

2024年4月16日

各 位

東京都中央区日本橋浜町三丁目21番1号  
株式会社建設技術研究所  
代表取締役社長執行役員 西村 達也  
(コード番号 9621 東証プライム)  
問合先 取締役常務執行役員管理本部長 松岡利一  
電話 03-3668-4125

## 社内調査委員会調査報告書の受領と当社の対応のお知らせ

当社において、2024年2月9日付け「不適切な原価管理の発生と社内調査委員会設置のお知らせ」、同月22日付け「不適切な原価管理に関する社内調査の進捗状況について」及び同年3月26日付け「不適切な原価管理に関する社内調査の中間報告について」に記載のとおり、当社社員より申告のあった、当社が受託した業務において生じた人件費等を、当該業務以外の業務に付け替えたという原価付替え（以下「本件原価付替え」といいます。）の事案が発生いたしました。当社は、本件原価付替えの発生に際して、社内調査委員会を設置し、事実関係の調査、類似案件の有無の調査、当社の財務数値に与える影響及び再発防止策の検討を進めてまいりました。

このうち、本件原価付替えに関する事実関係や類似案件の有無の概要、当社の財務数値に与える影響と修正対応の各点の結果については、「不適切な原価管理に関する社内調査の中間報告について」に記載のとおりです。

この度、原価付替えが生じた原因の分析と再発防止策についても検討が完了し、本日社内調査委員会より調査報告書を受領しました。あわせて、調査報告書の受領を受けて下記のとおり対応等を決定いたしましたのでお知らせいたします。

## 記

### 1 社内調査委員会の報告書

申告のあった原価の付替えは、申告をしてきた社員が、自身が部長に就任している技術部において、2021年度から2023年度にかけて1件の受託業務が赤字となることを避ける目的で、別の業務に原価を付替えたというものです。

また、原価の付替えが当社又は当社のグループ会社まで広がっていないか調査するため、類似案件の有無についてもアンケート調査等を進めて参りました。

上記アンケート調査等の結果、調査対象者832名中65名（内グループ会社2名）が原価付替えを実施、指示又は協力したことがあることが確認されました。

なお、これらの詳細は添付の調査報告書のとおりです。

### 2 当社の対応

#### (1) 関係者の処分

原価付替えを指示した社員につきましては、社内規程に従い適正に処分いたします。

さらに、経営責任を明確にするため、取締役会で以下の処分を決議しました。

- ・代表取締役会長 中村哲己（処分対象：代表取締役社長（当時））  
取締役報酬 30%減額 2 か月
- ・取締役専務執行役員 鈴木直人（処分対象：管理本部長（当時））  
取締役報酬 20%減額 2 か月
- ・取締役常務執行役員 上村俊英（処分対象：九州支社長）  
取締役報酬 20%減額 2 か月

本件原価付替えの発生当時、申告をしてきた社員の所属する事業所長であった元役員については、当時の役員報酬の 30% 2 か月を自主返納します。

また、類似案件調査の結果、事業所の監督責任として当時事業所長であった執行役員についても報酬の減額を実施します。

## （2）再発防止策

社内調査委員会より、月報承認プロセスの強化、実行予算承認・監視プロセスの強化、原価管理に関するコンプライアンス教育の再徹底及び不適切な原価管理を行わない企業文化の醸成の再発防止策の提言を受けました。速やかに具体的な手段を講じ、当社の体制を改善してまいります。

以上

## 【添付資料】

不適切な原価管理に関する調査報告書

# 不適切な原価管理に関する調査報告書

2024 年 4 月 16 日

株式会社建設技術研究所 社内調査委員会

## 目 次

第 1	調査の概要	1
1	調査に至る経緯	1
2	社内調査委員会	1
3	調査方法（予備調査を含む）	1
第 2	当社組織の概要と管理体制	4
1	当社組織の概要	4
2	技術部の管理体制	4
第 3	本件に関する調査の結果	5
1	社員×による申告の内容	5
2	原価付替えの事実関係	5
3	原価付替え額	6
4	原価付替えの要因	7
第 4	全社調査の結果	8
1	アンケート調査等の結果	8
2	原価付替えの方法	8
3	原価付替え額	9
4	原価付替えの要因	10
第 5	グループ会社調査の結果	11
第 6	財務数値への影響	11
第 7	再発防止策の提言	12
1	月報承認プロセスの強化	12
2	実行予算承認・監視プロセスの強化	12
3	原価管理に関するコンプライアンス教育の再徹底	13
4	不適切な原価管理を行わない企業文化の醸成	13

