



平成 26 年 4 月 11 日

各 位

会 社 名 **株式会社 イチケン**
代表者名 代表取締役社長 土谷 忠彦
(コード番号 1847 東証第一部)
問い合わせ先 財務経理部長 渡辺 直之
(TEL. 03 - 3845 - 8096)

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25年9月30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」を本日別添のとおり提出いたしましたのでお知らせ致します。

別添書類：改善状況報告書

以 上



改善状況報告書

平成 26 年 4 月 11 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 伊予ケ野
代表取締役社長 谷 忠 彦



平成 25 年 9 月 30 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

1. 改善報告書の提出経緯	3
(1) 改善報告書の提出理由	3
① 決算訂正の主な内容	3
(a) 先送りした工事原価の増額修正	3
(b) 返済により追加された工事原価の減額修正	3
(c) 工事原価総額修正を原因とした工事進行基準に基づく完成工事高(売上高)の修正	4
(d) 工事損失予想額修正を原因とした工事損失引当金繰入高(売上原価)の修正	4
(e) 損益の修正に伴う法人税等の税金並びに繰延税金資産の修正	4
(2) 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯・原因について	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の内容	5
(a) 概要	5
(b) 付け替えの規模	6
(c) 付け替えの実行	6
(d) 付け替えの方法	7
③ 不適切な会計処理の内容	8
(a) 工事原価の先送り	8
(b) 簿外債務の返済	8

④ 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	9
(a) 当社における関西支店の位置付け及び関西支店の組織概要	9
(b) 当社内の関与者	9
(c) 関与した協力会社	9
(d) 関西支店以外の支店	10
⑤ 不適正開示の原因となった行為に係る認識、目的、動機等	10
(3) 不適正開示の発生原因(問題点)	11
① 受注プロセスにおける問題点	11
② 購買(発注)プロセスにおける問題点	11
(a) 競争見積の一部不実行	11
(b) 購買回議書の審査上の問題点	11
(c) 予算照合手続の不十分性	12
③ 支払プロセスにおける問題点	12
④ 全社的な統制環境に関する問題点	13
(a) コンプライアンス意識の欠如	13
(b) 人事の長期固定化	13
(c) 内部通報制度の形骸化	13
⑤ 管理部門の牽制不足(組織内のガバナンス体制の脆弱性)	14
⑥ 内部監査機能の不十分性	14
2. 改善措置並びにその実施状況及び運用状況等	15
(1) 改善報告書記載の改善措置並びにその実施状況及び運用状況	15
① 受注プロセスの改善	16
② 購買(発注)プロセスの改善	18
(a) 競争見積の例外処理の明確化	18
(b) 購買回議書の審査に係る社内規定の遵守	21
(c) 予算照合手続の厳格化	22
③ 支払プロセスの改善	23
④ 全社的な統制環境の改善	25
(a) 全役職員に対するコンプライアンス教育の実施	25
(b) ジョブローテーションの実施	27
(c) 内部通報制度の活性化	28
⑤ 牽制機能の強化とリスク情報の早期把握	29
(a) 支店管理部門の本社部門への移管	29
(b) 協力会社に対するアンケート調査の実施	30
(c) 協力会社専用の相談窓口の設置	30
⑥ 内部監査体制の強化	31
(a) 監査部門の体制強化	31
(b) 監査役会との連携強化	34
(2) 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	35

1. 改善報告書の提出経緯（注：組織名及び役職名は改善報告書提出時のものであります。）

（1）改善報告書の提出理由

当社は、平成 25 年 8 月 6 日付『「不適切な会計処理が行われた可能性の判明」及び「四半期報告書の提出の見込み」について』にて公表いたしました、当社関西支店において不適切な会計処理がなされた懸念に関し、同日付で、当社と利害関係のない専門家による外部調査委員会を設置し、事実関係の調査分析を進めてまいりました。その結果、平成 25 年 9 月 9 日付「外部調査委員会の報告書受領に関するお知らせ」にて公表いたしました外部調査委員会（委員長：有田 知徳 弁護士）の調査報告書を受領し、かかる調査報告書による指摘事項を踏まえ、過年度の決算について訂正が必要であると判断し、過年度決算の訂正を行いました。

外部調査委員会の調査により、当社関西支店の施工部門長が、平成 22 年以降、工事費用の予算が不足して損益の悪化が見込まれる工事等について、協力会社（下請会社）に工事代金の一部を請求しないよう依頼し、別の工事の工事代金として請求させて支払うこと（以下「工事原価の付け替え」といいます。）を繰り返していたことが判明しました。

工事原価の付け替えにより、工事ごとの原価が先送りされ、本来は赤字である工事に利益が計上され、あるいは、赤字幅が圧縮され、また、これを返済する工事では逆に原価が増加することとなり、実態とは異なる損益が計上される結果となっていたことから、過年度決算の訂正を行ったものであります。

本件に関し、当社の適時開示を適切に行うための体制の不備に起因する不適切な開示であり、適時開示体制について改善の必要性が高いと認められるとの理由により、貴取引所より平成 25 年 9 月 12 日に有価証券上場規程第 502 条第 1 項第 1 号に基づく改善報告書の提出を求められ、平成 25 年 9 月 30 日に提出いたしました。

なお、工事原価の付け替え総額は 862 百万円であり、過年度決算の訂正による純資産への負の影響額は 564 百万円となりました。なお、純資産への影響額は、平成 22 年 3 月期第 2 四半期から平成 25 年 3 月期通期までの損益への影響額の累計額であります。

① 決算訂正の主な内容

(a) 先送りした工事原価の増額修正

先送りした工事原価は、その発生元の工事原価として計上することが必要となります。そこで、該当する工事の完工時点において、将来における支払い合意金額により工事原価を計上するとともに、協力会社に対する債務を未払金に計上しました。

なお、工事原価の計上のタイミングは、該当する工事の完工時点としました。

(b) 返済により追加された工事原価の減額修正

協力会社に対して簿外債務（過去の工事原価の先送り）を返済する場合には、特定の工事において、協力会社から架空の請求書を発行してもらい、その請求書に対して支払いを行うという方法がとられていました。したがって、協力会社に対する簿外債務を返済する場合には、その反対勘定として、「完成工事原価」、又は、それが完工するまでは「未成工事支出金」が計上されてきました。しかし、今回の決算修正により、簿外処理をされていた協力会社への「工事原価の先送り」に対して「完成工事原価」及び「未払金」が認識計上された後においては、その後の「簿外債務の返済」において、「完成工事原価」又は「未成工事支出金」を計上すると、「完成工事原価」又は「未成工事支出金」が二重計上される結果となります。そこで「簿外債務の返済」に際して計上した「完成工事原価」又は「未成工事支出金」の金額を取り消し、その代わりに、「工事原価の先送り」を認識した際に計上した協力会社への「未払金」の残高を減額する修正が必要となりました。

なお、簿外債務の返済を仮定する時点は、工事完成基準を適用している工事に関しては、「工事原価の先送り」に際しての仮定期間と同様に、対応する工事の完工時点としました。他方、工事進行基準を適用している工事に関しては、規模も大きく、より厳格な取り扱いが求められるため、当該支出に関する社内決裁書類である購買回議書の承認月を簿外債務の返済時点と考えることとしました。

(c) 工事原価総額修正を原因とした工事進行基準に基づく完成工事高（売上高）の修正

当社では、収益の計上基準として、「工事完成基準」のほか、一定の条件を満たす場合には、工事の進行状況（進捗率）に応じて収益を認識する「工事進行基準」を採用しています。なお、工事進行基準の適用は、「工事の進行途上においても、期末までの進捗部分について成果の確実性が認められる場合」に限定されています。具体的には、工事価格（税抜）1億円以上、かつ工期が6ヶ月以上の工事のうち、①請負金額が当事者間で合意されている、②適正な実行予算の作成と見直しが実施されている、③決算日において、適切な進捗度が見積もられる、という3条件を満たしている工事に関して、工事進行基準が適用されています。工事進行基準の適用における進捗率の見積もりは、原価比例法によっています。当社では、工事進行基準を適用する工事の完工前の原価は、協力会社から請求書が到来し、その支払いを決定した月末締め日時点において算入しています。

今回の「工事原価の先送り」と「簿外債務の返済」により、工事原価総額や発生した工事原価がゆがめられ、工事進行基準を適用している工事に関して工事の進捗率の見積もりが適正に行われていなかったため、工事進行基準を適用している工事に関して工事の進捗率を見直す必要がありました。

そこで、今回の修正では、工事原価の先送りがなされた工事案件に関しては、当初の実行予算ベースでの工事原価見積もりに、先送りした原価を加算し、工事原価総額を当初から増額修正しました。工事原価の増額修正の結果、工事進行基準を適用している工事に関しては、工事の進捗率が低下し、完成工事高（売上高）が減少しております。

他方で簿外債務の返済をした工事案件に関しては、当初から返済を見込んで実行予算を作成しているケースが見当たらなかったため、工事原価総額から簿外債務の返済分は減額していません。

(d) 工事損失予想額修正を原因とした工事損失引当金繰入高（売上原価）の修正

当社では、受注工事に係る将来の損失に引き当てるため、期末手持工事のうち損失の発生が見込まれ、かつ、その金額を合理的に見積もることができる工事について、損失見込額を工事原価に計上しています。具体的には、「実行予算での工事損失額が900万円以上の工事に関してはその損失額の全額」を、「実行予算での工事損失額が0円以上から900万円未満の工事に関してはその損失額の50%」を、それぞれ工事損失引当金に繰り入れております。繰入額は完成工事原価の一部を構成しています。

今回の修正に際しては、関西支店において、当初から費用が過少に操作された実行予算を組まれているケースが多かったという事情に鑑みて、先送りされた工事原価の金額を当初の実行予算に加算したうえで、修正後の実行予算での工事損失額に応じて前記の基準により工事損失引当金繰入額（売上原価）を修正しました。他方、簿外債務の返済（先送りされた工事原価の支払い）金額に関しては、実行予算編成時において、簿外債務を持つ協力会社への返済を組み入れて予算を作成していた事例が見当たらないことから、工事損失引当金の計上の要否の検討に際して、当該返済分を考慮しておりません。

(e) 損益の修正に伴う法人税等の税金並びに繰延税金資産の修正

前記の各修正の結果による各期の損益の修正に伴い、法人税等の税金並びに繰延税金資産の修正を行いました。

(2) 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯・原因について

① 不適切な会計処理が発覚した経緯

- (a) 平成 25 年 7 月 10 日頃、関西支店 支店長が同支店 建設部長 A と、同支店 店舗建設部長 B から部門ごとの当期（平成 26 年 3 月期）業績見通しの報告を受ける中で、一部の工事についてその工事の原価に本来計上すべきではない他の工事の原価が算入されている疑いが浮上しました。
- (b) 同年 7 月 12 日、関西支店 支店長から社長に対して上記の旨の報告があり、社長は同支店長に対し、その内容を至急に A 及び B に調べさせて整理・報告するよう指示したところ、同支店長は、A 及び B から、協力会社（下請会社）との間で過去の工事代金の精算に関する簿外の合意が存在することを聴取し、同月 16 日までに社長にその旨を報告しました。
- (c) 同年 7 月 17 日、社長による関西支店長、A 及び B への直接面談が行われ、A 及び B から提出された協力会社との工事代金の精算状況を示す資料及び協力会社から受領していた工事代金の精算状況を示す資料（以下併せて「取引リスト」という。）と A 及び B の説明内容から社長は「不適切な原価処理が行われている可能性があること」を確認しました。
- (d) 同年 7 月 24 日、社長から直ちに社内調査を実施するよう、管理本部に対し、指示が出されました。
- (e) 同年 7 月 25 日、社内調査チームが編成され、同年 7 月 26 日から 8 月 2 日の 8 日間にわたり社内調査（以下「一次調査」という。）を実施しました。

その結果、一部の工事において工事原価の他工事への付け替えによる未払金の計上不足や工事損失引当金の計上不足など、不適切な原価処理が行われている疑義が強まりました。
- (f) 前記のとおり「財務諸表に重要な虚偽の表示の疑義が生じた」ことから、当社は、当期（平成 26 年 3 月期）における工事原価の算定には更なる調査が必要と判断し、当期（平成 26 年 3 月期）第 1 四半期の財務諸表を会計監査人に提出できない状況となりました。

また、会計監査人からは、当該事象の事実関係の解明後の追加的な監査手続が必要であり、その監査手続が終了するまでは四半期レビュー報告書を提出することが出来ないとの見解が示されました。

このことから、当社は、社内調査の継続とあわせ、より厳格な事実関係の調査及び分析を行い、かかる調査の客観性と信頼性を高めるため、当社と利害関係のない専門家による外部調査委員会を同年 8 月 6 日付で設置しました。

② 不適正開示の原因となった行為の内容

外部調査委員会の調査により、平成 22 年以降、関西支店において次のとおり工事原価の付け替えが繰り返し行われていたことが判明しました。

(a) 概要

当社は、東京支店、関西支店、福岡支店及び札幌支店の 4 支店を設けていますが、創業地である関西地区を統括する関西支店の収益力が伝統的に高いことから、社内において基幹支店と位置づけておりました。ところが、平成 20 年 9 月のリーマンショック後に関西地区の建設市況が著しく低迷し、関西支店の受注高は、平成 20 年 3 月期（82 期）は約 243 億円、平成 21 年 3 月期（83 期）は約 206 億円であったのに対し、平成 22 年 3 月期（84 期）は約 155 億円まで落ち込むに至りました。関西支店は、このように受注競争が激しくなる中で、期待された予算の達成度を少しでも高めるべく、受注高確保のため競合他社との価格競争を余儀なくされ、大幅な安値受注を繰り返し行うようになりました。

こうした安値受注は、受注後に仕様変更や経費圧縮等の工夫を行うことにより採算改善を図ることを前提として行われていたものですが、改善にも限界があり、赤字となる工事が続いたことから、関西支店の施工部門である建設部及び店舗建設部の各部長であるA及びB並びに店舗建設部担当部長であるC（以下、これら3名を総称して「部長ら」ということがあります。）は、平成22年以降、予算が不足して赤字が見込まれる工事等について、協力会社に工事代金の一部を請求しないよう依頼し、別の工事の工事代金として請求させて支払うことを繰り返すようになりました。このような操作をすることにより、工事ごとの原価が先送りされ、本来は赤字である工事に利益が計上され、あるいは、赤字幅が圧縮され、また、これを返済する工事では逆に原価が増加することとなり、実態とは異なる損益が計上される結果となりました。

