



2023年4月28日

各 位

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

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、2023年4月7日付「特別調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ」にて適時開示いたしましたとおり、特別調査委員会より利益の繰り越しに関する不適切な会計処理に対する調査報告書を受領したことを受け、調査報告書において指摘された原因分析と再発防止策に関する提言を真摯に受け止め、検討を重ねてまいりました。

本日開催の取締役会において、下記のとおり当社が今後とるべき再発防止策について、決議いたしましたので、お知らせいたします。

本件につきましては、株主、投資家およびお客様をはじめ、関係者の皆様には多大なご迷惑をお掛けしますことを深くお詫び申し上げます。

今後は、皆様からの信頼回復に向け全力で再発防止策に取り組んでまいり所存でございますので、何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。

記

1. 再発防止策の概要

過去に複数回、不適切な会計処理が行われてきた背景として、経営陣は現場に対する過度な業績達成のプレッシャーが過去の不適切会計の原因であることを認識していたにもかかわらず、それを深刻に受け止めず、コンプライアンス意識の向上、不適切な会計処理への対応にあたり危機感をもって行動することができておりませんでした。経営陣としては、改善のための施策が浸透したものと判断していたものの、その確認が疎かなまま現場は変わったと考えておりました。結果として、経営陣が現場の実情を熟慮することなく現場が正しく行動できるであ

ろうという前提のもとに施策、指示を発信し、現場との認識の間に乖離が生じたことが、今回の不祥事の根本原因と考えております。

経営陣として現場の実態を理解し、不適切な会計処理はどの職場でも起こりうることを肝に銘じ、次に同様のことが起これば事業存続にかかわるという決意で、以下の具体策により現場の実情を十分に汲み取った事業運営に努めてまいります。

(1) 経営陣の意識改革

① 社長メッセージの発信

社長より今回の不祥事について会社としての危機感を率直に表明し、現場との意識乖離解消に向けた第一歩といたします。

② 取締役に対するリスクマネジメントおよび組織マネジメント研修実施

各事業部を担当する取締役が市場環境の変化や新規事業の開拓に潜在するリスクについての的確に把握し、事業部の実情に即した政策を立案・遂行するとともに、高い水準のコンプライアンス意識を全社的に実現できるよう、リスクマネジメントおよび組織マネジメントに係る研修を新取締役が就任する時期に合わせて2023年7月以降、定期的の実施いたします。

③ 事業部の組織マネジメントおよび業務執行を支援する本社組織の設置

経営陣からのメッセージを代弁する機能ではなく、現場の意見を傾聴し不適切な業務行為が発生することを未然に防止することを目的として、事業部の組織マネジメントおよび業務執行を支援する本社組織を2023年6月に設置いたします。

(2) 経営陣の意識が伝わるメッセージの発信

① 事業計画の在り方と計画策定プロセスの見直し

事業計画は目標数値のみを示すのではなく、その数値が示す意図、目的を明確に示すとともに、事業部からの参画も得て、事業計画を策定するプロセスを再構築します。加えて、従前は事業部単位の事業計画の策定を本社より指示することにとどまっておりましたが、事業部単位から事業部の各部門単位の事業計画へブレークダウンする段階を含めて事業部への支援を提供することを検討いたします。検討期間として2023年7～9月を予定し、以降の実施を図ります。

② 会社施策に対する現場意見聴取のチャンネル設置

対策(1)-③で設置する新組織のミッションとして、再発防止策を含む様々な会社施策に対する現場意見のフィードバックが円滑かつ継続的に行われ、全社最適化に資する組

織・地域間の連携・調整が合理的に行われるよう体制整備を行います。本施策は、新組織設置と同時に活動を開始するものとします。

③ 2023年度階層別研修における不適切会計事案の学習と危機感共有

階層別研修において今回の不祥事を事例とする討議を実施（2023年6月実施の新任管理職研修より開始）し、社内外ステークホルダーに対する会社の責任を正しく理解する場といたします。研修の場には取締役が参加し、事業運営に対する社員の率直な意見に耳を傾け、経営陣と現場の相互理解を高め意思疎通を図ってまいります。

（３）現場発案による再発防止策の検討

過去に当社で発生した不適切会計事案における再発防止策は、コンプライアンス担当役員や内部統制主管部署といった本社管理部門が検討を主導し、事業部に行わせた「（上から下への）再発防止の指示」という側面がありました。また、経営理念等で示される、あるべき姿としての企業文化や組織風土が、現場の隅々まで理解・浸透されたとはいえ、具体的な行動として未だ定着しておりませんでした。今回の再発防止策の検討にあたっては、役職員の行動面での変容を推進しつつ、現実性・実効性の観点で現場の実情と乖離しないよう、現場の役職員を会社施策の検討に参画させる、または意見照会を行うことといたします。なお、具体的方法は以下に記載する個別防止策に盛り込むものとし、開始時期、主管部署は個別防止策に準ずるものといたします。