## 第1 調査の概要

### 1 調査に至る経緯

2024年2月6日、A事業所B技術部の部長である社員XからA事業所の事業所長に対し、2021年度から2023年度にかけて、当社が受託した1件の業務（以下「Y業務」という。）において原価の付替えを指示したとの自己申告がなされ、同月7日にA事業所長から本社に対して情報が共有された。

申告の内容は、Y業務の予算管理は管理技術者であり部長でもある社員Xが行っており、Y業務で発生した人件費等について、Y業務以外の業務への原価付替えを指示したというもの（以下「本件」という。）である。

この申告が事実であれば、企業会計に求められる真実性の原則に反するものであることから、本件の事実関係、類似案件の有無及び財務数値への影響について調査を実施し、本件発生の原因を分析した上で再発防止策を提言するため、同月9日に社内調査委員会を設置した。

## 2 社内調査委員会

### (1) 調査目的

- ・本件に関する事実関係の調査
- ・類似案件調査
- ・財務数値への影響の調査
- ・本件が発生した原因の分析と再発防止策の提言

### (2) 調査体制

委員長： 名波 義昭 ガバナンス統括本部長（コンプライアンス担当役員）  
委員： 鈴木 直人 管理本部長（2024年3月26日から企画・営業本部長）  
委員： 見附 敬三 監査役  
委員： 石川 剛 弁護士（桜田通り総合法律事務所シニアパートナー）  
調査補助者：株式会社KPMG FAS（以下「KPMG」という。）（デジタル・フォレンジック調査）

## 3 調査方法（予備調査を含む）

### (1) 本件に関する調査

#### ア 社員X及び関係者等への聞き取り調査

本件を主導した社員Xに対する聞き取り調査を行い、事実関係、動機等を確認した。また、社員Xから原価付替えを指示された者に対し聞き取り調査を行い、本件における原価付替えへの関与等を確認した。さらに、本件における委託先及びB技術部の従業員等に対して聞き取り調査を行った。

表1 社員Xに対する聞き取り調査

項目	詳細
調査対象者	社員X
調査時期	2024年2月8日※～同年3月19日 ※社内調査委員会の設置に先立ち、予備調査を実施した。
調査方法	Web会議
調査実施者	調査委員会委員及びB技術部から独立した立場にある管理本部財務・経理部社員
調査内容	事実関係の確認、動機、機会、関与者の有無等

表2 社員Xから原価付替えを指示された者への聞き取り調査

項目	詳細
調査対象者	社員Xから本件における原価付替えを指示されたB技術部の管理職及び業務の管理技術者 計5人
調査時期	2024年2月8日※～同年2月13日 ※社内調査委員会の設置に先立ち、予備調査を実施した。
調査方法	Web会議
調査実施者	調査委員会委員及びB技術部から独立した立場にある管理本部財務・経理部社員
調査内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本件における原価付替えへの関与</li> <li>・原価管理における役割とその役割を担った理由</li> <li>・その他の原価付替えの有無等</li> </ul>

表3 本件における委託先等への聞き取り調査

項目	詳細
調査対象者	本件における外注委託先及び派遣契約先 計6社
調査時期	2024年2月16日～同年2月19日
調査方法	Web会議又は電話
調査実施者	調査委員会委員及びB技術部から独立した立場にある管理本部財務・経理部社員
調査内容	本件における原価付替えへの関与

