

3. 再発防止策

当社は、特別調査委員会の調査結果および再発防止策の提言を真摯に受け止め、再発防止策を策定し、着実に実施してまいります。具体的な再発防止策の内容については、決定次第改めて公表いたします。

株主、投資家の皆様をはじめ、関係者の皆様には多大なご迷惑とご心配をおかけしますことを深くお詫び申し上げます。

当社グループは一丸となって、信頼の回復と企業価値の向上に努めてまいりますので、今後ともご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

以 上

2024年11月26日

人・夢・技術グループ株式会社 御中

不適切な会計処理の疑義に関する
調査結果報告書
(開示版)

人・夢・技術グループ株式会社 特別調査委員会

委員長 弁護士 田代 啓史郎

委員 弁護士・公認会計士 吉岡 博之

委員 公認会計士・弁護士 岩田 知孝

目次

第1	特別調査委員会による本調査の経緯及び目的等	5
1	特別調査委員会設置の経緯	5
2	当委員会設置の目的	5
3	当委員会の構成及び調査体制	5
4	留意事項	6
第2	調査実施期間、調査対象期間及び調査方法	8
1	調査実施期間	8
2	調査対象期間	8
3	本調査の方法	8
(1)	当委員会による本件の関係者らに対するヒアリング	8
(2)	当委員会が貴社及び長大から開示を受けた資料	8
(3)	会計データ及び各種証憑類等の閲覧及び検討	8
(4)	デジタル・フォレンジック調査	9
(5)	長大の役職員に対するアンケート調査	9
(6)	長大の事業本部長に対する委託費及び人工の確認	9
(7)	長大の外注先に対するアンケート調査	9
(8)	ホットラインの設置	9
4	件外調査の方法	10
(1)	件外調査対象子法人	10
(2)	基礎地盤コンサルタンツに対する調査	10
(3)	その他対象子法人のトップマネジメントに対するアンケート調査	11
第3	貴社及び長大の概要	12
1	貴社に関する基本情報等（2024年9月30日時点）	12
(1)	貴社の企業概要	12
(2)	貴社の組織	12
2	長大に関する基本情報等	17
(1)	長大の企業概要	17
(2)	長大の組織・体制	17
(3)	貴社による長大のマネジメント、監査	18
3	長大における収益認識に関する会計基準	18
第4	本件における不適切行為の態様等	20
1	長大における不適切行為の概要	20

(1) 内部監査において確認された原価付替えの態様	20
(2) 東京構造技術 1 部において 57 期に行われた発注案件における外注費付 替えの状況	20
(3) 社内調査委員会の設置	21
(4) 当委員会によって認定された不適切行為の概要	22
2 長大における外注費の付替え	23
(1) 原価率調整のための別案件への外注費の付替え（外注先の協力あり） ..	23
(2) 原価率調整のための別案件への外注費の付替え（外注先の協力なし） ..	29
(3) 終了案件で生じた外注費の別案件への付替え（外注先の協力あり） ...	30
(4) 終了案件又は契約未締結で生じた外注費の別案件への付替え（外注先 の協力なし）	33
(5) 複数案件で生じた外注費の 1 つの案件での発注（外注先の協力あり） ..	34
(6) 複数案件で生じた外注費の 1 つの案件での発注（外注先の協力なし） ..	36
3 長大における人工の付替え	36
(1) 事後的に日報を改変して人工を付け替えたもの	36
(2) 当初から実態と異なる日報を入力して人工を付け替えたもの	39
4 長大における売上の先行計上	40
(1) 期跨ぎの大規模工号を用いた費用の先払い等による売上の先行計上 ...	40
(2) 残作業の人工の付替えを用いた売上の先行計上	42
第 5 件外調査の結果	44
1 基礎地盤コンサルタンツ	44
(1) 基礎地盤コンサルタンツに関する基本情報	44
(2) 基礎地盤コンサルタンツにおける収益認識に関する会計基準	44
(3) 基礎地盤コンサルタンツにおける外注費及び経費の付替え	45
(4) 基礎地盤コンサルタンツにおける人工の付替え	46
2 その他対象子法人	47
第 6 貴社連結財務諸表への影響	48
1 総論	48
2 本不適切行為等に関する修正仕訳	48
第 7 原因分析	50
1 本不適切行為等を行うに至った動機	50
(1) 長大における社内稟議の回避	50
(2) 長大における目標値の達成・当期の費用計上による翌期の目標達成可 能性の増加	51

(3) 長大における部署の評価の維持、悪化防止	52
(4) 基礎地盤コンサルタンツにおける不適切行為の動機	52
2 会計ルールに対する認識の欠如、不十分な理解、教育の不足	53
3 長年の慣行	54
4 長大において本不適切行為を可能とした機会	55
(1) システム・業務フローの仕組み	55
(2) 牽制機能が十分に働いていなかったこと	56
(3) 外注先による協力を可能としていたこと	57
第8 再発防止策の提言	58
1 トップメッセージの発信	58
2 会計ルールの再認識・十分な理解に向けて（社内研修・コンプライアンス 教育の実施）	58
3 組織風土の改善	59
4 不適切行為を行わせない社内手続・評価システムの見直し	60
(1) 規則や手続フローの見直し、明確化	60
(2) 部門・人材評価システムの見直し	60
5 不適切行為に対するチェック機能・体制の強化	62
(1) 業務フロー・運用管理の改善	62
(2) 発見的統制の強化	62
(3) 内部通報制度の周知徹底及び信頼の確保	63
(4) 外注先に対する措置	63
第9 総括	64

第1 特別調査委員会による本調査の経緯及び目的等

1 特別調査委員会設置の経緯

貴社は、2024年6月17日に、貴社連結子会社である株式会社長大（以下「長大」という。）に対して実施した内部監査において、外注先への発注書における不適切な処理があることを確認したため、事実確認をしていたところ、長大が外注先に対し支払った委託費について、外注先の役務提供を受けた案件ではなく、別の案件に計上する態様の不適切取引が存在することが判明したため、徹底した調査を行う必要があるものと判断し、同年8月8日に、外部の有識者を加えた社内調査委員会を設置することを決定し、その旨公表した。

その後、貴社が設置した社内調査委員会において、不適切取引を行った金額の把握や関与者の特定等の調査を行う過程で、上記不適切取引とは別に、新たに外注先への不適切な前払い等の不適切な会計処理の疑義が判明した。貴社は、これらの新たな疑義に関しても徹底した調査を行う必要があると判断し、不正行為の詳細な事実認定や、類似事案の有無の調査、再発防止の対策を講じるべく、調査手法等に対してより高度かつ客観的・中立的な判断が必要との認識に至った。

以上から、貴社は、2024年9月9日付けで、長大及びその他の子会社における外注費等の別案件での計上、外注先への前払いによる売上又は経費の先行計上等の不適切取引（以下「**本件**」という。）及びこれらに類似する不正の有無・態様の確認並びに原因究明等、貴社連結財務諸表への影響額の算定及び判明した事実を踏まえた再発防止策の検討（以下「**本調査**」という。）のため、貴社から独立した中立・公正な社外委員のみで構成される特別調査委員会（以下「**当委員会**」という。）を設置し、当委員会において、社内調査委員会における調査結果を引き継いで、更に深度のある調査を実施することとし、その旨公表した。

当委員会は、貴社からのかかる依頼を受けて本調査を実施し、本書（以下「**本報告書**」という。）をもって本調査の結果を報告するとともに、これを踏まえた再発防止策に関する提言を行うものである。

2 当委員会設置の目的

当委員会の設置の目的は、以下のとおりである。

- ① 本件に関する事実関係の調査
- ② 本件に類似する事象の有無の調査
- ③ 本件の原因分析及び再発防止策の提言
- ④ その他、特別調査委員会が必要と認める事項

3 当委員会の構成及び調査体制

当委員会は、以下の委員により構成される。

委員長 : 田代 啓史郎 弁護士 (TMI 総合法律事務所)
委員 : 吉岡 博之 弁護士・公認会計士 (TMI 総合法律事務所)
委員 : 岩田 知孝 公認会計士・弁護士 (株式会社 KPMG FAS)

また、当委員会においては、以下の調査補助者が、当委員会委員の活動を補助した。

TMI 総合法律事務所

弁護士	中城 由貴	同	山口 俊	同	小田 智典
同	篠原 一生	同	長岡 征斗	同	浅見 賢太郎
同	板井 遼平	同	橋本 大智	同	三浦 大典
同	大坪 俊一	同	牧 昂平	同	杉山 裕之
同	渡辺 智裕	同	大畑 雅明	同	滝川 航生
同	中村 優介	同	吹野 直人	同	三島 滉太郎
同	森山 海	同	大久保 直		

株式会社 KPMG FAS

公認会計士	齋田 修	山田 昂輝	Tay Tian Jye
同	山口 孝之	神永 朝起	村上 康昭
同	石坂 稔	廣原 茉耶	服部 知昭
同	折戸 伸樹	内田 健	萩野 仁温
			他 4 名

4 留意事項

本調査及び本報告書は、以下の事項を前提とする点に留意されたい。

- (1) 本調査は、後述第2の3「本調査の方法」に記載のとおり、当委員会が貴社から入手した資料及び貴社又は取引先等の関係者へのヒアリング等に基づき、後述第2の1記載の調査実施期間内で行われたものであり、本報告書作成時までには分析、検討等した資料から確認できた内容のうち、本調査の目的に照らして指摘するべきであると考えられる点について記載するものであって、入手した資料等から確認できた内容の全てを網羅的に記載したものではないこと
- (2) 後述のとおり、入手資料については、貴社から提供を受けたものであり、メールサーバや個人個人のメールを独自に全て収集し精査したのではなく、限定的なものであること
- (3) 本調査においては、以下の事項を前提としていること

- ① 検討対象となった書類上の署名及び押印は真正になされたものであること
 - ② 写しとして開示を受けた書類は、いずれも原本の正確かつ完全な写しであること
- (4) 本報告書は、前述（2）及び（3）のとおり前提において作成されたものであり、本調査外の資料及び関係者の供述等により本報告書と異なる事実が認められることを否定するものではなく、新たな事実関係が判明した場合には、本報告書と異なる結論に至ることもあり得ること
- (5) 本調査及び本報告書作成は、貴社との関係において客観的立場においてなされたものであり、かかる立場確保のために、貴社その他いかなる者も本報告書作成者に対していかなる権利も取得せず、本報告書作成者に対していかなる請求も起こさず、本報告書を証拠、資料その他主張等の根拠として使用しないこと及び本報告書作成者は、貴社その他いかなる者に対しても何らの義務及び責任を負わないこと

なお、本報告書においては、下表のとおり略語を用いる。下表に記載のない用語や氏名等については、以下、最初の顕出時には正式名称を記載するが、再度の顕出時以降は、適宜、略するものとする。また、部署名及び役職については、2024年9月30日時点のものを記載することを基本とし、必要があれば、当時のものを記載する。

正式名称／内容	略称
人・夢・技術グループ株式会社	貴社
株式会社長大	長大
基礎地盤コンサルタンツ株式会社	基礎地盤コンサルタンツ

第2 調査実施期間、調査対象期間及び調査方法

1 調査実施期間

本報告書は、2024年9月9日から2024年11月25日まで（以下「**本調査実施期間**」という。）に実施した調査に基づくものである。

なお、前述第1の1のとおり、2024年8月8日に、貴社の社内調査委員会が設置され、本調査実施期間よりも前に、同委員会が調査を行っていたところ、当委員会は、当該調査の結果を引き継いだ上で、本調査を実施した。

2 調査対象期間

本調査の対象期間については、必要性和実効性を勘案して、2017年10月1日（2018年9月期）～2024年9月30日（2024年9月期）までとしたが、必要に応じてそれ以前の期間に遡って調査を実施した。

3 本調査の方法

当委員会は、本件について、以下のとおり、関係者へのヒアリング並びに貴社及び長大から提供を受けた資料の分析・検討等の方法により、本調査を実施した。

(1) 当委員会による本件の関係者らに対するヒアリング

当委員会は、2024年9月9日から同年11月19日までの間、本件の関係者（貴社及び長大の役職員等）延べ69名からヒアリングを実施した。

(2) 当委員会が貴社及び長大から開示を受けた資料

当委員会は、貴社及び長大に対し、随時、分析・検討等が必要となると考えた資料（各社の取締役会議事録、社内規程類及びマニュアル、財務諸表及び帳簿類等）の開示を依頼し、その開示を受けて内容を分析・検討した。

当委員会は、これに加えて、関係者の各ヒアリング時に各人が持参し当委員会に提供があった資料、及び各ヒアリング時等に当委員会から関係資料の提示を求めたことにより当委員会に各関係者から提供があった資料についても分析・検討した。

(3) 会計データ及び各種証憑類等の閲覧及び検討

当委員会は、本件に関連する取引内容の確認のため、長大の会計データ及び各種証憑書類等の関連資料の閲覧及び検討を行った。

また、本件について実施した各調査手続の結果、当委員会が不適切と認定した取引について、プロジェクト毎の売上及び原価データ等を利用して貴社の連結財務諸表に与える影響額の算定を行った。

(4) デジタル・フォレンジック調査

当委員会は、本調査の実施に当たり、必要かつ可能な範囲で、クラウド環境上のメールデータやコミュニケーションデータ（チャット）のほか、業務で使用している長大支給のパソコン内データ、長大の電子メールサーバ内のデータ、長大支給の携帯電話のデータ、OneDrive やファイルサーバに含まれるデータについて保全した上で分析・検討する必要があると考え、デジタル・フォレンジック調査を行った。

(5) 長大の役職員に対するアンケート調査

当委員会は、本調査及び本件の原因分析のため、長大において外注先に対する発注権限を有する部署の役職員に対してアンケート調査を実施し、休職中等の理由により回答困難な者や発注行為に明らかに関係のない一部の現場作業員を除く 689 名全員から回答を得た。

(6) 長大の事業本部長に対する委託費及び人工の確認

当委員会は、前述（5）の役職員に対するアンケート調査に加え、不適切な原価付替取引をより網羅的に把握するために、会計システムに記録された委託費の取引実績及び稼働した人工（長大において従業員の社内工数を表す用語である。以下同じ。）の調整記録をそれぞれリスト化し、内容について不適切な原価付替を行ったものがなかったかどうかにつき、長大の主要な各事業本部長に対し確認を求め、回答を得た。

(7) 長大の外注先に対するアンケート調査

当委員会は、不適切な委託費支払の有無をより網羅的に把握するために、委員会で必要と判断した長大の外注先 165 社に対してアンケート調査を実施し、原価付替取引やプール金（将来発生し得る外注費を実際の発注前に先払いしておき、後日正式な発注をせずに当該業務を委託できるようにしておくもの。以下同じ。）支払の事実の有無、その他不適切取引の有無について確認を行い、回収率 81%にあたる 134 社より回答を得た。

(8) ホットラインの設置

当委員会は、本調査に必要な情報を広く収集するため、長大の全役職員を対象に臨時のホットライン（以下「長大臨時ホットライン」という。）を設置し、その旨を前述（5）の役職員に対するアンケート依頼文及び同社のイントラネ

ットへの掲載を通じて周知した。なお、この長大臨時ホットラインの設置期間は、2024年8月26日から同年9月6日までとした。

4 件外調査の方法

(1) 件外調査対象子法人

本調査の主たる対象法人は、本件が確認された長大であるが、貴社グループのその他の法人において類似する事案がないかを調査するため、貴社連結子会社のうち下表の10社（以下「**その他対象子法人**」という。）に対しても、合理的と考えられる範囲で調査を行った。

No.	会社名	No.	会社名
1	基礎地盤コンサルタンツ	6	株式会社長大キャピタル・マネジ メント
2	株式会社長大テック	7	株式会社ピーシーレールウェイコ ンサルタント
3	順風路株式会社	8	株式会社ニックス
4	株式会社エフェクト	9	KISO-JIBAN Singapore Pte Ltd.
5	株式会社南部町バイオマスエナジー	10	KISO-JIBAN (MALAYSIA) SDN. BHD.

