



平成26年10月15日

各 位



会 社 名 株式会社アイレックス  
代表者名 代表取締役社長 畑 徹  
(JASDAQ・コード 6944)  
問合せ先  
取締役 管理本部長 加藤 哲也  
電話 03-3245-2011

東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ

当社は、平成26年3月31日提出の「改善報告書」について、有価証券上場規程第503条第1項の規定に基づき、改善措置の実施状況及び運用状況を記載した「改善状況報告書」を本日別添の通り提出いたしましたのでお知らせいたします。

別添書類：改善状況報告書

以 上

# 改善状況報告書

平成 26 年 10 月 15 日

株式会社東京証券取引所  
代表取締役社長 清田 瞭 殿

株式会社アイレックス  
代表取締役社長 畑 徹



平成 26 年 3 月 31 日提出の改善報告書について、有価証券上場規程第 503 条第 1 項の規定に基づき、改善措置の実施状況及び運用状況を記載した改善状況報告書をここに提出いたします。

## 目 次

	ページ番号
1. 改善報告書の提出経緯.....	4
I. 経緯.....	4
1. 過年度決算訂正の内容.....	4
2. 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯・原因.....	5
(1) 不適切な会計処理が発覚した経緯.....	5
(2) 不適正開示の原因となった行為等の説明.....	9
II. 改善措置.....	15
1. 不適正開示の発生原因の分析.....	15
1-1. 直接的原因.....	15
(1) 勤務表の改ざん防止への対策不足.....	15
(2) プロジェクト管理の一元管理不足.....	16
(3) プロジェクトコードの運用管理不足.....	16
1-2. 組織として防止できなかった問題点.....	17
(4) 業務管理課の機能不全.....	17
(5) 経理部の機能不全.....	17
(6) 取締役会の監視機能不足.....	18
(7) 監査役会の監視機能不足.....	18
(8) 内部統制制度の整備、運用の不備.....	18
(9) 内部通報制度の形骸化.....	19
1-3. 背景にあった問題点.....	19
(10) コンプライアンス意識の欠如.....	19
(11) 公表値達成至上主義の存在と業績予想値算定精度不足.....	19



1 - 4. その他.....	20
(12) 不適切な会計処理の全容解明が早期に図られなかった要因.....	20
2. 改善措置並びにその実施状況及び運用状況等.....	21
(1) 平成25年3月の不適切な会計処理発覚後の改善措置に関する改善報告書記載 の改善措置、実施状況並びに運用状況.....	21
①改善委員会の設置.....	21
②組織・体制の強化.....	22
a) 業務管理部門（平成25年4月～7月にかけて実施済み）.....	22
b) 経理部門（平成25年4月から実施）.....	25
c) 総務部門（総務人事部門）（平成25年4月から実施）.....	26
③内部統制制度の整備・運用の強化.....	26
a) 締め後売上の廃止（平成25年4月から実施）.....	26
b) 工事進行基準の適用ルールの見直し（平成25年7月から実施）.....	27
c) 見積・受注行為の承認フローの変更（平成25年7月から実施）.....	29
d) プロジェクト収支管理の強化（平成25年7月から実施）.....	30
e) 職務権限の一覧表の作成（平成25年6月から実施）.....	31
④役員の監視機能の強化.....	31
a) 取締役会の活性化（平成25年5月から実施）.....	31
⑤コンプライアンス意識並びに適切な会計処理のための会計知識の向上.....	32
a) 役員研修の実施（平成25年6月より順次実施中）.....	32
b) 従業員研修の実施（平成25年6月から実施中）.....	33
c) 内部通報制度の周知徹底（平成25年6月から実施）.....	34
d) 従業員へのアンケートの実施（平成25年7月、12月に実施）.....	35
e) 勤務表の管理の適正化（平成25年6月勤務報告分より実施）.....	36
⑥内部監査の強化.....	36
a) 内部監査体制の見直し（平成25年6月から実施）.....	36
(2) 平成26年3月の2回目の第三者委員会の指摘を踏まえた改善措置に関する 改善報告書記載の改善措置、実施状況並びに運用状況.....	38
① 経営改革推進室の設置.....	38
② 取締役会の活性化.....	40
③ 監査役会の活性化.....	41
④ 内部監査室の強化.....	42
⑤ 経理部門の強化.....	43
⑥ 部門間の内部牽制の強化.....	46

⑦ 各拠点での営業部の不正発生についての防止策.....	47
⑧ コンプライアンスの強化.....	48
⑨ プロジェクト管理及びプロジェクトコード管理.....	49
(3) 改善措置の実施状況及び運用状況に対する上場会社の評価.....	51
(別紙1) 各期(又は各四半期)における、連結損益計算書の項目に応じた 連結影響額並びに総資産、純資産に与える影響.....	52
(別紙2) 訂正原因別の連結利益影響額.....	54
(別紙3) 改善措置の実施スケジュール及び実施状況並びに運用状況.....	55
(別紙4) 株式会社アイレックス平成23年5月1日組織図.....	60
(別紙5) 株式会社アイレックス平成25年7月1日組織図.....	61
(別紙6) 株式会社アイレックス平成26年3月14日組織図.....	62
(別紙7) 株式会社アイレックス平成26年10月1日組織図.....	63

以上

## 1. 改善報告書の提出経緯

### I. 経緯

#### 1. 過年度決算訂正の内容

当社は、平成 25 年 4 月 1 日付「適切な会計処理が行われていなかった可能性についてのお知らせ」の通り、調査委員会（以下「1 回目の内部調査委員会」といいます）を立ち上げ、それに続き同年 5 月 7 日付「第三者委員会の設置に関するお知らせ」の通り、第三者委員会（以下「1 回目の第三者委員会」といいます）を立ち上げ、6 月 10 日付「第三者委員会の調査報告書受領に関するお知らせ」にて公表しました第三者委員会最終報告書を受け、数値の検証を当社及び会計監査人が行い、同日に過年度決算短信等の訂正を致しました。この調査は、過去 2 年間における締め後売上（「締め後売上」の内容については、9 頁（2）①にて説明）について、本社において不適切な会計処理をしていたことについて行われたものです。調査の結果、訂正内容は、平成 23 年度（平成 23 年 4 月 1 日より平成 24 年 3 月 31 日まで）及び平成 24 年度（平成 24 年 4 月 1 日より平成 25 年 3 月 31 日まで）の締め後売上にかかる不適切な会計処理に関するもののみを対象にしたものとなっております。

その後、上記訂正について証券取引等監視委員会の検査が平成 25 年 10 月より開始されました。その際、上記の訂正事項とは別の不適切な会計処理の疑義の対象となる事象が発見されましたので、再度、平成 25 年 11 月 15 日付「不適切な会計処理が行われていた可能性についてのお知らせ」を公表し、続いて平成 25 年 11 月 22 日付「第三者委員会設置に関するお知らせ」の通り、二度目となる第三者委員会（以下「2 回目の第三者委員会」といいます）を立ち上げ、平成 26 年 3 月 7 日付「第三者委員会の調査報告書受領に関するお知らせ」に記載の通り、同委員会の調査報告書を受領するとともに、当該報告書内の数値の検証を、当社及び会計監査人が行い、同月 14 日に、過年度決算短信等の訂正を致しました。

二度目の訂正報告書において訂正した内容は、平成 21 年 1 月 1 日から平成 25 年 9 月 30 日までにおける以下の不適切な会計処理に関するものです。

- 締め後売上の架空計上
- 工事進行基準における売上の前倒し計上
- 市場販売目的のソフトウェアの不適切な資産計上
- 仕掛品の過大計上

過年度訂正は上記の通り、2 回行っておりますので、1 回目の訂正（平成 25 年 6 月 10 日提出）と 2 回目の訂正（平成 26 年 3 月 14 日提出）に分けて、過年度決算訂正額を記載させていただきます。

①各期（又は各四半期）における、連結損益計算書の項目に応じた連結影響額並びに総資産、純資産に与える影響は別紙 1 の通りです。

②訂正原因別の連結利益影響額は別紙2の通りです。

## 2. 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯・原因

### (1) 不適切な会計処理が発覚した経緯

平成24年11月に当社の会計監査人である聖橋監査法人による平成24年度第2四半期のレビュー結果報告会の際、同監査法人より、同年9月末の締め後売上高について、平成24年3月末に比べ、当該月締め後売上高及び同売掛金残高が大きく増加しているため、当該売掛金の今後の回収状況を確認し、平成25年3月末には、回収可能性を評価するとともに、新たな締め後売上については、見積書、注文書の無いものは計上しないよう指導を受けました。

当社は、この指導に従い、当該報告会后、ただちに、見積書、注文書の無い「締め後売上」の計上を止めました。既に計上済みであった「締め後売上」については、その後、常勤監査役が当該監査法人の指導に従い、他の監査役の支援を受けながら、平成24年11月28日の経営会議、12月12日の代表取締役等との定例協議会、平成25年2月28日の経営会議の席上で、回収状況の確認を営業担当者に対して行っておりましたが、明確な回答を得ることができませんでした。

平行して、常勤監査役は、平成25年1月に社外より執行役員として入社してきた新任執行役員に対し、同年3月に締め後売上のリスト等を提示して、状況を説明し、意見を聞きました。その際、同氏より「注文書発行等の正式な発注手続きが遅れることがあってもそれは極めて稀なことであり、多額、且つ、多数の発注遅れが発生し、その状況が恒常的に継続するようなことはありえない」との回答を受け、常勤監査役は、不適切な売上計上が行われていたとの疑いを強め、当時の社長（以下「前社長」といいます）に対して至急、状況を確認するよう依頼しました。

この結果、平成25年3月28日の経営会議において、前社長は、締め後売上にかかる同年3月末売掛金残高143百万円の売上取消をする旨の報告をするとともに、同日開催された取締役会においても、同様の報告をしております。

上記事態に対し、常勤監査役は、事の重大性に鑑み、当該締め後売上についての疑義を当社の親会社であるTCSホールディングス株式会社（以下「親会社」といいます）の社長に報告しました。これを受け、親会社は、同社グループによる一回目の内部調査委員会を設置するとともに、この件についての調査が開始されました。上記対応については、平成25年4月1日付「適切な会計処理が行われていなかった可能性についてのお知らせ」を公表しております。

その後、当該調査委員会の調査が進んでいく中で、株式会社大阪証券取引所より当該問題について第三者委員会の立ち上げ要請があり、同年5月7日付「第三者委員会の設置に関するお知らせ」で公表しました通り、一回目の第三者委員会を設置しました。

なお、すでに立ち上げていた一回目の内部調査委員会は、一回目の第三者委員会に、それ

まで調査してきた情報を提供し、調査内容を引き継ぐ形で、調査を終了しています。

また、当社の会計監査人であります聖橋監査法人も適切な数値算定のために1回目第三者委員会に協力しております。

当社は、平成25年6月10日、1回目の第三者委員会より最終報告書を受領し、同日付「第三者委員会の調査報告書受領に関するお知らせ」により、当該報告書の公表をしております。

なお、ここで、どのような調査が行われたのか説明致します。

#### < 1回目の内部調査委員会 >

メンバーは、当社及び親会社より、公認会計士資格を有するもの等、グループ内で当該調査に適した経歴のあるものを選抜し、調査を実施致しました。

調査対象期間は、平成21年3月期から平成25年3月期までの5期間としましたが、まず、問題発覚となった締め後売上について、計上部署である本社システム部及び営業部の当該問題関係者にヒヤリングを行い、不適切な会計処理の行われた期間、部署、手口の特定を行いました。次に、当該関係者の供述についての裏付資料の確認のため、平成23年度、24年度の2年間について、当該問題関係者から入手した資料等とその基資料となる勤務表の確認等を行いました。さらに、上記の他にも同様の改ざん等が無いか洗い出すため、改ざんが行われている痕跡のある勤務表の洗い出しのため、同期間の勤務表全件のレビューを行いました。

上記作業を通じて、不適切な会計処理の概要がわかりましたが、1回目の第三者委員会が設置されましたので、これまでに入手した情報等の説明及び引き渡しを1回目の第三者委員会に行い、1回目の内部調査委員会は調査を終了しております。

#### < 1回目の第三者委員会 >

1回目の第三者委員会は、公認会計士1名、弁護士2名により構成された組織です。主として平成23年度、平成24年度に計上された売上高について適切な会計処理が行われなかった可能性についての調査を行っております。

当該調査は、当社、1回目の内部調査委員会、会計監査人から同委員会に提出された関係資料の精査を行っております。関係資料は、以下の通りです。

- 当社社内規程、組織図等
- 本件会計処理に関する経理関係書類及び会計関係書類等
- 当社の該当期間の営業会議、経営会議、取締役会の議事録（写し）
- 1回目の内部調査委員会の調査報告書ドラフト
- 当社及び親会社の会社概要
- 1回目の内部調査委員会が実施したヒヤリング記録
- 内部監査室の内部統制評価報告書
- その他

また、同委員会は、以下合計14名に対するヒヤリングを実施しています。

- 会計監査人

- 常勤監査役
- 前社長（不適切な会計処理実施時の代表取締役）
- 調査時の代表取締役
- 取締役3名（営業責任者、経理責任者、内部監査責任者）
- 従業員2名（不適切な会計処理実行者）
- 1回目の内部調査委員会（委員長他2名）

同調査を通じ、前記1. 過年度決算訂正の内容に記載の一回目の訂正事項が明らかとなりました。

当社は、1回目の第三者委員会の最終調査報告書に記載の再発防止策を受け、改善活動を開始しましたが、過去の不適切な会計処理のすべての洗い出しを実施しておりませんでした。

その後、平成25年10月に証券取引等監視委員会の上記不適切な会計処理に対する調査が開始されました。その過程で、過年度の大阪支店の仕掛品勘定及び、市場販売目的のソフトウェアに関するソフトウェア仮勘定の実在性等について疑義が呈され、証券取引等監視委員会から、大阪支店の長期仕掛品のプロジェクト関係者へのヒヤリングの要望を受け、この日程調整を社内で行った際に、上記仕掛品勘定の中に実態のない労務費70万円が含まれていることが判明しました。当社は、この事実から再度、内部調査委員会（2回目の内部調査委員会）を立ち上げるとともに2回目の第三者委員会を設置し、再度調査を開始しました。これらについては、平成25年11月15日付「不適切な会計処理が行われていた可能性についてのお知らせ」及び平成25年11月22日付「第三者委員会設置に関するお知らせ」において公表しております。なお、2回目の第三者委員会は、弁護士2名、公認会計士1名で構成され、その他補助者として弁護士、会計士を含む専門家16名により調査が行われました。また、2回目の内部調査委員会は第三者委員会に協力し、資料提供、面談スケジュール調整等を行ないました。

今回の内部調査委員会は、対象会社を当社の他、子会社3社（アイレックスシステム株式会社、株式会社アイレックスインダストリアルソリューションズ、アイレックスインフォテック株式会社）を含め、調査期間も前回より拡大し、平成21年1月1日から平成25年9月30日までとしております。

なお、主な調査対象は以下の通りです。

- ①上記対象会社・期間の仕掛品に、勤務表の改ざん等による実態のない原価が含まれたものが無いか確認する。
- ②当社市場販売目的のソフトウェアで平成23年3月に着手し、平成25年3月に開発計画が中止決定されたものについての資産計上の要件充足、資産計上時期の適切性について事実解明する。
- ③平成22年4月から採用されている工事進行基準の会計処理の個々の取引において適切に会計処理が行われていたか確認する。

④締め後売上について、1回目の第三者委員会での調査の範囲を上記の通り、子会社3社を含め、期間を拡大して実施する。

具体的な、調査手続きは以下の通りです。

- ①1回目の第三者委員会調査の分析
- ②関係者へのインタビュー
- ③会計処理のプロセス及び証憑書類の突合等による適切な経営実態の把握
- ④PC等の解析（デジタルフォレンジック）
- ⑤アンケート調査
- ⑥不適切な会計処理等に関する行為の事実認定
- ⑦不適切な会計処理等が財務諸表に与える影響の検討

以下において、上記についての補足説明をします。

上記②の関係者へのインタビューは、退職者を含む当社グループの役職員、外注先及び会計監査人を対象とし、合計44名、計47回実施しました。インタビュー実施時までに入手した情報やその他の調査結果をもとに不適切な会計処理等における、経緯、事実、内容、不適切な会計処理等の発生時におけるコミュニケーションの状況、外注先等との関係及び当社グループが抱える問題点等の把握・分析を実施しています。

上記③の会計処理のプロセス及び証憑書類の突合等による適切な経営実態の把握では、対象会社の不適切な会計処理に関する論点及び問題点を抽出するとともに、不適切な会計処理の実行方法を特定し、②のインタビューを含むその他の調査により得られた取引実態と証憑書類を突合することにより、当社と各子会社の経営実態を把握しています。

上記④のPC等の解析では、2回目の第三者委員会調査の契機となった大阪支店の仕掛品勘定にかかる不適切な会計処理に関するシステム開発のプロジェクト担当者及び管理者を対象としています。対象者に対しては、会社から貸与され業務上使用しているPCに残存するデータを取得し、取得したデータのうち復元が可能と認められる場合には、削除データの復元後、キーワード検索等を活用し、内容の査閲を実施しています。共通サーバについては、PC等解析対象者がアクセス可能なフォルダを特定し、キーワード検索等を活用し、内容の査閲を実施しています。

上記⑤アンケート調査については、平成25年12月末現在在籍する当社グループの係長以上の職位の全役職員及びサンプルで抽出した一部の主任、一般従業員を対象に、記名式アンケート調査により、当社グループにおけるコンプライアンスの理解度に関する質問、平成25年6月に設置した改善委員会が実施している再発防止策の改善状況に関する質問、及び不適切な会計処理もしくは当該処理が疑われる事実についての質問等を行い、回答の入手、内容把握、分析を行っています（対象者84人全員の回答を入手しました）。なお、回答者の保護については十分に配慮しています。

上記⑥の不適切な会計処理等に関する行為の事実認定については、上述の調査の結果を踏

まえ、不適切な会計処理等が財務諸表に与える影響を検討しています。また、当社グループ各社の財務諸表及び当社の連結財務諸表の主要な勘定残高の増減内容の把握、証憑書類の突合等を実施するとともに、主要な経営指標（棚卸資産、売上債権、仕入債務の回転期間/段階利益率等）が会社経営実態と合致しているかの検討をしています。

以上の手続きの中で、前記「1. 過年度決算訂正の内容」に記載の不適切な会計処理が2回目の第三者委員会より報告され、この調査結果を受け、当社及び会計監査人が数値の検証を行い、平成26年3月14日に過年度決算短信等を訂正しております。

## （2）不適正開示の原因となった行為等の説明

以下に不適切な会計処理の原因事実ごとに説明します。

### ①締め後売上の架空計上

#### <不適正開示の原因となった行為等の内容及び会計処理>

当社の売上の3形態、工事進行基準、工事完成基準、締め後売上のうち、工事完成基準は、検収通知書がお客様より直接、業務管理課に入り、当該通知書が売上のトリガーとなるので架空売上をすることができないため、工事進行基準と締め後売上を利用して、不適切な会計処理が行われておりましたが、このうちの締め後売上について、以下に説明します。

