



平成28年 9 月30日

各 位

会 社 名 株式会社パスコ
代表者名 代表取締役社長 古川 顕一
コード番号 9232 (東証第1部)
問合せ先 取締役 基幹業務部長 川久保 雄介
(TEL : 03-5722-7600)
親 会 社 セコム株式会社 (コード : 9735)

不適切な会計処理に関する再発防止策等のお知らせ

当社は、平成28年9月14日付「社内調査委員会の調査報告書受領等に関するお知らせ」にてお知らせいたしましたとおり、社内調査委員会より当社の衛星事業部（以下「当該事業部」といいます。）において行なわれた不適切な会計処理に関する調査報告書（以下「本報告書」といいます。）を受領したことを受け、本報告書において指摘された問題点および再発防止策に係る提言にもとづき、社員ならびに経営者にて、具体的な再発防止策を検討してまいりました。その内容を本日開催の取締役会において決議しましたので、下記のとおりお知らせいたします。

株主、投資家ならびに取引先その他の関係者の皆様には、多大なご迷惑とご心配をお掛けしておりますことを深くお詫び申し上げます。

今後はコンプライアンスを徹底し、当社の全役職員が一丸となって、これまで以上に株主、投資家の皆様を重視する経営を推進し、皆様からの信頼回復に取り組む所存です。何卒ご理解いただき倍旧のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

記

1. 不適切な会計処理の概要

平成25年度および平成26年度において、本来請負案件の原価に計上すべき費用を、実態のない投資案件のソフトウェア仮勘定に計上することにより、原価を不当に繰り延べることの他、工事進行基準における計画原価を不当に低減させ利益を前倒し計上する等の不適切な会計処理が行われていたこと（以下「本件」といいます。）が判明しました。

2. 発生の根本的原因

本件が発生した根本的原因について、その背景、動機および不適切な処理の実行を可能とした社内環境を整理分析した結果、以下のとおりと認識しております。

<背景>

現場と乖離した計画目標値が事業部門における焦燥感・閉塞感を強め、経営層と現場サイドの一体感を損なう様な風通しの悪い状態がありました。

<動機>

本件は当該事業部幹部社員（以下「当該幹部社員」といいます。）が単純に目標達成へのプレッシャーに負けたことにより惹起されたものではなく、衛星事業の特殊性を理解できていない経営層からの一方的な数値要求、および過年度から受注していた大型案件が大幅に減額される状況において当該事業部存亡の危機感を抱いたことと相俟って、これを一挙に回避する策として今回の不適切行為に至ったものです。

<社内環境>

不適切な処理の実行を可能とした社内環境は以下のとおりです。

- ・ガバナンスを含め本来組織として機能すべき各種チェック機能が、適切に働いていなかったこと
- ・当該事業部の担当者から経営層に至るまでにおいて、その本来の責務を全うし得ずに不適切な判断と行動に走っていたこと
- ・制度、ルールおよび管理の仕組みを含む内部統制システムの全般において、恣意的な違反を見過ごしてしまう脆弱性を有していたこと
- ・当該幹部社員を当該事業の知見者ゆえに、長期に渡り実質的な運営全般を委ねた状態であったこと

3. 再発防止策の概要

当社は、本報告書における指摘事項および提言に加え、根本的原因の分析結果を踏まえ、以下のとおり、再発防止策を策定し、実施いたします。

(1) 企業風土の改革

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

① 信頼の回復について

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

(a) 本件の全役職員への説明

全役職員に対して本件事案を説明し、組織の全階層において、正しく事態を理解して貰えるようにいたします。まずは、10月初旬に代表取締役社長自らが全て

の事業部門を訪問し、全管理職および可能な限り一般職に対し今後の方針も含めて説明することから実施いたします。

(b) コンプライアンス等に係る重要な事案の積極的な開示

これまで不祥事や不適切事案等、コンプライアンス等に係る重要な事案についての情報共有の範囲が限定的であったことを改め、組織全体の問題・課題として役職員全員で考える機会として活かすべく10月中に情報の伝達に関するルールを整備し運用を開始いたします。

② 企業風土改革を推進する体制について

全社における企業風土改革を確実に推進するための体制として、経営者層から若手社員までを構成員とした委員会等(※)を設置し、実効性のある改革案を策定し、全社一丸となって実行する体制を10月中に構築いたします。

(※4. 再発防止策のスケジュールと実施体制 参照)