(2) 基礎地盤コンサルタンツに対する調査

貴社子会社のうち基礎地盤コンサルタンツは、長大と事業の内容が類似することから、当委員会は、基礎地盤コンサルタンツにおいて、以下の調査を行った。

ア 当委員会による関係者らに対するヒアリング

当委員会は、2024年9月25日から同年11月12日までの間、基礎地盤コンサルタンツの役職員等延べ33名に対してヒアリングを実施した。

イ 当委員会が基礎地盤コンサルタンツから開示を受けた資料

当委員会は、貴社及び基礎地盤コンサルタンツに対し、随時、分析・検討等が必要となると考えた資料（各社の取締役会議事録、社内規程類及びマニュアル、財務諸表及び帳簿類等）の開示を依頼し、その開示を受けて内容を分析・検討した。

当委員会は、これに加えて、関係者の各ヒアリング時に各人が持参し当委員会に提供があった資料、並びに、各ヒアリング時等に当委員会から関係資料の提示を求めたことにより当委員会に各関係者から提供があった資料についても分析・検討した。

ウ 会計データ及び各種証憑類等の閲覧及び検討

当委員会は、基礎地盤コンサルタンツに対して実施した各調査手続の結果、不適切と認定した取引について、プロジェクト毎の売上及び原価データ等を利用して貴社の連結財務諸表に与える影響額の算定を行った。

エ デジタル・フォレンジック調査

当委員会は、基礎地盤コンサルタンツに対する件外調査の実施に当たり、必要かつ可能な範囲で、クラウド環境上のメールデータやコミュニケーションデータ（チャット）のほか、業務で使用している基礎地盤コンサルタンツ支給のパソコン内データ、同社の電子メールサーバ内のデータ、同社支給の携帯電話のデータ、Google Drive やファイルサーバに含まれるデータについて保全した上で分析・検討する必要があると考え、デジタル・フォレンジック調査を行った。

オ 基礎地盤コンサルタンツの役職員に対するアンケート調査

当委員会は、基礎地盤コンサルタンツに対する件外調査等のため、基礎地盤コンサルタンツにおいて外注先に対する発注権限を有する部署の役職員に対し、長大と同様のアンケート調査を実施し、休職中等の理由により回答困難な者等を除く 276 名全員から回答を得た。

カ ホットラインの設置

当委員会は、本調査に必要な情報を広く収集するため、長大と同様に、基礎地盤コンサルタンツの全役職員を対象に臨時のホットライン（以下「**基礎地盤臨時ホットライン**」という。）を設置し、その旨を前述オの基礎地盤コンサルタンツの役職員に対するアンケート依頼文及び同社のイントラネットへの掲載を通じて周知した。なお、この基礎地盤臨時ホットラインの設置期間は、2024 年 10 月 16 日から同年 10 月 23 日までとした。

(3) その他対象子法人のトップマネジメントに対するアンケート調査

当委員会は、長大及び基礎地盤コンサルタンツ以外の子会社における不正の兆候の有無について確認するため、基礎地盤コンサルタンツを除くその他対象子法人 9 社のトップマネジメントに対し、アンケート調査を実施し、全社より回答を得た。

第3 貴社及び長大の概要

1 貴社に関する基本情報等（2024年9月30日時点）

（1）貴社の企業概要

貴社は、2021年10月1日、東京都中央区において、長大の単独株式移転により設立された会社であり、テクニカル上場の制度に基づき、東京証券取引所プライム市場に上場した。

貴社は、土木、建築、機械、電気設備の計画、調査、設計及びコンサルタント業務を行うグループ会社の株式を所有することにより、グループ会社各社の事業活動を支配及び管理することを目的とする会社である。

（2）貴社の組織

ア コーポレート・ガバナンスに関する体制

貴社のコーポレート・ガバナンスに関する体制は、以下のとおりである。

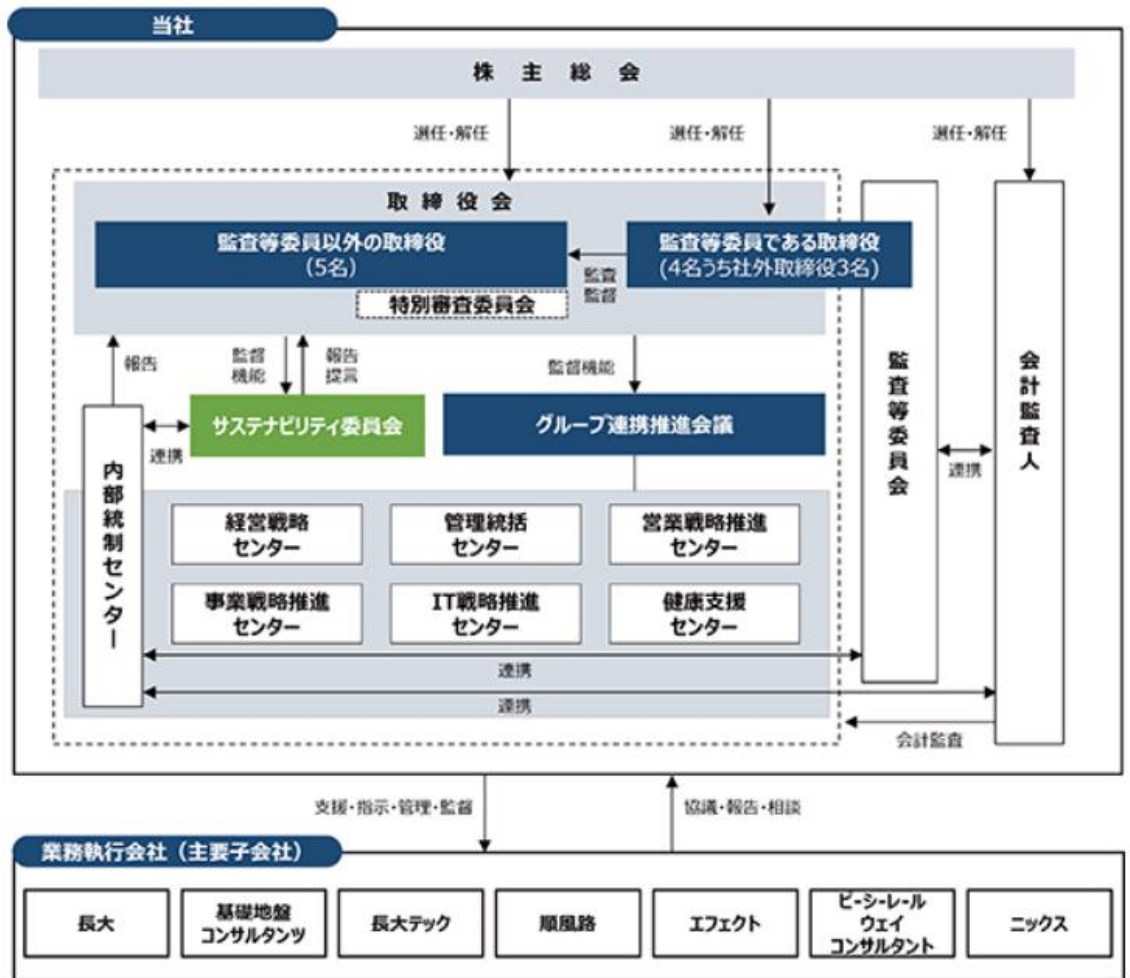
（ア）コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

貴社グループは、「人が夢を持って暮らせる社会の創造に技術で貢献する。」という経営理念を追求し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、企業統治体制として監査等委員会設置会社を採用し、経営への監視体制を強化し、経営における果敢な意思決定の透明・公正かつ迅速性を確保できる体制を整えていくことをコーポレート・ガバナンスの基本的な考え方としている。

（イ）企業統治の体制の概要

貴社は、監査等委員会設置会社である。貴社が機関設計を監査等委員会設置会社とする理由は、監査等委員が取締役として、会社の重要な事項について取締役会で議決権を行使できることや、業務執行取締役の業務執行について結果を検証し、株主総会で意見を述べることができること等、監査等委員の法律上の機能を活用することにより、コーポレート・ガバナンスの一層の強化を図り、経営の健全性と効率性を高め、公正な経営を実現することにある。

貴社のコーポレート・ガバナンス体制の模式図は、以下のとおりである。



a 取締役、取締役会及び特別審査委員会

貴社は、経営環境の変化に迅速、的確に対応するため、取締役（監査等委員である取締役を除く。）を9名以内、監査等委員である取締役（以下「監査等委員」という。）は5名以内としている。また、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の任期は選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとし、監査等委員の任期は選任後2年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までと定めている。

貴社の現在の取締役は5名で、取締役会は経営上の重要事項に関する意思決定を合理的かつ効率的に行うことを基本方針とし、原則毎月1回開催している。

また、貴社は、取締役の指名・報酬等に関する手続の公正性・透明性・客観性を強化し、コーポレート・ガバナンスの充実を図るため、取締役会の任意の諮問機関として、特別審査委員会を設置している。特別審査

委員会は、原則年3回開催する予定となっている。特別審査委員会は、委員の過半数を独立社外取締役で構成することにより独立制を確保しており、かかる構成のもと、取締役の人事及び報酬等について審議し、取締役会に答申することにより、経営の公正及び透明性を高める役割を果たしている。

b 監査等委員会

貴社の監査等委員は4名であり、そのうち社外監査等委員が3名、社内出身の常勤監査等委員が1名で構成されており、取締役会における意思決定の過程、取締役の職務の執行状況、その他グループ経営全般における職務の執行状況について監査している。

また、貴社監査等委員は、必要に応じて、取締役及び各部門長に対して報告を求め、職務の執行状況について情報を収集している。なお、会計監査の適正性を確保するため、貴社の会計監査人であるRSM清和監査法人から監査の報告を受けているほか、監査等委員、内部監査担当者及び会計監査人は、定期的にミーティングを開催することによって情報交換を行っている。

c グループ連携推進会議

貴社は、取締役会で決定した基本方針に基づくグループの経営運営・管理に関する重要事項を協議決定し報告する機関として、グループ連携推進会議を設置している。グループ連携推進会議は、取締役及び貴社に設置する7つのセンター（内部統制センター、経営戦略センター、管理統括センター、営業戦略推進センター、事業戦略推進センター、IT戦略推進センター及び健康支援センター）の長、その他代表取締役社長の指名する者を参加者として、月1回開催され、取締役会から授権された範囲内で、業務執行における重要事項及び重要な業務の方針・方向を決定し、その執行を審議、確認している。

イ リスク管理・コンプライアンスに関する体制

(ア) リスク管理体制

貴社は、内部統制システムとして、貴社社長の直轄組織として内部統制センターを設置している。

内部統制センターには、内部監査部門と内部統制監理部門を設置し、内部監査部門は月次監査、実地監査、特別監査を主として担当し、内部統制監理部門はJ-SOX監査、ISO（品質、環境、ISMS、アセットマネジメント）

監査の貴社グループ統括を主として担当している。また、内部統制センターは、リスク管理規程に基づき、リスク情報の収集、リスク管理規程及びマニュアルの整備を行うなど、リスク管理全般を統括している。さらに、内部統制センターは、後述のとおり国内外の子会社に対する内部監査を担い、かつ、貴社グループの内部通報制度である「コンプライアンス・ホットライン」の窓口として、リスク情報の収集、対応の早期化を図っている。

これに加えて、貴社は、内部統制委員会規程及びコンプライアンス規程に基づいて、内部統制委員会を設置している。内部統制委員会は、内部統制センターから報告された、不正、違反、逸脱行為等に対する対応施策案の審議等、法令・定款の遵守や職務執行におけるリスク管理等について審議することや、会社の内部統制の推進状況について取りまとめた内部統制報告及び必要に応じて取りまとめる勧告案について社長へ報告することなどをその役割とし、監視体制の強化を図っている。内部統制委員会は、貴社に設置する7つのセンターの長で構成されており、その委員長は貴社の社長が務める。

(イ) 内部通報制度

貴社は、公益通報者保護法を踏まえ、コンプライアンス・ホットライン要領を制定し、内部通報制度を導入している。貴社の内部通報制度において内部通報を行うことができる通報者は、貴社及びグループ企業の従業員（正社員、特別社員、嘱託社員、特別有期契約社員、アルバイト及びその他会社が雇用する者及び派遣労働者）、役員、退職者（退職後1年以内）、派遣労働者であった者（1年以内従事者）及び貴社と取引のある事業者の労働者で当該取引業務に携わる者である。

貴社は、内部通報の受付窓口（コンプライアンス・ホットライン）を内部統制センターに設置し、同センターが、通報の受付及び調査を行っている。その調査結果を踏まえ、貴社及びグループ会社各社において是正処置の実施及び再発防止策の策定を行っている。

過去5年間における貴社（長大時代のものを含む。）における通報の状況は、以下のとおりである。

期	内 容
53期 2019.10～2020.9	コンプライアンス・ホットラインへの通報が1件あった。
54期 2020.10～2021.9	コンプライアンス・ホットラインへの通報・相談が各1件あった。
55期 2021.10～2022.9	コンプライアンス・ホットラインへの相談が1件あった。

期	内 容
56期 2022.10～2023.9	コンプライアンス・ホットラインへの相談が4件あった。
57期 2023.10～2024.6	コンプライアンス・ホットラインへの通報が1件あった。

ウ 内部監査の状況

(ア) 監査等委員による監査

貴社の監査等委員は、主として、監査計画の策定、監査の方法の検討、監査業務の分担等の設定、取締役の職務執行の妥当性、内部統制システムの構築・運用の状況、会計監査人の監査の方法及び結果の相当性の検討等を実施している。

また、子会社の監査役を通じて、グループ監査の有効性を高めるとともに、貴社の監査等委員全員及び子会社監査役からなる（拡大）監査等委員会を開催し、情報共有と意見交換を行うなど、グループ監査体制の整備に取り組んでいる。

貴社の常勤監査等委員は、上記の他の重要性の高い会議に出席し、必要に応じて意見を述べるとともに、監査の環境の整備及び社内の情報の収集に積極的に努め、かつ、内部統制センターと連携し、業務監査を行っている。

(イ) 内部統制センターによる監査

貴社の社長直轄組織である内部統制センターは、貴社グループの国内・海外拠点に対して毎年監査を実施し、貴社グループにおける経営方針等の共有化、各種情報の伝達、リスク評価、財務報告の適正性及び信頼性を確保するための体制の整備、それらに基づく業務活動の有効性評価を行い、必要な場合には現場への業務改善の指導を行っている。

また、内部統制センターは、業務監査、コンプライアンス監査、システム監査の機能を有し、監査機能の拡充を図っている。監査結果については、内部統制報告として四半期ごとに取締役会に対する報告会を実施するとともに、貴社監査等委員及び国内子会社監査役に対しても同様の報告を実施している。さらに、貴社は、内部統制センターと会計監査人との間においても、定期的又は随時、情報交換が行われる体制としている。

(ウ) 会計監査人による監査

貴社は、長大であった時期から貴社の第1期（2021年10月1日から2022年9月30日）までの間は、EY新日本有限責任監査法人を会計監査人として選任

していたが、第2期（2022年10月1日から2023年9月30日）においては、RSM清和監査法人を会計監査人として選任した。

貴社の当初の会計監査人であるEY新日本有限責任監査法人は、第1回定時株主総会終結の時をもって任期満了となったが、EY新日本有限責任監査法人の監査継続期間が長期にわたるため、新たな視点での監査が必要であること及び監査報酬の水準の相当性等の理由から総合的に比較検討した結果、新たにRSM清和監査法人を会計監査人とすることが適切と判断し、同監査法人を会計監査人候補者とし、株主総会において選任されるに至った。

2 長大に関する基本情報等

(1) 長大の企業概要

長大は、1968年2月に設立され、1996年6月に東京証券取引所市場第二部に株式を上場した。その後、2021年10月1日に単独株式移転により貴社の完全子会社となることにより、上場を廃止した。

長大の事業セグメントとして、コンサルタント事業、サービスプロバイダ事業及びプロダクツ事業がある。

コンサルタント事業とは、橋梁・特殊構造物等に関わる調査・計画・設計・施工管理、各種構造解析・実験、CM（コンストラクション・マネジメント）業務、土木構造物・施設に関わるデザイン等を行うものである。

サービスプロバイダ事業とは、道路運営、公共施設の運営、PPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ：官民連携）、デマンド交通システム、健康サポート等を行うものである。

プロダクツ事業とは、エコ商品販売、情報システムの販売・ASP（アプリケーション・サービス・プロバイダ）等を行うものである。

(2) 長大の組織・体制

長大は、監査役設置会社であり、その役員の一部は貴社の役員を兼任している。貴社と長大の役員の内兼任の状況は、下表のとおりである。また、長大の組織図は、別紙3-2(2)のとおりである。

兼任者の氏名	貴社における役職名	長大における役職名
永治 泰司	代表取締役社長	代表取締役会長
野本 昌弘	代表取締役副社長	代表取締役社長
塩釜 浩之	常務取締役	取締役 常務執行役員経営企画担当
柴田 尚規	取締役（監査等委員）	監査役

また、長大は、会計監査人設置会社であり、貴社と同じく、RSM清和監査法人

が会計監査人に就任している。

長大は、貴社の完全子会社であり、前述 1（2）のガバナンス体制を導入し、後述（3）の監査を受ける体制を整備している。

（3） 貴社による長大のマネジメント、監査

貴社は、子会社の業務の適正性を確保するために、子会社に取締役及び監査役を派遣し、取締役は貴社グループの経営方針を踏まえて意思決定を行うとともに、子会社の取締役の職務執行を監視・監督し、監査役は子会社の業務執行状況を監査している。