締め後売上は、業務受託契約のもと、技術者を顧客企業にて、顧客の指示のもと開発作業に従事させるもので、当該労働対価が報酬となる取引です。顧客の当該契約の支払い締日（検収日）が月末でない場合、当該締日から月末日までの期間、業務を行っているものの支払い締日（検収日）が到来していないため、まだ検収されていない作業が存在します。この未検収作業を検収の確実性から収益計上するものです。なお、この処理は当社親会社グループにおいて実施されていた会計処理を当社においても使用したもので、一般的には当社特有の会計処理に該当すると考えます。締め後売上は、会計上、役務の提供が行われ、金額の測定も可能なものであり、かつ契約により代金の入金が確実なものなので、妥当な処理と考えておりますが、当社の一部の案件について、適切な運用が行われておりませんでした。

締め後売上は、各営業部及び業務管理部署が月末に締め後売上報告書を作成し、本社業務管理課に送付し、本社業務管理課は、各部署からの当該報告書を集計し、経理部に送付します。経理部は当該集計表より締め後売上について会計処理しますが、締め後売上は、その性質上、通常は翌月には検収されるもので、洗い替え計上しますので、翌月期首には取り消されます。

また、原価は、毎月の発生費用のうち、工事完成基準の未完成工事として仕掛品計上されるもの以外は、すべて売上原価となりますので、売上原価に対する処理は必要ありません。このため、締め後売上は、利益又は売上高が必要な分だけ、計上でき、かつ、翌月には取り消されるため、利益操作等に利用されやすいものとなっていました。上記に加え、さらに勤務表の改ざんを行い、別のプロジェクトで売上原価となっている費用を当該不適切な締め後売上の売上原価に付け替えていました。

なお、締め後売上の計上の際に勤務表の改ざんが行われたのは、会計監査人の監査の際、当該改ざんを行わないと売上原価のない売上取引となり、すぐに不適切なことが発覚するため、勤務表上で架空取引に係るプロジェクトコードへの付け替え処理をし、売上原価を作っていました。

また、プロジェクトコードも締め後売上の場合、取引は継続保守契約等が多く、当社は、継続保守契約等の場合、同一プロジェクトコードが使われるため、これらの種類の実際にある契約で使われているプロジェクトコードを使うことにより、その後、実際に継続保守契約等が締結されることにより、架空取引が実際の取引になり、形式上も、勤務表でのカモフラージュに加え、実際取引の中に含まれてしまうため、さらに、不自然さを残さない取引となっていました。

締め後売上の架空計上による金額的影響については、別紙2に記載しております。

#### <不適正開示の原因となった行為への全関係者の関与状況>

前社長が営業関係の各種会議、または会議外でも売上の目標数値に達していない状況について、強くその達成を望むものの、当社はシステム開発業であるため、急に契約が結べたとしてもシステムに従事する作業員の確保後に開発業務を行うことになり、急に数日間で売上が追加計上されるようなことはありません。しかしながら、その強い要望の結果、前取締役システム本部長、前システム部部長代理は当該要望に応え、締め後売上の架空計上の現場に指示をしておりました。前社長は、不適切な行為を強要したことはないとの発言をしておりますが、結果として不適切な会計処理が行われていること及び実施した上記2名は、前社長に指示されたと答えていることから、前社長からの指示はなかったと完全に否定することはできないものと考えております。

また、一回目の第三者委員会の調査では、この前社長からの指示と推定される本社営業部が実施した1億数千万円の締め後売上の架空計上が発見されましたが、2回目の第三者委員会の調査では、平成21年3月期から25年3月期までの各期において、金額は少額ではありましたが上記の多額な不正取引以外にも各営業拠点にて行われていたことが判明しました。これは、各拠点の営業担当者は、公表値達成に強く執着していた前社長と本社の上記2名の指示のもと、自身又は支店等の成績の達成、評価の獲得（賞与の増額等）のためにカモフラージュできる範囲で不適切な締め後売上処理を行っていたところに、本社において、売上高、営業利益の大幅な目標未達に対して、一回目の第三者委員会の調査で発覚した不適切な会計処理を行った前営業部課長代理が、前社長も含まれると推定される幹部等から強い要請を受け、多額の架空の締め後売上を継続して計上し、累積し長期化した売掛金残高が巨額となり、会計監査人及び監査役に不自然な売掛金として発見されたものと考えます。

なお、本社地区での巨額な締め後売上の計上は、締め後売上対象取引の性質上、数千万円以上となることは考えにくく、集計する業務管理課、計上する経理部、さらに手書きの勤務表の修正が多いこと等より、各管理部署が職業的懐疑心を発揮していれば、知りえる状況に

あったと考えられるとともに、気づいていた旨を前取締役人事部長は語っており、また前取締役管理部長も資金繰りの問題から、締め後売上の金額が正常な範囲を超えていたことは気づいていたものの、取締役会、営業会議等で質問をする等により疑義を呈することをしませんでした。

各拠点の実行者は、上記の前取締役システム本部長、前システム部部長代理の2名の指示により、不適切な会計処理を実施していましたが、これは、前社長及び前取締役システム本部長から不適切な会計処理をせず、各拠点の業績が悪いままの場合には当該各部署は賞与が出ない等の発言を繰り返し受け、現場責任者が実行を決断したことがヒヤリング等により明らかになっています。

### <不適正開示の原因となった行為にかかる認識、目的、動機等>

前社長は、外部公表値に強いこだわりを示しており、前取締役システム本部長をはじめ、営業担当者に当該目標の達成を強く要求していました。結果として、各段階の営業担当者が方法を考え、締め後売上を使った不適切な会計処理を実施しておりました。また、本社地区では、多額の不適切な会計処理が行われておりましたが、大阪、広島地区でも同様に締め後売上に係る不適切な会計処理が行われており、当社営業部内のコンプライアンス意識が低かったことの表れと考えます。

締め後売上のうち、継続取引を使った締め後売上の架空計上では、翌月以降に確実に売上計上ができるものを選び、当該取引を使って不適切な会計処理を行っていましたが、本社のように将来予測を無視した多額の架空売上でない限り、翌月または翌期の実際の売上で当該架空売上への充当ができるため、不正実施者に罪悪感はあるものの、当該消込処理ができた時点で問題点は解決されてしまいますので(期間損益の適切性についての問題点は解決しないが、売掛金の入金により、債権回収、架空売上の実売上化がなされる)、これにより不正に対する後ろめたさが緩和され、結果として継続して当該処理が実施されてきたものと考えます。

また、本社地区で架空売上が増加していったのは、実際には、売上、利益が減少しているにも関わらず、架空売上の計上により業績が水増しされているので、翌期は当該水増し実績をベースに業績予想が立てられ、さらに達成の難しい目標が設定され、この悪循環により架空売上が増加していったものと考えます。これに前社長の業績予想値達成へのこだわりが要因として加わったものと考えます。なお、この不適切な会計処理を行った各拠点の責任者は、赤字となった場合、「拠点全員の賞与がなくなる」と言われたとの発言をしており、それらが不正行為の誘因となったことがうかがえます。また、社内通報制度があったにも関わらず、通報者保護体制が整備されておらず、周知徹底もされておらず、コンプライアンスを支える当該制度が機能しておりませんでした。

また、当社は、管理部門を軽視し、人員不足による管理能力の低下について注目しておりませんでした。このため、業務管理課は弱体化し、会計処理の妥当性のチェックを行わず、

単に営業関連数値の集計部署となっておりました。

総務人事課においても手書きでの勤務表の修正に対し、何ら疑問を持たず、または、持っていたとしても懐疑心を発揮せず、営業各部署になぜ、手書き修正が多いのか等の質問等もしておりませんでした。

さらに、経理部におきましても、資金繰り確認の際に、締め後売上の増加により資金が不足し、数千万円以上の残高となるはずのない締め後売上が、それ以上の多額となっている事実を確認したにも関わらず、営業部に対して原因追究をしていませんでした。経理、人事担当取締役の他部門への関心の低さ、取締役としての監視義務意識の欠如を認めざるをえません。(それだけ前社長が強烈に指示等をしていたことも推測されます)

## ②工事進行基準における売上の前倒し計上

### <不適正開示の原因となった行為等の内容及び会計処理>

当社では、工事進行基準における決算日の工事進捗度は、予定工事原価総額に対する決算日時点の実際工事原価の比率により算定し、当該進捗度を契約売上高に乗ずることにより、売上高を算定します。営業部及び各拠点、工事進行基準による売上計上については、工事進行基準による売上計算表により計算しますが、この基礎資料となるプロジェクト収支表上の工事原価を改ざんし、工事原価を増加させ、予定工事原価総額に対する工事進捗度を高くし、工事進行基準による売上高を増加させていました。また、当該原価の増加のために、別の工事に従事した従業員の原価を調整対象プロジェクトに付替えるために、当該付替え原価対象者の勤務表のプロジェクトコードの改ざんもしておりました。このプロジェクトコードの改ざんは、締め後売上の際のプロジェクトコードの改ざんと同様の理由です。

工事進行基準における売上の前倒し計上による金額的影響については別紙2に記載しております。

### <不適正開示の原因となった行為への全関係者の関与状況>

工事進行基準による売上の前倒し計上は、前述の締め後売上のケースと同様に前社長の強い要請のもと、前取締役システム本部長及び前システム部部長代理が本社、大阪、広島各拠点に当該不適切な会計処理を指示し実施されてきました。

各拠点責任者は、不適切な会計処理であることを認識しながらも、締め後売上と同様に、各拠点の社員の賞与を確保するため、仕方なく彼らの指示等を受け入れ、原価の付け替えによる不正操作を行っていました。

なお、業務管理課では、前述の工事進行基準による売上計算表、プロジェクト収支表の書面としての体裁の点検及び当該売上計算表の集計をして、システム本部月次実績を作成し、経理部に送付してました。この作業は出来上がった書類の体裁の点検をするもので、勤務表との突合等の金額の検証はしていませんでした。

また、経理部では、業務管理課の資料より売上計上処理をするのみで、業務管理課が確認

しているとの前提で作業をしており、検証作業等はしていませんでした。

#### <不適正開示の原因となった行為にかかる認識、目的、動機等>

前社長の目標となる売上、利益達成のために前記2名が検討し、各拠点の責任者に指示した不正な売上計上です。現場の各拠点責任者は上記<不適正開示の原因となった行為への全関係者の関与状況>で記載した通り、不適切な会計処理であるとの認識はあるものの、当該指示に従って実施したものでした。

#### ③市場販売目的のソフトウェアの不適切な資産計上

##### <不適正開示の原因となった行為等の内容及び会計処理>

当社では、携帯電話端末より居宅内の家電を遠隔操作するための受信コントローラーの開発（有線版 ICT コントローラー）を平成23年3月に開始し、平成23年7月にバラック試作機ができた時点を、研究開発費等に係る会計基準における最初に製品化された製品マスターの完成時点と判断し、以降発生した費用のうちソフトウェアの機能の改良・強化を行う制作活動のための費用をソフトウェア仮勘定として資産計上していました。その後、平成24年3月に潜在顧客からの仕様変更依頼に従い、有線版 ICT コントローラーから無線版 ICT コントローラーに開発方針を変更し、平成25年2月には、基本機能が確認できるところまでに至りました。この際、無線版 ICT コントローラーは赤外線透過する製品仕様とする必要がありましたが、金型制作等に多額の費用が想定され、結果、先の予算が認められず、平成25年3月に上記開発の中止が決定され、ソフトウェア仮勘定に資産計上していた開発費は減損処理されました。

上記で問題となったのは有線版 ICT コントローラーについて平成23年7月にプロトタイプの完成と認識したことです。実際には、バラック試作機であり、市販部品を買い集めて機能検証テスト用に制作したものであり、機能的にも当初の目的性能を満たしておらず、直ちに量産化可能なプロトタイプの完成とは言い難い状況にありました。

しかしながら、当該機器制作をプロトタイプの完成と判断し、以降の開発費を資産計上していました。

本来、平成23年7月以降もプロトタイプが完成していませんので、これらに係る開発費は全額、発生時に費用計上する必要がありました。結果、資産計上した金額分の資産の過大計上と同額の開発費の過少計上となっております。

市場販売目的のソフトウェアの不適切な資産計上による金額的影響については別紙2に記載しております。

#### <不適正開示の原因となった行為にかかる認識、目的、動機等>

前取締役管理部長は、ソフトウェア仮勘定の計上について、当時、会計監査人にも同様の説明をし、彼らとの確認のもと、資産計上したと話しています。しかしながら、上記、開発

プロジェクトは、正式に取締役会等で承認を受けた履歴がなく、また、プロトタイプ完成判断の記録もなく、すべてが口頭で行われており、前取締役管理部長が資産計上のためのチェックリストを利用して資産計上の検証をし、会計監査人に説明しておりますが、当該チェックリストの前提となる事実関係をどこまで正確に会計監査人に伝えていたかは議事録等が残されていませんのでわかりません。

なお、開発案件では、本来、当該開発がどの段階まできたのか等の社内判定会議が行われ、各段階の判断が明確に記録されますが、上記の通り、何ら記録等がなく、プロジェクト管理体制に問題があったものと推定します。

また、当該開発は、メーカー出身の前社長の強い意志でスタートしたものであり、結果がどうしても必要であったとの推察もされますが、この点は、推察の域を超えるものではありません。

さらに、平成24年3月期は、締め後売上の架空計上、仕掛品の過大計上等が大きな金額で行われており、同一期間であることを考えると、他の問題と同様に利益不足を起因とするソフトウェアの資産化検討が行われた可能性も否定できないと考えます。

#### ④仕掛品の過大計上

##### <不適正開示の原因となった行為等の内容及び会計処理>

当社では、工事完成基準を適用する受注制作のソフトウェア取引は、工事が完成し、これを顧客が検収するまでの間、工事原価は仕掛品勘定に計上されます。

大阪支店のAプロジェクトに係る仕掛品は、当社を含む当社グループの従業員及び外注先等でかかった費用を積み上げたものであり、平成23年12月約20百万円、平成24年3月約29百万円、同年6月約32百万円が計上されていきました。その後、平成25年3月28日付の取締役会において、「顧客との交渉がうまくいかず、今期中に評価損を計上すべきである」との決議に至り、同月末、全額評価損を計上しました。

上記仕掛品に係る取引は、平成23年6月に受注したもので、見積の不十分、プロジェクト管理不足などもあり、結果として赤字プロジェクトとなったものですが、平成24年2月に顧客の検収が終了し、その後、保守契約に移行しています。

プロジェクトの責任者であった前取締役システム本部長は、後で追加費用請求する予定の原価を仕掛品として計上したとの説明をしていますが、上記平成24年2月に顧客の検収が終了したにも関わらず、赤字プロジェクトによる業績悪化を隠し業績をよく見せるため、当該プロジェクトに関係して発生した費用について、回収の確証となる書面等がない状況にも関わらず費用処理せずに、仕掛品として資産計上し続けたものと推測されます。また、大阪支店営業担当者は、平成24年2月の当該プロジェクトの検収前から、このプロジェクトに上記の他の事例と同様に勤務表を改ざんし、費用の付け替えを行い仕掛品の過大計上を行っていました。費用が仕掛品となった分、売上原価が過少となり、同額の利益が計上されました。

なお、勤務表のプロジェクトコードを改ざんし、仕掛品を過大計上し利益の過大計上する行為は、各拠点の営業部署で平成21年3月期から每期行われており、前記、締め後売上、工事進行基準と同様に、毎期の利益調整のために行われていたと考えられます。

仕掛品の過大計上による金額的影響については別紙2に記載しております。

#### <不適正開示の原因となった行為への全関係者の関与状況>

当該不適切な会計処理も、前社長の強い要請により行われたものです。なお、この指示は会議等で行われており、参加者は前社長、前取締役システム本部長、前取締役管理部長、前システム部部長代理及び拠点責任者であり、拠点責任者は会議の中で、目標達成のための調整をするよう指示されるとともに、従業員に賞与を支給したくないのか等の話をされ、結果、拠点事務担当者は不適切処理を実施しておりました。

#### <不適正開示の原因となった行為にかかる認識、目的、動機等>

上記は、大阪支店の経営目標数値達成のため、赤字工事の赤字部分を工事終了後も仕掛品計上し、損失の繰り延べをしたものです。

担当者は、赤字工事の赤字額を事後の費用交渉で回収するために仕掛品で残している旨の説明をしていました。

赤字工事が発生したら、将来の売上で回収、挽回するという考え方自体は持ってもよいものと考えますが、受注確証がない状態にも拘わらず、会計処理まで、将来のために仕掛品に残すというのは、会計基準違反であり、許されるものではありませんでした。また、前述したように仕掛品の過大計上についても前社長の意向に従った処理であり、目的は利益の過大計上でした。

なお、他の不正と同様に勤務表を改ざんし、仕掛品に費用計上し、費用を将来に繰り延べることは、明らかに不正であり、仕掛品の原価にこの改ざんした社員原価を混入していることも考えますと、明らかに、目標利益達成のために勤務表の改ざん等による不正行為を行っていたものと考えられます。

## II. 改善措置

### 1. 不適正開示の発生原因の分析

#### 1-1. 直接的原因

##### (1) 勤務表の改ざん防止への対策不足

「締め後売上の架空計上」、「工事進行基準売上における売上の前倒し計上」、「仕掛品の過大計上」、いずれにおいても、勤務表のプロジェクトコードの改ざんによる、原価の付け替えが行われていました。なお、締め後売上の架空計上、工事進行基準売上における売上の前倒し計上では、勤務表の改ざんをしなくても、締め後売上報告書と売上計算表の数値を改ざんすることにより架空計上及び過大計上を行うことは可能でした。これは、第三者、例えば

会計監査人等から見破られないようカモフラージュのために、当該改ざんが行われていたものと考えられます。

勤務表は、従業員本人が記載し、押印しますが、その後、営業事務担当者の検証を受け、本社総務課に提出されるもので、その後給与計算のために入力・計算されます。平成 25 年 3 月までは、この勤務表が修正されても本人に通知される仕組みがありませんでした。

また、総務課では、勤務表が修正された際、オリジナルの勤務表と修正後の勤務表の合計勤務時間の修正による差異の有無のチェックしか確認しておらず、なぜ、プロジェクトコードが変わったのかの確認はしていませんでした。基本的に、勤務表は記載者本人、営業等各部署担当者の確認の後は、業務管理課、総務課ともに実質的な内容の確認をしていませんでしたので、プロジェクトコードの改ざんが行われても誰もわからない仕組みとなっていました。

## **(2) プロジェクト管理の一元管理不足**

当社の業務は、個々のプロジェクト単位に、見積、受注、作業実施、仕掛品計上、検収、請求、入金の順序に各業務が行われています。また、各プロジェクトの性質等により、工事進行基準、締め後売上、工事完成基準のいずれかの収益計上基準が適用されます。

このプロジェクト毎の管理が適切にできていれば、現場のプロジェクト責任者、業務管理課、経理部などが各プロジェクトの状況をさまざまな角度で分析、検証等を行うことができますが、平成 25 年 3 月まで、当社ではこの管理が適切に行われておらず、営業担当者、プロジェクト管理者が属人的な管理を行っており、会社全体としての一元管理が行われておりませんでした。また経理部では、経理部として作成していたプロジェクト台帳等の資料もありましたが、当該資料は月末後 1 ヶ月以上たって提示されるもので、経理部以外利用していませんでした。このため、プロジェクト損益の付け替えとなる勤務表の改ざんが行われても改ざん当事者以外誰も気が付かない状況となっており、締め後売上や工事進行基準で容易に不適切な会計処理が行われてきました。当該管理を適切に行うことにより、不適切な会計処理（誤り、不正ともに）の発見、損益管理の精度向上等を図ることができますが、この管理を十分に行っておりませんでした。

