



JASDAQ

平成26年4月4日

各 位

会 社 名 ウチダエスコ株式会社
代 表 者 名 代表取締役社長 江口 英則
(コード：4699、東証JASDAQ)
問 合 せ 先 取締役常務執行役員
管理本部長 久保 博幸
(TEL047-382-4141)

社内調査委員会の調査報告および当社の対応について

平成26年3月3日付「社外の専門家を含む調査委員会の設置に関するお知らせ」にて公表いたしましたとおり、同年2月27日付「平成26年7月期第2四半期決算発表の延期に関するお知らせ」で公表いたしました当社ソリューションビジネス事業部（以下、「SB事業部」とします。）公共営業部における原価の付け替えによる不適切な会計処理に対し、社内調査委員会（委員長：当社代表取締役社長 江口 英則）を設置し、調査を進めるとともに再発防止策の検討を行いました。

この度、社内調査委員会より、本日付で当社取締役会に対して調査報告書が提出され、当社取締役会は社内調査委員会の調査報告書を受け、下記のとおり今後の対応および当事者の処分を決定いたしましたのでご報告させていただきます。

株主の皆様、お取引先様、投資家および市場関係者の皆様をはじめ関係各位に、ご迷惑とご心配をおかけしておりますことを深くお詫び申し上げます。

記

1. 社内調査委員会の調査報告書の内容

社内調査報告書の概要は、以下のとおりです。詳細については、添付資料「社内調査報告書」をご覧ください。

(1) 不適切な会計処理の概要

プロジェクト別の個別原価計算を採用しているSB事業部公共営業部において、各プロジェクトの実際の作業時間とは異なる時間を個別原価計算システムに入力することにより、各プロジェクトの労務費を意図的に操作し、期中完成原価から工事進行基準原価または仕掛品に原価を付け替えることで利益の過大計上を行ってまいりました。

不適切な会計処理が行われていた期間は、平成23年7月期、平成25年7月期及び平成26年7月期と判明いたしました。

(2) 不適切な会計処理の関与者

SB事業部事業部長、副事業部長および公共営業部長の黙認のもと、公共営業部の課長4名が課員に対し、実際の作業時間とは異なる時間の入力を指示することにより、不適切な会計処理が行われてまいりました。

(3) 不適切な会計処理の影響額

不適切な会計処理の訂正による各事業年度（四半期会計期間）の税引前当期純利益に対する影響額は、以下のとおりです。

	年度別の税引前当期純利益への訂正影響額の内訳（単位：千円）			
	平成23年7月期 通期	平成24年7月期 通期	平成25年7月期 通期	平成26年7月期 第1四半期
工事進行基準原価への付け替えの訂正	-	-	△ 44,468	29,579
仕掛品への付け替えの訂正	-	-	△ 4,765	△ 2,315
不適切な会計処理による影響額合計	-	-	△ 49,233	27,263

なお、平成23年7月期においては、不適切な会計処理の訂正による各四半期会計期間の税引前当期純利益への影響は生じておりますが、平成23年7月期通期の税引前当期純利益に影響はありません。また、平成24年7月期においては、不適切な会計処理は行われておりません。

詳細につきましては、「社内調査報告書」をご覧ください。

2. 今後の対応について

当社は、社内調査委員会が取りまとめた調査報告書記載の「再発防止に向けた改善措置」について、これを速やかにかつ確実に実施し、その運用状況を監視するために、本日開催の取締役会で代表取締役社長を委員長とした「再発防止委員会」を設置いたしました。改善措置の実施状況並びに運用状況につきましては、毎月開催いたします定時取締役会に報告し、確認してまいります。

なお、「再発防止に向けた改善措置」の概要は下記の通りです。

(1) コンプライアンス意識の徹底

SB事業部に所属する管理職を含む全社員のコンプライアンス意識が希薄であったことから、コンプライアンスに関して緊張感を持った組織風土に変革させることを目的として、社外の専門家によるコンプライアンス教育を早急に実施します。また、四半期に一度のコンプライアンスの自己点検を新たに実施いたします。

(2) プロジェクト管理室の設置

SB事業部におけるプロジェクト原価の妥当性について、SB事業部から独立した第三者による適時な検証が実施できていなかったことが不適切な会計処理の発見を遅らせた要因となったため、社長直轄の組織であるプロジェクト管理室を設置し、プロジェクト原価の妥当性に関する適時な検証を行います。

(3) SB事業部で開催する月次定例会議の質的改善

SB事業部で開催する月次定例会議については、実績予測に影響を与えるプロジェクトのスケジュールや次月以降の原価及び成果進捗の計画などの会議資料がなく、実績予測の実現可能性を十分議論する場となっていなかったことから、会議において、これらの資料提出を義務付け、実績予測の実現可能性と妥当性の検証を強化いたします。

(4) 賞与制度の見直し検討

事業部の経常利益予算の達成状況に連動した賞与制度が不適切な会計処理の一因となったことから、各事業部長を含めたタスクフォースを立ち上げ、賞与制度の見直しを検討いたします。

(5) 内部通報制度の周知徹底

今回の不適切な会計処理にあたっては内部通報制度が機能しなかったことから、管理職および一般社員に対するコンプライアンス教育を通じて、内部通報制度の周知徹底を図ります。

(6) 個別原価計算制度に関わる教育の実施

SB 事業部で採用している個別原価計算制度について、一般社員向けの教育は実施したことが無く、原価の付け替えが不適切であり、コンプライアンス違反となると認識していたかは疑わしいことから、SB 事業部に所属する全社員に対して、管理職と一般社員に分けて個別原価計算制度に関わる教育を実施いたします。

(7) 工数・原価管理システムの IT 統制強化と運用ルールの変更

日報登録の制度不備が不適切な会計処理を誘因していたことから、日報を登録する工数・原価管理システムの IT 統制を強化するとともに、運用ルールの一部を変更いたします。

3. 関係者の処分について

今回の不適切な会計処理が発覚した SB 事業部の取締役・執行役員 2 名について、取締役常務執行役員 SB 事業部長は取締役へ、執行役員 SB 事業部副事業部長は営業本部付き特命部長へ、降格処分とすることといたしました。

また、今回の不適切な会計処理への関与が判明した上記以外の管理職社員についても、社内規定に基づき、厳重な処分を科しました。

管理職以外の社員につきましては、今後、社内規定に基づく厳正な判断により、処分を科す予定です。

4. 経営責任について

管理監督責任を負う当社取締役については、今回の事態の重要性を厳粛に受け止め、その経営責任を明らかにするため以下の処分を行うことといたしました。

代表取締役社長	江口 英則	報酬月額の 30%を三ヶ月減額
取締役会長	武井 均	報酬月額の 30%を三ヶ月減額
取締役常務執行役員管理本部長	久保 博幸	報酬月額の 20%を二ヶ月減額

また、下記の当社役員より、今回の事案に関わり、自主返納の申し出がありました。

常勤監査役	増田 隆之	報酬月額の 10%を二ヶ月
取締役常務執行役員営業本部長	長岡 秀樹(※)	給与月額の 10%相当額を二ヶ月

※長岡 秀樹は(株)内田洋行から当社に出向しており、(株)内田洋行での身分は従業員であります。

以上

社内調査報告書

平成 26 年 4 月 4 日

ウチダエスコ株式会社

社内調査委員会

目次

第1 社内調査委員会の概要	1
1 社内調査委員会設置の経緯	1
2 調査体制	2
3 調査目的	2
4 調査期間	2
第2 調査の概要	3
1 調査対象とする不適切な会計処理の概要	3
2 調査対象部門	3
(1) SB 事業部	3
(2) SB 事業部以外の事業部	5
(3) 子会社	5
(4) 結論	6
3 調査手法	7
(1) ヒアリング	7
(2) 証憑書類の確認	7
(3) 電子メールの調査	7
4 調査対象期間及び範囲	9
(1) 工事進行基準原価への付け替え	9
(2) 期末仕掛品への付け替え	9
(3) 類似案件の調査	9
5 当委員会による調査の限界について	10
第3 調査結果	11
1 不適切な会計処理が行われた動機・要因	11
(1) 予算達成のプレッシャー	11
(2) 個別原価計算制度	11
(3) 公共営業部のプロジェクトの特性	12
(4) E と部下である課長との関係	12
2 不適切な会計処理が行われた経緯	12
(1) 平成18年7月期以前	12
(2) 平成19年7月期から平成24年7月期	13
(3) 平成25年7月期	14
(4) 平成26年7月期上期	16
3 不適切な会計処理の内容	17
(1) 不適切な会計処理の方法	17
(2) 工事進行基準原価への付け替え	19
(3) 仕掛品への付け替え	20

4	類似案件の調査の結果	21
(1)	第一ソリューション営業部	21
(2)	第二ソリューション営業部	21
5	社内関与者の範囲、関与の状況・程度	22
(1)	SB 事業部公共営業部	22
(2)	関与の状況	22
①	C	22
②	F	23
③	B	24
④	D	25
⑤	E	26
⑥	A	28
⑦	G	29
⑧	各課員	30
第4	財務諸表への影響額	31
1	財務諸表の訂正方針	31
2	財務諸表の修正内容	31
(1)	決算訂正の主な内容	31
(2)	訂正影響額（連結）	33
(3)	訂正影響額（単体）	34
(4)	連結財務諸表の主要項目への影響額	35
(5)	財務諸表の主要項目への影響額	37
第5	再発防止策	38
1	不適切な会計処理が発生した原因の分析	38
(1)	予算達成のプレッシャー	38
(2)	個別原価計算制度に関する教育の不徹底	38
(3)	日報登録の統制不備	39
(4)	過年度類似不適切事案における処分の不徹底	39
(5)	内部通報制度の機能不全	39
(6)	日常的モニタリングの不足	40
2	再発防止に向けた改善措置	40
(1)	コンプライアンス意識の徹底	40
①	教育の継続的实施	40
②	コンプライアンス自己点検	41
(2)	プロジェクト管理室の設置	41
(3)	SB 事業部で開催する月次定例会議の質的改善	41
(4)	賞与制度の見直し検討	42
(5)	内部通報制度の周知徹底	42
(6)	個別原価計算制度に関わる教育の実施	43

(7) 工数・原価管理システムの IT 統制強化と運用ルールの変更.....	43
----------------------------------------	----

第1 社内調査委員会の概要

1 社内調査委員会設置の経緯

平成26年7月期（自：平成25年7月21日 至：平成26年7月20日）第2四半期（決算日：平成26年1月20日）決算手続を行っていた平成26年1月末に、公共分野自治体向けシステムの開発・導入サポート事業を行っている当社ソリューションビジネス事業部（以下、「SB事業部」という。）公共営業部のプロジェクト別仕掛品明細の取締役常務執行役員管理本部長によるレビューにおいて、仕掛品残高に疑義のあるプロジェクトが発見された。

当該プロジェクトの受注日は、平成26年1月20日、納入期限は平成26年5月31日であるにも関わらず、受注金額10,000千円に対して、第2四半期末の仕掛品残高は9,601千円と異常に高い原価が発生していたため、公共営業部長Aにその理由を問いただしたところ、部下である同部課長と共謀し、公共営業部が所属するSB事業部の利益予算を達成するために、第2四半期末迄に完成し売上計上した他のプロジェクト原価を付け替えたことを供述した。

この不適切な会計処理が判明したことを受け、直ちにA及び公共営業部サポート1課課長のB、同部サポート2課課長のC及び同部開発課課長のDへのヒアリングを実施したところ、工事進行基準を適用して売上高を認識するプロジェクトにおいても、工事完成基準により売上高を認識した他のプロジェクトの原価を付け替えることにより、原価進捗率を過大にすることで、売上高を水増し計上している旨を供述した。また、同ヒアリングにより、平成25年7月期（自：平成24年7月21日 至：平成25年7月20日）においても、同様の不適切な会計処理を行っていたことを供述した。

当社は、直ちに平成26年7月期第1四半期及び第2四半期並びに平成25年7月期以前の過年度決算における不適切な会計処理の有無について調査を開始するとともに、平成26年2月27日に不適切な会計処理が発見された旨を開示し、平成26年7月期第2四半期の決算発表を延期することを公表した。また、調査の精度や信憑性を高め、客観性を担保するために平成26年3月3日に外部の専門家を含めた社内調査委員会を設置し、同日にその旨を開示した。

2 調査体制

社内調査委員会の構成は以下のとおりである。

委員長	江口 英則	代表取締役社長
委員	山本 直道	山本直道法律事務所 弁護士・公認会計士
委員	井川 康夫	株式会社内田洋行 内部監査室長
委員	増田 隆之	常勤監査役
委員	深井 尚彦	内部監査室長
委員	久保 博幸	取締役常務執行役員管理本部長

なお、当該調査においては会計的な確認が必要なため、調査委員会の補助者として、当社と利害関係のない株式会社アカウンティング・アドバイザー所属の公認会計士 8 名が参加した。

3 調査目的

社内調査委員会の調査目的は以下のとおりである。

- 平成 26 年 2 月 27 日に公表した SB 事業部公共営業部における不適切な会計処理の内容の把握
- 不適切な会計処理に至った原因及びその動機の解明
- 不適切な会計処理の関与者の把握及び関与の程度の把握
- 過年度を含む不適切な処理金額の確定
- 類似案件の有無の調査
- 再発防止策の策定

