

【表紙】

【提出書類】	内部統制報告書
【根拠条文】	金融商品取引法第24条の4の4第1項
【提出先】	関東財務局長
【提出日】	2023年6月23日
【会社名】	株式会社パスコ
【英訳名】	PASCO CORPORATION
【代表者の役職氏名】	代表取締役社長 高橋 識 光
【最高財務責任者の役職氏名】	常務取締役グループ経営・経理・広報・IR・総務担当 宮本 和久
【本店の所在の場所】	東京都目黒区下目黒一丁目7番1号
【縦覧に供する場所】	株式会社東京証券取引所 (東京都中央区日本橋兜町2番1号)

1 【財務報告に係る内部統制の基本的枠組みに関する事項】

代表取締役社長高橋識光および常務取締役グループ経営・経理・広報・IR・総務担当宮本和久は、当社の財務報告に係る内部統制の整備および運用に責任を有しており、企業会計審議会の公表した「財務報告に係る内部統制の評価および監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価および監査に関する実施基準の設定について（意見書）」に示されている内部統制の基本的枠組みに準拠して財務報告に係る内部統制を整備および運用しております。

なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見できない可能性があります。

2 【評価の範囲、基準日及び評価手続に関する事項】

(1) 評価基準日

当事業年度の末日である2023年3月31日を基準日として行っております。

(2) 評価の基準

企業会計審議会が公表した基準などの一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠しております。

(3) 評価手続の概要

連結ベースでの財務報告全体に重要な影響を及ぼす内部統制（全社的な内部統制）の評価を行った上で、その結果を踏まえて、評価対象とする業務プロセスを合理的に選定しております。

当該業務プロセスの評価においては、選定された業務プロセスを分析した上で、財務報告の信頼性に重要な影響を及ぼす統制上の要点を識別し、当該統制上の要点について整備および運用状況を評価いたしました。

(4) 評価の範囲

当社並びに連結子会社および持分法適用会社について、金額的および質的影響並びに財務諸表上の重要な虚偽記載の発生可能性を考慮し、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性の観点から次の範囲を決定いたしました。

全社的な内部統制の評価範囲

当社および連結子会社1社を評価の範囲といたしました。

当社の連結子会社は9社、持分法適用関連会社は1社であります。

連結子会社8社は、当連結会計年度を含む過去3年平均の売上高（連結会社間取引消去後）に占める割合は最大で1.53%、合計3.50%、平均0.44%となっており、その重要性は低く、金額的および質的影響並びに財務諸表上の重要な虚偽記載の発生可能性の観点から、僅少な会社であると判断し、評価範囲に含めておりません。

また、持分法適用関連会社1社につきましては、「持分法による投資損益」が僅少であるため、評価範囲から除外いたしました。

これら連結子会社8社を除外したとしても、評価の範囲となる当社および連結子会社の連結売上高は、全体の96.5%となります。この値は、従来から採用されてきた割合（95%）を上回ることから当社および連結子会社1社を評価の範囲といたしました。

全子会社の全勘定科目を対象に、当社が定めた一定金額を超過した勘定科目について、前期末と当期末の金額を比較し、変動の合理的な理由を確認した結果、虚偽記載は検出されませんでした。このため、重要な虚偽記載の発生リスクは低いと判断し、長期間にわたり評価範囲外とした特定の事業拠点について、評価範囲に含めないことといたしました。

業務プロセスに係る内部統制の評価範囲

イ 企業の事業目的に大きく関わる勘定科目に至る業務プロセス

当社の内部統制評価における事業拠点は、法人格単位で専業をとっており、会社と定義しております。重要な事業拠点の選定に際しては、主に金額的影響への判断により、事業拠点の規模を適切に表す指標として連結売上高が適切と判断いたしました。

連結売上高に占める当社の割合は91.07%であり、連結売上高の大半を占める当社を「重要な事業拠点」として選定いたしました。この事業拠点において、内部統制が機能していないという仮定の上で、各勘定科目固有の虚偽記載リスクの識別を行い、また、その事業に照らして、質的、量的な重要性があり、虚偽記載リスクが相対的に高いと判断した売上高、売掛金及び契約資産、仕掛品に至る業務プロセスを、企業の事業目的に大きく関わる勘定科目として評価の対象といたしました。

業務プロセスは、対象事業拠点（当社）が定めた一定金額を超過した勘定科目について前期末と当期末の増減分析を行い、また、勘定科目毎に勘定明細を作成し、増減分析を行いました。その結果、長期間にわたり評価範囲外とした業務プロセスに関わる勘定科目の金額的重要性は僅少であり、重要な虚偽記載のリスクは低いと判断し、長期間にわたり評価範囲外としていた業務プロセスは評価範囲に含めないことといたしました。

