E2 氏に認識がなかったとは認められない【53】。

オ D7 氏

D7 氏は 2019 年度及び 2020 年度の東日本事業部の事業部長であるが、D7 氏が空間情報部（国土情報部）において不適切な案件の繰越しが行われていることを認識していたと認められるメールなどは検出されていない。

また、E3 氏も当委員会のヒアリングに対し、「D7 氏は営業出の人なので、技術にあまり口を出して来なかった。そのため、D7 氏からの指示の可能性はないように思う。」と述べ、E1 氏も「D7 氏との間で、利益を抑えたいとか動機的なものを話し合ったことはない。」と述べている。

したがって、D7 氏が 2019 年度及び 2020 年度の空間情報部（国土情報部）における不適切な案件の繰越しを認識していたとは認められない。

カ D8 氏

D8 氏は 2021 年度の東日本事業部の事業部長であるが、D8 氏が国土情報部において 2021 年度に不適切な案件の繰越しが行われていることを認識していたと認められるメールなどは検出されていない。

もっとも、E1 氏は、当委員会のヒアリングに対し、D8 氏との間で、D8 氏が東日本事業部のセンター長であった【54】こともあり、利益を抑えるなどの動機的なものを話し合うことはあり、D8 氏の方から「残したら？」という話があったと述べている。また、E3 氏も、当委員会のヒアリングに対し、「D8 事業部長も、口頭では、『来期上がるから来期に残しておいた方がいいよ』と言っていた。会議の場ではない。」と述べている。

これに対し、D8 氏は、当委員会のヒアリングに対し、センター長であった E1

⁵¹ E1 氏が 2 月度の速報値を見て、地理情報 2 課の数値が申告値よりも大幅に減少している理由を尋ねたところ、E2 氏は「申告値は来期繰り越し（今期原価率を上げて少しでも持っていこう）一斉見直し号令の前の値と思われます。」と返信している。

⁵² E3 氏も、当委員会のヒアリングに対し、「本来は E2 氏が課長に指示する立場なのだが、E2 氏はもう任せるよという感じで、事務的なことは自分がやっていた。」と述べている。

⁵³ なお、E2 氏は 2020 年から中四国事業部のセンター長に就任しているが、中四国事業部における不適切な案件の繰越しについては認識が認められる。

⁵⁴ D8 氏は 2010 年度から 2016 年度まで東日本事業部のセンター長であった。

氏との間で、2021年度の損益が見えてきた段階で「E1氏が利益を抑えたい気持ちを持っていることは何となく感じていた。」が、「利益を来期に残すという話をしたことはない。利益が計画を超えそうだという話はしていたが、利益が出すぎないようにとの指示はしたことはない。」「東日本事業部では、どちらかというと営業系に気持ちが向いていた。繰越しに対する問題意識が低かったかもしれない。」と述べ、陳述が食い違っている。

この点、D8氏は、当委員会のヒアリングに対し、中四国事業部の事業部長であった2020年度には、中四国事業部が計画の倍近い利益が出る見込みとなったため、年度内に作業が完了している案件についても、翌期に作業が発生するとして、WBS上のフェーズ（工程）を分割することで、当該案件を2020年度で全て売り上げることなく翌期に繰り越し、意図的に翌期に利益を持ち越したことを認めている。それだけでなく、2020年度の期末直前には、本社から納期が3月までの案件のうち翌期に繰り越す予定の案件について、証跡【55】を確認するとの本社（事業統括本部事業管理部）からの指示があった際（2021年3月29日付けメール）、当時、中四国事業部センター長であったE2氏は（意図的に繰越処理をした案件には当然ながらそのような証跡はないことから）、D8氏らに対して「これ出せといわれたらお手上げですね。強行措置にでましたね。D8事業部長もどってきてください【56】・・・」（2021年3月29日付けメール）、「来年一年定期的に調査はいるのでどこかでばれると思います（というかもう完全にばれている）。売り上げていいですよね」（2021年3月30日付けメール）とのメールをD8氏に送信している。

本社からの証跡確認要請への対応に窮したE2氏にどのように返答したかについて、D8氏は、当委員会のヒアリングに対し、「売り上げろと言ったことはないし、その後の数字が変わっていた記憶もないので、繰越しの方向でうまくやってほしいと言ったと思う。」と述べている。

このように、D8氏は、2020年度の中四国事業部における不適切な案件の繰越しを認識していただけでなく、かかる繰越しは本社からの証跡確認によって露見する可能性があることも2020年度末時点で認識した。そうだとすると、D8氏は、2021年度に東日本事業部に赴任した際も、2020年度から繰り越された案件がどの程度あり【57】、不適切な案件の繰越しが含まれていないかなど関心を寄せるの

⁵⁵事業管理部からのメールには証跡の具体例として「客先からの書面（変更契約書）、メール、打合せ記録簿、物件の技術担当者、営業担当者以外の第3者が確認した内容」が例示されていた。

⁵⁶ D8氏は2021年4月から東日本事業部の事業部長に就任しているが、4月1日より前に東京に転居していたため、このような表現になったと思われる。

⁵⁷ 2020年度において空間情報部だけで約4億8000万円もの繰越処理（適切、不適切を含む）がされていた。

が自然であって、国土強靱化政策の影響により受注が伸び、計画を上回る利益を計上していた状況は東日本事業部も中四国事業部と同様であるから、繰越額に関心を寄せていなかったとのD8氏の陳述は俄かには措信できない。

もっとも、中四国事業部では同期入社であったE2氏がセンター長であったことから、双方話しやすい関係にあり、E2氏からも諸々の相談を受けるなかで、2020年度において発生した予想外の利益を翌期に持ち越そうとE2氏に指示したものであるのに対し、東日本事業部ではセンター長であったE1氏とはそのような関係はなく、E1氏から直接的に不適切な案件の繰越しについて相談を受けたことはなかったことは事実として認められる。D8氏もE1氏との関係について、当委員会のヒアリングに対し、「E1氏はどちらかという任せと任せとというタイプだったので、あまりごちゃごちゃ技術側のことに踏み込むことは良くないかなと思ってた。」と述べている。

以上からすると、2021年度において、D8氏がE1氏に対して、不適切な案件の繰越しを指示した若しくは不適切な案件の繰越しが行われていることを明確に認識していたとまでは認められず、繰越処理した案件の中に不適切なものが含まれていることを薄々とは認識しながら、あえて自ら検証することをしなかったと認められる。

したがって、D8氏には2021年度の国土情報部の不適切な案件の繰越しについて明確に認識していたとは認められないが、中四国事業部時代の経緯からすれば、東日本事業部の不適切な案件の繰越しを十分認識し得る立場にあったといえる。

キ その他の取締役

デジタル・フォレンジック調査において、国土情報部（空間情報部）において不適切な案件の繰越しが行われていることをその時点の取締役らが認識していたと認められるメールなどは検出されていない。また、当委員会のヒアリングに対して、不適切な案件の繰越しを取締役が認識していたと述べるものもない。

したがって、取締役らが空間情報部（国土情報部）における不適切な案件の繰越しを認識していたとは認められない。

第4 自主点検の結果及び評価

1 自主点検の概要

東日本事業部国土情報部で不適切な案件の繰越処理が行われていたことを受け、パスコは、各事業部における年度末の案件の繰越処理の実態について、以下のとおり調査を実施した【⁵⁸】。

なお、調査の実施にあたっては、適宜、当委員会とパスコの間で調査対象期間、調査範囲及び調査方法について協議、決定している。

(1) 2020年度及び2021年度の繰越案件に係る一次調査

2023年2月7日付で国内事業を所管する取締役から各事業部長宛てに各生産部署における年度末の繰越案件の適切性の調査を実施することを通知し、各事業部の事業部長、技術センター長及び技術部長の責任の下に、各事業部の2020年度及び2021年度のすべての繰越案件について、その繰越しが「適切な繰越」又は「不適切な繰越」かを回答して提出させることにより調査を実施した。

なお、「適切な繰越」とは「契約上の納期以後も、発注者了解の下で、実際に作業（原価）が発生するもの」とし、「不適切な繰越」とは「当該業務の作業は完了・納品しているにも関わらず、原価未計上部分の稼働を繰り越し、当該業務以外の原価を計上しているもの」としている。

(2) 2020年度及び2021年度の繰越案件に係る二次調査

上記一次調査の結果を受け、調査の精緻化を図るために、一次調査で「適切な繰越」と判断された繰越案件については、その繰越しに係る証跡（具体的な内容は後述のとおり）の有無に基づき、証跡のある案件は「A」、証跡が無い案件は「B」と判定し、一次調査で「不適切な繰越」とした案件は「C」と判定して、再度、各事業部から回答を提出させることにより追加調査を実施した。

(3) 2020年度及び2021年度の繰越案件に係る証跡の確認

二次調査により各事業部において「A」と判定された案件（証跡のある「適切な繰越」）のうち、繰越金額が2,500千円以上の案件については、本社が繰越しに係る証跡を各事業部より収集し、本社において証跡を確認することにより各事業部による判定を評価し、事業部による判定が妥当でない案件については判定の修正を行った。

なお、繰越金額が2,500千円以上の案件の合計額は、2020年度及び2021年度のいずれも、すべての繰越案件の合計額の70%以上を占めている。

⁵⁸ 各事業部に対する調査指示は、事業統括本部及び業務監査部が中心となって行った。

本社が各事業部より収集した証跡は、顧客との打合せ記録簿、顧客による成果品受領証、顧客とのメール、社内関係者間のメール、外注先への発注記録等の期末日以降の残務や納品の事実が確認できる書類・データである。

二次調査により各事業部において「B」と判定された案件（証跡の無い「適切な繰越」）のうち、繰越金額が500千円以上の案件については、本社が各事業部より繰越理由や繰越金額についてのコメント（説明）を入手し、その内容を確認することにより各事業部による判定を評価し、事業部による判定が妥当でない案件については判定の修正を行った。

二次調査により「C」と判定された案件（「不適切な繰越」）については、各事業部より「不適切な繰越」と判定した理由の説明を受けることにより、その判定の妥当性を確認した。

(4) 2019年度以前の繰越案件に係る調査

上記調査の対象とした2020年度及び2021年度と2019年度以前の期間における繰越案件の金額は下表のとおり推移しており、2018年度から2019年度にかけて繰越案件の金額が大きく増加している。

（単位：千円）

年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
繰越金額	2,040,164	2,599,673	3,075,474	4,185,136	5,109,740	4,252,489

従って、2019年度以前の不適切な繰越案件に係る調査については、まずは繰越案件の金額が前年度と比較し大きく増加した2019年度とその前年度である2018年度を対象期間として実施し、2017年度以前については2018年度及び2019年度の調査結果により調査実施の要否を判断することとした。

当該調査の対象は、2020年度及び2021年度の調査により不適切な繰越案件が検出された東日本事業部、関西事業部、中部事業部及び中四国事業部に、本件アンケート調査（後述）により不適切な繰越案件の発生が疑われた中央事業部及び九州事業部を加えた6事業部の案件とし、そのうち金額的重要性が高い2,500千円以上の案件とした。

調査方法は、2020年度及び2021年度と同様に、まずは上記6事業部において、調査対象案件の繰越しの適切・不適切を判断し、「適切な繰越」のうち証跡のある案件は「A」、証跡が無い案件は「B」、「不適切な繰越」は「C」と判定し、その判定結果を本社に提出した。本社において、「A」と判定された案件に係る証跡の確認及び「B」と「C」と判定された案件に係る事業部からのコメント（説明）により各事業部による判定を評価し、事業部による判定が妥当でない案件については判定の修正を行った。

(5) 調査結果の精査

上記の 2018 年度から 2021 年度までの調査により「A」又は「B」と判定された「適切な繰越」については、証拠及び事業部のコメントに基づき、本社により繰越時の実行予算や期末日以降の作業内容の精査を行い、繰越時の実行予算の誤りにより過大に繰り越された金額と、繰越時の実行予算は適切に見積もられていたものが見込まれた残務量が発生せず結果的に過大に繰り越された金額をそれぞれ算出し、前者は「誤謬による繰越」とし、後者は「適切な繰越」と判定した。

また、2018 年度から 2021 年度までの調査により「C」と判定された「不適切な繰越」についても、証拠及び事業部のコメントに基づき、本社により不適切な意図により見込まれた残務量より過大に繰り越された金額と見込まれた残務量に相当する適切な繰越額をそれぞれ算出し、前者は「不適切な繰越」とし、後者は「適切な繰越」と判定した。さらに不適切な意図は無かったものの社内手続の不備（照査忘れ）により繰り越された案件は「誤謬による繰越」と判定した。

2 調査結果

上記の精査を受けた 2018 年度から 2021 年度の繰越案件の調査結果は以下のとおりである。

(単位：千円)

	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度
適切な繰越	1,272,326	1,963,799	4,595,400	3,954,139
不適切な繰越	59,060	298,899	501,902	297,152
誤謬による繰越	-	3,854	12,438	1,198
合計	1,331,386	2,266,551	5,109,740	4,252,489

なお、2018 年度及び 2019 年度については、調査対象の事業部を上記 6 事業部とし、調査対象の案件を 2,500 千円以上の案件に限定したため、上表の合計額は各年度の繰越額とは一致していない。

また、上表のとおり「不適切な繰越」の金額は 2019 年度の 298,899 千円と比較すると 2018 年度は 59,060 千円と少額であり、繰越案件の金額も 2019 年度に大きく増加し 2017 年度以前の繰越額は 2018 年度より少額であることから、2017 年度以前の「不適切な繰越」は 2018 年度のコストより少額であり、その影響額は財務諸表の修正が必要となるほどの重要性はないと考えられるため、パスコは 2017 年度以前の不適切な繰越案件の調査は不要と判断している。

3 自主点検に対する当委員会の評価

(1) 調査対象期間

自主点検の対象期間は、2018年度から2021年度であり2017年度以前は調査対象外であるが、繰越額の推移や2018年度及び2019年度の「不適切な繰越」の金額を勘案すると、2017年度以前の「不適切な繰越」は2018年度のコスモの金額より少額とするパスコの判断は合理的であり、2017年以前を調査対象としないことに大きな問題はないと考えられる。