また、各プロジェクトの売上、原価を全社で一元的管理していれば、経営幹部、営業担当、プロジェクトリーダー等多くの階層の担当者に有用な情報を提供することができたものと推測されます。

## **(3) プロジェクトコードの運用管理不足**

保守契約のように継続するプロジェクトの場合、継続する間、同一のプロジェクトコード(社内のプロジェクトを管理するコード)を使うことができるため、当該継続契約については新たなプロジェクトコードを使用せず、既存のプロジェクトコードで計上できる状況となっていました。締め後売上の架空計上ではこの仕組みを使い、平成 25 年 3 月まで継続契約が取

れていなくても当該コードを使って架空の締め後売上の計上が行われていました。受注のない売上を絶対に計上しないととも、継続案件に対するプロジェクトコードの採番方法、同プロジェクトコードの継続使用期間の制限等について改善が必要でした。

## 1-2. 組織として防止できなかった問題点

### (4) 業務管理課の機能不全

業務管理課は、営業部が適切に業務運営されていることを確認する部署のはずですが、締め後売上については、単に集計するだけで、本来の適切な取引なのかの検証等を行っていませんでした。また、平成25年3月までは、人員がスタッフ1名で実質的な管理職を配置していませんでした。締め後売上について、営業から送られてくる勤務表、見積書、注文書、締め後売上報告書を突合していれば、不正を未然に防げていたものと考えます。業務内容及び権限の明確化と実態のある部署とするための人員の増加が必要な状況でした。

なお、これまで行ってこなかった人員配置表（従業員がどのプロジェクトに従事しているのかを管理する一覧表）と勤務表をサンプルで突合をすることは、勤務表改ざんに対する牽制となるため、今後更にこの業務の実施を折り込んだ管理の強化が必要と考えております。なお、工事進行基準の原価の付け替えにおいても同様の牽制業務の実施が必要でした。

### (5) 経理部の機能不全

経理部は、各部署から上がってくる数値を会計処理しますが、当該情報は各部署の責任者により確認され、確認の証として印鑑等が押印されています。経理部は押印の有無の確認をしますが、各部署の数値に不審な点がないかの分析作業等を行っていませんでした。例えば、締め後売上の仕組みを考えると多額になることはありえないので、数千万円になった時点でおかしいことに気が付かなければなりません。平成23年秋頃、経理部は、資金繰りが厳しくなり、理由が締め後売上からの入金がないためと原因追求をしたとのことでしたが、その際、締め後売上が億円単位となっていた理由の検証をしていれば、締め後売上の巨額計上は食い止められた又は、早期に解決できたものと考えます。

また、開発費の資産計上においても、「研究開発費及びソフトウェアの会計処理に関する実務指針」等により要求されている会計上の要件等の確認も必要でしたが、その前にソフトウェアの資産化の際、各試作段階が単なる機能検証なのか、プロトタイプの試作なのか等の判断をするための業務上の専門知識が十分であれば、ソフトウェア仮勘定の資産化を行わない判断をしていたものと考えます。前取締役管理部長に実務の理解不足があったものと考えます。

また、組織的には、会社の取引実態を営業部、業務管理課、人事部、その他部署と情報共有し、正確な事実の把握、確認とあるべき会計処理のための情報提供が行われる又は取締役他幹部による経理への適切な情報提供についての現場への説明指示が必要でした。

なお、経理部は平成25年3月まで、経理部門の責任者である管理部長と経理課員の実質2

名で、月次、四半期、年度決算、連結・単体の財務諸表の作成、資金繰り等をこなしており、上記、各部門数値の分析等まで考えると人員が不足していました。

#### **(6) 取締役会の監視機能不足**

平成25年3月まで取締役会が形骸化しており、各取締役が行っている業務の報告が無く、簡素な報告資料による取締役会が開催されていました。また不適切な会計処理が行われていたことを知りながら何ら是正措置を取らなかった取締役もおりました。平成25年6月から取締役会の運営・改善を図っておりますが、今後、このようなことが二度と発生しないよう更に取締役会の監視機能の強化、充実を図っていくことが重要であると認識しております。

#### **(7) 監査役会の監視機能不足**

監査役会は、平成24年11月以降、会計監査人の報告会での指摘内容をフォローアップし、問題点の解決に有効な対応をしましたが、より早い時点での問題解決のための行動、指示等を行い、より積極的に取締役の不正行為等を止めることが必要でした。

また、当時、調査等を行う際の十分なスタッフ等がいませんでしたので、できることも限られていたものと推測されます。

2回目の第三者委員会からの指摘にもありますように、監査役会の監視機能を充実することが重要であり、単にコンプライアンスの重要性を説くだけでなく、取締役会に是正方法を提示するとともに、是正結果を確認できる実行力のある監査役会となるよう改善することが必要です。

#### **(8) 内部統制制度の整備、運用の不備**

平成25年3月までは、経理部の人員数が少なく、経理数値の入力及び月次、四半期、年度の決算処理を行っておりましたが、余力がなく、当該業務で手一杯のため財務分析等を行っていませんでした。これらの業務が行われていれば、締め後売上の架空計上の早期発見、仕掛品の過大計上の早期発見ができていたものと考えます。

業務管理課は、十分な人員がおらず、本来の機能である営業部門の業務内容の検証ができていませんでした。この検証機能が有効に働いていれば、締め後売上の架空計上、工事進行基準における売上の前倒し計上を早期に発見、改善できたものと考えます。

内部監査室は、会計監査人の内部統制監査対応のために、会社側で実施しなければならない手続きを形式的にこなすのみで、勤務表の改ざん等が頻繁に行われていても、何ら気づくことがありませんでした。内部監査に必要な懐疑心が全く働いておりませんでした。内部監査室を強化し、社内の内部統制制度の整備、運用状況の確認、検証から不備の是正までを行うことが必要と認識しております。

また、内部監査室スタッフへの教育を十分に行い、内部監査に必要な知識を習得させることが必要と考えております。

また、締め後売上、工事進行基準における勤務表の改ざんでは、営業部、業務管理課及び経理部並びに総務課全ての部署が業務に関係していながら、他部門からのデータをうのみにし、何ら牽制機能が働きませんでした。部門間の内部牽制の仕組みを確立させることが必要と認識しております。

### **(9) 内部通報制度の形骸化**

当社の内部通報制度は、平成20年9月26日に内部通報規程が制定され、同年10月1日より施行されました。その後、2回の改定が行われましたが、内部通報制度の周知が行われておらず、また、規程で定めた指定法律事務所も特定されておらず、当該制度は実質的に機能していませんでした。また、今回の第三者委員会が実施したアンケート調査結果では、当該制度を調査当時、認識していない従業員が少数ですがいることが明らかになりました。当該制度の充実と従業員への理解の徹底及び、通報の実効性を上げるための方策（当該制度実行の前提条件となる通報者保護の徹底）を実施することが必要と認識しております。

### **1-3. 背景にあった問題点**

#### **(10) コンプライアンス意識の欠如**

前社長の公表値達成への強い執着と会計処理に対する理解不足のもと、前取締役システム本部長と前システム部長代理は、締め後売上、工事進行基準、仕掛品において、不適切な会計処理を拠点責任者に指示していました。

また、前社長とともに処理方法を考えていたと話した拠点責任者もいました。さらに、不適切な処理と知りながら上司の指示のもと処理を実施していた拠点責任者もおりました。

十分なコンプライアンス教育が行われないうまま、上記のようなことが何年もの間行われていました。コンプライアンス意識の改善のため、平成25年6月から役員、従業員への研修を実施していますが、継続して啓蒙していくことが重要であり、不適切な会計処理を絶対にしてはいけないという企業文化の再構築を継続して実施することが必要と考えております。

#### **(11) 公表値達成至上主義の存在と業績予想値算定精度不足**

前社長は公表値達成を至上命題とし、前取締役システム本部長以下にも公表値必達を要求するとともに、「赤字になれば賞与が出ない」とのプレッシャーを与え、結果として不適切な会計処理が行われました。この公表値が適切なものであったのか、達成可能なものであったのかについては、経営幹部各人において見解の異なるものでした。また、この予算や公表予測値は、投資家の投資判断、会社経営、双方に影響を与える重要なもので、社内外ともに重要な数値ですので、当該数値の重要性をよく理解し、適切な公表値を算定し、開示することが必要でした。このため、適切な開示数値の算定方法の検討、市場動向を含めた社内外の情報の収集等が十分にできる体制が必要な状態でした。

#### 1-4. その他

##### (12) 不適切な会計処理の全容説明が早期に図られなかった要因

1回目の第三者委員会の調査時、ソフトウェア仮勘定の資産計上については、社内の誰もが、会計監査人に説明済みであり、了承されているものと考え、問題があるとは認識しておりませんでした。また、締め後売上、工事進行基準及び仕掛品の問題については、不適切な会計処理の事実を知っている従業員が多数いたにも関わらず、誰も真実を話しませんでした。更に、大阪支店の営業課長代理は、1回目の第三者委員会の調査期間中に、監査法人から長期仕掛品での稼動実態の調査を依頼された際、社員に過去の勤務表上での虚偽申告の記載をさせ、隠蔽工作を行っていたことが判明しました。1回目の第三者委員会での調査時は、前経営陣が残っていたことから、従業員が何も言えなかったものと想像しますが、現経営陣に変更となった後の2回目の第三者委員会の調査の際は、多くの従業員から報告があり、全容説明ができました。この点では、経営陣の態度の適切さ及びコンプライアンス教育等の効果がでてきたものと考えます。しかしながら、現経営陣が就任した平成25年6月から平成25年11月の2回目の第三者委員会での調査が実施されるまで、不適切な会計処理は1回目の調査で調査完了したものと誤認し、遡っての再調査を実施しておりませんでした。このようなことが二度と起こらないよう、調査の十分性について、経営陣交替時に、取締役会と監査役会で徹底確認すべきであったと認識しております。

## 2. 改善措置並びにその実施状況及び運用状況等

### (1) 平成25年3月の不適切な会計処理発覚後の改善措置に関する改善報告書記載の改善措置、実施状況並びに運用状況

改善報告書に記載された改善措置の順番に沿って以下に記載させていただきます。

#### ①改善委員会の設置

再発防止策の策定をより組織的に実施するため、平成25年6月11日社内に改善委員会を設置し、改善施策を実行してきました。

##### a) 改善委員会の目的

不適切な会計処理を行った原因を踏まえ、再発防止に向けた今後の経営体制及び管理体制を改善するため、コンプライアンス意識の向上及び内部統制の一層の強化、内部監査体制の見直しを図るべく、詳細な改善計画の策定及び当該計画の実施状況の監視を行うためです。

##### b) 改善委員会の構成委員

当改善委員会は、委員長に代表取締役、委員に取締役3名、常勤監査役及び当社顧問並びに従業員2名で構成しました。

##### c) 改善委員会の実施内容

- ・第三者委員会の調査報告書の内容の確認
- ・本件不適切な会計処理についての再発防止策の策定及び具体的な改善計画の策定
- ・改善計画の実施
- ・改善度の測定・検証
- ・上記改善活動についてPDCAの実施
- ・改善状況を取締役会へ報告
- ・役員・従業員への研修、啓発活動の実施

#### 改善措置の実施状況及び運用状況

改善委員会は、上述の通り、不適切な会計処理の再発防止を目的として平成25年6月に取締役会決議をもって設置されました。また、メンバーは、当初は、上記記載の社長、取締役3名、常勤監査役、顧問及び従業員2名の構成でしたが、現在は、社長、常務、取締役2名、監査役2名及び従業員4名の構成で運営しています。なお、監査役2名は、監査役の立場として、改善委員会に参加しております。

改善委員会は、原則、毎月2回開催しています。改善委員会では、1回目の第三者委員会の報告書を受けて、平成25年6月に設置されてから、平成26年3月までは改善活動を指示し、改善状況の確認を行い、実働部隊は、管理本部長がリーダーとなり、

業務管理部、経理部、人事総務部が具体的な作業等を実施していました。

具体的な改善委員会の活動は、改善委員会活動状況という表を作成し、対応実施項目、対応状況、担当者、レビュー実施日、確認者等を明確にし、その実施状況を検証しておりました。また、改善委員会は、指示等を口頭で行っていましたが、議事録を作成しております。

改善委員会は、平成 26 年 3 月の 2 回目の第三者委員会の調査報告書受領までは、上記活動を実施しておりましたが、当該調査報告書における当社子会社も含めた対応をする旨の提言を受け、それ以降は、子会社 3 社も含めた従業員への研修、啓蒙活動、内部監査等の改善活動を実施しております。

また、当社は、2 回目の第三者委員会の報告書に経営改革推進室の設置についての提言がありましたので、当該提言を受け、経営改革推進室を平成 26 年 3 月 14 日に設置しました。この設置を受けて、改善委員会は、改善計画の企画、立案、改善状況検討を直接行う部署から、経営改革推進室に企画立案、改善提案、実施等の作業をさせ、活動状況を定期開催している改善委員会に定期報告させ、それを評価し、問題点の指摘をする等の役割へと業務内容を変更しております。

なお、平成 26 年 2 月までは、改善委員会が取締役会に改善状況を報告しておりましたが、平成 26 年 3 月からは、経営改革推進室が活動状況報告として報告しております。

## ② 組織・体制の強化

### a) 業務管理部門 (平成 25 年 4 月～7 月にかけて実施済み)

平成 25 年 3 月に発覚した不適切な会計処理の原因の一つに、内部統制上の牽制が営業部門内だけで完結していたことがありました。そこで、従来からあった業務管理部門を強化し営業部門から独立したチェック (与信管理規程の改定 平成 25 年 8 月 28 日、外注管理規程の改定 平成 25 年 8 月 28 日)・指導部門として再編 (業務分掌規程の改定 平成 25 年 7 月 24 日) 致しました。

具体的な要員配置と致しましては、平成 24 年度までは、他部門と兼務の管理職 1 名と他部門と兼務の担当者 2 名の合計 3 名で業務を行っておりましたが、平成 25 年 4 月からは、専任の管理職 2 名と専任の担当者 2 名の合計 4 名体制としました。

当該部門が担当することとした具体的な業務は以下の通りです

- イ. 売上計上における証憑との突合
- ロ. 仕掛品計上における証憑との突合及び不適切な仕掛品計上の防止
- ハ. 未回収売掛金年齢表の作成と回収遅延の調査と報告
- ニ. 見積書提出及び受注承認のために作成される受注申請書の内容検証 (決裁者は、「受注管理ガイドライン」の権限ランクによる)
- ホ. 取締役相互の監視機能が有効に機能するために必要な取締役会資料等作成

## 改善措置の実施・運用状況

平成 25 年 4 月 22 日に 3 名体制より 4 名体制に変更し、業務管理部の業務能力の強化を図りました。なお、業務分担の見直しを行い、同年 7 月より以下の業務の実施を開始しました。

- ・売上計上における証憑（検収書、請求書等）との照合（上記イ）

以前は、営業では、主要得意先 1 社を除いて、注文書及び当社から得意先への請求書を基に売上計上しており、業務管理部は営業から上がってくる売上取引を集計し、経理部に報告する業務のみを行ってきましました。その後、売上取引については、平成 25 年 7 月から 9 月にかけて改善を行い、業務記述書の変更も実施しておりますが、営業では、請求書と検収書を基に売上計上するよう事務処理を変更し、業務管理部では、販売システムから出力された売上日報と請求書及び検収書との突合をすることにより架空売上を排除するように変更しました。

- ・外注先への発注書、請求書、検収書の有無、内容の検証

以前は、業務管理部は売上取引と同様に、外注仕入れについても、営業から上がってくる外注取引を集計し、経理部に報告する業務のみを行ってきましましたが、平成 25 年 7 月からは、営業より外注先への請求書及び検収書等を入手し、販売システムから出てくる仕入日報と突合し、外注取引の実在性、金額の妥当性等を検証しています。

- ・仕掛品計上における証憑突合及び不適切な仕掛品計上の防止（上記ロ）

以前は、業務管理部では仕掛品に係る業務をやっておらず、経理部において、営業から上がってくる仕掛工数と経理部で管理している個人別の労務費（経理算定）をもとに仕掛品原価を算定していました。

平成 26 年 4 月は、業務管理部は、仕掛品算定のため、営業からの仕掛工数一覧と経理部からの個人別労務費資料をもとに仕掛品計算をするとともに、業務管理部で管理している各仕掛品の契約条件等と営業等から入手した見積書、注文書、勤務表と内容の整合性検証をし、妥当性の確認もしております。これにより、営業からの仕掛工数に誤りがあっても、関連証憑との確認が行われますので不適切な仕掛品の計上を防ぐことができます。

なお、平成 26 年 8 月より、プロジェクト別損益の管理強化及び仕掛品金額の正確性を高めるために以下の管理を開始しました。

2. (2) ⑨に記載のプロジェクトコード管理の中で記載されている通り、大口の包括案件について、包括案件内の個々のプロジェクト単位で、正確な発生費用、売上原価、仕掛品の算定が平成26年9月からできるようになりました。

上記を利用し、より適切な仕掛品評価を実施するためにより正確になった仕掛品原価に、営業から将来追加費用、将来発生費用の情報を入手し、工事総原価予測を行い、これをベースに受注損失引当金の検証を平成26年9月末の平成26年度第2四半期末より行います。そして、この受注損失引当金の検証資料を業務管理部が作成します。

具体的には、プロジェクトコード毎の仕掛品情報に営業からの将来費用等の情報を追加し、工事総原価見込額を算定し、検討時現在、明確になっている総工事売上高等と比較し、当該データから赤字工事等を抽出し、受注損失引当金の算定を行います。

また、子会社3社も、当社同様、締め後売上制度を廃止しましたが、各社は派遣契約または類似の契約による業務を行っておりますので、月中に検収があった場合、当該検収日から月末日までの間に働いた労務費等が仕掛品に計上されます。なお、一か所に多数の人員を派遣しておりませんので、多額の仕掛品が発生する可能性は低く、案件ごとに定期的に毎月ほぼ同額の仕掛品が発生しますので、多額になった場合は、経理部等の管理者が異常を察知することができます。また、残業代の多額発生による受注損失引当金の発生の可能性もありますが、原則、派遣契約等は毎月検収されますので、各案件で最大1か月分の仕掛品の計上を限度としたリスクしかありません。よって、子会社では、上記と同様の流れでの受注損失引当金の評価は行いませんが、以下に記載しております仕掛品推移表を通したのち、同様の検討を行います。

なお、業務管理部では、平成26年8月分より仕掛品推移表を作成しており、異常が発生した場合、当該推移表で対応できると考えております。仕掛品推移表は、当社の分は業務管理部で作成し、子会社3社の分は経理部で作成しております。また、子会社3社については、この仕掛品推移表で問題となる仕掛品が発見された場合、当該案件について経理部において情報収集、検討が行われ、受注損失引当金の計上検討が行われます。

・未回収売掛金年齢表の作成と回収遅延の調査と報告（上記ハ）

業務管理部では、経理部よりの入金情報と販売管理システムの情報からの入金予定情報を照合し、売掛金の入金確認を行っています。そして、平成25年7月より、それをもとに売掛金回収遅延年齢表を作成するとともに、遅延しているものについては、営業に連絡をするとともに、取締役会においても報告書を提出しています。