(b) 付け替えの規模

関西支店が付け替えにより先送りした工事代金は、簿外債務となりました。付け替えの対象工事は合計55件、簿外債務は合計862,549,900円であります。また、関西支店は、これらの簿外債務について、採算のよい工事等において架空請求をさせて支払うことで返済していましたが、その対象工事は67件、簿外債務の返済額は合計495,937,580円あります。付け替えが行われた工事件数を受注時期で示すと次のとおりです。

平成22年3月期（第84期）	先送り	6件（平成21年3月期受注1件を含む。）
	返済	4件（平成21年3月期受注1件を含む。）
平成23年3月期（第85期）	先送り	19件
	返済	15件
平成24年3月期（第86期）	先送り	27件
	返済	24件
平成25年3月期（第87期）	先送り	2件
	返済	21件
平成26年3月期（第88期）	先送り	1件
	返済	3件

(c) 付け替えの実行

関西支店の施工部門は、主に商業施設の建設・改築を行う店舗建設部と、それ以外の大型物件やマンションの建設を行う建設部があります。付け替えは、店舗建設部においてはB及びCが行い、建設部においてはAが行っていました。部長らは、工事の割付予算を基に作成した実行予算が協力会社に支払うべき工事代金に及ばない場合に、工事の収支を調整して工事ごとの赤字を圧縮するとともに、関西支店の利益を計上するため、工事原価の一部を先送りしようと考え、協力会社の中で従前の関係から頼みに応じてくれることが期待できる会社に、自ら又は工事現場の所長（以下「作業所長」という。）を介して、工事代金の支払いを待つほしいと依頼し、上記の方法により先送りしてしていました。こうして先送りされた工事代金は簿外債務となったところ、店舗建設部においては、B及びCが自ら簿外債務をまとめた一覧表を作成して管理してしていました。他方、建設部においては、専ら協力会社が作成したメモにより管理してしていました。

また、部長らは、予算に余裕がある工事がある場合に、協力会社に対し、当該工事の工事代金であるように装って請求するよう指示し、当該工事の工事代金の支払いとして簿外債務の返済をしていました。このほか、協力会社から簿外債務の返済を求められた場合には、予算に余裕がない工事でも返済をしていました。返済についても、部長らが自ら又は作業所長を介して協力会社に連絡し、当該工事の代金として請求させていました。

(d) 付け替えの方法

付け替えには、工事原価の先送りとその支払いとがあります。原価の先送りは、(i) 契約金額を減額処理する方法、(ii) 当初から工事代金の一部を除いて契約する方法、(iii) 工事代金全額の支払いを留保する方法のいずれかで行われ、先送りした金額は、協力会社に対する簿外債務となっていました。

また、先送りした工事代金の支払い（簿外債務の返済）は、(iv) 協力会社に関わる別の工事の代金として支払う方法、(v) 別の協力会社を介して支払う方法がありました。

1) 工事原価の先送り

(i) 契約金額を減額処理する方法

当社では、(a) 購買部が協力会社と価格交渉をして工事代金の見積額を確認し、(b) その後、作業所長が協力会社と詳細を詰めたうえで購買回議書を起票し、(c) 購買部門を経て支店長が承認し、(d) 購買部門が注文書を協力会社に交付し、(e) 協力会社から注文請書を受け取るというプロセスにより、契約を締結していました。ところが、関西支店では、いったん、正規の金額で契約を締結した後に、施工部門が協力会社に依頼して減額の見積書を提出してもらい、契約した工事代金を減額処理していました。こうすることにより、工事は当初契約どおりに行われるものの、減額された工事代金は支払わず、簿外債務としていました。

(ii) 当初から工事代金の一部を除いて契約する方法

当社では、購買部が協力会社との間で工事代金の見積額を確認し、この段階で工事代金が概ね決まります。その後、施工部門に属する作業所長が、協力会社と打合せをしてより具体的な工事代金を詰めていくこととなります。この過程において、部長ら又は作業所長が、工事代金の先送りを協力会社に依頼し、先送りする金額を除いた金額で注文書及び注文請書を交わして契約を締結していました。

(iii) 工事代金全額の支払いを留保する方法

関西支店では、最後まで作業所長が購買回議書を起票しないことにより、正式な注文書を発行せず、一方で、協力会社に依頼して工事代金全額の支払いを留保して、先送りすることも行っていました。

2) 簿外債務の返済

(iv) 協力会社に関わる別の工事の代金として支払う方法

関西支店は、簿外債務を持つ協力会社に関わる別の工事において、その工事代金に簿外債務の返済分を上乗せして支払うことで返済していました。

(v) 別の協力会社を介して支払う方法

関西支店は、主に上記 (iv) の方法で簿外債務の返済を行っていました。しかし、簿外債務を持つ協力会社から返済を求められて急ぎ返済をしようとしたものの、進行中の工事に当該協力会社が参加しておらず工事代金として直接支払うことができない場合に、工事に参加している別の協力会社に返済分を上乗せして支払い、その別の協力会社を介して簿外債務を支払ったこともありました。

③ 不適切な会計処理の内容

(a) 工事原価の先送り

上記の (i)、(ii) 及び (iii) の方法により先送りされた工事原価の総額及び協力会社との対象取引件数は、次のとおりです。

	パターン別計	件数	決算期	総合計		完成基準適用物件		進行基準適用物件	
				支払留保額	件数	支払留保額	件数	支払留保額	件数
(i)	129,520,000 円	12 件	平成 24 年 3 月期 (第 86 期)	24,200,000 円	3 件	2,200,000 円	1 件	22,000,000 円	2 件
			平成 25 年 3 月期 (第 87 期)	105,320,000 円	9 件	0 円	0 件	105,320,000 円	9 件
(ii)	321,950,510 円	48 件	平成 23 年 3 月期 (第 85 期)	37,100,000 円	8 件	37,100,000 円	8 件	0 円	0 件
			平成 24 年 3 月期 (第 86 期)	157,950,510 円	21 件	69,239,710 円	14 件	88,710,800 円	7 件
			平成 25 年 3 月期 (第 87 期)	116,900,000 円	18 件	17,000,000 円	1 件	99,900,000 円	17 件
			平成 26 年 3 月期 (第 88 期)	10,000,000 円	1 件	0 円	0 件	10,000,000 円	1 件
(iii)	411,079,390 円	134 件	平成 23 年 3 月期 (第 85 期)	76,668,885 円	31 件	10,790,800 円	10 件	65,878,085 円	21 件
			平成 24 年 3 月期 (第 86 期)	83,341,650 円	40 件	21,081,650 円	24 件	62,260,000 円	16 件
			平成 25 年 3 月期 (第 87 期)	241,068,855 円	62 件	2,790,000 円	5 件	238,278,855 円	57 件
			平成 26 年 3 月期 (第 88 期)	10,000,000 円	1 件	0 円	0 件	10,000,000 円	1 件
総計	862,549,900 円	194 件	—	862,549,900 円	194 件	160,202,160 円	63 件	702,347,740 円	131 件

(b) 簿外債務の返済

上記の (iv) 及び (v) の方法による簿外債務 (先送りされた工事原価) の返済総額及び協力会社との対象取引件数は、次のとおりです。

	パターン別計	件	決算期	総合計		完成基準		進行基準	
				支払額	件数	支払額	件数	支払額	件数
(iv)	485,977,580 円	142 件	平成 22 年 3 月期 (第 84 期)	3,500,000 円	1 件			3,500,000 円	1 件
			平成 23 年 3 月期 (第 85 期)	44,743,080 円	16 件	10,443,080 円	6 件	34,300,000 円	10 件
			平成 24 年 3 月期 (第 86 期)	109,400,000 円	35 件	33,150,000 円	18 件	76,250,000 円	17 件
			平成 25 年 3 月期 (第 87 期)	298,930,000 円	76 件	13,590,000 円	18 件	285,340,000 円	58 件
			平成 26 年 3 月期 (第 88 期)	29,404,500 円	14 件	24,684,500 円	12 件	4,720,000 円	2 件
(v)	9,960,000 円	5 件	平成 24 年 3 月期 (第 86 期)	3,610,000 円	3 件	3,610,000 円	3 件		
			平成 25 年 3 月期 (第 87 期)	6,000,000 円	1 件			6,000,000 円	1 件
			平成 26 年 3 月期 (第 88 期)	350,000 円	1 件			350,000 円	1 件
総計	495,937,580 円	147 件	—	495,937,580 円	147 件	85,477,580 円	57 件	410,460,000 円	90 件

④ 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

(a) 当社における関西支店の位置付け及び関西支店の組織概要

別紙1「第88期 株式会社イチケン組織図」(2013年4月15日時点)をご参照下さい。

(b) 当社内の関与者

1) 直接的関与者

次の3名は、協力会社と通謀のうえ作成した見積書を、当該工事の購買回議書の起票時に必要となる見積書として利用したり、協力会社の同意を得たうえで作業所長に購買回議書を起票させない等して、工事原価の付け替えを行っていました。

関西支店 建設部長 A

関西支店 店舗建設部長 B

関西支店 店舗建設部 担当部長 C (故人)

2) 付け替えを暗黙に了承していた者

次の者は、A、B及びCの直属の上司として、協力会社と通謀のうえ作成された見積書が添付された購買回議書が回付されてきた際に、これが付け替えに関する書面である可能性を認識しながらもこれを正しく処理せず、暗黙に了承していました。

執行役員 関西支店 副支店長 (建設担当)

3) 付け替えを認識していた者

(i) 次の者は、購買回議書回付時の協議先部門長として、その一部を構成する見積書の内容を精査するとともに、必要に応じて競争見積を取得すべきところ、付け替えを認識したうえで、これを行っていませんでした。

関西支店 購買部長

(ii) 次の者は、部長らの指示を受け、付け替えと知りながら協力会社から提出された見積書に基づき購買回議書を起票し、協力会社から提出された請求書に基づき支払い手続を行っていました。

関西支店 建設部及び店舗建設部に所属する一部の作業所長

4) 決裁権限者の関与

前関西支店長は、購買回議書及び工事金請求の決裁者でありましたが、付け替えを了承していたこと等、関与を裏付ける証拠は認められませんでした。

5) その他の関与者

関西支店以外の当社幹部は、関西支店において付け替えが行われていることを全く認識していませんでした。

(c) 関与した協力会社

部長らの依頼を受けて工事代金の請求を留保するなどの付け替えに関与した協力会社は合計44社であります。そのうち38社が一栄会に所属していました。一栄会とは当社と協力会社によって組織された労働災害の防止並びに保健衛生の改善等を計ることを目的とした任意団体(以下「一栄会」といいます。)であり、一栄会会員である協力会社は、部長らを含む関西支店の幹部とかねてから親密にしていました。

残る6社についても継続的な取引関係にある協力会社でありました。

(d) 関西支店以外の支店

当社には関西支店のほか、東京支店、福岡支店及び札幌支店があるところ、今回の調査において、これらの支店において以下に記載の少額または単発の付け替えは認められたものの、関西支店のような継続的な付け替えは見当たりませんでした。

1) 東京支店

東京支店では、平成 18 年 3 月期に、継続的な取引があった施主の工事につき、注文書を交わさずに施工を開始したものの、その後正式な発注がなかったという事案があり、担当部長らが懲戒処分を受けていますが、そのほかには、継続的な付け替えやこれに類するような事案は確認できませんでした。

2) 福岡支店

福岡支店では、平成 24 年 3 月期に 2 件合計 2950 万円の付け替えが行われたことが内部監査で発見され、支店長が懲戒処分を受けていますが、他に付け替えは見当たりませんでした。

3) 札幌支店

札幌支店においては、平成 23 年 3 月期から平成 25 年 3 月期にかけて受注した 4 物件において、1 件あたり 35 万円ないし 82 万円の付け替え（合計 227 万円）が行われていた事実を確認しました。

⑤ 不適正開示の原因となった行為に係る認識、目的、動機等

部長らは、リーマンショック後における極めて厳しい経済情勢のなか、関西支店 建設部及び関西支店 店舗建設部に課された利益目標を達成するため、協力会社への費用の支払いを留保することにより、工事原価を先送りし、少しでも、利益予算の達成に努めようとしたものであります。前述のとおり、過去から関西支店 建設部及び関西支店 店舗建設部は、当社における利益稼得の中心的存在であり、それゆえに、想像以上に利益予算達成の重圧がかかっており、それが、今回の工事原価の付け替えを招いたものと推察されます。

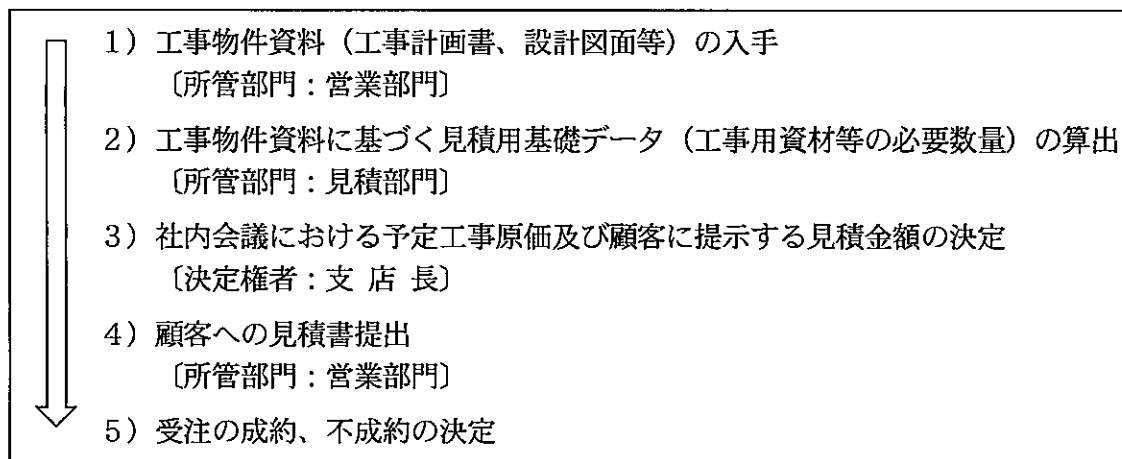
なお、今回の工事原価の付け替えに際して、実行者が個人的な利得の追求を目的としていた事実は確認されておりません。