(2) 調査対象案件

2018年度及び2019年度の調査対象案件は、上記6事業部の2,500千円以上の案件に限定されているが、2020年度及び2021年度の自主点検の結果、後述の本件アンケート調査やデジタル・フォレンジック調査等の当委員会による調査手続の結果でも、6事業部以外の事業部において「不適切な繰越」が行われていた事実は検出されておらず、2018年度及び2019年度の全体の繰越額のうち70%以上が2,500千円以上の案件が占めている点を考慮すると調査対象案件を上記のように限定したことに大きな問題はないと考えられる。

(3) パスコによる判定

当委員会では、本社により証跡の確認を行った2,500千円以上の「適切な繰越」のうち10,000千円以上の繰越案件についてはすべて証跡を確認するとともに、10,000千円未満及び2,500千円以上の繰越案件についてもランダムなサンプリングベースで証跡を確認し、パスコによる判定に大きな問題はないとの心証を得た。

「適切な繰越」のうち証跡が無い案件については、本社が事業部から入手したコメント（説明）をすべて当委員会も確認し、パスコによる判定に大きな問題はないとの心証を得た。

「不適切な繰越」についても、本社が事業部から入手したコメント（説明）をすべて当委員会も確認し、パスコによる判定に大きな問題はないとの心証を得た。

(4) 評価

自主点検の調査対象期間及び調査対象案件に大きな問題はなく、パスコによる調査結果の判定も大きな問題はないとの心証が得られており、パスコによる自主点検の結果は全体として妥当なものと判断する。

第5 東日本事業部国土情報部以外の事業部における不適切な案件の繰越し（類似案件調査）

1 類似案件調査の概要

当委員会は、不適切な案件の繰越しが認められた東日本事業部国土情報部以外の事業部（中央事業部等の各事業部及び東日本事業部の国土情報部以外の部）においても、同様に不適切な案件の繰越しが行われていないかどうかについて調査を行った（以下「類似案件調査」という。）。当委員会が実施した類似案件調査の具体的な内容は、以下のとおりである。

- ✓ 自主点検結果の検証
- ✓ デジタル・フォレンジック調査
- ✓ 本件アンケート調査
- ✓ 関係者に対するヒアリング調査
- ✓ 臨時通報窓口に寄せられた情報に関する調査

2 類似案件調査の結果

(1) 自主点検結果の検証

上記第4で述べたとおり、当委員会は、パスコが行った自主点検の手法及び結果について、全体として妥当なものと評価しているが、50頁表中の「不適切な繰越し」金額を、自主点検の結果に従ってその他の事業部ごと、年度ごとにまとめると以下の表のとおりである【⁵⁹】。

（単位：千円）

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
中央事業部	-	-	-	5,658
東日本事業部	3,672	97,170	269,056	241,810
関西事業部	-	-	2,374	7,977
東北事業部			-	-
中部事業部	15,515	70,678	69,614	35,805
中四国事業部	32,926	122,888	160,858	5,903
九州事業部	6,946	8,163	-	-
環境文化コンサルタント事業部			-	-
新空間情報事業部			-	-
システム事業部			-	-
衛星事業部			-	-
合計	59,060	298,899	501,902	297,152

⁵⁹ 表の東日本事業部については、国土情報部のみではなく、それ以外の部も含めた東日本事業部全体の数値である。

(2) デジタル・フォレンジック調査

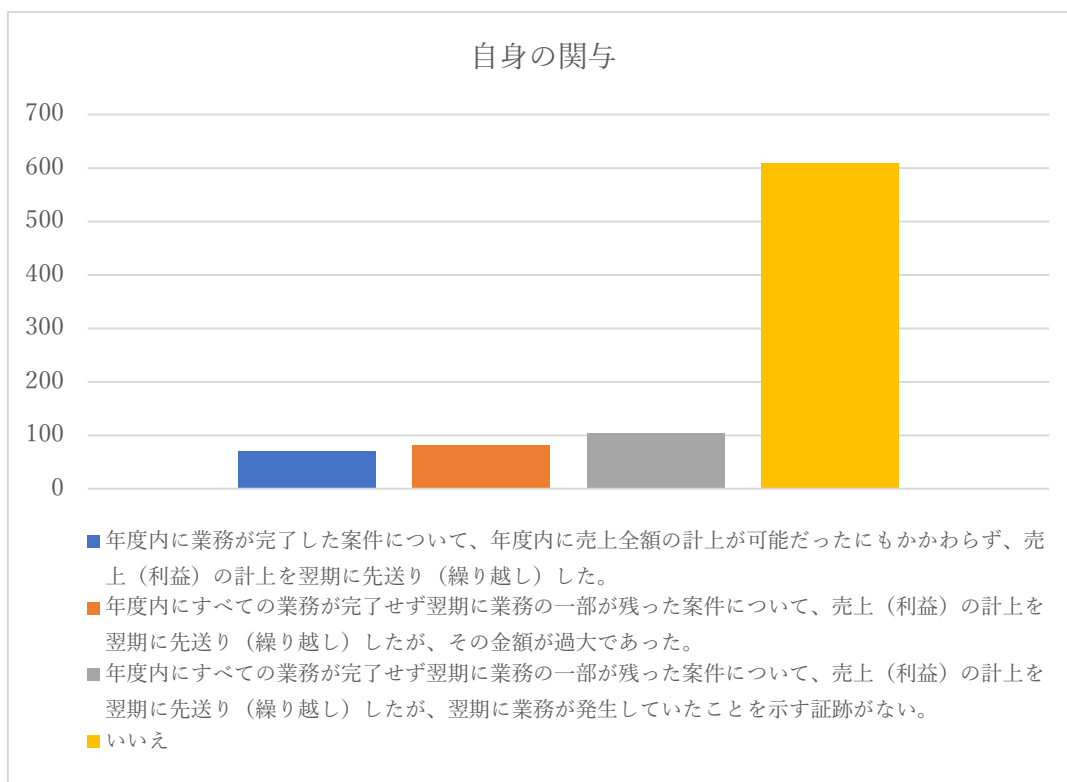
当委員会は、東日本事業部に加えて、類似調査の一環として、別紙3のとおり中央事業部及び各地域事業部のセンター長を対象としたデジタル・フォレンジック調査を行い、当該事業部における組織的な指揮命令による不適切な案件の繰越しの有無について調査を実施した。

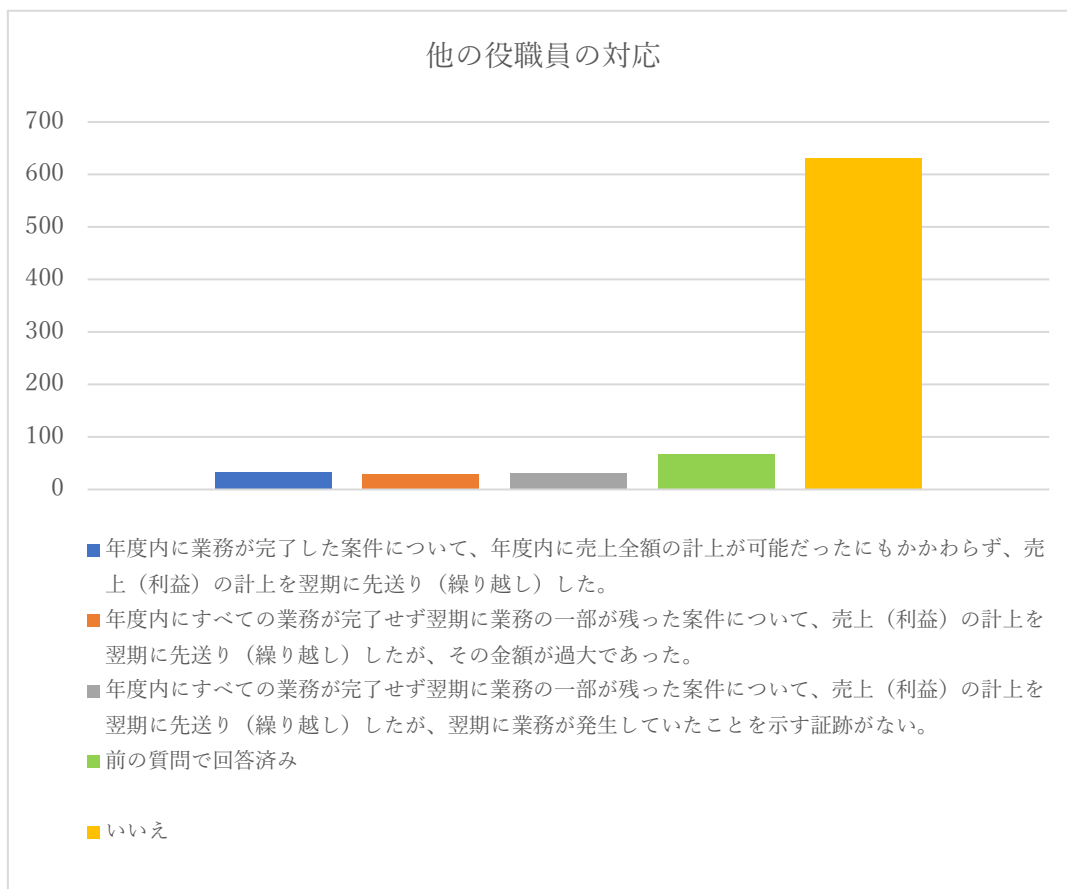
その結果、上記第3の2で述べたとおり、中四国事業部においては事業部長や技術センター長が不適切な会計処理に関与していた事実が認められたが、その他の事業部においては事業部長や技術センター長による組織的な指揮命令と認められるようなやり取りは確認できなかった。

(3) 本件アンケート調査

ア 本件アンケート調査の結果（抜粋）

本件アンケート調査における不適切な案件の繰越し等の有無に関する回答結果は次の表のとおりである。





なお、上記選択肢のうち、「年度内にすべての業務が完了せず翌期に業務の一部が残った案件について、売上（利益）の計上を翌期に先送り（繰り越し）したが、その金額が過大であった」（以下「**金額過大**」という。）、「年度内にすべての業務が完了せず翌期に業務の一部が残った案件について、売上（利益）の計上を翌期に先送り（繰り越し）したが、翌期に業務が発生していたことを示す証跡がない」（以下「**証跡なし**」という。）との回答は、パスコの事業特性に伴い不可避免的に生じる側面があり、必ずしも不適切な案件の繰越しを意味するものではないことに留意を要する。また、「年度内に業務が完了した案件について、年度内に売上全額の計上が可能だったにもかかわらず、売上（利益）の計上を翌期に先送り（繰り越し）した」（以下「**計上先送り**」という。）との回答についても、関連する他の質問への回答や具体的なコメントの内容を踏まえると、全く残務のない案件について売上や利益を繰り越したわけではないと推認できるものが相当数認められた。

次に、各事業部別のアンケート結果（⑦自身又は他の役職員による過大な繰越等があったとする回答数の合計、④「金額過大」、「証跡なし」よりも不適切な会計処理に該当する可能性が高い「計上先送り」に関する回答数）は以下のとおりである

【60】。

		回答数 (所属者数)	⑦自身または他の役職員による繰越(合計)		⑧売上可能案件を翌期へ繰越	
			件数	%	件数	%
1	事業統括本部	21	2	9.5%	0	0.0%
2	中央事業部	95	40	42.1%	9	9.5%
3	東日本事業部	103	41	39.8%	26	25.2%
4	関西事業部	103	23	22.3%	10	9.7%
5	東北事業部	79	7	8.9%	4	5.1%
6	中部事業部	47	30	63.8%	22	46.8%
7	中四国事業部	31	15	48.4%	7	22.6%
8	九州事業部	37	5	13.5%	4	10.8%
9	環境文化コンサルタント事業部	37	3	8.1%	0	0.0%
10	新空間情報事業部	31	5	16.1%	0	0.0%
11	システム事業部	115	16	13.9%	4	3.5%
12	衛星事業部	51	4	7.8%	0	0.0%
13	その他	14	0	0.0%	0	0.0%
	合計	764	191	25.0%	86	11.3%

イ アンケート結果の分析

- ① 地域事業部のうち、東日本事業部の国土情報部以外の部、関西事業部、中部事業部、中四国事業部、九州事業部に関するアンケート結果は、上記自主点検の結果と概ね合致する傾向にあり、特段の問題は認められなかった。

残りの東北事業部については、自主点検において不適切な案件の繰越しは無かったとの結果となっているが、本件アンケート調査においては、他の地域事業部と比して少数ではあるものの、過大な繰越し等があったとの回答があった。当委員会は、回答内容の分析、確認が必要と判断した回答者その他上長等関係者へのヒアリング、デジタル・フォレンジック調査の結果（上長による組織的・意図的な利益調整等を窺わせるやり取りは認められなかった）等を踏まえ、東北事業部について、自主点検の結果を疑わせるような重大な不正は認められないものと判断した。

- ② 次に、中央事業部についても、自主点検では2021年度を除いて不適切な案件の繰越しは無かったとの結果となっているが、アンケート回答では、過大な繰越し等があったとする回答が相当数に及んでいる。当委員会は、この点に注目し、回答内容の分析、確認が必要と認めた回答者及び上長等関係者へのヒアリング等

⁶⁰ 表は、現時点での所属を示しているため、「事業統括本部」や「その他」については、過去いずれかの事業部に所属していた者の回答を意味する。

を実施した。

その結果、まず同事業部の回答の大部分を占める「金額過大」、「証跡なし」については、直ちに不適切な会計処理に該当するわけではないところ、「金額過大」については、明確な基準がなく、案件担当者と上長との残務に関する見立ての違いという側面が大きいこと、「証跡なし」については、自主点検において残務に関する何らかの資料（社内連絡等）が発見されていることが確認された。また、一部のアンケートで「計上先送り」があったとされる部署の上長は、何らかの残務が発生しうるとの見立てによって繰越しを行っていた模様であり、利益調整等を目的とする意図的な繰越しが横行していたとまでは認められなかった（過大な繰越し等があったと指摘する回答者も利益調整目的による繰越しについては否定している。）。なお、上長側には、翌期の残務が想定より大きくなるリスク等を踏まえてできる限り余裕をもった繰越しを実施しようとする傾向があった模様であり、こうした対応が、意図的に過大な繰越し等がなされているのではないかといった案件担当者の疑問や疑念につながっている可能性があるものと考えられる。