4 調査期間

当委員会は、平成 26 年 3 月 3 日から平成 26 年 3 月 28 日まで調査を実施し、同期間中に委員会を 8 回開催し、平成 26 年 4 月 4 日に調査報告書を取締役会に提出した。

第2 調査の概要

1 調査対象とする不適切な会計処理の概要

不適切な会計処理が発覚した SB 事業部においては、システムの設計・開発・運用・保守等を行っており、プロジェクト原価の計算はプロジェクト別の個別原価計算を採用している。プロジェクトの売上計上基準は、受託案件のうち受注額が 5 百万円以上かつ工期が 3 ヶ月以上の案件は工事進行基準、それ以外の案件は工事完成基準を採用している。

各プロジェクトに係る労務費については、当社の個別原価計算システムである工数・原価管理システム上の日報に入力されたプロジェクト別の作業時間に労務単価を乗じることにより算出される。

今回発覚した不適切な会計処理は、各プロジェクトの実際の作業時間とは異なる時間数を日報に入力することにより、各プロジェクトの労務費を意図的に操作しており、以下の 2 つの方法で、期中に完成・売上計上したプロジェクトの原価を他のプロジェクトに付け替えることで利益の過大計上を意図したものである。

(A) 期中に完成・売上計上したプロジェクトに賦課すべき原価を、期末現在未完了の工事進行基準が適用されるプロジェクトの原価に付け替えることにより、工事進行基準の適用により当該原価に対応する売上が計上され、その結果、利益を過大に計上する（期中完成原価から工事進行基準原価への付け替え）。

(B) 期中に完成・売上計上した工事案件の原価を、工事完成基準が適用されるプロジェクトの期末時点では未完成の案件の仕掛品勘定へ振替えることにより、利益を過大に計上する（期中完成原価から仕掛品への付け替え）。

なお、発覚した不適切な会計処理については、当社の個別原価計算システム内においてインプットすべきデータ内容を不正に操作することによって行われ、その結果、当社の財務報告の数値に誤りを生じさせるものではあるものの、影響範囲は個別原価計算システムにおいて処理されるデータに限られ、実際の業務を適切に遂行するために使用する進捗管理表等の資料・データについては、不適切な処理は行われておらず、業務の遂行に支障をきたすような事象は確認されていない。

2 調査対象部門

(1) SB 事業部

SB 事業部は公共営業部、第一ソリューション営業部及び第二ソリューション営業部から構成されている（後述（2）の組織図参照）。今回発覚した不適切な会計処理は、期中に完成・売上計上したプロジェクトの原価を期末の仕掛品に振り替えることにより行われており、その影響で公共営業部の仕掛品残高は過大となっている。その結果、下表のとおり、平成 25 年 7 月期上期以降、公共営業部の仕掛品残高は大きくなっており、受注高に対する仕掛品残高の割合も継続的に高い（79.0%～87.8%）傾向にある。それに対

し、同各期末における第一ソリューション営業部及び第二ソリューション営業部の受注高に対する仕掛品残高の割合は、平成24年7月末の第二ソリューション営業部が一時的に83.5%と高くなっているものの、平成25年7月期以降は27.0%～60.3%と継続して高い傾向は見られず、公共営業部のような構造的な原価の付け替えが生じている状況ではないことが推察される。

期	営業部	(単位：千円)		
		受注高 (A)	仕掛品 (B)	仕掛率 (B)/(A)
平成26年7月期 上期末	第一ソリューション	40,215	18,019	44.8%
	第二ソリューション	22,824	6,154	27.0%
	公共	88,518	69,930	79.0%
平成25年7月期 下期末	第一ソリューション	27,970	14,325	51.2%
	第二ソリューション	25,132	15,163	60.3%
	公共	79,610	63,046	79.2%
平成25年7月期 上期末	第一ソリューション	52,651	16,926	32.1%
	第二ソリューション	30,587	15,550	50.8%
	公共	90,517	79,476	87.8%
平成24年7月期 下期末	第一ソリューション	8,857	3,683	41.6%
	第二ソリューション	15,803	13,191	83.5%
	公共	84,659	49,397	58.3%
平成24年7月期 上期末	第一ソリューション	21,160	11,071	52.3%
	第二ソリューション	25,834	10,161	39.3%
	公共	21,087	9,136	43.3%
平成23年7月期 下期末	第一ソリューション	32,570	5,724	17.6%
	第二ソリューション	13,743	1,832	13.3%
	公共	8,665	2,800	32.3%
平成23年7月期 上期末	第一ソリューション	8,215	2,607	31.7%
	第二ソリューション	14,455	7,138	49.4%
	公共	15,619	7,475	47.9%

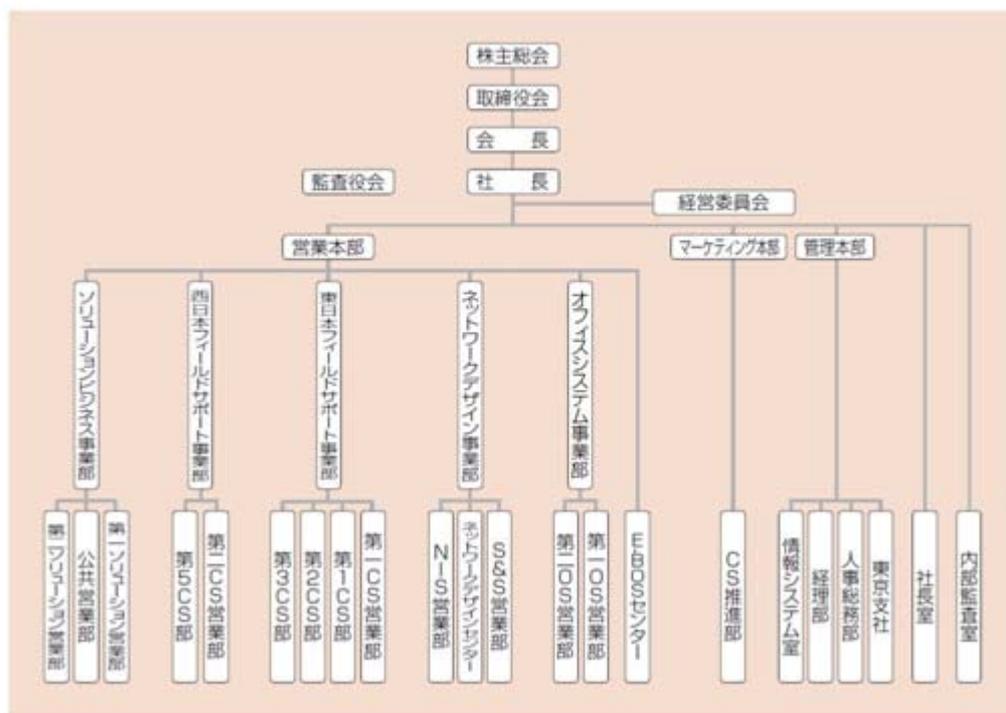
また、第一ソリューション営業部及び第二ソリューション営業部の案件は、公共営業部の案件と比較すると工期が短く、期末の仕掛品残高も公共営業部と比較すると大きくないため、構造的な原価の付け替えが行われている可能性は高くないと考えられる。

上記事項からすると、第一ソリューション営業部及び第二ソリューション営業部においては構造的な原価の付け替えが生じている兆候は観察できないものの、両営業部とも

個別原価計算制度を採用し、公共営業部と同様に原価の付け替えが可能である環境であること、また、不適切な会計処理を行ったことを供述したB及びDは、公共営業部に配属される以前は第二ソリューション営業部に所属していたことから、第一ソリューション営業部及び第二ソリューション営業部については、今回発覚した不適切な会計処理に類似する案件の有無について調査することとした。

(2) SB 事業部以外の事業部

上述の不適切な会計処理の特性を踏まえると、当社の各事業部のうち、SB 事業部以外のオフィスシステム事業部、ネットワークデザイン事業部、東日本フィールドサポート事業部及び西日本フィールドサポート事業部の各事業部（下図参照）では個別原価計算は行っておらず、案件間の原価の付け替えが生じる余地はなく、今回発見された不適切な会計処理と同様な手口で不正を行うことは不可能なため、SB 事業部以外の事業部については調査の対象としないこととした。



(3) 子会社

当社の子会社である株式会社ユーアイ・テクノ・サービス（主な事業内容：当社情報システムの運用受託、ソフトウェアの開発・販売）及びアーク株式会社（主な事業内容：情報処理機器等の修理）については、個別原価計算は行っていないことから、SB 事業部以外の事業部と同様に案件間の原価の付け替えが生じる可能性は無いため、調査対象とはしないこととした。

(4) 結論

上記のとおり、当社及び当社子会社においては、SB 事業部の公共営業部以外の部署で今回発覚した構造的な不適切な会計処理が行われている可能性は低いと判断できることから、当委員会による調査の対象とする部門はSB 事業部公共営業部とするとともに、SB 事業部第一ソリューション営業部及び第二ソリューション営業部について類似案件の有無を調査することとした。

3 調査手法

(1) ヒアリング

今回発覚した不適切な会計処理への関与を供述した者に加え、直接又は間接的に関与が予想される者に対してヒアリングを実施した。

ヒアリングの対象者は、調査対象期間における SB 事業部事業部長、副事業部長及び公共営業部の課長以上の管理職全員（8名、退職者は除く）、不適切な会計処理を行っていた公共営業部サポート1課、サポート2課及び開発課の課員のうち11名（課長へのヒアリングにおいて、名前が挙がった課員を中心に任意で選定）とした。

また、外部から見た公共営業部の状況の把握及び類似案件の有無の調査の一環として、第一ソリューション営業部及び第二ソリューション営業部の現任部長に対してもヒアリングを実施した。個別ヒアリングの開始に先立ち、不適切な会計処理に使用した書類の有無や時期などについて、A、B及びDに対して事前ヒアリングを実施している。

(2) 証憑書類の確認

公共営業部で行われた原価の付け替えは、工数・原価管理システム（当社の個別原価計算システム）に記録されている案件別の労務費の元データが付け替えられており、付け替え前のプロジェクト別の労務費を示すデータは存在しないため、プロジェクト管理資料（工数積算、WBS（プロジェクト全体を細かい作業に分割した構成図）、案件スケジュール、成果物管理表、議事録等）から、各プロジェクトの進捗状況や実績工数を見積もり、付け替え前の労務費の金額を検証した。

(3) 電子メールの調査

調査の対象とした不適切な会計処理は、課長から課員に対して電子メールや口頭で実際とは異なる作業時間を日報へ入力するよう指示することで行われていた。また、その他の不適切な会計処理の実行に係る指示・連絡が電子メールにより行われていた可能性もあるため、電子メールのアーカイブにより保存されている平成23年2月以降の不適切な会計処理への7名の関与者の電子メール（送信及び受信対象者に含まれる電子メール）及び添付されている電子データを中心に調査を行った。なお、当社の電子メールは各従業員による削除は不可能であり、平成23年2月以降のすべての電子メールがアーカイブされている。

調査を行うにあたっては、他の調査で既に判明している不適切な会計処理の調査の補足及びそれ以外に同様の不適切な会計処理が行われていないかを効果的に検証するため、不適切な会計処理を実行する際に使用すると想定されるキーワードを設定して、そのキーワードを含む電子メール検索を行った。また、アーカイブされた電子メールの網羅性を確認するために、各月ごとの電子メール数を集計し、各月単位の電子メール数に大きな変動がないことを確認した。設定したキーワードにより

検出された 6,589 件の電子メールのうち、確認不要と判断したメールを除く、45 件の電子メール（G2 件、E7 件、A2 件、F24 件、C3 件、B7 件）について、直接電子メールの送信者及び受信者に対して追加質問を実施した。

4 調査対象期間及び範囲

(1) 工事進行基準原価への付け替え

工事進行基準により収益が認識されるプロジェクトは、前述のとおり、受注額が5百万円以上かつ工期が3ヶ月以上の規模の大きい案件に限定される。そのため、付け替えにより利益が増加する余地も大きいため、工事進行基準のプロジェクトについては、収益の認識基準として工事進行基準が採用された平成22年7月期以降のすべてのプロジェクトを調査対象とした。

各半期に開始されたSB事業部公共営業部の工事進行基準のプロジェクト数は以下のとおりである。

期間	件数
平成22年7月期上期	3件
平成22年7月期下期	6件
平成23年7月期上期	5件
平成23年7月期下期	5件
平成24年7月期上期	5件
平成24年7月期下期	1件
平成25年7月期上期	1件
平成25年7月期下期	5件
平成26年7月期上期	3件
合計	34件

(2) 期末仕掛品への付け替え

期末仕掛品については、プロジェクト数も多く、調査の時間的制約もあったため、期末仕掛品に原価が付け替えられた場合には期末の仕掛品残高が大きくなる点に着目し、SB事業部公共営業部の平成21年7月期以降の各四半期末残高1百万円以上の案件のうち、不適切な会計処理に関与した者からの供述及び原価の付け替え指示の電子メール等から原価の付け替えが行われたと推定されるプロジェクトを特定し、調査を行った。