(3) 不適正開示の発生原因（問題点）

① 受注プロセスにおける問題点

関西支店において工事原価の先送りが行われた背景として、受注競争が激しくなる中で、期待された予算の達成度を少しでも高めるべく、受注高確保のため競合他社との価格競争を余儀なくされ、大幅な安値受注を繰り返すようになったという事情を確認しております。安値受注に際しては、受注後の仕様変更や経費圧縮等の工夫によるコスト削減が図れることを前提として予定工事原価を算出していましたが、コスト削減の役割や責任分担が明確にされていなかったため、コスト削減が実現できず、その負担を施工部門に押し付けた形になってしまいました。その結果、施工部門の責任者が窮余の策として工事原価の先送りを行ったものであります。（当社の受注活動に係るフローは次のとおりです。）

【受注活動に係るフロー】



② 購買（発注）プロセスにおける問題点

(a) 競争見積の一部不実行

競争見積の実施によって、施工部門長が発注先を勝手に選定することができなくなることから、特定の協力会社に簿外債務を返済する機会を意図的に確保することは困難となります。しかし、今回の付け替えに関し、競争見積を実施すべき工事において、競争見積を実施せずに協力会社に発注しているケースが発見されました。工事においては、例外的に、競争見積を経ずに業者選定がなされることもあります。その例外処理への対処方法が社内規定に明文化されていませんでした。そのため、本来は、購買部門において発注段階で認識され注意喚起されるべき、競争見積が実施されていない協力会社への購買回議書による発注申請が見逃されておりました。その結果、簿外債務の返済のための上乗せ支払いの機会を与えてしまい、協力会社が工事原価の先送りに同意しやすい状況を作ってしまったものと考えております。

(b) 購買回議書の審査上の問題点

今回の事案には、協力会社と施工部門長らの通謀により作成された見積書に基づき作業所長が起票した購買回議書（工事原価の先送りのために減額された購買回議書及び簿外債務の返済に係る金額が上乗せされた購買回議書）が購買部門に回付され、これが購買部門の審査で指摘されず、支店長の承認を得ていたケースが含まれています。

購買部門は社内規定において、「見積依頼先の選定及び見積書の徴収」、「購買回議書の審査」を行う旨、それぞれ具体的な業務内容として次の主旨が規定されています。

1) 見積依頼先の選定及び見積書の徴収

技術水準等を考慮して見積依頼先を選択する旨及び競争見積（例外的に単独見積）による価格交渉を経て、価格、技術水準等を総合的に判断して購買先を決定する。

2) 購買回議書の審査

購買回議書を受理したときは、費用低減の目的意識をもって品種・品質・規格・工法・作業方法等の内容を詳細に検討して最善の購買方法をとる旨及び購買回議書に購買条件等を記入して支店長の承認を受ける。

購買部門において、購買回議書の審査時に実行予算を構成する「基礎工事」「鉄筋工事」等の39種類の工事種類（以下「工種」といいます。）別の予算額と、購買回議書による工種別の予算消化の内容を厳格に比較照合して発注する等の適切な予算確認（以下「工種別予算確認」といいます。）がなされていれば、工事原価の先送りによる特定工種の予算未消化や簿外債務の返済のための上乗せ支払いによる特定工種の予算超過などの付け替えを識別しやすい仕組みを用意することによって、付け替えの防止や早期発見に結び付いた可能性があったと判断しております。しかし、当社の社内規定には工種別予算確認が必要である旨が明確に規定されておらず、そのため、購買部門の予算確認の方法が工種別予算確認の方法によっておらず、工事全体の実行予算総額による予算確認に留まっており、付け替えの防止や早期発見の機会を喪失していたものであります。

(c) 予算照合手続の不十分性

社内規定において、管理部門は工事原価管理（利益の分析・管理）を行う旨が規定されており、購買回議書の回付を受けて、記載事項の充足性、回付先の確認印の漏れの有無等のチェックを行う形式審査と実行予算との照合に係る業務を行っております。

管理部門においては、購買回議書の実行予算との照合に際して工事全体の実行予算総額との照合のみを行っていましたが、より詳細な内訳レベルの工種別の予算額との照合（以下「工種別予算照合」といいます。）を行ってれば、予算超過、予算未消化などの識別によって付け替えを防止、ないしは、工種別予算照合により不正発見の確率が高まることによる付け替え実行者への心理的プレッシャーから、付け替えを抑止することができた可能性があったと判断しております。

③ 支払プロセスにおける問題点

当社と協力会社との契約内容には、鉄骨・鉄筋・コンクリート等を単価によって契約しているもの（単価契約）が存在します。今回の調査のなかで、これらの単価契約に関する請求書類において「●●一式」と記載され、数量明細も添付されておらず、これが付け替えにおける簿外債務の返済に使用されていたケースが発見されました。

当社の社内規定には作業所長が納品書等により数量を確認の上、査定を行う旨が明記されておりますが、管理部門における請求書類の内容審査については、回付された請求書類に納品書等が添付されておらず、数量が一式と記載されたケースであった場合においても、管理部門における内容審査が形式的（記載内容のチェック・発注金額との照合・印鑑のものの確認）であり、その段階で不正が発見されず、指摘を受けることなく、支払いが行われておりました。

回付された請求書類に数量確認ができる帳票が添付されていれば、工事の時期、契約時の数量と納品書等の数量を比較することが可能となることから、付け替え処理等の不正行為の防止に繋がったと考えております。

④ 全社的な統制環境に関する問題点

今回の、不適正開示は、一部の工事原価が簿外処理され、適時に認識されなかったことが原因であります。その原因となった簿外処理は、施工部門長が協力会社に工事代金の支払い延期を依頼し、協力会社が支払い延期を承諾して実行されています。この場合には、債務把握の起点となるべき購買回議書が起票されず、ないしは、減額されて起票され、他方、協力会社からの請求書は発行されず、ないしは、減額されて発行されていました。協力会社は、支払い延期を当初から承諾しておりましたので、協力会社から当社に対するクレームも発生しておりませんでした。

その結果、購買回議書や請求書などの証憑類や協力会社からのクレームから、工事原価の付け替えを発見することはできませんでした。社内の不適切な行為に対しては、施工部門長の監視機能や作業所長からの情報伝達機能により、相互牽制され、防止、ないしは、早期に発見されることが期待されていましたが、実際には、協力会社と会社担当者とが通謀し、また、作業所長からの内部通報制度の活用による情報伝達機能も、有効に機能しませんでした。これは、当社の内部統制が、想定通りに有効に運用されていなかったことに原因があります。そして、その背景には、次のような問題点が存在していたものと判断しております。

(a) コンプライアンス意識の欠如

平成 22 年以降、赤字工事の受注が増加する中で、施工部門長自ら主導的に工事原価を付け替えるという不適切な原価処理を行い、執行役員である副支店長（建設担当）がこれを許容し、購買部長も付け替えが行われていたことを認識していたものの、いずれも不正を抑止しようとしませんでした。このような事態を引き起こした原因は、役職員の建設業として遵守すべき会計的事項を含んだコンプライアンスの重要性に対する認識不足とコンプライアンス意識の欠如にあります。

当社の社内教育研修は、建設業法を中心とするコンプライアンス教育であり、直接的に付け替えの禁止等の会計的事項に踏み込んだものではなかったことから、実情に即したコンプライアンス教育が不十分であったと考えております。

(b) 人事の長期固定化

不正防止に対して人事ローテーションは重要な施策であり、定期的な人事ローテーションによって、不正が発覚する怖れから、不正実行を抑制する効果が期待できます。

しかしながら、今回の付け替えを主導していた A 及び B は、入社以来、関西圏内において 30 年以上に亘り大きな部署異動も経験しておらず、A は担当部長時代を含めると就任から 6 年以上、B は担当部長時代を含めると 10 年以上施工部門長もしくはこれに準じる地位にありました。また、建設担当の副支店長は店舗建設部長を経て 8 年間同職位に留まっているなど、その他の重要な管理職も長期固定化する状況にありました。このことが、付け替えを主導していた部長らと協力会社との間に無理な依頼が許容される程の親密な関係を生み出し、長期間に亘る工事原価の先送りが可能となる土壌を作り出したと考えられます。

このような人事の長期固定化も原因の一つと考えられます。

(c) 内部通報制度の形骸化

当社は、社外の弁護士を窓口とした内部通報制度を整備しておりますが、今回の事案において機能しておらず、過去に通報実績もないことから、制度が有効に運用されていたとは言い難い状況であると認識しております。今回の外部調査委員会が実施した全役職員に

対するアンケート結果から、内部通報制度の存在が役職員に十分浸透していない実態が明らかになりました。

内部通報制度の形骸化が今回の事案の判明を遅らせた一因であろうと考えております。

⑤ 管理部門の牽制不足（組織内のガバナンス体制の脆弱性）

不正防止という観点からは、管理部門による継続的監視も重要な牽制機能を果たしうるものと期待できます。今回の件でも、管理部門が購買回議書や請求書類の審査によって、異常な取引の有無等を継続的にモニタリングしていれば、不正行為に対する効果的な牽制になったものと考えております。しかし、上記②(c)「予算照合手続の不十分性」及び③「支払プロセスにおける問題点」として記載しましたとおり、購買回議書及び請求書類の審査が不十分であり、結果的に管理部門の牽制が十分に働きませんでした。

さらに、牽制機能の有効性を確保するという意味では、管理部門のビジネスラインからの独立性を維持することが重要ですが、当社の組織は、前記の組織図に記載のとおり、支店長をトップとして、営業、購買、施工、管理の全ての部門が支店長の統括下に置かれており、管理部門の独立性が十分ではありませんでした。

⑥ 内部監査機能の不十分性

調査結果において、今回の付け替えは施工部門長と協力会社の通謀のもと実施されており、書類のチェックを中心とした通常の手続ではその発見は困難であるものと指摘されています。

これは、逆に考えれば、不正防止の実効性を高めるためには、業務監査担当者自らが作業所に出向き、実態を把握したうえで、実態と記録との整合性を確認することが必要であることを示唆しているものと考えられます。しかし、当社の業務監査担当による内部監査は社内帳票による事後的な監査を中心に行っていたことから、今回の事案を発見することができませんでした。

他方、当社では、2012年4月より、工務担当部署を新設し、内部監査の一環として、作業所における購買回議書のデータや実行予算とその消化状況を把握したうえで作業所実査に赴き、作業所における原価処理についてモニタリングを行ない、損益が悪化している作業所については適切な社内処理とコンプライアンスリスクへの指導を行っております。この工務担当による内部監査は、適切に運用できれば、不正防止に役立つ可能性が高いものと期待しておりますが、現時点では、在籍者が1名で東京に駐在しており、東京支店の各大型工事作業所への実査は3ヶ月に1度程度の頻度で実施できておりましたが、他の支店においてはその役割を十分に果たすに至っておりませんでした。

このような、内部監査機能の不十分さも、今回の事案の判明を遅らせた一因であろうと考えております。

2. 改善措置並びにその実施状況及び運用状況等

(1) 改善報告書記載の改善措置並びにその実施状況及び運用状況

当社は、再発防止に向けて、発生原因（問題点）として明らかになった当社の手続上の脆弱性に対しては、対応策を講じるとともに、かかる対応策を反映させる形で各種規定の整備を図ってまいりました。

また、不正の防止・抑止には、役職員のコンプライアンス意識の向上や、不正を思いとどまらせる抑止機能・牽制機能の強化が重要な課題であると認識し、「コンプライアンス意識の徹底」を通じて、「企業風土改革・組織の活性化」と「牽制機能の強化」等を図るとともに、協力会社との通謀の有無に拘らず、全支店を対象とした不正防止に実効性を持たせた内部統制を整備し、運用するための再発防止策を講じてまいりました。

かかる再発防止策を確実に実行するため、代表取締役社長を委員長、常勤取締役を委員とし、外部の専門家をアドバイザーに加えた「再発防止委員会」を平成25年10月1日に設置しました。

その後、ワーキングチームを編成して再発防止策を実行するとともに、次のとおり定期的に再発防止委員会を開催し、再発防止策の実行状況を確認しつつ、別紙3の「再発防止への取組みスケジュール」に記載のとおり再発防止に取り組んでまいりました。

なお、概ね当初計画どおりのスケジュールにて実施いたしましたが、一部の再発防止策に関しましては、その再発防止策の実効性を高めるために再発防止策の周知徹底に十分な時間を確保することに重点を置いたことから、当初の予定から開始もしくは適用時期を遅らせたものもあります。

【再発防止委員会の開催状況】

回次	開催日	主な審議内容等
第1回	平成25年10月7日	再発防止策の効果及び重点施策等（再確認） 再発防止策の実行体制（ワーキングチームの編成等）の審議 再発防止策の実実施計画の審議 再発防止策の進捗管理方法の審議
第2回	平成25年10月30日	再発防止策の内容（各論）の確認及び審議 ・経営者からの全役員に対するメッセージ ・社内規定の新設もしくは改定案 ・協力会社専用相談窓口の設置 ・作業所監査の要領 他
第3回	平成25年11月27日	再発防止策の内容（各論）の確認及び審議 ・社内規定等の社内周知活動の状況（確認） ・社内規定の改定に伴う業務要領の新設 ・内部通報制度の利用促進 ・コンプライアンス研修実施計画 ・作業所監査の実施状況結果（報告）
第4回	平成26年1月29日	再発防止策の内容（各論）の確認及び審議 ・業務要領の社内周知活動の状況（確認） ・協力会社専用相談窓口の運用状況（報告） ・コンプライアンス研修実施状況（報告） ・作業所監査の実施状況結果（報告）
第5回	平成26年2月27日	再発防止策の内容（各論）の確認及び審議 ・業務要領に基づく平成26年1月度の運用状況（報告） ・未受講者に対するコンプライアンス研修実施状況（報告） ・作業所監査及び内部監査の実施状況及び実施計画（報告） ・改善状況報告書の提出スケジュール
第6回	平成26年4月10日	再発防止策の内容（各論）の確認及び審議 ・業務要領に基づく平成26年2月度の運用状況（報告） ・協力会社アンケート調査結果（報告） ・協力会社専用相談窓口の運用状況（報告） ・作業所監査及び内部監査の実施状況及び実施計画（報告） 改善状況報告書ドラフト（最終版）の内容確認及び審議

① 受注プロセスの改善 (不適正開示の発生原因 (問題点) ①に対応)