□ その他の重要性の大きい業務プロセス

選定した重要な事業拠点以外の事業拠点も含めた範囲について、質的重要性の要件と追加的に評価するプロセスの有無を検討した結果、重要な事業拠点において追加すべきと判断したプロセスは、以下のとおりです。

□ - 1 リスクが大きい取引を行っている業務プロセス

財務報告の重要な事項の虚偽記載に結びつきやすい事業上のリスクを有する業務や、複雑な会計処理が必要な取引を検討した結果、下記を評価対象に含めることといたしました。

- ・ 投融資評価プロセス

金額的重要性を勘案し、財務諸表における虚偽記載の発生可能性が相対的に高いと判断いたしました

- ・ デリバティブ取引関連プロセス

一般的にデリバティブ取引はボラティリティが高く、このため損失が発生する可能性が高まります。また、会計処理の複雑性を考慮いたしました

□ - 2 見積りや経営者による予測を伴う重要な勘定科目に係る業務プロセス

経営者や経理担当者による恣意性が介在する余地が大きい項目を検討した結果、下記を評価対象に含めることといたしました。

- ・ 貸倒引当金算定プロセス

- ・ 損失予想引当金算定プロセス

- ・ 固定資産減損判定プロセス

- ・ ソフトウェアおよびコンテンツ減損判定プロセス

上記プロセスは、事業に直接関わる見積りであり、金額的重要性が高いと判断いたしました

- ・ 税効果会計プロセス

- ・ 退職給付引当金算定プロセス

上記プロセスは、会計処理の複雑性が高く、経営者の見積りが介入する可能性が高いと判断いたしました

□ - 3 非定型・不規則な取引など虚偽記載の発生リスクが高いものとして、特に留意すべき業務プロセス

不規則な取引を行っている等から虚偽記載の発生が高いものとして、財務報告への影響を検討した結果、関連当事者との取引は、一般には見ることのできない条件で行われることがあり、虚偽記載の発生可能性が相対的に高いため、非定型・不規則な取引の有無を判断するには関連当事者との取引の把握を行うことが適切と判断し、下記を評価対象に含めることといたしました。

- ・ 事業報告および計算書類作成プロセス

- ・ 有価証券報告書および四半期報告作成プロセス

注：開示資料作成の過程において、関連当事者取引の把握をし、非定型・不規則な取引の有無について確認しております。

□ - 4 上記以外で個別に追加する業務プロセス

研究開発・投資について、ソフトウェア仮勘定の金額的重要性が高くなり考慮すべきリスクが増加したため、追加いたしました。

- ・ 研究開発・投資プロセス

3 【評価結果に関する事項】

下記に記載した財務報告に係る内部統制の不備は、財務報告に重要な影響を及ぼすこととなり、開示すべき重要な不備に該当すると判断いたしました。したがって、当事業年度末日時点において、当社の財務報告に係る内部統制は有効でないと判断いたしました。

(1) 今回発生した事案を発見に至った経緯と委員会の立ち上げ

当社の東日本事業部において、当社社員から、請負契約に関する利益を本来計上すべき事業年度から翌事業年度に不適切に先送りしていることに関する情報が寄せられ、社内調査を実施いたしました結果、2021年3月期および2022年3月期において、請負契約に係る作業が事業年度末までに完了していた案件について利益の一部を翌事業年度に先送りするという不適切な会計処理が行われていたことが確認されました。

これを受けて当社は、調査の独立性を確保し専門的かつ客観的な見地からの調査および再発防止策の立案を行うため、2023年2月10日開催の取締役会において、当社との間に特段の利害関係のない社外の弁護士および公認会計士から構成される特別調査委員会の設置を決議し、同日より特別調査委員会による調査が開始されました。

特別調査委員会による調査の結果、2019年3月期から2022年3月期までの期間、東日本事業部を含む複数の事業部において、作業が完了したにもかかわらず、計画値を上回った利益の一部を翌事業年度に繰り越すという不適切な会計処理が行われていたことが確認されました。

具体的には、当社は契約案件ごとにWBSという管理番号を付与し、いわゆる工事進行基準（「収益認識に関する会計基準」における、一定の期間にわたり充足する履行義務に係る収益認識と概ね同義である。）を採用しております。しかし、今回発見された不適切会計では、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おいて、作業完了時点で売上未計上であった金額について、本来、売上処理を行うべきところ、新たな枝番を発番したうえでその金額を翌事業年度に繰り越し、あたかも業務が進行中であるかのように見せかけ、売上および利益の先送りを行っていたというものです。