表4 B技術部の従業員等への聞き取り調査

項目	詳細
調査対象者	社員X及び社員Xから原価付替えを指示された者以外のB技術部の従業員全員並びに本件の関連他部社員 計41人
調査時期	2024年2月15日～同年3月1日
調査方法	Web会議又は対面
調査実施者	調査委員会委員並びにB技術部から独立した立場にある管理本部財務・経理部社員及びガバナンス統括本部コンプライアンス室社員
調査内容	本件における原価付替えへの関与

#### イ デジタル・フォレンジック調査（2024年2月15日～同年3月6日）

社員X及び社員Xから原価付替えを指示された者を調査対象者とした。調査を進めていく中で、他者の関与の疑いが生じた場合には調査対象者に追加することとした。

会社貸与PC、メール、チャットについて、可能な限り保全した。保全したデータから、本件等に関連したキーワードを抽出する方法にて調査を実施した。

なお、専門知識を有するKPMGに標記の調査を委託した。

#### （2） 全社調査（2024年2月21日～同年3月12日）

本件の調査を実施する中で、B技術部において、本件以外で原価の付替えを示唆する痕跡が確認された。そこで、B技術部を含む全ての技術部に対し、原価付替えの有無を確認するための全社調査を実施した。

#### ア 調査対象期間

原価付替えが当社の財務数値に及ぼす影響等を勘案し、2023年1月から2024年1月までを調査対象期間とした。

#### イ 調査対象者

各業務における申告された作業時間の承認や予算管理に関しては、各技術部の管理職又は管理技術者が権限を有している。そのため、調査対象期間において管理職又は管理技術者であった者全員の716人を調査対象者とした。

#### ウ 調査方法

調査対象者に、調査対象期間における原価付替えへの関与について、アンケート調査を実施した。アンケート調査で「原価付替えを実施・指示・協力したことがある」と回答した者等を対象に、Web会議又は対面による聞き取り調査を実施した。

聞き取り調査結果の客観性を確保するために、必要に応じて補完的にデジタル・フォレンジック調査を実施した。

また、社内調査委員会への通報窓口を設置し、調査に有益と考えられる情報を受け付けることとした。

#### （3） グループ会社調査（2024年3月4日～同年3月8日）

グループ会社に対し、原価付替えの有無を確認するための調査を実施した。

## ア 調査対象グループ会社

当社の会計に与える影響を勘案し、国内の主要連結子会社（株式会社建設技研インターナショナル、日本都市技術株式会社、株式会社地圏総合コンサルタント、株式会社日総建、株式会社環境総合リサーチ）を調査対象とした。

なお、海外の主要連結子会社である Waterman Group Plc は、売上の約半分を占める派遣業では派遣先が作業時間を確認していること、業務を細分化して管理しているため万が一原価付替えが発生しても速やかに発見される体制であることを踏まえ、調査対象から除外した。

## イ 調査対象期間

全社調査と同様に、2023年1月から2024年1月までを調査対象期間とした。

## ウ 調査対象者

調査対象期間において予算管理権限を有する者全員の116人を調査対象者とした。

## エ 調査方法

調査対象者に、調査対象期間における原価付替えへの関与について、アンケート調査を実施した。

また、社内調査委員会への通報窓口を設置し、調査に有益と考えられる情報を受け付けることとした。

## 第2 当社組織の概要と管理体制

### 1 当社組織の概要

当社の組織は、本社と複数の事業所で構成される。各事業所には複数の技術部が配置され、各技術部が専門とする技術分野の業務を実施している。

各事業所は、事業所長が管掌している。事業所長は、事業所全体における会計年度ごとの収益に関する責任を負っている。各技術部には部長が配置されており、部長がそれぞれの技術部における会計年度ごとの収益に関する責任を負っている。

### 2 技術部の管理体制

部長は、部全体の労務管理や原価管理を統括し、さらに、部長を補佐する目的で副部長やグループ長が配置されている。グループ長は部長からの指示を受けてグループ員をマネジメントしている。