貴社のグループ全体で経営理念、中期経営計画等を共有するとともに、各子会社の業務執行状況については、「関係会社管理規程」に基づき、業績状況を中心に定期的に報告させ、経営上重要な事項を決定する場合は、貴社との事前の協議又は貴社への報告が行われる体制を整備している。また、グループ連携推進会議を毎月開催し、グループ経営全般における重要事項について多面的な審議を行い、職務の重要事項について情報の集約と審議を行っている。

また、前述のとおり、貴社の社長直轄の内部統制センターにおいて、貴社及び貴社グループの業務全般にわたる内部監査を実施するとともに、同センターが貴社グループの社内相談・通報制度における窓口等を担当し、コンプライアンスの実効性向上に努めている。

3 長大における収益認識に関する会計基準

長大は、「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第 29 号）を、2022 年 9 月期の期首（2021 年 10 月 1 日）から適用し、一定の期間にわたり履行義務が充足される契約については、履行義務の充足に係る進捗度を見積り、一定の期間にわたり収益を認識（以下「工事進行基準」又は「進行基準」¹という。）することと

¹ 「工事進行基準」は、「工事契約に関する会計基準」において認められた会計処理方法であり、「収益認識に関する会計基準」の適用に伴い廃止となったが、進捗度に応じて収益を認識するという点では、「工事契約に関する会計基準」適用時における「工事進行基準」による会計処理方法と「収益認識に関する会計基準」適用時における「一定の期間にわたり履行義務が充足される契約」の場合の会計処理方法に大きな違いはないため、本報告書では、便宜上「収益認識に関する会計基準」適用後の会計処理についても「工事進行基準」（又は「進行基準」）の表現を用いている。なお、長大では 2021 年 9 月期以前の業務については、工期が複数年度に跨る一定の契約を除き、多くの業務において完成基準により収益が認識されていたため、実務上は全ての業務が完成基準ベースで社内システム内に記録され、進行基準が適用される一定の契約については経理部門が各四半期末及び期末時において完成基準から進行基準への修正をシステム外で一括して処理していた。一方、2022 年 9 月期以降の業務については、全ての業務が進行基準ベースで社内システム内に記録されることになったため、経理部門に所属していない各インタビュー対象者にとっては、「2021 年 9 月期以前の業務は完成基準を適用、2022 年 9 月期以降の業務は進行基準を適用」との理解がされており、ヒアリング時においてもその前提で回答が行われている。本報告書においても、事案説明の便宜上、2021

し、一時点で履行義務が充足される契約については、履行義務を充足した時点で収益を認識することとした。この履行義務の充足に係る進捗度の見積りの方法は、インプット法（計画原価に占める発生原価に基づいて進捗度を算定）によっている。

2021年9月期以前は、長大は、「工事契約に関する会計基準」（企業会計基準第15号）に基づき、進捗部分について成果の確実性が認められる業務については工事進行基準を適用し、その他の業務については、工事の引渡しが完了した時点で収益及び原価を認識（以下「**完成基準**」という。）していた。

年9月期以前の業務には工事完成基準（又は完成基準）を適用、2022年9月期以降の業務には工事進行基準（又は進行基準）を適用しているものとして記載している。

第4 本件における不適切行為の態様等

1 長大における不適切行為の概要

(1) 内部監査において確認された原価付替えの態様

長大は、2024年6月17日に行われた構造事業本部の第1構造事業部に属する東京構造技術1部の内部監査において、外注先であるX株式会社への発注書2通のプロジェクト番号がいずれも「57Hxxxx-xxxx-xxxx」（当該プロジェクト番号は「A更新業務」を指す。）と表記されていたが、件名には「B橋上部工業務」と記載されていることを確認した。この証憑上の不整合に関して、長大の経理部門担当者が、東京構造技術1部の甲部長に確認したところ、「B橋上部工業務」の委託費を「A更新業務」へ付け替えていたことが判明し、不適切な原価管理が行われていることが確認された。具体的には、次のとおりである。

長大は、「B橋上部工業務」において、照査、BIM(Building Information Modeling)及びCIM(Construction Information Modeling)を、外注先であるX株式会社に委託していた。

2024年4月頃、「B橋上部工業務」の管理技術者兼東京構造技術1部部長である甲氏は、実行予算作成時に設定した直接原価率が所定の割合を超えて増加することが見込まれる状況となったため、その際に必要となる稟議手続の回避を主たる目的として、「B橋上部工業務」に関し発生した委託費を、「B橋上部工業務」に係る原価として計上すべきところ、別案件である「A更新業務」のための業務委託として発注書を発行し、これを当該別案件の外注費として計上し、X株式会社に対してその委託費を支払った。

そのため、結果として、「B橋上部工業務」の原価が、「A更新業務」の原価として計上されていた。

(2) 東京構造技術1部において57期に行われた発注案件における外注費付替えの状況

前述(1)の内部監査によって外注費の付替えが判明したことを受けて、2024年6月19日に、長大の野本昌弘社長より、内部統制による是正措置要求が出され、長大経理部から東京構造技術1部の甲部長に対し、東京構造技術1部の56期末時点で未完了の発注案件及び57期に行った発注案件の全件を対象として、前述(1)と同様の外注費の付替えがされていないかを検査するように指示された。この結果判明した外注費の付替えは、下表のとおりである。

	内容	件数
①	発注書件名に、プロジェクト番号とは異なる業務名が記載されている	24
②	発注書の業務内容に、プロジェクト番号とは異なる他の業務名が記載されている	1
③	プロジェクト番号とは異なる他の業務の見積書が添付されている	10
④	その他	3
	合計	38

(3) 社内調査委員会の設置

長大においては、1件につき所定の金額を超える発注については、(技術)部長の上長である事業部長による事前の承認が必要とされている。前述(2)の検査の結果、この事業部長による事前承認がされた案件において、内部監査で指摘されたケースのように、プロジェクト番号と件名の整合性に着目したチェックは不十分であったことが判明し、他の部門の案件においても同様の方法による外注費の付替えが発生している可能性が生じた。

また、1件につき所定の金額以下の外注費については、管理技術者が審査・審議した後、技術部長が決裁することとされているところ、管理技術者が技術部長を兼任する部署においては、管理技術者が外注費の付替えを自らの判断・権限において行うことが可能な状況にあったことが判明した。

そこで、貴社は、東京構造技術1部以外の構造事業本部の各部において同様の付替えのような不適切行為がなかったかを確認するために、外部の専門家を加えた社内調査委員会を設置して、社内調査を行った。

この社内調査委員会により、不適切取引を行った金額の把握や関与者の特定等の調査を行う過程で、上記不適切取引とは別に、新たに外注先への不適切な前払い等の不適切な会計処理の疑義が判明した。貴社は、これらの新たな疑義に関しても徹底した調査を行う必要があると判断し、不正行為の詳細な事実認定や、類似事案の有無の調査、再発防止の対策を講じるべく、調査手法等に対してより高度かつ客観的・中立的な判断が必要との認識に至り、前述第1の1のとおり、貴社は、2024年9月9日付けで、長大その他の子会社における外注費等の別案件での計上、外注先への前払いによる売上の先行計上等の不適切取引及びこれらに類似する不正の有無・態様の確認並びに原因究明等、貴社連結財務諸表への影響額の算定及び判明した事実を踏まえた再発防止策の検討のため、貴社から独立した中立・公正な社外委員のみで構成される当委員会を設置した。

当委員会は、社内調査委員会における調査結果を引き継いで、本調査を実施した。

(4) 当委員会によって認定された不適切行為の概要

当委員会によって認定された長大における不適切行為（以下総称して「**本不適切行為**」という。）は、大別して、①外注費の付替え、②人工の付替え、③売上の先行計上に分類される。各本不適切行為の概要は、以下のとおりである。

① 外注費の付替え	
(a)	（原価率調整のための別案件への付替え／外注先の協力あり） 外注先の同意を得て、「原価率の厳しい案件」のために、「設定原価率に余裕がある案件」の発注書を発行し、外注先に外注費を支払うことにより、「原価率の厳しい案件」の外注費を「設定原価率に余裕がある案件」に付け替えていた。
(b)	（原価率調整のための別案件への付替え／外注先の協力なし） 外注先の同意を得ずに、「原価率の厳しい案件」のために、「設定原価率に余裕がある案件」の発注書を発行し、外注先に外注費を支払うことにより、「原価率の厳しい案件」の外注費を「設定原価率に余裕がある案件」に付け替えていた。
(c)	（終了案件で生じた外注費の別案件への付替え／外注先の協力あり） 「終了した案件」について、事後的に修正等の作業が発生し、外注先への発注が必要となった場合に、本来の社内手続を経ることなく、外注先の同意を得て、継続中の「原価率に余裕がある案件」の発注書を発行し、外注先に外注費を支払うことにより、「終了した案件」の外注費を「設定原価率に余裕がある案件」に付け替えていた。
(d)	（終了案件で生じた外注費の別案件への付替え／外注先の協力なし） 「終了した案件」について、事後的に修正等の作業が発生し、外注先への発注が必要となった場合に、本来の社内手続を経ることなく、外注先の同意を得ずに、継続中の「原価率に余裕がある案件」の発注書を発行し、外注先に外注費を支払うことにより、「終了した案件」の外注費を「設定原価率に余裕がある案件」に付け替えていた。
(e)	（複数案件で生じた外注費の1つの案件での発注／外注先の協力あり） 外注先の同意を得て、複数の案件で発注した別々の外注費をまとめて1件の案件の業務であるかのように発注書を発行し、外注先に外注費を支払うことにより、「原価率の厳しい案件」の外注費を「設定原価率に余裕がある案件」に付け替えていた。
(f)	（複数案件で生じた外注費の1つの案件での発注／外注先の協力なし） 外注先の同意を得ずに、複数の案件で発注した別々の外注費をまとめて1件の案件の業務であるかのように発注書を発行し、外注先に外注費を支払うことにより、「原価率の厳しい案件」の外注費を「設定原価率に余裕がある案件」に付け替えていた。
② 人工の付替え	
(a)	（事後的な付替え指示：日報の改変を伴うもの） 各従業員が日報を作成した後に、部長が入力済みの日報の変更を部下に求め、当該指示により、各従業員に、「原価率の厳しい案件」のために作業した人工を、「設定原価率に余裕がある案件」に付け替えさせていた。
(b)	（事前の付替え指示：日報の改変を伴わないもの） 各従業員が日報を作成する前に、部長が「原価率の厳しい案件」のために作業した人工を、「設定原価率に余裕がある案件」に付け替えるよう指示し、各従業員に、「原価率の厳しい案件」のために作業した人工を、「設定原価率に余裕がある案件」のために作業した人工として、日報に記載させていた。課長以下の従業員が、過去に部長から指示を受けた内容等を踏まえて、部長による個別の指示によることなく、自らの判断で実態と異なる日報を登録し、人工を付け替えていたケース等もあった。
③ 売上の先行計上	

(a)	<p>(期跨ぎの大規模工号を用いた売上の先行計上)</p> <p>比較的大規模な案件において、外注先に対し、当該外先が実際に行った業務よりも多い工数又は未発生の作業の発注書を発行して未発生業務の外注費等を当期に支払うこと若しくは既発生業務について契約上義務のない中間払いを行うこと、又は、人工を当期に実際よりも多く付けることにより、工事進行基準の下で、翌期に発生することが見込まれる原価を当期に取り込み、翌期に跨る当該大規模案件における売上を当期に先行計上していた。</p>
(b)	<p>(修正工期を延長しないことによる売上の先行計上、別案件への人工の付替え)</p> <p>完成基準の下で、業務の完了が翌期となるにもかかわらず、修正工期を翌期に延長せず、売上を当期に先行計上するために、翌期以降も継続する別案件の作業に要する人工を、当期において売上を先行計上する案件に付け替えることで人工をプールし、翌期において当該案件の作業を行った際の人工を、継続中の別案件に付け替えていた。</p>

なお、外注費及び人工の付替えが開始された時期について具体的な特定はできないものの、社歴の長い部長等が、本調査の過程でのヒアリングに対して自らが長大に入社した当初から上記のような付替えが行われていたと供述しており、20～30年前から行われていたとみられる。

以下、本不適切行為の類型ごとに、その行為態様、付替えを行った部署及び主体、動機及び背景事情並びに関連する事業本部の事業部長及び取締役の認識について述べる。

2 長大における外注費の付替え

(1) 原価率調整のための別案件への外注費の付替え（外注先の協力あり）

ア 行為態様

(ア) 背景事情

長大では、経営企画統轄部が、市場環境や前期の実績等を勘案して、各事業本部長と協議の上、事業年度ごとの各事業本部の売上目標及び粗利目標のガイドラインを策定して取締役会で決定している。そして、各事業本部では、当該目標値のガイドラインを受けて、事業部及び部門ごとの売上目標及び粗利目標を設定している。

また、各管理技術者は、案件を受注すると、上記の目標値を踏まえて、当該案件の「業務委託計画」及び「実行予算」（社内規程等において「実行計画」と規定されていることもある。以下「**実行予算**」という。）を作成する。この業務委託計画には、当該案件のために業務委託等を行うことが見込まれる外注先及び発注項目等が記載される。また、上記の実行予算には、各案件において必要となると想定される人工数、外注費、実費、間接費等の計画が含まれ、これにより、各案件の設定原価率が立案される。部長や管理技術者は、実行予算システム（以下、単に「**システム**」という。）において、実際に要した人工や外注費が入力され更新される実行予算を参

照しながら、業務遂行中に各案件の原価率が当初の設定原価率を超えないように管理することが求められていた。他方で、業務の難易度や客先要望等の多様な事由で設定原価率の達成が難しい案件も多く、特に小規模の設計業務でその傾向にあり、他方、業務規模が大きい案件は、設定原価率について多少の余裕があることが多い傾向にあった。

(イ) 外注費の付替えの概要

前述(ア)の背景事情の下で、外注先への発注を行う各部の部長又は管理技術者が、自ら又は部下からの進言により、担当する個別案件の原価率が悪化していることを認識し、又は設定原価率の達成が困難であることが想定されている場合に、設定原価率を達成するために、「原価率の厳しい案件」(設定原価率の達成が困難である案件及び達成困難であることが想定される案件をいう。以下同じ。)の外注費を、「設定原価率に余裕がある案件」(設定原価率について余裕をもって達成できると見込まれる案件をいう。当期に完了する別案件だけでなく、翌期以降に完了する別案件である場合もあった。以下同じ。)に付け替えることが行われた。

また、外注先の承諾を得た上で、外注先への委託費の支払時期を翌期以降の別案件で支払う事例(「原価率の厳しい案件」の原価率悪化を防ぐとともに、支払を翌期に先延ばしすることになる。長大内において「借金」と呼ばれることもあった。)も散見された。

さらに、このような外注費の付替えの中には、外注先の承諾を得た上で、翌期以降に完了する別案件の設定原価率又は翌期以降の各部の粗利目標の達成を容易にするために、翌期以降に完了する「原価率の厳しい案件」の委託費を、当期に完了する「設定原価率に余裕がある案件」における委託費として発注するもの(別案件を用いての先払い)もあった。

(ウ) 外注費付替えの具体的な方法

管理技術者を兼ねる部長は自ら、部長以外の管理技術者は部長に相談の上、「原価率の厳しい案件」の外注費を、「設定原価率に余裕がある案件」における外注費として取り扱うことができるよう、「設定原価率に余裕がある案件」の業務委託計画及び実行予算の作成時又は変更時に、「原価率の厳しい案件」における外注先及び発注項目を記載しておき、システムに入力していた。具体的な手法としては、①「設定原価率に余裕がある案件」となることが見込まれる案件の実行予算の初期段階から、外注予定先として「原価率の厳しい案件」の外注先を登録しておく方法と、②実際に案件を進めた結果として「設定原価率に余裕がある案件」と認識するに至った

案件について、実行予算を事後的に変更して、「原価率の厳しい案件」の外注先を追加登録する方法とが併存していた。

管理技術者（部長が管理技術者を兼ねる場合は当該部長）は、外注先に対して、実際には「原価率の厳しい案件」の委託費であるものの、「設定原価率に余裕がある案件」のプロジェクト番号が表示された発注書を送付することを事前に伝え、「設定原価率に余裕がある案件」のプロジェクト番号が表示された請求書を長大に送付するよう依頼していた。これに対して協力した外注先は、発注書・請求書記載のプロジェクト番号や件名にかかわらず、報酬が支払われさえすればよいと考えてこの依頼に応じていたようである。

外注費の付替えを意図して、「設定原価率に余裕がある案件」の外注費としてシステムから起票する発注書には大きく分けて2つの類型があり、発注書記載の案件名を手入力で「原価率の厳しい案件」（付替え元である実際の案件）に調整するパターンと、「設定原価率に余裕がある案件」（付替え先である実際とは異なる案件）の案件名のままとするパターンとが併存していた。