(3) 類似案件の調査

① 工事進行基準原価への付け替え

工事進行基準の案件については、不適切な会計処理が行われた場合、その月の原価が大きくなることから、第一ソリューション営業部及び第二ソリューション営業部のすべての案件について月次単位の原価計上額を把握し、原価が大きく(5百万円以上)計上されている月次については、進捗管理表等の資料から原価の発

生要因及び計上額の妥当性を調査した。

② 期末仕掛品への付け替え

期末仕掛品残高については、不適切な会計処理が行われた場合、上述のとおり、期末の仕掛品残高が大きくなることに加え、仕掛率（受注残高に対する期末仕掛品残高の割合）も高くなることから、平成 21 年 7 月期以降の各四半期末の仕掛品残高及び仕掛率が高い期間を特定し、その特定された期の仕掛品のうち、期末残高が 1 百万円以上のプロジェクトについて、調査を行った。

なお、後述の「第 3 4 (2) 第二ソリューション営業部」に記載のとおり、第二ソリューション営業部については、2 件の仕掛品への原価の付け替えが発見されたため、調査範囲を拡大し、特定した期間だけではなく、平成 21 年 7 月期以降の各四半期末の仕掛品のうち、受注額が 1 百万円以上のプロジェクトで原価率が 70%を超えているプロジェクトについて、すべて調査を実施した。

5 当委員会による調査の限界について

本調査において、当委員会は不適切な会計処理に関連する証憑、不適切な会計処理に関与した者の電子メールを事前に検討・分析したうえで、ヒアリングに臨み、対象者の供述態度を慎重に観察し、客観的証拠や経験則に照らし合わせながら、供述の信用性を吟味しつつ事実を聞き取るとともに、記憶が曖昧な場合には記憶喚起を促し、あるいは供述内容が合理的でない場合にはその点を指摘するなどして、より真実に近い供述を引き出すための最大限の努力を行った。

しかしながら、本調査には、以下の理由により限界があることに留意されたい。

本調査は平成 26 年 3 月末までの短期間に行われることが予定されており、当委員会は、時間的制約の中で膨大な資料の中から合理的な範囲で調査対象事項及びこれに関する資料を限定して抽出し、優先順位をつけて対応せざるを得ない面があった。

また、「第 2 3 (3) 電子メールの調査」に記載のとおり、電子メールがアーカイブされている平成 23 年 2 月以降の電子メール調査を行ったが、それ以前の期間については、電子メールが保存されておらず、電子メールの調査が不可能であったという点にも調査の限界があった。

加えて、いわゆる捜査機関による捜査と異なり、本調査においては、検索・差押え等の強制処分を行うことはできず、これらを用いた、あるいはこれらを背景とした調査は行われていない。その意味で、本調査において、関係者からの任意の協力の有無及びその程度により影響を受けざるを得ない部分があったことは否定できない。

第3 調査結果

1 不適切な会計処理が行われた動機・要因

(1) 予算達成のプレッシャー

当社の予算は、半期単位で設定されており、各半期単位で経常利益の予算達成率が評価されるとともに、各月次においても半期予算達成に向けて月次単位で予算の達成状況が社長、会長及び常勤監査役も出席する事業部会議や事業部長までが出席する部会議等の各種の会議においてモニターされている。また、賞与の支給額の一部が半期単位の事業部の経常利益予算の達成率及び実績との対比額（差額）と連動していることから、事業部内の各営業部単位での予算達成が難しい期においても、同事業部内の他の営業部に迷惑がかからないようにと可能な限り業績を上げようとするインセンティブが存在している。そのため、事業部長は営業部長に対し、営業部長は各課長に対し、予算の達成を強く求める傾向が強く、営業部長及び課長は常に予算達成のプレッシャーに晒されていた。予算達成が難しい期においても、予算に対してどの程度実績を近づけられるかを事前申告するように求められ、その申告した金額（以下、「申告数値」という。）は最低限達成するように強く要求されていた。

また各課員も、課長及び営業部長に予算達成又は申告数値達成のプレッシャーが掛っている状況を十分に理解しており、管理職レベルから各課員レベルまで予算達成の意識が広く共有されていた。このような状況から、管理職レベルにおいて自己の担当部署の予算達成又は申告数値達成を不適切な会計処理を行ってでも図ろうとする誘因が働くとともに、各課員も不適切な会計処理を行うことに対して多少の疑問を持ちながらも、それに加担することとなった。

(2) 個別原価計算制度

SB 事業部では、個別原価計算によりプロジェクトの原価計算を行っており、各課員が工数・原価管理システム（当社の個別原価計算システム）の日報に入力したプロジェクトごとの作業時間に労務単価を乗じて労務費を計算しているため、日報に入力する時間数を変えることにより労務費の金額を変動させることが可能である。日報に入力する時間は、各人のスケジュールや勤怠管理システムとは連動しておらず、各課員が随意に決めることが出来るものとなっている。また、日報への作業時間の入力、毎日入力することが原則であるものの、月次決算の締め日である毎月20日までにそれ以前1か月分の時間が入力されていればシステム上問題は無く、毎日の時間入力をせずに締め日に1か月分をまとめて入力することもシステム上許容されている。このような状況から、SB 事業部においては、日報への作業時間の入力を操作することにより、労務費の金額を容易にコントロールできる環境となっており、それが不適切な会計処理を誘発したと考えられる。

(3) 公共営業部のプロジェクトの特性

SB 事業部のうち、第一ソリューション営業部及び第二ソリューション営業部が手掛けるプロジェクトと比較すると、地方自治体向けのプロジェクトを手掛ける公共営業部のプロジェクトは、工期が長く、受注額も大きい傾向がある。工期が長く、受注額も大きいプロジェクトは小規模のプロジェクトと比べ、プロジェクト間で作業時間を付け替える余地が大きく、利益も大きく増加させることが可能なため、不適切な会計処理の対象となりやすい傾向にあると言える。

また、地方自治体向けプロジェクトは、地方自治体の予算の執行・消化のタイミングに影響され、受注が確定するのが民間向けのプロジェクトと比べると遅くなる傾向があるため、納期に間に合わせるために、受注確定前に作業を先行して行うことが多い。受注に先行して作業を行った場合、受注が確定するまでの期間に発生した原価は、工数・原価管理システム上、仮プロジェクトとして登録（プロジェクトの登録は、課長または課長の申請により営業部門 PMO、経理部業務管理課が承認した社員のみ行うことが可能）されたプロジェクトコードに集計され、受注が確定しプロジェクトコードが本登録となった時点で、それまで発生した原価が一時に仕掛品又は工事進行基準案件の原価に振り替えられるため、仕掛品又は工事進行基準案件の原価が大きく増加することが多い。その結果、不適切な会計処理が行われ仕掛品又は工事進行基準案件の原価が大きく増加しても、疑念を持たれにくい状況となっていた。

(4) E と部下である課長との関係

現 SB 事業部副事業部長であり、平成 25 年 7 月期まで公共営業部長を兼任していた E は、公共ビジネスの経歴が長く、公共案件の業務に精通しているとともに公共案件の発注元となることが多い株式会社内田洋行との人脈上の繋がりも強く、当社においては公共ビジネスの第一人者としての立場にあった。E の部下である公共営業部の各課長は、公共ビジネスに係る経験及び業務遂行能力に関しては E に劣ることもあり、E の指示及び要求に反論・拒否することを躊躇し、一方的に指示及び要求に応えるような関係であった。その結果、E からの予算又は申告数値達成への指示に対して、その実現困難性を E に理解させようとする努力をせず、不適切な会計処理を行うことにより対応することとなった。

2 不適切な会計処理が行われた経緯

(1) 平成 18 年 7 月期以前

平成 17 年 7 月期下期及び平成 18 年 7 月期において、予算達成に対する強いプレッシャーから、当時 SB 事業部第一公共システム営業部部長であった E の了解のうえで同部サポート課（平成 17 年 7 月期はシステム営業課）課長代理であった C が、日

報の入力時間を部下に指示し、他のプロジェクトの労務費を未受注のプロジェクトの労務費として仕掛品に計上する、または他のプロジェクトの外注費を未受注のプロジェクトの経費として仕掛品に計上することにより、不正に 80 百万円の利益の過大計上を行っていた。このうち 37 百万円は、平成 18 年 7 月期下期中に計上され、当該期間中に発覚したことにより、会計上の影響は発生していない。未受注のプロジェクトに計上された仕掛品は、受注が確定すれば売上の計上とともに原価に計上して精算することが可能であるが、受注が確定せず失注した場合は、他のプロジェクトの原価と紐付けて精算する必要があるものの、平成 18 年 7 月期下期においてはプロジェクトの受注が減少し、紐付け出来るプロジェクトが無くなったことから、精算処理が困難となり、平成 18 年 6 月に E 及び C が不適切な会計処理を行ったことを会社に報告することにより発覚した。この不正の発覚により、E 及び C は懲戒処分となり、E は部長から担当部長に降格され、課長昇格が決まっていた C は、課長昇格が取り消されている。

平成 17 年 7 月期下期及び平成 18 年 7 月期における利益の過大計上は、未受注のプロジェクトへの仕掛品の計上（当時は未受注のプロジェクト原価も仕掛計上が可能であった。）であり、今回の調査の対象としている不適切な会計処理とは、表面的な手法は異なるものの、実態とは異なる作業時間の日報への入力を部下に指示することにより仕掛品を過大計上し利益操作を行うという点で本質は同一のものであったと言える。その点で、この平成 17 年 7 月期下期及び平成 18 年 7 月期における利益の過大計上は、現在の公共営業部の構成員である E、C 及びその当時から部下であった複数名の課員に仕掛品の過大計上が利益増加に繋がることを学習させ、それが今回の調査対象となった不適切な会計処理の遠因となったと言える。

また、E 及び C が懲戒処分を受けたのに対して、実態と異なる作業時間の日報への入力を指示され、それに従った部下の課員については、懲戒処分が下されなかったため、今回の不適切な会計処理において、各課長が課員に対して実態と異なる作業時間の日報入力を指示することへのハードルを低くし、課員もそれに従うことを受容することとなった。

(2) 平成 19 年 7 月期から平成 24 年 7 月期

上述のとおり、平成 18 年 7 月期の不正な利益計上による懲戒処分により、E は SB 事業部第一公共システム営業部担当部長に降格となったが、平成 20 年 7 月期より公共営業部の部長に再び昇格している。また、懲戒処分により C の課長昇格が取り消されたことにより、第一公共システム営業部サポート 1 課の課長には、平成 18 年 7 月期から事業部付きとして株式会社内田洋行から当社に出向していた F が平成 19 年 7 月期から就任し、C は平成 19 年 7 月期下期から第一公共システム営業部サポート 1 課からサポート 2 課の課長代理へ異動となり、平成 22 年 7 月期に課長に昇格している。

SB 事業部の事業部長は、前任者の退職にともない、現任の事業部長である G が平成 21 年 7 月期から株式会社内田洋行からの出向とともに就任している。

平成 22 年 7 月期より、プロジェクト案件の売上認識基準として工事進行基準が採用され、受注額が 5 百万円以上かつ工期が 3 ヶ月以上のプロジェクトについては、検収を待たずに原価の計上とともに売上高が認識されることとなった。その結果、日報に入力される作業時間数に応じて、各課の利益が大きく変動することとなったため、サポート 1 課の課長であった F が、自己の課の利益を管理するには各課員の日報への入力作業時間数を管理する必要があると考えようになった。そこで F は、平成 23 年 2 月ごろから自分が考える望ましいプロジェクト別の作業時間を電子メール（各人のプロジェクト別の入力時間を記載したエクセルファイルを添付）又は口頭により課員に指示し、課員は F に指示された作業時間数を日報に入力するようになった。この F による作業時間の入力指示は、当初は月次の利益を増加させることを直接の目的としたものではなく、各プロジェクトの原価を管理することを目的として行われたものであると本人は供述するものの、平成 23 年 4 月には、平成 23 年 7 月期第 3 四半期（決算日：平成 23 年 4 月 20 日）の四半期予算の達成を企図して、工事進行基準による売上高を計上するために「a プロジェクト」に対して実態と異なる作業時間の入力を課員に電子メールで指示していることが確認された。なお、調査の結果、「a プロジェクト」における実態と異なる作業時間の入力による利益増額額は、平成 23 年 7 月期第 3 四半期末で 2 百万円であった。

ただし、平成 24 年 7 月期上期に関東地方の自治体のパッケージサポートの案件でトラブルが発生し、その対応業務の影響で平成 24 年 7 月期は予算を大きく下回ることとなり、不正な手法を用いてまで予算を達成しようとするインセンティブが働きにくい状況であった。また、トラブル対応の陣頭指揮のため E も現地での現場対応を余儀なくされ、業績の上積みを強く求める余裕がなかったこともあり、平成 24 年 7 月期は、F から課員への利益の増加を目的とした作業時間の入力の指示は行われていなかったと推察される。

