



平成 25 年 9 月 9 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)

### 外部調査委員会の報告書受領に関するお知らせ

当社は、平成25年8月6日付「外部調査委員会の設置に関するお知らせ」においてお知らせ致しましたとおり、当社関西支店において不適切な会計処理が行われた懸念につき、調査の客観性及び信頼性を高めることを目的として、当社と利害関係のない弁護士及び公認会計士による「外部調査委員会」を設置し、事実関係等の調査分析を進めてまいりました。本日付で、外部調査委員会から調査報告書を受領致しましたので、下記のとおりお知らせ致します。

#### 記

#### 1. 外部調査委員会からの調査報告書の内容

報告の内容は、添付資料「報告書」をご覧ください。

#### 2. 今後の当社の対応について

##### (1) 過年度決算書類の訂正

外部調査委員会の調査報告において認定された事実関係等により、以下のとおり過年度の有価証券報告書、四半期報告書並びに決算短信の一部を訂正することとし、会計監査人の監査を受けた後、平成25年9月13日までに訂正報告書等を提出もしくは開示する予定です。なお、訂正による過年度業績への影響額につきましては、会計監査手続が完了しておりませんが、別紙「訂正による過年度業績への影響」を添付しましたのでご参照下さい。

##### ① 訂正する報告書等

- 第84期 有価証券報告書 (自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)
- 第84期 第2四半期報告書及び第3四半期報告書
- 第85期 有価証券報告書 (自 平成22年4月1日 至 平成23年3月31日)
- 第85期 各四半期報告書
- 第86期 有価証券報告書 (自 平成23年4月1日 至 平成24年3月31日)
- 第86期 各四半期報告書
- 第87期 有価証券報告書 (自 平成24年4月1日 至 平成25年3月31日)
- 第87期 各四半期報告書

② 訂正する決算短信等

平成22年3月期	決算短信（自平成21年4月1日 至平成22年3月31日）
平成22年3月期	第2四半期決算短信及び第3四半期決算短信
平成23年3月期	決算短信（自平成22年4月1日 至平成23年3月31日）
平成23年3月期	各四半期決算短信
平成24年3月期	決算短信（自平成23年4月1日 至平成24年3月31日）
平成24年3月期	各四半期決算短信
平成25年3月期	決算短信（自平成24年4月1日 至平成25年3月31日）
平成25年3月期	各四半期決算短信

(2) 第88期第1四半期報告書の提出及び平成26年3月期第1四半期決算短信の開示について

- ① 第88期第1四半期報告書（自平成25年4月1日 至平成25年6月30日）につきましては、平成25年9月13日までに提出する予定です。
- ② 平成26年3月期第1四半期決算短信（自平成25年4月1日 至平成25年6月30日）につきましては、平成25年9月13日までに開示する予定です。

(3) 過年度内部統制報告書の訂正

上記(1)に伴い以下のとおり過年度の内部統制報告書を訂正することとし、平成25年9月13日までに提出する予定です。提出次第速やかにお知らせ致します。

訂正する内部統制報告書

第84期	内部統制報告書（自平成21年4月1日 至平成22年3月31日）
第85期	内部統制報告書（自平成22年4月1日 至平成23年3月31日）
第86期	内部統制報告書（自平成23年4月1日 至平成24年3月31日）
第87期	内部統制報告書（自平成24年4月1日 至平成25年3月31日）

(4) 再発防止策について

当社は、外部調査委員会の調査報告書において指摘された事項及び再発防止のための提言に沿って改善に取り組み、必要な措置を進めていく所存です。

再発防止策の内容につきましては、訂正報告書等の提出に併せてお知らせ致します。

当社は、この度の不適切な会計処理を未然に防止することができず、過年度決算の訂正や本年度第1四半期報告書の提出期限の延長等、株主及び取引先をはじめ関係者の皆様に多大なご迷惑とご心配をお掛け致しますことを深くお詫び申し上げます。今後はコンプライアンスを徹底し、当社の全役職員が一丸となって内部統制の再構築と信頼回復等に取り組む所存です。何卒ご理解いただき倍旧のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