【改善報告書に記載した改善策】

今回の事案では、受注後の仕様変更や経費圧縮等の工夫によりコスト削減が図れることを前提として予定工事原価を算出したものの、コスト削減の役割や責任分担が明確にされていないため、コスト削減が実現できず、その負担を施工部門に押し付けた形になってしまい、これが遠因となって工事原価の先送りが行われたことは前述のとおりです。

そこで、今後の不正行為の再発防止のためには、遠因となったコスト削減の役割と責任分担を明確にし、さらにその進捗状況を管理する必要があることから、次の改善策を講じます。

(具体的な改善策)

政策的に低採算もしくは赤字が見込まれる工事を受注する場合は、予定工事原価を確認し、顧客に提示する見積金額を決定する社内会議において、利益を改善 (赤字幅を圧縮する場合を含む) するためのコスト削減を支店長が指示した物件については、支店長が、そのコスト削減策を実現するための役割と責任分担を各担当部門に明確に割り当てることとし、これを社内会議議事録に記録させ、その進捗状況を管理することとします。なお、この内容については社内規定に明記するものとします。

(社内規定の整備 平成 25 年 10 月末頃予定)

【実施・運用状況】

P11 の【受注活動に係るフロー】に記載のとおり、当社では、工事の物件資料入手後、支店長、営業部門担当者、購買部門担当者及び見積部門担当者の他、支店長が指示した者が出席して顧客に提示する見積金額を決定するための社内会議 (以下「NET会議」といいます) を随時開催しておりますが、そのNET会議において、当社の予定工事原価を算出したうえで、支店長権限により顧客に提出する見積金額が決定されます。その際、予定工事原価の低減を図るためのコスト削減策が実現されることを前提にして工事原価の算出が行われることがあります。このコスト削減策にはその策の採用につき顧客の同意が必要なものも含まれるため、顧客の同意が得られないなどの事情によりコスト削減策が採用されない場合には、工事原価の上昇要因になります。

今回の事案では、①政策的な安値受注案件において、関与する営業部門、見積部門、購買部門に対してコスト削減策の実現にむけた具体的な指示をすることなく、実現性が不確実なコスト削減策を織り込んだ低額な見積金額が支店長により決定され、②営業部門担当者が、実現性が不確実なコスト削減策が織り込まれた低額な金額を「営業カルテ」(受注計上する際に支店長の承認を得るため工事価格や予定工事原価、工期、支払条件等を記載した書面) に予定工事原価として記載したため、③これを基礎として施工部門担当者が作成する実行予算が、潜在的に実現性の不確実なコスト削減策の採用を前提とした低額な予算になっていました。そして、その後の顧客側の不同意により予定のコスト削減が実現できず想定外のコスト増加要因となる一方、施工部門は厳しい予算による施工が強いられていたために別途の原価削減策を模索せざるを得なくなったことが、工事原価の先送りが行われる遠因になっていました。

これらの原因を排除するためには、①支店長が、実現性が不確実なコスト削減策を織り込んで提出見積金額を決定し、赤字や低採算工事を受注する場合には、支店長がコスト削減の実現にむけて、役割と責任を明確にして具体的に関係者に対応を指示すること、

②営業カルテに記載する予定工事原価には実現性が不確実なコスト削減策を織り込まないことが必要となります。そこで、これを実現するために次の改善策を講じました。

1) コスト削減策実現のための役割と責任の割り当て

政策的に低採算もしくは赤字が見込まれる工事を受注する場合は、NET会議において、利益を改善（赤字幅を圧縮する場合を含む）するためのコスト削減を支店長が指示する場合があります。その場合には、どの部門にどのようなコスト削減策の実現にむけた対応を求めるのか、支店長がNET会議の場面で役割と削減額等に係る責任分担を明確に割り当てること（例えば、購買部門に対してはローコスト化に結び付く協力会社の選定を、見積部門に対しては仕様変更等の顧客に提案するコスト削減策の立案を、営業部門に対してはコスト削減策の顧客に対する提案や交渉を指示する等）としました。また、これらの指示はNET会議において行われることから、事務局である営業部門担当者がNET会議の議事録に記録することを義務付けることとしました。コスト削減策実現のための役割と責任分担を明確に割り当てることによって、コスト削減策の実現性が高まり、今回の事象において工事原価の先送りの遠因となった施工部門に対する負担の押し付けを防止することに結び付きます。

2) 受注時の予定工事原価からの不確実要素の排除

従前は当社の社内規定等において、受注時点における予定工事原価に実現性が不確実なコスト削減策を織り込むことを禁止しておりましたが、今回の事象を受けて、営業部門担当者に対して営業カルテに記載する予定工事原価に実現性が不確実なコスト削減策を織り込むことを禁止する旨を明文化しました。

3) コスト削減策の進捗管理の徹底

営業部門担当者が顧客とコスト削減策の採否を協議しつつ見積書を複数回提出する実態を勘案し、各見積書提出の段階において、顧客側が当社の提案したコスト削減策を承認したのか否かの採否状況を支店長が把握しておくことも必要となります。そこで、初回のNET会議の段階から、受注に至るまで、コスト削減策の採否状況を営業部門担当者がNET会議の議事録や、NET会議以降の顧客との交渉によるコスト削減策の採否状況を示す書面等に記録し、支店長に報告することとしました。また、併せて工事価格1億円以上の工事物件に関しては、営業カルテにコスト削減策の採否状況を確認できるNET会議の議事録やコスト削減策の採否状況を示す書面等を添付することを義務付け、営業カルテによる受注計上を支店長が承認する前に、これらの書類により施工部門長がコスト削減策の採否状況等を確認できる体制としました。これによって、施工部門が実行予算を作成する段階ではコスト削減策の採否状況を把握できることになることから、実行予算に潜在的に実現性が不確実なコスト削減策が織り込まれることを防止することが可能となりました。

これらの改善策の内容について、平成25年11月1日付で社内規定（営業管理規定）を改定して所要の変更を行うとともに、平成25年12月6日付の社内規定に基づく運用の細目を定めた業務要領（以下「業務要領」といいます）にも関連条項を追記し、社内のイントラネットに掲示するとともに、その要旨を全役職員に電子メールにて通知することにより社内に周知しました。

なお、当初は平成25年11月1日を運用開始と想定しておりましたが、社内規定の改定後にその改定内容に基づく業務要領を作成することにしたことと、確実に改善策を実行するためには改定後の社内規定と業務要領の周知徹底が極めて重要であることから、平成25年11月以降12月末までを移行期間と位置付け、改定後の社内規定及び業務要領に基づく完全な運用の適用は平成26年1月1日からとしました。

移行期間中は改定前の運用と改定後の社内規定及び業務要領に基づく運用のいずれも許容するものとし、移行期間中の平成 25 年 11 月中旬以降 12 月中旬までの期間に、再発防止委員会のワーキングチームが中心となって、各支店の営業部門長に対して個別に上記の社内規定及び業務要領の内容説明を行うことにより、さらなる周知徹底を図ったうえで、平成 26 年 1 月 1 日以降に開催される N E T 会議もしくは顧客に対する見積書を提出する工事物件から全面的に改定後の社内規定及び業務要領に基づく運用を開始しました。

平成 26 年 4 月初旬までの間に各支店駐在の業務管理部(平成 25 年 10 月 1 日付の組織変更により、各支店管轄から本社管轄に変更された部門。詳細は P29⑤(a)において、前記 3)によって N E T 会議の議事録やコスト削減策の採否状況を示す書面の添付が義務付けられる工事価格 1 億円以上の平成 26 年 1 月 1 日から 2 月末までの間に受注した物件の全件を対象として運用状況のモニタリングを行いました。

モニタリングによって、1 件のみ N E T 会議議事録の作成時期が通常は会議後 1 週間程度で作成すべきところ、会議後 2 ヶ月程度を経過した時点で作成されていた事象が確認されたものの、受注時までのコスト削減策の採否状況は N E T 会議の議事録やコスト削減策の採否状況を示す書面により支店長が適切に把握していることと、営業カルテにもコスト削減策の採否状況を示すこれらの書面が添付されており、かかる営業カルテに施工部門長の確認印が押印されており、施工部門長の確認がなされていること、実現性が不確実なコスト削減策が予定工事原価に織り込まれていないことが確認されております。なお、N E T 会議議事録の早期作成につきましては、引き続き、指導してまいります。

上記の業務管理部における運用状況のモニタリングは、今後も 3 ヶ月に 1 度の周期で継続的に行ってまいります。

以上のとおり、受注時点において、実現性が不確実なコスト削減策を予定工事原価に織り込まず、コスト削減策の進捗状況を適切に管理することによって、今回の事案の遠因となった、受注プロセス上のコスト削減が実現できなかった場合における施工部門への負担の押し付けは防止することができているものと考えておりますので、今後も継続的にルールに基づいた運用を実施してまいります。

② 購買（発注）プロセスの改善

(a) 競争見積の例外処理の明確化(不適正開示の発生原因(問題点)②(a)に対応)

【改善報告書に記載した改善策】

当社では従前より競争見積の実施を原則としておりましたが、追加工事に関しては競争見積を実施することが現実的ではなく、競争見積を実施しておりませんでした。そのような状況下で、社内規定には例外処理(単独見積)案件への対処方法が社内規定に明文化されておらず、通常処理(競争見積)案件の中に例外処理案件が埋没し、結果として例外処理案件に対するチェックが甘くなっていたものと考えております。

そこで、競争見積の例外処理への対処方法を明確化すれば、特定の協力会社に簿外債務を返済する機会を意図的に確保することは困難となることから、簿外債務の返済を直接的に防止できる効果が期待できません。また、簿外債務を返済する方策が絶たれることによって、工事原価の先送り自体も抑止できる効果もあると考えられることから、次の改善策を講じます。

(具体的な改善策)

競争見積の実施に関しては、社内規定を厳格に遵守するように指導するとともに、例外

的に競争見積を実施できないケースも想定して、競争見積を行わない場合においては、その合理的理由を購買回議書に記載する等の例外処理に関する承認手続ならびに文書化手続を、社内規定に明確に定めます。また、内部監査において、例外処理の必要性・合理性を別途検証し、規定の運用の妥当性を検討・評価するとともに、規定の適正運用のために牽制機能を発揮することとします。

(社内規定の整備 平成 25 年 10 月末頃予定)

【実施・運用状況】

当社では、従前より協力会社への発注の適正性を担保するために、作業所長が起票して購買部門の審査を経て支店長の承認を得る「購買回議書」には、原則として複数の協力会社から見積書を取得して（競争見積）添付することを求めており、これを審査する購買部門は、協力会社に対する発注の妥当性を判断するため、購買回議書（添付見積書を含む）に記載の品種・品質・規格・工法・作業方法等から発注内容の正確性、発注金額の妥当性、予算消化状況等を審査し、業務管理部による予算照合手続を経て支店長の承認を得たうえで協力会社に対する発注手続を行ってまいりました。

しかし、今回の事案では、競争見積を実施すべき工事において、競争見積を実施せずに協力会社に発注しているケースが簿外債務の返済のために利用されていました。この原因は、例外処理（単独見積）案件への対処方法が社内規定に明文化されておらず、通常処理（競争見積）案件の中に例外処理案件が埋没し、結果として例外処理案件に対するチェックが甘くなっていたことにあります。

そこで、作業所長に対しては、例外処理案件に係る購買回議書を起票する場合において、例外処理となる理由を明記することを義務付け、施工部門長に対しては、作業所長が記載した例外処理の理由の合理性を検討・精査することを義務付けることとしました。

また、購買部門に対しては、購買回議書の審査に際して例外処理案件を把握し、これに問題がないことを確認することとしました。

なお、合理性の判断に際しては、具体的には、競争見積の例外処理（単独見積）を許容するケースとして業務要領に購買回議書の記載例として次の4類型を示すとともに、それ以外の理由が記載されている場合には購買部門担当者がその理由を施工部門長や作業所長等の工事内容を把握している従業員にヒアリングを行う等、合理性を個別に確認し、合理性が認められない場合や例外処理とする理由が記載されていない場合には、施工部門長に購買回議書を差し戻す（発注手続を留保する）こととしました。

【競争見積の例外処理を許容するケースの類型】

- 1) 顧客もしくは設計者が指定する協力会社との取引
- 2) 顧客もしくは設計者から特殊な工法を指定された取引
- 3) 現在施工中の協力会社に対する追加工事取引
- 4) 少額の発注で工事場所に近い利便性の高い協力会社との取引

購買回議書に例外処理理由を記載することは、例外処理案件が明示的となり、その結果安易な処理の防止に結び付き、さらに購買部門担当者が例外処理理由の合理性を確認することを通じて、上記の例外処理を許容する4類型以外の購買回議書が抽出され、さらにチェックを受けることとなります。これらによって、特定の協力会社に簿外債務を返済する機会を意図的に確保することが困難となります。

また、購買回議書は、購買部門による審査を経て業務管理部に回付されます。そこで、業務管理部担当者に対しては、施工部門及び購買部門に対する牽制を働かせるために、回付された購買回議書に関する予算照合とともに単独見積の場合における理由の記載の有無を確認し、記載がなければ施工部門長に購買回議書を差し戻すこととしました。

これらの改善策の内容について、平成 25 年 11 月 1 日付で社内規定（購買管理規定及び工事施工管理規定）を改定して所要の変更を行うとともに、平成 25 年 12 月 6 日付の業務要領にも関連条項を追記し、社内のイントラネットに掲示するとともに、その要旨を全役職員に電子メールにて通知することにより社内に周知しました。

なお、当初は平成 25 年 11 月 1 日を運用開始と想定しておりましたが、社内規定の改定後にその改定内容に基づいて業務要領を作成することにしたこと、確実に改善策を実行するためには改定後の社内規定と業務要領の周知徹底が極めて重要であることから、平成 25 年 11 月以降 12 月末までを移行期間と位置付け、改定後の社内規定及び業務要領に基づく完全な運用の適用は平成 26 年 1 月 1 日からとしました。

移行期間中は改定前の運用と改定後の社内規定及び業務要領に基づく運用のいずれも許容するものとし、移行期間中の平成 25 年 11 月下旬以降 12 月中旬までの期間に、再発防止委員会のワーキングチームが中心となって、各支店の購買部門長及び施工部門長も出席して行う作業所長会議等の機会を通じて上記の社内規定及び業務要領のさらなる周知徹底を図ったうえで、平成 26 年 1 月 1 日以降に作業所長が起票する購買回議書から全面的に改定後の社内規定及び業務要領に基づく運用を開始しました。

平成 26 年 4 月初旬までの間に業務管理部において、平成 26 年 1 月 1 日から同年 2 月末日までの間に回付された購買回議書の運用状況のモニタリングを行いました。