さらに、㊦各回答者は、自主点検に係る照会について、必要な資料を提出し正直に回答した、上長から隠ぺいや誤魔化しを求められたことはないと述べていること、㊧上記デジタル・フォレンジック調査でも事業部長や技術センター長による組織的・意図的な利益調整等を窺わせるやり取りは認められなかったこと、㊨中央事業部は、他の地域事業部と比較して建設コンサルタント系業務の割合が高いところ、コンサルタント系業務については発注者へのアフターフォローや問い合わせ対応等、残務が発生するケースが多いこと、などを踏まえ、当委員会としては、中央事業部についても、自主点検の結果を疑わせるような重大な不正は認められないものと判断した。

- ③ 上記以外の事業部についても、過大な繰越し等を指摘する意見が若干あがっているが、いずれの事業部においても、利益調整等を目的とする意図的な繰越しが横行していたとは認められず、自主点検の結果を疑わせるような重要な不正事案は認められないものと判断した。
- ④ 以上のとおり、本件アンケート調査の結果は、全体として自主点検の結果と同様の傾向を示していることが確認された。

(4) 臨時通報窓口

上記のとおり、当委員会は類似案件の有無の調査等を目的として全従業員向けに臨時通報窓口を設置し、5件の情報提供を受け調査したが、不適切な案件の繰越しが行われていたとの事実を確認するには至らなかった。

(5) まとめ

以上から、東日本事業部国土情報部以外にも、中央事業部、東日本事業部（国土情報部以外の部）、中部事業部、関西事業部、中四国事業部、九州事業部において、不適切な案件の繰越しが行われていたことが確認された。

第3章 財務諸表への影響額

本調査により判明した「不適切な繰越」及び「誤謬による繰越」による2018年度から2021年度の当社単体の各会計年度の売上高への影響額【⁶¹】は以下のとおりである。

(単位：千円)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
売上高（訂正前）	44,093,550	48,138,376	50,298,317	51,438,801
不適切な繰越：加算	59,060	298,899	501,902	297,152
不適切な繰越：控除	-	▲ 59,060	▲ 298,899	▲ 501,902
誤謬による繰越：加算	-	3,854	12,438	1,198
誤謬による繰越：控除	-	-	▲ 3,854	▲ 12,438
小計	59,060	243,693	211,588	▲215,991
売上高（訂正後）	44,152,610	48,382,068	50,509,905	51,222,810

なお、売上原価・販売費及び一般管理費への影響はないため、営業利益への影響額は以下のとおりとなる。

(単位：千円)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
売上高	59,060	243,693	211,588	▲215,991
売上原価	-	-	-	-
売上総利益	59,060	243,693	211,588	▲215,991
販売費及び一般管理費	-	-	-	-
営業利益	59,060	243,693	211,588	▲215,991

⁶¹ 当委員会の調査では、作業を行う部課が案件の進捗を管理する最も細分化された単位（枝工番）で不適切な繰越し（及び誤謬による繰越し）の金額を把握し、その金額を売上高への影響としている。他方、パスコの経理処理では（財務会計上は）、案件全体で（枝工番ごとではなく契約ごと）に収益認識のための履行義務の進捗度を計算し、あるべき売上高を算定するため、パスコが過年度の決算の訂正を行う場合の訂正額とは異なる。

第4章 本件アンケート調査結果（自由記載欄から）

本件アンケート調査における不適切な案件の繰越しの有無に関する質問についての集計結果は、上記第2章第5で述べたとおりであるが、本件アンケート調査では、不適切な案件の繰越しに繋がった原因や背景、再発防止策等に関する自由記載欄を設けた。そこにはアンケート回答者から多数の意見・コメント等が寄せられたが、パスコの組織のあり方、業務プロセス、組織風土に関する問題点や担当者としての思い等、参考とすべき貴重な回答が多く見受けられた。以下、パスコの社員が本件の原因や社内の組織風土等についてどのように考え、何を感じているのか、アンケートから一部を引用して紹介する（記載内容は、当委員会として認定した事実ではなく、あくまでアンケート回答者のコメントを紹介する趣旨である。）。

なお、以下の引用においては、匿名化や誤字・脱字の補正等必要な範囲で修正を行っている。

第1 第1四半期における目標設定の問題について

- 業界の常として、第1四半期は閑散期、第4四半期は繁忙期との特性がある中で、組織風土として年間を通じて一定の数値目標が設定されている体質に問題があると考えます。
- 会社が公共部門の部署に関して4、5月の売り上げ(稼働)を求める傾向があるのではないかと思います。公共事業は例年4~5月にかけては、発注が少ないため労務費の原資WBSがなくなる傾向にあり、このような月次の変動要因が発生するため、これを会社として許容し、管理職に無理な注文をしないようにすればよいのではないかと思考します。
- 期初に各部署の売上・利益に対する目標値が通知され、管理職は目標達成の責務を負う。目標数値は年々高くなっていくこと、また、物件稼働が無い社員がいると、上司から指摘を受けるため、4月~6月の稼働確保のため、可能な限り物件を繰り越そうとする。会社は、適切に、自然体に売り上げを実施するように言うが、毎月各部署の損益数字が横並びに比較されるため、管理職はプレッシャーを受け、また、部署の目標数値達成は、管理職当人のみならず、部署全員の人事評価に影響するため、管理職は損益数字を作ろうとし、不適切な会計処理に繋がっていると思う。
- 繰越については、会社として基準を明確にせず各人の判断に委ねられていたのが間違い(今更社報で出されても…と多くの社員が思っているはず)。「第一四半期の売上利益目標を何とか確保」という経営陣から事業部へのプレッシャーが強すぎるのではないかと思います。現場には、上層部から「売上利益を落とさず、業務の効率化をして従業員の労働時間を減らすように」との指示があり、結果ありきの数字だけが示される。重要なのはプロセスを考える事だが、そこは考慮されていない。こういう姿勢が不正に繋がる

と思う。

- 損益の部門目標設定方法が上意下達の文化がある。目標設定においては、現場の意見を十分聞いた上で、設定した目標の意図、根拠を明確にしてほしい。
- 誰が目標額を決めているのか分からないのですが、受注特需で目標額を大きく上回った年の、次の年の目標額が特需年を上回る目標額に設定されていたのは、お金のことが良く分からない私でも無理な目標設定額であり、理不尽だと思います。毎年目標額をクリアするたびに次年度の目標額が上がるのが不思議でなりません。この青天井の目標額設定が傍から見て怖いです。たしか、目標額のクリアはボーナスと昇給に反映されるようになっていたような気がします。もともと他の事業部より高い目標がさらに高くなっていけば、他事業部よりどんなに業務過多でも目標達成できず、ボーナスも昇給も見込めない希望の無い部署になっていくのだらうと思います。
- 弊社のような年度末偏重型の企業において、月次で売上や利益目標があることが課題なのだと思います。その旨を投資家の方をはじめ、広く知っていただく必要があろうかと思っています。
- 第1四半期の稼働確保や活用方法など、各部署の取組事例や工夫を全社的に共有して欲しい（重要な取り組みについては、目標設定や命令だけでなく、社内の「良い」取り組みにもっと光を当てて目につくようにして欲しい）

第2 空白労務費等について

- 今回の繰越し処理に関して、個人的には「納品後の残作業の定義」が全社的に統一されていないことが非常に気になります。納品が終わっても、資料や解析データの整理といった残作業や客先問合せに対応するための作業（主に急ぎで納品した案件に多い）などの費用を当該WBSを繰越して計上するのか、割り切ってWBSは売り上げて次年度の内部指図書などで計上するのが明確になっていない気がします。
- 売り上がっている業務において、顧客の要望や我々の不手際が見つかって作業が発生した場合、「〇〇円ほど追加原価が発生します。」と稟議申請すればよいのですが、当然ながら申請するにあたって理由書を書いたり、事前に許可を得て回ったりと業務担当者に負担がかかります。叱咤激励もいただきます。そのような事態が予察される案件の場合には、年度を超えて作業するほうが安心として、お客様と調整して残作業として繰越額を確保してしまうことがあるかもしれません。また、管理職のほうも、年度末になりますと精度の高い売上額の報告が求められておりますので、ギリギリまで年度内に終わるか終わらないか分からない案件などの場合、どこかの時点で判断しなければならず、そこで過大な繰越額などが生まれる素地はあります。
- 空白労務費（原価センター）に労務費を計上すると本社で高い・低いとの資料が提示され、空白労務費は良くないとの認識があります。よって、空白労務費計上が少しでも少

なくなるように4,5,6月は残稼働のWBSに計上できるように過大に繰り越しをしていたと思っています。

- 内部指図書が存在するのに、上長から内部指図書の使用を控えるように言われることがあるので、これが問題ではないかと思います。ただ、なぜ内部指図書の使用が良くないかは分かりません。4月は業務が少なく使用可能な業務の原価が無い場合があり、このような場合は内部指図書を使用することになるとと思いますが、内部指図書の使用を控えたいがために、原価を繰り越す操作を行う必要が生じるのではと思います。私はここ数年、幸いにも業務が無い時期が無く原価に困らなかったですが、もし原価が無い時期があった場合、上長から不適切な繰り越しの指示があったかもしれません。
- 会社として全配（注：間接費を意味する社内用語）というルールがあるので必要な場合はちゃんとルールに則って利用できる環境にしてほしい。少額な年度繰越についても最近ルールが変更になったが、追加原価とする場合手続きが煩雑であることと、追加原価は“悪”といった風潮が蔓延しているので申請しづらい雰囲気も会社内にあったかと思っています。
- 当部署では第1四半期に稼働が少ない一方で、特殊な作業(航空レーザ測量)の技能や経験を有する臨時従業員や派遣社員の方は、繁忙期に備えて雇用を維持しなければならないです。稼働が無い時期に、このような方々の人件費を計上できるスキーム(例えば、事業部・部・課単位でマイナスを受け入れる枠を設定してもらい、通年の利益でその枠は相殺するなど)があればと思いますが、会計上問題ない形で設定できないでしょうか。

第3 組織風土等について

- 今回の不正会計の原因とは異なるかもしれませんが、売上・利益の目標値が過大すぎたり、管理職やプロジェクトマネージャへのプレッシャーや責任が強すぎるのではないかと思います。今期たまたま運よく売上・利益が目標以上となった場合、来期は今期の実績をもとに高い目標が設定されてしまうことを恐れたり、来期の目標達成が苦しくならないように、目標以上の分は来期に繰り越して計上したい・・・という心理は分からないでもありません。
- この会社で最も強い権限があるのは、直接の上長の命令です。会社規定や社内ルールに記載のあることよりも強い力があります。ルールはあっても現場に浸透していないことがたくさんあります。不適切な会計処理については、具体的に何がダメで何がいいかはわからないまま、上長の指示に従って行う場面があったのではないかと推測します。私が報告した件が、不適切な会計処理に相当するのかわかりませんが（現時点で私は相当しないと認識しています）これが本当に問題ないのかどうか、それを明確に判断をするだけの知識がありません。それでも、「とりあえずやってみるしか

い」→「これで合っているかわからない」→「上長に見せたら OK が出たからこれで多分合っているのだろう」そういうレベルで捉えています。

- 仮に上司の命令に問題があると従業員が認識していたとしても上司の命令に従わないと人事評価や給与を下げられるため、権力に弱く、正しいことを考えたり実行したりする意思がない従業員が会社に残り現在に至っていることが過去 2 回の不正会計に共通の背景であると考えている。
- 毎年、各部・課に売上・利益の計画値が課され、この計画値に届かない場合はリカバリ策を求められます。簡単にはリカバリとはいかず、計画値を達成したいがゆえに利益の先送りをしてしまったのではないかと推測します。この計画値は計画であり、当たり前前に計画通り達成する事を求められている風土となっています。(目標値では無い)また、人事評価項目に数値達成が入り、昇給・賞与に影響するため何としても計画値を達成させようとなるのかと思います。
- 過度なノルマ達成のプレッシャー、「会社の不利益にはなるが正しいこと」をした場合に称賛されない組織風土、コンプライアンス遵守の重要性の認識不足、等があったのではないかと考えました。
- 「年度当初からの稼働確保」というスローガンが掲げられ、計数管理でプレッシャーを受けている管理職の遵法精神が希薄になる組織風土は確かにあると思います。
- 全配を許さない風土、全配を遊んでいると判断する風土、学会活動は積極的に言いながら、それを良しとしない地域事業部の風土など。
- 個人的な意見ですが、パスコは会社の歴史が古く、新入社員から転職せずそのまま定年退職まで働く人が多いと思っています。当然、新入社員では同期と先輩がいますし、年を重ねると後輩が生まれます。この人間関係が一番問題となるリスクだと思います。パスコの社風を例えるなら「古い人たちの昔話でできている」のだと思います。先輩方に、俺が若い頃はもっと徹夜した、お客様に土下座した。などと武勇伝を語り、若手は洗脳されていきますが、他の会社を知らないために、何が正義か分からず、愛社精神と共に時を重ね、こんどは若手に自身の武勇伝を語り継承しているというイメージです。(中略)もし同じ会社にずっといて、部署も変わらなければ誤ちを気づけなかったのではと思います。

第 4 会計に対する意識や会計に関する知識の問題

- そもそも「年度繰り越しが悪いこと」という認識が、自分も含めて組織全般にないこと。これが全てだと思います。
- 私は約●年前にパスコに転職してきたが、感じたことは技術部門の原価管理に対する認識が甘いということである。言い換えれば、一つ一つの作業と費用発生とが結びついているという認識が無いことである。少なくとも私が所属する事業部の技術者の多く

は「受注は営業の仕事であり、技術部署は業務を粛々と遂行するだけ」という認識が強く、受注業務に原価がどの程度発生するか、それが期待を上回ったか、下回ったかといったことが関心事になってないように感じる。このような風潮により、原価管理が「作業発生を記録する」行為ではなく、目標に対して「辻褄を合わせる」行為と捉えられ、結果的に今回の不正会計問題につながったのではないだろうか。