以前も同様の入金確認はしていましたが、売掛金回収遅延状況については、取締役会には報告されていませんでした。結果、売掛金回収遅延の中に締め後売上の架空計上に伴う売掛金が含まれていましたものの、取締役会への報告はされていませんでした。今後、このようなことが無いよう、取締役会への報告を徹底しました。

- ・見積書提出及び受注承認のために作成される受注申請書の内容検証（決裁者は、「受注管理ガイドライン」の権限ランクによる）（上記二）

受注管理は、以前は、権限規程しかなく、且つ、1千万円以上のもののみ取締役決裁となっているだけで、受注申請の承認等の痕跡を示すものもありませんでした。そこで、当社は、③c)に記載の通り、平成25年6月に権限規程の改定及び受注管理ガイドラインの制定を行い、平成25年11月より、業務管理部において、見積書発行から注文請書発行までの承認手続きが受注管理ガイドライン通りに適切な決裁者により承認を受けているか、形式上の承認手続きの確認を実施するとともに、各支店等からの受注申請の際の受注申請書に添付する資料の不備の確認及び、不備があった際の申請部署への不足資料等の督促が行われています。なお、上記により、適切なルールに従った受注業務が行われるとともに、不適切な受注を止めることができるようになりました。

- ・取締役相互の監視機能が有効に機能するために必要な取締役会資料等作成（業績状況表、特定仕掛品管理表、未回収売掛金年齢表等）（上記ホ）

取締役相互の監視機能が有効に機能するために必要な経営管理資料（プロジェクト収支表、受注管理表、拠点別損益等）の作成を行うようになりました。

以前の業務管理部は営業から上がってくる売上取引を集計し、経理部に報告する業務等を行ってきましたが、平成26年7月から、業務管理部が中心となり、業績状況表、特定仕掛品管理表、未回収売掛金年齢表を経理部、人事総務部等から集め、月次収支の動向及び、営業の成果を明確にするためにプロジェクト収支表の作成及び、さらに進めて、当該作成作業の煩雑さ及び経理部作成資料の充実化、早期化により、より改善された受注管理表（受注状況とスタッフのアサイメントが明確になる資料）の作成を開始しております。

#### **b) 経理部門（平成25年4月から実施）**

経理部門の人員を増員し、経理部門の処理能力を強化するとともに内部統制を充実させ、経理業務の正確性を確保し、更に財務情報の分析等を強化し、不適切な会計処理を発生時には是正できるよう、平成25年3月までは、専任の管理職1名と専任の担当者1名の合計2名体制でしたが、平成25年4月からは、専任の管理職2名と専任の担当者2名の合計4名体制としました。

改善措置の実施・運用状況

2. (2) ⑤経理部門の強化にて記載しています。

**c) 総務部門（総務人事部門）（平成 25 年 4 月から実施）**

適切な内部統制の充実を図るため、平成 25 年 3 月までは、管理職を含め専任者 6 名が従事しておりましたが、平成 25 年 4 月から、2 名を関連会社より増員し、専任者合計 8 名体制としました。

改善措置の実施・運用状況

平成 25 年 4 月より総務部門（正確には人事総務部）の人数を 2 名追加し、8 名とし、体制強化を図っております。

また、人事総務部門の増強は、子会社にて人事総務部門の業務を行っていた担当者を当社の人事総務部門と同じ場所に席を移動してもらうとともに、各子会社から移動してきた担当者がこれまで行ってきた人事総務部以外の経理部等の業務を当社経理部で引き取ることにより、人事総務部で作業をする時間を増加させることが可能となり、人事総務業務に専念できるようになり、結果、業務の集中化と人事総務の専門化を進めることにより人事総務部の強化を図りました。

上記強化により、2. (1) ⑤ e) 勤務表の管理の適正化で記載しております勤務表の改ざん防止のために訂正等をした場合は必ず本人の署名押印をさせることとしたルールの遵守確認も、人事総務部で実施しております。

なお、コンプライアンス研修他さまざまな幹部研修、スタッフ研修、啓蒙活動、労働法関係研修、各種通達発信等につきましても当社のみならず、子会社 3 社も含めて、人事総務部で実施しております。

さらに、人事総務部では平成 26 年 4 月より、原則毎月 2 回経営改革推進室から人事総務部の全員を対象に研修（業務の考え方、書類の扱い方、担当業務の内容等、各担当者の業務内容に直結した研修をしています）を実施し、人事総務部に必要なことはどのようなことかを考えさせ、意識改革を図っております。

**③ 内部統制制度の整備・運用の強化**

**a) 締め後売上の廃止（平成 25 年 4 月から実施）**

当社の事業内容では、適正な締め後売上の計上は、最大でも 2 千万円程度であり、これに相当する利益は数百万円程度であります。また、この売上は毎月の洗い替えによって計上されるものであり、毎月同程度の金額が計上されます。

当該処理の重要性と事務処理負担を考慮し、今回の不適切な会計処理の要因となりました当該会計処理については、平成 25 年 4 月業務管理部通達により廃止しました。

また、売掛金の未回収に係る年齢表を作成し、売掛金の回収状況を取締役に提出するよう改善しました。

#### 改善措置の実施・運用状況

締め後売上につきましては、上記の通り、当社経理部より平成 25 年 5 月 1 日に締め後売上を 4 月分から廃止する旨を当社及び子会社 3 社に通達しております。

なお、締め後売上を計上しないことにより、これまで締め後売上処理をしていた派遣等の取引については、仕掛品計算が必要（締め後売上を止めたことによる仕掛品とは、締め後売上は、派遣契約等の取引で、検収日（先方からの出勤等の締日）が月末以外であり、当該検収日から月末日までの労務費等を売上原価とし、それに対応する売上高を締め後売上とするものですので、締め後売上の売上を止めた場合、売上原価となるべき金額が仕掛品となります。）となりますので、平成 25 年 5 月 1 日に仕掛品計算を正確にするための基礎となる工数を毎月報告させるため、各支店等に当該工数をまとめた仕掛工数一覧の提出を業務管理部から通達として当社及び子会社 3 社に出しております。

また、当社業務管理部において、②a) イ記載の通り、販売管理システムより売上計上されたものすべてについて検収書等（作業報告書または勤務表に先方印を押印してもらったもの）売上の確認ができる証憑との突合をしており、これにより締め後売上が存在しないことの確認が行われています。

なお、締め後売上は平成 25 年 4 月以降、一切計上されていません。売掛金の回収遅延リストも上記平成 25 年 6 月分から現在まで毎月取締役会で報告されておりますが、一件も回収遅延は発生していません。

#### **b) 工事進行基準の適用ルールの見直し（平成 25 年 7 月から実施）**

工事進行基準適用の前提となる「工事原価総額の信頼性をもった見積り」をするためには、工事原価の見積りと実績を対比させて、適時・適切に工事原価総額の見積りの見直しをすることが必要ですが、当社はこの体制が十分ではありませんでした。

そこで、工事進行基準を適用する条件として、受注金額が 5,000 万円以上（税別）かつ期間が 3 ヶ月超の案件とし（平成 25 年 7 月 18 日付「工事進行基準の運用ルールの変更について」通達にて実施）、当該条件以上の工事については、適切な管理をしていくこととしました。

しかしながら、平成 26 年 3 月 31 日現在までの間で適用対象となる工事案件はありませんでした。

なお、工事進行基準適用案件が将来出てきた場合、システム部内で該当案件の進捗度計算等を行います。総工事原価の見直し等が適切に行われているか確認する部署が明確になっておりません。

今後、工事進行基準適用委員会を設置し、経理部を事務局とする規程の改定を行い、上記管理を実施して行きます。

#### 改善措置の実施・運用状況

工事進行基準については、当社の内部管理体制について、精査したところ、進行基準を適用するための体制が十分に整っていなかったため、工事進行基準の適用を平成 25 年 5 月 1 日に、同年 4 月 1 日より一旦停止する旨の通達を経理部より当社及び子会社 3 社に出しました。

次に、同年 7 月 18 日に当社業務管理部より、工事進行基準による売上処理の再開を同年第 1 四半期の決算から適用する旨の通達を出しました。これは、同年 7 月の四半期決算業務を行うにあたり、工事進行基準を会計方針として適用できるよう通達したものです。なお、工事進行基準の条件となる合理的な見積もりができていのかどうか、すべての案件について検討することが現在の業務管理部の陣容ではできませんので、工事進行基準の適用対象を受注金額 5000 万円以上、かつ工期 3 か月超の契約条件のものに限定しております（販売管理規程第 13 条）。これは、当社及び子会社 3 社の個々の売上取引の規模は数十万円から数百万円規模のものが大部分で、それを超えるものは年間数件程度であり、また、多くの工事は 3 月、6 月、9 月、12 月の四半期末毎に検収が行われるため、工事進行基準を適用しなくても、損益への影響が小さいため、工事進行基準の適用に制限を付けました。

なお、平成 25 年 4 月から現在まで、工事進行基準適用対象となった工事はありません。

さらに、平成 26 年 7 月の取締役会で、工事進行基準適用委員会運用規程を設けました。当該委員会は、工事進行基準の適用制限をクリアした案件について、企業会計基準第 15 号工事契約に関する会計基準で要請している信頼性ある工事収益総額、工事原価総額、決算日における工事進捗度の算定ができるかの確認を、工事進行基準チェックリストを用いながら、これらの前提となる当該プロジェクトでの技術的な問題点の有無、追加原価、追加売上、工事内容の決まっていないものの有無、工事原価の管理体制ができていないか等の確認とともに実施し、工事進行基準の適否を検討します。また親会社グループで運営しております新規受託 P J 協議会にて同様の検討をしておりますので当該協議会の協議も受け、その結果も当該委員会の検

討資料として活用致します。当該委員会は、当社の組織規程に従い設置しています。また、当該委員会のメンバーは、代表取締役社長、営業本部長、管理本部長の3名により構成され、必要に応じ、追加メンバーを選任することとしています。なお、営業本部長は技術系出身者であり、見積額の妥当性の検証を担当し、管理本部長は公認会計士であり、会計規則等に適合するかの検証を担当します。

これにより、期間損益に影響するものについては、工事進行基準を厳格に適用し、それ以外のものについては、工事予定原価の精度向上が十分になるまでの間は、少額のものについては期間損益の影響がないことを前提に工事完成基準を採用する体制を確立しました。

なお、当社では、平成26年8月より工事費用の見積もりの正確性について、工事が終了し売上が計上された工事案件を対象に当初の利益率予定と完成工事の利益率を比較することによる誤差率の分析を開始しました。これにより、どのような場合に誤差が大きく出ることか情報を集め、今後の見積もりの精度向上に努め、工事進行基準の適用範囲を拡大していきます。

子会社3社につきましては、主として派遣、SES契約による売上取引を行っておりますので、工事進行基準の対象となるような取引は現在のところ、ありません。

#### **c) 見積・受注行為の承認フローの変更 (平成25年7月から実施)**

平成25年3月までは、拠点責任者の専決決裁事項でありました見積、受注についての承認権限を、各工事案件金額及び売上総利益率を基準に、拠点長、事業部長、営業本部長と段階的に承認者をより上位のものとし、最上位段階では社長を決裁者とする権限規程に改定しました。

#### 改善措置の実施・運用状況

上記、受注行為に係るルールとして、受注管理ガイドラインを平成25年6月28日に制定し、同年7月1日より施行しています。当該ガイドラインの概要は以下の通りです。

当該ガイドラインは、見積書の発行、受注契約、条件変更契約の決裁について規定しております。見積書の発行、受注契約を締結する際に受注申請書を作成し、所定の決裁者の決裁を受けることを条件としています。また、契約後、条件変更がある場合も条件変更申請書を提出し、決裁を受けることとしております。

具体的には、派遣契約・SES契約（システムエンジニアリングサービス契約）の場合、粗利率25%以上はCランク（子会社は20%以上）、25%未満の場合Bランク（子会社は20%未満）、10%未満の場合Aランク（子会社も同様）とし、Cランクは拠点責任者（支店長等）、Bランクは事業部長等、Aランクは当社常務取締役（営業本部長）

決裁を必要とします。

受託契約の場合は、受託金額が 500 万円未満且つ粗利率 20%以上の場合は B ランク、受託金額 500 万円以上 2000 万円未満または粗利率 20%未満の場合 A ランク、そして、受注金額 2000 万円以上は S ランクとし、権限者は派遣等の場合と同じですが、S ランクの場合は当社社長決裁となります。

条件変更の場合は、条件が改善される場合は C ランク、悪化する場合は悪化したものが上記のどのランクにあたるかで決裁者が異なります。

なお、業務管理部は② a) に記載の通り、申請書類に不備がないか確認するとともに、見積番号の付与、見積書、注文請書への押印作業をすることにより、承認プロセスの維持、未承認売上の発生や、赤字プロジェクトの排除に役立っております。

#### d) プロジェクト収支管理の強化 (平成 25 年 7 月から実施)

平成 25 年 3 月までは、プロジェクト毎の収支管理が不十分であり、内部統制上(プロジェクト収支管理、不採算プロジェクト管理等に対する統制)問題があったため、各営業担当者が作成しているプロジェクト収支表を集計し、全体の売上総利益の把握、赤字工事の把握ができるようになりました。

これにより、拠点担当者が自主的に把握していたこれらの数値を 1 か所に集めることができるようになり、各プロジェクト状況の把握レベルが向上し、かつ今後、どのように運用改善していくかの検討材料が示されました。

#### 改善措置の実施・運用状況

平成 25 年 7 月より各支店等でプロジェクト収支管理表の作成を開始し、プロジェクト別の損益を明確にし、会社全体としての損益把握及び赤字工事の早期発見等を図ろうとしました。これは、これまで各営業担当者は担当プロジェクトの収支計算を各自の考えた方法で管理しておりましたが、情報の正確性にばらつきがあり、また、当該情報は全社的に共有化されていませんでしたので、それを担当者⇒支店⇒東日本及び西日本事業部⇒全社と集計したものです。このプロジェクト収支管理表は、売上高及び発生費用の把握には優れていますが、細かいもののため、将来予測に手間がかかり、営業部門の管理資料としては扱いにくいものでした。

上記に対し、平成 26 年 9 月より、より将来損益の把握を容易にすることを目的として各支店等に受注管理表を作成するように管理資料を変更しました。

受注管理表は、受注予定の段階から記載され、その工期、原価発生、売上計上までの予定を記載するもので、経過月について、経理部から実際のプロジェクトごとの発生費用、売上の明細が出ますと当該数値の出た月までの収益費用が実際額に置き換わっていきます。この実際額への置き換えはプロジェクト収支管理表も同じで

すが、受注管理表は、受注予定プロジェクトの情報から仕掛予定情報まで織り込むため、将来予測がしやすく、より経営層がほしい情報となっています。なお、当該資料は当社サーバーに保存され、特定のアクセス権のある役員従業員が閲覧可能となっております。

平成 26 年 8 月までは受注管理表は試行段階でしたが、同年 9 月に当社社長指示により採用することとなりました。今後、当該管理表の精度を上げ、より経営に役立つ資料となるようにしていきます。

また、実績数値は経理部の原価把握に係る所要速度が経理システム研修を通じた当該システムの活用レベル改善及び各部署の月次決算資料の提出時期の早期化等により、以前は月次決算を締めてから 3 週間程度要していましたプロジェクト別損益が、現在は、全体の月次損益を締めた翌日には、出せるようになりました。今後も改善を進めて参ります。

#### **e) 職務権限の一覧表の作成 (平成 25 年 6 月から実施)**

当該表は、交通費、交際費から新規取引先申請書、受注申請書まで各種申請承認が必要な事象ごとに、金額等を基準に内部統制上各部門の承認者を明確にしたものです。

#### 改善措置の実施・運用状況

業務管理部関係及び人事総務部関係の決裁権限情報を集め、各部別に決裁権限一覧表を平成 25 年 8 月と 7 月にそれぞれ作成し（上記計画では 6 月から実施する予定でしたが、作業に時間がかかり、8 月と 7 月に実施がずれ込みました。）、権限の明確化を図り、本社各部及び拠点責任者に配布しました。これは現在も更新し、利用しております。

また当社の稟議規程は、職務権限規程に記載されている職務権限図表に記載の事項についての稟議方法について規定していましたが、職務権限図表に記載されている内容は支払に関するもののみでしたので、稟議事項が網羅されていませんでした。そこで、職務権限図表の内容も包含する承認一覧表という名称の作表を稟議規程の付表とする改定を平成 26 年 6 月 25 日に行いました。これにより、これまで規定されていなかった各種届出書の承認権限等についても盛り込まれ、承認権限の一層の明確化を図りました。

今後、上記、決裁権限一覧表と承認一覧表の統合化を図っていきます。

#### **④ 役員の監視機能の強化**

##### **a) 取締役会の活性化 (平成 25 年 5 月から実施)**

取締役相互の監視には、各取締役の業務内容が取締役会において適時、適切に報告されることが不可欠ですので、取締役会に報告する資料（業績状況表等）の見直しを行い、また、追加を行いました。その後も継続して有効な説明資料のあり方について話し合い、活発な議論の場となるように取り組んでおります。

2. (2) ②取締役会の活性化にて記載しております。

**⑤ コンプライアンス意識並びに適切な会計処理のための会計知識の向上**

**a) 役員研修の実施（平成25年6月より順次実施中）**

平成25年6月から平成26年3月まで、合計10回、実施しました。

内容は、主として、取締役及び監査役としての業務を遂行するために必要な法律的事項・会計的事項及び法令順守にかかる事項で、当社顧問である公認会計士や親会社所属の法務担当幹部並びに外部の専門家を講師として実施しました。

**改善措置の実施・運用状況**

取締役、監査役の意識改革、知識不足を補うために以下の研修を実施しました。なお、平成26年3月までは、改善委員会が企画を担当しており、平成26年4月からは経営改革推進室が企画を担当しております。

なお、上記実施計画通り、平成25年6月から平成26年3月までで10回実施し、平成26年4月以降も継続して実施し、現在までに4回実施しています（下図11回目から14回目）。

No.	研修年月	研修内容
1	平成25年6月	TCSグループ上場各社取締役、監査役研修（上場会社の取締役と株式会社の機関、取締役及び監査役の職務と権限、義務について） （TCSホールディングス 法務部）
2	平成25年6月	取締役の民事・刑事責任（今村・森下弁護士）
3	平成25年7月	内部統制とは（加藤顧問）
4	平成25年7月、 8月	TCSグループインサイダー取引規制セミナー（東京証券取引所コンプライアンス研修センター）
5	平成25年9月	会計研修—収益費用の認識（加藤顧問）
6	平成25年10月	TCSグループコンプライアンス研修（田辺総合法律事務所）
7	平成25年10月	会計研修—見積勘定についての考え方（加藤顧問）

8	平成 25 年 10 月	会計研修—P/L、B/S の考え方（加藤顧問）
9	平成 25 年 10 月	取締役会資料と経営の見える化（加藤顧問）
10	平成 25 年 11 月	企業を取り巻く法律とコンプライアンス（TCS ホールディングス 法務部）
11	平成 26 年 6 月	TCS グループ上場各社取締役、監査役研修（上場会社の取締役と株式会社の機関、取締役及び監査役の職務と権限、義務について） （TCS ホールディングス 法務部）
12	平成 26 年 7 月	TCS グループインサイダー取引規制セミナー（東京証券取引所コンプライアンス研修センター）
13	平成 26 年 8 月	TCS グループ改正労働者派遣法対応研修（中町誠法律事務所）
14	平成 26 年 9 月	TCS グループコーポレート・ガバナンス研修（TCS ホールディングス 経営管理部）