（４）売上の繰越しルールの明確化およびチェック体制の強化

① 売上／繰越しの判断基準の明確化

売上／繰越しの判断基準（可否判断のための証拠の基準を含む）を、現場の意見も取り入れて2023年5～9月の間に検討・明文化し、関係者の理解向上を図ります。

② 繰越し時の処理プロセスの明確化

繰越し時の処理プロセスを、現場の意見も取り入れて2023年5～9月の間に検討・明文化し、関係者の理解向上を図ります。

③ 繰越しの妥当性をチェックする体制の整備

繰越しの妥当性をチェックする体制を、上長、事業部・事業統括本部、業務監査部に区分したうえで現場の意見も取り入れて2023年5～9月の間に検討・明文化し、関係者の理解向上を図ります。

(5) 全ての役職員を対象とする意識や危機感を共有する研修の実施

① CSR・コンプライアンス研修の新設

企業経営におけるコーポレート・ガバナンス、ビジネスコンプライアンス、リスクマネジメントはもとより、経営理念・行動憲章等を再認識する研修を実施いたします。知識習得のための教育ではなく、各役職員が現場で向き合っているオペレーションレベルの事象を事例とする実践的な題材を取り上げ、研修の計画立案から実施まで現場の中核メンバーを参画させ、実施効果の高い研修内容の策定を図ります。具体的な実施時期は、2023年10月開始を予定しております。

② グローバルコンプライアンス教育の見直し・実効性向上

毎年12月にe-learningの形で実施しているグローバルコンプライアンス教育の内容を見直し、不適切会計処理を含む実際の事例を題材とした内容の充実を図ります。

(6) 人事異動の促進と人事評価制度のさらなる改善

① 人事異動のさらなる促進

2016年に発生した不適切会計事案を受けて、社員が滞留することにより、特定の社員に知見が集中し、組織が硬直化するなどの弊害を除去するために、滞留年数の長い役職員を優先して異動候補とするなどの対策をとってまいりました。今後も一層の計画的な人事ローテーションを推進するべく、ガイドラインを設け、人事異動の促進に向けた実行プランを現場の意見も取り入れて、2023年9月までに策定いたします。

② 人事評価制度のさらなる改善

現在、外部専門家に委託して人事評価制度の抜本的な見直しを図っておりますが、職場で役職員がコンプライアンス意識をもって躊躇なく正しい行動をとれるよう、評価方法を含む人事評価制度のさらなる改善向上を推進いたします。また、その内容が現場で確実に共有されるよう、今後実施する予定の評価者研修で順次周知徹底を図ります。

(7) 実行予算の見直し（モニタリングの強化）

今回発生した不適切会計においては、適時に実行予算の見直しがなされておらず、予定していた金額よりも少ない発生原価で完了した案件について、本来、作業完了時点で全額について売上処理を行うべきところ、利益を調整するために不適切な繰越しを行う場合があります。また、本社管理部門は、実行予算の見直しを指示するものの、モニタリングが不十分であり、見直し実施の確認ができておりませんでした。これらへの対策として、プロセスの簡略化や策定ルール・情報システム処理プロセスの見直しを2023年5～9月の間に実施し、合わせて見直し状況のモニタリング方法を検討、導入いたします。

(8) 稟議等に係るルールの見直し

稟議等のルールの煩雑さゆえに、これを回避しようとするのが不適切な会計処理の背景にあることが認められることから、手間を省き、不正を防止するための対策として、事務量の軽減・簡略化を目的とした稟議等に係るルールの見直しを図り、2023年6月以降、完了したのから順次実施いたします。

(9) 決算期についての検討

決算時期は、不適切な繰越しの直接的な原因ではないものの、十分なチェックを行う時間を確保することを目的として、業務繁忙期と異なる決算期への変更の可否について2023年9月までに検討いたします。実施時期については、他の再発防止策が有効かつ継続的に機能することを評価して、検討してまいります。

(10) ガバナンスを含むチェック機能の見直し

(1)~③で新設する本社組織をコーポレート・ガバナンス体制に組み込むことにより、新組織の位置づけを明確化するとともに、今回の不祥事を通じて明らかになった内部通報情報の報告・対応遅延に対処するための人員配置見直しを直ちに実施いたします。