また、受注した業務ごとに、管理技術者が配置される。管理技術者は、業務の技術上の管理のほか、業務の人員配置、進捗管理、リスクマネジメントなど業務を統括する立場にあり、業務担当者の労務管理や当該業務の原価管理を実施している。



### 第3 本件に関する調査の結果

#### 1 社員Xによる申告の内容

社員Xが原価付替えを指示したY業務は、2021年度から2023年度を業務履行期間とするもので、その契約金額は約7千万円（税抜）である。

Y業務は、契約前から赤字が見込まれたが、A事業所内で審議し今後の事業展開に資するとの判断のもと、受注を目指すことが決定された。ところが、入札手続を経て当社が落札し契約した後、業務を進める中で、赤字が増大することが想定された。

社員Xは、受注したY業務に対する社内的な価値や評価が下がることを懸念し、これを回避するため、Y業務に要した費用のうち、従業員の人件費約28百万円（税抜）及び派遣社員の経費約22百万円（税抜）を、Y業務以外の他の業務に付け替えるよう指示をした。

#### 2 原価付替えの事実関係

##### (1) 本件

##### ア 人件費の付替え

B技術部では、全業務に関して担当者ごとに残作業に要すると見込まれる作業時間（以下「残作業見込時間」という。）を記載した業務別原価・進捗率管理表（以下「予算管理表」という。）を作成し一元的に管理している。

社員Xは、Y業務について、残作業見込時間より少ない時間数を記載した予算管理表を策定し、人件費が予算額を超過しないようY業務の定例会議等において、グループ長に指示した。

グループ長は、これに整合するように、予算計画に対し原価の発生が少ない業務をY業務の人件費の付替え先として選定し、Y業務の残作業見込時間と社員Xが指示した時間の差を勘案して、自身が管理するグループに属するY業務担当者の時間数を予算管理表に記載した。

なお、グループ長が付替え先に選定した業務は、主としてグループ長自身が管理技術者である業務又は自身が管理するグループに属する者が管理技術者である業務である。これら以外の業務を付替え先とする場合は、グループ長が当該業務の管理技術者に人件費を付け替えることの承諾を得た上で、予算管理表に時間数を記載した。

Y業務に従事した担当者は、グループ長が予算管理表に記載した時間数を目安に、Y業務に要した作業時間（以下「月報時間」という。）として業務月報（以下「月報」という。）を申請した。社員X及び副部長は、申請された月報が実際の作業時間を反映させたものでないことを認識しつつ承認した。

このような社員Xの指示による人件費に係る付替え時間は、5,681時間であった。

## イ 派遣費用の付替え

派遣社員は、日々指定された様式で派遣会社に労働時間を報告し、派遣会社は当社に対し、労働時間に基づく派遣費用を月々請求する。

なお、派遣会社に報告される労働時間は、業務ごとに細分化された時間ではなく、当社で業務に従事した総時間で報告される。

社員Xは、自ら付替え先とする業務の管理技術者と派遣費用の付替えを調整し、庶務担当者に、付替え先も含め派遣費用を割り振る業務番号と割合を指示した。庶務担当者は、これを受け派遣費用の各業務への割振りに関する処理を行った。これにより、Y業務に要した派遣費用は、Y業務以外の業務の原価としても計上された。

## ウ その他の原価付替えの有無

Y業務においては、外注先3社への外部委託がある。当該外部委託先への聞き取り調査の結果、外注委託契約の内容は、Y業務における外注内容と整合しており、外注費の付替えは認められなかった。

## (2) 本件以外の不適切な原価管理の有無

部長である社員Xに関して、デジタル・フォレンジック調査を含め、網羅的に調査したが、Y業務及びY業務の付替え先以外の業務において、社員Xが不適切な原価管理を行った事実は確認されなかった。

## 3 原価付替え額

人件費の付替えについて、社員Xから申告のあった原価付替え指示の内容と、申請・承認された従業員の内報の内容を調査し、概ね社員Xからの指示のとおり、Y業務以外の業務へ人件費の付替えが行われたことを確認した。