役員対象研修は上記の通りです。

また、取締役、監査役は従業員とともに従業員対象研修にも任意ではありますが参加しております。

**b) 従業員研修の実施（平成 25 年 6 月から実施中）**

従業員向けの研修を、平成 25 年 6 月から平成 26 年 3 月まで合計 6 回、実施しました。

内容は、コンプライアンスの基本事項、会計の一般原則、収益・費用の認識ルール、財務諸表の基礎的な考え方等を、当社顧問である公認会計士、親会社所属の法務担当幹部並びに当社幹部を講師として実施しました。

**改善措置の実施・運用状況**

従業員向け研修を以下の通り実施しました。なお、平成 26 年 3 月までは、改善委員会が企画を担当しており（平成 25 年 6 月 1 回、11 月 5 回実施）、平成 26 年 4 月からは経営改革推進室が企画を担当しております（平成 26 年 4 月以降 7 回実施）。

No.	研修年月	研修内容
1	平成 25 年 6 月	経営指標の数値管理について（加藤顧問） 会計基礎研修（加藤顧問） アイレックスグループ行動規範解説書（人事総務部長、監査役）

2	平成 25 年 11 月	締め後売上を考える（収益・費用の認識ルールより）（加藤顧問）
		工事進行基準を考える（業務の流れとともに）（加藤顧問）
		費用の認識ルール（仕掛品の考え方とともに）（加藤顧問）
		P/L・B/S の考え方と日常業務（各部門に期待されていること）（加藤顧問）
		みなさんの周りの法律とコンプライアンス（TCS ホールディングス法務部）
3	平成 26 年 4 月	コンプライアンス研修（経営改革推進室）
4	平成 26 年 5 月	法令違反となる契約事例研修（前田監査役）
5	平成 26 年 7 月	アイレックスグループ行動規範解説書研修（人事総務部）
6	平成 26 年 8 月	セクハラ・パワハラ防止対策研修（人事総務部）
7	平成 26 年 8 月	TCS グループ改正労働者派遣法対応研修（中町誠法律事務所）
8	平成 26 年 8 月	TCS グループ取締役会・株主総会の運営及び議事録作成研修（TCS ホールディングス法務部）
9	平成 26 年 9 月	TCS グループコーポレート・ガバナンス研修（TCS ホールディングス経営管理部）

注：5 アイレックスグループ行動規範解説書研修については、規範を身に付けさせるために参加者全員にテストを実施しましたが、今後も、当該規範を身に付けさせるため、研修、テスト等を行っていきます。

従業員対象研修につきましては、今後も企画、実施してまいります。

#### c) 内部通報制度の周知徹底（平成 25 年 6 月から実施）

前回の第三者委員会の報告書を受けて、平成 25 年 6 月に指定法律事務所と内部通報に関する委嘱契約を締結し、従業員への周知を行いました。当該制度の周知徹底を図るため、四半期に一度以上の頻度で従業員に、給与通知と一緒に、書面による利用手引き及び、常時携帯できるカードを作成して、配布しました。

規程については、平成 25 年 6 月 25 日内部通報規程の改定で通報先を指定法律事務所または監査役会に修正するとともに周知を図りました。

#### 改善措置の実施・運用状況

以前より内部通報制度はありましたが、指定法律事務所の指定が行われておりませんでしたので、まず、平成 25 年 6 月に取締役会決議に基づき弁護士事務所と内部通報に関する委嘱契約を締結しました。これにより指定弁護士又は当社監査役会に通報できるようになりました。従業員へは、平成 25 年 6 月の給与明細に合

わせて通報先を知らせる通知書を配布しました。その後、同年8月14日に通報先を記載した各自の入館証に入れるカードを当社グループ全従業員に配布しました。その後、3月、6月、9月、12月の給与明細に内部通報を啓蒙する通知を同封して普及を進めています。

また、2回目の第三者委員会の指導を受け、平成26年3月14日に当社は、コンプライアンス宣言及び内部通報者保護宣言をし、社内にポスターの掲示しております。

さらに、平成26年9月の給与明細には、前2回同様のものの送付とともにセクハラ・パワハラ通報先を記載した案内も送付しております。セクハラ・パワハラの通報先については、女性を配慮し、女性担当者を配置しております。この対応は、下記アンケート調査によりセクハラ・パワハラ問題も社内にあることがわかり、その対応として行ったものです。

上記内部通報先についてはアイレックスグループ行動規範解説書にも記載し、当該解説書に係る研修の際にも説明をして啓蒙しております。なお、現在のところ、通報実績はありません。

#### **d) 従業員へのアンケートの実施 (平成25年7月、12月に実施)**

当社グループ周囲でコンプライアンスに反する行為が発生していないか、半期に一度全従業員を対象にアンケートを実施して、確認をしました。

#### 改善措置の実施・運用状況

従業員へのアンケートを半年に1回行うこととし、以下の通り実施しました。

改善委員会は、平成25年6月、12月に無記名式、回答任意（回答送付先は人事総務部）で当社全社員を対象に実施しました。当該アンケートは、上記条件に加え問題等がある場合のみ回答をすればよいとしたので、ほとんど回答が無く、有効なものではありませんでした。

第三回目のアンケートは、経営改革推進室により、平成26年6月に記名式で当社グループ全従業員を対象に、全員に回答を求める方式で実施しました。また、回答の送付先も返送のしやすさを考え監査役として実施しました（回収率約84%）。

当該アンケートでは、20名超の個別記載回答があり、交通費不正請求、パワハラ、セクハラ等の問題について記載されており、経営改革推進室、人事総務部で必要に応じ、回答者と面談等を実施し、内容の確認等を実施しました。

また、当該アンケート結果及びその後の面談結果を受けて、コンプライアンス（セクハラ、パワハラを含む）の啓蒙不足を当社は認識し、セクハラ、パワハラ研修を

当社グループ全役員・社員を対象に実施しました。今後も定期的（年2回半年毎）にアンケートを実施していきます。

**e) 勤務表の管理の適正化（平成25年6月勤務報告分より実施）**

本人が記載し、署名押印するとともに、営業事務部署等で内容検証した際に誤りを発見した際等も、必ず本人に修正を確認させるとともに、再度本人に署名押印させるよう業務フローを改善するとともに、従業員へ通知しております。

また、当該内容は、業務記述書を変更し、明確化を図っております。

改善措置の実施・運用状況

当社は、当社全支店等、全従業員を対象に、平成25年6月28日の通達「勤務表記入方法の徹底について」により周知し、平成25年6月分より以下の対応を取りました。内容は、本人が勤務表を記載し、署名押印するとともに、営業事務部署等で内容検証した際にプロジェクトコードの記載誤りを発見した場合には必ず本人に修正の確認をさせるとともに、再度本人に署名押印させるよう取扱いを改定したもので、業務フローを修正するとともに、業務記述書等の修正もしております。

より具体的には、勤務表は、毎月、各支店等の事務担当者に集られた後、そこで、遅刻、欠勤等の確認作業が行われますが、その際、修正等があるものについては本人の二重線及び訂正印等がないものは受け付けず、その際は本人に勤務表を返却し、再度、確認・訂正等をさせています。また、その後勤務表は本社人事総務部に集められ、再度、勤務表担当者により、遅刻、欠勤等の確認作業が行われた後、人事システムに入力されますが、勤務表担当者は、各支店等の営業事務担当者と同様に修正等があるものについては本人の二重線及び訂正印がないものは受け付けず、本人に勤務表を返却し、再度、確認・訂正等をさせます。

現在も当該制度を継続して実施していますが、制度導入後、訂正等をしたものについて、訂正印等の無いものはありません。

**⑥ 内部監査の強化**

**a) 内部監査体制の見直し（平成25年6月から実施）**

内部監査室長に、公認会計士資格をもつ当社顧問を就任させました。また、従来内部監査室には専任スタッフがおりませんでした。1名担当者を配属しました。

また、内部監査の効果を高めるために、業務監査の要素も取り入れ、特に改善対策が適切に実行されているかを重点的に検証してきました。

改善措置の実施・運用状況

平成 25 年度の内部統制監査(通称 J-sox 内部監査)より改善を開始しております。まず、内部監査室長を顧問の公認会計士に担当させ、内部監査室担当者 1 名を設置しました。

まず、当社本社、大阪支店、広島支店を対象に、平成 25 年度監査計画に従い、内部監査を実施しました。この年の監査は、業務管理部等により、受注申請書の作成や受注管理ガイドラインの導入、勤務表の訂正方法の変更等、不正の起こりにくい業務の流れとなるよう業務フローの見直しが行われ、内部監査室は、この業務の見直し通りに、対象となった本社、大阪支店、広島支店の各現場の業務が行われているか平成 25 年 9 月に確認しました。

勤務表の記載方法については改善されておりました。

しかしながら受注申請書の手続きについては、平成 25 年 7 月 1 日に受注管理ガイドラインを施行させたものの、各支店等への周知徹底が遅れており、8 月分は遑って作成し、9 月分は改善指示通りに受注申請等を作成するようになった状態でした。この状態を受けて、各支店等が見積書等に押印するために保有していた社印を本事業務管理部がすべて回収し、押印するようルール変更をし、平成 25 年 11 月 21 日に通達しております。これにより、各支店等は物理的に、受注申請手続きを経ないと見積書等を提出できないようになりました。これにより受注管理は確実に改善されました。

平成 26 年 1 月から 3 月まで、通常の内部統制監査を実施しました。上記受注申請書の取り扱いについては改善されておりました。なお、当該監査については、平成 25 年 11 月に、当社担当の監査法人による監査作業も行われましたが、監査法人から出された改善事項は主にリスクコントロールマトリックスの記載方法、内部統制上のキーコントロールとなる統制手続きの認識不足や経理部、人事総務部、業務管理部の統制手続きをした際に証跡を残していないことへの指摘でしたが、当社の監査室長が内容を確認し、改善指示等をしておりますとともに、すべての改善作業は終了しています。

平成 26 年度については、後ほど記載します(2.(2)⑤参照)。

## (2) 平成 26 年 3 月の 2 回目の第三者委員会の指摘を踏まえた改善措置に関する改善報告書記載の改善措置、実施状況並びに運用状況

当社は、2 回目の第三者委員会からの提言を踏まえ、平成 25 年 4 月から実施している改善措置に加えて、以下の改善措置を追加して実施することとしましたのでその実施・運用状況について以下に記載します。

### ① 経営改革推進室の設置

上記改善案を実施するために改善委員会の実働部隊として経営改革推進室を平成 26 年 3 月 14 日に設置しました。

経営改革推進室は、まず、各部署の業務内容、各部署間の取引、業務の連携状況の確認を行うとともに改善提案を作成し、本社側、拠点側両者を含めて検討会を開き、適切な改善案の策定、実行指示、実行状況の検証及び、それに続く PDCA の実施を行います。

また、財務数値の有効利用のため、どのような数値があるのか、どのような分析ができるのかの検討から、将来どのような情報が必要なのか検討を行い、短期、中期、長期の実施計画を作成するとともに、実施していきます。

なお、コンプライアンス推進室がないため、同室の機能を実行します。

さらに、予算精度を向上させ、無理のない事業計画の立案ができるよう、業界分析等の情報収集から、営業戦略、営業予測の実施、検証等を行います。

以上の対策を実施し、二度と有価証券報告書の訂正報告等が起こらない社内管理体制を構築していきます。

### 改善措置の実施・運用状況

経営改革推進室は、平成 26 年 3 月に取締役会決議により設置されました。目的は上記の通り、経営改善をするための業務を実施します。基本的に作業頻度は常駐部門ですので、日々推進業務を行い、実際の業務は各部署への指示となりますので、指示された業務管理部、人事総務部等の進捗状況の管理等を行います。なお、常駐スタッフ 1 名、責任者（就任時顧問、同年 6 月取締役就任、現在、管理本部長）1 名のメンバー構成です。なお、実施した業務内容は以下の通りです。

#### 経理部対応

経営改革推進室は、経理部研修の講師として参加し、経理部の業務の流れ、知識レベル、問題意識の確認を行うとともに、経理で必要な知識、考え方を教えていくとともに、改善提案、改善策の実施状況の確認等を行いました。

経理部全部員の業務内容の一覧表を作成させ、それらに作業スケジュールを加えさせ、業務内容を明確化させるとともに、毎月の作業の消込表とさせ、消込状況を確認し、毎月の各自の作業が確実に実施されていることを確認しました。

経理部研修については、2. (2) ⑤に記載しています。

#### 人事総務部対応

経営改革推進室は、人事総務部にコンプライアンス研修、アイレックスグループ行動規範解説書研修、セクハラ・パワハラ研修の実施を指示・指導しました。

また、以下の対応を実施しました。

総務人事部全員の業務内容の一覧表を作成させ、どの人がどの業務をしているかを明確にし、業務分担の見直し等が容易にできるようにしました。そして8月23日の人事総務部業務内容研修において、各自の業務分担の見直しを実施しました。

勤務表については、各支店等において勤務表送付時に勤務表に鑑を付け、その鑑に枚数、勤務時間の総額を記載するようにしました。これにより、支店等では勤務表の回収漏れの検証ができるとともに、本社では、勤務表に漏れがないか確認ができるとともに、本社での入力作業の際の正確性確認のため、鑑の勤務時間合計額と入力時間の合計額との照合作業ができるようにしました。この鑑は9月分より実施されます。上記は9月に通達により周知徹底を図っております。

#### 業務管理部対応

業務管理部各自の業務内容の一覧表をまず、作成してもらいました。その後、業務管理部研修として、当該業務内容の説明を彼らの業務についての業務記述書とともに説明してもらい、なぜ、見積書が大切なのか、契約書の内容が大切なのか等注意すべき点を会計的な視点も含めて説明しました。これにより、業務内容の明確化、他の担当者がどのようなことをしているのか、各自の業務の何が重要なのかをお互いに理解できたと考えております。

#### 財務分析等

経理部で作成した分析資料（月次、四半期の財務分析資料等）をレビューし、毎月及び四半期毎に問題がないかヒヤリング等を実施しました。

また、同業他社数十社の3年分の業績推移を作成し、利益率等の情報を取得しました。さらに、詳細な財務分析をするために、先の同業他社数十社から選定した同業他社数社及びTCSグループの上場同業他社との財務比較分析を行い、当社グループの経営上の問題点把握に努めました。

さらに、平成26年下期予算からは、予算の達成状況の検証、業績修正の必要性の検討を行っております。

#### コンプライアンス室機能

経営改革推進室が主体となり、第三回アンケート調査の実施及びその後のフォロー業務をしました。詳しくは2.(1)⑤d)に記載しております。また、コンプライアンス宣言及び内部通報者保護宣言の事務作業の実施、ポスターの作成、さらに周知徹底のための研修の段取り等の業務をしております。

#### ② 取締役会の活性化

取締役会規程、権限規程の見直しを行います。これにより取締役個々の権限の明確化、取締役会の権限の明確化を図ります。また当社グループ外から社外取締役を選任します。これにより、代表取締役等への牽制機能を強化します。

また、取締役会の活性化のために、各取締役の所管業務に係る取締役会資料を充実させ、各取締役の活動状況の透明化を図り、取締役会の牽制機能を強化します。

#### 改善措置の実施・運用状況

平成 25 年 5 月より取締役会の活性化のため、取締役会の報告事項の内容検討を行いました。そして同年 7 月より、報告事項として改善委員会の活動報告、特定仕掛品管理報告（赤字工事案件報告）、未回収売掛金報告が追加されるとともに、営業部門よりの月次損益の状況について、以前は実績値と計画値、対外公表数値との数値比較表があるのみでしたが、平成 25 年 7 月以降は予算差異コメント、新規開拓案件コメント等を追加説明するように致しました。

平成 26 年 2 月からは、従業員の増減状況についても詳細な情報が報告されるようになりました。さらに、改善策等が会計的にも適切なものであるか確認するために、顧問の公認会計士も同席させるようにしました。

平成 26 年 3 月に経営改革推進室が設置された後、彼らを中心に、さらに取締役会のあり方の見直しが進められました。その際、取締役会規程の見直しの検討を行いました。取締役会規程は特に取締役の活動を制限するようなものではなく、個々の取締役が取締役機能を発揮することが重要であり、当社の問題を取締役会の運用の問題と考え、特に規程の改定等はしておりません。実際のところ、平成 25 年 5 月までの取締役会は、社長一人が議題の説明をし、監査役以外は全員会議前から内容を知っており、監査役からの質問がある場合もありますが、ない場合は、そのまま終了し、時間も 10 分程度のものであり、平成 25 年 6 月以降の取締役会においても、資料の充実、報告事項の増加はありましたが、取締役同士の議論の場とはならず、時間も 20 分から 30 分程度のものでした。

上記状況に対し、経営改革推進室を中心に報告事項等のさらなる改善を図り、上

記報告に加え、経理部からの四半期毎の決算資料の分析結果報告、経営改革推進室よりの他社比較資料の提出等の財務分析報告、経営改革推進室報告（改善委員会の活動報告に代わって報告されるもの）等が追加されました。結果として、各取締役の役割の内容がより明確になり、さまざまな意見が出るようになりました（財務分析結果より尼崎開発センターの未稼働状況が報告され、当該センターは9月末に閉鎖されることとなったことや、支店等別の退職者状況及び退職者の退職原因リスト等への意見等）。

なお、権限規程の見直しについては、2.（1）③e)にて記載しておりますが、これまでの稟議規程等は支払いに対する稟議のみでしたので、支払い以外の稟議事項等も明確にするよう規程改正をおこなっております。

また、取締役個々の権限の明確化と取締役会の権限の明確化については、取締役個々の権限は、組織図により各取締役の業務、役職を特定し、上記稟議規程等の見直しによりその権限を明確にしております。

さらに、平成26年6月の株主総会では、社外取締役の責任の限定を定款にて定める決議をし、社外取締役の登用が容易にできるようにしました。そして、平成26年6月の株主総会において、原田社外取締役を新規に登用しております。原田取締役は大手上場企業の子会社の取締役経験があり、その経験からの当社への助言を期待しております。なお、上記総会以降4回取締役会を開催しておりますが、4回中、4回出席されており、必要に応じ意見を述べられております。

また、原田取締役は、親会社グループに属する会社の取締役を務めておりますが、当該会社とは、取引関係がないことから一般株主と利益相反が生ずるおそれがないと判断しております。将来的には、より独立性の高い社外取締役の採用についても検討していきます。

### ③ 監査役会の活性化

監査役の参加する会議体の増加を図ります（改善委員会、グループ経営会議、新規営業開拓会議、事業部営業会議等）。これにより監査役はより多くの情報を入手することができるようになります。また、監査役会、内部監査室、経営改革推進室の月次定例会を設置し、情報の共有化を図ります。