モニタリングによって、購買部門や業務管理部から施工部門長に対し、例外処理の理由に関して「廉価のため」と記載された購買回議書について具体的な記載を求めて差し戻した事例や、例外処理の理由記載欄に「単価見積比較」と記載された実際には通常処理（競争見積）案件に係る購買回議書について競争見積内容の追記を求めて差し戻した事例等が確認されましたが、結果的に競争見積の例外処理への対処が上記の社内規定及び業務要領に従って適切に行われていることを確認しました。

また、単独見積による購買回議書には全てに単独見積の理由が記載されており、その記載内容については、発注額が少額なものの一部において単に「継続取引」等の概括的な記載が見受けられましたが、個別にヒアリングにより確認したところ、上表の例外処理を許容する 4 類型に該当する内容であり、結果として合理性に問題は認められませんでした。

上記の業務管理部における運用状況のモニタリングは、今後も 3 ヶ月に 1 度の周期で継続的に行ってまいります。

なお、内部監査による購買回議書の例外処理の必要性・合理性の別途検証につきましては、P31⑥(a) 内部監査の実施状況として記載しておりますが、平成 26 年 2 月以降、6 ヶ月に一度の頻度で各支店の内部監査を実施して、例外処理の有無・内容を把握検証し、その必要性・合理性、例外処理規定の運用の妥当性を検討・評価するとともに、規定の適正運用のために牽制機能を発揮し、また、継続的な改善のための基礎としてまいります。

(b) 購買回議書の審査に係る社内規定の遵守 (不適正開示の発生原因 (問題点) ② (b) に対応)

【改善報告書に記載した改善策】

購買回議書の審査の厳格化により、工事原価の先送りによる特定工種の予算未消化や簿外債務の返済のための上乗せ支払いによる特定の工種の予算超過などの付け替えを識別しやすい仕組みを用意することによって、工事原価の先送り、簿外債務の返済のいずれにも防止や早期発見の効果が期待できることから、次の改善策を講じます。

(改善策)

購買回議書の審査に関しては、購買部門が工事原価の付け替えを牽制する役割を担う主旨を社内規定に新たに規定したうえで、購買部門には同社内規定を厳格に遵守するよう指導します。また、購買部門における審査精度の向上のため、施工部門長は作業所長が毎月末日に作成する作業所における工種別の予算額とその消化状況及び見通しを記載した「工事損益予想表」を購買部門に回付し、購買部門はこれを指標として工種別予算確認を行うように、社内規定に明確に定めます。

(社内規定の整備 平成 25 年 10 月末頃予定)

【実施・運用状況】

施工部門長から概ね毎月 1 回のサイクルで工事物件単位に取り纏められた購買回議書の回付を受け、購買部門が協力会社への発注手続き（注文書の発行）を行うために実施する購買回議書の審査（発注内容の正確性、発注金額の妥当性、予算消化状況の確認等）に際し、工種別の予算額と、購買回議書に基づく工種別の予算消化の状況を厳格に比較照合して発注する等の適切な予算確認がなされていませんでした。

そのため、購買部門が費用低減を目的とした購買（発注）業務のみならず、購買回議書の審査を通じて不正防止の役割を担うことを社内規定（購買管理規定）に定め、購買部門担当者にその役割を認識させました。

また、従前は施工部門長に提出することとされていた作業所長が毎月末日に作成する作業所における工種別の予算額とその消化状況及び見通しを記載した「工事損益予想表」を、施工部門長を経由して購買部門にも回付することとしました。

併せて、購買部門担当者は、購買回議書の審査における予算確認として、当該購買回議書に基づく発注が、工事損益予想表に記載された工種別の予算範囲内であるか、また、当該発注によって工種別の予算を超過しないか、万一、工種別の予算を超過する場合には、その超過理由が購買回議書に明記されているかを確認するとともに、工事損益予想表の記載から工種別に極端な予算未消化が発生していないかを併せて確認することとしました。

購買部門担当者が工種別の予算確認を行うことによって、工種別に不自然な予算消化状況の発生を把握することが可能となります。

これらの改善策の内容について、平成 25 年 11 月 1 日付で社内規定（購買管理規定及び工事施工管理規定）を改定して所要の変更を行うとともに、平成 25 年 12 月 6 日付の業務要領にも関連条項を追記し、社内のイントラネットに掲示するとともに、その要旨を全役職員に電子メールにて通知することにより社内に周知しました。

なお、当初は平成 25 年 11 月 1 日を運用開始と想定しておりましたが、社内規定の改定後にその改定内容に基づいて業務要領を作成することにしたことと、確実に改善策を実行するためには改定後の社内規定と業務要領の周知徹底が極めて重要であることから、平成

25年11月以降12月末までを移行期間と位置付け、改定後の社内規定及び業務要領に基づく完全な運用の適用は平成26年1月1日からとしました。

移行期間中は改定前の運用と改定後の社内規定及び業務要領に基づく運用のいずれも許容するものとし、移行期間中の平成25年11月下旬以降12月中旬までの期間に、再発防止委員会のワーキングチームが中心となって、各支店の購買部門長及び施工部門長も出席して行う作業所長会議等の機会を通じて上記の社内規定及び業務要領のさらなる周知徹底を図ったうえで、平成26年1月1日以降に作業所長が起票する購買回議書から全面的に改定後の社内規定及び業務要領に基づく運用を開始しました

平成26年4月初旬までの間に業務管理部において、平成26年1月1日から同年2月末日までの間に回付された購買回議書の運用状況のモニタリングを行いました。

モニタリングによって、作業所長が作成した工事損益予想表は施工部門長を経由して購買部門に提出されており、工種別予算を超過した購買回議書には予算超過理由が記載されているなど、購買回議書の審査を通じた工種別の予算確認が上記の社内規定及び業務要領に従って適切に行われていることを確認しました。

上記の業務管理部における運用状況のモニタリングは、今後も3ヶ月に1度の周期で継続的に行ってまいります。

(c) 予算照合手続の厳格化 (不適正開示の発生原因(問題点)②(c)に対応)

【改善報告書に記載した改善策】

工事原価管理の一環として行う購買回議書回付時の予算照合を工種ごとに実施することにより、(工種ごとのチェックにより、返済のための追加の支払いが目立つことになり、チェックが厳しくなるため) 簿外債務を上乗せして返済する方策が絶たれることになり、工事原価の先送り自体も抑止できる効果が期待できることから、次の改善策を講じます。

(改善策)

管理部門が工事原価管理の一環として行う購買回議書回付時の予算照合について、現在の工事全体の実行予算総額との照合の方法から工種別予算照合の方法に改め、予算照合によって工種ごとに予算超過が生じた場合の承認手続や文書化手続を業務マニュアルとして定めます。

(業務マニュアルの整備 平成25年10月末頃予定)

【実施・運用状況】

購買部門による審査を経て、購買回議書は予算照合のために、業務管理部に回付されます。業務管理部が行う予算照合とは、工事原価管理(利益の分析・管理)の一環として行うもので、従前から工事全体の実行予算総額と購買回議書に基づく予算消化額について照合しておりました。この予算照合が工事全体の実行予算総額との照合に留まり、工種別の予算照合はなされていませんでした。

そこで、今回、業務管理部による予算照合の要領を、実行予算書の工種別の予算額と購買回議書に基づく予算消化額を照合することとしました。

また、業務管理部による予算照合の際に、業務管理部担当者が工種別の予算を超過する場合の超過理由、単独見積の場合におけるその理由の記載の有無を併せて確認することとし、記載が充足されていなければ購買回議書を施工部門長に差し戻すこととしました。

業務管理部による予算照合や購買回議書の記載内容の充足性の確認により、購買部門による購買回議書の審査時の漏れを是正することを通じて、施工部門及び購買部門におけるチェック体制にさらなる補強を加えました。

上記の業務管理部の予算照合の要領を、平成 25 年 12 月 6 日付の業務要領に追記し、社内のイントラネットに掲示するとともに、その要旨を全役職員に電子メールにて通知することにより社内に周知しました。

なお、当初は平成 25 年 11 月 1 日を運用開始と想定しておりましたが、業務要領の策定に時間を要したことと、確実に改善策を実行するためには業務要領の周知徹底が極めて重要であることから、平成 25 年 11 月以降 12 月末までを移行期間と位置付け、業務要領に基づく完全な運用の適用は平成 26 年 1 月 1 日からとしました。

移行期間中は従前の運用と業務要領に基づく運用のいずれも許容するものとし、移行期間中の平成 25 年 11 月下旬以降 12 月中旬までの期間に、再発防止委員会のワーキングチームが中心となって、各支店の購買部門長及び施工部門長も出席して行う作業所長会議等の機会を通じて上記の業務要領のさらなる周知徹底を図ったうえで、平成 26 年 1 月 1 日以降に作業所長が起票する購買回議書から全面的に業務要領に基づく運用を開始しました。

平成 26 年 4 月初旬までの間に業務管理部長が中心となって、平成 26 年 1 月 1 日から同年 2 月末日までの間に各支店駐在の業務管理部担当者が行った購買回議書に基づく予算照合や購買回議書の記載内容の充足性の確認に関する業務についてのモニタリングを行ったところ、上記の業務要領に従って適切に行われていることを確認しました。

上記の業務管理部における運用状況のモニタリングは、今後も 3 ヶ月に 1 度の周期で継続的に行ってまいります。

③ 支払プロセスの改善 (不適正開示の発生原因 (問題点) ③に対応)

【改善報告書に記載した改善策】

支払処理に際し、管理部門に回付される請求書類に納品書等が添付されることにより、工事の実施時期、契約時の数量と納品書等の数量を比較することが可能となり、不正行為の抑止効果が期待できることから、次の改善策を講じます。

(改善策)

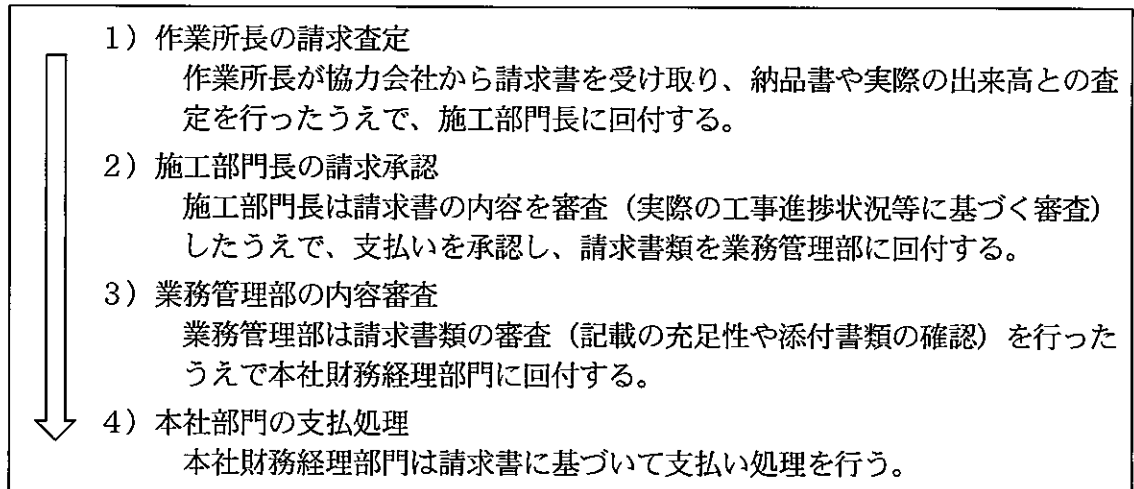
作業所長が査定を行なった際の数量確認ができる納品書等を請求書類に添付する旨を社内規定に明文化し、管理部門 (各支店管理部及びこれと同一の業務を行う者) における請求書類の内容審査の方法を業務マニュアルとして新たに定めます。

(社内規定及び業務マニュアルの整備 平成 25 年 10 月末頃予定)

【実施・運用状況】

当社の支払処理は、下表の支払処理に係るフローのとおり行われておりますが、今回の事案において、鉄筋やコンクリート等の単価契約に関して請求書類に「●●一式」と記載され、数量明細も添付されていないものが簿外債務の返済に利用されておりました。これは下表 3) の業務管理部における内容審査に際し、実際に数量明細や納品書等が添付されているか、また請求書と添付書類が整合しているか等の確認がなされておらず、「●●一式」と記載された数量明細も添付されていない単価契約に係る請求書が見過ごされてしまったことが原因であったと認識しております。

【支払処理に係るフロー】



そこで、「●●一式」という抽象的な記載を禁止し、業務管理部担当者が該当工事の実施時期、契約時の数量と納品書等の数量を比較することが可能となるように、上表1)の作業所長の請求査定の段階で作業所長が査定に利用した納品書等の資料を必ず請求書類に添付して施工部門長に回付することに改め、上表2)の施工部門長の請求承認に際しては、従前どおり工事工程表や実際の工事の進捗状況等に照らして請求内容の妥当性を審査する他、新たに単価契約に係る請求書については帳票（納品書等）が添付されているかを確認したうえで、それらの整合状況を確認することとしました。さらに上表3)の業務管理部の内容審査においては、業務管理部担当者が単価契約に係る請求書については帳票（納品書等）が添付されているかを確認したうえで、添付帳票（納品書等）と請求書及びその他の関連する帳票を比較照合し、請求書と添付帳票に相違がないかを確認することとしました。

単価契約に係る請求書類に帳票（納品書等）が添付されることによって、業務管理部担当者が請求書と帳票（納品書等）から請求内容の整合状況を確認することを通じて、他工事の原価の付け替え（簿外債務の返済）等の不正行為の抑止効果が期待できます。

上記の業務内容の変更については、平成25年11月1日付で社内規定（工事施工管理規定）を改定し、請求書への納品書等の添付義務、業務管理部の内容審査に係る事項を明記するとともに、平成25年12月6日付で業務要領を社内通達として、社内のイントラネットに掲示するとともに、その要旨を全役職員に電子メールにて通知することにより、社内規定の改定内容とともに社内に周知しました。

なお、当初は平成25年11月1日を運用開始と想定しておりましたが、社内規定の改定後にその改定内容に基づいて業務要領を作成することにしたことと、確実に改善策を実行するためには改定後の社内規定と業務要領の周知徹底が極めて重要であることから、平成25年11月以降12月末までを移行期間と位置付け、改定後の社内規定及び業務要領に基づく完全な運用の適用は平成26年1月1日からとしました。