派遣費用の付替えについて、社員Xから申告のあった原価付替え指示の内容と、派遣会社からの派遣費用の請求書及び派遣費用の各業務への割振りの内容を調査し、社員Xからの指示のとおり、Y業務以外の業務へ派遣費用の付替えが行われたことを確認した。

2021年度から2023年度までの間の本件における原価付替え額は、人件費32,685千円（税抜）、派遣費用22,897千円（税抜）の合計55,582千円（税抜）であった。

## 4 原価付替えの要因

### (1) 動機・プレッシャー

Y業務は、大型案件であることに加え、技術的難易度が高く、採算面でもリスクが大きかったため、受注への取組について部内で不安視されていた。しかし、社員Xは、Y業務を受注しノウハウを蓄積することが、今後の事業拡大に資するものと考え、部内の関係者はこれに理解を示した。

その上で、A事業所としてY業務の受注を目指すか否かを検討する「技術リスク判定会議」が開催され、業務を受注し履行する上でのリスクや原価率が100%を超えて赤字業務となる可能性も含めて審議した結果、事業所長を含む事業所幹部はY業務の受注に取り組むことを承諾したものである。

Y業務の受注後に、社員Xは管理技術者として、協力会社に委託する外注内容や派遣会社への派遣社員要請等を調整した上で、Y業務の実行予算を策定し事業所長の承認を得た。社員Xが策定した当初の実行予算は、技術リスク判定会議時の予想とは異なり、原価率が100%を超えず赤字業務にはならない見込みであった。

ところが、業務の進捗に伴い、当初の実行予算策定時の積算に過誤（項目漏れ）があることが判明した。社員Xが再積算したところ、Y業務は原価率が130%を超える大幅な赤字業務となることが想定された。

このような状況のもと、社員Xは、以下の理由から、本来実施すべき実行予算の修正は行わず、先に述べた原価付替えをグループ長に指示した。

- ・Y業務の原価率が当初の予定を大幅に超えてしまうと、Y業務が順調に進捗していないことが明らかになり、自身が着想したY業務への取組に対する社内の評価が著しく低いものになることを懸念した。
- ・Y業務のような大型案件は、実行予算の修正において事業所長の承認を必要とする。当初の実行予算において自身の積算に過誤があったことと、Y業務が大幅な赤字業務になることについて、事業所幹部から叱責されるかもしれないと考えた。

### (2) 機会

社員Xは、月報時間や派遣費用の最終承認者でもあり、上位者の承認なしに社員の月報時間や派遣費用に関し付替えを指示することが可能であった。

グループ長は、社員の月報時間の一次承認者の立場にあったが、部長からの指示であったため、異を唱えることはなかった。

### (3) 正当化

社員Xは、Y業務が将来に向けた先行投資との認識のもと、赤字を回避することによって同種業務を継続的に受注できる状況を確認すれば、会社業績の向上につながる

ると考え、それを優先した。また、Y業務で原価付替えを行ったとしても、部全体の利益に変わりはないため、表ざたになることはないと考えた。

グループ長は、社員Xと同様に、Y業務は将来の利益を生み出す基となる業務であり、赤字を回避し業務が順調に進んでいるように見せる必要があるとの認識を共有していた。

各グループ員は、それぞれ横断的にY業務以外の各業務にも携わっているため、Y業務で原価付替えを行い、付替え先業務の利益が減少したとしても、トータルで見た場合の利益は変わらず、各自の人事考課等において不利益は生じないと考えた。また、自身の直接的な利益のためにやっているのではない、部のためには仕方がないという気持ちもあった。

## 第4 全社調査の結果

### 1 アンケート調査等の結果

対象者 716 人にアンケート調査を実施した結果、対象者全員からの回答を得た。このうち、60 人（全社 71 部の内、25 部）から「原価付替えを実施・指示・協力したことがある」との回答があった。原価付替えを申告した者に加え、当該申告に関係する者並びに通報窓口に通報した者及びその関係者にヒアリングを行ったところ、対象者のうち 63 人が原価付替えに関与していた。このうち 2 人は、派遣費用の付替えに関与したものである。また、人件費に係る付替え時間は 16,713 時間であった。