また、当社ではすでに社外監査役を2名選任しておりますが、今後更に、現経営陣からの独立性及び社外視点の確保を図ります。

監査役各人の機能、役割を明確化にし、かつ規程、マニュアル等を改定・明文化し、より活発に活動できるように改善を図ります。

### 改善措置の実施・運用状況

平成25年6月の一回目の第三者委員会の報告を受け、当社は監査役の業務内容の

見直しを行いました。

前社長は、以前の常勤監査役が営業関係の会議に出て質問をしますと、話がいったん途切れてしまったことがあったことや、内容によっては監査役には聞いてほしくないような内容があったことから、平成24年6月に就任した常勤監査役に対し、取締役会と経営会議にだけ参加すればよい旨を伝えており、監査役が自由に活動できない状況があったものと考えております。これに対し、平成25年4月からは、すべての会議（取締役会（月1回）、グループ経営会議（月1回）、アイレックス営業会議（月1回）、東日本営業会議（月2回）、西日本営業会議（月2回）、新規営業開拓会議（月2回）、改善委員会（月2回）等）へ監査役が必要と認めた場合、いつでも参加できるようにしました。また、月次の会議スケジュールを事前に渡し、監査役が参加しやすい状況を確認しました。結果として、常勤監査役は上記すべての会議に参加しておりますとともに、非常勤監査役も取締役会の他、改善委員会にも参加しております。さらに、監査役の業務の補佐役として、人事総務部社員を1名付け、監査役業務が効率よくできるよう体制整備をしました。上記の他、社長との定例会議（各月1回）及び、内部監査室及び経営改革推進室との定例会議（各月1回）を実施し、情報共有できるよう機会の確保をしています（上記2つの定例会議には、非常勤監査役も必ず出席しております。）。

また、今回の不祥事を受け、社外監査役を1名追加することの検討を行いました。すでに2名の社外監査役がいることから、さらに追加するよりも、まずは、各監査役が十分に活動できるよう監査役業務が適切に実施できる環境を作ることを優先させることとし、2名の社外監査役にそのまま続投していただき、監査役より増員の要請があった場合は監査役増加の検討をすることとしました。

なお、社外監査役の引受手が引き受け安くなるよう、社外監査役と責任限定契約を締結できる定款の一部変更も平成26年6月の定時株主総会で承認されています。

また、監査役会は監査役各人の業務分担表を作成し、それに従い、監査役業務を実施しています。

さらに、稟議規程等の見直しにより各取締役等の権限の明確化が進み、監査役が監査する際にもわかりやすいものとなっています。

#### ④ 内部監査室の強化

内部監査室に専任者を置く（平成25年7月実施）とともに、親会社グループ内より、知識、経験等十分に備えた内部監査室長を選定（平成25年6月実施）するとともに監査手続き等を見直し、当社業務により適した監査となるようにします。また、内部監査室は、これまでの財務報告に係る内部統制の評価を中心とした監査以外にも業務監査を実施し、書類のファイリング整理状況、印鑑の管理、金庫内の整理状況等、さまざまな観点からの業務監査を実施します。さらに、内部監査室は、監査

対象が変わるごとに、その都度、最適なスタッフを社内から選び、内部監査スタッフとして従事させます。

#### 改善措置の実施・運用状況

平成 25 年度については、2. (1) ⑥に記載しております。

平成 26 年度の監査は、監査室長を前年の顧問（平成 26 年 6 月の株主総会及びその後の取締役会で当社取締役管理本部長に就任したため、自己監査となるため監査室長を降りました。）から管理本部長代理に変更しています。また、内部監査対象範囲を当社及び子会社 1 社から当社及び子会社 3 社に拡大しました。

さらに、7 月に各部署から内部監査室業務をサポートするスタッフを 6 名選出し、各監査対象業務の専門性を高めました。

これは、当社グループでは内部監査の知識、経験のあるスタッフが十分でなく、また、短期に育てることも難しいため、現場の経験あるスタッフを採用することにより、経験不足、知識不足の障壁なく、内部監査業務をこなすことができるとともに、社員の人材育成も考え、この制度を採用しました。

なお、部長代理、サポートスタッフは自己監査とならないよう自分の担当業務を監査しない内部ルールを定め、担当調整をしております。

平成 26 年度の内部監査は、平成 26 年の 4 月から 6 月までを対象に、通常の内統制監査と同程度のサンプル数で売上取引、外注取引等について平成 25 年度の内統制監査と同様の内統制監査手続きを 7 月から 9 月に実施し、問題点があれば改善していくこととし、現在も実施しております。なお、現在の状況としては、個々の手続きは終わっておりますが、全体のとりまとめ、問題点等の検討等の作業が未済な状況です。

なお、上記、改善予定事項の中に書類のファイリング整理状況、印鑑の管理、金庫内の整理状況等の改善について記載されていますが、これらについては、平成 25 年度の内部監査では、J-sox 監査のほか、内部監査室長が監査現場でさまざまな改善提案、考え方等を各現場社員にヒヤリング、現場確認の後、説明しており、平成 26 年度は、当該内部監査室長が経営改革推進室長を 6 月まで兼務しており、経営改革推進室が行う経理部研修、業務管理部研修の中で小切手、手形の管理方法をはじめ、さまざまな資産・負債等の管理上の留意点の説明等が継続して行われております。

また資産保全の観点からパソコンの管理状況の確認、棚卸を経営改革推進室と共同で 6 月、7 月に実施しています。

#### ⑤ 経理部門の強化

2. (1) ② b) に記載の通り、平成 25 年 4 月に管理職 1 名、担当者 1 名を追加

し、業務処理能力の強化をしました。さらに平成26年4月より1名追加し、5名体制とします。

また、業務の牽制及び正確性確保のため、従来は、管理部長は、自分で仕訳の入力・計上をしておりましたが、現在は、入力、担当者が行い、課長代理等の上位管理者は一切、入力はせず、内容の確認及び承認を行なうよう業務の流れを変えております。

なお、財務分析は、担当者、課長代理が毎月の貸借対照表、損益計算書に異常なものがないか確認作業を行っていますが、取締役会等への経理数値の分析結果の提示までは行われていません。平成26年3月分からは、取締役会に損益計算書、貸借対照表の分析結果を提出します。また、四半期毎に連結財務諸表の分析も行い、開示数値の正確性確保をするとともに、取締役会にも提出し、経営に役立つ数値の情報提供をします。なお、上述のほか、売掛金年齢表の作成、主要勘定残高明細の作成および分析、赤字工事検討のための仕掛品分析（業務管理部と共同で行います）についても実施します。

また、経理部門が十分な経理知識を身に付け、適切な会計処理、分析等ができるようにするため、社内研修を充実させるとともに社外研修等にも積極的に参加させるようにします。当該社内研修は、現預金の管理方法、固定資産の管理方法、売上計上・費用計上のタイミングについての考え方、財務分析方法、売上、仕入等の業務フロー等、当社の経理部員として必要な業務知識について上述も含め一つ一つ、研修しますとともに、部員の知識の確認をしていきます。

平成25年6月以降、役員研修、従業員研修の際、会計知識についての研修もしてきましたが、経理部のために、さらに深化した、研修を実施いたします。なお、頻度は月2回とします。

#### 改善措置の実施・運用状況

平成25年4月に管理職1名、担当者1名を追加し、業務処理能力の強化を図りました。さらに、平成26年4月より、さらに1名追加し、5名体制としています。

また、平成25年6月まではグループ各社の経理部門は、グループ各社の専用スペースに配置されておりましたが、当社の経理部と同じ作業場所へ移動し、業務を行うこととしました。これにより、グループ内の経理部の一体性が保たれるようになりました。

また、平成26年3月までは各子会社の経理担当者は、作成した伝票、支払依頼書、試算表、資金繰り表など通常経理で作成している資料を本人の確認後、上長である各社の管理部長に提出し承認を得ており、各社経理資料は、これらの承認により各社の正式決裁された資料となり、また、当該承認により支払の実行等も行われてい

ます。しかしながら各子会社の管理部長は、経理以外の管理部門の出身者であり、経理の知識・経験は十分ではなく、会計上の妥当性を確認するためには当該会計処理の妥当性を確認する又はダブルチェックするために経理知識や経験が豊富な別の担当者が必要でした。上記、一人経理状態の経理担当者に対して会計面での内部牽制が働くよう、経理の知識や経験が豊富な各社経理担当者を会社別に会計システムへの入力者と承認者に分け、相互検証できる仕組みを作りました。これにより、会計的な観点からの誤謬を防ぐよう改善しております（平成26年4月以降、順次実施しております）。

現金管理の合理化を図りました。

具体的には、当社大阪支店の小口現金及び銀行口座を閉鎖し、本社側で対応するように変更しました。（平成26年2月の通達に基づき同年3月に閉鎖）

また、子会社各社で所持していた小口現金（小口現金勘定）を廃止し、当社で一括管理することとしました。また、子会社各社で当該小口現金を使い、従業員の経費精算をしていましたが、当該現金精算を廃止し経費精算を給与振込時及び所定の精算日に振込精算するよう変更しました。なお、出張等の仮払いは当社経理で当社小口現金より立替払いし、月末に各社と立替費用精算することとしました（平成26年6月より実施）。

グループの経理担当者全員を対象に、経理研修を平成26年4月より、経営改革推進室が講師となり、毎月2回の頻度で実施しています。経理の役割、損益、資産、負債の考え方、連結財務諸表の考え方等について実施しています。今後も同一頻度で開催します。

これまで実施した研修の内容は以下の通りです。

No.	研修日	研修内容
1	平成26年4月16日	現金預金の管理、有価証券管理、銀行口座開設及び閉鎖稟議他
2	平成26年4月23日	収益の計上基準、赤字工事の検証、固定資産の管理、経費の取り扱い他
3	平成26年5月15日	連結財務諸表について、計算調べの重要性、財務分析について
4	平成26年5月28日	有価証券報告書について
5	平成26年6月16日	勘定奉行について、支払い作業について
6	平成26年7月7日	この日より、連結財務諸表の研修について市販の書籍により研修開始、連結会計の目的、連結財務諸表の作成の全体像、連結決算業務の流れ、連結の範囲と持分法の範囲
7	平成26年7月28日	資本連結、内部取引の消去
8	平成26年8月13日	前回の復習、内部取引の消去
9	平成26年8月25日	未実現利益

10	平成 26 年 9 月 17 日	前回の復習、未実現利益（償却資産）
11	平成 26 年 9 月 26 日	内部牽制

上記の他、経理部の各担当者は、各自の希望に応じ、東京証券取引所、宝印刷等の研修に参加し、適時開示、財務諸表作成ルールの変更等の知識の向上を図っております。具体的には、平成 26 年 6 月 11 日開催の財務会計基準機構主催「平成 26 年度第 1 四半期報告書開示セミナー」、同 6 月 6 日開催の東京証券取引所主催「適時開示セミナー（入門編）」、同 8 月 21 日開催「適時開示セミナー（実務編）」などです。

平成 26 年 4 月以降、各社の月次決算の終了とともに分析資料（前述の月次試算表の対前期末比・対前年同月比（累計）増減比較分析表、月次推移表等）を作成し、7 月分からは、グループ経営会議参加者に配布しています。これにより、グループ各社取締役等に経営数値を適時に報告ができるようにしました。

各社経理担当者及び経理課長は各人の月間の業務予定が各人単位での予定作成にとどまり、業務は各人の責任の範囲で遂行されていました。しかしながら、平成 26 年 4 月から月間の業務予定表を事前に書面で作成し、その予定表に従って、業務を遂行することとしました。

2. (1) ③ b) プロジェクト収支管理の強化に記載の通り、プロジェクト別の費用発生を営業 8 日目に集計できるようになり、受注管理表の有効性に貢献しております。

#### ⑥ 部門間の内部牽制の強化

勤務表の改ざんの際、多くの部を経由して経理部により会計処理されていましたが、どの部も気づかない、または気づいても何ら対応をしませんでした。

勤務表の修正等の本人確認の要請及び総務課での修正に対する本人サインの確認、さらに業務管理部での人員配置表との照合のサンプルチェック等、部門間の相互チェックを強化します。

経営改革推進室、内部監査室を中心に業務フローの確認を行うとともに、当該作業の中で、これらの相互チェック機能を強化していきます。

#### 改善措置の実施・運用状況

勤務表の改ざんについては、2. (1) ⑤e)にて記載しておりますが、改善されております。

また、見て見ぬふりをする等については、経営改革推進室のところで記載しておりますが、コンプライアンス研修、アイレックスグループ行動規範解説書研修、内部通報制度の強化、アンケートの実施等により意識改革を進めております。また、経理、人事総務、業務管理各部の研修の際にも部門間のデータのやり取りについては、必ず、上長が確認するよう指示をしております。これにより数値責任を明らかにさせるとともに、責任を自覚させることとしました。

業務管理部での人員配置表との照合は平成26年8月より開始されました。当初、同年4月から実施する予定でしたが、経営改革推進室で当社の現状、問題点のヒヤリング等に時間がかかり、指示が遅れたためです。申し訳ございません。

部門間の相互チェックにつきましては、経理部の決算数値と業務管理部が作成するプロジェクト一覧表（プロジェクト別損益表）との合計額の照合を7月より実施し、また、勤務表を各支店等が集計して本社人事総務部に送付する際、合計時間等を鑑に記載し、次に本社人事総務部は、当該勤務表より人事システムに勤務時間の入力をした際、鑑の合計値と入力結果の合計値を突合し、漏れがないか検証する作業を9月分より実施しています。

#### ⑦ 各拠点での営業部の不正発生についての防止策

各拠点での営業部の不正防止策として、業務管理部の強化による検証作業の徹底及び内部監査室、業務管理部による業務監査等の定期、不定期実施並びに、経営改革推進室と内部監査室による業務フローの見直しによる、より不正がしにくい仕組みの構築を行います。営業部門は、営業担当者しかおらず、各人が直接本社業務管理部に営業関係の書類を作成・提出するとともに処理方法の相談等もしていますので、業務管理部門の強化を中心に、勤務表対策、部門間相互内部牽制等の対策とともに相互連携の中でさらなる防止対策をしていきます。

#### 改善措置の実施・運用状況

営業部の不正防止策としては、以下のものを実施しました。

- ① 受注ガイドラインを作成し、当該ガイドラインを守らせることにより、見積書発行、契約書押印を所定の承認がない場合、できないようにしました。この管理は業務管理部が行っています。（日々の業務）

見積書等の発行の際に各支店等は、社印を押印していましたが、当該押印業務を業務管理部に移管することとし、各支店等の社印を業務管理部が回収しました。このことにより、各支店等は社印がなくなったため、見積書等を受注ガイドラインに従い、承認を受けないと見積書等の発行ができなくなりました。（2.（1）⑥内部監査の強化参照）（都度処理）

- ② 業務管理部が勤務表と人員配置表とのサンプル突合をすることにより、各従業員が

当該配置表通りのプロジェクトコードで勤務していない場合、勤務表の改ざん等何らかの問題があったことがわかります。(2.(2)⑥部門間の内部牽制の強化参照)  
(月次処理)

- ③ 経営改革推進室では、まず、経理部が、月次、四半期決算数値の増減分析、月次推移分析をした結果をレビューし、異常なものが無いか等の確認をヒヤリング等しながら行います。当該作業は、結果的に不適切な会計処理が行われにくいよう牽制効果を発揮するとともに、不適切な会計処理等の早期発見ともなります。
- ④ 経営改革推進室は、9月に営業本部を中心に作成されました下期利益計画について内容の検証を行いました。これにより、当該計画の妥当性、達成可能性等の検討をしました。
- ⑤ 業務管理部にて、2.(1)② a) イ記載の通り、販売管理システムより売上計上されたものすべてについて、検収書等、売上の確認ができる証憑との突合をしており、これにより締め後売上が存在しないことの確認が行われていますが、これに加え、さらに締め後売上がないことを確認するために、仕掛品推移表を作成し、仕掛品の移動状況を確認し、適切に仕掛品が計上されている状況を確認します。(平成26年8月分より実施)
- ⑥ 内部監査室では、平成26年4月から6月を対象に子会社を含む全支店等を対象に内部統制監査を実施していますが、受注管理ガイドラインの遵守、勤務表の改ざんの有無も内部監査の対象としております。(2.(2)④内部監査室の強化を参照)

#### ⑧ コンプライアンスの強化

経営者によるコンプライアンス宣言の実施をしますとともに、社内通報制度に対する通報者保護宣言を平成26年3月に実施しました。

また、内部通報制度の従業員への理解を深めるため、研修、宣伝等について年間を通して行います。

平成25年6月内部通報規程の改定及び平成25年7月行動規範解説書の改定で通報先を監査役会または、指定法律事務所に改定しました。

また、平成26年3月に親会社グループの内部通報制度も利用できるよう、同様の対応を致しました。

さらに、コンプライアンス研修を、従業員、経営幹部向けに階層別を実施するとともに、営業等業務内容別コンプライアンス研修も行い、業務ごとに必要なコンプライアンス知識を身に付けさせます。

#### 改善措置の実施・運用

平成26年3月にコンプライアンス宣言を実施するとともに、通報者保護宣言も

実施しております。これは、平成 25 年 6 月に内部通報先に弁護士事務所を設定しましたが、さらなる制度強化のために実施したものです。また、親会社グループの内部通報制度は、以前より当社も利用できるものでしたので、上記通報制度を周知させる際、当該制度が利用できる旨の周知も行っております。

さらに、平成 26 年 4 月の新人研修でのコンプライアンス研修、それに続いての全従業員を対象としたコンプライアンス研修、それに続くアイレックスグループ行動規範解説書研修を実施しました。

さらに、従業員へのアンケート調査の実施及びその後のフォローアップを実施しております。

なお、現在のところ、内部通報は一件もありませんが、今後も研修、アンケート、内部通報制度の周知等を継続します。

#### ⑨ プロジェクト管理及びプロジェクトコード管理

プロジェクトコードの採番方法の見直しをするとともに、継続案件における同一プロジェクトコードの継続使用への使用期限の設定を行います。

また、プロジェクト管理については、工数の把握、原価の把握についての仕組みを再度、よく確認するとともに、当該原価の把握に予定原価の使用の可能性の検討も行い、さらに、営業担当の現在の数値把握方法のヒヤリングを行い、より容易に、かつ、より早く、一定の正確さを確保できる集計・計算方法を探るとともに、会社として一元化管理できる仕組みを構築します。なお、短期的には、現在の仕組みの再確認、現在入手可能なデータの把握、収集、利用を行い、長期的にはシステム構築までを行っていきます。

#### 改善措置の実施・運用状況

平成 26 年 4 月より、継続案件に係るプロジェクトコードの継続使用をやめる通達を業務管理部より出し、継続案件であっても開発から保守に業務内容が切り替わっているもの等については、プロジェクトコードを変更し、業務が切り替わったことを明確にすることとしました。

また、プロジェクト別の原価は、プロジェクト別に発生費用を把握できるよう、人事総務部が勤務表の情報をプロジェクト別に分解した勤務時間情報をもとに、経理部で金額を算定し、作成しています。しかしながら、大口の包括案件（お客様にとっては一つの案件ですが、当社から見ると一連業務を小出しに出される業務で全体としての金額、人数等を概算額でお客様と書面でなく口頭等で合意したもの）に含まれる個々のプロジェクトについては、これまでは包括プロジェクト

全体を一つのプロジェクトコードとして捉え、一つのプロジェクトコードしか設定していなかったものを、9月より個々のプロジェクトごとにプロジェクトコードを設定し、詳細な原価把握、より正確な原価計算ができるように設定ルールを変更し管理強化を図りました。上記により、包括案件についても売上高と売上原価がよりの確に把握できるようになり、エクセルシート上では、毎月の発生費用、仕掛品金額、売上原価金額の把握がようやくできるようになりました。