移行期間中は改定前の運用と改定後の社内規定及び業務要領に基づく運用のいずれも許容するものとし、移行期間中の平成25年11月下旬以降12月中旬までの期間に、再発防止委員会のワーキングチームが中心となって、各支店の購買部門長及び施工部門長も出席して行う作業所長会議等の機会を通じて上記の社内規定及び業務要領のさらなる周知徹底を図ったうえで、平成26年1月1日以降に作業所長が施工部門長に回付する請求書類から全面的に改定後の社内規定及び業務要領に基づく運用を開始しました。

平成26年4月初旬までの間に業務管理部長が中心となって、平成26年1月1日から同

年2月末日までの間に各支店駐在の業務管理部担当者が行った単価契約に基づく支払処理業務に関するモニタリングを行った結果、単価契約に基づく支払処理は社内規定及び業務要領に基づき適切に行われており、対象となる請求書には納品書もしくはこれに代わる請求明細書等が添付されていること、並びに不正行為の存在を疑わせる請求書類が含まれていないことを確認しました。

上記の業務管理部における支払処理に係る運用状況のモニタリングは、今後も3ヶ月に1度の周期で継続的に行ってまいります。

以上のとおり、単価契約に基づく支払処理を通じて、単価契約に基づく工事の実施時期、契約時の数量と納品書等の数量を比較することが可能となり、不正行為の抑止効果を発揮できるものと考えておりますので、今後もルールどおりの運用を実施してまいります。

④ 全社的な統制環境の改善

(a) 全役職員に対するコンプライアンス教育の実施（不適正開示の発生原因の分析④(a)に対応）

【改善報告書に記載した改善策】

コンプライアンス規定を新設したうえで、建設業法のみならず会計的事項を含む諸法令等の遵守の徹底等を目的としたコンプライアンス教育の実施により不正の定義や、経営上のリスク等を具体的に認識させ、コンプライアンス意識の醸成を図る事により、その遵守及び財務報告の適正性の確保等のための統制環境の強化・充実に努めます。

具体的実施内容は以下の通りです。

- 1) コンプライアンス規定を新設します。(平成25年10月末頃予定)
- 2) 外部講師を招き、今回の事案を研修題材とした役職者(役員を含む)・従業員別のコンプライアンス研修を実施します。問題点の共有化や再発防止策を考えることを通し、具体的施策を従業員自ら提案させることで、日常業務におけるコンプライアンス意識を身近なものとして認識させることを目的とします。
(平成25年11月～平成26年1月にかけて順次実施)
- 3) 更なる啓発を目的とし、集合研修もしくはeラーニングによるコンプライアンス教育を毎年継続的に実施します。(平成26年3月までに教材作成、平成26年4月以降実施)
- 4) また、階層別研修(新入社員研修・主任昇格時研修・管理職昇格時研修)実施に合わせ、コンプライアンス研修を実施します。それぞれの立場に即した内容とし、意識の継続を図れるよう指導します。(平成26年4月以降の研修より実施)

【実施・運用状況】

1) コンプライアンス規定の新設

役職員のコンプライアンス意識の向上と、コンプライアンス違反行為を認識した場合における上司への報告もしくは内部通報制度の利用を周知徹底することを通じてコンプライアンス違反行為の抑止及び早期発見を図るため、次の事項等を規定したコンプライアンス規定を新設しました。(平成25年11月1日付新設)

- (i) 役職員が遵守すべきコンプライアンスに係る基本指針
- (ii) コンプライアンス違反行為を認識した場合における上司への報告や内部通報制度の利用等の従業員がとるべき行動
- (iii) コンプライアンスに係る基本指針に抵触する行為を行った従業員等の処分
- (iv) 当社のコンプライアンス推進体制(コンプライアンス推進委員会の設置等)

なお、役職員の意識改革を図るため、経営者からの再発防止に向けたメッセージとともに、コンプライアンス規定を社内のイントラネットに掲示し、その要旨を全役職員に電子メールにて通知することにより社内に周知徹底致しました。

さらに、平成 25 年 11 月中旬から下旬にかけて開催された各支店における諸会議や後記 2) に記載するコンプライアンス研修の機会を通じて、更なる周知徹底を図りました。

2) コンプライアンス研修の実施

従前の社内研修が建設業法を中心とするものであり、研修の内容が不十分であったことから、外部講師を招き、今回の事案を研修題材として、今回の事案が当社に与えた影響、コンプライアンスリスク等を中心とした役員・従業員別のコンプライアンス研修を平成 25 年 12 月 17 日から平成 26 年 3 月 6 日にかけて、次のとおり 11 日間(延べ 16 回)に亘り実施しました。併せて、新設したコンプライアンス規定の主旨とコンプライアンスに係る基本指針に関する理解を深めるとともに、内部通報制度の利用促進を図るため、コンプライアンス・法務部員がこれらについても説明し周知を図りました。

【コンプライアンス研修の開催状況】

開催地	開催日	対象者	出席/対象	講師	研修内容
東京	12/17	常勤取締役 及び 執行役員	15 名/15 名	公認会計士	・今回の不適正会計の解説 ・本件の法的責任の可能性 ・コンプライアンスリスクと取締役の責任 ・不正に関する一般知識
東京	12/25 (2 回) 1/14 (2 回) 1/16 1/27 (2 回) 3/6	従業員	270 名/270 名	弁護士 公認会計士	(弁護士) ・今回の事案の解説 ・本件の法的な問題点 ・事案発覚後の社内アンケート結果から見る問題解説
札幌	1/10 3/6 (TV)		17 名/17 名		(公認会計士) ・今回の不適正会計の解説 ・不正に関する一般知識
関西	1/22 (2 回) 1/23 (2 回) 3/6 (TV)		170 名/170 名		(コンプライアンス部門) ・コンプライアンス規定の内容説明及び周知徹底 ・内部通報制度の内容説明及び周知徹底
福岡	1/24 1/25		52 名/52 名		
【補講】	2/21~3/6		従業員		9 名/9 名

3) 今後の研修

当社は今回のコンプライアンス研修において、今回の事案を中心にして研修を行ってまいりましたが、今回の研修を通じて受講者から寄せられた意見等から、e ラーニングを活用した知識の習得よりも、まずは集合研修の形態による研修を通じた問題意識の共有化及び意識の醸成を図る必要があると考えております。

そこで、本年度においては、上半期（4月～9月）に新入社員を対象とした新入社員研修（4月実施予定）、主任職及び課長職への各昇格者を対象とした昇格時研修（7月ないし8月実施予定）の機会に階層別に必要とされる法律上の義務や留意点等のコンプライアンス知識の習得を目的としたカリキュラムを追加して研修を実施します。

また、下半期（10月～翌年3月）には、コンプライアンス研修に際して受講者から寄せられた希望内容、当社や他社において生じた法務問題、法令改正等を題材とした集合研修の形態によるコンプライアンス研修（10月～11月実施予定）を実施することにより、問題意識の共有やコンプライアンス意識の醸成に引き続き努めてまいります。

(b) ジョブローテーションの実施（不適正開示の発生原因（問題点）④(b)に対応）

【改善報告書に記載した改善策】

各支店の責任者、発注権限のある施工部門及び購買部門の責任者については、長期間の在籍による権限の集中や馴れ合いによる不正事案の発生を防止する観点から、定期的なジョブローテーションを実施します。また、その他の部門の責任者やそれ以外の従業員については、営業力・技術力維持を確保しながら、適材適所に人員を配置していきます。

具体的実施内容は以下の通りです。

- 1) 今回の事案発生を受けて、関西支店の施工部門及び購買部門の責任者のうち、A及びBを含む5年以上の長期滞留者については、本年9月12日付で全員他部門へのジョブローテーションを完了しております。
- 2) 長期滞留者（5年以上）となる各支店の責任者、施工部門及び購買部門の責任者については、後任者の育成状況、業務の専門性、異動による影響等を総合的に勘案したうえで、ジョブローテーションを実施します。

【実施・運用状況】

不正防止に対して人事ローテーションは重要な施策であり、定期的な人事ローテーションによって不正が発覚する恐れから、不正実行を抑制する効果が期待できるものと考えております。

当社は、今回の事案発生を受けて関西支店の施工部門及び購買部門の責任者のうち、5年以上の長期滞留者3名につきましては、平成25年9月12日付で全員他部門へのジョブローテーションを実施しております。

また、5年以上の長期滞留者となる各支店の責任者、発注権限のある施工部門及び購買部門の責任者については、定期的な人事ローテーションが必要と考えており、全国で対象となる長期滞留者5名のうち1名のローテーションをこれまでに実施しております。残る4名については、後任者の育成状況からローテーションの実施に至っておりませんが、後任者の育成が完了次第、ローテーションを実施する予定です。なお、今後も定期的な人事ローテーションを検討する場面で5年以上の長期滞留者を異動検討対象者として抽出し、後任者の育成状況、業務の専門性、その他異動による影響等を勘案したうえで、人事ローテーションを実施してまいります。また、定期的な人事ローテーションを検討する場面で必ず長期滞留者が異動検討対象者として抽出され、その異動が検討されるよう、管理本部長が人事部門長に対し、平成26年4月1日付の書面により指示しております。

(c) 内部通報制度の活性化（不適正開示の発生原因(問題点)④(c)に対応)

【改善報告書に記載した改善策】

当社では、外部の弁護士を窓口にした「内部通報制度」を設けておりましたが、今回の事案に関しては、この制度が機能しておりませんでした。つきましては、再度従業員へ「内部通報制度」の内容、意義及び通報者の保護体制等を周知徹底するとともに、コンプライアンス違反行為については報告義務があることをあわせて周知徹底します。

具体的実施内容は以下の通りです。

- 1) 社内のイントラネットシステム、社内メールによって、「内部通報制度」の内容、意義及び通報者が不利益を被らないよう公益通報者保護法の趣旨に基づき保護体制が講じられている旨の周知徹底を図ります。(平成 25 年 10 月～)
- 2) 平成 25 年 11 月より実施予定のコンプライアンス研修において、「内部通報制度」の内容等のほか、コンプライアンス違反行為については報告義務があることを周知します。

【実施・運用状況】

当社においては従前から外部の弁護士を窓口にした「内部通報制度」を設けており、今回の事案に関しましても内部通報制度が利用されていれば、事案の早期発見に結び付いた可能性がありました。しかし、内部通報制度の内容、意義及び通報者の保護対策等が周知徹底できておらず、内部通報制度により事案を把握することができませんでした。

そこで、内部通報制度の内容、意義のほか、通報者の氏名や通報内容の秘匿を目的として当社が情報接触者に課す守秘義務、通報者への不利益な取扱いの禁止等を書面にまとめ、社内のイントラネットに掲示するとともに、その要旨を全役職員に電子メールにて通知することにより、全役職員に対して周知しました。(平成 25 年 11 月 12 日書面掲示)

また、併せて上記のコンプライアンス研修の機会を通じて、コンプライアンス違反行為を認識した場合における報告手法の一つとしての内部通報制度の利用促進を呼びかけるとともに、内部通報制度の内容、情報の秘匿及び通報者の保護対策等を重点的に説明しました。

なお、コンプライアンス研修受講後に受講者を対象として実施したアンケート調査の結果から、内部通報制度の意義（効果）や内部通報制度の内容について、受講者の一定の理解を得られたものと考えておりますが、今後も研修の機会等を通じて内部通報制度に対する理解を深め、利用の促進を図るとともに、内部通報制度の利用を躊躇う理由や、制度改善に係る意見の収集も併せて行ってまいります。

当社は、今回の内部通報制度の周知活動を通じて一定の牽制効果があったとはいえ、改善報告書提出後、現時点に至るまで通報の実績はありません。このことが必ずしも当社内にコンプライアンス違反行為が皆無であることを裏付けるものではないと認識しておりますので、今後も内部通報制度の活用を促すため、利用状況や従業員から収集した意見等を踏まえ、内部通報制度への制度改善も視野に入れて取り組んでまいります。

⑤ 牽制機能の強化とリスク情報の早期把握

(a) 支店管理部門の本社部門への移管（不適正開示の発生原因（問題点）⑤に対応）

【改善報告書に記載した改善策】

現在支店内にある管理部の組織及び機能を本社部門へ移管します。本社部門への移管によって、移管後の管理部が購買回議書や請求書類の審査等の継続的モニタリングによって付け替え等の不正行為の情報を認識した場合に、支店を経由せず毎月1回開催される定例報告会を通じて直接本社管理部門に情報が伝達されることとなり、結果的に支店全般への牽制機能の強化を図ることができると考えております。

具体的実施内容は以下の通りです。

- 1) 支店内管理部を「業務管理部」として本社部門へ移管します。
(平成25年10月組織変更予定)

【実施・運用状況】

購買回議書に基づく予算照合手続や請求書類の審査等を日常業務の一部とする従前支店内にあった「管理部」を、「業務管理部」と改称し、本社部門である「管理本部」の下部組織とする組織変更を平成25年10月1日付で行いました。(別紙2「第88期株式会社イチケン組織図」(2013年10月1日時点)をご参照下さい。)

かかる組織変更によって、業務管理部が各支店における工事原価管理業務、経費管理業務及び諸会議への出席機会を通じて認識した事故、紛争もしくは工事原価の付け替え等の不正行為を含むリスク情報が各支店を経由することによる情報伝達の遅延等の影響を受けずに、当社の社内規定（リスク管理規定）に基づき、随時、組織上のレポートラインに乗って業務管理部長から管理本部長に直接報告されることになり、これを受けた管理本部長は当該リスク情報が重大なリスク等に該当すると判断した場合には、社内の関係部署と協議のうえ、速やかに必要な措置を講じるとともに、社長を含む取締役全員と常勤監査役をメンバーとする取締役会に次ぐ意思決定機関である経営会議に報告することとなります。

また、(P15(1))に記載の再発防止委員会においては、原則として毎月1回、委員長、委員、アドバイザー、ワーキングチーム（管理本部長をチームリーダー、管理本部の各部門長及び業務監査担当をメンバーとしております）が出席して、ワーキングチームからの報告に基づいて再発防止策の実行状況を確認しつつ、再発防止に取り組んでおりますが、再発防止委員会は、新設したコンプライアンス規定に基づき、発展的にコンプライアンス推進委員会として、新たにコンプライアンスへの取組み全般に対しての役割を発揮していくこととしており、この機会においてもメンバーから経営者にコンプライアンスに係るリスク情報が伝達されることとなります。なお、リスク情報がこれらの方法により経営者に伝達された場合には、社長を中心として、必要に応じた調査体制を構築したうえで、事実関係の把握、原因究明並びに再発防止に取り組む体制としております。