この調査結果を受けて、当社は、影響を受ける過年度の決算を訂正するとともに、2019年3月期から2022年3月期の有価証券報告書および2021年3月期第1四半期から2023年3月期第2四半期までの四半期報告書について訂正報告書を提出いたしました。

(2) 今回の事案の発生原因

不適切会計を行う動機

当社では2016年8月、衛星事業部において原価を付け替えて資産計上する等の方法により利益を水増しする不適切会計が発覚いたしました。この背景には、事業部の実態に即さない形で策定された翌事業年度の目標計画数値の達成を強いるプレッシャーが当時の経営陣からありました。

これを受けて、2018年3月期以降、翌事業年度の受注、売上、利益の目標数値は、各事業部が積み上げた数字を基に、本社管理部門で精査を行い、事業部と協議のうえで決定することいたしました。

しかし、経営陣の了承のもと、申告に上乘せされた事業計画が本社管理部門から指示されていたことおよび、別途の指示として期初の開散期に労務費を計上するための案件の受注促進が求められていたことから、方針変更の意図が正しく伝わらず、また、経営陣が事業部の状況を十分に理解していなかったため浸透が徹底されないまま、各事業部が従前と同じような考え方で運営にあたっておりました。

さらに、各事業部では、比較的受注が少ない第1四半期において、受注案件に直接紐づかない間接労務費の発生が多くなると、本社管理部門から事業部運営の効率性が問われ、自部署の人員削減や部署縮小に繋がられるという警戒心が存在したため、事業年度末までに完了した案件を翌事業年度に繰り越そうとするという要因もありました。

各事業部において不正を行うことができた機会

契約案件ごとに付与された管理番号（WBS）上は、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、本来は作業完了時点で売上未計上であった金額に対して売上処理を行うべきであるところ、新たな枝番を発番したうえで、その金額を翌事業年度に繰り越し、あたかも業務が進行中であるかのようにシステム上で見せかけることが当該案件に係る技術者であれば、上長の承認を得ることなく可能になっておりました。

当社では、3月納期の案件が多く、一部の契約案件においては納品後に成果品の差し替えや顧客の追加要望が発生する等、契約納期を越えて作業が発生する案件が少なからずあります。各事業部では、そのような案件については、正しい処理として、契約納期を越えた後も完了とせず、翌事業年度に繰り越しております。

本社管理部門では、これまでの不適切会計を教訓に適切な原価計上および実行予算の適宜見直しを繰り返し各事業部に通達しており、適切な会計処理が行われているものと考えておりました。

また、2017年3月期から2019年3月期頃にかけて、当社は収益性が悪かった背景もあり、利益の前倒し計上による不適切会計への懸念が高かったため、原価率に特異値が見られる案件のモニタリング、各事業部における工程会議の強化等、その対策に注力してまいりました。一方で、繰り越しを承認するための正式な手続が整備されていなかったこと等から、各事業部の一部案件では、契約納期を越えて作業が発生しない案件を繰り越すこと等

が行われておりました。

事業部側の不正の正当化理由

当社では、2016年8月に発覚した衛星事業部の不適切会計事案以前の2012年度頃から2016年度にかけて、本社管理部門から各事業部に対して、利益目標数値の平準化や目標達成に向けた売上の促進が過度に要求されておりました。一方で、当社は主力業務が官公庁からの受注に依存しているため、比較的受注の少ない第1四半期には売上に貢献するための業務自体が少なく、本社管理部門の要求が依然として続いていると考えている各事業部にとっては、利益目標数値の平準化や目標達成に向けた売上の促進が難しい課題となっております。

このため、各事業部で行われた今回の不適切な会計処理は、「(1)今回発生した事案を発見に至った経緯と委員会の立ち上げ」で示した手法によって、事業年度末までに完了した業務の利益の一部を翌事業年度に繰り越し、第1四半期の売上の確保、翌事業年度の利益の確保を行っていた事例が確認されました。また、東日本事業部等の部署では、上長が不適切な繰り越しを指示していた事例も確認されました。

各事業部では、利益目標数値を実績数値が大きく上回った場合、翌事業年度の利益目標数値は目標達成が困難な数値を要求されることを恐れ、利益目標数値は達成するもの大きく達成することは避けたいという心理が存在いたしました。このことも、実際の利益を過少申告し、翌事業年度に繰り越すというコンプライアンス意識の低下を招いたものと考えております。