(2) 事業特殊性を踏まえた計画策定の実施

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

(a) 合理性のある計画策定

経営分析機能を強化し、事業特性を踏まえた数値分析にもとづく合理性のある計画策定を実施いたします。

(b) 計画値の相互合意形成

達成可能な計画値として各事業部門と相互の合意形成が取れるような計画策定プロセスを12月までに整備します。

(3) ガバナンスを含むチェック機能の見直し

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

(a) 取締役会への適時適切な情報提供の強化

ガバナンスにおける本件抑止の機会は、その投資審査を行った取締役会時点およびその後の監査法人によるレビュー報告書等において指摘を受けた時点等を含めて幾度かありましたが、いずれも取締役会にて議論するべく適時適切な情報の提供がなされておりませんでした。取締役会における投資審査につきましては、後述の(6)②「投資評価体制の改善」にて、全ての投資事案は必ず投資会議を経た後に取締役会の審査および承認を受けることとし、適時適切に投資会議における審査およびレビュー結果が取締役に提示されるようにいたします。

また、これまで監査法人によるレビュー報告等は監査役に報告された後、その開示は一部の取締役に限定されておりましたが、監査法人からの指摘事項(検討・留意事項を含み)については主管部門より適時に取締役に報告を行うこととします。

なお、先述の(1)①(b)「コンプライアンス等に係る重要な事案の積極的な開示」に記載した、情報伝達に関するルールには、取締役及び取締役会へ報告すべき事項についても明確化して記載します。

(b) ガバナンス機能および内部統制機能の連携強化

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

(c) 内部通報制度の運用見直し

本件の反省を踏まえ内部通報に係る情報が正しく受理され事実確認等の手続きが確実に実施されるようにするために、全ての通報情報がコンプライアンス担当取締役に集約されるとともに、社外取締役に展開されるよう運用を見直します。

また、後述(4)の「コンプライアンス遵守意識の徹底」における各教育研修において内部通報制度の再周知を図り、不適切行為等の発生予防につなげてまいります。

(4) コンプライアンス遵守意識の徹底

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

(a) 事業から独立したコンプライアンス担当取締役の設置

これまで取締役経営管理部長が財務担当とコンプライアンス担当取締役を兼務していましたが、本日開催の取締役会において事業部門や経理部門を担当していない取締役をコンプライアンス担当取締役として任命し、独立性を高めました。コンプライアンス担当取締役は、独立性・中立性が求められることから、その被選任資格要件を規程上明確にします。

(b) 取締役の教育研修強化

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

(c) 社員コンプライアンス教育の拡充

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

まいります。

(5) 人材の育成と流動化の促進

本件の発生を可能にした特定の社員に対する知見の集中と、それによる長期在籍を改善させるため人事ローテーションに係る各種制度等の見直しを行い、業務知見が偏ることなく複数の社員において醸成されるとともに、人材の流動による組織の活性が図られるようにします。なお、各種制度等の見直し検討を10月より行ってまいります。

(6) 内部統制システムにおける脆弱性の改善

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

① 原価計上システムの改善

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

(a) 社内システムの改良

原価計上システムを改良し、プロジェクト発足時にアサインされた担当者以外の社員が同プロジェクトに原価計上することを抑止する対応を今年度中に実施いたします。

(b) 不適切な原価計上に関するモニタリングの強化

本社部門にて定性面・定量面の両方の観点からプロジェクトの適正性の監視を目的とした指標を定め、特異値を示したプロジェクトに対して、その発生原価を確認し原価が適正に計上されているかの確認をただちに開始します。

② 投資評価体制の改善

投資案件の起案については、投資会議や取締役会において、その有効性等については審査を行っておりましたが、その資産性の評価および資産性が確認できるまでの発生原価の処理方法等に関する事前の具体的な評価プロセス、そして開発途中における発生原価や成果物の確認などに係る事後確認のルールが明確になっておりませんでした。今後、同様の事案が発生しないよう、以下の対応を行います。

(a) 投資会議における評価プロセスの明確化

10月より全ての投資案件は投資会議を経た後に取締役会の審査および承認を受けることといたします。また投資会議においては「技術的有効性」、「市場的有效性」、「財務的適切性」等について、同会議に参画の各主管部門が責任をもってレビューするものとし、その資産性が明らかに評価されるまでの間に発生する開発投資に係る原価は期間原価として計上することを明確にいたします。

(b) 投資案件の終了時の評価体制の改善

10月より投資案件の資産の登録に際しては、機器購入等の有形の物は、実在性

を確認できる写真、動作確認、性能評価などのドキュメントを証憑として管理し、ソフトウェア等の無形の物は、当該投資部門以外の知見者によりその稼働および機能要件を評価した上で資産登録を行うことといたします。

(c) 投資案件の予実管理の強化

10月より投資案件においても、通常の請負案件と同様に、投資経費の発生状況を確認するために、社内の案件管理システムに実行予算登録を行い、経費の計画・実施状況に基づいた進捗を評価いたします。

(d) 開発投資案件と請負案件の区別の明確化

請負案件におけるシステム開発を行うなかで、要求仕様がない部分を商用化のために投資案件として同時に追加開発する場合、その区分が不明確なため適正な原価計上を阻害するリスクがあるため、区分基準等を作成し、開発者が間違いなく原価計上できる仕組みを12月中に整備いたします。