管理技術者（部長が管理技術者を兼ねる場合は当該部長）は、当該発注書を外注先に送付して業務を発注し、その後、当該外注先から成果物の納品を受け、受入検査を経て受入検査記録を作成し、システムに当該受入検査データを登録した。その後、外注先から完了届及び請求書を受領した段階で、部長又は部長の上長である事業部長がその内容を確認・決裁し、外注先へ委託費を支払っていた。

その結果、本来は「原価率の厳しい案件」で発生した外注費が、「設定原価率に余裕がある案件」の外注費として支払われ、会計上も計上された。

イ 外注費の付替えを行った部署及び主体

本調査の結果、前述アの外注費の付替えを行っていたことが判明した部署は、以下のとおりである。

実施部署		
構造事業本部	第1 構造事業部	東京構造技術1部
構造事業本部	第1 構造事業部	東京構造技術2部
構造事業本部	第1 構造事業部	仙台・札幌構造技術部
構造事業本部	第1 構造事業部	つくば構造技術部
構造事業本部	第2 構造事業部	大阪構造技術1部
構造事業本部	第2 構造事業部	大阪構造技術2部
構造事業本部	第2 構造事業部	広島・高松構造技術部
構造事業本部	第2 構造事業部	福岡構造技術部
構造事業本部	技術統括部	

実施部署		
社会創生事業本部	まちづくり事業部	建築設計1部

ウ 動機、背景事情

前述アのような外注費の付替えが行われた動機は、以下のとおり、外注費の付替えを行った従業員ごとに異なるものであった。

(ア) 各案件の設定原価率の維持

前述アのとおり、長大では、経営企画統轄部が各本部長と協議して事業本部ごとに売上高・粗利益の目標値のガイドラインが定められ、これに基づいて事業本部内で統轄部門及び部門ごとに目標値が定められていた。各部門の管理技術者（主として、管理技術者を兼ねる部長）は、上記の目標値を踏まえて、各案件の原価率の計画を立案するとともに、業務遂行中に各案件の原価率が当初の設定値を超えないように管理することが求められていたため、これを過度に遵守しようとしたことが、外注費の付替えを行った主要な動機の1つであると考えられる。

この点、長大において、外注先への発注が業務上行われている部署の部長の一部は、当委員会のヒアリングに対し、大要、以下のとおり述べている。

- ・ 「原価率を設定する中で、変動費が急に上がると、当然原価率も上がります。業務の規模が小さいほどその影響は大きいですが、基本的には原価率を上げたくありません。設定した原価率以上にしたくないという思いがありました。」
- ・ 「動機としては、昔は上司による稟議を避けたいというものであったと思いますが、今は原価についての上司からの指摘や圧力を回避することが動機となっていると考えています。」
- ・ （目標値から）「ぶれないようにという指示がありますので、ぶれないように極力乖離がないようにしています。」
- ・ 「全ての業務で、目標値内でクリアしていれば問題ないであろうという認識だったので、管理技術者は各業務で目標値内に入れようというマインドでした。」

(イ) 社内稟議の回避

長大の職務権限規程、稟議決裁規程及び稟議決裁基準では、実行予算の作成、変更、業務中止において、「契約金額が所定の金額以上で、当初予算の直接原価率に対し所定の割合を超える変更が見込まれる業務」については、「当初予算の直接原価率が所定の割合を超える変更が見込まれた時

点から所定の営業日以内」に稟議を提出すべきこととされている。また、営業企画担当部門管理規程において、管理技術者から「契約金額が所定の金額以上で、当初予算の直接原価率が所定の割合を超える変更が見込まれる旨の報告を受けた場合」、販売部門の長から決裁を取ることが義務付けられている。

加えて、「1件につき所定の金額を超える赤字引渡業務」については、「所定の赤字額が見込まれた時点から所定の営業日以内」に稟議を提出すべきこととされている。また、営業企画担当部門管理規程において、「一件につき所定の額を超える赤字が見込まれる場合」は、販売部門の長から決裁を取ることが義務付けられている。

上記の稟議に関する業務フローについて、従業員としては（実際にこのような業務を行った経験の有無にかかわらず）煩雑さ若しくはプレッシャーを感じ、又は一種のペナルティのように認識しており、避けなければならないという意識が漠然と働いていた。また、長大の部長らを含む従業員らの中には、業務過多であり、稟議に要する事務手続を回避したいと考える者もいた。このように、当初予算の直接原価率について所定の割合を超える変更が生じた場合や赤字発生時等の稟議手続を回避したかったという点も、外注費の付替えが行われる動機の1つであったと認められる。

この点、長大において、外注先への発注が業務上行われている部署の部長の一部は、当委員会のヒアリングに対し、大要、以下のとおり述べている。

- ・ 「なんとなく稟議がペナルティという意識があったから、避けたいと思っていました。」
- ・ 「当初の計画に比べて予定が狂うと、稟議とかそういう書類関係がまた出てくるのでそれを回避するためにやってしまいました。」
- ・ 「稟議書、始末書など、会社に対して様々な書面報告が必要になってしまいます。」
- ・ 「会社のシステム上稟議というのは全役員に直通で飛んでいくらしいので詳しい事情や経緯の説明をする時間とかタイミングなく全役員が稟議の内容を見ることになりますから、当該本部長にとってはあまりいいものではないという風に歴々にそういうものだというふうに思っています。」
- ・ 「稟議としてあげる数が多くなってしまうので、付け替えている数が多くなっています。」
- ・ 「稟議の対象になるようなことは望ましくない。それがこれまでの風習でもあ

りました。」

- ・ 「当初予算計画から大きな変動、乖離があると稟議対象となっていますのでそこも意識があったと思います。」
- ・ 「各業務の管理技術者は面倒なことにならないように、目標値内に収める努力をしようと皆思っていたと思います。」

(ウ) 翌期以降の目標達成への備え（別案件を用いての先払いのケース）

前述アのとおり、長大においては、事業年度ごとに、各部門の売上高・原価率・粗利益の目標が設定されている。また、従業員の賞与に反映される部門評価との関係では、売上高・原価率・粗利益それぞれの指標について最高評価となる達成度をクリアすればそれ以上の成果を挙げたとしても部門評価に影響しないことから、各部門においては、一定の売上及び粗利益が確保でき、又は確保できることが見込まれる場合には、それ以上の売上及び粗利益を上積みするインセンティブが存在しない。

そのため、特定の部門において、当期における各目標又は賞与との関係で最高評価を得られる数値を達成できることが見込まれる場合に、翌期以降に発生する予定の案件の外注費を、当該事業年度において完了する別の「設定原価率に余裕がある案件」の外注費として計上して先に支払うことを通じて、翌期以降の個別案件の原価率を低減させるとともに、翌期における部門としての目標達成を容易にしようとするケースが存在した。

この点、長大において、外注先への発注が業務上行われている部署の部長の一部は、当委員会のヒアリングに対し、大要、以下のとおり述べている。

- ・ 「会社であるので、当然予算達成に対するプレッシャーはあります。B評価でいいのであれば問題ないですが、A評価になるには利益率を上げる必要がありました。」
- ・ 「目標を既に達成している場合、次期の業務を楽にするために行っていました。たとえば、今期で完了する業務の費用が余った場合、次期の業務費用を先に支払っていました。」

エ 事業部長及び取締役の認識

関連する事業部長及び取締役のうち、前述アの付替えに関与し、又は付替えの存在若しくはその可能性を認識していた者は、以下のとおりである。

肩書	認識等の程度
取締役 構造事業本部長	付替えの存在の可能性を認識していた。
構造事業本部 技術統括 事業部長	付替えへの関与あり。
構造事業本部 第1構造事業部 事業部長	付替えの存在の可能性を認識していた。
構造事業本部 第2構造事業部 事業部長	付替えへの関与あり。

(2) 原価率調整のための別案件への外注費の付替え（外注先の協力なし）

ア 行為態様

基本的な行為態様は、前述（1）アと同様であるが、外注先の協力を得ずに、「原価率の厳しい案件」の外注費が、「設定原価率に余裕がある案件」の外注費として支払われ、会計上も計上された事例が散見された。

発注書・請求書等に業務の名称や場所等、案件の特定につながる具体的な記載をしない場合には、外注先に外注費の付替えの協力を求めなくとも、長大社内のシステム入力調整によって外注費の付替えを行うことが可能であったことから、このタイプの付替えが行われていたようである。

イ 原価率調整のための別工号への外注費の付替えを行った部署及び主体

本調査の結果、前述アの外注費の付替えを行っていたことが判明した部署は、以下のとおりである。

実施部署		
構造事業本部	第1構造事業部	東京構造技術1部
構造事業本部	第1構造事業部	名古屋構造技術部
構造事業本部	第1構造事業部	つくば構造技術部
構造事業本部	第2構造事業部	大阪構造技術1部
構造事業本部	第2構造事業部	大阪構造技術2部
構造事業本部	技術統括部	

ウ 動機、背景事情

前述（1）ウと同様である。

エ 事業部長及び取締役の認識

関連する事業部長及び取締役のうち、前述アの付替えに関与し、又は付替えの存在若しくはその可能性を認識していた者は、以下のとおりである。

肩書	認識等の程度
取締役 構造事業本部長	付替えの存在の可能性を認識していた。
構造事業本部 技術統括 事業部長	付替えへの関与あり。
構造事業本部 第1構造事業部 事業部長	付替えの存在の可能性を認識していた。

(3) 終了案件で生じた外注費の別案件への付替え（外注先の協力あり）

ア 行為態様

長大のシステム上、案件が終了すると、当該案件について追加の原価計上ができなくなる。しかし、長大による設計業務が完了してから実際に当該設計に基づく工事が開始されるまでには一定のタイムラグがあること等の要因により、案件によっては、終了した後に発注者から修正依頼等を受けることがある。この場合に、当該修正依頼等に対応するために外注先に対して外注を行う必要があるときには、追加で原価が発生する。

このような場合、長大においては、本来であれば、「サービス工号」と呼ばれる工号を取得し、当該サービス工号に原価を計上することで対応することが予定されている。しかし、外注先への発注を行う各部の部長又は管理技術者は、自ら又は部下からの進言により、終了した案件に追加の原価が発生することを認識した場合、本来行うべきサービス工号を申請する手続を回避するために、当該「終了した案件」の外注費を、他の進行中の「設定原価率に余裕がある案件」に付け替えていた。

管理技術者を兼ねる部長は自ら、部長以外の管理技術者は部長に相談の上、「終了した案件」の外注費を、他の「設定原価率に余裕がある案件」における外注費として取り扱うことができるよう、「設定原価率に余裕がある案件」の業務委託計画及び実行予算の作成時又は変更時に、「終了した案件」における外注先及び発注項目を記載しておき、システムに入力していた。

管理技術者（部長が管理技術者を兼ねる場合は当該部長）は、外注先に対して、実際には「終了した案件」の外注費であるものの、他の進行中の「設定原価率に余裕がある案件」のプロジェクト番号が表示された発注書を送付することを事前に伝え、当該「設定原価率に余裕がある案件」のプロジェクト番号が表示された請求書を長大に送付するよう依頼していた。これに協力した外注先は、発注書・請求書記載のプロジェクト番号や件名にかかわらず、報酬が支払われさえすればよいと考えてこの依頼に応じていたようである。

管理技術者（部長が管理技術者を兼ねる場合は当該部長）は、当該発注書を外注先に送付して業務を発注し、その後、当該外注先から成果物の納品を受け、受入検査を経て受入検査記録を作成し、システムに当該受入検査データを登録した。その後、外注先から完了届及び請求書を受領した段階で、部

長又は部長の上長である事業部長がその内容を確認・決裁し、外注先へ委託費を支払っていた。

その結果、本来は「終了した案件」についてサービス工号を取得して計上されるべきであった外注費が、他の「設定原価率に余裕がある案件」の外注費として支払われ、会計上も計上された。

イ 終了案件の外注費の付替えを行った部署及び主体

本調査の結果、前述アの外注費の付替えを行っていたことが判明した部署は、以下のとおりである。

実施部署		
構造事業本部	第1 構造事業部	東京構造技術1部
構造事業本部	第1 構造事業部	仙台・札幌構造技術部
構造事業本部	第2 構造事業部	大阪構造技術1部
構造事業本部	第2 構造事業部	大阪構造技術2部
構造事業本部	第2 構造事業部	広島・高松構造技術部
構造事業本部	第2 構造事業部	福岡構造技術部
構造事業本部	技術統括部	

ウ 動機、背景事情

前述アのとおり、長大において案件が終了すると、その案件のプロジェクト番号を使用することはできなくなり、その案件について事後的に修正等の作業が発生した場合には、サービス工号を取得して、そのサービス工号を用いて発注する必要がある。

もともと、長大の社内メールによれば、このようなサービス工号の取得は、稟議提出の対象になるかどうかにかかわらず、損失として評価され、構造事業部又は営業部によるミス又はクレーム案件として処理が発生する可能性が指摘されており、サービス工号の取得の必要性や案件対応に必要となる金額について上長から様々な指摘を受けることもあったと受け止められていた。そのため、作業の煩雑さ又は自らの人事評価への悪影響を懸念して、サービス工号の取得やそのための稟議提出を避けたいという意識が働いていた。特に繁忙期になると、複数の案件についてサービス工号を取得して処理することが業務上の負担になっていた可能性もあり、従業員によっては適切な人工や外注費の処理を行うことを困難に感じるケースもあった。

この点、長大において、外注先への発注が業務上行われている部署の部長の一部は、当委員会のヒアリングに対し、大要、以下のとおり述べている。

・ 「技術の部長から営業部長に、稟議をあげるということでそれほど手間には

ならない気もしますが、理由付けをしなければならぬという手間はあります。」

- ・ 「外注費の付け替えに関しては稟議が手間であると考えていたために行っていた」「稟議自体は営業がやるものの、営業から何か言われることもあるため、あまりそうならないようにしていました。」
- ・ 「サービス工号を取る際には、一部署で処理することができず、営業を巻き込む必要もあるため、そうした事務処理が面倒であったという点がありました。サービス工号を取る際には、基本的に営業に取ってもらうことになるので、このような事態が発生した理由等をいちいち説明したり、書類を作成したりする必要が生じたりしますし、仮に原因が当社のミスにあった場合、是正措置を考えないといけなくなります。そうした煩わしさを回避する意図がありました。」
- ・ 「かつて私がサービス工号を依頼しようとしたときに、当時の上長、事業部長、本部長から本当にサービス工号は必要なのかみたいなことで強い叱責を受けたという記憶もあります。」「その金額の見積もりについて細かく聞かれたりもするのですが、聞かれたとしても分からないというところが正直なところでもありますし。」
- ・ 「営業の方で手続を経ることは手間であり、それも額面が大きくなれば稟議の対象になって役員会での決裁も必要となります。したがって、実際サービス工号を取得するとすると、諸々手続が生じるという部分があります。」「いかなる原因でいかなる処理をする必要があるから、いくらのサービス工号の取得になりますという申請理由が必要となりますので、都度これらの対応が必要となります。…そういう対応を工事ごとに案件ごとに作成していくというのは相当煩雑な作業となります。」

エ 事業部長及び取締役の認識

関連する事業部長及び取締役のうち、前述アの付替えに関与し、又は付替えの存在若しくはその可能性を認識していた者は、以下のとおりである。

肩書	認識等の程度
取締役 構造事業本部長	付替えの存在を認識していた。
構造事業本部 技術統括事業部長	付替えの存在の可能性を認識していた。
構造事業本部 第1構造事業部事業部長	付替えの存在の可能性を認識していた。
構造事業本部 第2構造事業部事業部長	付替えの存在の可能性を認識していた。

(4) 終了案件又は契約未締結で生じた外注費の別案件への付替え(外注先の協力なし)

ア 行為態様

基本的な行為態様は、前述(3)アと同様であるが、外注先の協力を得ずに、「終了した案件」に関して発生した外注費が、本来のサービス工号での処理がなされず、他の進行中の「設定原価率に余裕がある案件」の外注費として支払われ、会計上も計上された事例が散見された。

発注書・請求書等に業務の名称や場所等、案件の特定につながる具体的な記載をしない場合には、外注先に外注費の付替えの協力を求めなくとも、長大社内のシステム入力の調整によって外注費の付替えを行うことが可能であったことから、この類型の付替えが行われていたようである。

また、契約が締結されて当該案件が立件されるまでの間は、システム上案件を立件できず、当該案件の外注費の登録ができないため、本来であれば見込工号を取得して対応するべきところ、災害対応等の緊急案件の場合に、契約未締結の状態でも業務に着手した際の外注費を、各部の部長又は管理技術者が、自ら又は部下からの進言により、見込工号を申請する手続を回避するために、他の進行中の「設定原価率に余裕がある案件」に付け替えていた事例も散見された。