また、長年同一部署で勤務し固定化した上司と部下の関係が長く続くことで、コンプライアンス意識が薄まる環境が醸成されていたことも判明いたしました。

(3) 開示すべき重要な不備

当社では2016年8月、衛星事業部において原価を付け替え、資産計上する等の方法により利益を水増しする不適切会計が発覚いたしました。この背景には、事業部の実態に即さない形で策定された翌事業年度の目標計画数値の達成を強いるプレッシャーが当時の経営陣からありました。

これを受けて、2017年度以降、翌事業年度の受注、売上、利益の目標数値は、各事業部が積み上げた数字を基に、本社管理部門で精査を行い事業部と協議のうえで決定することとしました。また、不当な利益計上に対する対策および監視に注視し、内部通報制度の運用見直し、社員コンプライアンス教育の拡充等、対策を講じてまいりました。

しかし、経営陣の了承のもと、申告に上乘せされた事業計画が本社管理部門から各事業部に指示されていたこと、および別途の指示として期初の閑散期に労務費を計上するための案件の受注促進が求められていたことから、方針変更の意図が正しく伝わらず、また、経営陣が事業部の状況を十分に理解していなかったため浸透が徹底されないまま、各事業部が従前と同じような考え方で運営にあたっていたため、これらの対策がうまく機能していませんでした。

今回の事案は、内部統制の評価範囲の中から生じたものであり、財務報告に重要な影響を及ぼすもののため、開示すべき重要な不備と認識いたしました。

当事業年度末日までに改善のための十分な期間を確保することができなかったこと、設置した特別調査委員会の調査報告書の受領が2023年4月7日となったことから、当該開示すべき重要な不備を当事業年度末日までに是正することができませんでした。

なお、上記の開示すべき重要な不備に起因する財務数値上の修正は、全て財務諸表および連結財務諸表に反映しております。当社は財務報告に係る内部統制の整備および運用の重要性を認識しており、開示すべき重要な不備を是正するために、後述の再発防止策を講じてまいります。

全社的な内部統制上の不備

経営陣は、過去に発生した不適切会計は、衛星事業部など公共部門以外の事業部で起きた出来事との認識があり、また、過去の利益低迷期には利益の前倒し計上による不適切会計の懸念が強かったことから、公共部門ではこのような利益の先送りによる不適切な会計処理は起こらないと考えておりました。このため、全社的な内部統制において、経営陣の不正の撲滅、新たな不適切会計の発生を防ぐことや早期発見への意識の欠如（統制環境）、不正に関するリスクを検討する際に不適切な案件の繰り越しに関する検討の不足（リスクの評価と対応）、本社管理部門から各事業部に対して発信したメッセージの意図が正しく伝わらなかったこと（情報と伝達）等、これらに関する内部統制の整備状況および運用状況が有効ではありませんでした。

案件の予算管理および売上計上に係る業務プロセスにおける不備

これまで内部統制の評価を行う中で、案件の予算管理プロセスにおいては、作業実態に見合わない予算が登録されていないか、また、売上計上プロセスにおいては、売上完了計画日から遅延していないか、モニタリングを行ってまいりました。

しかし、上述のとおり、利益の繰り越しの処理を利用した不正が行われるリスクを過少に評価していたため、繰り越しの是非、承認方法、繰越し金額やそれに伴う証拠に関する基準等のルールが定められておりませんでした。結果、評価範囲は妥当であったと考えられるものの、今回の事案については、内部統制が一部適切に整備および運用されておりました。

(4)再発防止策

当社は、財務報告に係る内部統制の重要性を認識しており、今回の財務報告に係る内部統制の開示すべき重要な不備を是正するために、特別調査委員会からの提言を踏まえ、以下の再発防止策を講じて適正な内部統制の整備・運用を図ってまいります。

経営陣の意識改革

イ 社長メッセージの発信

社長から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、事業部との意識乖離解消に向けた第一歩といたします。

2023年7月中に、社長が全事業部を訪問し、直接再発防止策への取り組みを説明するとともに、企業風土に関するディスカッションの実施を予定しております。ディスカッションでは、事業部の管理職および非管理職の代表者、本社の企業風土刷新本部および事業統括本部の代表者が一堂に会し、企業風土の定義とその捉え方について共通認識を図り、当社の企業風土の特徴、具体的に踏襲すべき良いところ、刷新すべきところについて意見交換を行う予定です。

ロ 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

経営陣が率先して、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の高度化、組織マネジメント、業務執行の監督などに係る取締役研修を法務部主管で社外の専門家を招き、少なくとも年1回（原則、当社定時株主総会で取締役選任後の7月に）実施いたします。

現在、コンサルティングファームや役員研修実績のある教育機関に研修実施を依頼すべく、具体的な研修内容や効果的な実施方法について協議検討（講師依頼先の選定も含む）に着手しております。