平成 22 年 7 月期にサポート 2 課の課長に昇格した C は、前述の懲戒処分以降、平成 24 年 7 月期までは、部下に対して実態と異なる作業時間の入力指示は行っていないと供述しており、調査においても、その形跡は確認できなかった。

(3) 平成 25 年 7 月期

平成 24 年 7 月期上期に発生したトラブル対応により、公共営業部の業績は、平成 24 年 7 月期上期は経常利益予算 15 百万円に対して実績は 7 百万円の経常損失、下期は経常利益予算 18 百万円に対して実績は 109 百万円の経常損失といずれも赤字となり、大きく予算を下回った。これら赤字の原因となったトラブルは平成 24 年 7 月期下期には終息し、平成 25 年 7 月期は上期及び下期ともに公共営業部も予算達成を強く求められる状況となった。

しかしながら、平成 24 年 8 月度は予算を達成したものの、9 月度以降は単月及び累計ともに予算を下回る状況が続いたため、平成 25 年 7 月期上期の後半になるにつれ、事業部長である G を含めた公共営業部の部会議（月次決算の締め日である毎月 20 日の数日後に開催）において、E より課長である F、C 及びこの期から新設された開発課の課長に就任した B に対して、予算の達成が強く指示されるようになった。また、E は締め日の数日前に課長を集め、具体的な方法は明示しないものの、口頭により業績の上積みを指示するとともに、課長会を開催しその場で対策を考えるように要求するようになった。

業績の上積みを要求された各課長は、案件の受注が思うように獲得できず予算の達成が難しい状況となっていたこともあり、各課長で協議して各課で積み上げる利益を決めたうえで、今回の調査の対象となった不適切な会計処理を行うことにより利益を不正に増加させ、E の要求に対応することとした。サポート 1 課課長の F は、従来からプロジェクト管理の目的で行っていた電子メールによる課員への作業時間の入力指示を利用して、不適切な会計処理を行った。平成 18 年 7 月期に未受注のプロジェクトへの仕掛計上により不正に利益を計上した経験のあるサポート 2 課課長の C は、前回と同様に口頭及び電子メールで課員への作業時間の入力指示を行い、不正な会計処理を行った。平成 25 年 7 月期から大阪の第二ソリューション営業部から異動してきた B は、不適切な会計処理を行う方法の知識が無かったため、C に相談してその方法の教示を受け、C と同様な方法により、不適切な会計処理を行った。平成 25 年 7 月期上期末での不適切な会計処理による利益の過大計上は、調査の結果、4 百万円であると判明した。

なお、不適切な会計処理を行ったことについては、F、C 及び B の各課長から G 及び E への具体的な報告は行っていないものの、不適切な会計処理の結果、プロジェクトの実際に進捗率と工数原価が乖離するため、各課長ともに、G 及び E が不適切な会計処理が行われていたことを把握し、それを黙認しているものと認識していたと供述している。

公共営業部の業績は、不適切な会計処理を行ったこともあり、平成 25 年 7 月期上期の最終月である平成 25 年 1 月度は経常利益予算 23 百万円に対して実績は 29 百万円と単月ベースでは予算を達成したものの、上期累計では経常利益予算 3 百万円に対して実績は 27 百万円の経常損失という結果に終わっている。

平成 25 年 7 月期下期も上期と同様に受注案件が少ない状況が続き、予算の達成が厳しい状況であったことから、F、C 及び B ともに E の予算達成の要求に応えるために不適切な会計処理を行わざるを得なくなり、毎月、恒常的に不適切な会計処理を行うようになった。平成 25 年 7 月期下期は、工事進行基準のプロジェクト数も多く（平成 25 年 7 月期上期から開始した工事進行基準案件が 1 件であるのに対し、平成 25 年 7 月期下期から開始された案件は 5 件となっている。）、不適切な会計処理の対象とするプロジェクトが多かったこともあり、不適切な会計処理による利益増加

額は増大し、平成 25 年 7 月期末においては 49 百万円となった。

この平成 25 年 7 月期末の利益増加額 49 百万円について、G は、各プロジェクトに深く立ち入ることはしなかったものの、何らかの不適切な会計処理によるものとの認識に至ったが、翌期以降の受注により処理が可能と考え、特に E に対して不適切な会計処理の内容について確認はしなかった。

ただし、平成 25 年 7 月期下期も公共営業部の業績は、最終月である平成 25 年 7 月度は経常利益予算 7 百万円に対して実績は 28 百万円と単月ベースでは予算を達成したものの、下期累計では経常利益予算 6 百万円に対して実績は 3 百万円の経常利益と予算未達となった。

(4) 平成 26 年 7 月期上期

平成 26 年 7 月期から公共営業部長は株式会社内田洋行から出向してきた A が就任し、E は SB 事業部副事業部長専任となった。また平成 25 年 7 月期までサポート 1 課課長であった F は株式会社内田洋行に帰任し、平成 26 年 7 月期からサポート 1 課課長は前期に開発課課長であった B が就任し、開発課の課長は第二ソリューション営業部のシステム 3 課課長であった D が就任した。

新たに公共営業部長に就任した A は、平成 25 年 8 月度の事業部会議において配布された資料の中に自身が株式会社内田洋行で勤務していた時期から関与していた案件が記載されており、当該案件の受注時期と工事進行基準案件の進捗率との関係がその当時に把握していた進捗状況と異なることに気づき、C 及び B に確認することで平成 25 年 7 月期から不適切な会計処理が行われていたことを把握した。しかしながら、C 及び B に確認した際に、両者が不適切な会計処理については G 及び E も把握しているだろうと発言したことから、A から G 及び E に対して、不適切な会計処理が行われている旨の報告は行わなかった。

開発課課長に就任した D は、前任課長である B との引き継ぎの中で、不適切な会計処理が行われていたことを聞かされ、その後自ら資料を確認して不適切な会計処理の内容及びおおよその金額を把握した。

平成 25 年 7 月期に 49 百万円の不適切な会計処理を行った影響で、平成 26 年 7 月期は実際のプロジェクト進捗率と仕掛残高又は工事進行基準上の進捗率が大きく乖離している案件が多く、不適切な会計処理を行わなければ多額の損失が計上されるため、損失計上を先送りするために引き続き不適切な会計処理を行わなければならない状況にあった。このような状況については、かつての部下である D からの相談や事業部会議で配布される資料から第一ソリューション営業部の部長も把握しており、事業部会議の後に開催される 2 部会において、公共営業部は赤字なら赤字でガイドラインを決めてどこかで膿を出すように提言したものの、2 部会に出席していた G 及び E はその提言を具体化しようとはしなかった。

このような状況においても、E からの予算達成又は申告数値及び業績の上積みの指

示は出されるため、その指示に応えるため、Bは、Fが課員に対する作業時間の入力指示に使用していたエクセルシートを引き継ぎ、Fと同じ方式で課員に実態と異なる作業時間の日報への入力指示を行うことで不適切な会計処理を行った。Cも平成25年7月期と同様に口頭及び電子メールで課員への実態と異なる作業時間の入力指示を行い、不適切な会計処理を行った。Bから開発課課長を引き継いだDは、不適切な会計処理の具体的な方法についてはBから引き継がなかったため、新たにエクセルシートを作成して課員に指示する時間を計算し、口頭により実態と異なる作業時間の入力を課員に指示することで不適切な会計処理を行った。

平成26年7月期の第1四半期末（決算日：平成25年10月20日）前に、B、C及びDはAに対して、前期からの不適切な会計処理による影響もあり、平成26年7月期上期の予算達成は不可能である旨の報告を行い、Aも平成26年7月期上期の予算達成は困難であるとの認識に至ったが、中部地方の自治体の緊急対応に係る大型案件が受注できる見込みとなり予算達成の可能性が生じたことから、G及びEに対して、不適切な会計処理について報告するには至らなかった。

平成26年7月期第1四半期終了後に行われた四半期対策会議の発表内容についてAがGに事前に相談した際に、平成26年7月期上期の予算未達についてはGもその場で了承したものの、数字の上積みの努力をAに対して要求した。その結果、平成26年7月期第2四半期においても、Aの了解のもと、B、C及びDは不適切な会計処理により対応し、その事実が発覚する平成26年1月まで継続された。

3 不適切な会計処理の内容

(1) 不適切な会計処理の方法

今回の調査の対象となった不適切な会計処理は、「第2 調査の概要」の「1 調査対象とする不適切な会計処理の概要」に記載のとおり、期中完成原価から仕掛品への付け替え及び期中完成原価から工事進行基準原価への付け替えのいずれも、各プロジェクトの実際の作業時間と異なる時間数を日報に入力することにより、行われている。なお、調査の結果、仕掛品及び工事完成基準原価へ付け替えられたのは、期中完成したプロジェクトの原価だけではなく、すでにプロジェクトコードがクローズされたプロジェクトの残作業や、「間接工数」や「営業工数」にすべき特定のプロジェクトに紐付け出来ない作業時間に係る労務費も含まれていることが判明した。

実際の作業時間とは乖離した時間数の日報への入力、月次の締め日の直前にF、C、B及びDの各課長から課員に対して電子メール（入力時間を記載したエクセルを添付）又は口頭による指示が出され、各課員がその指示に従う形で行われていた。また、電子メールによる入力指示や電子メールに添付するエクセルの作成は、課長の指示に従い、課長以外の課員が行うこともあった。なお課長からの入力指示の頻度は、課員によって異なっており、平成25年7月期下期以降は毎月のように入力指

示を受けた課員がいる一方で、ほとんど入力指示を受けていないと証言している課員もいる。

各課長から課員に対しては、各課員別にプロジェクト別の入力時間数を具体的に指示されていたが、指示された時間数のすべてが実態のないものではなく、実際の作業時間に近似した時間数の入力を指示されることもあった。

不適切な会計処理が常態化した平成25年7月期下期以降は、締め日前に必ず課長からの入力指示が出されるようになったため、課長の指示が出るまで課員の多くが日報への時間入力を行わない、または特定のプロジェクトに紐付け出来ないコードである「間接工数」や「営業工数」（「間接工数」「営業工数」に計上された原価は、期末に仕掛品には計上されず、期間費用として費用処理される。）へ時間数を入力しておくなど、実際の作業時間の日報への日々の入力が行われなくなり、課長からの指示が出てから、その指示に基づき時間を入力する、または「間接工数」や「営業工数」から入力指示されたプロジェクトに振り替えるようになった。その結果、実際と異なる作業時間が入力されたプロジェクトについては、工数・原価管理システムにおいて、実際の作業時間及び進捗状況の把握は困難となり、実際の進捗状況の把握は、工数・原価管理システム外で作成される進捗管理表によって把握され、実際の作業進捗と工数原価の発生状況に乖離が生じるようになった。

本調査において、不適切な会計処理の金額を把握するにあたっては、口頭による指示も含まれる各課長から課員への日報の入力指示が網羅的に把握できず、また、前述のとおり各課長からの入力指示された作業時間には実際の作業時間も含まれていることから、期中完成原価や間接工数等に計上すべき原価から仕掛品及び工事進行基準原価へ付け替えられた金額を直接的に把握することは困難であった。

したがって、不適切な会計処理の金額は、各課長が付け替えを行ったと供述したプロジェクトを中心に期末の仕掛品残高及び工事進行基準原価の金額が実際の進捗率から大きく乖離しているプロジェクトの各四半期末における原価発生額を進捗管理表等の工数・原価管理システム外の資料・証憑から推定し、その金額と工数・原価管理システムの原価の金額の差額として算定した。

(2) 工事進行基準原価への付け替え

調査の結果、工事進行基準原価への付け替えが行われていたのは、平成 23 年 7 月期下期以降であり、平成 24 年 7 月期においては、付け替えは確認されず、平成 25 年 7 月期上期から再び付け替えが確認され、平成 25 年 7 月期下期以降、付け替えられた金額が大幅に増加していることが判明した。

上述の方法により算定された工事進行基準原価への付け替えによるプロジェクト別の不適切な会計処理を修正した場合の影響額（各会計期間の税引前利益への影響額：△は修正により、税引前利益が減少することを示す。）は以下のとおりである。

案件名	会計期間 (単位：千円)			
	平成 23 年 7 月期 通期	平成 24 年 7 月期 通期	平成 25 年 7 月期 通期	平成 26 年 7 月期 第 1 四半期
	影響額	影響額	影響額	影響額
a プロジェクト ※1	-	-	-	-
b プロジェクト ※2	-	-	-	-
c プロジェクト	-	-	△ 11,788	10,248
d プロジェクト	-	-	△ 837	△ 718
e プロジェクト	-	-	△ 18,449	16,876
f プロジェクト	-	-	△ 6,453	△ 82
g プロジェクト	-	-	△ 6,939	3,276
h プロジェクト	-	-	-	△ 20
合計	-	-	△ 44,468	29,579

※1 上表中の a プロジェクトについては、調査の結果、「第 3 2 (2)平成 19 年 7 月期から平成 24 年 7 月期」に記載のとおり、平成 23 年 7 月期第 3 四半期において、工事進行基準原価への付け替えが行われており、その結果、平成 23 年 7 月期第 3 四半期の税引前利益が 2,320 千円過大に計上されていたことが判明したが、平成 23 年 7 月期第 4 四半期は税引前利益が 2,320 千円過少となっており、平成 23 年 7 月期通期における税引前利益への影響額はゼロとなっている。