イ 終了案件の外注費の付替えを行った部署及び主体

本調査の結果、前述アの外注費の付替えを行っていたことが判明した部署は、以下のとおりである。

実施部署		
構造事業本部	第1 構造事業部	東京構造技術1部
構造事業本部	第1 構造事業部	名古屋構造技術部
構造事業本部	第2 構造事業部	大阪構造技術1部
構造事業本部	第2 構造事業部	大阪構造技術2部
構造事業本部	技術統括部	
社会基盤事業本部	設計保全事業部	港湾河川・水工部

ウ 動機、背景事情

前述(3)ウと同様である。

エ 事業部長及び取締役の認識

関連する事業部長及び取締役のうち、前述アの付替えに関与し、又は付替えの存在若しくはその可能性を認識していた者は、以下のとおりである。

肩書	認識等の程度
取締役 構造事業本部長	付替えの存在を認識していた。
構造事業本部 技術統括 事業部長	付替えの存在を認識していた。
構造事業本部 第1 構造事業部 事業部長	付替えの存在の可能性を認識していた。

(5) 複数案件で生じた外注費の1つの案件での発注（外注先の協力あり）

ア 行為態様

外注先の同意を得て（事前に知らせた上で）、複数の案件で発注した別々の外注費をまとめて1件の案件の業務として発注したかのような発注書を発行し、外注先から複数の案件における業務についてまとめた請求書の発行を受けて支払を行うことにより、実際に業務が行われた案件とは異なる案件に、外注費の原価が計上されていた例が散見された。

基本的な行為態様は、前述（1）アの行為態様と類似するが、管理技術者（部長が管理技術者を兼ねる場合は当該部長）は、外注先に対して、「設定原価率に余裕がある案件」の発注書に「原価率の厳しい案件」の委託費を加えた発注書を送付することを事前に伝え、「原価率の厳しい案件」の委託費が加えられた請求書を長大に送付するよう依頼していた。これに対して協力した外注先は、発注書・請求書記載のプロジェクト番号や件名にかかわらず、報酬が支払われさえすればよいと考えてこの依頼に応じていたようである。

管理技術者（部長が管理技術者を兼ねる場合は当該部長）は、当該発注書を外注先に送付して業務を発注し、その後、当該外注先から成果物の納品を受け、受入検査を経て受入検査記録を作成し、システムに当該受入検査データを登録した。その後、外注先から完了届及び請求書を受領した段階で、部長又は部長の上長である事業部長がその内容を確認・決裁し、外注先へ委託費を支払っていた。

その結果、本来は「原価率の厳しい案件」の外注費が、「設定原価率に余裕がある案件」の外注費として支払われ、会計上も計上された。

イ 複数案件の外注費について1案件への付替えを行った部署及び主体

本調査の結果、前述アの付替えを行っていたことが判明した部署は、以下のとおりである。

実施部署
構造事業本部 第2 構造事業部 大阪構造技術1部
構造事業本部 第2 構造事業部 広島・高松構造技術部
社会基盤事業本部 計画事業部 計画1部
社会創生事業本部 まちづくり事業部 建築設計1部

ウ 動機、背景事情

前述アの複数案件で生じた外注費を1つの案件のものとして発注する付替えは、前述（1）ウの動機のうち、①各案件の設定原価率の維持及び②社内稟議の回避のために行われていた。

これに加えて、複数案件で生じた外注費を1つの案件で発注した動機ないし事情としては、少額の外注費であっても、システムに発注項目を登録し、当該発注に係る仕様書・発注書を作成し、外注先から請書を受領し、また、成果物の納品を受けた後は、請求書を受領し、委託業務の完了報告を作成しなければならず、この一連の社内手続に要する手間を負担に感じており、これを回避したいと考えたことも挙げられる。

この点、長大において、外注先への発注が業務上行われている部署の部長の一部は、当委員会のヒアリングに対し、大要、以下のとおり述べている。

- ・ 「原価率を設定する中で、変動費が急に上がると、当然原価率も上がります。業務の規模が小さいほどその影響は大きいですが、基本的には原価率を上げたくありません。設定した原価率以上にしたくないというのがありました。稟議の対象になるようなこと望ましくありません。それがこれまでの風習でもありました。」
- ・ 「まず予算にその発注する金額を組み込まなきゃいけないですね。それに基づいて業務を発注しますということで、発注の仕様書を作らなければいけない。それに基づいて発注して向こうの常駐外注さんの方は請書を作らなきゃいけない。あとに続く書類ですね。完了したら完了の届け出を出して、支払いっていうので、少額ですけど額によっては印字代がかかる先もあるので、ということですね。そういった意味でちょっと時間とコストが、印刷とか1時間から2時間とかで作業で出すのはどうなんだろうっていう判断を今まではしているということですね。」

エ 事業部長及び取締役の認識

関連する事業部長及び取締役のうち、前述アの付替えに関与し、又は付替えの存在若しくはその可能性を認識していた者は、以下のとおりである。

肩書	認識等の程度
構造事業本部 技術統括 事業部長	付替えの存在の可能性を認識していた。

(6) 複数案件で生じた外注費の1つの案件での発注（外注先の協力なし）

ア 行為態様

基本的な行為態様は、前述（5）アと同様であるが、複数の案件で発注した別々の外注費をまとめて1件の案件の業務として発注したかのような発注書を発行し、外注先から複数の案件における業務についてまとめた請求書の発行を受けて支払を行うことにより、実際に業務が行われた案件とは異なる案件に、外注費の原価が計上されていた例が散見された。

発注書・請求書等に業務の場所等、案件の特定につながる具体的な記載をしない場合には、外注先に外注費の付替えの協力を求めなくとも、長大社内のシステム入力の調整によって外注費の付替えを行うことが可能であったことから、この類型の付替えが行われていたようである。

イ 複数案件の外注費について1案件への付替えを行った部署及び主体

本調査の結果、外注先の協力を得ずに、複数案件で生じた外注費を1つの案件で発注する方法で付替えを行っていたことが判明した部署は、以下のとおりである。

実施部署		
社会基盤事業本部	計画事業部	計画1部
社会創生事業本部	まちづくり事業部	建築設計2部

ウ 動機、背景事情

前述（5）ウと同様である。

エ 事業部長及び取締役の認識

関連する事業部長及び取締役のうち、前述アの付替えに関与し、又は付替えの存在若しくはその可能性を認識していた者は、以下のとおりである。

肩書	認識等の程度
構造事業本部 技術統括 事業部長	付替えの存在の可能性を認識していた。

3 長大における人工の付替え

(1) 事後的に日報を改変して人工を付け替えたもの

ア 行為態様

(ア) 背景事情

長大では、社内の従業員がそれぞれの担当する案件について行った作業

を日報に記録している。具体的には、プロジェクト番号を記載した上で、どのプロジェクトに関する作業を行ったかを日々システム上で日報として入力している。そして、1日分の稼働を1人工として、各プロジェクトにおいて、いわゆる社内工数としてどの程度の人工を要したかが管理されている。人工は、外注費と同様に、各案件の原価として計上され、実行予算にも組み込まれる。プロジェクトが進行すると、実行予算で想定したよりも多くの人工がかかる案件や、逆に少ない人工で済む案件が生じることとなるため、各部の部長は、実行予算システムにおいて、毎月の実績値を参照して、特定の従業員への業務の集中を防ぎ、手が空いている従業員に、将来の作業を割り振るなどの調整を行っている。この調整の一環として、人工の実績と想定される作業量に照らし、実行予算の見直しを行うこともある。

このような運用の中で、長大において、「原価率の厳しい案件」のために作業した人工を、他の「設定原価率に余裕がある案件」のために作業した人工として計上する、人工の付替えが行われていた。

(イ) 人工の付替えの方法、態様

具体的には、毎月月末の日報の締日の前に、部長が、当月の実行予算と実績を参照して、「原価率の厳しい案件」について、そのまま実際に発生した人工を計上すると原価率が実行予算策定時の設定値を超え、又は原価率の悪化若しくは赤字発生に伴う稟議の対象となり、又はこれらのおそれがある場合に、入力済みの日報の変更を部下に求め、「原価率の厳しい案件」の人工を、他の「設定原価率に余裕がある案件」の人工として付け替えさせていた。

また、翌期以降に完了する別案件の設定原価率又は翌期以降の各部の粗利目標の達成を容易にするために、翌期以降に完了する「原価率の厳しい案件」の人工を、当期に完了する「設定原価率に余裕がある案件」における人工として付け替えるものもあった。

さらに、前述2(3)アのとおり、長大のシステム上、案件が終了すると、当該案件について追加の原価計上ができなくなるが、案件によっては、終了後に発注者から修正依頼等を受けるなどして、追加で作業が発生することがある。このような場合に、長大においては、本来であれば、サービス工号を取得して、この工号に原価を計上することが予定されているが、外注先への発注を行う各部の部長又は管理技術者は、自ら又は部下からの進言により、「終了した案件」に追加の人工が発生することを認識した場合、本来行うべきサービス工号を申請する手続を回避するために、当該「終

了した案件」の人工を、他の進行中の「設定原価率に余裕がある案件」に付け替えていた。

なお、これらの人工の付替えは、課長以下の従業員が、部長による具体的な指示によることなく、独自の判断で入力済みの日報を変更して人工を付け替えていたケースもあった。

イ 人工の付替えを行った部署及び主体

本調査の結果、前述アの人工の付替えを行っていたことが判明した部署は、以下のとおりである。

実施部署		
構造事業本部	第1 構造事業部	東京構造技術1部
構造事業本部	第1 構造事業部	東京構造技術2部
構造事業本部	第1 構造事業部	名古屋構造技術部
構造事業本部	第1 構造事業部	つくば構造技術部
構造事業本部	第1 構造事業部	仙台・札幌構造技術部
構造事業本部	第2 構造事業部	大阪構造技術1部
構造事業本部	第2 構造事業部	大阪構造技術2部
構造事業本部	第2 構造事業部	広島・高松構造技術部
構造事業本部	第2 構造事業部	福岡構造技術部
構造事業本部	技術統括部	
社会創生事業本部	まちづくり事業部	PPP推進部
社会創生事業本部	環境事業部	社会環境1部

ウ 動機、背景事情

前述アの態様による人工の付替えが行われた動機は、外注費の付替えの動機（前述2（1）ウ）と同様に、①各案件の設定原価率の維持、②社内稟議や手続の回避、又は③翌期以降の目標達成への備えにあった。

もっとも、人工の付替えについては、1人が1日に複数の業務に従事した場合に、多忙又は煩雑さの回避を理由として業務ごとの時間を正確に記録せずに、主たる案件に一括して人工を付けてしまうケースもあるとのことであり、必ずしも設定原価率の維持や稟議回避を目的とするものではないケースもある。

エ 事業部長及び取締役の認識

関連する事業部長及び取締役のうち、前述アの付替えに関与し、又は付替えの存在若しくはその可能性を認識していた者は、以下のとおりである。

肩書	認識等の程度
構造事業本部 技術統括 事業部長	付替えへの関与あり。

(2) 当初から実態と異なる日報を入力して人工を付け替えたもの

ア 行為態様

長大における人工の付替えの類型としては、前述（1）アの態様の他、当初から実態と異なる日報の入力を予定して人工を付け替えるケースも存在した。具体的には、部長があらかじめ日報の入力に際して付替えの指示を行う場合と、課長以下の従業員の判断で当初から実態と異なる形で日報の登録を行うパターンとが存在する。

まず、部長があらかじめ付替えの指示を行うパターンとしては、①部長が部全体の案件の中で「原価率の厳しい案件」と「設定原価率に余裕がある案件」とを把握し、月次の部会等で部下に対して「原価率の厳しい案件」で発生した人工を「設定原価率に余裕がある案件」の人工として日報に登録するよう事前に指示するケースがある。また、②部長以外の管理技術者や担当者が、自らの担当案件が「原価率の厳しい案件」であることを認識し、実態に即して人工を日報に登録することの可否等について部長に相談した際に、部長から他の「設定原価率に余裕がある案件」の人工として日報に登録するよう指示を受けるケースもあった。なお、これらの態様により、翌期以降に完了する別案件の設定原価率又は翌期以降の各部の粗利目標の達成を容易にするために、翌期以降に完了する「原価率の厳しい案件」の人工を、当期に完了する「設定原価率に余裕がある案件」における人工として付け替えるものや、サービス工号取得のための稟議や手続を回避するために、「終了した案件」の人工を他の進行中の「設定原価率に余裕がある案件」に付け替えるものも認められた。

次に、課長以下の従業員の判断によって実態と異なる日報登録が行われるパターンとしては、③当該従業員が過去に部長から指示を受けた内容等を踏まえて、部長による個別の指示によることなく、自らの判断で実態と異なる日報を登録し、人工を付け替えていたケースや、④契約未締結であるためにシステム上で立件できない案件（災害対応等の緊急案件）のために発生した人工について、本来取得すべき見込工号を取得することなく、別の案件の工号に人工を付け替えるケースが散見された。

イ 人工の付替えを行った部署及び主体

本調査の結果、前述アの人工の付替えを行っていたことが判明した部署は、以下のとおりである。

実施部署		
構造事業本部	第1構造事業部	東京構造技術1部
構造事業本部	第1構造事業部	名古屋構造技術部
構造事業本部	第1構造事業部	つくば構造技術部
構造事業本部	第2構造事業部	大阪構造技術2部
構造事業本部	第2構造事業部	福岡構造技術部
構造事業本部	技術統括部	
海外事業本部	海外事業部	海外技術部
社会創生事業本部	まちづくり事業部	PPP開発部
社会創生事業本部	新エネルギー技術部	
社会創生事業本部	環境事業部	社会環境4部

ウ 動機、背景事情

前述2(1)ウと同様である。

エ 事業部長及び取締役の認識

関連する事業部長及び取締役のうち、前述アの付替えに関与し、又は付替えの存在若しくはその可能性を認識していた者は、以下のとおりである。

肩書	認識等の程度
取締役 構造事業本部長	付替えの存在の可能性を認識していた。
構造事業本部 技術統括事業部長	付替えの存在の可能性を認識していた。
構造事業本部 第1構造事業部事業部長	付替えの存在の可能性を認識していた。
構造事業本部 第2構造事業部事業部長	付替えへの関与あり。

4 長大における売上の先行計上

(1) 期跨ぎの大規模工号を用いた費用の先払い等による売上の先行計上

ア 行為態様

本調査の結果、原価付替え以外にも、工事進行基準の下で、長大において費用の先払い及び人工の付替えによる売上の先行計上が行われていたことが明らかとなった。

まず、比較的大規模な案件において、外注先に対し、当該外注先が実際に行った業務よりも多い工数又は未発生の作業について、先行して発注し、その代金の請求書を発行させ、未発生 of 業務の代金等を支払うことにより、又は既発生 of 作業について契約上義務のない中間払いを行うことにより、工事進行基準の下で、翌期に発生することが見込まれる費用を当期に取り込み、翌期に跨る当該大規模案件における売上を当期に先行計上していた。また、別案件の業務に係る人工を期跨ぎの工号に付け替えて原価として計上するこ

とにより、進捗率を意図的に操作し、当期の売上を先行計上するケースも存在した。

イ 費用の先払い等による売上の先行計上を行った部署及び主体

本調査の結果、前述アの費用の先払い等による売上の先行計上を行っていたことが判明した部署は、以下のとおりである。

実施部署		
構造事業本部	第1構造事業部	つくば構造技術部
構造事業本部	第2構造事業部	大阪構造技術1部
構造事業本部	第2構造事業部	大阪構造技術2部
構造事業本部	第2構造事業部	広島・高松構造技術部
構造事業本部	第2構造事業部	福岡構造技術部

ウ 動機、背景事情

前述2(1)ア(ア)のとおり、事業年度ごとに、各部門の売上高・原価率・粗利益の目標が設定されるところ、特定の部門において、当期における売上高の目標を達成するために、翌期に発生する予定の費用を当期に支払うことで、当該費用を当期の費用として計上し、工事進行基準の下、本来は翌期に計上すべき売上を当期に計上させていた。

この点、長大において、外注先への発注が業務上行われている部署の部長の一部は、当委員会のヒアリングに対し、大要、以下のとおり述べている。

「進行基準のもとでは固定費であれ変動費であれ、実績に基づいて売上が生じるので、少しでも売り上げを上げたいと考えた場合には、そういう処理をすることもありました。このような処理は、頻繁に行っているということではなく、期中に売上を多く上げたいと考えた場合に、8月、9月頃に行うことが多いです。」

エ 事業部長及び取締役の認識

関連する事業部長及び取締役のうち、前述アの売上の先行計上に関与し、又は売上の先行計上の存在若しくはその可能性を認識していた者は、以下のとおりである。

肩書	認識等の程度
取締役 構造事業本部長	売上の先行計上の存在を認識していた。
構造事業本部 第2構造事業部 事業部長	売上の先行計上の存在の可能性を認識していた。