八 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

社長の直下に、「企業風土刷新本部」（「4 付記事項-(1)- 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」をご参照ください）を常設組織として2023年6月1日付で設置いたします。当本部は、経営理念に掲げる「正しさを追求し、空間情報事業を通じて安心で豊かな社会システムの構築に貢献する最高レベルの空間情報を提供する」ことに邁進する企業風土を醸成する組織として運営にあたります。

また当本部は、従業員が不安や不満を抱くことなく、最高のパフォーマンスを発揮できる環境が実現できるよう、事業部の課題や現状を正しく経営層に上申いたします。さらに、経営層・本社の方針をわかりやすく全社に浸透させ、風通しの良い自由闊達な企業風土への刷新を牽引することを心がけます。

経営陣の意識が伝わるメッセージの発信

イ 事業計画の在り方と計画策定プロセスの見直し

「企業風土刷新本部」が中心となり、事業部長や事業部幹部社員の参画により、2023年9月までに事業計画策定プロセスの見直しに取り組みます。

- ・ 事業計画のあり方と策定意義に関する認識の共有
- ・ 計画策定手法の検討
- ・ 事業部意見と全社で目指す水準のすり合わせ

ロ 会社施策に対する現場意見聴取のチャンネル設置

2023年6月1日付で設置予定の「企業風土刷新本部」を、本社と事業部の意思疎通を図るための橋渡し役と位置づけ、ただちに各種施策を推進してまいります。

従業員の声を聴くためには、従業員の心理的安全性の回復・向上に努める必要があり、職場内の会議等の場において環境づくりを行います。

スタートにあたって、まず7月に全事業部を対象に企業風土に関する意見交換会を開催し、新たに就任した社長が事業部の幅広い立場の役職員に対して、会社の基本的考え方、企業風土刷新に向けたメッセージを伝える場といたします。

また、幹部社員（管理職者）に対して、本年度の階層別研修で予定している組織マネジメント教育を通じて、従業員のモチベーション向上に繋がる発言・行動を促します。

八 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の共有

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し、社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。社内の知見を有する者が進行役を兼ねた講師となり、研修の場には取締役も参画し、事業運営に対する社員の率直な意見に耳を傾け、経営陣と社員の相互理解を高め意思疎通を図ってまいります。

現場発案による再発防止策の検討

過去事案での対策は、「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主導で検討し、現場に行かせた（上から下への）再発防止の指示という側面がありました。今回の再発防止策の検討・実施にあたっては、現実性・実効性の観点で事業部の実情に適合したものといたします。具体的には、プロセスやルールについて検討する場合、そのメンバーに事業部の役職員を参画させる、または、本社が中心となって作成した素案に対して、事業部の役職員に意見照会を行い、本社組織と事業部役職員が一体となって再発防止策を策定いたします。

なお、具体的には個別防止策に盛り込むものとし、スケジュールは個別防止策に準ずるものといたします。

繰り越しのルールの明確化およびチェック体制の強化

イ 売上／繰越しの判断基準の明確化

案件の売上／繰越し（契約工期を超えて売上を残すこと）に対する判断基準および可否を判断するための証拠の要件について、事業部でマネジメントを実行している技術系管理職からの意見も取り入れ、2023年度第1四半期末より適用できるよう検討いたします。

当社では、請負契約・商品販売契約・月額商品契約の三種類それぞれ特性の異なる契約が存在します。検討にあたっては、これら異なる契約形態を網羅いたします。判断基準は、外形的・客観的な基準だけでなく、納品後に成果品の補修が予測される等、定性的に判断せざるを得ないケースも想定されることから、具体的な事例を提示し、的確かつ明解な内容といたします。

決定した内容は、『プロジェクト総合監理マニュアル』に明文化するとともに、説明会を通じて全従業員への周知を図ってまいります。

ロ 繰越し時の処理プロセスの明確化

繰越し時の確認・承認等の一連の処理プロセスについて、事業部で実際にマネジメントを実行している技術系管理職からの意見も取り入れ、2023年度第1四半期末より適用できるよう検討いたします。

検討にあたっては、請負契約・商品販売契約・月額商品契約の三種類それぞれ特性の異なる契約内容を網羅するとともに、納期かつ四半期を超えて作業を継続する場合の承認行為のあり方（承認の手段や単位）について、実行性と実効性を踏まえた的確な内容といたします。