③ 工事進行基準の適正性を担保するための社内体制の整備

当社では、一つのプロジェクトを複数の作業項目に分割して管理するWBS (Work Breakdown Structure) という手法を用いており、プロジェクトによっては、実質的な取引の単位をもとに、WBSの第2レベルというフェーズ分割を行っております。

売上はフェーズごとに総原価を見積り、原価比例法より計算された進捗割合に応じて計上する工事進行基準にもとづき計上しております。

本件では、意図的に異なるフェーズを作成し、当該フェーズの利益率が高くなるように計画原価を登録し、先行して利益が出るような操作が行われておりました。

今後、同様の事案を発生させないように、以下の対応を行います。

(a) フェーズ分割の運用ルールの整備

不適正に複数のフェーズを作成できないように、あらたな運用ルールを10月中に整備いたします。

(b) フェーズ分割による不適切な利益計上の防止

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

4. 再発防止策のスケジュールと実施体制

「3. 再発防止策の概要」で記載した各施策は、各項に記載したスケジュールにもとづき、実行可能な施策から速やかに実行してまいります。

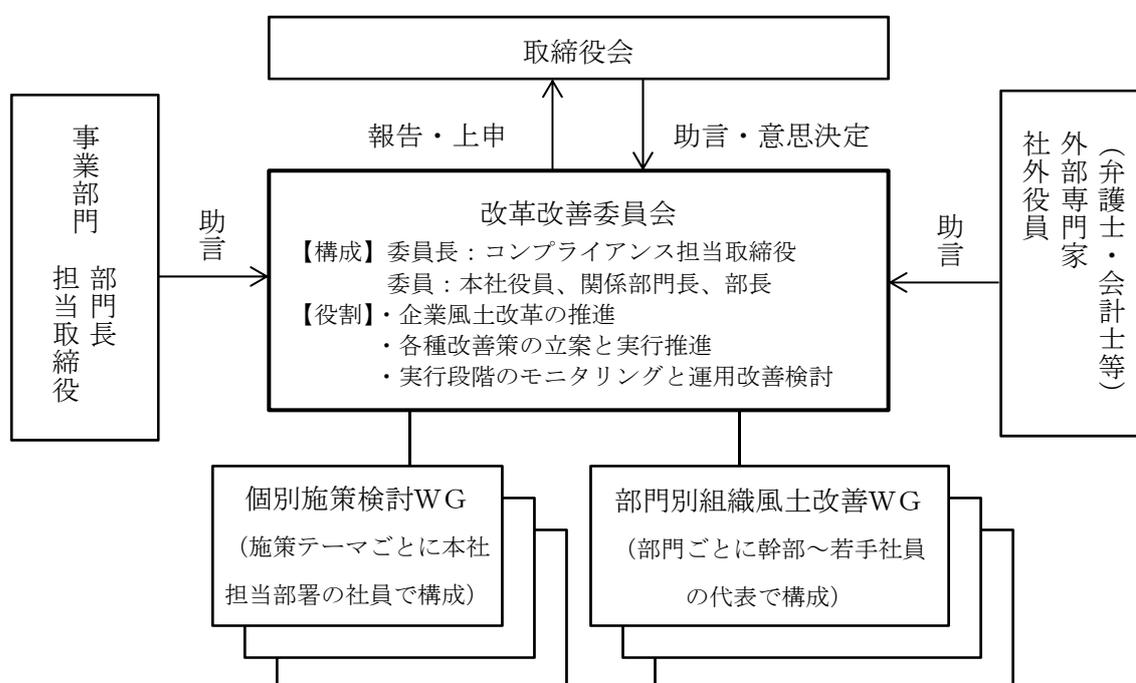
再発防止策の全体は、「改革改善委員会」（委員長：コンプライアンス担当取締役）が統括し、企業風土改革の推進のほか、各具体策の立案と実行推進、実行段階のモニタリングと運用改善検討を行います。

委員会は、本社の取締役、関係部門の部門長、部長を中心に構成されますが、その実効性を高めるため、事業部門を担当する取締役および部門長に適宜助言を求めるほか、

施策によっては、社外役員、外部専門家（顧問弁護士、会計士等）の助言を得て進めてまいります。

委員会の下部組織として、個々の施策を具体的に検討するために本社の担当部署の社員で構成される「個別施策検討WG」と、企業風土改革を確実に推進するために部門ごとの幹部・若手社員の代表で構成される「部門別組織風土改善WG」を設置し、全社的活動として実施します。

実施状況は適宜取締役会に報告し協議を行うとともに、組織や規程類を含むルール、制度の新設、改定については、改革改善委員会の報告・上申を踏まえて取締役会で審議の上、決議いたします。



5. 関係者の処分等について

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

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

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

なお、本件不適切な会計処理発生当時、当該事業部を担当していた取締役は本日付で取締役を辞任しております。

以上