(2) 残作業の人工の付替えを用いた売上の先行計上

ア 行為態様

本調査の結果、完成基準が適用されていた2021年9月期以前の案件において、人工の付替えを用いた売上の先行計上が行われていたことが認められた。

すなわち、当期に契約上の工期及び修正工期（契約に定められた工期に一定の納品を行った後も一定の業務が残る場合に、長大社内において設定される業務を完了すべき期限をいい、長大においては、完成基準の下、この修正工期をもって収益等を認識していた。以下同じ。）を迎える案件について、当期中に完了する見込みがなく、翌期に相応の作業を要することが見込まれる場合でも、当期に設定した修正工期を来期に延長することなく、当期に完了したものとして、当期に売上が計上されていた案件（以下「**当期先行計上案件**」という。）が存在する。そして、かかる当期先行計上案件について契約工期と同じ期に完了したことにして売上に計上するため、あらかじめ別案件の当期における作業の人工を、当期先行計上案件の人工として付けておき（いわゆる「プール」）、当期先行計上案件が当期に契約工期を迎えた後、同様に当期に設定した修正工期の到来時に完了したことにして売上に計上し、当期先行計上案件について翌期に発生した残作業を、プールしておいた別案件の人工として付けて作業し、後日当期先行計上案件を完了させるという不適切行為も行われていた。

イ 人工の付替えを用いた売上の先行計上を行った部署及び主体

本調査の結果、前述アの人工の付替えを用いた売上の先行計上を行っていたことが判明した部署は、以下のとおりである。

実施部署		
構造事業本部	第2構造事業部	福岡構造技術部

ウ 動機、背景事情

前述2（1）ア（ア）のとおり、事業年度ごとに、各部門の売上高・原価率・粗利益の目標が設定されるところ、特定の部門において、当期における売上高の目標を実現するために、本来翌期以降に完成する案件について、当期に設定された修正工期を翌期以降に延長せず、翌期以降に計上すべき売上が当該事業年度に計上させていた。

この点、売上に先行計上した部署の部長は、当委員会のヒアリングに対し、大要、以下のとおり述べている。

- 「契約上の工期は過ぎているが作業未了の業務について、当期の売上にするために、当社の決算月である9月で完了したことにするというやり方ですかね。当時は工事完成基準だったので。」
- 「業績というか売上確保の目的のためというのはあるんですけど、私の認識として翌期に修正工期をずらすことはできないと思っていました。」

エ 事業部長及び取締役の認識

関連する事業部長及び取締役のうち、前述アの売上の先行計上に関与し、又は売上の先行計上の存在若しくはその可能性を認識していた者は認められなかった。

第5 件外調査の結果

1 基礎地盤コンサルタンツ

(1) 基礎地盤コンサルタンツに関する基本情報

ア 基礎地盤コンサルタンツの企業概要

基礎地盤コンサルタンツは、2005年12月に設立された株式会社であるが、創業は1953年8月である。

基礎地盤コンサルタンツは、土質・土地調査及び環境調査並びに土木、建築、機械及び電気設備の計画、測量、調査、設計及び施工管理等を目的とする会社であり、貴社のセグメント区分のうち、長大と同様にコンサルタント事業に係る事業を行っている。

イ 基礎地盤コンサルタンツの組織・体制

基礎地盤コンサルタンツは、監査役設置会社であり、その役員の一部は貴社と兼任している。貴社と基礎地盤コンサルタンツの役員の兼任の状況は、下表のとおりである。また、基礎地盤コンサルタンツの組織図は、別紙5-1(1)イのとおりである。

兼任者の氏名	貴社における役職名	基礎地盤コンサルタンツにおける役職名
柳浦 良行	取締役副社長	代表取締役社長執行役員
井戸 昭典	専務取締役 コーポレート・ガバナンス担当	取締役
塩釜 浩之	常務取締役	取締役
柴田 尚規	取締役（監査等委員）	監査役

基礎地盤コンサルタンツは、貴社の完全子会社であり、前述第3の1(2)のガバナンス体制を導入し、後述ウの監査を受ける体制を整備している。

ウ 貴社による基礎地盤コンサルタンツのマネジメント、監査

貴社による基礎地盤コンサルタンツのマネジメント、監査は、貴社による長大に対するマネジメント、監査と同じ態様により行われており、その詳細は前述第3の2(3)のとおりである。

(2) 基礎地盤コンサルタンツにおける収益認識に関する会計基準

基礎地盤コンサルタンツにおける収益認識に関する会計基準は、前述第3の4記載の長大における基準と同様である。

(3) 基礎地盤コンサルタンツにおける外注費及び経費の付替え

ア 終了案件で生じた外注費及び経費の別案件への付替え

基礎地盤コンサルタンツに対し、前述第2の4(2)記載の調査を行った結果、九州支社設計一部、中部支社工務課及び関西支社地盤技術部において、外注費及び経費を別案件に付け替えていた事例が認められた。その概要は、以下のとおりである。

基礎地盤コンサルタンツにおいて、案件が終了すると、長大の場合と同様に、その案件で原価の支払等を行うことはできなくなる。その案件について事後的に修正等の作業が発生した場合には、外注費及び経費については会計処理上の別の業務ナンバーを作成して別集計する必要がある。

九州支社設計一部においては、「終了した案件」の外注費及び経費を、他の進行中の「設定原価率に余裕がある案件」に付け替えていた（この付替えは、前述第4の2(3)又は(4)記載の長大における外注費の付替えと類似している。）。また、九州支社設計一部においては、「原価率の厳しい案件」の外注費及び経費が、「設定原価率に余裕がある案件」の外注費及び経費として支払われた事例も認められた（この付替えは、前述第4の2(1)又は(2)記載の長大における外注費の付替えと類似している。）。

また、関西支社地盤技術部及び中部支社工務課においては、「終了した案件」で支払を失念していた外注費について、稼働中の「設定原価率に余裕がある案件」への付替えが認められた。

基礎地盤コンサルタンツにおいて、外注費の付替えが行われていた部署の担当者の一部は、当委員会のヒアリングに対し、大要、以下のとおり述べている。

- ・ 「正直申し上げて、終了した案件について支払いが発生した場合の適切なリカバリー方法がわからず、元々の案件が進行している際にきちんと処理すべきだったと今は考えています。」
- ・ 「最終的に来期の予算に影響があり、他の部署に迷惑がかかるので、他の工号に付けていました。」

イ 契約未締結の案件で生じた経費の別案件への付替え

基礎地盤コンサルタンツに対し、前述第2の4(2)記載の調査を行った結果、北海道支社地盤技術部においては、案件契約前に取得した登記・公図取得に係る費用の別案件への付替えが認められた。

基礎地盤コンサルタンツにおいて、案件契約前に費用が発生した場合には、本来は事業部門長の承認を得て先行着手業務として通常業務ナンバーを取得

するものとされているが、この通常の手続を経ずに、別案件への付替えが行われていた（契約締結後に業務ナンバーを取得する場合には、上記の事業部門長の承認は必要とされていない。）。

なお、前述ア記載のものと併せて、外注費及び経費の付替えが開始された時期について具体的な特定はできないものの、ヒアリング及び資料から確認できる限りでは、少なくとも数年前から行われていたことが確認された。

（４）基礎地盤コンサルタンツにおける人工の付替え

基礎地盤コンサルタンツに対し、前述第２の４（２）記載の調査を行った結果、以下の部署において、上長の指示に基づき又は自発的に、人工を別案件に付け替えていた事例が認められた（これらの付替え行為は、前述第４の３（２）記載の長大における人工の付替えと類似している。）。

なお、人工の付替えが開始された時期について具体的な特定はできないものの、前述第２の４（２）記載の調査によって得られた供述等によれば、20年ほど前から継続的に行われていたとみられる。

実施部署
北海道支社 地盤技術部
東北支社 地盤技術部
関東支社 環境技術部、地盤技術部
関西支社 地盤技術部
中国支社 管理部、岡山支店技術部
九州支社 設計１部、設計２部

このような人工の付替えに至った動機・背景事情については、管理部門責任者又は管理部門長は、計画と実績の乖離がないかを確認し、乖離が確認された場合は、業務責任者に要因を確認することになっており、①各案件の原価率が当初の設定値を超えないように求められていたこと、②当該案件が赤字になった場合に必要となる理由説明の手間や受け得る批判を避けたかったこと、③細かな時間に分けて日報を入力する手間を避けたかったことが挙げられる。

この点、基礎地盤コンサルタンツの人工の付替えが行われていた部署の担当者は、当委員会のヒアリングに対し、大要、以下のとおり述べている。

- ・ 「社内では本社から人が来て、『これってなんでこんなに原価が高いの。』というようなヒアリングを受けることがあります。」
- ・ 「怒られないようにするというのはゼロではないですが、どちらかというところ、面倒を減らしたいというところの方が大きいと思います。」
- ・ 「赤字になっても誰も困らないのですが、なんとなく赤字の業務は見栄えが

良くないという認識も多少あり、1日だけのことなので軽い気持ちで今回のような処理を行いました。」

- ・ 「工数に関しては、凸凹をならすということについて特に問題意識はなかったと思います。」
- ・ （原価率について）「100%超えると本社まで話がいき、当社と本社とのやりとりが発生するため、やめてねとされています。」
- ・ 「正直に書いても、実際に赤字が出れば批判されるという状況があります。チクチク言われます。」
- ・ 「工数の付替えは、社内で工期が終了したものに対して、設計等で修正が発生した場合、これ以上工数が使えない関係で、その段階で工数が残っている業務につけてくれと言われてたり、受注の金額が安いものは利益が出ないため、そのような仕事は金額が高い業務に工数を付けるように言われたりしていました。」
- ・ 「人件費がかさむと赤字になり、利益率が上がらないという不都合が生じるのだと思います。」

2 その他対象子法人

基礎地盤コンサルタンツ以外のその他対象子法人については、本調査の結果、本不適切行為やこれに類似する行為が存在する事実は認められなかった。

第6 貴社連結財務諸表への影響

1 総論

当委員会の調査によって判明した、長大における本不適切行為及び基礎地盤コンサルタントにおける前述第5の不適切行為（以下「**本不適切行為等**」という。）の貴社連結損益計算書に与える2019年9月期以降の影響総額は、以下のとおりである。

（単位：百万円）

科目	2019年 9月期	2020年 9月期	2021年 9月期	2022年 9月期	2023年 9月期	2024年 9月期	6期累計
売上高	△ 51	126	68	△ 7	△ 6	7	137
売上総利益	△ 19	100	85	3	31	50	250
営業利益	△ 35	81	61	△ 29	△ 9	△ 2	67
経常利益	△ 40	75	59	△ 29	△ 9	△ 2	54
税金等調整前 当期純利益	△ 40	75	59	△ 29	△ 9	△ 2	54

本調査において、本不適切行為等に含まれる可能性がある取引として検討対象としたものの、客観的資料の不足及び記憶のあいまいさなどの調査上の障害から影響額算定上の適格性を有しないものと認定した取引が存在している。当該取引については、上表の計算に含めていない。

2 本不適切行為等に関する修正仕訳

本不適切行為等は、原価付替え取引として、下記仕訳による修正が必要である。

（付替え取引にかかる修正仕訳※1）

借方	貸方
売上原価	売上原価
未成業務支出金	未成業務支出金
その他流動資産※2	
販管費等※3	

※1 影響額の算定に際しては、個々の取引ごとに、付替え元、付替え先の状況に応じて処理すべき仕訳科目で振替処理を行っている。上表は、「借方」、「貸方」ごとに発生した仕訳科目を列挙しており、個別取引の修正にかかる仕訳科目を意味するものではない。

※2 翌期以降の業務を付替え先とする付替え元取引に関しては、その他流動資産として資産計上している。

- ※3 完了後に発生した追加費用が付け替えられていた場合など原価性が認められない取引に関しては、販管費・雑損失に振替処理を行っている。

また、上記原価付替え取引の修正に伴って、完成基準適用業務については、売上計上時期の修正、工事進行基準適用業務については、売上計上金額の再計算による修正がそれぞれ必要になる。

これらについては下記の仕訳によって影響額を算定している。

(売上修正にかかる修正仕訳※)

借方	貸方
[完成基準適用業務]	
売上高	完成業務未収入金
[工事進行基準適用業務] 売上増額の場合	
契約資産	売上高
[工事進行基準適用業務] 売上減額の場合	
売上高	契約資産

- ※ 売上修正にかかる修正仕訳に関しては、完了時の戻入による反対仕訳も集計対象に含めている。

さらに、付替え修正後、赤字となった業務に関しては下記のように受注損失引当金の追加計上を行っている。

(受注損失引当金にかかる修正仕訳※)

借方	貸方
売上原価	受注損失引当金

- ※ 受注損失引当金にかかる修正仕訳に関しては、完了時の戻入による反対仕訳も集計対象に含めている。

第7 原因分析

前述第4のとおり、長大では、長期間にわたり、本不適切行為が広範かつ継続的に行われており、基礎地盤コンサルタンツにおいても同様に、前述第5の不適切行為が行われていたことが明らかになった。本項では、その原因について、当委員会の検討結果を述べることとする。

1 本不適切行為等を行うに至った動機

長大における本不適切行為の動機については前述第4のとおりであり、基礎地盤コンサルタンツにおける同様の不適切行為の動機は第5のとおりであるが、再度整理すると、以下のとおりである。

(1) 長大における社内稟議の回避

長大の職務権限規程、稟議決裁規程及び稟議決裁基準では、実行予算の作成、変更、業務中止において、「契約金額が所定の金額以上で、当初予算の直接原価率に対し所定の割合を超える変更が見込まれる業務」については、「当初予算の直接原価率が所定の割合を超える変更が見込まれた時点から所定の営業日以内」に稟議を提出すべきこととされている。また、営業企画担当部門管理規程において、管理技術者から「契約金額所定の金額以上で、当初予算の直接原価率が所定の割合を超える変更が見込まれる旨の報告を受けた場合」、販売部門の長から決裁を取ることが義務付けられている。

加えて、「1件につき所定の金額を超える赤字引渡業務」については、「所定の金額の赤字が見込まれた時点から所定の営業日以内」に稟議を提出すべきこととされている。また、営業企画担当部門管理規程において、「一件につき所定の額を超える赤字が見込まれる場合」は、販売部門の長から決裁を取ることが義務付けられている。

一方で、当委員会のヒアリングによれば、上記の稟議に関する業務フローについて、従業員としては（実際にこのような業務を行った経験の有無にかかわらず）煩雑さ若しくはプレッシャーを感じ、又は一種のペナルティのように認識しており、避けなければならないという意識が漠然と働いていた。また、長大の部長らを含む従業員の中には、業務過多であり、稟議に要する事務手続を回避したいと考える者もいた。このように、当初予算の直接原価率について所定の割合を超える変更が生じた場合や赤字発生時等の稟議手続を回避したかったという点も、外注費の付替えが行われた動機の1つであったと認められる。

また、長大において案件が終了すると、その案件のプロジェクト番号を使用することはできなくなり、その案件について事後的に修正等の作業が発生した場合には、サービス工号を取得して、そのサービス工号を用いて発注したり、

人工を登録したりする必要がある。

もともと、長大の社内のメールによれば、このようなサービス工号の取得は、稟議提出の対象になるかどうかにかかわらず、損失として評価され、構造事業部又は営業部によるミス又はクレーム案件として処理が発生する可能性が指摘されており、サービス工号の取得の必要性や案件対応に必要となる金額について上長から様々な指摘を受けることもあったと受け止められていた。そのため、作業の煩雑さ又は自らの人事評価への悪影響を懸念して、サービス工号の取得やそのための稟議提出を避けたいという意識が働いていた。特に繁忙期になると、複数の案件についてサービス工号を取得して処理することが業務上の負担になっていた可能性もあり、従業員によっては適切な人工や外注費の処理を行うことを困難に感じるケースもあった。

従業員としては、実際に上記の手続が煩雑かどうか、あるいはどの程度評価に直結するかという点を十分確認しないまま、上記のような社内手続の実施、及びこれに伴う自らの評価の低下を避けなければならないと抽象的に認識又は誤解していたケースもあると考えられる。本来であれば、社内手続を履践することになったとしても、本不適切行為のような行為に及ぶことを避けるべきであったが、後述2及び3で述べるとおり、長大においては、会計上の知識やコンプライアンス意識が不十分であった結果、適切な社内手続を履践することよりも、本不適切行為に及ぶことが優先されたといえる。

(2) 長大における目標値の達成・当期の費用計上による翌期の目標達成可能性の増加

長大の各部門においては期初に目標が本部長により設定されており、その目標には、原価率が含まれている。長大の一部部署においては、前述第4のとおり、目標とされた原価率の達成のために当期の工号から支払うべき外注費を翌期以降の工号から支払ったり、あるいは、目標を達成した期において、翌期以降の工号の原価率に余裕を持たせるために、可能な限り当期の原価率に余裕のある別の工号から支払を行う方法によって外注費の付替えを行ったり、翌期以降の工号の人工を原価率に余裕のある当期の別の工号に付けたりする、いわゆる原価付替えが行われていた。個々の案件において、原価率の悪化や赤字が生じると、社内の事業部会議その他の会議等において説明を求められ、それがプレッシャーになっていた部長もおり、このような説明を要する事態を極力回避したいという点も、本不適切行為が行われた動機の1つと考えられる。