決定した内容は、『プロジェクト総合監理マニュアル』に明文化するとともに、説明会を通じて全従業員への周知を図ってまいります。

八 繰越しの妥当性をチェックする体制の整備

体制整備に際し、まず、業務遂行において想定される会計的ナリスクについて改めて評価し、リスクの網羅性を担保いたします。その上で、繰り越しの妥当性チェックを含むチェック体制について、ディフェンスライン（第1：事業部の生産部署、第2：事業統括本部 事業管理部、第3：業務監査部）ごとに、実施要領を明確化いたします。

検討にあたっては、事業部でマネジメントを実行している技術系管理職からの意見も取り入れ、2023年度第1四半期末より適用できるよう、各ディフェンスラインにおけるチェックの主旨・実施者・時期・内容・方法

について、実行性と実効性を踏まえた的確なものといいたします。

決定した内容は、『プロジェクト総合監理マニュアル』に明文化するとともに、説明会を通じて全従業員への周知を図ってまいります。

なお、チェック体制の強化として、事業統括本部（第2ディフェンスライン）では2023年6月1日付けで事業管理部に、事業部における請負業務のプロジェクトマネージャとしての経験と知見を有する2名を増員いたします。業務監査部（第3ディフェンスライン）においても、管理技術者として生産プロセスに実際に関わった現場経験・知見を有する人材を増員するべく、人材の確保に努めてまいります。

全ての役職員に意識や危機感を共有する研修の実施

イ 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に係る研修を実施いたします。知識習得のためだけの教育ではなく、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ものとともに、組織における心理的安全性を図るきっかけとなるように、研修の計画立案から実施まで現場の中心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ってまいります。

ロ 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、主として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、他社事例を含む一般的な不適切会計の内容とその影響および、自社で発生したこれまでの不適切会計の事例を題材とし、内容の充実を図ってまいります。

また、少なくとも年2回、全役職員向けにコンプライアンスの重要性と日常業務で留意すべき点について、代表取締役又はコンプライアンス統括責任者のメッセージを添えて情報を発信し、社内の啓発、役職員の意識改革に努めてまいります。

人事異動の促進（人事の固定化の解消）

イ 人事異動の促進

特定の社員に知見が集中し、社員が滞留することの弊害を除去するために、一層の計画的な人事ローテーションを推進するべく、一定の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策定いたします。

策定にあたっては、人事制度、組織編成方針、組織編成プロセス並びに人員配置方法の現状把握と問題点について、現場に対するヒアリングを含めて課題抽出・整理した上で、キャリアパス方針、組織編成ルール、人事異動要件、人事ローテーション方針等のガイドラインを検討いたします（2023年9月までを予定）。

ガイドラインは、各種会議（事業部長会議、事業部会議、労働組合労使懇談会等）の他、社内ポータルサイトに掲出して説明・周知いたします。

なお、本ガイドラインは、次年度（2024年度）の組織編成において適用いたします。

ロ 人事評価制度のさらなる改善

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するため、人事コンサルタントの支援を受けながら、人事制度の抜本改訂を実施いたします（2025年4月改訂を予定）。

また、人事評価制度が確実に理解・共有されるよう、「評価者研修」で周知徹底を図ってまいります。

その他の再発防止策

イ 実行予算の見直し（モニタリングの強化）

実行予算策定プロセス全体を2023年9月末までに見直し、2023年10月より新ルールによる運用を開始するとともに、運用状況のモニタリングを実施いたします。

具体的には、プロセス全体を効率化や簡略化の観点で見直しを行い、その際、請負や販売など案件の種類や受注規模ごとに予算見直し周期やフェーズの分割ルールなども細かく明文化し、これを新ルールとしてドキュメントにまとめます。また、運用状況のモニタリングについても、適時・的確に状況の把握が可能となるモニタリング方法を新たに定めたいと、モニタリングを開始いたします。

ロ 稟議等にかかるルールの見直し

稟議等のルールや事務処理の煩雑さゆえに、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、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を見直しいたします。

見直しにあたっては、現行ルールの目的、過去の稟議申請の内容/金額区分、見直した場合の効果・影響等を含めて検討するとともに、役職員からの意見を取り入れ、新たなルールを2023年8月末までに段階的に定め、順次運用いたします。

ハ 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検討いたします。

なお当社は、親会社であるセコム株式会社の重要な連結対象子会社であることから、原則、決算期の統一（3月決算）を求められます。決算期を変更する場合は、当社の決算日とセコム株式会社の連結決算日（3月）が異なることになるため、（ ）当社側の取引をセコム株式会社の連結決算日現在の残高に合致させる調整を行う、（ ）当社がセコム株式会社の連結決算日に正規の決算に準ずる合理的な手続により仮決算を行うことが必要になります。