以 上

平成 25 年 9 月 9 日

株式会社イチケン 御中

## 報 告 書

外部調査委員会

委員長 有 田 知 徳

委 員 政 木 道 夫

委 員 小 川 真 人

## 目 次

第1	調査の概要.....	3
1	委員会設置の経緯.....	3
2	外部調査委員会の目的.....	3
3	外部調査委員会の構成.....	3
4	調査の対象・方法.....	3
5	本調査に関する留意事項.....	4
第2	調査により判明した事実.....	5
1	概要.....	5
2	付け替えの規模.....	5
3	付け替えの実行.....	6
4	付け替えの方法.....	7
(1)	工事原価の先送り.....	7
(2)	簿外債務の返済.....	8
5	協力会社の対応.....	9
6	関与者等.....	9
7	関西支店以外の支店.....	10
(1)	東京支店.....	10
(2)	福岡支店.....	10
(3)	札幌支店.....	11
第3	調査判明事実に基づく財務諸表の検討結果.....	11
1	財務諸表の修正が必要となる背景.....	11
2	財務諸表の修正事項.....	13
(1)	工事原価の先送り・簿外債務の返済に関する修正.....	13
(2)	工事進行基準適用工事における売上高の修正.....	16
(3)	工事損失引当金の修正.....	17
3	財務諸表の修正.....	18
第4	原因分析.....	19
1	内部統制上の問題.....	19
2	コンプライアンス意識の問題.....	21
3	ガバナンス上の問題点.....	22
4	発生土壌の特殊性.....	22
5	会計監査のあり方.....	23
第5	再発防止策.....	24

1	はじめに.....	24
2	不正防止教育，倫理教育の実施.....	24
3	風通しの良い組織風土の醸成等.....	25
4	人事ローテーション.....	26
5	管理部門の強化.....	26
6	懲戒制度の適正な運用.....	27
第6	結 語.....	27

## 第1 調査の概要

### 1 委員会設置の経緯

株式会社イチケン（以下「イチケン」という。）は、平成25年4月、関西支店長の人事異動を行ったところ、同年7月中旬、関西支店の施工部門長が新支店長に対し、一部の工事について協力会社の了解を得て工事代金の一部を支払わず、別の工事の工事代金として支払っていたこと（以下「付け替え」という。）を報告したことから、同支店において不適切な会計処理がなされた可能性があることを認知した。

そのため、イチケンは、社内調査委員会を設置して社内調査を開始するとともに、より厳密な調査を行い、調査の客観性及び信頼性を高めるため、同年8月6日、利害関係のない弁護士及び公認会計士による外部調査委員会を設置した。

### 2 外部調査委員会の目的

外部調査委員会の目的は

- ① 今回の事象に関する事実関係の認定、発生原因及び問題点の調査分析
- ② 今回の事象に関する内部統制、コンプライアンス、ガバナンス上の問題点の調査分析
- ③ 上記①及び②の調査分析結果に基づく再発防止策の提言

である。

### 3 外部調査委員会の構成

外部調査委員会は、弁護士有田知徳を委員長とし、同政木道夫及び公認会計士小川真人を委員とする3名で構成されている。

また、補助者として、弁護士5名及び公認会計士2名が調査に携わっている。

### 4 調査の対象・方法

外部調査委員会による本件の調査（以下「本調査」という。）においては

- ① 関西支店の工事に関する会計証憑類の調査・検討
- ② 関西支店において付け替えに関わったと思料される者、又は、これを知っていたと思料される者のヒアリング
- ③ 付け替えに関わった協力会社の担当者らのヒアリング
- ④ 関西支店以外の支店の支店長その他幹部のヒアリング
- ⑤ イチケンの全社員（休職者等は除く。）に対するアンケート及びその結果に基づくヒア

リング

⑥ イチケン役員及び監査法人のヒアリング

⑦ 主体的な関与が疑われる役員、社員の PC、電子メール情報の調査を行った。

なお、調査の重複・非効率を避けるため、社内調査結果の正確性・信頼性を外部調査の立場から別途検証したうえで、一部これらを利用した。

## 5 本調査に関する留意事項

本調査では、関西支店の付け替えの実態を解明することのほか、同様の付け替えが関西支店以外の支店において継続的に行われていたのかについても、網羅性の観点から重点的に調査した。

調査のステップは、次のとおりである。

- ① まず、関西支店における付け替えの手口に関する分析を行い、その特徴及び調査可能な痕跡について検討した。その結果、この付け替えを継続的に実施していくためには、会社担当者と協力会社との通謀が必要である一方、継続的な取引関係を保証しうる権限と通謀者間の信頼関係が必要であるものと判断した。
- ② そこで、イチケン側の通謀者は部長職以上である可能性が高いものと考え、関西支店及び東京支店においては施工部門の部長以上の管理職を中心に、それ以外の支店に関しては支店長に対してヒアリングを実施することとした。また、部長以下の職位の者に主体的関与者が存在する可能性も含め、外部調査によるヒアリング対象者に漏れが生じないように、イチケンの全社員(休職者等は除く。)に対してアンケートを実施し、その結果に応じて、追加のヒアリングを実施することとした。なお、全社員へのアンケート及びその後のフォローアップを実施した結果、既に把握済みの情報以外の重要な追加情報は入手されなかった。
- ③ 他方、通謀先の協力会社に関しては、関西支店の部長らが提供した資料を基に解明された通謀先に、社内調査委員会が行った協力会社向けのアンケートの結果を踏まえ、通謀関係にあると判断される協力会社に対してヒアリングを実施した。ヒアリング対象は、調査時点において、未精算の付け替え残高を有する全ての協力会社、及び、サンプルとして選択した、過去に付け替えを実施したが現時点では既に精算が完了していると判断される協力会社である。精算が完了している協力会社との付け替え取引の金額自体は、残高が残っている協力会社との取引に比較して少額であったが、その中でも重要な金額の付け替え取引のあった協力会社は、ヒアリング対象に含めている。なお、協力会社に対するアンケートへの回答を分析した結果、追加的にヒアリング対象とすべき協力会社は、検出されなかった。
- ④ 関西支店の施工部門に関与する部長以上の役職者、及び、東京支店の施工部門に属す