- 入社してから感じていることは各社員の会計に関する知識が全般的に低いことです。売上がどのように上がるのかや経費処理を月内にやらなければいけない理由が会社のルールで指示されているからやっているという方が多く、背景にある会計知識などが足りていないと感じています。その為、課長職になってからではなく、入社後早い年次から会計処理だけでなく労務管理なども含め、コンプライアンスを守るための研修の必要性を強く感じています。
- 現段階では、「不適切な会計処理」という言葉で隠されてしまい、関係していない部署では、あやふやで、どこか別の会社で起きたかのような印象すら感じます。自分たちの問題として捉え、同じ過ちをしないよう、「不適切な会計処理」が具体的にどのような案件でどうして起きてしまったのか、またそれを防ぐためにはどの段階でどういうことができたのかを e-learning のような全社員が詳しく認識して学ぶことができる手段で報告されることを望みます。

第5 システム面について

- 利益が出ている組織では繰り越し操作ができるような業務プロセスとなっていることが問題であり、課長の判断だけでこのような操作ができてしまう仕組みに問題有り。
- 公共事業は、基本的に完全納品ということではなく、何等かの残作業が納品後にも発生する。そうした状況にある現場において、基幹システムや原価計上ルール、繰り越しルールを、自然体で、手間や面倒な手続きがなくても正しく処理されるような仕組みとして社員に提供できていなかったことが反省される。
- 可能であれば、会計システムの刷新などにより、不正会計を実施しようとしてもできないような仕組みになると良いと思います。

第6 その他

- 2016年（平成28年）に不適切な会計処理で問題となった衛星事業部は当時最も新しく設立された事業部であり、既設の他事業部とは事業内容も大きく異なっていた。再発防止策として2016年当時の社長自らが全事業部を訪問・説明を行ったようであるが、特殊な事業部の一社員（幹部）が起こした事案と捉えた当事者意識の薄い社員が多かったのではないかと。

- 2016年（注：上記衛星事業部の件）は利益の前倒しが問題となった。今回は利益の先送りであり、後者についての意識が薄かった可能性があるのではないかと考える。
- 業務プロセスのチェック機能が不十分であると感じる。現状、各レビューや直接監査や内部監査などのプロセス監査がある程度は機能としてあるものの、「指摘された事項を本当に改善したか」まで追いかけていないと感じる。
- パスコの決算時期を変更する必要があると考えます。パスコの最大の顧客である公共部門の工期は最大でも3月末ですが、その業務成果の修正や追加要望に対応するために作業が残ることはあり、その対応に費用が必要になるのは会社として必然ですが、パスコの決算時期が3月であるため、全ての案件が原則、3月末で終了するという暗黙的なルールに縛られていると感じます。実際には、客先からの要望に応えるために仕事が残ったり、成果品を納品したが成果品不適合責任の範囲で、一度納品した成果品を修正する必要が発生することに対して、その費用が原則捻出できない決算時期になっていると考えます。不適切な会計処理とは少し論点が異なるかもしれませんが、パスコの決算時期を6月末にすると繰越という対応自体が減り、今回のような不適切な会計処理が発生しにくくなるのではないかと考えます。
- 売上・利益が重要なことは言うまでもないが、ただ、これらを最優先にするあまり、現場サイドの技術的な効率性が失われている。各部・課の売上・利益が優先されて、部署間の技術や人材の連携による新分野・新業務へのチャレンジなど、せっかくのチャンスを失う機会が多くあった。各部・課に対する評価において、売上・利益を重要視し過ぎているせいではないだろうか。キックオフを見れば良く分かっており、各部・課のプレゼン内容は売上・利益の表を並べてその説明に時間を多く割いている。本来は、技術部署らしく、技術的な方針・チャレンジを示す場でなければならないが、それらに対する時間は多く充てられていない。この点からも、部署全体として、いかに売上・利益を最優先しているかが窺える。売上・利益という数字で表れる指標だけをとって評価されている感がある。各社員の普段の業務への取り組み姿勢や、業務を問題なく赤字も出さずに無事に完了させることがbestな事であり難しいことであるが、これらについては評価されていないように感じる。評価の指標を改めることも不適切な会計処理を防ぐことに繋がるのではないだろうか。
- 不正な繰り越し行為は、現場を直接あずかる課長にとって大きなリスクを伴うものです。一方、その利益は課長個人の懐に入るものではありません。であれば、なぜそのような行為を行ったのか？という原因を個人レベルに求めるのは難しいのではないのでしょうか。該当者である課長の方に責任を負わせるのはかわいそうです。

第5章 原因分析

第1 はじめに

本章では、本件で問題となった不適切な案件の繰越しが行われた原因について分析する。

原因分析については、はじめに、動機、機会、正当化（いわゆる不正のトライアングル）に分けて検討した上で、本件の真因について分析する。

なお、以下に述べるとおり、動機については、本調査の端緒となった東日本事業部国土情報部における不適切な案件の繰越しとそれ以外の他の事業部における不適切な案件の繰越しに分けて検討するが、機会、正当化及び本件の真因については両者に共通するものとして検討する。

第2 不適切な案件の繰越しの目的（動機）

1 主たる目的（動機）について

本調査は、東日本事業部国土情報部における不適切な案件の繰越し（翌期への利益の繰越し）の発覚を端緒として開始された。しかし、本調査によって、東日本事業部国土情報部以外の他の事業部（及び東日本事業部の国土情報部以外の部）においても不適切な案件の繰越しが行われていることが判明した。

そして、端緒となった東日本事業部国土情報部における不適切な案件の繰越しとそれ以外において行われていた不適切な案件の繰越しとは、その主たる目的（動機）に差異が認められた。

そこで、まず、両者における不適切な案件の繰越しの主たる目的（動機）についてあらためて整理する。

2 東日本事業部国土情報部における不適切な案件の繰越しの主たる目的（動機）

(1) 不適切な案件の繰越しの目的（動機）

本調査報告書第2章第3で詳述したとおり、東日本事業部国土情報部【⁶²】においては、2018年度以降、翌期に利益を先送りし、翌期の利益をあらかじめ一定程度確保しておく目的で、不適切な案件の繰越しが行われていた。すなわち、当期に計画数値を大きく上回る利益をあげてしまうと、翌期に本社から過大な計画数値を課されてしまうと考え、これを防ぎ、かつ、翌期の利益を確保しておく目的で3月末までに

⁶² 本調査により、中四国事業部においても同様に翌期への利益の繰越しを目的とした不適切な案件の繰越しが行われていたことが判明した。

業務が完了している案件について、翌期に繰越しがなされ、あるいは、3月末までに業務が完了していない案件について、意図的に実態よりも過大な繰越しが行われていたのである。

(2) 不適切な案件の繰越しが行われた要因

ア 計画数値の設定に関する本社と事業部の認識の乖離

パスコにおいては、2016年に衛星事業部事案が発覚している（ただし、問題となったのは、利益を翌期に繰り越すことではなく、利益の前倒し計上であった。）。その際に組織された社内調査委員会（社内調査委員会との名称であるが、委員長及び委員は会社とは利害関係のない弁護士及び公認会計士である。）は、不適切な会計処理の原因について「事業部の実態に即さない形で計画が策定され、その計画達成のための過度なプレッシャーがかけられたことが挙げられる」と指摘している。パスコの計画数値は、本社に事業統括本部が作られた2018年以降、各事業部が来期の見込みに基づき積み上げた計画数値を事業統括本部に提出し、その後、事業統括本部と各事業部が協議して決定していた。その際、事業統括本部としては、上記指摘をふまえ、各事業部の提出する数字は保守的なものとの印象を持つてはいるものの、過去のやり方（本社から事業部に対し、実態に即さない過大な計画数値を課していたこと）を反省し、各事業部から提出された計画数値を尊重していたとする。また、最終的に決定した計画数値についても、必達目標ではなく、あくまでもガイドラインであると説明していたとする。すなわち、過去の問題点は、改められていたとする。

しかし、翌期への利益の繰越しを行っていた事業部の受け止め方はこれとは異なるものであった。すなわち、元東日本事業部センター長は、「本社から戻ってくる予算はこちらが提出したものに上乗せされている。」、「結局、最後に決まる数字は（事業部が提出した数字と本社から戻る数字との）乖離が大きい。」、「数字が下りてくれば達成すべきものになる。『あくまでも目標』とはならない。」と述べている。また、同事業部国土情報部地理情報課課長も、「ノルマは本社側で決めている。上の方で決まっておりてくる。」と述べている。元中四国事業部事業部長（現東日本事業部事業部長）も、「事業部から本社に提出した予算に対し、本社から上乗せされて戻ってくる。下がることはない。上乗せされないこともあまりなく、右肩上がりを求められる。」と述べている。

このように、本社は、過去とは異なり、事業部の意見（本社としては保守的と考えていた事業部が提出する翌期の見込み数字）を尊重して計画数値を決めていると認識する一方で、事業部は依然として本社から下りてくる数字で翌期の計画数値が決まってしまうものと認識していた。また、事業部としては、保守的な見込みを出しているとの認識もなく、事業部が出した数字に本社が上乗せした計画数値

になるとの認識を持っていた。

かかる認識のギャップから、事業部においては、業績プレッシャーから利益を繰り越す動機が生じているにもかかわらず、本社においてはそれに気づかない状況が生じていた。

イ 外部環境の影響による受注額の増大

上記の大きな認識のギャップがある中、国の国土強靱化政策の影響により、2019年度は、前年度に比べ、地域事業部の国土情報部における受託額が跳ね上がり、以後も高止まりした。それに伴い計画数値も増加することとなった。

本社からすれば、国土強靱化政策が続く以上、翌期も国や地方公共団体から多くの発注があるものと予測する。また、実際に、多くの事業部は、期末になれば、計画数値を上回る結果（利益）が出ていた。しかし、事業部の中には、国土強靱化政策以前よりも計画数値が増加したことにより強い業績プレッシャーを感じているところもあった。前述の元センター長は、「(本社から) 無茶な数字が下りてきているというのが実態。」と述べている。また、前述の事業部長も中四国事業部の事業部長であった時期について、「2020年度は計画の2倍くらいの利益が出て、好調すぎて、このままの数字を本社に報告すればおかしく思われるのではないかと思った。」と述べている。

上記のとおり、パスコは、国土強靱化政策による影響が生じて以降は業績が伸びているが、それ以前は、業績が低迷する時期が続いていた。すなわち、現在の各事業部の事業部長やセンター長、国土情報部部長ら幹部は、長年、業績を上げるために（計画数値を達成するために）苦労した経験を持っている（2016年の衛星事業部の問題以前に、本社から強い業績プレッシャーを受けていたことは、前述の社内調査委員会の報告書で指摘されているとおりである。）。この点、当委員会のヒアリングにおいて、元東日本事業部の事業部長は、「(2016年の衛星事業部の問題以前は) 受注の目標数字も高かったが、毎月の会議で『何でこれしかいってないんだ?』といった追及がすごかった。」と述べている。また、同事業部の国土情報部部長は、「数字についてはずっと言われ続ける。マイナスのときはすごく言われる。毎回の会議でも言われる。駄目なときは言われ続ける。2016年までは利益目標を達成していなかった。」「センター会議の場では、つるし上げではないが、いつも言われていた。いつも言い訳を考えていた。私はずっと下を向いていた。」と述べている。また、元東日本事業部センター長は、当委員会からの「国土強靱化で来期も計画数値の達成を見込めるのではないか。」との質問に対し、「計画を立てる時点では見えていない。結果として良かっただけ。特に総合評価の案件は、提案内容によるので堅い案件は存在しない。総合評価において大手は拮抗している。ベストを尽くしても取れるかどうかである。」と述べている。前述の国土情報部部長も「国土情報部

は随意契約がないので、ゼロから積み上げていかなければならない。その中で一番大きな数字を割り当てられるため、プレッシャーは大きい。」と回答している。

このように、翌期への利益の繰越しを行っていた事業部としては、国土強靱化政策が続くとしても、翌期に受注できる保証はないと考えており、計画数値をさらに上回る利益をあげることにより、翌期により強い業績プレッシャーを受けるという状況に陥っていた。

ウ 東日本事業部が会社の業績を支えているとの使命感

事業部の中でも、特に東日本事業部は、パスコの収益を支える中心的存在であった。当委員会のヒアリングにおいて、元東日本事業部事業部長は、「私は自分が東日本事業部の事業部長のときは東日本事業部が会社の屋台骨を支えていると思っていた。センター長にも、東日本事業部は利益をあげているのでプライドをもってやっていこう、と言っていた。」と述べている。また、元センター長も「東日本事業部が一番の大黒柱であることは間違いない。」と述べている。実際に、2018年度以降の各事業部の計画数値(表では売上計画と表記)の推移は次のとおりであり、公共事業部(地域事業部及び中央事業部)の中では東日本事業部が突出し、国土強靱化政策の影響を受けた2019年度以降も金額は増え続けていることがわかる。

(単位：百万円)

	2018年度		2019年度		2020年度		2021年度	
	売上 計画	構成 比率	売上 計画	構成 比率	売上 計画	構成 比率	売上 計画	構成 比率
東日本事業部	6,930	16.5%	7,220	16.2%	7,659	16.2%	8,086	16.2%
関西事業部	4,980	11.8%	5,150	11.6%	5,300	11.2%	5,450	10.9%
東北事業部	4,300	10.2%	4,340	9.8%	4,600	9.7%	5,150	10.3%
中部事業部	2,650	6.3%	2,670	6.0%	2,832	6.0%	2,950	5.9%
中四国事業部	2,123	5.0%	2,330	5.2%	2,528	5.4%	3,160	6.3%
九州事業部	2,529	6.0%	2,850	6.4%	2,933	6.2%	3,050	6.1%
中央事業部	5,780	13.7%	5,580	12.5%	5,562	11.8%	5,550	11.1%
その他4事業部	12,824	30.4%	14,360	32.3%	15,822	33.5%	16,404	32.9%
合計	42,116	100.0%	44,500	100.0%	47,236	100.0%	49,800	100.0%

そのため、東日本事業部のセンター長ら幹部は、パスコの屋台骨を支える東日本事業部が数字を積み上げなければならないとの使命感を持っていた。それだけではなく、計画数値に達しない他の事業部があれば、その数字を補う必要があるとの意識も持っていた。さらに、国土情報部は、東日本事業部内で計画数値に達しない部や課があれば、その数字を補う必要があると考えていた。