また、当社と当社子会社との関係においても、上記（ ）または（ ）と同様の手続、または（ ）当社子会社の決算日を変更することが必要となります。

このように、決算期変更は当社、親会社のセコム株式会社および当社子会社に与える影響が大きいため、決算期変更を実施するか否かは慎重に検討する必要があり、結論を出すのは2024年3月の期末決算終了後を予定しております。

ニ ガバナンスを含むチェック機能の見直し

a 新設する本社組織の内部統制体制への組み込み

-ハで新設する本社組織「企業風土刷新本部」を当社の内部統制体制の重要な組織として位置づけます。社長直下の組織として経営陣、事業部門および他本社組織と緊密に連携し、当社の経営改革および風土改革を推進するとともに、「(4)再発防止策」の社内導入・実施状況の進捗管理を行います。

b 全社統制総合事務局を法務部に設置

法務部に全社統制総合事務局を設置し、当社のリスクマネジメントおよび内部統制活動全般についての計画取りまとめ・実施状況のモニタリングを行います。重要事項については、すみやかに代表取締役社長、コンプライアンス統括責任者およびコンプライアンス経営実行委員会に報告し、適時に必要な指示・承認を得る体制を明確化いたします。

c 内部統制・リスクマネジメントの本社主管部署の明確化

リスクマネジメントおよび内部統制活動ごとに、本社の主管部署を再定義し、専門的な見地からこれらの計画立案および活動の実効性を高める取り組みを、上記ロの全社統制総合事務局設置後に着手いたします。2023年8月末までに具体的な体制と2024年3月期の活動計画を取りまとめます。

d 内部通報（パスコほっとヘルプライン）・社員相談窓口（GEOPost）事務局体制の強化

今回の不祥事を通じ、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、従来、1名だった事務局体制を2023年6月1日付けで3名体制へと強化いたします。

また、役職員に対し、法令違反・社内規程違反その他不正等を検知した場合でかつ通常の業務上の報告ルートでの報告に支障を感じた場合の内部通報窓口（パスコほっとヘルプライン）および社員相談窓口（GEOPost）の積極活用の周知を年2回実施いたします。

加えて、人事面談・自己申告や代表電話への入電など、内部通報窓口（パスコほっとヘルプライン）および社員相談窓口（GEOPost）以外での、内部通報に相当すると思われる事案について法務部に連絡するよう関係部署に周知し、週次での代表取締役社長への内部通報状況の報告会議において、代表取締役社長、コンプライアンス統括責任者、法務部長が協議のうえ、当該事案の内部通報への該否を判定するようにいたします。なお、上記の当該関係部署への周知を2023年6月中に実施し、上記報告会議での該否判定手順の内部通報窓口・社員相談窓口事務局の運用マニュアルへの反映を、2023年7月中に実施いたします。

4 【付記事項】

「3 評価結果に関する事項」に記載した、案件の予算管理および売上計上に係る業務プロセスおよび全社的な内部統制上の開示すべき重要な不備を是正するために、当事業年度の末日から内部統制報告書の提出日までに、以下の措置を実施いたしました。

(1) 再発防止策「 経営陣の意識改革」の一環として実施した事項

社長メッセージの配信（再発防止策 イ）

- ・2023年4月5日の「期初社長あいさつ」において、利益の先送りによる不適切な会計処理が行われ、再度不適切な会計処理が発生してしまったことを説明いたしました。会社の将来への不安を抱かせたことへの謝罪とともに、事業部および事業活動を行っている役職員の意見を充分取り入れ、調査報告書で指摘を受けた本社と事業部の認識の乖離を防ぎつつ、健全な企業体質の再構築に向けて取り組んで行くことを全役職員に向けて意思表示いたしました。
- ・2023年6月5日の「2023年度上半期キックオフミーティング」において、今回の不適切な会計処理について、特別調査委員会の報告および改善内容の概要を全役職員に向け説明いたしました。

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（再発防止策 ハ）

- ・社長の直下に常設の「企業風土刷新本部」を2023年6月1日付で設置いたしました。当本部は、経営理念に掲げる「正しさを追求し、空間情報事業を通じて安心して豊かな社会システムの構築に貢献する最高レベルの空間情報を提供する」ことに邁進する企業風土を醸成する組織として運営にあたります。

(2) 再発防止策「 経営陣の意識が伝わるメッセージの発信」の一環として実施した事項

事業計画の在り方と計画策定プロセスの見直し（再発防止策 イ）

- ・5月から全（11事業部）事業部長が参画し、事業計画のあり方について、現在の策定プロセスにおける課題・問題点とどのように改善すべきかを本社と事業部/事業部間、事業部内の観点で、市場動向と生産体制の整合性や計画内容のみならず策定期間を含めた見直し等の要点を整理いたしました。引き続き、事業計画策定プロセスの見直しについて、受注産業としての不確定要因の取り扱いや事業計画について捉え方（保守的か挑戦的か）等、本社・事業部の見解の相違を擦り合わせるための手順について検討を進めております。