※2 上表中の b プロジェクトについては、平成 25 年 7 月期第 2 四半期において 755 千円売上高が過大、第 3 四半期において 472 千円売上高が過大となっていたが、平成 25 年 7 月期第 4 四半期については 1,227 千円売上高が過少であったため、平成 25 年 7 月期通期における税引前利益への影響額はゼロとなってい

る。

(3) 仕掛品への付け替え

調査の結果、期末仕掛品への付け替えが行われていたのは、平成 25 年 7 月期第 2 四半期以降であることが判明した。

上述の方法により算定された仕掛品への付け替えによるプロジェクト別の不適切な会計処理を修正した場合の影響額（各会計期間の税引前利益への影響額：△は修正により、税引前利益が減少することを示す。）は以下のとおりである。

案件名	会計期間（単位：千円）			
	平成 23 年 7 月期 通期	平成 24 年 7 月期 通期	平成 25 年 7 月期 通期	平成 26 年 7 月期 第 1 四半期
	影響額	影響額	影響額	影響額
i プロジェクト ※1	-	-	-	-
j プロジェクト ※1	-	-	-	-
k プロジェクト ※1	-	-	-	-
l プロジェクト ※1	-	-	-	-
m プロジェクト ※1	-	-	-	-
n プロジェクト ※1	-	-	-	-
o プロジェクト	-	-	△ 493	△ 145
p プロジェクト	-	-	△ 427	-
q プロジェクト	-	-	△ 472	-
r プロジェクト	-	-	△ 425	-
s プロジェクト	-	-	△ 980	-
t プロジェクト	-	-	△ 885	-
u プロジェクト	-	-	-	△ 1,944
v プロジェクト ※1	-	-	-	-
その他	-	-	△ 1,080	△ 226
合計	-	-	△ 4,765	△ 2,315

※1 これらのプロジェクトについては、平成 25 年 7 月期の各四半期においては、仕掛品への原価の付け替えにより、利益が過大となっていたが、平成 25 年 7 月期のそれ以降の四半期における利益は過少となっていたため、平成 25 年 7 月期通期の利益への影響額は少ない。

4 類似案件の調査の結果

(1) 第一ソリューション営業部

調査の結果、調査の対象となった不適切な会計処理に類似する処理は確認されなかった。

(2) 第二ソリューション営業部

調査の結果、以下の 2 件を除き、調査の対象となった不適切な会計処理に類似する処理は確認されなかった。

なお、以下の 2 件については、本調査の対象となった公共営業部の不適切な会計処理と方法及び目的は同様であるものの、それに至る経緯及び具体的手法は異なり、構造的かつ恒常的なものではなく、単発的に課長一人の判断により、課員を巻き込むことなく労務費の付け替えを行ったものであり、その本質は異なるものと判断した。

①..... 関 西地方の自治体向けプロジェクト

本プロジェクトは、平成 25 年 7 月期第 2 四半期において、受注確定前から先行して作業を開始した案件であり、作業を開始する際の発注元からの依頼書には検収予定日が平成 25 年 7 月期上期中の平成 25 年 1 月となっていたものの、受注確定時には検収予定日が 2 月末に変更になったため、平成 25 年 7 月期上期の業績が当初の想定より下ぶれすることを回避する目的で、当時第二ソリューション営業部システム 3 課課長であった D が自己の判断で、他のプロジェクトに係る自己の原価 696 千円を本プロジェクトに付け替えることによって、平成 25 年 7 月期の利益の増加を図ったものである。

本プロジェクトの原価の仕掛品への付け替えは、その方法については、調査の対象とした公共営業部の不適切な会計処理と同一なものであるが、付け替えられた原価自体は D 本人のものであり、課員に対して実態のない時間の日報への入力指示は行っていない点及び上司からの強い予算達成の要求なしに D 独自の判断で行った点で公共営業部の不適切な会計処理とは本質が異なるものと判断した。

なお、上記の仕掛品への付け替えによって、本プロジェクトの平成 25 年 7 月期第 2 四半期は 696 千円過大となっていたが、平成 25 年 7 月期第 3 四半期は同額過少となっていたため、平成 25 年 7 月期通期の利益への影響額は少ない。

②..... 関

西地方の大学向けプロジェクト

平成 25 年 7 月期第 2 四半期に売上計上された別プロジェクトが、トラブルにより原価が受注額を上回る状況となっていたことから、平成 25 年 7 月期第 1 四半期に計上すべき仕掛品の評価損失を回避する目的で、第二ソリューション営業部システム 2 課課長 H が、本来別プロジェクトに計上すべき労務費 1,252 千円を本プロジェクトに付け替え、平成 25 年 7 月期第 1 四半期末の仕掛品に計上したものである。

この労務費の付け替えは、上司から強い予算達成の要求もない中で H 独自の判断により行われたものであり、上記①の関西地方の自治体向けプロジェクトと同様に、公共営業部の不適切な会計処理とは本質が異なるものと判断した。

なお、上記の仕掛品への付け替えによって、本プロジェクトの平成 25 年 7 月期第 1 四半期は 1,252 千円過大となっていたが、平成 25 年 7 月期第 3 四半期は同額過少となっていたため、平成 25 年 7 月期通期の利益への影響額は無い。

5 社内関与者の範囲、関与の状況・程度

(1) SB 事業部公共営業部

SB 事業部公共営業部においては、以下の①から⑦の 7 名及びサポート 1 課、サポート 2 課及び開発課の課員（平成 26 年 7 月期第 2 四半期末時点で 19 名）のほぼ全員が本件不適切な会計処理に関与した。

- ① C
- ② F
- ③ B
- ④ D
- ⑤ E
- ⑥ A
- ⑦ G
- ⑧ 各課課員

(2) 関与の状況

① C

上記「第 3 2 (1)平成 18 年 7 月期以前」に記載のとおり、C は、平成 17 年 7 月期下期及び平成 18 年 7 月期において、入力時間を部下に指示して利益の過大計上を行い、当時懲戒処分を受けたことがあるにもかかわらず、平成 25 年 7 月期上期の後半より、日報の入力時間を部下に指示して不適切な会計処理を行い、利益の水増しを行うようになった。なお、C は平成 4 年 4 月に当社に入社したいわゆるプロパー

の社員であり、ほぼ一貫して公共営業部に所属している。

その手口は、課の粗利益または営業利益に対する申告数値への未達の状況を上司である E から叱責されるのを苦にして、それから逃れるために虚偽の時間入力による利益の先行計上をしたものであり、本質的には平成 17 年及び 18 年当時と変わらない。かかる点において、C の本件行為はいわば再犯的な行為であって、過去の反省が足りないと言わざるを得ない。

他方で、前回の行為時には C 本人による単独の行為であったのに対し、今回は同じ公共営業部内の課長である F も同様の不適切な会計処理を行っていたことを認識しており、自分だけではないのだとの認識が C の規範意識を緩ませた側面があると認められた。

また、平成 25 年 7 月期においては E（当時部長）による業績数値の積み上げについての圧迫が極端に過ぎ、事実上、課長同士で共謀して数値の作り込みを行うという態様となっていたと認められ、平成 17 年 7 月期下期及び平成 18 年 7 月期の状況とは関与の状況に相違もある。

更に、C が行った一連の月次の入力指示のうち特に各四半期末における利益の水増しは E の黙認があるとの認識の下で実行された状況であること、C はかかる不適切な会計処理は単に一時的に利益を先行計上するに過ぎず、翌期には逆に利益の確保に苦しむことになることを理解しており、利益の先行計上はやむにやまれず行ったとの事情も認められる。

そして、部長が E から A に代わった後も、E は副事業部長として A が不在のときなどに数値達成について C に対し厳しい指示や指導をしていた事情が伺われる。

以上より、C は E を恐れるあまり、過去に懲戒処分を受けた立場であるにもかかわらず、E からの数値指示を体裁だけでも取り繕うために、本件不適切な会計処理に及んだものと認められる。

② F

上記「第 3 2 (2)平成 19 年 7 月期から平成 24 年 7 月期」に記載のとおり、F は、プロジェクト案件の売上認識基準として工事進行基準が導入されるようになった平成 22 年 7 月期の頃より、課員が入力する作業時間の管理を始めた。各プロジェクトが実際に想定通りの作業状況であった場合には、F が指示して入力させた時間と実

際に作業をした時間の乖離は大きくないと思われ、利益が過大又は過少となる影響額は小さいと言える。しかしながら、上司である E からの強いプレッシャーを受けるより前の時期から課員に対して入力時間の指示をしていた点は動機に酌むべき点はみられない。個別原価計算制度を採用する当社においては、実績に基づく作業時間の入力が大前提であることを踏まえると、初めから F が課長として好ましいと考えるプロジェクト作業時間を課員に入力させる行為は、原価計算制度の軽視であって悪質である。さらに、課員に実際作業時間と異なる時間数を入力させることの心理的抵抗や反発の可能性に配慮して、一見もっともらしい理由を課員宛のメール上に記載して指示を出しており、その手口には狡猾さが看取される。さらに、上記「第 3 2 (2)平成 19 年 7 月期から平成 24 年 7 月期」に記載のとおり、F は平成 23 年 7 月期第 3 四半期において単独の行為ではあったが、a プロジェクトにおいて時間の積み増しによる利益操作を行った事実が認められ、これらの事情を踏まえると、F の一連の行為は、強く非難されるべきものである。

他方で、F は課員の実際の作業状況は適宜把握しており、本件行為によって実際のプロジェクトの進捗などに支障を生じさせることはなく、また、自身が行った指示について証拠の残る電子メール送付やエクセルファイルを用い、その後もそのまま保存しているなど、隠ぺい工作などは一切していない点は確認できた。

また、当初の動機については単に管理を容易にしたいとのレベルに留まるものであったと思われた。その後の平成 25 年 7 月期における公共営業部の他の課長との協議においても特に主導的な立場にあったとは認められず、締め日直前の部課長ミーティングでの「おまえら課長で考えろ」に代表される E からの過大なプレッシャーの下での利益の水増しの協議についてはやむを得ずに行ったものと認められた。

以上より、F は自身が課長を務める課の発生コストをコントロールすることを重視するあまり、当社の原価計算制度を軽視し、その結果、E からの数値指示について無謀な内容の命令に対しては本件不正処理で対応したものと認められる。

③ B

B は上記「第 3 2 (3)平成 25 年 7 月期」に記載のとおり、平成 24 年 7 月期までは第二ソリューション営業部に在籍していたため、平成 25 年 7 月期に公共営業部に着任した後に、当部において日常的に作業時間の入力指示が行われていることを知った。平成 25 年 7 月期上期の終盤頃において、開発課の課長であった B はサポート 2 課の課長であった C から教示を受けて C と同様の方法で入力指示を行うようになった。このように、B の利益の水増し計上は公共営業部での不適切な会計処理をそ

のまま受容した受け身的なものであった。

この点、何ら管理部門への告発等をする事なく、自身も安易に不正行為に加担した B の責任は重いと言わざるを得ないが、他方で予算、特に予算に対する着地点にかかる申告数値の達成へのプレッシャーは第二ソリューション営業部から来た B にとっては過大であって、E に反論して数値の達成ができない旨を宣言することは事実上困難であったと認められ、B が事態の適正化に向けた具体的な行動に出ずに従前の実態を受容してしまった点はやむを得ない面もあったと言える。

以上より、B は、E に反発することを断念して C や F に同調するに至り本件不正に及んだものと認められる。

④ D

上記「第 3 2 (4)平成 26 年 7 月期上期」に記載のとおり、平成 26 年 7 月期に第二ソリューション営業部から開発課の課長として着任した D は、公共営業部において作業時間の付け替えが利益増大の手段として用いられていることを知ったが、既にその金額規模が相当多額となっており、また、付け替え対象としやすいプロジェクトには既に積み増しが行われており積み増しの余地がほとんど残っていない状況であった。そのため、①即刻不適切な会計処理を中止して一気に損失計上を行うか、②更に無理をして進行中のプロジェクトに作業時間の付け替えを行う等により損失計上の先送りをするか、の二者択一に迫られた状況であった。

このような状況から、D は新任の A 部長の下で、不適切な会計処理による過去の積み増しを清算したいと考え、不適切な会計処理を行う意欲は乏しかった。

しかしながら、中部地方の自治体の緊急対応に係る大型受注に期待をかけた A が過去の清算を放棄して不適切な会計処理の継続を選択したため、D はかかる公共営業部の方針に従った。

このように D はそもそも関与の期間が F や C よりも短い上に、やむを得ず過去の方法を踏襲したに過ぎないことから、公共営業部での不適切な会計処理への関与の程度は他の課長である F、C 及び B に比べれば低いと認められる。

他方で、上記「第 3 4 (2)第二ソリューション営業部」に記載のとおり、D は第二ソリューション営業部在任中に、比較的少額の単独かつ単発での行為であるものの、工数原価の水増し入力を行って利益操作を行ったことが今回の調査により発見