グループ長以上の管理職及び管理技術者全員が付替えはないと回答した部については、部全体の完成原価率やその分布など、財務的特徴が付替えを行った部と同様な傾向がないか分析するとともに、ヒアリングを実施した。さらに、外注注文書、その他経費の請求書等の証憑から無作為にサンプルを抽出し内容を確認した。調査の結果、いずれも原価付替えの痕跡は発見できなかった。

### 2 原価付替えの方法

原価付替えの方法として、以下の類型が確認された。

#### (1) 類型① 管理技術者が自ら実行（4部）

- ・管理技術者が自ら管理する業務間で、自身の月報時間を実際に行った業務とは別の業務に付替えている。

#### (2) 類型② 管理技術者が他者に指示（2部）

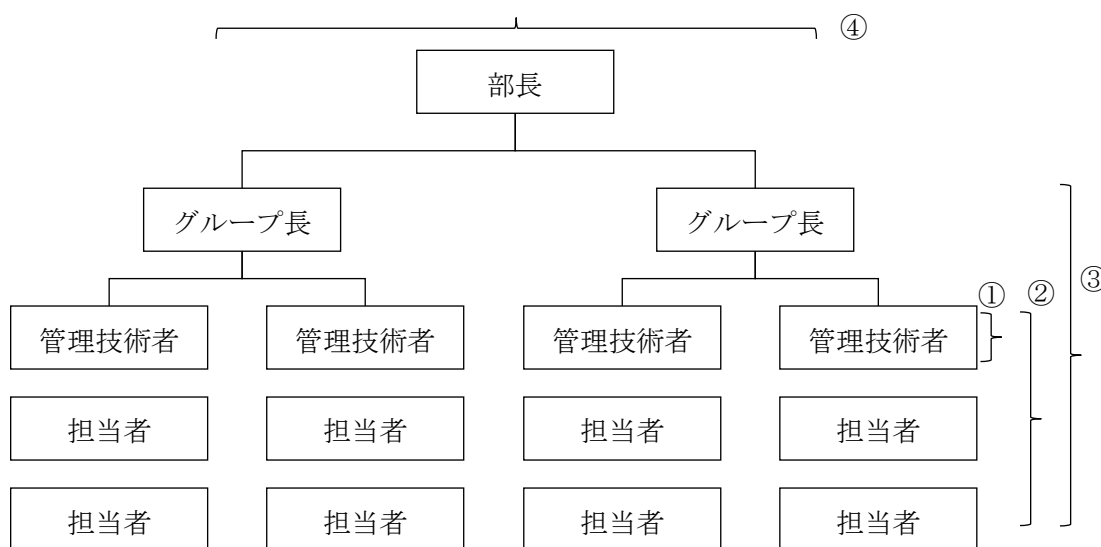
- ・管理技術者が自ら管理する業務間で、業務担当者に月報時間の付替えを指示したものである。管理する業務において、口頭、メールやチャット等で担当者に月報時間の修正を指示している。

### (3) 類型③ グループ長が他者に指示 (15部)

- ・グループ長が、自らのグループ員に付替えを指示したものである。特定の業務の人員費を調整するために、対象業務の月報時間を指示している。  
なお、付替え先を具体的に指示した場合もあれば、グループ員に任せている場合もある。
- ・グループ長は、グループで管理する業務全体の進捗管理の観点から、業務ごとに必要な作業量を時間換算してグループ員に割り当てている。グループ長は目安とする作業時間をグループ員に提示するが、グループ員がその提示を指示として受け止め、月報時間の付替えを行っている場合もある。

### (4) 類型④ 部長が他者に指示 (4部)

- ・小規模な部で、部長自らが企画して、特定の業務の人員費を調整するために、対象業務の月報時間を部員へ指示しているものである。  
なお、付替え先を具体的に指示した場合もあれば、部員に任せている場合もある。