再発防止策「 現場発案による再発防止策の検討」の一環として実施した事項

- ・各事業部を対象に実施（2023年4月17日～27日）した「労務費適正計上のための事業部ミーティング」において、管理会計全般に関する質問や課題をフリーディスカッション形式で広く確認いたしました。具体的には、勤怠登録のルールや登録システムに対する要望、繰り越しの判断に関する質問、管理会計に係る労務負担軽減の要望等がありました。この内容は、関連する各再発防止策の主管に共有し、再発防止策の検討や展開・実施の際の前提・参考情報として活用いたします。

(3) 再発防止策「 繰り越しのルール明確化およびチェック体制の強化」の一環として実施した事項

売上/繰り越しの判断基準の明確化（再発防止策 イ）

繰り越し時の処理プロセスの明確化（再発防止策 ロ）

- ・前期末に暫定的に設定した基準をベースとしつつ、不十分であった事項を踏まえ、売上/繰り越しの基準および、繰り越し時における承認プロセスを事業部でマネジメントを実行している技術系管理職の「承認プロセスが煩雑である」「具体的な例示を示すべき」といった意見を取り入れ、例示を含めた繰り越し・証跡の定義、を明確化いたしました。また、案件の承認手続きの作業負担回避を意図して申請せずに不適切に繰り越したり、多数の承認申請が錯綜することで承認手続きの遺漏が無いようにするため、承認プロセスに複数案件の一括承認を取り入れる等、策定いたしました。

繰り越しの妥当性をチェックする体制の整備（再発防止策 ハ）

- ・繰り越しの妥当性チェックを含むチェック体制について、これまで散在もしくは明文化されていなかった各業務プロセスにおけるチェックの趣旨・項目等の実施内容をディフェンスラインごとに明確化いたしました。第1ディフェンスライン（事業部の生産部署）に対しては、今回の繰り越しに関する基準の改定に合わせ、規定

の明文化とともに説明会を開催し、周知徹底を図ることとしており、その後、業務の実態に則した実行予算設定や業務進捗状況把握等のモニタリングを強化する予定であります。また、営業・生産統制主管として再発防止策の早期検討・実施を図ることおよび、第2ディフェンスライン（事業統括本部 事業管理部）におけるチェック体制を強化するため、2023年6月1日付けで、事業管理部に事業部での経験と知見を有する2名（公共系測量計測部門での31年間の経験を有する部長級技術者と、同30年間の経験を有する課長級技術者）を増員いたしました。第3ディフェンスライン（業務監査部）の体制整備としては、2023年12月までに中途採用および社内異動による増員を予定しております。

(4) 再発防止策「 人事異動の促進（人事の固定化の解消）」の一環として実施した事項

人事異動の促進（再発防止策 イ）

- ・作業の手順や作業ツールの違いといった属人的な業務プロセスの是正や、具申しにくい雰囲気といった過度の人的結束や組織の同質化の是正の観点から、事業統括担当役員が人事情報を参照することで上級管理職の長期滞留（概ね3～4年超）状況を確認し、技術センター長（4名）および、航空写真測量系技術部長（4名）の長期滞留者を対象に、2023年6月1日付けで人事異動を実施いたしました。

(5) 再発防止策「 その他の再発防止策」の一環として実施した事項

実行予算の見直し（モニタリングの強化）（再発防止策 イ）

- ・実行予算策定プロセス全体の適正性を確保しつつ、効率化や簡略化の観点で最適化すべく、プロセス、ルール、情報システム、教育研修について見直しを進めております。

稟議等にかかるルールの見直し（再発防止策 ロ）

- ・生産に関する事項（追加原価の発生）について、稟議発議手続きの作業負担回避を意図して、売り上げるべき案件を不適切に繰り越す動機とならないよう、追加原価見込額が一定額未満の場合は稟議不要とし、基準金額の緩和を実施いたしました。引き続き、その他の生産に関する事項についても、現行稟議の目的・過去の申請内容/金額区分、見直した場合の効果・影響等を含めて見直しを継続しております。

ガバナンスを含むチェック機能の見直し（再発防止策 ニ）

- ・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、従来は法務部長1名で対応していた内部通報（パスコほっとヘルプライン）・社員通報窓口(GEOPost)の事務局体制を2023年6月1日付けで法務部長、副部長、法務課長の3名に強化いたしました。

5 【特記事項】

該当事項はありません。