経理部におきましても、これまでは、上記状況のため、発生費用のプロジェクト別管理までは会計システムで管理しておりましたが、これは、包括案件の個々のプロジェクトごとの発生費用の算定までを含めたレベルのものではなく、結果、業務管理部において、現場からの仕掛品工数報告と経理部からの従業員別労務費明細から仕掛品原価を算定し（仕掛工数一覧）、これを再度、経理部に戻し、経理部で当該仕掛品残高を発生費用から控除し、売上原価を算定しておりました。上記改善後、発生費用は、包括案件のプロジェクトコードまで含めて、会計システム上で管理できるようになりましたが、仕掛品、売上原価までがプロジェクト別に管理できるようにはなっておりません。なお、現在、仕掛品、売上原価までも含めたすべてをプロジェクト毎に管理できるよう会計システムの再設定をしており、11月中には、完了すると予定しております（平成26年9月末現在、上記の通り、エクセルシートにより、プロジェクト毎の管理ができるようになっています。）。

上記改善により、プロジェクトコードごとに発生費用、仕掛品、売上原価の算定ができるようになり、決算の早期化、経営管理資料の早期化、正確化が図れるようになります。

また、経理部門では、会計システムでプロジェクト毎の売上高、発生費用、仕掛品、売上原価を支店毎に算定できるよう、会計システムのインストラクターを招へいし、平成26年12月末の実現に向け、準備を進めております（平成26年9月末現在、支店毎、プロジェクト毎の数値管理もエクセルシート上ではできるようになっています。）。

(3) 改善措置の実施状況及び運用状況に対する上場会社の評価

当社は、今回の不適切な会計処理により、株主の皆様、お取引先様、投資家の皆様及び市場関係者の皆様に多大なご迷惑とご心配をおかけ致しました。

このことを重く受けとめ、代表取締役社長を委員長とする改善委員会を設置し、原因取引の見直し、内部統制の強化、当社グループ全役員従業員のコンプライアンス意識の向上を図る事を再発防止策とし、全社員が実現に向け努力してまいりました。

前述しました通り、直接の原因となった不適切な取引、処理等ができない仕組みを確立させるとともに、さらに進んだ防止策を進めさせていただいておりますが、今後も、改善委員会を中心に不適切な会計処理を絶対に行わない会社づくりを続け、株主の皆様、お取引先様、投資家の皆様及び市場関係者の皆様からの信頼回復に努めさせていただきます。

以上

各期(又は各四半期)における、連結損益計算書の項目に応じた連結影響額  
並びに総資産、純資産に与える影響

(単位:千円)

期別	項目	連結						
		訂正前	第一回訂正後	第一回影響額	第一回影響率	第二回訂正後	第二回影響額	第二回影響率
H21年3月期	売上高	7,367,304				7,365,204	2,100	0.0%
	営業利益	360,723				358,012	2,711	-0.8%
	経常利益	316,269				313,557	2,712	-0.9%
	当期純利益	1,069,916				1,067,204	2,712	-0.3%
	純資産	321,988				319,276	2,712	-0.8%
	総資産	2,395,308				2,392,596	2,712	-0.1%
H22年3月期第1四半期	売上高	1,113,101				1,109,678	3,423	-0.3%
	営業利益	107,194				105,218	1,976	-1.8%
	経常利益	108,816				106,840	1,976	-1.8%
	当期純利益	2,821				4,797	1,976	70.0%
	純資産	359,621				358,885	736	-0.2%
	総資産	2,248,210				2,242,411	5,799	-0.3%
H22年3月期第2四半期	売上高	941,245				946,769	5,524	0.6%
	営業利益	58,060				18,410	39,650	-68.3%
	経常利益	59,663				19,819	39,844	-66.8%
	当期純利益	23,132				25,634	2,502	10.8%
	純資産	313,759				310,520	3,239	-1.0%
	総資産	2,032,316				2,029,077	3,239	-0.2%
H22年3月期第3四半期	売上高	1,015,784				1,014,811	973	-0.1%
	営業利益	11,741				9,861	1,880	-16.0%
	経常利益	6,718				4,838	1,880	-28.0%
	当期純利益	6,016				4,136	1,880	-31.3%
	純資産	292,545				291,187	1,358	-0.5%
	総資産	1,788,284				1,786,926	1,358	-0.1%
H22年3月期	売上高	4,063,810				4,058,057	5,753	-0.1%
	営業利益	11,688				2,720	14,408	-123.3%
	経常利益	11,732				2,677	14,409	-122.8%
	当期純利益	113,546				99,137	14,409	-12.7%
	純資産	461,576				444,455	17,121	-3.7%
	総資産	1,815,826				1,795,145	20,681	-1.1%
H23年3月期第1四半期	売上高	892,813				892,261	552	-0.1%
	営業利益	52,705				47,415	5,290	-10.0%
	経常利益	53,489				48,199	5,290	-9.9%
	当期純利益	34,224				28,934	5,290	-15.5%
	純資産	485,762				463,351	22,411	-4.6%
	総資産	1,711,524				1,686,311	25,213	-1.5%
H23年3月期第2四半期	売上高	915,536				893,692	21,844	-2.4%
	営業利益	82,680				80,097	2,583	-3.1%
	経常利益	84,162				81,580	2,582	-3.1%
	当期純利益	61,786				59,183	2,603	-4.2%
	純資産	544,528				519,515	25,013	-4.6%
	総資産	1,708,628				1,668,301	40,327	-2.4%
H23年3月期第3四半期	売上高	908,350				924,900	16,550	1.8%
	営業利益	64,901				57,614	7,287	-11.2%
	経常利益	68,242				60,954	7,288	-10.7%
	当期純利益	52,675				45,389	7,286	-13.8%
	純資産	615,295				582,992	32,303	-5.3%
	総資産	1,688,208				1,654,107	34,101	-2.0%
H23年3月期	売上高	3,644,198				3,639,855	4,343	-0.1%
	営業利益	302,004				293,787	8,217	-2.7%
	経常利益	309,379				301,163	8,216	-2.7%
	当期純利益	24,909				16,692	8,217	-33.0%
	純資産	491,312				465,974	25,338	-5.2%
	総資産	1,498,140				1,468,592	29,548	-2.0%

各期(又は各四半期)における、連結損益計算書の項目に応じた連結影響額  
並びに総資産、純資産に与える影響

(単位:千円)

期別	項目	連結						
		訂正前	第一回訂正後	第一回影響額	第一回影響率	第二回訂正後	第二回影響額	第二回影響率
H24年3月 期第1四 半期	売上高	831,023	825,220	5,803	-0.7%	831,801	6,581	0.8%
	営業利益	67,448	61,645	5,803	-8.6%	52,274	9,371	-15.2%
	経常利益	70,772	64,969	5,803	-8.2%	55,597	9,372	-14.4%
	当期純利益	53,698	47,895	5,803	-10.8%	38,524	9,371	-19.6%
	純資産	546,807	541,004	5,803	-1.1%	506,294	34,710	-6.4%
	総資産	1,456,712	1,450,619	6,093	-0.4%	1,411,672	38,947	-2.7%
H24年3月 期第2四 半期	売上高	910,975	904,813	6,162	-0.7%	888,050	16,763	-1.9%
	営業利益	110,901	106,722	4,179	-3.8%	80,043	26,679	-25.0%
	経常利益	112,206	108,027	4,179	-3.7%	81,349	26,678	-24.7%
	当期純利益	78,254	74,075	4,179	-5.3%	47,396	26,679	-36.0%
	純資産	629,525	619,543	9,982	-1.6%	558,154	61,389	-9.9%
	総資産	1,480,131	1,469,551	10,580	-0.7%	1,396,813	72,738	-4.9%
H24年3月 期第3四 半期	売上高	895,999	871,359	24,640	-2.8%	893,085	21,726	2.5%
	営業利益	53,712	32,860	20,852	-38.8%	29,532	3,328	-10.1%
	経常利益	55,996	35,144	20,852	-37.2%	31,816	3,328	-9.5%
	当期純利益	41,169	20,317	20,852	-50.6%	16,989	3,328	-16.4%
	純資産	669,168	638,334	30,834	-4.6%	573,617	64,717	-10.1%
	総資産	1,494,251	1,461,586	32,665	-2.2%	1,384,897	76,689	-5.2%
H24年3月 期	売上高	3,559,011	3,488,331	70,680	-2.0%	3,490,211	1,880	0.1%
	営業利益	327,847	265,332	62,514	-19.1%	203,432	61,900	-23.3%
	経常利益	335,705	273,191	62,514	-18.6%	211,291	61,900	-22.7%
	当期純利益	248,648	186,133	62,514	-25.1%	124,233	61,900	-33.3%
	純資産	769,652	707,137	62,514	-8.1%	619,899	87,238	-12.3%
	総資産	1,568,737	1,502,688	66,048	-4.2%	1,414,934	87,754	-5.8%
H25年3月 期第1四 半期	売上高	861,055	824,705	36,350	-4.2%	778,500	46,205	-5.6%
	営業利益	70,543	39,336	31,207	-44.2%	7,139	32,197	-81.9%
	経常利益	73,429	42,221	31,208	-42.5%	10,024	32,197	-76.3%
	当期純利益	48,609	17,402	31,207	-64.2%	14,794	32,196	-185.0%
	純資産	806,424	712,701	93,723	-11.6%	593,266	119,435	-16.8%
	総資産	1,534,120	1,429,904	104,216	-6.8%	1,289,455	140,449	-9.8%
H25年3月 期第2四 半期	売上高	930,707	831,475	99,232	-10.7%	799,439	32,036	-3.9%
	営業利益	116,015	25,515	90,500	-78.0%	34,690	60,205	-236.0%
	経常利益	117,017	26,518	90,499	-77.3%	33,686	60,204	-227.0%
	当期純利益	87,093	3,406	90,499	-103.9%	63,612	60,206	1767.6%
	純資産	899,456	715,235	184,221	-20.5%	535,593	179,642	-25.1%
	総資産	1,695,367	1,492,812	202,555	-11.9%	1,289,865	202,947	-13.6%
H25年3月 期第3四 半期	売上高	802,794	822,571	19,777	2.5%	909,090	86,519	10.5%
	営業利益	63,912	85,782	21,870	34.2%	4,957	90,739	-105.8%
	経常利益	61,208	83,078	21,870	35.7%	7,661	90,739	-109.2%
	当期純利益	65,760	87,631	21,871	33.3%	3,109	90,740	-103.5%
	純資産	846,393	640,300	206,093	-24.3%	551,399	88,901	-13.9%
	総資産	1,609,543	1,397,233	212,310	-13.2%	1,308,332	88,901	-6.4%
H25年3月 期	売上高	3,485,295				3,495,610	10,315	0.3%
	営業利益	34,584				70,431	35,847	103.7%
	経常利益	45,045				80,892	35,847	79.6%
	当期純利益	116,723				29,485	87,238	-74.7%
	純資産	481,660				481,660	0	0.0%
	総資産	1,483,748				1,483,748	0	0.0%

## 別紙2

## 訂正原因別の連結利益影響額

## 1回目の訂正

(単位:千円)

		締め後売上の 過大計上	工事進行基準 売上の前倒し計上	市場販売目的 ソフトウェア資産	仕掛品の 過大計上	合計額(A)
過年度利益への訂正 影響累計額(B)		62,514	0	0	0	62,514
構成比(B/A)		100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
年度別 の影響額 の内訳 への訂	平成21年3月期	0	0	0	0	0
	平成22年3月期	0	0	0	0	0
	平成23年3月期	0	0	0	0	0
	平成24年3月期	62,514	0	0	0	62,514
	平成25年3月期	0	0	0	0	0
	平成26年3月期	0	0	0	0	0

## 2回目の訂正

(単位:千円)

		締め後売上の 過大計上	工事進行基準 売上の前倒し計上	市場販売目的 ソフトウェア資産	仕掛品の 過大計上	合計額(A)
過年度利益への訂正 影響累計額(B)		0	0	0	0	0
構成比(B/A)		-	-	-	-	-
年度別 の影響額 の内訳 への訂	平成21年3月期	2,100	0	0	612	2,712
	平成22年3月期	1,149	1,213	0	12,047	14,409
	平成23年3月期	2,385	6,519	0	4,083	8,217
	平成24年3月期	236	1,484	26,264	33,916	61,900
	平成25年3月期	1,100	9,216	26,264	50,658	87,238
	平成26年3月期	0	0	0	0	0

## 合計

(単位:千円)

		締め後売上の 過大計上	工事進行基準 売上の前倒し計上	市場販売目的 ソフトウェア資産	仕掛品の 過大計上	合計額(A)
過年度利益への訂正 影響累計額(B)		62,514	0	0	0	62,514
構成比(B/A)		100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
年度別 の影響額 の内訳 への訂	平成21年3月期	2,100	0	0	612	2,712
	平成22年3月期	1,149	1,213	0	12,047	14,409
	平成23年3月期	2,385	6,519	0	4,083	8,217
	平成24年3月期	62,750	1,484	26,264	33,916	124,414
	平成25年3月期	1,100	9,216	26,264	50,658	87,238
	平成26年3月期	0	0	0	0	0

改善措置の実施スケジュール及び実施状況並びに運用状況

平成25年3月の不適切な会計処理発覚後の改善措置に関する改善報告書記載の改善措置、実施状況並びに運用状況

改善措置	平成25年											
	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月		
改善委員会の設置				設置(6/11)								
組織・体制の強化 業務管理部門				設置(6/11)								
			要員配置4名体制に強化		業務分掌規程改定・施行(7/24)		与信管理規程、外注管理規程改定(8/28)					
			要員配置4名体制に強化(25/4/22)(現在も体制維持)		業務分掌規程改定・施行(7/24)		与信管理規程、外注管理規程改定・施行(8/28)					
					売上計上における証憑との照合							
					売上計上における証憑との照合							
					外注先への発注書、請求書、検収書の有無、内容検証							
					外注先への発注書、請求書、検収書の有無、内容検証							
					未回収売掛金年齢表の作成と回収遅延の調査と報告							
					未回収売掛金年齢表の作成と回収遅延の調査と報告							
					見積書提出及び受注承認のために作成される受注申請書の内容検証							
					見積書提出及び受注承認のために作成される受注申請書の内容検証							
					取締役相互の監視機能が有効に機能するために必要な取締役会資料等作成							
					取締役相互の監視機能が有効に機能するために必要な取締役会資料等作成							
経理部門			要員2名追加									
総務部門(人事総務部門)			要員2名追加(平成26年3月まで)		作業場所を一箇所に統合							
			要員2名追加									
			要員2名追加									
内部統制制度の整備・運用の強化 締め後売上の廃止				廃止を通知 仕掛工数一覧提出通達								
				廃止を通知 仕掛工数一覧提出通達								
				工事進行基準廃止を通達(経理)		工事進行基準再開を通達(業務管理部)						
				工事進行基準廃止を通達(経理)		工事進行基準再開を通達(業務管理部)(25/7/18)						
見積・受注行為の承認フローの変更					受注管理ガイドライン制定(6/28)・施行(7/1)							
					受注管理ガイドライン制定(6/28)・施行(7/1)							
プロジェクト収支管理の強化					プロジェクト収支管理表の作成							
					プロジェクト収支管理表の作成							
職務権限の一覧表の作成					決裁権限一覧表作成							
					決裁権限一覧表作成							
役員の監視機能の強化					取締役会の活性化(業績状況表等報告資料の見直し)							
					取締役会の活性化(業績状況表等報告資料の見直し)							
コンプライアンス意識並びに適切な会計処理のための会計知識の向上 役員研修の実施					役員研修の実施							
					TCSグループ 上場各社 取締役、 監査役研 修 取締役の 民事・刑事 責任		会計研修- 収益費用の 認識		TCSグループ コンプライア ンス研修		企業を取り 巻く法律とコ ンプライアンス	
					内部統制と は TCSグループ インサイタ-取引 規制セミナー				会計研修 見積勘定 についての 考え方			
									会計研修- P/L B/Sの 考え方			
									取締役会 資料と経営 の見える化			
従業員研修の実施					従業員研修の実施							
					経営指標の 数値管理に ついて							締め後売上 を考える
					会計基礎研 修							工事進行基 準を考える
					アレックスグ ループ行動規 範解説書							費用の認識 ルール
												P/L-B/Sの 考え方と日 常業務
												みなさんの 周りの法律 とコンプライ アンス
内部通報制度の周知徹底					内部通報に関する委嘱契約締結							
					内部通報制度についての 通知書配布・内部通報に 関する委嘱契約締結		内部通報 通報先カード 配布		内部通報 制度啓蒙 通知配布			内部通報 制度啓蒙 通知配布
					内部通報規程改定・施行							
					内部通報規程改定・施行(25/6/25)、再改定・施行(25/8/28)							
従業員へのアンケートの実施					アンケート実施							アンケート実施
					アンケート実施							アンケート実施
勤務表の管理の適正化					勤務表の修正等の本人確認の要請通達							
					勤務表の修正等の本人確認の要請通達(25/6/28)							
					人事総務部での修正に対する本人サインの確認							
					人事総務部での修正に対する本人サインの確認							
内部監査の強化 内部監査体制の見直し					内部監査室長の選出		専任スタッフの選任		業務70-の見直し			
					内部監査室長の選出		専任スタッフの選任		業務70-の見直し・内部監査 実施			社印捺印に関する通達 (11/21)



改善措置の実施スケジュール及び実施状況並びに運用状況

平成25年3月の不適切な会計処理発覚後の改善措置に関する改善報告書記載の改善措置、実施状況並びに運用状況

改善措置	平成26年											
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	9月以降		
改善委員会の設置	設置(25/6/11)											
	設置(25/6/11)											
組織・体制の強化 業務管理部門	与信管理規程、外注管理規程改定(25/8/28)											
	与信管理規程、外注管理規程改定・施行(25/8/28)			業務分掌規程、外注管理規程改定・施行(3/31)				業務分掌規程、外注管理規程、与信管理規程改定・施行				
	売上計上における証憑との照合											
	売上計上における証憑との照合								受注売上単位の集計		受注損失引当金の検証	
	外注先への発注書、請求書、検収書の有無、内容検証											
	外注先への発注書、請求書、検収書の有無、内容検証								仕掛品推移表作成			
	未回収売掛金年齢表の作成と回収遅延の調査と報告											
	未回収売掛金年齢表の作成と回収遅延の調査と報告											
	見積書提出及び受注承認のために作成される受注申請書の内容検証											
	見積書提出及び受注承認のために作成される受注申請書の内容検証											
	取締役相互の監視機能が有効に機能するために必要な取締役会資料等作成											
	取締役相互の監視機能が有効に機能するために必要な取締役会資料等作成											
	経理部門	要員2名追加										
		作業場所を一面所に統合			要員1名追加							
	総務部門(人事総務部門)	要員2名追加										
要員2名追加			人事総務部研修(原則毎月2回実施)									
内部統制制度の整備・運用の強化 締め後売上の廃止 工事進行基準の適用ルールの見直し	廃止を通知 仕掛工数一覧提出通達											
	廃止を通知 仕掛工数一覧提出通達											
	工事進行基準再開を通達(業務管理部)						工事進行基準適用委員会運用規程制定・施行(26/7/30)					
	工事進行基準再開を通達(業務管理部)						工事費用の見積もりの正確性の検証、誤差率分析開始		工事進行基準適用委員会運用規程細則制定・施行			
見積・受注行為の承認フローの変更	受注管理ガイドライン制定(25/6/28)・施行(25/7/1)											
	受注管理ガイドライン制定(25/6/28)・施行(25/7/1)											
プロジェクト収支管理の強化	プロジェクト収支管理表の作成											
	プロジェクト収支管理表の作成									受注管理表の作成(管理資料変更)		
職務権限の一覧表の作成	決裁権限一覧表作成											
	決裁権限一覧表作成			稟議規程改定				稟議規程再改定 承認一覧表の作成				
役員・取締役の監視機能の強化	取締役会の活性化(業績状況表等報告資料の見直し)											
	取締役会の活性化(業績状況表等報告資料の見直し)											
コンプライアンス意識並びに適切な会計処理のための会計知識の向上	役員研修の実施											
	役員研修の実施											
従業員研修の実施	従業員研修の実施											
	従業員研修の実施			コンプライアンス研修		法令違反となる契約事例研修	TCSグループ上場各社取締役、監査役研修	TCSグループインサイダー取引規制セミナー	TCSグループ改正労働者派遣法対応研修	TCSグループコーポレートガバナンス研修		
内部通報制度の周知徹底	内部通報に関する委嘱契約締結											
	内部通報に関する委嘱契約締結(25/6/6)			内部通報制度啓蒙通知配布				内部通報制度啓蒙通知配布		セハラ・ハワハラ通報先案内配布		
従業員へのアンケートの実施	内部通報規程改定・施行											
	内部通報規程改定・施行(25/6/25)、再改定・施行(25/8/28)											
勤務表の管理の適正化	コンプライアンス宣言及び内部通報者宣言配布・ポスター掲示(26/3/14)											
	コンプライアンス宣言及び内部通報者宣言配布・ポスター掲示(26/3/14)						記名式アンケート実施					
内部監査の強化 内部監査体制の見直し	勤務表の修正等の本人確認の要請通達											
	勤務表の修正等の本人確認の要請通達											
人事総務部での修正に対する本人サインの確認												
人事総務部での修正に対する本人サインの確認												
専任スタッフの選任 就任												
社印捺印に関する通達(25/11/21)			専任スタッフの選任・就任				内部監査室長の交代					