2. 再発防止策のスケジュールと実施体制

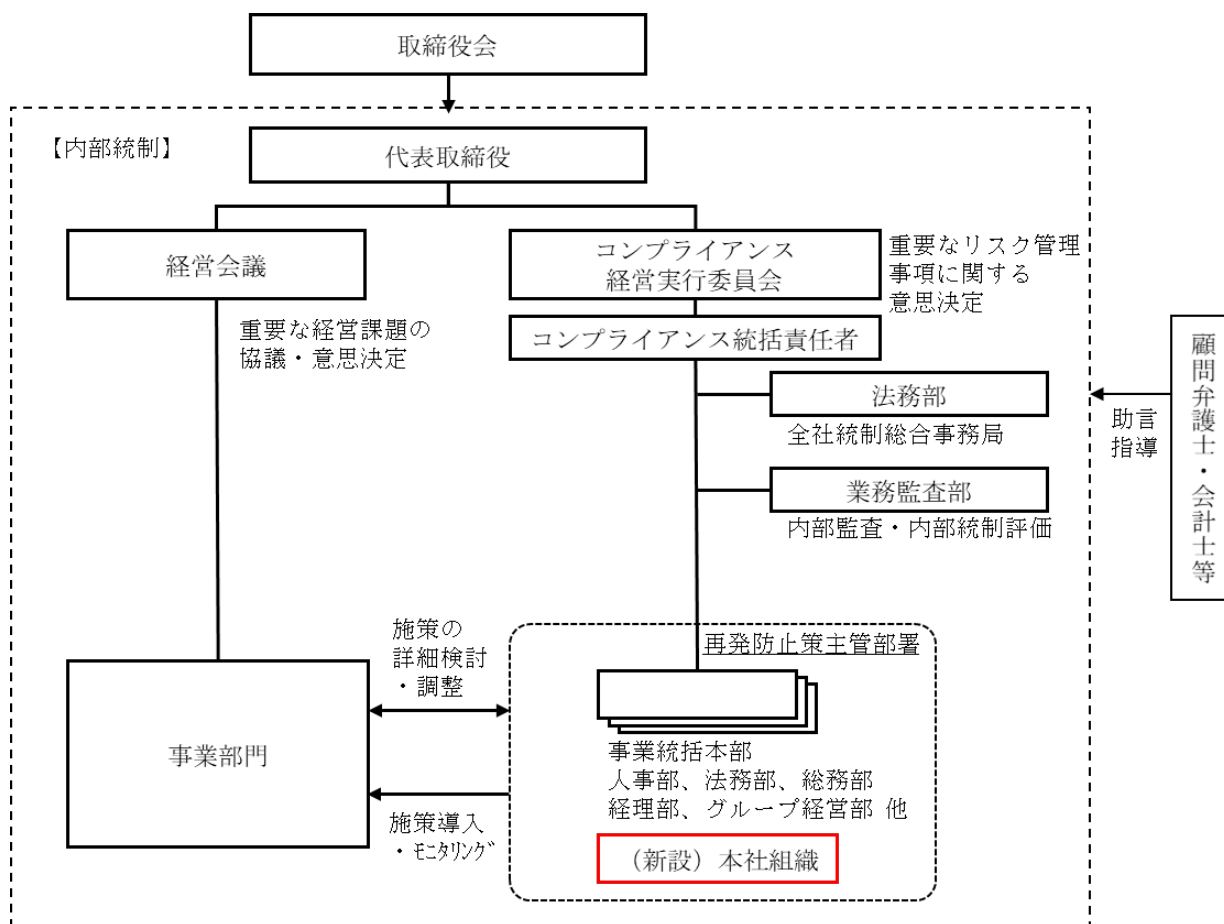
「1. 再発防止策の概要」に記載した各再発防止策は、当社の内部統制の枠組みの中で、各項に記載のスケジュールにそって速やかに実行してまいります。

当社は、各再発防止策に主管部署を定め、検討、実施、モニタリングを行ってまいります。各主管部署は、各施策の詳細検討・導入にあたって事業部門と協議、調整を行い、再発防止策の実効性を確保してまいります。

再発防止策の全体については、当社取締役から選任されたコンプライアンス統括責任者が管理、監督を行い、必要に応じ社外取締役および社外監査役と意見交換を実施するとともに、顧問弁護士、会計士等の外部専門家の助言を得て推進して参ります。

また、再発防止策の進捗およびそれに関連する課題は、代表取締役社長が委員長を務めるコンプライアンス経営実行委員会に報告され、協議・検討を行います。なお、再発防止策の実行に必要な組織編成や、社内規程類の新設・改定は、コンプライアンス経営実行委員会での審議をふまえ当社の所定の社内規程に基づき決定いたします。

【再発防止策の実施体制】



3. 関係者の処分について

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者の皆様に対し多大なるご迷惑とご心配をお掛けしましたことを真摯に反省しております。

今回の件の根本原因が経営陣と現場との認識の間に乖離が生じたことにあり、それを防げなかった経営責任は重く、取締役について以下のとおり報酬を減額いたします。なお、かかる減額処分は、事前に社外の専門家（弁護士）の助言を得たうえで、当社の指名・報酬委員会で審議し決定しております。

代表取締役社長 : 報酬月額額の 20% を 3 か月分

その他取締役 5 名(*注) : 報酬月額額の 10% を 2 か月分

*注: 社外取締役 2 名および今回の不適切な会計処理発生時には選任されていなかった社内取締役 1 名は減額処分の対象外としています。

以上