このような意識から、特に東日本事業部のセンター長ら幹部は、特に強い業績プレッシャーを感じていたのである。

エ 人事評価における業績のウエイト

パスコにおいては、過去、人事評価において業績（計画数値の達成）が大きなウエイトを占めていた。パスコの2009年度人事制度改革説明資料によれば、当時の人事評価制度の評価ウエイトは、管理職の財務視点（財務指標の視点にて貢献度を評価する。）は50%（顧客の利益や業務プロセスが30%、行動評価が20%）とされている（なお、専門職、一般職の財務視点の評価ウエイトは、それぞれ30%、15%とされている。）。

その後、人事評価において業績の占める評価ウエイトは段階的に低くなってきている。すなわち、2020年4月作成の人事評価制度資料によれば、技術の社員の評価の財務視点は管理職、専門職ともに30%とされている。また、2021年4月作成の同資料によれば、業績の評価ウエイトは職制・等級にかかわらず20%とされている（2020年7月作成の「新たな人事評価制度に関する説明」資料には、「従来の人事評価制度の諸課題」のトップに『業績』、『成果』が重視され、新しいものへの挑戦、高い付加価値の創造が評価されにくい」と記載され、「業績評価から能力評価へ」等と制度改革について説明されている。）。

このように人事評価において業績の占める評価ウエイトは段階的に低くなってきており、現在は人事評価における業績ウエイトは20%（なお、賞与については50%）となっているものの、事業部の管理職は、長く人事評価において業績が占めるウエイトが大きかった経験をしていることから、現在も業績を達成することが管理職の職責であると考える者も存在したものと考えられる。

オ その他の要素

2016年の衛星事業部事案の調査報告書は、「本件不適切会計処理を行って次第にこれを拡大していった背景には、社内の上意下達の雰囲気の下、〇〇氏（行為者）が…自己完結的に本件不適切会計処理に走った」、「計画予算の決定過程に数字（結果）ありきという姿勢があり、現場の実情を十分取り込めていないにもかかわらず、計画達成が強く求められる風土があった」等と述べている。すなわち、パスコには、上意下達の社風があると指摘している（当委員会のヒアリングでは経営陣はこれを否定する者が多かったが、外部から入社した役員や従業員の中には上意下達の社風があることを認める者も一定数いた。）。また、パスコの業務は、専門性の高いものが多く、部長や課長の人事異動が少ない。実際に、不適切な利益の繰越しを行っていた東日本事業部国土情報部部長は、2012年にパスコ（東日本事業部生産技術部）に入社し、翌年から現在まで東日本事業部国土情報部（2013年から国

土情報部の前身の空間情報技術部、以降、空間情報部、国土情報部に組織変更)に所属している。また、同部課長は、2005年以降、現在まで東日本事業部の国土情報課(以降、空間情報部地理情報課、国土情報部地理情報課に組織変更)に所属している。

このように、上意下達の社風が残る中で、人事(管理職)が固定化し、その固定化された管理職が同じ部署で継続的に業務を行っていたことも、不適切な利益の繰越しが繰り返し行われていたことの要因の1つになっていたものと考えられる。

(3) 小括

以上のとおり、東日本事業部国土情報部では、本社との間に業績プレッシャーに関する認識に乖離のある中、国の国土強靱化政策により売上、利益が上昇して、計画数値も増加し、東日本事業部がパスコの業績を支えているとの使命感がプレッシャーに拍車をかけたこと等が不適切な利益の繰越しを行う主たる目的(動機)となっていた。

3 東日本事業部国土情報部以外における不適切な案件の繰越しの主たる目的(動機)

(1) 不適切な案件の繰越しの目的(動機)

本調査報告書第2章第5で詳述したとおり、不適切な案件の繰越しが行われていたのは、東日本事業部国土情報部(及び中四国事業部国土情報部)だけではなかった。自主点検及び当委員会による社内アンケート、ヒアリング等の調査により、他の事業部においても、不適切な案件の繰越しが行われていたことが判明した。この点、自主点検においては、全11事業部中、6事業部で不適切な案件の繰越しが確認されている。また、アンケートでは、その他の事業部からも不適切な案件の繰越しの疑義をうかがわせる回答がなされており、回答者764名中、191名から自身又は他の役職員による過大な繰越し等があったとの回答、また86名から年度内に業務が完了した案件について、年度内に売上全額の計上が可能であったにもかかわらず、売上(利益)の計上を翌期に先送り(繰越し)したとの回答がなされている【63】。

本調査によって判明した上記の不適切な案件の繰越しの主たる目的(動機)は、東日本事業部(及び中四国事業部)国土情報部で行われていた利益の繰越しの目的(動機)とは差異が認められる。すなわち、上記の不適切な案件の繰越しは、第1四半期の労務費の付け先を確保するため(間接人件費=社内で空白労務費と呼ばれるものを無くすため)に行われたものであった。

⁶³ ただし、アンケートで過大な繰越し等があった等の回答がなされたものが、必ずしも不適切な会計処理を示すものでないことは、本調査報告書第2章第5の2(3)に記載したとおりである。

(2) 不適切な案件の繰越しが行われた要因

ア 第 1 四半期に労務費を付ける案件が少なくなるという事業特性

事業部において、第 1 四半期の労務費の付け先を確保するために不適切な案件の繰越しが行われていた背景には、パスコの事業特性がある。

すなわち、パスコの業務は、官公庁を顧客とするものが多く、納期は 3 月末に集中する。そのため、パスコでは、受注した案件にかかる業務は 1～3 月に集中し、4～6 月はそのような業務が少なくなるのが常であった。

そして、パスコでは、個々の従業員において、自らの労務時間を直接費（主として案件に紐づく費用）と間接費（主として案件に紐づかない費用）に分けてシステム上に入力することで労務時間の管理をしているところ、多くの事業部では、実態のまま入力すると 4～6 月は案件に紐づく労務費がないため間接費として計上する労務費が非常に多くなる。しかし、パスコでは、労務費を間接費に付けることは避けるべきとの考えが強く根付いており、労務費を直接費に付けるため、付け先となる案件を 4 月以降に確保する目的で（4～6 月の労務費の付け先を確保するために）不適切な案件の繰越しが行われていたのである。

イ 空白労務費に関する本社と事業部の認識の乖離

上記のとおり、事業部では、労務費を間接費に付けることは避けるべきとの考えが強く根付いているところが多かった。間接人件費に付ける労務費は、パスコ社内で「空白労務費」と呼ばれている実態があり、避けるべきものとの意識が存在していた。当委員会のヒアリングでは、「作業がなくても労務費は付ける必要がある。何も仕事がなくとも何かつけなければならない。それを付ける『全配』（間接費を意味する社内用語）という枠、売上に貢献しないシステム上のボックスがあるが、そこに労務費を付けることに対して、上から圧力がある。そのため、課長らが非常に気にしているという構図」、「原価センター（間接費）に労務費を付けると仕事がないと受け取られるおそれがある」との声が数多く聞かれた。

事業部でこのような考えが根付いていたのは、2010 年頃、業務の平準化を目指して、間接費に付けられる労務費を削減する取り組みを推進したことが影響していると考えられる（当委員会のヒアリングにおいて、過去の取り組みの影響が考えられると述べた者もいる。また、このような取り組みは投資家からの要請に応えようとしたものであるとの指摘もあった。）。実際に、2010 年度の期首キックオフ資料には、生産改革本部の取り組みとして「稼働の平準化・早期稼働の達成」、「空白労務費のあぶり出しと対策の実施」といった記載が確認できる。また、現在も、本社の事業統括本部は、毎月各事業部に送る月報に間接費の割合を示すデータを含めており、本調査報告書第 2 章第 2 の 4 に記載したとおり、2018 年 4 月作成の「事業統括本部 事業方針」には、「間接人件費が悪ではない。間接人件費の全てが

空白労務と捉えるつもりはない。但し、その中には空白労務が存在することも確かであり、数値的に把握しなければ、生産体制の適正配置も実現できない」と記載され、間接人件費について専門職 20%、一般職 15%といった指標も掲げられている。また、2019 年 4 月の技術部長会議（A1 氏、各取締役のほか、事業統括本部、地域事業部のセンター長等が出席）では、平準化について、事業統括本部長から、「安定経営に向けては、受注残（稼働）の確保が不可欠であり、…複数年事業・複数年契約への注力を指示している。…上記の稼働確保を促進し、上半期売上の通期計画 40%を目指してもらいたい」との発言がなされている。本社の役職員によれば、間接費の割合を示すデータを毎月各事業部に送るのは、参考にしてもらうためとのことであり、上記発言の意図は、複数年にまたがる契約を取ることや 1 月から 3 月に翌期案件の受注を増やすためとのことである（そのような業務は、4 月以降も進めることができるため、平準化に資することとなり、4 月以降、直接費に付けられる労務費も増えることになる。）。2020 年 11 月に策定されたガイドラインでは、売上について、公共系事業部においては、第 1 四半期及び第 2 四半期に各 20%（上期で 40%）、第 3 四半期及び第 4 四半期に各 30%と記載されている。

しかし、当委員会のヒアリングでは、複数の事業部の従業員から、「正直な話、4 月に自分の稼働がない。4 月に付ける労務費の先がないというのが困る。それを確保しておく。それに追いかけているというのが実情。」「4～6 月の間は仕事がない。それにもかかわらず、『4～6 月の労務費を全配（間接費）に付けるな。物件（案件）に付ける。』と言われると、物件（案件）がない以上、繰り越すしかない。」といった声が聞かれた。すなわち、事業部によっては、複数年契約や 1 月から 3 月に受注し得る翌期の仕事だけでは、到底そのような業務量を確保することはできない（平準化として示された第 1 四半期に 20%の売上とのガイドラインも達成できない）というのが実情とのことであった。このような実態から、上記要請は、事業部（の中の部や課）によっては、実現することが極めて困難な（事業部からすれば不可能と認識されるような）ものであり、不適切な案件の繰越しをすることで 4 月以降の労務費の付け先を確保することが常態化していた。

なお、2017 年 2 月の東日本事業部の技術センター会議の資料には、「第 1 四半期の労務費確保目的の繰越は禁止」、「納品済みだが対応が発生するかもしれない…、修正の指示が来るかもしれない…、不明確な対応のための稼働確保は禁止、次年度発生した場合は追加原価で対応」と記載されており、事業部の中には、第 1 四半期（4～6 月）の労務費の付け先確保のための繰越しがなされていることを認識していたところもあったようである。

ウ 空白労務費が生じることによるペナルティーへの恐れ

事業部では、現在も、本社が間接費に付ける労務費を減らすことを強く求めている

るものと認識していた。そして、仮に、本社が求める水準に達しない場合、本社から、利益を生む仕事をしていない（仕事をしないで遊んでいる）と見做されることを恐れていた。

この点について、当委員会のヒアリングでは、「4～6月は閑散期で仕事が少ないのだが、2020年度の稼働が少ない時に、他部署の仕事を手伝えと言われたことがある。それがプレッシャーとなり、来期に稼働を確保しておかなければという気持ちに繋がっている。遊んでいるなら忙しいところに人を回せと言われる。」、「全社的に平準化しようとしている。仕事がないなら他の事業部に人を出せと言われた」といった話を聞いたことがある。」、「物件で稼働していない課員がいると、それを調べられて、なぜ物件で稼働していないんだと問い合わせが上から来る。月に誰がどのくらい物件で稼働したという資料が毎月出てくる。それを見れば、物件に紐づく稼働が一目瞭然なので、物件稼働が少ない課の課長にとってはプレッシャーになる。」との声が聞かれた。

パスコの売上、利益が増加する中で、事業部では、繁忙期（1～3月）における人員を確保することが課題となっていた。その中で、4～6月に空白労務費が多いことにより人員（派遣社員を含む）を減らされることは、避けなければならない事態であった。また、パスコの業務は専門性が高いものが多く、繁忙期にだけ業務に対応できる派遣社員を確保することは困難との事情もあった。さらに、専門性が高い業務が多いことから、パスコの従業員が他の課の業務を手伝うということも現実的には難しく、そのような指示を受けることは避けたいとの心理も強く働いていた。

(3) 小括

以上のとおり、東日本事業部国土情報部（及び中四国事業部国土情報部）以外においても、4～6月の労務費の付け先確保（間接人件費＝社内で空白労務費と呼ばれるものを無くすこと）を主たる目的（動機）として、不適切な案件の繰越しが行われていた。

そして、このような案件の繰越しは、翌期への利益の繰越しを行っていた東日本事業部や中四国事業部の国土情報部においても行われていた。労務費の付け先確保を目的として、不適切な案件の繰越しが行われていたことは、利益の繰越し（翌期への先送り）を行う際の心理的ハードルを下げていたものと考えられる。

第3 不適切な案件の繰越しが容易に行い得るものであり、かつ、発覚しづらいものであること（機会）

1 不適切な案件の繰越しが容易に行い得るものであること

不適切な案件の繰越しは、年度末において、案件を管理しているシステム上のフェーズ（第3レベル）を今期分と翌期分に分割することにより行われていた。そして、この操作は、事業部の各課の課長や課員において、システム上で、自由かつ容易に行うことができた。すなわち、課長や課員は、上長の決裁等を要することなく、しかも、自己のPC端末上の操作により簡単に翌期への繰り越しを行うことができた。

このように、不適切な案件の繰越しは、事業部（現場）において、自由かつ容易に行い得るものであった。

なお、東日本事業部及び中四国事業部の国土情報部における不適切な案件の繰越しについては、課長以上の役職（課長、部長、センター長。一部の事業部長【64】）の認識・認容の下で行われていた。すなわち、上の役職に行くほど、どの案件を翌期に繰り越すかといった個々の判断についての認識は薄くなるものの、自己の事業部、部や課において、利益の繰越しが行われているとの認識は上長においても有していた。

2 不適切な案件の繰越しが発覚しづらいものであること

(1) 事業統括本部（第2線）におけるチェックによっては発覚しづらいものであったこと

上記のとおり、不適切な案件の繰越し（翌期への利益の先送り）は、現場の管理職の認識・認容の下で行われており【65】、いわゆるスリーラインディフェンス【66】における第1線（現業部門）におけるチェックは働かなかった。