また、長大の各部門に設定される目標には、売上高も含まれている。長大では、前述第3の3のとおり、収益認識について、2021年9月期までは原則として完成基準が用いられ、2022年9月期の期首（2021年10月1日）から原則と

して工事進行基準（履行義務の充足に係る進捗率の見積りの方法は、発生原価に基づくインプット法）が適用されているが、前述第4のとおり、工事進行基準が導入された後も、当期の目標である売上高の達成が難しい状況になった場合に、複数の事業年度にわたる大型の案件において、翌事業年度に予定されている作業の外注費を、当期に行ったかのようにして外注先に発注し、支払を行って（いわゆる「前払い」や「先払い」）、その進行分の売上を当期に先行計上する不適切行為も行われていた。同様に、完成工事基準が適用されていた時期においても、当事業年度において売上目標を達成するために、当事業年度においては完了の見込みのない案件について、契約工期に完了したことにして売上を計上するため、あらかじめ別案件の作業の人工を、当事業年度に完成させたい案件の人工として付けておき（いわゆる「プール」）、当該案件が契約工期を迎えた際に完了したことにして売上を計上し、残作業を、プールしておいた別案件の人工として付けて作業し、後日完了させるという不適切行為も行われていた。このように、売上の先行計上のための不適切行為が行われた動機として、特に部長らにおいて、売上目標を何としても達成しなければならないという思考が強かった点も挙げられる。

（3）長大における部署の評価の維持、悪化防止

前述（2）と関連して、長大においては、部門毎に設定された目標の売上、粗利益、原価率を期毎に達成できたかどうか、部門の評価指標の重要な要素の1つとなっていた。そのため、目標を達成できないことにより、部門及びその部門に所属する従業員の人事評価やボーナス等の給与査定において、不利な評価を受けることは避けたいという意識や、一種のプレッシャーがあった。

このように、期毎に目標売上、粗利益及び原価率を達成しなければならないということへのプレッシャーがあったことも、本不適切行為の動機として挙げられる。

（4）基礎地盤コンサルタントにおける不適切行為の動機

前述第5の1のとおり、基礎地盤コンサルタントにおいて、外注費及び経費の付替えが行われたのは、本来予定される手続を回避するためであると考えられる。また、同社において人工の付替えに至った動機・背景事情は、管理部門責任者又は管理部門長が、計画と実績の乖離がないかを確認し、乖離が確認された場合は、業務責任者に要因を確認することになっているところ、業務責任者らにおいて、①各案件の原価率が当初の設定値を超えないように求められていたこと、②当該案件が赤字になった場合に必要となる理由説明の手間や受け得る批判を避けたかったこと、③細かな時間に分けて日報を入力する手間を避

けたかったことが挙げられる。

2 会計ルールに対する認識の欠如、不十分な理解、教育の不足

本調査の結果認められた本不適切行為等の動機は前述1のとおりであるが、いずれも、本不適切行為等が会社や自身にもたらし得る悪影響を考慮すれば、これらの動機のみで、長大において、本不適切行為が長期間にわたり蔓延し、また、基礎地盤コンサルタンツにおいても同様に不適切行為が行われていた事態を合理的に説明することは困難である。当委員会としては、本調査の結果、これらの動機をもたらした背景事情を含めて、本不適切行為等の要因の1つは、以下のとおり、長大及び基礎地盤コンサルタンツにおける全社的な会計ルールに対する認識の欠如、不十分な理解及びそのような認識・理解を促進するための教育・研修の継続的な実施の不足にあると思料する。

すなわち、本調査の結果、長大の技術部門には、本不適切行為について、会計上問題がある又は社内規則に抵触すると確定的に認識していた従業員はほとんどいないことが認められた。当委員会がヒアリングを行った管理職を含む長大の技術部門の従業員の大多数は、特に外注費や人工の付替えに関して、不当に顧客に対する請求額を増額するものではなく、自らや会社に不当な利益を与えるものでもないため、法令や会計上の問題が生じるものではないと認識していたか、あるいは、会計上の問題が生じ得ることは認識していたものの、会社に及ぼす影響は微々たるものであると認識していた旨を供述している。このように、長大において、業務の発注に関与する多くの従業員には、会計・経理的な知識の重大な不足又は誤解があるが、それが長期間是正されてこなかった。このことが、長大における本不適切行為の蔓延の要因の1つであると考えられる。

また、基礎地盤コンサルタンツにおいても、本社からのルール等に関する周知・教育不足があると述べる従業員もおり、基礎地盤コンサルタンツにおける不適切行為についても、会計知識や社内ルールの認識が不足していたことが要因の1つであったといえる。

このように十分な会計知識や会計ルールに対する認識が欠落していた背景事情の一つとしては、特に技術職として、技術に関する知見や経験を評価されて採用され、あるいはその後管理職に任命された、いわゆる「技術畑」の従業員において、十分な会計・経理上の知見を得る継続的な教育や研修等の機会が不足していたことが挙げられる。それとともに、そのような知見が必要であるという意識が技術職の従業員側においても足りず、そのような従業員において、長大及び基礎地盤コンサルタンツに適用される会計システムにおける各項目の位置付けや意味、ひいては本不適切行為がもたらし得る会計上の問題を認識し、習得する契機・意識が十分ではなかったといえる。上記のとおり、長大及び基礎地盤コンサ

ルタンの多くの従業員が、本不適切行為等が重大な会計上の問題を生じさせ得るものであることを十分に認識していなかったことに鑑みると、個々の従業員の資質不足や認識の欠如というよりも、「技術畑」の従業員を含めて、全社的に正しい会計ルールの周知徹底と、会計ルール遵守の必要性の啓蒙が適切かつ継続的に行われていなかったと指摘せざるを得ない。

3 長年の慣行

前述第4及び第5のとおり、本不適切行為等に関与していた部署に所属する多くの従業員にとって、本不適切行為等は、入社当初又は配属当初から上長により指示若しくは承認されており、又は周囲の同僚によって当然のように行われていたものであった。そのため、多くの従業員は、特に疑問の余地を差し挟むことなく、本不適切行為等は通常の業務の一環又は事実上やむを得ない処理方法であると認識しており、本不適切行為等が問題のある行為であるという意識を持っていなかったことが認められる。

そもそも本不適切行為は、長大において、相当程度長期間にわたり常態化していたところ、過去に現場経験のある事業部長以上の役職者及び一部取締役（以下「役職者等」という。）は、これまでに本不適切行為又はこれと類似の行為を行った経験があるか、少なくとも過去に本不適切行為が周囲で行われていたことを知得する機会があったと考えることが自然である。しかしながら、長大において、これまでに本不適切行為の全容を解明し、徹底的に是正することができていなかった。この点に関しては、2023年4月に長大に対して実施された東京国税局による税務調査において、大きな人件費のマイナスがシステムに計上されていたことが明らかとなり、次期繰越の契約案件の労務費が当期完了の契約案件に付け替えられたことによって次期繰越案件で本来計上されるべき進捗売上が計上されていない旨の指摘を受けたことがあった。これを踏まえ、長大においては、①月末の実行予算見直し時に、管理技術者は、トータルで1か月に所定の人工数を超える日報振替を行った場合は、「理由書」を実行予算のシステムの画面に添付することを義務付ける、②所定の人工数を超える日報振替を行った業務は、月次監査モニタリングの対象とする、③2023年の管理職の研修において税務調査における指摘事項を説明した上で、日毎に正しい枝番と作業割合を日報入力することなどを指導するなどの対応策を講じた。にもかかわらず、人工の付替えは、前述第4のとおり、それ以降も解消されず、続けられていた。これは、長年にわたり、周囲の上司及び同僚が本不適切行為を常態的に行ってきたことにより、本不適切行為が一種の社内慣行と化しており、過去に現場経験のある役職者等を含めて、これまでに疑問を持たずに来てしまったため、本不適切行為の発見を難しくさせ、か

つ、税務調査での指摘の後も解消できないほど根深い状態となっていたからであると考えられる。

これに関連して、長大及び基礎地盤コンサルタンツにおける、必ずしも風通しのよいとはいえない一部の部署の組織風土についても本不適切行為の一因として指摘せざるを得ない。当委員会のアンケート調査及びヒアリングによれば、長大も基礎地盤コンサルタンツも、全社的に深刻な属人的組織風土が存在したとまではいえないものの、長大及び基礎地盤コンサルタンツの一部の部署では、直属の上司による叱責を避けるため、また上長による指示に逆らえなかったために外注費を付け替えたとされる例や、内部監査において本不適切行為が露見しないよう、部長から従業員に対し指示をしていた例があった。また、予算は本部長や事業部長から部長に対して一方的に伝えられ、予算を達成できないと直属の上司から指導を受けるという回答もあった。少なくとも一部の部署においては、上記のような上長からの命令又は指示がなされていたことが認められ、そのような部署では、部下が上司に対し忌憚のない意見を述べるのが困難な、風通しのよくない組織風土があったと認められる。

4 長大において本不適切行為を可能とした機会

前述1乃至3で記載した原因に加え、長大において以下のような業務上の仕組みがあり、従業員に対し、本不適切行為を容易に行うことを可能とする機会を与えてしまっていたといえる。

(1) システム・業務フローの仕組み

まず、長大の社内のシステム及び業務フローにおいて、本不適切行為を捕捉できる体制が整っていなかったことが挙げられる。具体的には、①実際に作業をした案件ではなく、別の（設定原価率に余裕のある）案件を使用して外注先に発注を行うことができるシステム上の仕組み、②部長等の管理職にある従業員が自ら担当している案件については、同一人物である当該従業員が実行予算の作成と承認を行うことができる体制、③一旦日報に入力した人工について事後的に他の案件のものに振り替えることができるシステム上の仕組みなどがこれに当たる。

上記のようなシステム、業務フローは、それ自体の必要性は否定し得ず、不合理なものとはいえないが、以下に述べるとおり、恣意的な数値の入力や調整に対して十分な抑止力が発揮されず、従業員によって本不適切行為が容易に行える状態となっていた。

(2) 牽制機能が十分に働いていなかったこと

前述(1)で述べたシステムや業務フローの中で、社内における牽制機能が十分に働いていなかったことが、本不適切行為を防止できなかった一因であると指摘できる。例えば、長大においては、1件につき所定の金額以下の外注費については、管理技術者が審査・審議した後、技術部長が決裁することとされているが、管理技術者と技術部長が同一であることが多く、十分な職務分掌や相互牽制ができていなかったといえる。すなわち、「管理技術者」とは、担当プロジェクト番号の業務遂行において、品質、工期並びに原価上の管理を統轄する者を意味するが、この管理技術者は、業務委託計画や実行予算等を作成し、技術部長の承認を受けるものと規定されており、また、外注先への発注については、技術部長の決裁を受けるものとされている。このように、技術部長は、管理技術者の業務の管理を行うべき立場にある。しかしながら、管理技術者と技術部長が同一である場合には、このような決裁手続が想定する統制が機能しなかった。

加えて、長大においては、実行予算の作成や、実行予算における所定の割合を超えない範囲での直接原価率の変更について、現在は管理技術者が起案し、技術部長が審査した上で、販売部門の長が決裁するフローとなっているが、技術部長において実行予算の作成及び変更が可能であり、設定原価率に余裕のある案件の実行予算に、余裕のない案件において生じた費用を付け替えて計上することが可能であった。実行予算の変更の決裁権者であった販売部門の長は、案件の費用の詳細（特に技術面）を確認できていないケースもあり、牽制機能に限界があった。

また、長大では、1件につき所定の金額を超える外注費については技術部長の上長である事業部長による承認が必要となるが、その場合においても、付替えのために作成された、プロジェクト番号と件名について不一致がある発注書や、別の件名で発行された請求書について、事業部長は、あるプロジェクト番号の発注書に別のプロジェクトの件名が記載されている以上、発注書を丁寧に確認すれば付替えがなされていることに気付くことが可能であったものの、事業部長による実質的な確認がなされないまま、機械的に承認がなされたケースがあった。

本不適切行為は、内部監査を端緒として発見されたものであり、その意味では現在の内部監査は一定程度機能していると評価できる。しかし、今回の発見に至るまで、本不適切行為が長年にわたって蔓延していたことからすれば、貴社において長大における適切なリスク分析及びリスクへの手当てができていなかったと言わざるを得ず、また、不自然な発注書や請求書はこれまでも存在していたはずであり、それが第3線（内部監査部門）において長年にわたっ

で見逃されてきた点は問題と言わざるを得ない。なお、貴社では、内部統制センターの内部統制監理部に所属している担当者が限られた人数にとどまっております。貴社グループの規模や海外子会社も含めた子会社の数に照らして人的リソースが不足しており、実地監査前の準備も含めて、十分な内部監査を行うことが困難な状況にあったことは、本不適切行為をより早期に発見できなかった遠因であるともいえる。

(3) 外注先による協力を可能としていたこと

本不適切行為自体は社内の処理であり、必ずしも外注先の協力を得ずに行われていたケースも存在した一方で、長大が、事前に外注先の同意を取り付け、あるいは事前に知らせた上で、実際の案件とは別のプロジェクト番号や件名を用いて、発注書を発行し、当該外注先からその発注書に対応した請求書を発行させていたケースも存在した。こうしたケースは、長大の一部管理職と外注先との癒着的な関係が構築されていたからこそ実現できたともいえることから、このような外注先との必ずしも健全とはいえない関係性についても、問題として指摘し得る。

第8 再発防止策の提言

今後、長大及び基礎地盤コンサルタンツにおいて、本不適切行為等と同種の事案が起こらないようにするためには、その原因に応じて、複数の施策を組み合わせた再発防止策の計画・実行が不可欠と考えられる。本項では、前述第7において述べた本不適切行為等の原因の各々について、再発防止策として有効性があると思われる手段を提言として述べる。

1 トップメッセージの発信

長大においては、本不適切行為が長期間にわたって広く蔓延しており、基礎地盤コンサルタンツにおいても同様に不適切行為が行われていたという状況に鑑み、従業員のコンプライアンス意識の向上及び企業風土の改革について、経営層が自ら、積極的かつ定期的に、具体的施策とともにメッセージを発信し続けることが求められる。こうしたトップメッセージにおいては、本不適切行為等と類似の事象が再発した場合のリスクの啓蒙に努めるとともに、今後は会計ルールへの違反を含めいかなるコンプライアンス違反も許容しないという姿勢を打ち出し続け、従業員にコンプライアンス優先の意識を浸透させ、根付かせる必要がある。

2 会計ルールの再認識・十分な理解に向けて（社内研修・コンプライアンス教育の実施）

前述第7の1で述べたとおり、長大においては、全社的に本不適切行為が蔓延しており、基礎地盤コンサルタンツにおいても同様に不適切行為が行われていたことに鑑みると、本不適切行為等が会計上及び社内規則上不当なものであるというコンプライアンス意識が社内的に低く、これが本不適切行為等の要因の1つとなっていたといわざるを得ない。今後のコンプライアンス意識の醸成に向けて、コンプライアンス教育の内容・方法等を再検討し、会計ルールその他のコンプライアンスについて、全社的な研修を行うなど、継続的かつ体系的なコンプライアンス教育を、改めて実施するべきである。

長大においては、既に、過去数年にわたり、一定の役職以上の従業員に対して、不適切な会計処理の影響や国税局税務調査の指摘事項に関する研修が実施されており、その他のテーマのコンプライアンス研修も行われている。直近でも、2024年4月から6月にかけて、内部監査部門が、各支社において、全従業員を対象に、会計ルール等も項目に含めた対面での研修を行っており、この研修は、今後も2年に1回の頻度で、全支社に向けて行われる予定とのことである。近年、管理職研修等で不適切な外注費や人工の付替えについての説明を受けて、何が不適切な処理に該当するかについて理解できるようになったというヒアリング時の回答

もあり、長大においては、まさにこのような研修によるコンプライアンス意識の醸成の途上にあつたといえる。

しかし、前述のとおり、このような研修が実施されていたにもかかわらず、管理職を含めて多くの従業員において会計上のルールに関する認識が欠如していたことを踏まえれば、貴社におけるコンプライアンス研修や教育の在り方については、再考せざるを得ない。各従業員が自分事として会計ルールを含むコンプライアンスの重要性を意識できるよう、また、本件を風化させることがないように、例えば、本件を題材として含むコンプライアンス研修を全社員向けに継続的に実施すること、研修時に理解度を確かめるテストを実施して知識の定着を図ること、管理職向けの研修に加えて、一般社員向けのコンプライアンス研修や教育を一層強化し、継続することなどが、再発防止のために有効かつ重要であると考えられる。