改善措置の実施スケジュール及び実施状況並びに運用状況

平成26年3月の2回目の第三者委員会の指摘を踏まえた改善措置に関する改善報告書記職の改善措置、実施状況並びに運用状況

改善措置	平成25年										
	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
経営改革推進室の設置											
各部署の業務内容、各部署間の取引、業務連携状況の確認まで(業務処理、経理部対応)											
(人事総務部対応)											
(業務管理部対応)											
(財務分析)											
取締役会の活性化											
取締役会規程、権限規程の見直し											
取締役会資料の見直し											
社外取締役の選任											
監査役会の活性化											
監査役参加会議体の追加											
監査役会、内部監査室、経営改革推進室の会合											
社外監査役の選任											
監査役の役割の明確化											
内部監査室の強化											
内部監査室の業務内容の見直し											
内部監査対象ごとのスタッフの選任											
内部監査の実施											
経理部門の強化											
業務内容の確認及び整理、効率化、正確性向上											
部門間の内部牽制の強化											
業務管理部での人員配置表との照合のソフトウェア											
各拠点での営業部の不正発生についての防止策											
業務管理部の強化による検証作業の強化											
関係規程、業務フローの見直し・仕組みの構築											
コンプライアンスの強化											
内部通報規程・行動規範解説書の見直し											
プロジェクト管理及びプロジェクトコード管理											
プロジェクトコードの採番方法の見直し等											
工数及び原価の把握についての仕組みの再確認											
数値把握方法のヒヤリング、仕組みの把握・システム構築(短期計画分等)											
経営に必要な情報の検討・分析											
社内外情報の収集から営業戦略、営業予測の実施等											
事業計画のヒヤリング・精査											

実施  
取締役会報告事項の内容検討(改善委員会活動報告・特定仕掛品管理報告・未回収仕掛金報告)

選定・実施  
選定・実施

内部通報規程の改定  
イレックス行動規範解説書の改定  
内部通報規程の改定  
イレックス行動規範解説書の改定

改善措置の実施スケジュール及び実施状況並びに運用状況

平成26年3月の2回目の第三者委員会の指摘を踏まえた改善措置に関する改善報告書記職の改善措置、実施状況並びに運用状況

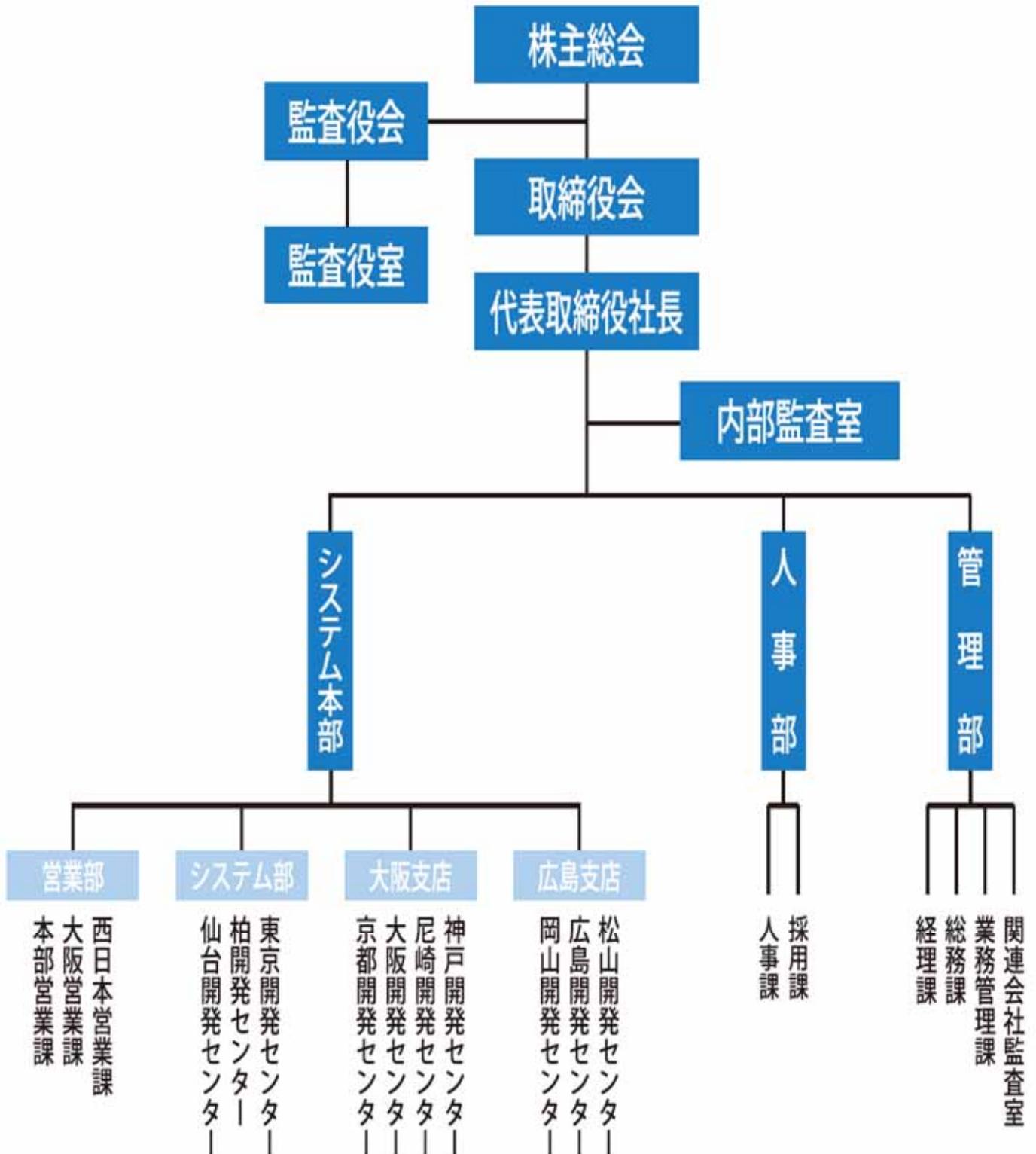
改善措置	平成26年										
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	9月以降	
経営改革推進室の設置			設置								
各部署の業務内容、各部署間の取引、業務連携状況の確認まで(業務処理、経理処理を含む) (経理部対応)			設置(3/14)	調査・確認、改善提案の作成	改善案の策定	実施・実行状況の検証					
(人事総務部対応)				財務分析結果の取締役会報告				分析資料のグループ経営会議での配布			
(人事総務部対応)				計画立案・実施準備	実施						
(人事総務部対応)				経理部研修(原則毎月2回実施)							
(業務管理部対応)				東証・財務会計基準機構セミナー参加				東証セミナー参加			
(業務管理部対応)				新人研修(コンプライアンス)実施	コンプラマスター作成・配布		アイレックスグループ行動規範解説書研修	人事総務部業務内容研修(業務分担の見直し)	勤務表の正確性確保のための合計額確認(鑑添付)		
(業務管理部対応)								セカハラ・ハラハラスター作成・配布	セカハラ・ハラハラ研修		
(財務分析)				業務管理部研修(原則毎月2回実施)							
取締役会の活性化 取締役会規程、権限規程の見直し				調査・検討				同業他社分析実施			
取締役会資料の見直し				規程見直し、改定・実施							
取締役会報告事項の内容検討(改善委員会活動報告・特定仕掛品管理報告・未回収掛金報告)				規程見直し検討							
取締役会報告事項の追加(従業員の増減状況の報告)				実施	見直し	実施					
社外取締役の選任				取締役会報告事項の内容検討(改善委員会活動報告・特定仕掛品管理報告・未回収掛金報告)				財務分析(未稼働状況報告)の結果、尼崎開発センター閉鎖			
監査役会の活性化 監査役参加会議体の追加				取締役会報告事項の追加(従業員の増減状況の報告)				議決規程改定・施行(26/7/30)			
監査役会、内部監査室、経営改革推進室の会合				選定・実施							
社外監査役の選任				選定・実施							
監査役役割の明確化				ルール作成	実施						
内部監査室の強化 内部監査室の業務内容の見直し				ルール作成	実施						
内部監査対象ごとのスタッフの選任				選任							
内部監査の実施				選任							
経理部門の強化 業務内容の確認及び整理、効率化、正確性向上				選任							
部門間の内部牽制の強化 業務管理部での人員配置表との照合のソフトチェック				選任							
各拠点での営業部の不正発生についての防止策 業務管理部の強化による検証作業の徹底 関係規程、業務フローの見直し、仕組みの構築				選任							

改善措置の実施スケジュール及び実施状況並びに運用状況

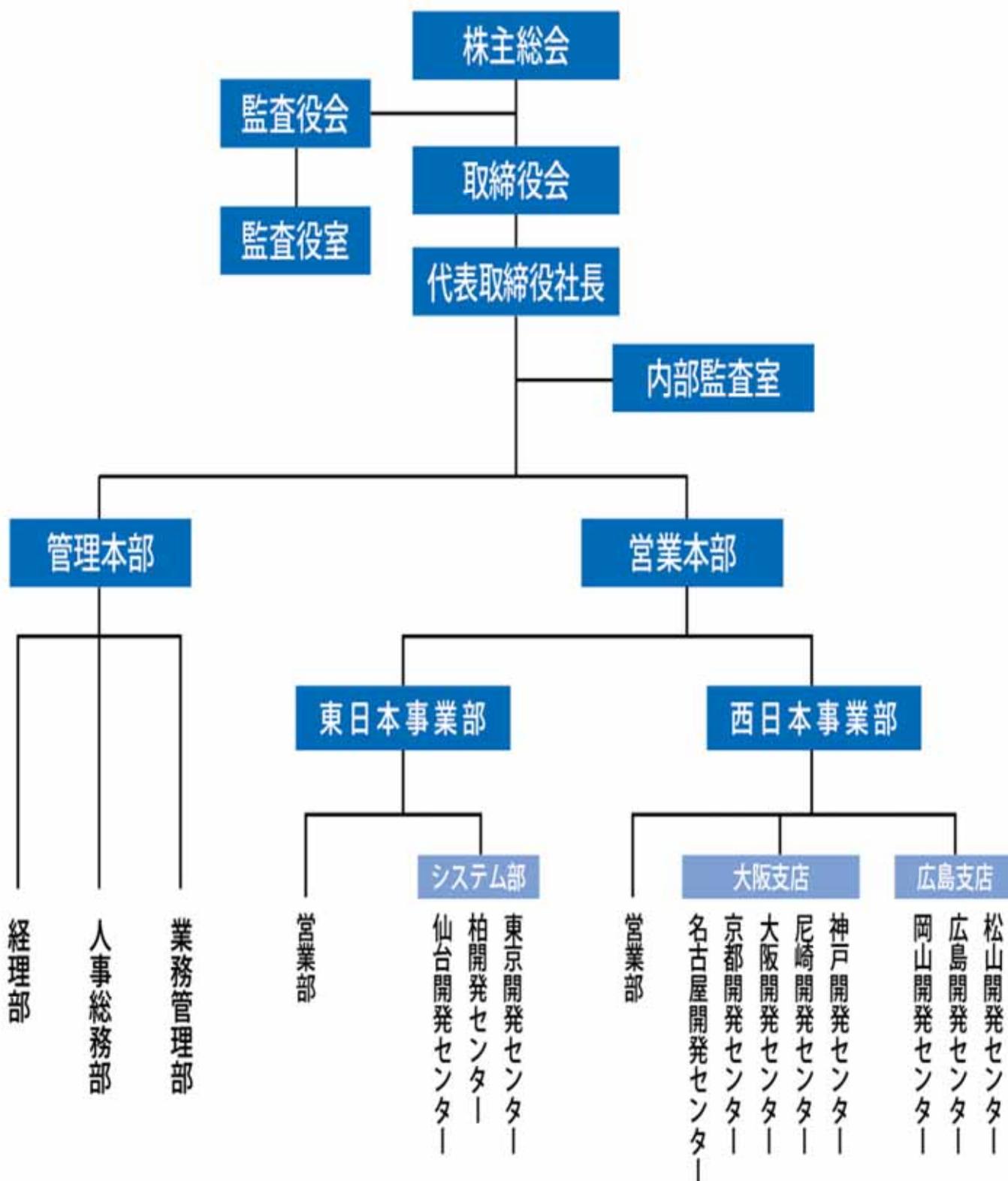
平成26年3月の2回目の第三者委員会の指摘を踏まえた改善措置に関する改善報告書記載の改善措置、実施状況並びに運用状況

改善措置	平成26年										
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	9月以降	
コンプライアンスの強化 内部通報規程・行動規範解説書の見直し	アイルックス行動規範解説書の改定										
プロジェクト管理及びプロジェクトコード管理 プロジェクトコードの採番方法の見直し等				アイルックス行動規範解説書の見直し							
工数及び原価の把握についての仕組みの再確認				調査	検討	実施					
数値把握方法のヒヤリング、仕組みの把握・システム構築(短期計画分等)				確認	検討	実施					
経営に必要な情報の検討・分析				仕掛品計上における証拠との突合及び不適切							個々のプロジェクトごとにプロジェクトコード設定
社内外情報の収集から営業戦略、営業予測の実施等				ヒヤリング	検討	実施					
事業計画のヒヤリング・精査				ヒヤリング実施	検討				実施		
				調査・一部実施(BS、PL分析)							
				調査	具体的な経営情報案の検討及び短期、中期、長期に区別して優先順位付け	実施					
				調査・一部実施(BS、PL分析)					再検討		
				調査					実施・検討		
				調査・検討					実施		
				調査・問題点の検討	問題点の改善及び見直しによる計画				実施計画に見直し案を加味し、実績分析		
											ヒヤリング・精査実施

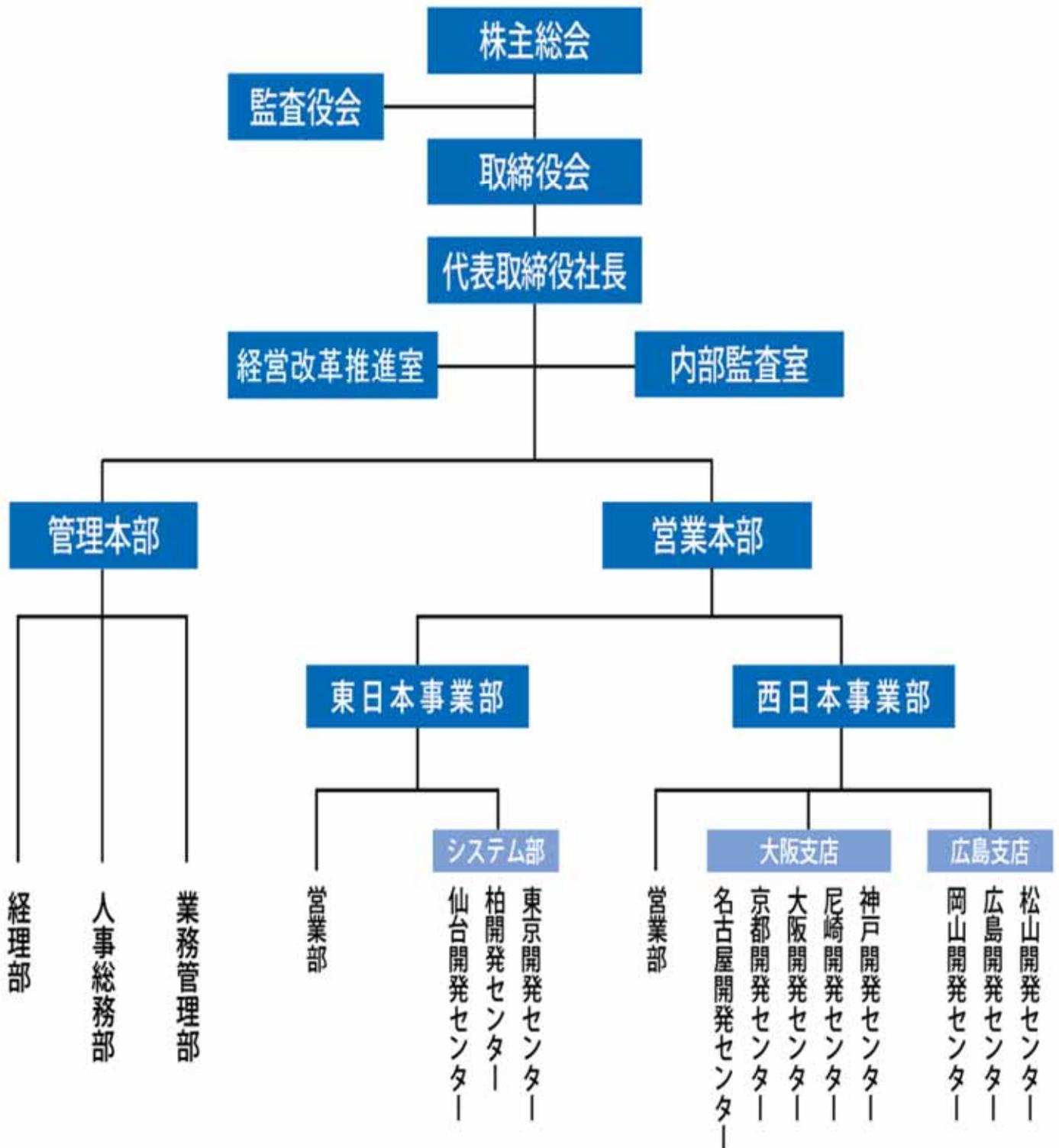
株式会社アイレックス 平成23年5月1日 組織図



株式会社アイレックス 平成 25 年 7 月 1 日 組織図



別紙6  
株式会社アイレックス 平成 26 年 3 月 14 日 組織図



株式会社アイレックス 平成 26 年 10 月 1 日 組織図