そのため、不適切な案件の繰越しについては、第2線（管理部門）によるチェック機能が働くか否かが重要であった。パスコにおいては、業務面に関する第2線は、本社の事業統括本部が担っている。そして、事業統括本部から各事業部に対し、繰越しを行う場合には、証跡（3月末以降（翌期）に業務が残ることを証するもの）を残すよう指示していたとされる。しかし、この指示を明確に示す規定や書面は存在しなかった。また、何をもって「証跡」とするか、どのようなものが「証跡」として認められるか（認められないか）についても示されていなかった。そのため、事業部においては、繰越しにあたって証跡が必要との認識は有しているものの、「証跡」の定義はあいまいで、認識は統一されていなかった。このように、そもそも、「繰越し」や「証跡」のルール自体、明確に定められていたとはいえず、現場任せになっていた。

⁶⁴ 本調査報告書 45～47 頁参照。

⁶⁵ 労務費の付け先確保を目的とした繰越しについても、管理職が認識・認容していた事業部（部や課）は少数ではないものと思われる。少なくとも管理職が管理・監督できていたとはいえない。

⁶⁶ スリーラインディフェンスとは、①現業部門（製造部門・営業部門・購買部門等）、②管理部門（リスク管理部門、コンプライアンス部門等）、③内部監査部門という3つのライン別にリスク管理における役割と責任を明確化することにより、組織として統合的なリスク管理を実施する考え方をいう。

ただし、事業統括本部は、システム上、疑義が生じるような事象が現れた場合には、事業部に理由を説明させる（事情を聴取する）ことは行っていた。例えば、3カ月間、案件に原価が付かないような場合には、アラームが働くようになっていた。しかし、実際には、事業部において、かかる事象が現れないように、適当な原価を付ける等の調整を行うことにより、容易にチェックをかい潜ることができた。また、事業部の業務は、顧客側の事情で納期や進捗が左右される要素が強いものであるため、アラームが働いたことを受けて事業統括本部が事業部に理由を説明させた場合でも、事業部から「お客様側の都合、事情で仕事が先に延びている。」等と説明されれば、それ以上、追及することは困難であった。当委員会のヒアリングに対し、事業統括本部の幹部は、「お客様のことを言われると（お客様の都合、事情と言われると）それ以上立ち入れないことはあった。」と述べており、現場により近い事業部に対するチェックとしては不十分なものであった。

さらに、事業統括本部は、事業部に対して、繰越しを行う場合に証跡を残すよう指示するだけで、適切に証跡を残しているか（証跡の有無）の確認を行っていなかった。唯一、2021年度に事業統括本部が事業部に対して証跡の有無の確認を行った形跡はあるが、証跡の収集も徹底されないまま問題ないものとして調査終了となっている。今回の自主点検においては、2021年度においても不適切な案件の繰越しが検出されていることからすると、このときも不十分な調査しか行われていなかったと言う他ない。

このように、第2線におけるチェック機能は、不十分なものであり、事業部において発覚を回避し得るものに過ぎなかった。

(2) 業務監査部（第3線）におけるチェックによつては発覚しづらいものであったこと

パスコにおいて、第3線（内部監査）は、業務監査部が担っている。業務監査部では、毎年7～8月に監査計画を立てて、業務監査を行っていた。そして、業務監査の対象には、各事業部の業務も含まれていた。

しかし、当委員会の業務監査部の担当者へのヒアリングによれば、パスコにおいては、業務の専門性の高さから、業務のチェック機能は現場に近い管理部門（業務に関しては第2線の事業統括本部）に比重を置いているとのことであった。そのため、第3線として行っていたことは、第2線において行ったチェックの再チェックとのことであった。そのような実態であることから、業務監査部の人員も少数のまま推移しており、現在も7名（うち顧問2名のため実質5名）で全社を見ているとのことであった。

そして、これまで業務監査部において、不適切な案件の繰越しが行われるリスクを想定し、監査項目に加えたことはなく、繰越しが不適切な目的で利用されるとの認識

もなかったとのことであった。当委員会のヒアリングに対し、業務監査部の担当者は、「今あるフローの中でチェックできていたとすると、実行予算の見直しの部分だが、適否は現場（事業部）の人しかわからないと言われればそのとおり。実際にできたかという、そうではなかった。」と述べている。このように、現在の内部統制の仕組みの中で、事業統括本部よりもさらに現場から距離のある業務監査部において、事業部における不適切な案件の繰越しを突き止めることはおよそ期待できることではなかった。

以上のとおり、パスコの業務監査（第3線）は、不適切な案件の繰越しをリスクとして認識しておらず、これに対するチェック機能は働いていなかったものといえる。

(3) 行為者において不適切な案件の繰越しが発覚しないと考えていたこと

一般に、不正や不適切な行為は、発覚しづらく、行為者が発覚しないと認識している場合には、抑止力は働かない。

本件では、上記のとおり、「証跡」の定義はなく、繰越しが認められる場合と認められない場合のルールもあいまいであった。また、「証跡」の有無の確認も行われていなかった。さらに、仮に、チェック機能が働いた場合でも、事業部は、お客様の都合等、現場の事情と説明すれば発覚を回避することが容易に可能であり、本社側も内心ではやむを得ないものと認識していた。

このように、不適切な案件の繰越しについては、本社（第2線及び第3線）のチェックは十分に機能しておらず、行為者もそのことを認識していた。すなわち、不適切な案件の繰越しについて抑止力は働いていなかった。

(4) 小括

以上のとおり、不適切な案件の繰越しは、事業部（現場）において、自由かつ容易に行い得るものであった上、いわゆるスリーラインディフェンスにおける第2線（事業統括本部）や第3線（業務監査部）によるチェック機能は不十分であり、抑止力も働いていなかった。

第4 不適切な案件の繰越しを行うことに対する心理的抵抗（障壁）が少なかったこと（正当化）

不正が起きると現場の従業員のコンプライアンス意識が問題視されることが多い。しかし、コンプライアンスという言葉を持ち出すまでもなく、ほとんどの人は、悪いことかどうかの区別くらいはできている。そして、会社の業務において、不正を行いたくて行う者は少ない。本件でも、不適切な案件の繰越しを行った従業員は、本来は良くないこととは知りながら、それを正当化する理由が存在したために行為に及んだものと考えられる。

その正当化理由とは、利益の翌期への繰越しや翌期の労務費の付け先を確保することが主たる目的である場合でも、繰越しを行うことにつき正当な理由があるものと考えることができる、又は、理由が乏しい場合であっても、もっともらしい理由を付けることができる点にある。

すなわち、パスコの納品物は、デジタル化された地図等であり、納品は年度末である3月に集中する。しかし、納品時に顧客から追加作業や手直しを求められることはよくあるとのことである。また、納品後、4月以降に追加作業や手直しを求められることも少なくないとのことである。

そのため、3月末に作業が完了している場合でも、4月以降、業務が発生しないとは言いきれない。追加作業や手直しを求められる可能性はゼロではなく、どの案件にも存在すると言いきれる。また、4月以降に発生する業務が全体の1割なのか2割なのかを客観的に判断する指標はなく、各事業部の担当者の裁量（主観）に委ねられている（少なくともパスコにおいては担当者の裁量に委ねられてきた）。

このように、繰越しを行うこと自体の是非や繰越しを行うとした場合の割合について客観的な基準がないこと（あいまいであること）により、事業部の担当者は、個々の案件について、繰越しを行うことにつき何らかの理由があると考えることができたのであり、理由が乏しい場合でも、もっともらしい理由を付けて正当化することが可能であった。

実際に、当委員会のヒアリングに対し、不適切な案件の繰越しを国土情報部の部長らに指示していた元東日本事業部センター長は、「残し方、売り上げ方の問題には微妙なところがある。ただ、本当に無茶苦茶な、不適切なものは絶対はない。」「リスクがあるとして残しているもの、確実に翌期に残作業があるのに残していないもの。両方あると思います。実際に早く仕事を終わらせて納品したとしても瑕疵があるかもしれない。その場合、翌期に作業は残っていることになる。」等と述べ、不適切な案件の繰越しを正当化している。

このような実態から、事業部の中には、期末が近づき、案件を「精査する」という言葉を「何らかの説明をつけて翌期に繰越しできるものを探す」こととして使用しているところもあった。そして、「精査」した結果、翌期に繰り越された案件の中には、実際に翌期に何らかの残務が発生することが見込まれるものもあれば（その場合でも繰り越す割合が過大なものも数多く存在したのと考えられる。）、客観的には3月で完全に業務が終了していたものも含まれていたことになる。

前述のとおり、2019年4月の技術部長会議では、事業統括本部長から「安定経営に向

けては、受注残（残稼働）の確保が不可欠」であるとの発言がなされている。また、2020年11月の技術センター会議でも、同本部長から「受注はまだ未達の状況、また来期への繰越については計画よりも16億円未達、前年実績比でも36億円ほど足りていない」との発言がなされている。これらの発言は、複数年契約や3月までに4月以降に業務を行い得る仕事を受注するようとの指示とのことであるが、センター長の中には、このような発言について、「(適切な範囲で残稼働を残すというニュアンスではなく)無理やりにでも残稼働を残せという趣旨だと解釈した」と述べる者もいた。

このように、事業部の従業員らは、不適切な案件の繰越しを正当化し、中には、本社からの指示を不適切な案件の繰越しを含めた指示と解釈する者も生じていたのである。

第5 本件の真因

1 はじめに

本件で問題となった不適切な案件の繰越しの原因については、本章の1から3において動機、機会、正当化に分けて分析した。

しかし、本件を不適切な案件の繰越しの問題と捉え、その原因を考えるだけでは、数年後、新たな不正が生じることを防ぐことはできないものと思われる。実際に、パスコでは、過去、繰り返し不適切な会計処理が問題となっており、その都度、原因分析をして再発防止措置を講じている。しかし、今回、パスコの事業の本流といえる公共部門において広範囲にわたって不適切な会計処理が行われていることが明らかとなった。このことからすると、本件で問題となった不適切な案件の繰越しについて対症療法的な措置を講じるだけでは足りないことは明らかである。

新たな不正を防止するためには、本件調査を通じて浮かび上がった真因を特定し、これと向き合う必要がある。

そして、以下のとおり、真因は、経営陣、本社、事業部の従業員、それぞれに存するものと考えられる。

2 経営陣の問題

上記のとおり、パスコにおいては、過去複数回に渡って不適切な会計処理が問題となっている。具体的には、2016年の衛星事業部事案の調査報告書に記載されているとおり、2012年にソフトウェアの架空計上の問題が生じた後、約3年間(2012年から2015年)の間に衛星事業部事案を含め、5件もの不適切な会計処理事案が生じている。そして、その後も2020年には環境文化コンサルタント事業部にて原価(人件費)の付替え事案が発覚している。

経営陣は、都度、原因を究明し、事案によっては外部の専門家の意見も取り入れて、再発防止策を講じてきたはずである。しかし、新たに本件が発覚し、それが過去から複

数の事業部で行われてきたものであることもわかった。

この点、当委員会は、経営陣としては、二度と不適切な会計処理の問題を起こしてはならないとの認識を持っていた一方で、過去の問題は衛星事業部や環境文化コンサルタント事業部といったパスコの旧来からの事業以外、すなわち公共部門以外の事業部で起きた出来事との意識（公共部門で起きるものではないとの意識）があったのではないかと考えている。

本章の1で分析したとおり、パスコにおいては、計画数値の設定や空白労務費に関する認識について、本社と事業部との間に乖離があった。この認識の乖離についても、上記意識が作用していたように思われる。

すなわち、当委員会が経営陣に対して行ったヒアリングでは、利益の翌期への繰越しについて、取締役からは、「衛星事業部での不適切会計の際、本社が決める計画数値が過大との指摘を受けた。…本社が数字を決めて『これをやれ』というのはまずい。とはいえ、誰かが数字を作る必要がある。そこで私が言ったことは、あくまでもガイドラインということ。『これだけの数字をやってもらえませんか。ただ、これは命令ではありません。ガイドラインです。あくまでも事業部で数字を決めて出してください。』と言っている。」との声が聞かれた。しかし、翌期への利益の繰越しを行っていた事業部において、これとは全く異なる受け止め方をしていたことは、前述のとおりである。

また、第1四半期の労務費の付け先確保のための繰越しについて、当委員会のヒアリングに対し、取締役からは、「原価は正しくつけるということが大前提。（間接費）15%が無理なら無理と示してくれてよい。あくまでも指標ということ。」との声が聞かれた。

さらに、取締役からは、「国土強靱化で、2018年度の第4四半期に補正予算が大きく付いて繰越し前提の仕事が大幅に増えた。」「国土強靱化により、補正予算で第4四半期に発注される案件が結構ある。それらの工期は、年度内ではなく、翌期にかかることになる。」との声も聞かれた。確かに、実態として、そのような状況は生じていたものと思われる。しかし、前述のとおり、パスコの事業特性から、事業部の中には3月末までに納品する業務が多くを占め、2~3月に稼働が集中するところもあり、到底4~6月の労務費の付け先を確保できないところもあった。そのような事業部では、成り行きでは第1四半期の稼働は極端に下がることは不可避であった。加えて、パスコには「繰越し」や「証跡」について、明確なルールは定められておらず、繰越しの可否や何をもって証跡とするかは現場任せになっていた。その中で、前述のように、会議においては、事業統括本部長がセンター長らに対し、平準化（上期で40%、第1四半期に20%の売上）や受注残（残稼働）の確保を要請していた。また、事業統括本部は、事業部に対し、毎月の間接人件費の割合をメールにて配信していた（事業部は本社が間接労務費をチェックしているものと受け止めていた。）。

過去、厳しい業績プレッシャーを受け、その中で結果を出してきた事業部長やセンター長に対し、計画数値を「ガイドラインである」と伝えても直ちにその通りに受け止め

るとは思われない。また、実態として4~6月の労務費の付け先を確保するだけの案件はなく、「繰越し」や「証跡」について明確なルールがない中で、平準化を求め、15%との間接人件費の指標を示し、本社から事業部に対して、毎月、間接労務費の割合を示し続けられれば、現場がいかなる行為に出るかは、少なくとも、事業部にいた経験を持つパスコの取締役であれば想像することはできたように思われる。