されており、かかる過去の行為を踏まえると、D の責任が軽いものであるとは評価し難い。

⑤ E

E は各ヒアリングにおいて一貫して、架空の時間入力を指示したことは一度もない旨、供述している。また、公共営業部の各課長もそのような指示を E から受けたことはないと供述している。

しかしながら、本調査委員会は、E は確かに明示的な指示や命令を出したことはないが、F、C、B、D の課長らによる労務費の水増し計上を認識しながらこれを敢えて差し止めず、むしろ利益数値確保のための最後の手段としてかかる手法を容認し、場合によっては水増し計上をするように課長らを仕向けていたものとする。理由は以下のとおりである。

(a) 平成25年7月期下期における締め日直前の部課長ミーティングでの言動とその後のチェックの不実施

E は予算の達成を重視するあまり、課長に対して、事前の申告数値よりもさらに低い数値で着地をすることを事実上許さなかった。諸事情を報告しても E はそれを許さず、説教や叱責をして課長らを精神的に疲弊させた。そして「何とかしろ」「公共営業部としての予算の問題なのだから、おまえら3人で考えろ」等の指示を残して自分はその場から去るのが通例であった。

なお、その後は残った課長らで、未達の数値をどのようにして不正処理で対応できるかを協議したのであるが、それについて E は知らないと供述している。

しかし、E は普段のミーティング等では課長に対し、課長による説明がどの程度の根拠や信憑性を持つものであるのかを確認するためその説明資料を求めるなど、厳しい管理や指導をしていた。それにもかかわらず、こと本件不適切な会計処理による利益操作に関しては、いざ締め日を過ぎてみると突如として指示どおり又はほぼ指示どおりの利益数値となっている点について根拠資料の提示を求めもせず合理的な説明を求めることもなかった。

このような E の態度は、E が課長らが申告数値達成のための最後の手段としてやむを得ず不適切な会計処理に及ぶであろうことを E が認識し、了解していたと考えなければ合理的な説明がつかないものである。

(b) 部長兼務を外れた後のCに対する言動

Eは、Aが株式会社内田洋行から出向で公共営業部に部長として着任し、自らは部長兼務を外れて間もない平成26年7月期上期の初めころ、平成25年7月期下期にそれまでよりも多額の架空計上を行った結果を受けて、新人当時から指導をしてきたCに対し、「仕掛に積んだのを、きちんと解消していくように」と伝えた。

この発言は、Cらが行った不適切な会計処理によって仕掛品に計上された原価が実際の進捗度に比べて過大となっている事実をEが理解していたからこそ発せられたものである。つまり、Eは不適切な会計処理による利益操作が限界に来ており、不適切な会計処理による仕掛品への積み増し等の事実を、その後の新規受注の獲得等によって発覚させずにやり過ごせるかどうかを懸念し、Cにこの点に留意するよう指導したものと解される。

(c) 事業部長であるGの認識との比較

事業部長であるGは、公共営業部だけでなく他部も統括する責任者であり、公共営業部だけを注視して管理している立場ではない。また、Gは公共畑一筋であるEと比較すると、公共営業部における各プロジェクトのコスト状況・進捗状況等について詳細を把握している立場ではない。

それにも拘わらず、Gは遅くとも平成25年7月期下期には、上がってくる各種の手元資料やそれを元に自身がチェック用に作成した資料などから、一部のプロジェクトに過大に労務費が計上されているとの認識を持つに至ったこと、それにより利益の水増し計上が生じるとの認識を持った旨を供述している。

かかる事実からして、公共営業部の部長であったEが作業時間の過大計上について知らなかったとは考え難い。

(d) 各課長および課員らの認識

公共営業部の各課長は、Eが不適切な会計処理の実行を知らないはずはないと理解していた。また、課長から入力指示を受けた課員らも、課長がEに発覚しないように秘密裡に課員に対して入力時間の操作を指示していたとは認識していなかった。

以上より、Eには不正行為の認識および認容があったと認定せざるを得ない。

そして、Eは平成17年7月期下期及び平成18年7月期におけるCの懲戒処分の際にも直属の上司として懲戒処分を受けていること、Eの黙認・容認がなければ課長らが協議して不適切な会計処理を行うという異常な状況にまでは至らなかったと認

められること、公共営業部における本件不適切な会計処理が発覚した以降、一貫して自分は課長らが不適切な会計処理をしていたとの認識があった旨を認めようとせず真に反省しているとは思われないこと等の事情を踏まえると E が本件不適切な会計処理における最重要人物であり、最も大きな役割を果たしたものと認められる。

他方、E には以下のような酌むべき事情も認められる。

- (a) 一貫して、受注獲得による業績の達成を重視して、それに向けた助言や指導を課長に行っていたことが認められ、E にとっても不適切な会計処理は本意な手段であった。
- (b) E 自身は公共ビジネスに関して高い専門的能力を有しており、公共営業部の業績に長年にわたり貢献していた。

⑥ A

A は、平成 26 年 7 月期第 1 四半期末前に、B、C 及び D から、前期からの不適切な会計処理による影響もあり、同期上期の予算達成は不可能である旨の報告を受け、自身もいったんは同様の認識に至った。しかし、同時期に、中部地方の自治体の緊急対応に係る大型案件が受注できる見込みとなり、再び従前と同様の手口で不適切な会計処理を行う余地が生じたことから、自己が着任する以前から公共営業部で行われていた不適切な会計処理を G に報告することをせず、自らも不適切な会計処理に関与した。

その関与の態様は、前任の部長である E と異なり、G や、副事業部長となった E の意向に合わせるべく、自らも課長らの協議に加わって各課で実施する不適切な会計処理の具体的な金額を話し合うというものであり、もはや管理監督者としての役割を放棄したものであった。

しかも、かかる行為は、人事異動をきっかけとして過去の誤りが発見され、是正の機会となるという人事ローテーションが有する内部統制の意義を没却するものである点で、強く非難されなければならない。また、ヒアリングの結果、当時の課長である C、B 及び D は、E が部長から外れて A が部長として赴任してきたことを機会に、できる事ならば過去の不適切な会計処理の影響を清算してしまいたいとの思いを A に対して抱いていたと認められた。そしてまた、A もそのような課長らの思いを認識していたと供述しており、そのような状況に鑑みれば、A の対応は、課長らの正当な思いを踏みにじったものであったと言え、上司としてあってはならない対

応であった。

他方で、Aには以下のように酌むべき事情も認められた。

- (a) 不適切な会計処理は自身が赴任する以前から、公共営業部で行われていた行為であり、前例を踏襲し受身的に加担し始めたものであること
- (b) コンプライアンスよりも予算をできるだけ達成することが重要であるとの意識に傾いたことの背景には、①予算達成へのプレッシャーが当社は特に強いとAが赴任直後から感じていたこと、②当社のコンプライアンス意識が不十分であったこと、といった事情があったと考えられ、Aが告発をしなかったことも無理からぬ面があったとも考えられること
- (c) 前任の部長であるEが公共営業部において副事業部長として引き続き関与しており、また、Gも長年にわたりEを重用し公共営業部を任せていたという周囲の人的関係があったこと

⑦ G

Gは、遅くとも平成25年7月期下期の終了直後には、上がってくる各種の手元資料やそれを元に自身がチェック用に作成した資料などから、一部のプロジェクトに過大に労務費が計上されているとの認識を持つに至ったこと、それにより利益の水増し計上が生じることを供述している。

これに対し、平成25年7月期上期以前の不適切な会計処理の実態については、明確な認識までは有していなかった旨を供述している。この点については、以下の諸点を踏まえると信用できるものであると判断した。

- (a) Eが不適切な会計処理の存在を意図的に無視し、その前提で振る舞っていたこと

公共営業部では、平成25年7月期まではEが部長として同部を取りまとめており、公共営業部の実務については、基本的には直接の部下であるEに委ね、必要に応じてG自らも業務にあたるという状況であった。これは管理面においても同様であり、Eから適宜報告を受け、疑問点などについてもEに質問し、回答を受けるといった形態であった。そうすると、Eが積極的に不適切な会計処理の可能性について示唆することなく、その場その場で合理的な回答や説明をしている限り、さらに不審を持つことを期待することまではできない状態であったと認められる。

- (b) プロジェクトの実際の進捗率と工数原価とは多少は乖離し得るものであること

個別原価計算制度の下では通例のことであるが、例えばあるプロジェクトの進捗率が2,3割程度であるにも関わらず、工数原価が6,7割にも上っているような状態であれば合理的な疑いが生じるものであるが、進捗率が例えば20%だからと言って、工数原価が20%ちょうどになるというものではない。例えば進捗率が20%である場合に工数原価が30%となっているとしてもそれには合理的な理由が存在することが多いという事情がある。Gも当然そのような理解でいるため、工数原価が進捗率に比べ積み上がり過ぎてているように感じて、必ずしもそれを直ちに不適切な会計処理の可能性の問題として意識することはないのはむしろ自然なことであったと認められる。そして、平成25年7月期上期までは平成25年7月期下期における本件不適切な会計処理ほどは極端な程度にまでに工数原価の積み増しがなされていた訳ではなかったこと及び平成25年7月期上期まではベテランであるEが適宜Gからの質問等に対して説明をしていた状況であったことを踏まえると、Eの説明以上の合理的な説明を探求しようとの動機を持つとは期待できない状況であったと言える。したがって、平成25年7月期上期まで、不適切な会計処理が行われた旨の明確な認識にまで至らなかったとしても不自然ではない。

⑧ 各課員

本件不適切な会計処理は、サポート1課、サポート2課及び開発課の各課の課員も関与者である。その関与の態様は、課長からの具体的な入力指示や、課長の命令の下で具体的な入力時間を取りまとめた者からの指示があり、課員はそれに機械的・受動的に従ったに過ぎないものであった。

しかし、それらの課員にも本件不適切な会計処理について責任の一端があると認められる。なぜなら、本件不適切な会計処理は、社員単独による単発的な作業時間入力という態様ではない点に特徴があり、課員の協力がなければ今回のような不適切な会計処理は実現しなかったと言え、また、課員が内部通報制度を利用して告発をしていれば、早期に解決の機会があったと考えられるからである。

なお、課員の中には、平成17年7月期下期及び平成18年7月期当時から公共営業部に在籍しているものも複数存在し、その中には当時Cから指示を受けて実態と異なる作業時間の入力を行った者も存在する。すなわち、現在の公共営業部の課員は、以下の4通りに分類することができる。

- (a) 平成17年及び平成18年当時、Cに指示されて実態と異なる作業時間を入力した経験のある者
- (b) 平成17年及び平成18年当時、Cが在籍していた課以外の公共営業部の課に在籍し、CやEが不適切な会計処理を行い懲戒処分を受けたことを知っていた者

- (c) 入社年度が最近である等の理由で、Cらの懲戒処分について懲戒処分の当時はその事実を知らなかったが、入社後に何らかの理由で過去に公共営業部で不適切な会計処理が行われ懲戒処分者が出たことを知っていた者
- (d) 過去に公共営業部で不適切な会計処理が行われ懲戒処分者が出たことを知らなかった者

過去のCらの懲戒処分についての知見が大きければ、当該課員はより一層、実態と異なる作業時間の入力指示に対して何らかの形で問題提起をすることが期待できると言えることから、基本的には上記の(a)から(d)の順に、課長から指示されて実態と異なる作業時間の入力を行った課員にも相応の責任があると考えられる。

第4 財務諸表への影響額

1 財務諸表の訂正方針

前述「第3 調査結果」に記載のとおり、不適切な会計処理が行われていたのは、平成23年7月期第3四半期以降であり、訂正が必要な過年度決算は、平成23年7月期第3四半期から平成26年7月期第1四半期までと判断した。決算訂正を行うにあたり、訂正に足る根拠と訂正数字の確認をして、各決算期において訂正を行った。

2 財務諸表の修正内容

(1) 決算訂正の主な内容

決算訂正の主な内容は、以下のとおりである。

- ①..... 各
 期末に、期中に完成・売上計上した工事案件等から原価を付け替えることにより、過大となっていた「仕掛品」を取り消すと同時に、同額を期中に完成・売上計上した工事案件の原価として「売上原価」に計上した。
- ②..... 各
 期に、期中に完成・売上計上した工事案件等から原価を付け替えることにより、過大となった工事進捗率に基づき計上された工事進行基準による「売上高」の金額を実態に即した工事進捗率に応じた売上額に修正し、当該売上高に対応して計上された「売掛金」の金額を修正した。
- ③..... 上
 記売上高の修正に伴う消費税の修正、訂正・修正に伴う損益への影響に関連する税効果会計の適用による調整及び平成26年7月期第1四半期における法人税等計上額の調整（未払法人税等の調整）を行った。

上記の不適切な会計処理による影響額を訂正するとともに、訂正する過年度決算におけるすべての未修正の虚偽表示（過去においては金額的重要性がないことから決算に反映していなかった誤謬等）についても訂正を行った。訂正を行った未修正の虚偽表示の主な項目・内容は以下のとおりである。

① 株式会社 X に対する保守売上高

東日本フィールドサポート事業部の第一 CS（カスタマーサポート）営業部における株式会社 X 向けの保守売上高に関して、社内システム上、誤って実際の保守期間より短い保守期間を登録したため売上高の計上期間・金額に誤謬があったことから、「売上高」及び「売掛金」等について訂正した。