従来は、各支店長の下に、営業、購買、施工、管理の全機能が統括されていたため、支店内部のリスク情報が本社に伝達されにくく、本社による適時適切な支店管理を困難にさせておりました。しかし、今回の組織変更による管理本部長への直接的なレポートラインの構築や、再発防止委員会（コンプライアンス推進委員会）の新設により、各支店におけるリスク情報を業務管理部経由で直接かつ迅速に本社サイドで把握することが可能となり、当該リスク情報に基づき、必要に応じて本社が支店を牽制・管理することが可能な体制を構築できております。

(b) 協力会社に対するアンケート調査の実施（不適正開示の発生原因（問題点）⑤に対応）

【改善報告書に記載した改善策】

今回の事案に関しては、協力会社との通謀が発見をより困難にしていたものであることから、当社役職員による法令違反の行為等を未然に防止する事を目的として、1年に1回程度の頻度で一栄会の会員企業を対象として、コンプライアンスに関するアンケート調査を行います。（平成26年3月末迄 初回調査）

【実施・運用状況】

当社は、当社役職員による法令違反行為等の早期発見もしくは未然防止を目的の一つとして、協力会社に対して定期的に法令違反行為の存否を調査することにしました。

具体的には、平成26年2月26日に一栄会（当社と協力会社によって組織された労働災害の防止並びに保健衛生の改善等を計ることを目的とした任意団体）会員企業295社を対象として、当社従業員による協力会社に対する法令違反行為として、次の事項の確認を主旨とするアンケート調査を実施しました。また、当該アンケート調査の機会を通じて後記の協力会社専用の相談窓口の利用促進を図るため、相談窓口の認知度の確認とあわせて相談窓口の概要を再度書面により案内しました。

- 1) 当社従業員からの工事代金の他工事への付替、架空取引、書類の改ざん、費用請求の前倒し・繰り延べ請求等の不適切な取引要求の有無
- 2) 当社従業員による優越的地位を利用した法令違反行為（独占禁止法や建設業法において規制される不公正な条件での取引等の強要）の有無
- 3) 当社従業員からの私的な金銭的利得（金品・接待等）の要求の有無

アンケート調査の結果、294社（回収率は99.7%）から回答を得ることができました。その回答には、コンプライアンス違反行為の存在を疑わせる記述は見られませんでした。当社としては、今後とも、1年に1回程度の頻度でアンケート調査を実施してまいります。

なお、アンケート調査によって、当社従業員による法令違反行為が判明した場合には、当社の社内規定である内部通報規定に準拠して事実関係の調査及び調査結果に基づく措置等を講じることとしております。

(c) 協力会社専用の相談窓口の設置（不適正開示の発生原因（問題点）⑤に対応）

【改善報告書に記載した改善策】

今回の事案に関しては、協力会社との通謀が発見をより困難にしていたものであることから、当社役職員による法令違反の行為等を未然に防止する事を目的として、新たに協力会社専用の相談窓口を本社内に設置します。

具体的実施内容は以下の通りです。

- 1) 協力会社専用の相談窓口は、相談者が不利益を被る可能性を排除するため、直接協力会社との取引関係を有さない（本社）業務監査部門内に設置します。（平成25年10月～）
- 2) 相談窓口設置に関しては、協力会社への支払通知書（平成25年10月分）送付の際に相談窓口設置の目的、相談者が不利益を被る可能性を排除している旨及び付け替えを含む法令違反の行為等に応じないよう告知する通知書面を同封します。また同年11月分以

降の支払通知書には、相談窓口の電話番号を記載するなどして、継続的な周知を図ります。(平成 25 年 10 月～)

3) 一栄会の定例会議等においても周知徹底を図ります。(平成 25 年 11 月～)

【実施・運用状況】

当社は、当社役職員による法令違反行為等の早期発見もしくは未然防止を目的の一つとして、協力会社が当社役職員による法令違反行為を認識した場合に相談できる協力会社専用の相談窓口を平成 25 年 12 月 1 日付で（本社）業務監査部門内に設置しました。

相談の受付方法は電話、電子メール、封書によるものとし、当社役職員による法令違反行為に係る相談については、当社の社内規定である内部通報規定に準拠して事実関係の調査及び調査結果に基づく措置等を講じるとともに、相談者の保護対策を講じること等を新たに運用要領として平成 25 年 11 月 11 日付で制定しました。その後、相談窓口の設置に先立ち平成 25 年 11 月に開催された一栄会の定例役員会において、事前に相談窓口の設置目的、連絡先、運用開始日等を説明したうえで、平成 25 年 12 月 2 日に書面により一栄会非加入の協力会社を含む協力会社約 1000 社に対し、相談窓口設置の目的や連絡先のほか、相談者の氏名や相談内容の秘匿、相談者に不利益な取扱いを行わない旨の保護対策等を講じている旨を通知しました。また、平成 25 年 12 月以降の協力会社への支払通知書にも相談窓口の連絡先等を定型的に記載し、継続的に周知徹底を図っております。

さらに平成 26 年 2 月 26 日に行った上記の協力会社に対するアンケート調査の機会を通じて相談窓口の認知状況を確認するとともに、未認知の協力会社に再周知を図るために相談窓口の案内書面を添付しております。

現時点において、法令違反行為等に係る相談は寄せられておりませんが、当社との取引に関する相談が複数件寄せられていることを鑑みれば、周知活動につき一定の効果を生じているものと考えております。

今後も引き続き、支払通知書や定期的な相談窓口の利用案内書面によって、相談窓口の利用の促進を図ってまいります。

⑥ 内部監査体制の強化（不適正開示の発生原因(問題点)⑥に対応）

(a) 監査部門の体制強化

【改善報告書に記載した改善策】

今回と同様の不正を防止または早期発見するためには、業務監査担当（3 名体制）による従前の社内帳票による監査のみならず、工務担当（1 名体制）が行っている作業所における購買回議書のデータや実行予算とその消化状況を把握したうえでの作業所実査による原価処理のモニタリングが有効であることから、以下のとおり現在の社長直轄の業務監査担当に工務担当を統合し、さらに作業所長経験者を含めた人員の増強（全体で 5 名体制）を図り、従前の監査のみならず全国の各大型作業所を対象とした原価処理のモニタリングを 3 ヶ月に 1 度程度の頻度で行います。

また、作業所実査の際には、工事損益予想表、工事工程表、購買回議書等の内容から、工種別の支払時期、金額等に不整合がないかを確認し、不整合が判明すれば作業所長及び協力会社へのヒアリング等を実施し、不正防止に努めるものとします。

具体的実施内容は以下の通りです。

- 1) 「業務監査担当」に作業所の原価管理のモニタリング機能を担う「工務担当」を統合し、監査部門の強化を図ります。(平成 25 年 10 月～)
- 2) 作業所長経験者の監査部門への異動を実施し、監査部門の強化を図ります。(平成 25 年 10 月～)
- 3) 2) の異動完了後速やかに、従前の監査のみならず 3 ヶ月に 1 度程度の頻度で行う全国の各大型作業所を対象として行う作業所実査による原価処理のモニタリングに着手します。(平成 25 年 11 月～)

【実施・運用状況】

当社では、平成 24 年 4 月より、内部監査の一環として、作業所における購買回議書のデータや実行予算とその消化状況を把握したうえで作業所実査に赴き、作業所における原価処理についてモニタリングを行ない、損益が悪化している作業所については適切な社内処理とコンプライアンスリスクへの指導を行う「工務担当」を設置しておりましたが、在籍者が 1 名で東京に駐在していたことから、東京支店以外の支店の作業所においてその役割を十分に果たすに至っておりませんでした。

当社は今回の事象を受けて、不正防止の実効性を高めるためには、業務監査担当者自らが作業場所に出向き、実態を把握したうえで、実態と購買回議書のデータや実行予算とその消化状況との整合性を確認する上記の原価処理のモニタリング（以下「作業所監査」といいます）が有効であると認識しており、この実効性を高めるため、次の改善策を講じました。

当社は、全国の一定規模以上（マンション等の一般建築物については工事価格 5 億円以上、商業施設物件については工事価格 3 億円以上）の全ての工事物件を対象とした作業所監査を実施するための体制を整えるため、平成 25 年 10 月 1 日付で「工務担当」を社長直轄の内部監査部門である「業務監査担当」に統合（別紙 2「第 88 期 株式会社イチケン組織図」（2013 年 10 月 1 日時点）をご参照下さい。）したうえで、業務監査担当が従前の内部監査に加えて作業所監査を担う体制としました。さらに、作業所監査の実効性を高めるために同日付で作業所長経験者 1 名を増員し、従前の業務監査担当（3 名）及び工務担当（1 名）の合計 5 名の体制で、内部監査に加えて作業所監査を行う体制としました。しかし、その後 1 名が退職したことに伴い、現時点におきましては 4 名の体制となっておりますので、遅くとも平成 26 年中には 1 名を増員し、5 名体制とする予定であります。

また、作業所監査において監査すべき項目及び内容を明確にするため、作業所監査の対象（全国の一定規模以上の全ての工事物件）、監査頻度（各対象工事物件の着工時、上棟時及び完成 1 ヶ月程度前の合計 3 回を最低限として、概ね 3 ヶ月に 1 度の頻度で実施）、監査時の確認資料（実行予算書、購買回議書、損益予想表、単価契約に係る証憑等）及び確認項目（実行予算の消化状況と実際の工事の進捗状況等の整合性、今後の不正に結び付く可能性のあるリスク情報の把握等）を決定したうえで、平成 25 年 10 月に東京支店管轄の作業所 2 ヶ所を対象とした試験的な作業所監査を経て平成 25 年 11 月から全国の作業所監査に着手しました。

なお、上記の作業所監査体制を整備し、作業所監査を実施することによって、今後の不正に結び付く可能性のある損益悪化の予兆等のリスク情報を早期に把握することができることから、不正の防止や不正の早期発見に直接的に効果を発揮することが可能となります。

作業所監査の実施状況は下表のとおり、平成 25 年 11 月から平成 26 年 3 月にかけて、業務監査担当者が各作業所を訪問して確認項目を資料及び作業所長らからの聴取により確認する方法により、全国の 52 ケ所の作業所を対象として合計 67 回の作業所監査を実施しました。

上記の作業所監査の結果、不適切な原価処理等の問題となる事象や不正行為は確認されておりませんが、今後も監査計画に従って作業所監査を継続し、不正防止または不正の早期発見に努めてまいります。

また、業務監査担当者が作業所監査の機会を通じて作業所長らから再発防止策の浸透状況やコンプライアンスの遵守意識についても併せて聴取しておりますが、コンプライアンス研修の受講等により作業所勤務者にもコンプライアンス意識や再発防止策が浸透しており、意識の変化が見られる旨の監査所見が業務監査担当者から示されております。

【作業所監査の実施状況】

管轄支店	平成 25 年 11 月度	平成 25 年 12 月度	平成 26 年 1 月度	平成 26 年 2 月度	平成 26 年 3 月度
東京支店	5 ケ所	5 ケ所	4 ケ所	8 ケ所 (うち 2 ケ所は 2 回目)	14 ケ所 (うち 6 ケ所は 2 回目)
関西支店	4 ケ所	2 ケ所	3 ケ所	2 ケ所 (うち 1 ケ所は 2 回目)	6 ケ所 (うち 3 ケ所は 2 回目)
福岡支店	3 ケ所	—	4 ケ所	2 ケ所 (いずれも 2 回目)	—
札幌支店	—	3 ケ所	—	—	2 ケ所 (うち 1 ケ所は 2 回目)
合 計	12 ケ所	10 ケ所	11 ケ所	12 ケ所 (うち 5 ケ所は 2 回目)	22 ケ所 (うち 10 ケ所は 2 回目)

また、上記の作業所監査のほか、「業務監査担当」は次のとおり、各支店を対象として社内帳票による確認を中心とした内部監査を実施しました。この内部監査の機会を通じて、支店長、副支店長、各部門長等から今回の事案に係る認識や前記の改善策の浸透状況についても状況を聴取するとともに、下表の第 2 回目の内部監査から、各支店における前記の受注プロセス、購買プロセス及び支払プロセスに係る改善策の実施状況の確認を監査項目に加え、内部監査を実施しました。

【内部監査の実施状況】

対象支店	第 1 回目 監査実施期間	第 2 回目 監査実施期間	監査目的
東京支店	平成 25 年 10 月 22 日 ～10 月 25 日	平成 26 年 2 月 24 日 ～2 月 27 日	<ul style="list-style-type: none"> ・業務処理の適切性、効率性の確認 ・内部統制の運用・評価事項の確認 ・各部門における法令順守状況の確認 ・今回の事象に係る認識や改善策の浸透状況の聴取 ・改善策の実施状況の確認(第 2 回目より)
関西支店	平成 25 年 12 月 10 日 ～12 月 13 日	平成 26 年 3 月 11 日 ～3 月 14 日	
福岡支店	平成 25 年 11 月 12 日 ～11 月 14 日	平成 26 年 3 月 24 日 ～3 月 26 日	
札幌支店	平成 25 年 11 月 28 日 ～11 月 29 日	—	

上表の第2回目の監査において行った、受注プロセス、購買プロセス及び支払プロセスに係る改善策の実施状況の確認は、下表のとおり証憑サンプル調査により各業務プロセスに係る改善策が正しく運用されているかについて、検証を行いました。

【各業務プロセスに係る改善策の検証対象とした証憑サンプルと対象工事件数】

監査項目	対象帳票と検証事項	東京支店	関西支店	福岡支店
受注プロセスに係る改善策	営業カルテとその添付書類 (NET会議議事録及びコスト削減策の進捗管理資料の添付状況と記載内容の確認)	6件分	11件分	2件分
購買プロセスに係る改善策	購買回議書及び工事損益予想表 (購買回議書の例外処理の必要性・合理性の検証、予算超過理由の合理性の検証)	4件分	8件分	13件分
支払プロセスに係る改善策	単価契約に係る請求書及びその添付書類	4件分	8件分	13件分

※表中の購買プロセス及び支払プロセスに係る対象帳票の件数は、当社の請負工事件数を記載しております。

その結果、東京支店、関西支店及び福岡支店について、適正な運用がなされていると判断いたしました。なお、現時点では札幌支店は監査中であります。

今後の内部監査においても、各改善策の実施状況の確認を監査項目に加え、継続的に監査を実施してまいります。

(b) 監査役会との連携強化 (不適正開示の発生原因(問題点)⑥に対応)