しかし、取締役や事業統括本部の幹部は、「我々は、当然、原価を正しく付ける前提で話をしている。しかし、それを飛び越してしまうんでしょね。」「(繰越しによる労務費の付け先確保について) 考えれば、そういう手もあったのかもしれないが、私自身は想像もしなかった。」「(翌期への利益の繰越しについて) 私ならそんな発想は出ない。やっちゃ駄目なものは駄目。」と述べている。

経営陣は、事業部に対し、上記のようなメッセージを発信しながら、事業部において不適切な会計処理が行われることを想像もしなかったという。これを聞くと、経営陣において、公共部門において不適切な会計処理が行われる可能性を真剣に考えていたのか、疑問を持たざるを得ない。

当委員会が再発防止策について尋ねたところ、経営陣からは、「個人個人の意識、啓蒙が足りなかった。」「教育がちゃんとできてこなかった。」「誓約書を毎年取ることも必要な、という気はしている。」といった発言がなされた。つまり、非は本部の指示を正しく理解しない事業部にあるのであり、事業部に対して指導する、不正をしないことを誓約させることが必要との認識を持っている。しかし、この認識のままでは、次の不正を防止することはできないように思われる。当委員会は、公共部門での不適切な会計処理の発生について真剣に考えていたとはいええない経営陣の意識、それが作用して生じた経営陣と事業部との認識のギャップにこそ、本件の真因があるものと考えている。そして、このギャップは、経営陣の方から埋めるべきものである。すなわち、経営陣が真にパスコのあらゆる部門において二度と不適切な会計処理を起ささないとの強い決意を持ち、事業部の声に耳を傾け、事業部が置かれている状況について想像力を働かせて再発防止を誓うことなしに、不正の再発を防ぐことはできないものとする。

経営陣は、会議等で繰り返し「残稼働の大幅アップが出来れば通年での平準化も可能であり、選択と集中に注力できる。」「原価を過少・過大に計上してはならない。原価を別案件に計上してはならない。作業に増減が生じた場合、実行予算は速やかに見直さなければならない。」といったことを求めている。これらは、個別的な指示そのものとしては正しい。しかし、不正は、正しいことを求められた際、現場において正しいことを正しく行うことが困難なときに発生するものである。したがって、経営陣は、現場に対して、その実態を理解することなく、単に正しいことを求める(押しつける)だけでは、かえって不正を誘発しかねないことを認識する必要がある。

その意味で、これまで、経営陣には、経営陣の意図を事業部に正しく伝える配慮について不足があったと言わなければならない。前述のとおり、空白労務費の問題について、

経営陣が出したメッセージは、受注残を確保せよというものであり、真意は、複数年契約や補正予算により第3四半期、第4四半期に発注される案件を受注することにある。しかし、その真意は、事業部には正しく伝わっていない。経営陣は、単に間接費を15%以下にするとの指標を示すだけでなく、少なくとも年間平均であることを明確にする、あるいは実態を把握した上で、現実的な指標を設定し、段階的に第1四半期の間接労務費を減らしていくといった配慮をする必要があった。

A1氏は、2018年5月の事業部長会議において、「数字をやることにより、不適切な会計がなされては本末転倒である。5年後に40億円の利益を創出するために、どのような取組が必要かを考えていきたい。」と述べている。また、A2氏は、衛星事業部事案が発生した後の2016年10月の取締役会において、「重要な問題が発生した場合、現場の責任としてしまっている本社側の意識を変える必要がある。」と述べている。現経営陣は、そのような意識を持っている。また、近年は、人事評価における業績のウェイトを下げていくといった改革も行っており、従業員の意識も変わったと考えていた。しかし、パスコにおいて長年現場実務に携わってきた役職員に経営陣の考えが浸透し、1人1人のマインドが変わるまでには一定の時間を要する。現状は、現経営陣の認識と従業員の認識が近づくまでの過渡期にあったものと考えられる。実際に、パスコにおいては、業績プレッシャーや空白労務費について過去の経験の記憶(トラウマ)が残っていたことが不適切な会計処理につながっているのであり、経営陣はその点についても想像力を働かせて理解し、配慮すべきであった。

3 本社の問題

本件不適切会計を事業部の従業員のコンプライアンス意識、規範意識だけの問題と捉えるのは適切ではない。上記のとおり、経営陣の意識にも問題があったと考えられるが、本社においては、より一層、不正や不適切な会計処理に対する意識に問題があったように思われる。

前述のとおり、2021年度に行われた証跡調査では、証跡の収集が徹底されないまま、問題ないものとして調査終了となっている。また、今回発端となった内部通報に関する資料には「粉飾決算」と明確に記載されていた。にもかかわらず、不適切な案件の繰越しの問題は、業務監査部長が交代して問題が発覚するまで約9カ月間にわたって放置されていた。これらの事案を通じて、証跡調査や内部通報に関与した第2線、第3線の従業員から、不適切な会計処理がなされている場合には、事実関係をしっかりと探知すべきであるという強い思いや不正を撲滅しようとする意識は感じられない。この点は致命的であり、この意識が変わらない以上、新たに不適切な会計処理の発生を防ぐこと、あるいは早期に発見することはできないものと思われる。

本調査報告書第2章第2の6(1)に記載したとおり、2019年度のX事案に係る内部通

報では原価の付け替えの申告がなされていた【⁶⁷】。また、同事業年度における東京国税局の税務調査では、東京国税局から 2019 年度から 2020 年度に繰り越した理由について回答を求められていた。これらの問題においても、不適切な会計処理がなされている場合には、事実関係をしっかり探知し、不正を撲滅しようとする意識が関与した従業員にあれば、早い段階で本件が発覚していた可能性もあったものと思われる。

次に、本社におけるチェック体制の問題がある。前述のとおり、本社におけるチェック体制（第 2 線及び第 3 線）は不十分であったと言わざるを得ない。

そもそも「繰越し」や「証跡」についてのルールが明確に定められておらず、証跡の確認も行われていなかったことからすれば、パスコにおいては、不適切な案件の繰越しについての統制が効いていたと評価することはできない。当委員会のヒアリングでは、繰越しを不適切なことに利用するとの発想がなかった（リスクとして認識していなかった）との声も聞かれたが、事業の特性から「証跡」のない繰越しがあることを不可避的なものと捉え、十分な統制を及ぼすことに踏み込まなかった面も少なからずあるものと思われる。

また、前述のとおり、本社（事業統括本部）は、システム上、疑義が生じるような事象が現れた場合でも、事業部に対してその理由を確認していただけであり、しかも、理由を確認しても、現場から顧客の都合によるものと説明されればそれ以上追及できないものと認識していた。このように、本社は、現在の統制が十分には機能していないことを認識しながら、より踏み込んだ統制の仕組みを構築しなかったのであり、効果的な仕組みを考える意識が欠けていた点も問題である。

4 事業部の従業員の問題

事業部の従業員については、不適切な会計処理を行うことについて、適切ではないことを行っている、ルールを逸脱しているとの認識が極めて希薄であると感じられた。

前述のとおり、不適切な案件の繰越しについては、繰り越す理由があると考えられることのできる正当化要素はあるものの、実際には 3 月に仕事が完了していることは担当者自身は十分にわかっている。そのため、実態とは異なる処理をしていること、事実とは異なることをしていることは、十分に認識があったはずである。当委員会が行ったアンケート調査では、複数の事業部から、従業員が過去から不適切な案件の繰越しを行っていた、あるいは行われているのを見聞きしていたとの回答が寄せられたが、本件の端緒となる内部通報がなされるまで、パスコの内部通報に不適切な案件の繰越しの情報が上がってきたことはなかった。このことは、内部通報制度が周知されていなかったというよりも、多くの事業部の従業員にとって、通報しなければならないような問題の

⁶⁷ 結論として、原価付け替えの事実は確認されなかったとされているものの、調査報告書に結論の根拠に関する記載のないことは前述のとおりである。

ある行為との認識が希薄だったことによるものと考えられる。

事業部の従業員については、不適切な案件の繰越しを行う際、それが不適切な行為であるとの認識が極めて希薄だっただけでなく、不適切な案件の繰越しが発覚した後も、当委員会のヒアリング等で、自責や後悔の念を示す者は少ないように感じられた。

言うまでもなく、上場企業は、正しい決算数値を株主等のステークホルダーに示す責務を負っている。そして、示される決算数値の基となるのは、各事業部が本社にあげる数字であり、事業部の1人1人の従業員が実態に基づいた正しい数字を出すことが大前提となる。実態に反する数字を出すことは、ステークホルダーの信頼に背く行為であり、市場からの退場を求められることに直結する。事業部の従業員からは、そのような重み、市場の信頼に背いたことへの反省は感じられなかった。

事業部の従業員のこのような不適切な会計処理に対する認識の希薄さも本件の真因の1つであり、この認識は根底から改める必要がある。

第6章 再発防止に関する提言

当委員会は、前章において行った原因分析（以下「原因分析」という。）を踏まえ、以下の再発防止を提言する。

なお、パスコでは、本調査期間中、繰越しに関する基準（ルール）を明確化する等、既に再発防止に向けて取り組んでいるが、以下の提言を踏まえて、あらためてより実効的な再発防止策を検討・策定いただきたい。

第1 経営陣の意識改革

原因分析で述べたとおり、当委員会は、本件の真因は、公共部門での不適切な会計処理の発生リスクについて真剣に考えていたとはいえない経営陣の意識、それが作用して経営陣と事業部の認識に乖離が生じていたことにあるものと考えている。

経営陣は、事業部に対して正しいことを求め、不適切な会計処理を行わないようにと言いつけてきた。しかし、認識の乖離があることにより、経営陣の真意は、事業部に正しく伝わっていなかった。仮に、経営陣において、今回の不適切な案件の繰越しが一部の事業部の幹部のコンプライアンス意識の欠如により生じたものと認識しているようであれば、新たな不適切な会計処理の発生を防ぐことはできないものとする。

真に必要なのは、不適切な会計処理を行った従業員に厳罰を科すことでも、パスコの全従業員に不適切な会計処理をしない旨の誓約書を書かせることでもない。経営陣において、現場（事業部）の実態を理解すること、その上で、部門や職位に関わらず、不適切な会計処理が行われる可能性はあり、次に不適切な会計処理が行われたときは事業存続に関わることを、そのため絶対に起こしてはならないとの強い決意を持つことが何よりも重要である。

従業員は、経営陣がどこを見ているか、経営陣が本気か否かを敏感に察知する。経営陣が本気になれば、いかなる施策を講じても効果は無いことを肝に銘じるべきである。

第2 経営陣の意識が伝わるメッセージの発信

経営陣は、「原価を過少・過大に計上してはならない。原価を別案件に計上してはならない。」といった正しい指示を出していた。しかし、一方で、稼働や売上の平準化を求め、「上期の稼働確保を促進し、上半期売上の通期計画40%を目指してもらいたい。」とのメッセージも出していた。原因分析で述べたとおり、パスコの事業特性から、第1四半期には案件が乏しい事業部も多いところ、そのような事業部の従業員の中には、この2つの指示を相矛盾するものと受け止める者もいた。

かつて事業部にいた経営陣は、事業部における実態を把握していたはずである。無論、経営者として、稼働や売上の平準化を目指す必要があることは理解できるし、目指す方向性としては正しいものと思われる。しかし、公共部門においても、不適切な会計処理が行われる可能性があるものと考え、事業部の実情を想起していれば、メッセージの出し方を工夫することはできたはずであるし、工夫すべきであったといえる。衛星事業部事案の社内調査委員会は、調査報告書において、「経営陣と現場において、…意思疎通を図ることができる風土を醸成することが肝要であり、上命下達ではない、自由闊達に議論できるような場を設けるような体制を構築する必要がある」と述べている。これは、今もパスコにとって有意な指摘と思われる。

また、当委員会のヒアリングやアンケートにおいて、「(本社から)強く言い過ぎれば、忖度する人がいてもおかしくないと思っている」、「本社から強く言う、ズルをする人が出てきたり、悪い人が寄ってきたりする。そういうことを見て来たので、伝え方が強すぎると、誤った伝わり方をしてしまうという感覚がある。そのため、本社から来た指示を、そのまま下に下ろすのではなく、漏斗の口のようになることがセンター長等の役割だと思っている。しかし、本社の指示をそのまま下に下ろすセンター長等もいる。そうすると、本社と現場とで理解違いが生じてしまってもおかしくない、今までの現場を見てきて思う」、「会社方針としては『適切に処理すること』と言われているが、それが部課長の現場レベルまでくると薄れてしまい、結局は数値目標の達成が第一になってしまっている」と述べる者もいた。経営陣として正しいことを求めている、現場では受け止め方が異なってしまう、現場に下りるにつれて意図が正確に伝わらない。パスコにはこうした現状があるということを経営陣が理解する必要がある。

今後、経営陣は、現場(事業部)の実態を理解し、こうした事業部(現場)の声や実情を踏まえ、正しいことを求める指示が不適切な会計処理につながり得ることも理解した上で、事業部に対するメッセージを発信する必要がある。

また、メッセージを発信するだけでなく、経営陣の率先垂範、言行一致を示すこと、すなわち、現場にメッセージが伝わる制度にすることも必要と思われる。経営陣が業績評価から能力評価に変えたと明確に打ち出しても、過去に業績評価を重んじてきた事実は、従業員、特に従来的人事評価制度の下で結果を出し、今の職位に就いた事業部長やセンター長、部長等の記憶には色濃く残っており、パスコは変わったと認識する経営陣と事業部の従業員の認識にはギャップが生じていた。これまで経営陣は、段階的に人事評価における業績のウエイトを下げ続けており、この点は評価できる。ただし、メッセージの出し方を工夫すべきであったことは上記のとおりである。この点、当委員会のヒアリングにおいては、業績(数字)のウエイトをゼロにしてはどうかとの意見も聞かれた。極端な方策とも思われるものの紹介しておく。また、第1四半期の売上、稼働の確保については、ガイドライン上、20%とされている第1四半期の売上指標や専門職20%、一般職15%とされている間接人件費の比率について、実態を把握した上で、現実的なものにする、あるいは

段階的に比率を変えるとといった対応も有効と思われる。

第3 現場発案による再発防止策の検討

パスコでは、過去、複数回にわたって不適切な会計処理の問題が生じており、都度、再発防止策を講じてきた。しかし、それは、本社が考えて事業部に行かせた（上から下への）再発防止の指示という面が大きかったように思われる。