部内における原価付替えの類型図 (類型①～④)

## 3 原価付替え額

上述の調査結果と月報等を照合した結果、2023年1月から2024年1月までの間の全社調査で確認された原価付替え額は、人件費114,002千円(税抜)、派遣費用3,211千円(税抜)の合計117,212千円(税抜)であった。

## 4 原価付替えの要因

### (1) 動機・プレッシャー

#### ア 目標原価率との乖離等の回避

個別業務の原価管理において、業務着手時に設定した原価率に近づくように原価の付替えを行い調整していた。

これは、業務着手時に設定した原価率を大きく逸脱してはならないという意識と、実行予算修正の手續等が煩雑なことが動機となっている。

また、業務の完成が近づいた段階で、実績原価が実行予算上の原価よりも下回った場合、原価に余裕のない業務から原価の付替えが行われることがある。これは、不測の事態に備えて他の業務の予算を確保しておきたいとの意識が動機となっている。

#### イ 原価率 100%超えの回避

少額業務の場合には、当初想定した月報時間を少し上回るだけで原価率が 100%を超過してしまうことがある。個別業務の完成計上に当たって当該業務の原価率が 100%を超過する見通しが明らかとなった時点以降、当該業務の原価を原価に余裕のある別業務へ付替えることが行われた。

これは、自身の業務管理能力が欠如していると評価されるのではないかと考えたこと、原価率が社内で設定した基準を超過した場合の理由説明を回避すること等が動機となっている。

### (2) 機会

#### ア 月報等の承認プロセス

##### (ア)「管理技術者が自ら実行又は他者へ指示」の場合（類型①、類型②）

管理技術者や部員が提出した月報に対し、一次承認者であるグループ長によって、月報時間申告の確認は行われている。しかし、グループ長による個々の業務執行状況の確認方法は各自に任されていたこともあり、適正な月報時間であることの確認が不十分であったため、月報時間の付替えが看過される結果となった。

##### (イ)「グループ長が他者へ指示」の場合（類型③）

月報は二段階承認が導入されていて、部長が最終承認者となる。しかし、部長による個々の部員の業務執行状況の確認方法は各自に任されていたこともあり、適正な月報時間であることの確認が不十分であったため、月報時間の付替えが看過される結果となった。

#### (ウ)「部長が他者に指示」の場合（類型④）

月報の最終承認者である部長が関与した場合であっても、事業所総務部による事後的なモニタリングが十分に行われていれば、技術部における原価付替えを認知することができた可能性があるが、そうした対応が取られていなかったために、月報時間の付替えが看過される結果となった。

#### イ 実行予算の見直しプロセス

実行予算等運用ガイドラインに、適時適切な実行予算の見直し等が留意点として示されている。しかし、見直し要否の基準について具体的に示されていなかったため、適時適切な修正が行われない場合があった。

#### ウ 派遣費用の承認プロセス

派遣社員の経費支払については、総作業時間の確認は派遣会社との相互確認により統制している。しかし、派遣社員が担当した業務の作業時間の確認は当社の担当者に任されており、派遣社員の業務ごとの作業時間を把握するための管理ルールが統一されていなかった。

#### (3) 正当化

収益認識基準が適用されている状況において、部内で原価の付替えを行ったとしても収益が相殺されて業績への影響は軽微であると考えたことや、自身の直接的な利益のために付替えを行っているのではないとの意識が正当化理由となっている。

### 第5 グループ会社調査の結果

調査の対象となったグループ会社の予算管理権限を有する者 116 人に対してアンケート調査を実施し、対象者全員からの回答を得た。

アンケート調査の結果、株式会社日総建の2人から原価の付替えを実施したとの回答があった。

なお、同社における原価の付替えは、2023年の案件であり、調査は終了し会計数値は修正されている。

### 第6 財務数値への影響

社内調査委員会による調査の結果、財務数値への影響は以下のとおりである。

過年度について、親会社株主に帰属する当期純利益への影響見積り額の各年への影響額は、2021年12月期が-54百万円(-1.2%)、2022年12月期が+12百万円(+0.2%)であり、各会計期間への影響は軽微であることを確認した。