② 当社オフィスシステム事業部における元従業員の不正取引

平成 25 年 6 月に発覚した当社オフィスシステム事業部第二 OS（オフィスシステム）営業部の元従業員（平成 25 年 7 月に懲戒解雇）による不正取引に係る「売上高」及び「売掛金」、「売上原価」及び「買掛金」等について訂正した。

平成 25 年 6 月に社内調査委員会を設置し、調査を実施した結果、当該不正取引は、元従業員が Y 株式会社との取引関係を維持するために、自己の社内処理の誤りを隠ぺいする目的で始めたものであり、社内には元従業員以外には関与者はおらず、元従業員が単独で行っていたものと判明した。

また、架空売上の金額は、平成 24 年 7 月期に 10 百万円、平成 25 年 7 月期は 12 百万円であり、架空仕入の金額は平成 25 年 7 月期に 6 百万円であった。この架空売上及び架空仕入については、当社の連結財務諸表及び財務諸表に与える金額的影響が低いものと判断して、平成 25 年 7 月期第 3 四半期以前の決算訂正を行うことなく、平成 25 年 7 月期末に売上及び仕入を一括して修正することにより処理を行った。今回の過年度決算の訂正にあたっては、平成 25 年 7 月期末に処理した平成 25 年 7 月期第 3 四半期以前の架空売上の金額を未修正の虚偽表示として、それぞれ架空売上及び架空仕入が行われた会計期間の「売上高」及び「売掛金」、「売上原価」及び「買掛金」等の訂正を行った。

③ その他

上記以外に、いくつかの未修正の虚偽表示の訂正を併せて行った。

(2) 訂正影響額（連結）

上記の不適切な会計処理の訂正及び未修正の虚偽表示の訂正による連結当期純損益に与える影響額は以下のとおりである。

	年度別の当期純損益への訂正影響額の内訳（単位：千円）			
	平成23年7月期 通期	平成24年7月期 通期	平成25年7月期 通期	平成26年7月期 第1四半期
工事進行基準原価への付け替えの訂正	-	-	△ 44,468	29,579
仕掛品への付け替えの訂正	-	-	△ 4,765	△ 2,315
不適切な会計処理による影響額合計	-	-	△ 49,233	27,263
保守売上高に関する誤謬の訂正	△ 14,503	△ 3,652	△ 2,556	20,711
元従業員による不正取引に関する訂正	-	△ 10,408	10,408	-
その他の訂正	△ 24,229	15,845	1,466	△ 109
未修正の虚偽表示の訂正による影響額合計	△ 38,732	1,784	9,318	20,602
税金等調整前当期（四半期）純利益への影響額	△ 38,732	1,784	△ 39,914	47,865
訂正に伴う税金費用	15,764	△ 1,964	19,056	△ 21,836
当期純利益への影響額	△ 22,968	△ 179	△ 20,858	26,028

(3) 訂正影響額（単体）

上記の不適切な会計処理の訂正及び未修正の虚偽表示の訂正による当期純損益に与える影響額は以下のとおりである。

	年度別の当期純損益への訂正影響額の内訳 (単位：千円)		
	平成23年7月期 通期	平成24年7月期 通期	平成25年7月期 通期
工事進行基準原価への付け替えの訂正	-	-	△ 44,468
仕掛品への付け替えの訂正	-	-	△ 4,765
不適切な会計処理による影響額合計	-	-	△ 49,233
保守売上高に関する誤謬の訂正	△ 14,503	△ 3,652	△ 2,556
元従業員による不正取引に関する訂正	-	△ 10,408	10,408
その他の訂正	△ 24,229	15,845	1,466
未修正の虚偽表示の訂正による影響額合計	△ 38,732	1,784	9,318
税引前当期純利益への影響額	△ 38,732	1,784	△ 39,914
訂正に伴う税金費用	15,764	△ 1,964	19,056
当期純利益への影響額	△ 22,968	△ 179	△ 20,858

(4) 連結財務諸表の主要項目への影響額

(単位：千円)

期 間	項 目	訂 正 前	訂 正 後	影 響 額	変 動 率
平成 23 年 7 月期 第 3 四半期	売上高	8,245,573	8,220,107	△ 25,465	△0.3%
	営業利益	466,332	434,935	△ 31,396	△6.7%
	経常利益	475,855	444,459	△ 31,396	△6.6%
	税金等調整前当期純利益	472,940	441,543	△ 31,396	△6.6%
	当期純利益	266,269	247,651	△ 18,618	△7.0%
	総資産	7,307,997	7,300,895	△ 7,101	△0.1%
	純資産	2,674,595	2,655,977	△ 18,618	△0.7%
平成 23 年 7 月期 通 期	売上高	11,186,535	11,153,843	△ 32,691	△0.3%
	営業利益	685,377	646,645	△ 38,732	△5.7%
	経常利益	701,127	662,394	△ 38,732	△5.5%
	税金等調整前当期純利益	695,121	656,389	△ 38,732	△5.6%
	当期純利益	400,798	377,830	△ 22,968	△5.7%
	総資産	7,778,666	7,767,099	△ 11,566	△0.1%
	純資産	2,810,603	2,787,634	△ 22,968	△0.8%
平成 24 年 7 月期 第 1 四半期	売上高	3,130,378	3,129,320	△ 1,058	△0.0%
	営業利益	165,654	167,911	2,257	1.4%
	経常利益	168,575	170,832	2,257	1.3%
	税金等調整前当期純利益	168,527	170,784	2,257	1.3%
	当期純利益	89,992	90,346	353	0.4%
	総資産	7,600,018	7,589,749	△ 10,268	△0.1%
	純資産	2,845,144	2,822,529	△ 22,614	△0.8%
平成 24 年 7 月期 第 2 四半期	売上高	5,969,758	5,978,602	8,843	0.1%
	営業利益	308,636	308,568	△ 68	△0.0%
	経常利益	313,873	313,805	△ 68	△0.0%
	税金等調整前当期純利益	313,282	313,214	△ 68	△0.0%
	当期純利益	141,128	140,040	△ 1,088	△0.8%
	総資産	7,698,067	7,696,944	△ 1,122	△0.0%
	純資産	2,896,351	2,872,295	△ 24,056	△0.8%
平成 24 年 7 月期 第 3 四半期	売上高	9,070,210	9,078,585	8,374	0.1%
	営業利益	378,532	375,802	△ 2,730	△0.7%
	経常利益	386,218	383,488	△ 2,730	△0.7%
	税金等調整前当期純利益	385,627	382,897	△ 2,730	△0.7%
	当期純利益	169,973	167,234	△ 2,738	△1.6%
	総資産	7,664,167	7,663,363	△ 803	△0.0%
	純資産	2,925,069	2,899,362	△ 25,706	△0.9%
平成 24 年 7 月期 通 期	売上高	12,205,234	12,209,362	4,128	0.0%
	営業利益	596,288	598,073	1,784	0.3%
	経常利益	609,635	611,420	1,784	0.3%
	税金等調整前当期純利益	608,818	610,603	1,784	0.3%
	当期純利益	297,907	297,727	△ 179	△0.1%
	総資産	7,909,535	7,906,068	△ 3,467	△0.0%

	純資産	3,052,413	3,029,264	△ 23,148	△0.8%
--	-----	-----------	-----------	----------	-------

(単位：千円)

期 間	項 目	訂 正 前	訂 正 後	影 響 額	変 動 率
平成 25 年 7 月期 第 1 四半期	売上高	3,124,140	3,118,693	△ 5,447	△0.2%
	営業利益	251,620	249,617	△ 2,003	△0.8%
	経常利益	256,777	254,773	△ 2,003	△0.8%
	税金等調整前当期純利益	256,754	254,751	△ 2,003	△0.8%
	当期純利益	148,522	151,168	2,646	1.8%
	総資産	7,808,720	7,796,765	△ 11,954	△0.2%
	純資産	3,148,422	3,127,920	△ 20,501	△0.7%
平成 25 年 7 月期 第 2 四半期	売上高	5,894,895	5,886,486	△ 8,408	△0.1%
	営業利益	411,747	394,105	△ 17,641	△4.3%
	経常利益	419,438	401,796	△ 17,641	△4.2%
	税金等調整前当期純利益	408,621	401,552	△ 7,069	△1.7%
	当期純利益	241,662	241,168	△ 494	△0.2%
	総資産	7,755,254	7,739,973	△ 15,280	△0.2%
	純資産	3,243,101	3,219,459	△ 23,642	△0.7%
平成 25 年 7 月期 第 3 四半期	売上高	9,090,024	9,074,816	△ 15,208	△0.2%
	営業利益	640,684	618,117	△ 22,567	△3.5%
	経常利益	651,206	628,639	△ 22,567	△3.5%
	税金等調整前当期純利益	631,089	619,094	△ 11,994	△1.9%
	当期純利益	370,710	367,162	△ 3,548	△1.0%
	総資産	8,234,831	8,214,887	△ 19,943	△0.2%
	純資産	3,378,667	3,351,970	△ 26,696	△0.8%
平成 25 年 7 月期 通 期	売上高	12,190,614	12,153,998	△ 36,616	△0.3%
	営業利益	797,795	747,308	△ 50,487	△6.3%
	経常利益	810,709	760,222	△ 50,487	△6.2%
	税金等調整前当期純利益	790,646	750,731	△ 39,914	△5.0%
	当期純利益	469,843	448,985	△ 20,858	△4.4%
	総資産	8,672,746	8,635,965	△ 36,781	△0.4%
	純資産	3,477,504	3,430,726	△ 46,778	△1.3%
平成 26 年 7 月期 第 1 四半期	売上高	3,149,149	3,199,440	50,291	1.6%
	営業利益	216,733	264,599	47,865	22.1%
	経常利益	221,989	269,855	47,865	21.6%
	税金等調整前当期純利益	221,798	269,663	47,865	21.6%
	当期純利益	137,347	163,376	26,028	19.0%
	総資産	8,506,461	8,476,719	△ 29,741	△0.3%
	純資産	3,544,048	3,526,070	△ 17,978	△0.5%

(5) 財務諸表の主要項目への影響額

(単位：千円)

期 間	項 目	訂 正 前	訂 正 後	影 響 額	変 動 率
平成 23 年 7 月期 通 期	売上高	10,857,611	10,824,919	△ 32,691	△0.3%
	営業利益	619,463	586,460	△ 33,003	△5.3%
	経常利益	663,915	625,182	△ 38,732	△5.8%
	税引前当期純利益	657,927	619,194	△ 38,732	△5.9%
	当期純利益	380,464	357,495	△ 22,968	△6.0%
	総資産	7,617,600	7,606,033	△ 11,566	△0.2%
	純資産	2,671,697	2,648,729	△ 22,968	△0.9%
平成 24 年 7 月期 通 期	売上高	11,900,776	11,904,904	4,128	0.0%
	営業利益	557,798	560,017	2,219	0.4%
	経常利益	602,547	604,332	1,784	0.3%
	税引前当期純利益	601,761	603,546	1,784	0.3%
	当期純利益	296,534	296,354	△ 179	△0.1%
	総資産	7,778,744	7,775,277	△ 3,467	△0.0%
	純資産	2,912,134	2,888,986	△ 23,148	△0.8%
平成 25 年 7 月期 通 期	売上高	11,898,918	11,862,302	△ 36,616	△0.3%
	営業利益	760,768	721,287	△ 39,480	△5.2%
	経常利益	803,462	763,547	△ 39,914	△5.0%
	税引前当期純利益	794,017	754,102	△ 39,914	△5.0%
	当期純利益	477,938	457,080	△ 20,858	△4.4%
	総資産	8,522,181	8,485,400	△ 36,781	△0.4%
	純資産	3,345,321	3,298,542	△ 46,778	△1.4%

第5 再発防止策

1 不適切な会計処理が発生した原因の分析

(1) 予算達成のプレッシャー

SB事業部は、平成23年7月期上期から平成24年7月期下期までの4半期連続で経常利益予算を達成できず、特に平成24年7月期は251百万円の経常損失に陥り、全社の利益に大きな影響を与えている。SB事業部の中で重要な部門である公共営業部は平成23年7月期までは経常利益予算に対して安定した実績を残してきたが、平成24年7月期にシステムサポートトラブルが発生したことにより大きく予算を割り込み、このことがSB事業部における平成24年7月期経常損失の要因となっている。

このような状況下で平成25年7月期となり、業績に対する責任感が強い当時の公共営業部長は、課長に対して、上乘せさせた実績予測を申告させ、その申告数値を最低限達成するよう、強いプレッシャーを与え続けており、後述する日報登録の統制不備等による不正機会の存在と相まって、不適切な会計処理を行うことになったと考えられる。

「第3 調査結果」の「1 不適切な会計処理が行われた動機・要因」に記述のとおり、当社の賞与制度は事業部経常利益予算の達成状況に連動している。平成25年7月期下期及び平成26年7月期上期において、SB事業部は公共営業部を除く他の営業部の期中での期末業績予測は予算達成見通しであり、事業部予算達成は公共営業部の実績にかかっていた。平成25年7月期下期及び平成26年7月期上期において、不適切な会計処理による利益の上積み額が膨らんだことは、この賞与制度も作用していることは否めない。