加えて、本不適切行為をはじめとした不適切な会計処理や社内規則の潜脱を防止する内容を含むコンプライアンス指針等を作成し、全従業員が閲覧可能な状態にしておくとともに、特に重要な部分や過去に問題となった事案については全社的に定期的な共有を行うなど、従業員のコンプライアンス意識の醸成に根気強く取り組む続ける必要がある。

3 組織風土の改善

長大及び基礎地盤コンサルタンツにおいては、コンプライアンス意識の不足があつたものの、上長から指示され、あるいは同僚が行っていた長年にわたる本不適切行為等について、疑問を持つ従業員もいたはずであるが、このような不正について声を上げることはできなかつたと考えられる。長大の組織風土について、全社的に問題があつたとはいえないものの、一部の部署においては属人的組織風土（問題を把握し、解決するにあたって、「事柄」についての認知処理の比重が軽く、「人」についての認知処理の比重が重い組織風土のことであり、そのような風土の下では、事柄の是非ではなく特定の人物の影響が強くなり、組織的な法令違反が生じやすくなると言われる。）が醸成されていたことも否定できない。また、基礎地盤コンサルタンツの組織風土についても、長大と同様、全社的に問題があつたとはいえないが、一部の支社の一部の部署では、属人的組織風土が形成されている可能性が存在した。こうした過去の慣行や一部の組織風土を改善し、個々の役職員が、役職や立場に拘泥することなく、自社の問題に対して、忌憚のない意見を述べて風通しのよい議論を行うことができるような環境を整備することが必要である。

4 不適切行為を行わせない社内手続・評価システムの見直し

従業員が本不適切行為等を行うに至った動機についても、可能な限り解消する方向での施策を実施することが考えられる。具体的には以下のとおりである。

(1) 規則や手続フローの見直し、明確化

長大における稟議等の社内手続のフローについては、煩雑さ、又は「ペナルティのようなもの」という漠然とした認識を理由にこれを避けようとして本不適切行為に及んだ従業員が相当数いることから、現行の稟議規程等の社内ルールが実態に沿うものなのかを、現場の意見を踏まえて批判的に再検証する必要がある。例えば、全ての案件について実態どおり会計処理が行われた場合に、相当程度多数の案件が稟議対象となってしまうのであれば、現行の稟議規程に定められた基準自体が、実態から乖離したものになっている可能性がある。案件の性質やマーケットの状況について現場から意見を聴取するなどした上で、現実に即した基準の改定を検討することが望ましい。現在稟議の対象となっている案件のうち、比較的小規模な案件や重要性の低い案件が含まれるようであれば、これらについては、事業部長や本部長の決裁で処理した上で、事後的に役員に報告することなども一案として考えられる。

また、社内手続を可能な限り透明化し、実際に社内手続に要する手間と、現在従業員が稟議等に抱えている煩雑なイメージとの認識ギャップを埋めつつ、仮に稟議等の社内手続を行うことになったとしても、従業員にとって過度に通常業務を圧迫するほどの手間やプレッシャーにならないように制度を見直すことも考えられる。稟議等の社内手続は、避けなければならないものではなく、必要に応じて適切に行うべきものであり、過度に従業員にとって負担や不利益になるものではない、ましてや不適切行為を行ってまで避けるべきものではないという点について、社内における周知徹底及び意識改革を図っていくことが肝要である。

基礎地盤コンサルタンツにおいても、業務責任者らにおいて、①各案件の原価率が当初の設定値を超えないように求められていたこと、②当該案件が赤字になった場合に必要となる理由説明の手間や受け得る批判を避けたかったこと、③細かな時間に分けて日報を入力する手間を避けたかったことが、前述第5の不適切行為を行った動機として挙げられていることから、長大と同様に、これらの管理方法等が、業務責任者らにとって過度に通常業務を圧迫するほどの手間やプレッシャーにならないように制度を見直すことも考えられる。

(2) 部門・人材評価システムの見直し

設定原価率や売上等の目標値の達成を目的とした本不適切行為に対しては、

部門及び人材評価システムの見直しも検討に値すると考えられる。すなわち、本不適切行為に及んだ従業員においては、設定原価率や、売上、粗利益等の目標値について、これらを達成しないことによる人事評価上の不利益を恐れ、あるいは、目標値を達成することによる人事評価上の利益の享受を目指していた面があることは否定できない。

目標値の達成を目指すことやその達成を促すこと自体はむしろ健全な企業活動であり、責められるべき性質のものではないが、それを重視するあまり、コンプライアンスよりも目標達成を優先することがないようにしなければならない。そのためには、各部門が取り扱う分野や案件の性質、採算性・規模、顧客や外注先とのリレーションといった諸般の事情を加味し、原価率、売上、利益等の目標値を達成したかどうかという指標に依拠し過ぎない、多様な観点からの部門・人材評価システムとなるように、改めて見直すことが望まれる。上記のとおり、現状の長大における評価基準は売上高、粗利益及び原価率の達成度についての比重が高い傾向にあることから、その他の評価指標とのバランスを吟味したり、より細かな基準による部門評価を導入することも考えられる。

また、原価率や利益といった会計上の指標を把握することは、会計的な観点からはもとより、今後の案件の受注の可否の判断等に必要なことであるという認識を全社的に共有し、仮にある案件で原価率が悪化し又は目標値に達しなかったとしても、それをもって一律に問題視しない風土を形成するべきである。

現在、長大においては、各本部の目標値は、経営企画統轄部が各本部長と協議の上、ガイドラインを作成して取締役会で決定している。これをもとに、各本部で、各事業部及び各部門の目標設定及び予算編成を行っている。さらに、これを積み上げる形で全体の目標値及び予算を取締役会で最終承認している。ガイドラインの作成時、本部長は、事業部長とも協議して目標値の案に対して意見を聴取しているとのことであるが、今後は、各部門の部長等の意見も取り入れるなど、よりボトムアップ的に実現可能な目標値にできるような方法を検討・実施し、そのような取組みを周知するなど、目標値設定について更に風通しを良くすることも考えられる。

併せて、目標値の達成は、決してコンプライアンスよりも優先されるべきものではないという点についても、改めて全社に周知徹底を図り、仮に目標値を達成した場合でも、コンプライアンス違反があった場合には処罰や低評価の対象とし、具体的な事例が発生してしまった場合には当該違反事例を社内的に適切な形で共有することも考えられる。

5 不適切行為に対するチェック機能・体制の強化

最後に、本不適切行為を可能とした機会については、以下のような再発防止策を講じることが、一案として考えられる。

(1) 業務フロー・運用管理の改善

管理システム及び業務フローの改善に向けた一案として、特に長大においては、現在、実行予算の作成や所定の割合を超えない範囲での直接原価率の変更につき、管理技術者が起案し、技術部長が審査した上で、販売部門の長が決裁することになっているが、技術部門内において、管理技術者と技術部長の兼任を極力控え、特定の者に権限が集中しないようにすることが考えられる。また、実行予算の一定規模の変更等について承認権限を持ち、技術部門に対する牽制機能が期待される販売部門の長にも、予算の詳細、業務の進捗やそれに伴う外注・人工の発生状況等の情報共有をより一層行い、実質的な内容を把握し得る状況で、実行予算作成や変更を承認できるようにするなど、職務の分掌を更に活性化させることが望まれる。

(2) 発見的統制の強化

従来不十分であった牽制機能に対しては、発見的統制を強化することが必要になる。社内の管理システムや業務フローが改善されたとしても、それだけでは、属人的な問題として、従業員個々人が自らの判断で不適切行為を行う可能性を払しょくすることはできないため、内部監査機能を強化（内部統制監理部の人員増を含む。）して定期的に不適切行為を捕捉できるように確認することが望まれる。

また、前述1でも述べたとおり、不正行為に関する重要な社内ルールや会計ルールを現場において周知徹底するとともに、一定の頻度でその遵守状況について抜き打ちの検査を行うなどして、不適切行為の早期発見に努めるべきである。現在でも、長大における内部監査部門は、事業部門に対して継続的にモニタリングを行っており、所定の数以上の人工の事後的な変更がなされている場合には、詳細を確認しているとのことであるが、今後は、例えば予実管理上は問題がない案件もサンプルチェックするなど、原価付替えによって予算と実績の乖離が小さく見えるように操作されている案件を発見し得るようなモニタリングを継続的に実施し、必要に応じて更に充実させることが望ましい。

さらに、本不適切行為やこれに類する行為が事後的に発見されやすくなるよう、例えば、発注書上にプロジェクト番号のみならず件名（業務名）や場所が記載され、これを変更できない仕組み又はそのような変更が事後的に把握され得る仕組みにすることなどが考えられる。

(3) 内部通報制度の周知徹底及び信頼の確保

内部通報制度は、長大及び基礎地盤コンサルタンツのいずれにも存在し、「コンプライアンス・ホットライン」として周知が図られており、相当数の従業員がその存在を把握していたことが認められる。他方で、実際に本不適切行為等が内部通報により問題とされたことはなく、本不適切行為等の早期発見は叶わなかった。

この点、コンプライアンス・ホットライン要領によれば、内部統制センターが通報窓口となり、対応業務を行うとともに、内部通報対応業務の従事者は自ら関係する通報事案の処理に関与しないこと、内部通報対応業務の従事者は内部通報の内容及び調査で得られた秘密を保持し、通報者が特定されないよう個人情報保護を義務を負っていること、内部通報者に対する不利益な取り扱いが禁止されていることなどが定められている。他方で、アンケート調査の結果によれば、匿名性への懸念、窓口の問題対処能力に関する信頼の低さといった点を理由に、仮に法令違反や社内規程違反等を認識した場合でも内部通報制度を利用しようと思わないと回答した者が一定数存在し、また、過去に不正行為を認識しながらも、逆恨み、報復人事が怖い等の理由により内部通報制度を利用しなかった者も一定数存在した。

このような状況を改善し、内部通報制度の活用により現場における問題をより早期かつ適切に把握するためには、改めて、上記のように、内部通報業務は内部統制センターが担うことや、通報内容等の秘密及び通報者の個人情報が保護され、通報者に対する不利益な取り扱いが禁止されている仕組みになっていることも含めて、社内における内部通報制度の再度の周知徹底に努めるとともに、制度の信頼を担保することが必要である。内部通報制度の実効性を高めるという観点からは、通報窓口を法律事務所その他の外部業者に委嘱することも一考である。

(4) 外注先に対する措置

外注先各社との間で、コンプライアンス違反を許さないフェアな取引関係を構築・維持すべく、外注先に対する定期的なヒアリング調査・コンプライアンス調査を実施したり、外注先も利用することのできる内部通報窓口を整備するなどの対応も検討に値する。

また、外注先との間で締結される契約書や取引約款において、会計上の不正行為を行わず、会計不正が疑われる場合には、調査や監査への協力義務等を規定することも考えられる。

第9 総括

以上のとおり、本調査の結果、長大及び基礎地盤コンサルタンツにおいて、長期間にわたり、広く原価の付替えが行われていたことが認められた。その主な原因は、前述第7のとおり多岐にわたるが、会計ルールを含むコンプライアンスに対する認識の欠如、社内ルールの理解不足、これらを招いた継続的な教育・研修の不足にあると考えられる。両社ともに、会計ルール等の認識が欠如する中で、それぞれの部長等が、それぞれの抱える問題を回避するために、安易に原価の付替えを行い、それがあたかも当然のことにように社内に蔓延していたとみられる。

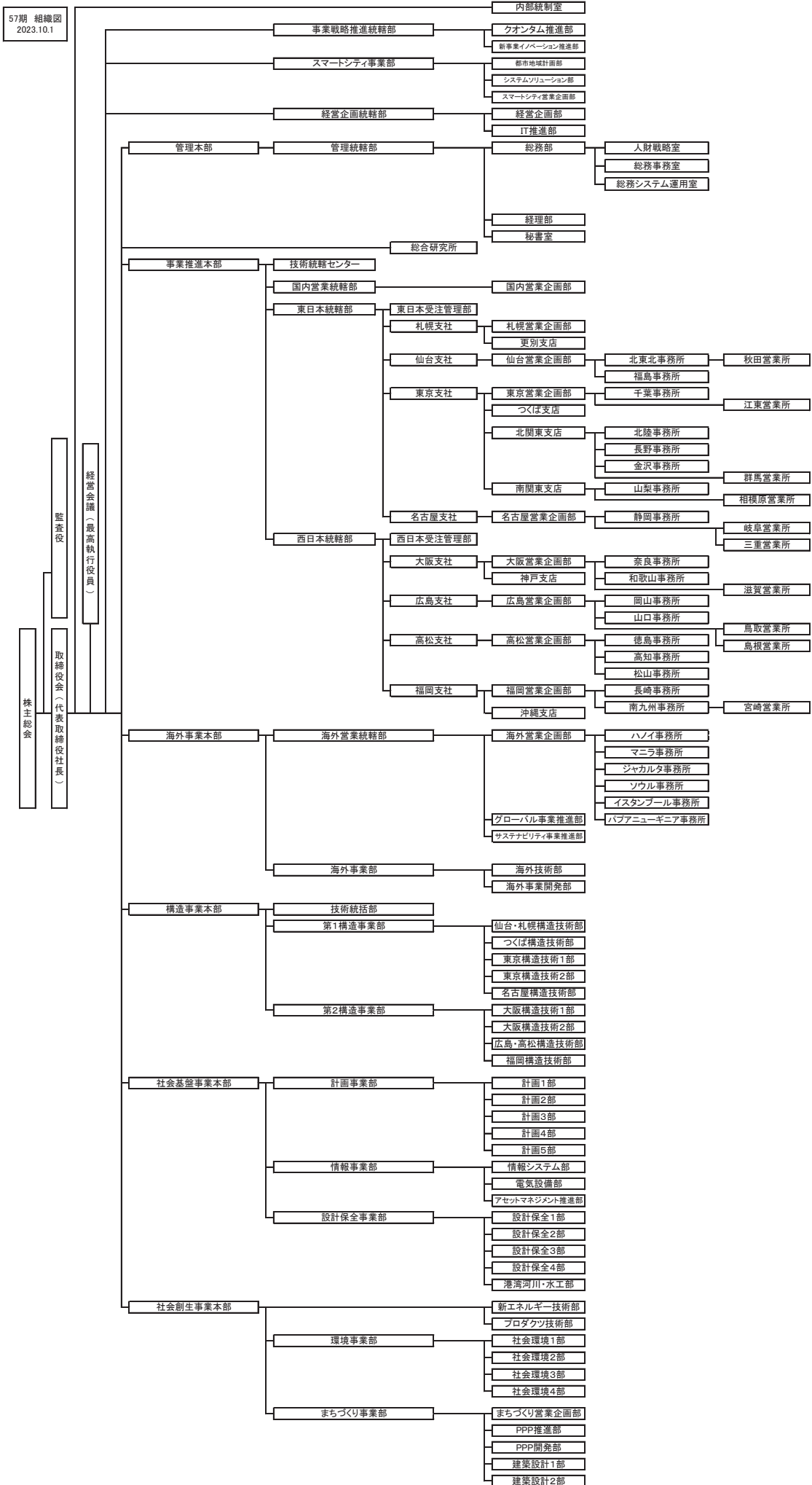
また、特に長大においては、予算の策定方法、稟議手続の手間、稟議申請が及びし得る部門・人事評価への影響等につき、それぞれの目的や必要性等に関して、経営陣と現場との間に小さくない認識のギャップがあることが認められたが、これも今回判明した本不適切行為の原因の一つと見ることができる。

当委員会としては、前述第8のとおり再発防止策を提言するものであるが、コンプライアンスを最優先とする意識を社内に周知徹底し、長期間にわたり原価付替えを許してきた両社の慣習を打破することは、一朝一夕に実現できるものではない。長大及び基礎地盤コンサルタンツにおいて構築されている様々な手続の真の目的や意味について、現場レベルにまで浸透させることも、決して容易なものではない。

しかし、本調査において実施した社内アンケートの結果が示すとおり、長大も基礎地盤コンサルタンツも、企業としての風土は比較的良好であるし、近年長大において実施されていた管理職研修等で不適切な外注費や人工の付替えについての説明を受け、何が不適切な処理に該当するかを理解できるようになったと述べた者もいるなど、コンプライアンスの徹底等を実現し得る力を十分に有していると考えられる。

貴社の行動憲章には、「信頼を最大の価値とします」と掲げられている。本件で損なわれた貴社及び各子会社の信頼を回復し、これをさらに高めるべく、改善に向けた取組みを継続し、コンプライアンスを最優先とする企業グループとなることを望む。本報告書がその一助となれば幸いである。

以 上



別紙5-1(1)イ 基礎地盤コンサルタンツ第19期組織図