当委員会は、これまでのやり方を否定するものではないが、再度、不適切な会計処理の問題が生じた以上、別のアプローチが必要と思われる。具体的には、これまでよりも現場（事業部）の意見を取り入れて再発防止策を作ることが考えられる。例えば、本社主導ではなく、不適切な案件の繰越しを行っていた各事業部に再発防止策を考えさせることも有効と思われる。また、本調査報告書第4章には、当委員会が行った社内アンケートの回答内容を記載している。当該記載は、まさに現場の生の声であり、再発防止策を作るにあたり、参考にすべきものである。

当委員会の調査終了後、パスコとしても、不適切な案件の繰越しに関与した従業員（一部の事業部長を含む。）に対してヒアリングを行うものと思われる。その際、主たる目的を当該従業員の人事処分に置くのは適切ではない。本件の真因に鑑み、なぜ不適切な案件の繰越しが行われたのかを理解し、次の不適切な会計処理が起こることのないよう本件から学ぶこと、今後に生かすことにこそ主たる目的を置くべきである。再発防止のためには、ヒアリング等に関わる役職員全員がその意識を持って対応にあたるべきである。

第4 繰越しのルールの特明化及びチェック体制の強化

パスコにおいては、これまで繰越しの可否（いかなる場合に繰越しが認められるのか）や証跡の内容（どのようなものが証跡として認められるのか）について、明確な基準（ルール）が定められていなかった。

当委員会は、明確な基準が定められていなかった理由として、パスコにおいては、役職員の中に、繰越しの可否については客観的な基準を定めることが難しい、証跡については入手困難な場合もあるとの共通認識があり、明確な基準を定めてしまうと現場の業務が滞ることから、あえて明確にしなかったとの面があるものと考えている。

しかし、その結果、繰越しの判断が現場任せとなり、第2線や第3線によるチェック（統制）も働きにくくなってしまったものと思われる。すなわち、あいまいな部分をあいまいなままにしたことにより、担当者の裁量という名の下、統制の効かない状況が生まれ、不適切な会計処理を行いやすくしていたものと思われる。

したがって、これまで明確にしてこなかった繰越しの基準を明確化することが必要である。パスコでは、本件を受け、繰越しの基準（2023年3月3日付2022年度末におけ

る売上繰り越しに関する基準)を設けてルールを明確化しているが、作成した基準は実態に合わせて見直していく必要もある。特に、証跡について、必ず3月中(契約納期まで)に顧客作成の客観的資料が必要であるといった厳格なルールにした場合、3月中に顧客作成の客観的資料を入手できない場合には(当委員会の調査において、そのような場合も生じ得ることが確認されている。)、本来繰り越されるべき案件(翌期に残作業が生じる案件)が繰り越せないこととなり、結果として売上が前倒しで計上されるといった不適切な会計処理がなされるリスクすらある。

したがって、基準の策定(見直し)にあたっては、上記のようなリスクも考慮し、会計監査人とも十分に意見交換して行うべきである。

さらに、業務フローの改定やシステムの更新により不適切な案件の繰り越しに統制をかける(当委員会が行った社内アンケートでも同旨の指摘がなされている。本調査報告書第4章第5参照)、これまで行っていなかった証跡確認について、案件を無作為抽出してチェックする、また、担当者の裁量に委ねられてきた繰り越額の合理性をチェックする等、第1線、第2線あるいは第3線におけるチェック体制を強化すべきである。

第5 全ての役職員に意識や危機感を共有する研修の実施

パスコにおいては、これまでも再発防止の一環として、役職員に対する研修を行ってきた。

しかし、それにもかかわらず、パスコの旧来の事業を担う公共部門において、過去から不適切な会計処理が行われていた。そして、当委員会のアンケート等では、それを行った、あるいは見聞きしたことがあるとの回答が数多く寄せられたものの、これまでは本件の発覚につながった1件を除き、内部通報等により声をあげた者はいなかった。

この点、経営陣の意識に問題があったとの点はすでに指摘したとおりであるが、事業部の従業員の意識にも問題がある。従業員においても、経営陣と同じく、過去に起きた不適切な会計処理の問題は、公共部門以外で起きたことである(文化の違う部門での出来事である)、あるいは会計の問題であり自己の業務とは関係がない等、自分事として捉えていなかった面があるものと思われる。

したがって、経営陣のみならず、全ての役職員が、次に不適切な会計処理が行われたときは、パスコの事業存続(ひいては従業員1人1人の生活)が危ぶまれる事態になることを理解し、絶対に起こしてはならないとの強い決意を持つことが必要である。パスコにおいては、今後も継続的に研修を行う必要があるものと考えますが、今後の研修においては、テクニカルな部分よりも、かかる意識、危機感を経営陣、本社、事業部の全ての役職員が(チェックする側、される側にかかわらず)共有することを目的として実施されるべきである。

また、原因分析で述べたとおり、事業部の従業員からは、パスコが上場会社であり、正

しい決算数値を株主等のステークホルダーに示す責務があるとの意識が乏しいと感じられた。研修においては、この点も全ての役職員が自覚できるように語りかけるべきである。

第6 人事異動の促進（人事の固定化の解消）

事業部においては、事業部間の人事異動が少なく、固定化しているとの問題がある。人事の固定化は、属人的な業務のやり方を招いたり、過度に人的結束が強まる、組織の同質化が進み異論が出しづらくなる等の問題につながるものである。本件においても、人事の固定化が不適切な会計処理の一因と考えられることは、原因分析において述べたとおりである。

パスコでは、業務の専門性の高さや事業部ごとに顧客特性がある等の理由から、人事異動を行うと業務に支障が生じ得るとして、人事異動を促進しにくい面があるとのことである。しかし、不適切な会計処理は二度と起こしてはならない。そのため、業務に影響が生じ得るとしても、現状、人事の固定化が顕著な事業部においては、人事異動（ローテーション）を行うべきである。

第7 その他の再発防止策

1 実行予算の見直し

不適切な案件の繰越しの直接的な動機になっているとまではいえないものの、当委員会の調査の過程において、事業部において、期中で適時に実行予算の見直しがなされていないケースがあることがわかった。これにより、期末近くになって計画値と実績の間に大きなずれが生じることとなり、当期の利益が見込みと大幅にぶれてしまうといった事象が確認された（本調査報告書 42 頁脚注 47 参照）。かかる事象は、案件を繰越すことで利益を調整すること（不適切な繰越しの動機）につながり得るものと思われる。

本社から事業部に対しては、適時に実行予算を見直しするように指示はしている。しかし、これに対するモニタリングは十分に行われていなかった（正しいことをせよとの指示にとどまっていた）。したがって、適時に実行予算の見直しが行われるように、事業部における見直しの頻度を定めるとともに、サンプル調査を行う等、モニタリングを強化する等の対応が必要と思われる。

2 稟議等にかかるルールの見直し

稟議等のルールの煩雑さから、これを回避しようとするのが不適切な会計処理の背景にあるケースがあることもわかった。具体的には、翌期に追加原価が発生した場合、少額であっても稟議を要することから、何らかの作業が見込まれるとして繰越しをし

ておく（翌期に原価が発生した場合でも稟議申請を行わなくて良いようにする）との心理が働くというものである。

このような問題については、ルールの緩和も含めて検討する必要があるものと思われる。不正が起きると、ルールは厳格化され、あるいは既存のルールに新たなルールが追加されるのが常であり、その逆（ルールが緩和されることや減らされること）は起こりにくい。しかし、その結果、現場は疲弊したり、ルールを回避しようとして新たな不正につながることもある。したがって、既存のルールのうち煩雑すぎるものがあれば、思い切って緩和したり、ルール自体を無くした上で新たに柔軟なルールを策定することも検討すべきである。この点、パスコは、前記の繰越しの基準において、これまで追加原価が発生した場合、500万円未満は部門長決裁とされていたルールについて、100万円未満は稟議不要とした。追加原価が発生したときの手続の煩雑さも、不適切な案件の繰越しを行う動機となり得ることから、このようなルールの緩和は評価できるものである。

3 決算期についての検討

最後に、当委員会の調査を通じて、多くの役職員から決算期を変更することが再発防止につながるとの意見が聞かれた。

パスコは3月決算であるが、不適切な案件の繰越しのうち、利益の翌期への繰越しは、年末から年始にかけて、当期の数字が見えてくるころから調整が始まり、期末に近いところで具体的な案件の選定が行われていた。そのため、決算期を変更し、パスコにおいて納期が集中する3月と繰越しの調整が行われていた期末を切り離すことは再発防止に資するものと思われる。また、繁忙期（2月、3月）と決算期を分けることにより、不適切な会計処理の有無をチェックする時間も取りやすくなり、有効に統制が機能することも期待できる。

決算期を変更したとしても、親会社の連結決算との関係でパスコにおいても仮決算は必要となる。そのため、決算期変更の効果は不明な面もあるが、再発防止の手段として検討に値するものと思われる。

仮に、連結決算等との関係でパスコの決算期を変更することは困難という場合でも、従業員（特に一部の幹部）に業績＝人事評価との考えが残っていたことからすると、人事評価の期間を決算期とは異なる期間にすることも検討に値するものと思われる。

第7章 結語

パスコは、空間情報サービスの総合企業であり、国土強靱化その他の分野で日本国及び日本国民にとって極めて重要な機能の一部を担っている、社会的存在意義の大きい会社である。そのような会社が本調査報告書で明らかにしたような不適切会計を行ってしまったことはまことに遺憾なことである。

本調査報告書で明らかにしたように、パスコが不適切会計など行わない会社になれる機会は何回もあった。そのいずれかのときにパスコの担当の役職員が不適切会計の可能性を無くすことに情熱を傾け正面から徹底的に向き合っていれば、その機会を活かすことができたと思われる。しかし、パスコはそれをことごとく活かさないまま今回の事態に立ち至ってしまった。極めて残念なことである。

どうしてそのような機会を活かすことができなかつたのか、パスコの役職員の皆さんが、今度こそ自分のこととして思い直し考え直すことが、再生に向けての第一歩である。

本件は会計の場面で起きたことであるが、当委員会は本件の根底にあることは決して会計の場面に限局された問題ではないと考えている。事の本質は、パスコの従業員が事実と異なる数値を事実であるかのように外部に公表してしまったということ、すなわち真実を尊重しなかったということである。いかなる場合にも真実を尊重する姿勢が貫かれていなければ、会計の場面だけでなく他の業務でも真実と異なる数値に改ざんするようなことが起きてしまう可能性がある。パスコが今直面しているのは、品質偽装などの不祥事にもつながりうる極めて恐ろしい事態なのだということを特に経営陣及び幹部社員の方々は認識してもらいたい。

パスコの皆さんは、上場会社を経営し上場会社に勤務する誇りと責任を再度思い起こしていただきたい。不適切会計を繰り返すような会社は決して真の信用を得ることはできない。

今回はパスコにとって真に信用してもらえる会社に生まれ変わるためのラストチャンスである。今回を最後にしなければ、上場会社としての存在そのものが危うくなる。

本調査報告書がパスコの再生及び成長に役立つのであるならば幸いである。

以 上

【東日本事業部 空間情報部及び国土情報部（※1）の計画及び実績並びに繰越額の推移】

（単位：千円）

年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度（※2）	2020年度	2021年度	2022年度（参考）
A	受託額	2,178,221	2,211,211	2,379,417	3,091,394	2,950,313	3,805,220
B	東日本事業部が本社へ提出した生産利益計画案	-	-	2,371,000	2,385,000	2,087,400	2,537,432
(注3)	東日本事業部の最終的な生産利益計画	2,493,365	2,388,700	2,456,000	2,231,000	2,373,000	2,962,000
C	国土情報部生産利益（計画）	817,095	738,400	805,600	494,000	494,200	581,000
	国土情報部生産利益（実績）	742,110	711,252	949,885	737,527	811,573	1,121,969
	生産利益計画実績差異	▲ 74,985	▲ 27,148	144,285	243,527	317,373	540,969
D	繰越額（※4）	27,232	72,217	71,128	355,152	482,473	486,825
	内、不適切な繰越額（※5）			0	97,170	262,531	220,369

【東日本事業部 空間情報部及び国土情報部 役職者】

東日本事業部 事業部長	A5氏	■■氏	D7氏	D8氏
技術センター長	D8氏	D9氏	E1氏	
空間情報部又は国土情報部部長		E2氏	E3氏	
空間情報部又は国土情報部副部長		E3氏	■■氏	
地理情報（一課）課長	■■氏	■■氏	■■氏	
地理情報二課長			E4氏	
地理情報三課長				■■氏
施設情報課長		■■氏		
精密測地課長				E5氏

2018年度～2020年度
防災・減災、国土強靱化のための3か年緊急対策

2021年度～2025年度
防災・減災、国土強靱化のための5か年加速化対策

※1：2021年度に空間情報部が廃止され、国土情報部に改編された。

※2：2019年度に入るタイミングで、東日本事業部国土情報部内で上下水道台帳業務を担当していた施設情報課が中央事業部へ移管し、実測・精密測量業務を担当する精密測地課が中央事業部から東日本事業部国土情報部へ移管された。このことが2018年度と2019年度の国土情報部の生産利益の計画数値（上記表のC）に影響を与えている。なお、施設情報課と精密測地課を比較すると、2018年度の施設情報課の生産利益の実績が179,376千円であるのに対し、2019年度の精密測地課の生産利益の実績は101,982千円である。

また、2019年度は航空測量に係る外注費の単価が値上げされたことを受け原価率が増加した影響により、2018年度と比較し生産利益は計画及び実績ともに減少している。

※3：2020年度以降、最終的な損益計画が事業部からの申告値を上回っているところ、2020年度の損益計画が策定された2019年度より国土情報部（空間情報部）において不適切な案件の繰越しが検出されている。なお、2018年度に本社に事業統括本部が設置され、以降損益計画の策定に関する本社業務は事業統括本部が担ってきたが、2017年度以前の事業部の申告値は確認できなかった。

※4：契約工期が年度末までに設定されているが、翌期に繰り越している金額（適切、不適切を含む。）。

※5：2020年度及び2021年度は全件確認を行っているが、2018年度及び2019年度は繰越額が250万円以上の案件に限って確認を行っている。そのため、実際の不適切な繰越額はより多い可能性がある。