また、2023年12月期は、売上高74百万円を追加計上する一方、売上原価15百万円並びに法人税等及び法人税等調整額14百万円を控除した結果、親会社株主に帰属する当期純利益44百万円が追加計上となることを確認した。

## 第7 再発防止策の提言

### 1 月報承認プロセスの強化

#### (1) 日々の適正な月報時間入力の徹底と確認体制の強化

適正な原価管理は、全従業員の正確な月報時間入力の基本となる。全従業員が、業務ごとの作業時間を月報システムに日々入力するよう徹底させた上で、月報承認者が確実に確認できるよう、確認すべき項目を具体化する必要がある。

また、部長又はグループ長による月報時間付替えの指示を防止するために、部員から提出された月報を修正する場合は、事業所総務部など部外の確認を必要とする等、承認プロセスの強化が必要である。

さらに、二次承認者である部長が月報の適正性を確認しやすいよう、部員全員の業務執行状況を把握できる仕組みの構築が必要である。

#### (2) 派遣社員の業務ごとの作業時間の管理

派遣社員については、当社及び派遣会社ともに総作業時間は正確に把握されているが、作業した業務の内容と時間の把握は各部に任されているのが実状である。

そこで、派遣社員の従事業務ごとの作業時間を正確に記録する統一的な管理ルールが必要である。

### 2 実行予算承認・監視プロセスの強化

#### (1) 実行予算修正ルールの明確化と事務負担の軽減

収益認識基準においては、当初の実行予算策定段階では想定し得なかった事象や外的要因による状況変化に応じて、適時適切に実行予算を見直す必要がある。

管理技術者が適時適切に実行予算を見直すよう、業務ごとの経過時間と原価の発生状況等に基づき、実行予算見直しの要否を判断するルールを明確化する必要がある。

また、原価率が社内で設定した基準を超過した場合の理由書作成の手間が、原価付替えの動機となることがあることから、この理由書の提出基準を緩和し、管理技術者の事務負担の軽減を図ることも併せて行う必要がある。

#### (2) 原価推移に関するモニタリング機能の強化

技術部の管理職や事業所管理部門は、管理技術者の実行予算修正状況のモニタリングを強化する必要がある。そのために、業務ごとの経過時間と原価の発生状況等を把



握しやすいツールを構築し、問題があれば管理技術者等へ確認・指導を行う仕組みを構築する必要がある。

### 3 原価管理に関するコンプライアンス教育の再徹底

当社では、全従業員を対象に毎年コンプライアンス研修を実施している。しかし、今回発生した事案に鑑みると、コンプライアンスに関する認識が十分に浸透していなかったと言わざるを得ない。

会社が開示する財務数値は、ステークホルダーにとって極めて重要な情報源である。原価の付替えは、当社の開示情報への信頼性を大きく損ねるコンプライアンス違反であるという認識を深めるために、全従業員を対象としたコンプライアンス教育の更なる徹底が必要である。

### 4 不適切な原価管理を行わない企業文化の醸成

部の経営目標や実行予算などの数値目標を必要以上に重視することが、原価付替えの動機となっていた従業員が少なからず存在した。目標を設定し、それを追求することは必要ではあるが、原価管理に関する諸規程を守り、企業会計に求められる真実性の原則に沿うことが、何よりも重要である。

個別の業務においては、利益の出る業務もあれば出ない業務もあり、それらの原因を分析し適切に評価しながら改善を図ることが重要である。また、短期的に見て利益が出ない場合でも、将来の成長につながる挑戦は会社として推奨しており、人事考課においても配慮することとしている。

不正行為を根本から防ぐためには、このような方針について、明確なトップメッセージを発信するとともに、組織的にサポートすることにより、不適切な原価管理を行わない企業文化を醸成する必要がある。

以上