【改善報告書に記載した改善策】

従前から、内部監査部門は内部監査の結果等を定期的に監査役会に報告する等、監査役会との連携を図っておりますが、内部監査部門の原価処理のモニタリングによる作業所監査の強化にあわせ、その監査における確認事項を毎月1回程度開催される監査役会にて報告すること等により、監査役会の監査機能の充実と不正防止の実効性の向上を図ります。
(平成25年11月～)

【実施・運用状況】

当社の監査役会の監査機能の充実と不正防止の実効性の向上を図るため、従前から内部監査部門は内部監査の結果等を定期的に報告する等の連携を行っているところではあります。上記の作業所監査の実施による内部監査体制の強化にあわせ、上記の作業所監査の状況及び監査所見についても毎月1回程度開催される監査役会において報告することと致しました。

そこで、下表のとおり、平成25年11月から平成26年3月の各月下旬に開催された監査役会において、業務監査担当者が内部監査の結果のみならず、作業所毎に作業所監査の状況及び監査所見を記載した監査報告書の写しを監査役会に提出したうえで報告しました。

【内部監査及び作業所監査結果報告の実施状況】

開催日	報告内容
平成 25 年 11 月 27 日	・平成 25 年 10 月に実施した東京支店の内部監査結果 ・平成 25 年 11 月に実施した福岡支店の内部監査結果 ・平成 25 年 10 月に試験的に実施した作業所監査及び同年 11 月中旬までに実施した作業所監査に係る結果報告
平成 25 年 12 月 26 日	・平成 25 年 11 月に実施した札幌支店の内部監査結果 ・平成 25 年 12 月に実施した関西支店の内部監査結果 ・平成 25 年 12 月中旬までに実施した作業所監査結果
平成 26 年 1 月 29 日	・平成 26 年 1 月中旬までに実施した作業所監査結果
平成 26 年 2 月 27 日	・平成 26 年 2 月中旬までに実施した作業所監査結果

(2) 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

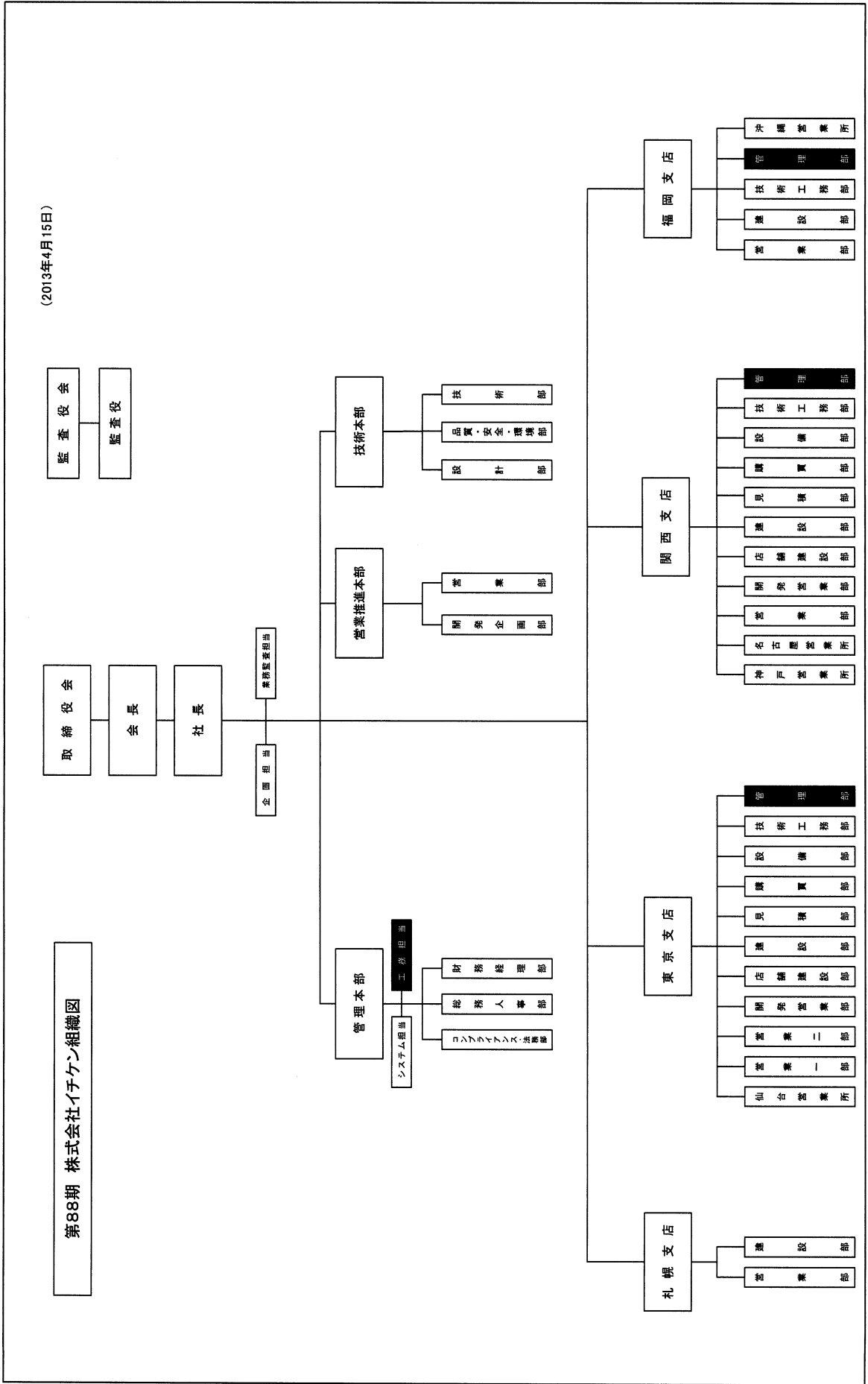
当社は、今回の不適切な会計処理により、株主の皆様、お取引先様、投資家及び市場関係者の皆様に多大なご迷惑とご心配をお掛けし、株式市場の信頼を損ねる結果となったことを重大に受け止め、二度とこのような事態を引き起こすことがないよう、代表取締役社長を委員長とする「再発防止委員会」を設置し、これを中核として業務プロセスの改善、全社的な統制環境の改善、内部監査体制の強化、コンプライアンス意識の向上等の再発防止に全社一丸となって真摯に取り組んでまいりました。

その結果、前述のとおり、着実にその効果が現れていると認識しております。

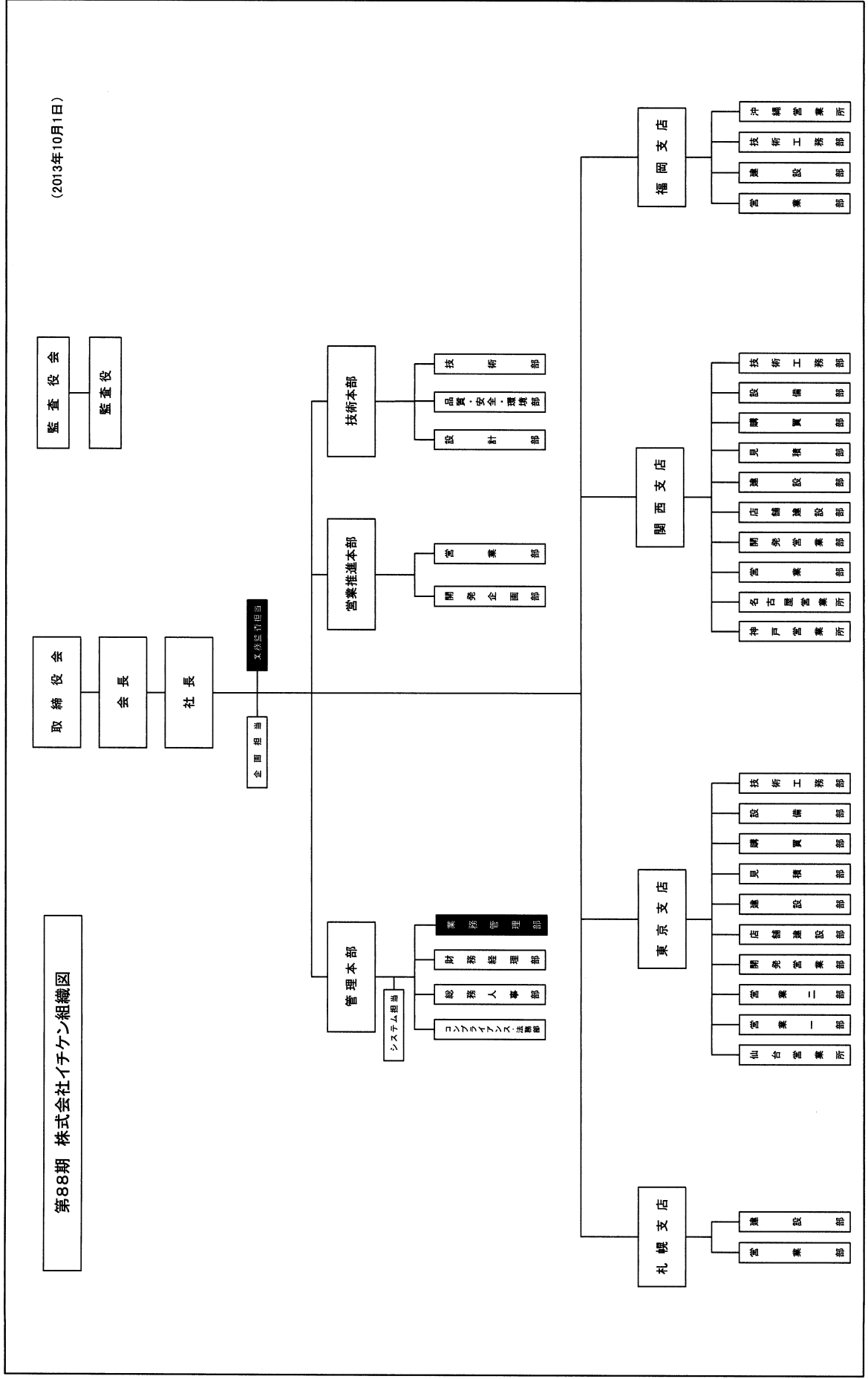
当社と致しましては、今後も再発防止委員会を中核として引き続き再発防止と内部統制の強化に努め、株主の皆様、お取引先様、投資家及び市場関係者の皆様からの信頼回復に向けて全力で取り組んでまいります所存でございます。

以 上

第88期 株式会社イチケン組織図 (2013年4月15日時点)



第88期 株式会社イチケン組織図 (2013年10月1日時点)



再発防止への取組みスケジュール

	計画 実績	平成25年 9月	10月	11月	12月	平成26年 1月	2月	3月	4月	
① 受注プロセスの改善	計画	規定の整備		整備後の規定に基づく運用・内部監査による検証						
	実績	規定の整備		業務マニュアル整備 周知徹底 運用移行期間		整備後の規定及びマニュアルに基づく 全面的運用・内部監査等による検証				
② 購買プロセスの改善	(a) 競争見積の例外処理の明確化	計画	規定の整備		整備後の規定に基づく運用・内部監査による検証					
		実績	規定の整備		業務マニュアル整備 周知徹底 運用移行期間		整備後の規定及びマニュアルに基づく 全面的運用・内部監査等による検証			
	(b) 購買回議書の審査に係る社内規定の遵守	計画	規定の整備		整備後の規定に基づく運用・内部監査による検証					
		実績	規定の整備		業務マニュアル整備 周知徹底 運用移行期間		整備後の規定及びマニュアルに基づく 全面的運用・内部監査等による検証			
	(b) 予算照会手続の厳格化	計画	業務マニュアルの整備		整備後のマニュアルに基づく運用					
		実績	規定の整備		業務マニュアル整備 周知徹底 運用移行期間		整備後の規定及びマニュアルに基づく 全面的運用・内部監査等による検証			
③ 支払プロセスの改善	計画	規定・業務マニュアルの整備		整備後の規定及びマニュアルに基づく運用・内部監査による検証						
	実績	規定の整備		業務マニュアル整備 周知徹底 運用移行期間		整備後の規定及びマニュアルに基づく 全面的運用・内部監査等による検証				
④ 全社的な統制環境の改善	(a) 全役職員に対するコンプライアンス教育の実施	計画	コンプライアンス規定の検討・新設			コンプライアンス・法務系研修実施		集合研修またはオンラインによるコンプライアンス 教育、階層別研修等の継続実施 (カリキュラム随時見直し)		
		実績	コンプライアンス規定の 検討・新設			コンプライアンス規定の周知 コンプライアンス研修計画の策定		集合研修によるコンプライアンス教育、階層別研 修等の計画の策定(平成26年4月以降実施) コンプライアンス研修実施(12/17~3/6)		
	(b) ジョブローテーション等の実施	計画	管理職再配置 (関西)	支店責任者・発注権限者のジョブローテーション方針の策定					定期的な実施	
		実績	管理職再配置 (関西)	支店責任者・発注権限者のジョブローテーション方針の策定					定期的な実施	
	(c) 内部通報制度の活性化	計画	実施準備	保護体制等 の周知	定期的なPR実施・フォロー					
		実績	実施準備	制度概要、通報先、保護対策 等の周知等の利用促進活動	コンプライアンス研修を通じた制度概要、 保護対策等の周知			定期的なPR実施及び フォローアップ		
⑤ 牽制機能の強化とリスク情報の早期把握	(a) 管理部門の牽制強化	計画	組織変更	業務実施						
		実績	組織変更	業務実施						
	(b) 協力会社アンケート調査	計画								調査実施
		実績								調査実施
	(c) 協力会社専用の相談窓口の設置	計画	設置準備・協力会社への周知		運用(通報情報の調査・再発防止など)					
		実績	設置準備・協力会社への周知		運用(通報情報の調査・再発防止など)					
⑥ 内部監査体制の強化	(a) 監査部門の体制強化	計画	組織見直し 人員増強	監査内容見直し		作業所監査、意見・情報交換の継続実施				
		実績	組織見直し 人員増強	監査内容見直し		作業所監査、意見・情報交換の継続実施				
	(b) 監査役会との連携強化	計画	作業所監査、監査役会との継続的連携強化							
		実績	作業所監査結果及び内部監査結果の監査役会への定期的報告							