SB事業部第二ソリューション営業部においても、課長による部下を巻き込まない同様の不適切な会計処理が2件発見されている。部長からの強い予算達成、実績の上乗せプレッシャーは調査の過程で確認されず、当該課長自身が予算プレッシャーを感じ、日報登録の統制不備を悪用し、課長一人の判断により行った単発的な事案であると結論づけた。

(2) 個別原価計算制度に関する教育の不徹底

当社は、SB事業部のシステム開発に関わるプロジェクト原価は個別原価計算を採用している。今回の不適切な会計処理である日報の付け替えは、財務会計情報としての工事進行基準売上高や仕掛品棚卸高を歪めるだけでなく、事業活動を計画し統制・改善するための適正な原価情報の提供を阻害するものであり、原価計算制度の軽視に他ならない。また、課員のヒアリング結果によると、日報データが個別原価計算に基づき財務報告に影響を与えることを理解している者は少数であり、課長指示による日報の付け替えが、不正であると認識していたかは疑わしいと思われる。

なお、SB事業部公共営業部は、請け負ったプロジェクトについて、プロジェクト開始

時に成果物を明らかにした案件スケジュールを策定し、当該案件スケジュールを基にしたプロジェクト活動をしっかりと管理していたことは確認出来ている。

当社は、日報を登録する課員への指導は課長に任せており、個別原価計算制度の意義や目的についてSB事業部全員を網羅した教育は実施しておらず、このように教育が不十分な課員は上司である課長の指示を拒否せず受容したものと考えられる。

(3) 日報登録の統制不備

当社は、プロジェクト作業を実施した日に本人が日報登録することを原則としているが、ユーザーでの作業が多い時期などは出張や直行・直帰が増えることもあり、その様な勤務を考慮し、月次期間内であれば、まとめての入力を許容している。

また、当社が請け負うプロジェクトは、同じユーザーの案件が多く、担当する課員が作業時間を誤って類似の別プロジェクトに入力するリスクがあることから、プロジェクトの特性（請け負った作業の内容）を熟知している課長による日報登録状況確認を、内部統制の要点としている。しかしながら、今回の不適切な会計処理を行った公共営業部の課長は、まとめて日報登録が可能な運用ルールを悪用し、月次締め間近にプロジェクト毎に付けることが出来る時間を計算後、課員が作業したプロジェクトとは別のプロジェクトに、計算した時間分の日報を登録するように指示していた。現在の日報登録手続には、課長の不適切な会計処理を想定した予防的統制や第三者による発見的統制が整備されておらず、内部統制の不備と言わざるを得ない。

(4) 過年度類似不適切事案における処分の不徹底

SB事業部では、平成17年7月期上期及び平成18年7月期において、今回と同様の不適切な会計処理が発生し、当時の事案に関わった部長は降格、課長代理は決定していた課長昇格を取り消す処分が下され、また、上司である事業部長、副事業部長も管理監督責任が問われ処分されたが、日報の付け替え指示を受け、それを行った課員の処分は行われなかった。今回の日報の付け替え指示を受けた社員の中には当時の社員もいることから、前回の事案で厳正な処分を実施しなかったことが、不適切な会計処理に関与しているとの認識が希薄となり、上司である課長の指示を拒否せず受容し、内部通報制度を利用しなかった一因であると考えられる。

(5) 内部通報制度の機能不全

当社は、毎年12月1日をコンプライアンスデーに定め、コンプライアンスに関わる社長メッセージを発信するとともに、重点テーマ及びウチダエスコグループ行動規範に基づく全社員を対象としたコンプライアンス教育を実施し、その注意喚起を行っている。ウチダエスコグループ行動規範には内部通報制度（社内外通報先）の説明もあるが、今回のヒアリングから、内部通報制度を理解していない社員がいることが判明した。このことから、社員への内部通報制度の意義や手続の周知徹底が不十分であり、

前述した個別原価計算制度のように、何がコンプライアンス違反あるいは疑わしい行為であるのかの教育不足と相まって、内部通報制度が機能しなかった。

(6) 日常的モニタリングの不足

SB 事業部会議においては各部の部門長より、前月の業績結果及び次月以降半期末の業績見通しを報告しているが、個別プロジェクトの具体的な情報（案件スケジュール、成果・品質、発生原価及び工事進行基準の場合は工事収益）をもとにした進捗状況の説明は行われていなかった。社長、会長及び常勤監査役も出席する事業部会議において、このような説明を求めていれば、強い牽制になり、不適切な会計処理が行える環境や動機が存在したとしても防げた可能性が高い。

また、日報の訂正履歴（作業日に登録した日報の締め日近辺での訂正）や月次で多くの日報（時間）が登録されたプロジェクトについてのプロジェクト管理資料の閲覧など、SB 事業部とは利害関係がない第三者によるモニタリングを実施しておらず、今回の不適切な会計処理を早期に発見することが出来なかった。

2 再発防止に向けた改善措置

(1) コンプライアンス意識の徹底

（第5 1 (1) 予算達成のプレッシャー及び(5) 内部通報制度の機能不全への対応）

SB 事業部に所属する管理職を含む全社員のコンプライアンス意識が希薄であった。コンプライアンスに関して緊張感をもった組織風土に変革させることを目的に以下の措置を講じる。

① 教育の継続的实施

会社は、早急に SB 事業部に所属する全社員に対して管理職とそれ以外（以下、「一般社員」という。）に分けた社外の専門家によるコンプライアンス教育を実施する。

- ・ 管理職向けには、売上・利益予算の達成に向けた行動の大前提として、コンプライアンスがあること、また、管理職自身が強くそれを意識し、自身を律し、部下の指導・管理にあたることを重点テーマとする。
- ・ 一般社員向けには、以下を重点テーマとする。
 - 一般社員が日常的に実施する報告や事務に関わるコンプライアンス上の留意事項
 - 組織の一員として上司・同僚・部下と相互に牽制することの重要性（上司からの不適切あるいは納得しがたい指示については拒否をする、あるいはしっかりと説明を求め、場合によっては内部通報制度を利用する。）

- ▶ 社員は、コンプライアンス違反あるいはそのおそれのある行為を発見した場合、内部通報する義務を有すること

② コンプライアンス自己点検

SB 事業部長は、新たな制度として、四半期に一度、SB 事業部に所属する全社員に対して、部長、課長及び一般社員の役割に応じたコンプライアンス自己点検を実施させる。問題があれば改善措置を講じ、問題事項及び改善措置を含めて、その結果を社長に報告する。

(2) プロジェクト管理室の設置

(第 5 1 (6) 日常的モニタリングの不足への対応)

SB 事業部における各プロジェクト原価の妥当性について、SB 事業部から独立した第三者による適時な検証が実施できていなかった。

社長直轄の組織として「プロジェクト管理室」を設置し、以下の業務を分掌させる。

- ▶ 未完了の全ての工事進行基準案件の発生原価について、毎月プロジェクト管理資料（工数積算、WBS（プロジェクト全体を細かい作業に分割した構成図）、案件スケジュール、成果物管理表、議事録等）から、その妥当性を検証する。
- ▶ 未完了の全ての工事完成基準案件について、毎月一定の基準（高原価率（発生原価 ÷ 受注金額）等）でプロジェクトを抽出し、プロジェクト管理資料から、その妥当性を検証する。
- ▶ 完了し売上計上した工事完成基準案件について、毎月一定の基準（低原価率等）でプロジェクトを抽出し、プロジェクト管理資料から、その妥当性を検証する。
- ▶ 各営業部の月次付加価値（売上高－外注費＋仕掛品の増減高）実績を分析し、所属部員数等から、その妥当性を検証する。
- ▶ 日報データから担当者月間時間数、プロジェクト月間時間数等を集計・分析する。分析した結果、異常値があれば、勤怠管理資料、プロジェクト管理資料等の閲覧や担当者へのヒアリングにより、その妥当性を検証する。
- ▶ SB 事業部で利用する工数・原価管理システムのプロジェクトマスタや日報データの変更ログを監視する。

(3) SB 事業部で開催する月次定例会議の質的改善

(第 5 1 (1) 予算達成のプレッシャー及び(6) 日常的モニタリングの不足への対応)

SB 事業部で開催する月次定例の営業部会議及び事業部会議において、利益予算に対する実績及び次月以降半期末の実績予測の報告が行われているが、その根拠となる情報が会議資料として不足しており、報告された実績予測の実現可能性を十分に議論する

場となっていなかった。

営業部会議及び事業部会議に次の資料の提出を義務付け、特に次月以降の実績予測について、受注状況や要員戦力から、例えば、受注確定すれば達成可能な実績予測であるのか等の観点から妥当性を検証する。

- 受注見通し（現状、会議資料として存在）
- 工事進行基準を適用する全受注済案件及び受注予定案件についての案件スケジュール概要と次月以降の原価及び成果進捗の計画
- 工事完成基準を適用する受注済案件及び受注予定案件のうち、一定の基準（受注額等）を超える案件についての次月以降の原価の計画
- 次月以降の要員の負荷（充当、空き）計画

(4) 賞与制度の見直し検討

（第 5 1 (1) 予算達成のプレッシャーへの対応）

当社の賞与制度は事業部経常利益予算の達成状況に連動しており、今回の不適切な会計処理を行う動機の一因となった。

成果配分である賞与制度については、SB 事業部以外の他の事業部にも影響が及ぶため、各事業部の部長を含めたタスクフォースを早急に立ち上げ、例えば、事業部予算達成状況に連動して増減する賞与支給額の割合を小さくし、営業部の予算達成状況を加味する等の賞与制度の見直しを検討する。

(5) 内部通報制度の周知徹底

（第 5 1 (5) 内部通報制度の機能不全及び(4)過年度類似不適切事案における処分の不徹底への対応）

今回の不適切な会計処理において、内部通報制度が機能しなかった。毎年末にウチダエスコグループ行動規範に基づき教育を実施しているが、内部通報の制度面だけの表面的な教育であったこと、SB 事業部で発生した過年度類似不適切事案における処分を徹底しなかったことが、機能しなかった原因である。

今回の不適切な会計処理の関与者のうち管理職はもとより、指示を受けて日報に実態と異なる時間を登録した社員に対しても厳正な判断による処分を行う。その上で、コンプライアンス違反あるいはそのおそれのある行為について、指示を受けた場合または発見した場合には、その事実を報告し、会社として是正することの大切さをコンプライアンス教育により啓蒙し、その手段として内部通報制度の周知徹底を図る。

(6) 個別原価計算制度に関わる教育の実施

(第 5 1 (2) 個別原価計算制度に関する教育の不徹底及び(5)内部通報制度の機能不全への対応)

SB 事業部で採用している個別原価計算制度の意義や目的について、SB 事業部に所属する一般社員向けの教育は実施したことが無く、課長指示による日報の付け替えが、不適切であり、コンプライアンス違反であると認識していたかは疑わしく、内部通報制度が機能しなかった要因となった。

会社は SB 事業部に所属する全社員に対して、管理職と一般社員に分けて SB 事業部で採用している個別原価計算制度に関わる教育を実施する。

- ・ 管理職向けには、個別原価計算の目的（財務会計、管理会計）と決算手続をテーマとする。
- ・ 一般社員向けには、個別原価計算の概要と日報との関連性及び日報データの精度の重要性をテーマとする。

(7) 工数・原価管理システムの IT 統制強化と運用ルールの変更

(第 5 1 (3) 日報登録の統制不備への対応)

日報登録の統制不備が今回の不適切な会計処理を誘因していたため、日報を登録する工数・原価管理システムの IT 統制を強化し、運用ルールの一部を変更する。

- a) 課長が登録したプロジェクトマスタの課長による自由な変更を制限する。これにより、プロジェクト着手時のメンバー（プロジェクトメンバー以外の社員は当該プロジェクトへの日報は登録できないよう IT 統制している。）、日程計画及び予定原価情報の不正な意図を持った変更を抑止する。プロジェクトマスタを変更する場合は、妥当な変更理由に基づくワークフローによる部長承認を要するものとし、その変更ログは社長直轄組織であるプロジェクト管理室が監視する。
- b) 一定の金額を超えるプロジェクトは日程計画及び予定原価情報を必須入力項目とし、第三者による発生原価の妥当性検証を可能にする。
- c) 課長は課員に対して、新たなプロジェクト作業を指示する場合、同時にプロジェクト No を伝えるものとし、課員はプロジェクト No が不明のプロジェクト作業は実施しないものとする。
- d) 日報は作業実施者本人以外登録できないようにする。（現状、課長は長期出張者の日報の代理登録権限がある）

- e) 暦日で7日を超えた日報はIT統制で登録・変更を制限する。制限された日報の登録・変更はワークフローによる部長承認を要するものとし、その変更ログは社長直轄組織であるプロジェクト管理室が監視する。

- f) SB事業部の課長及び一般社員には日報メモを携帯させ、出張等で適時に日報登録できない場合、その活動をメモさせることにより、日報の精度を向上させる。

以上