る部長職に関しては、ヒアリングを補強する目的で、各人に対する会社貸与の PC の保管データ（合計約 2 万 9 千データ）及び電子メール情報（合計約 6 万 2 千件）の調査を行った。PC の保管データに関しては、その対象者の重要性に応じ、必要に応じて、消去データの復元を行ったうえで調査を実施した。ただし、本件の会社担当者と協力会社との交渉は工事現場において行われることも多く、PC 自体に記録が残されている可能性が高くはないと推察される。実際の調査結果においても、検出データについて既存の資料等と突合したところ、その重要な部分は既に把握・解明済みであることが確認され、重要な追加情報を示すデータは発見されなかった。

## 第 2 調査により判明した事実

### 1 概要

イチケンは、東京支店、関西支店、福岡支店及び札幌支店の 4 支店を設けていたが、創業地である関西地区を統括する関西支店は、伝統的に収益力が高く、イチケン社内において「利益の柱」とも目されていた。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った。関西支店は、このように受注競争が激しくなる中で、期待された予算を少しでも達成すべく、受注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った。

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あるが、改善にも限界があり、受注金額が安すぎて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並びに店舗建設部担当部長（故人）（以下、これら 3 名を総称して「部長ら」ということがある。）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った。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った。

### 2 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、簿外債務となった。付け替えの対象工事は合計 55 件、簿外債務は合計 862,549,900 円である。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 円である。

付け替えが行われた工事件数を受注時期で示すと

平成 22 年 3 月期 (第 84 期)	先送り	6 件 (平成 21 年 3 月受注 1 件を含む。)
	返済	4 件 (平成 21 年 3 月受注 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

である。なお、詳細については第 3 で記す。

### 3 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る。付け替えは、店舗建設部においては部長及び担当部長 1 名 (故人) が行い、建設部においては部長が行っていた。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いた。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、部長及び担当部長 1 名 (故人) が自ら簿外債務をまとめた一覧表を作成して管理していた。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いた。

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た。

## 4 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る。原価の先送りは、①契約金額を減額処理する方法、②当初から工事代金の一部を除いて契約する方法、③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た。

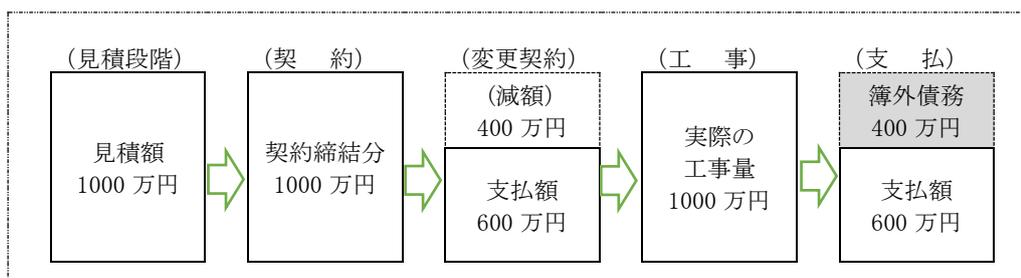
また、先送りした工事代金の支払い（簿外債務の返済）は、④協力会社に関わる別の工事の代金として支払う方法、⑤別の協力会社を介して支払う方法があった。

### (1) 工事原価の先送り

#### ① 契約金額を減額処理する方法

イチケンでは、(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もりを提出してもらい、契約した工事代金を減額処理していた。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、簿外債務としていた。

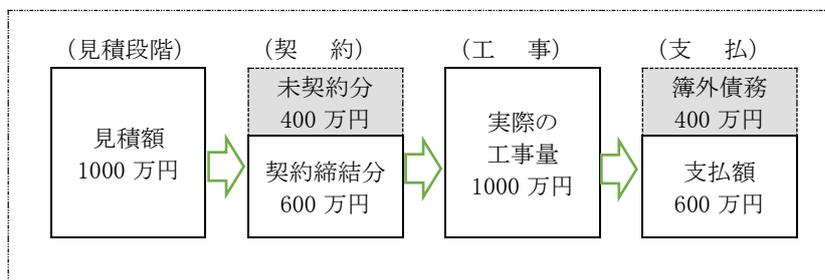
【概念図】 [例] 1000万円の工事において変更契約によって400万円を簿外債務とした場合



#### ② 当初から工事代金の一部を除いて契約する方法

イチケンでは、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る。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た。

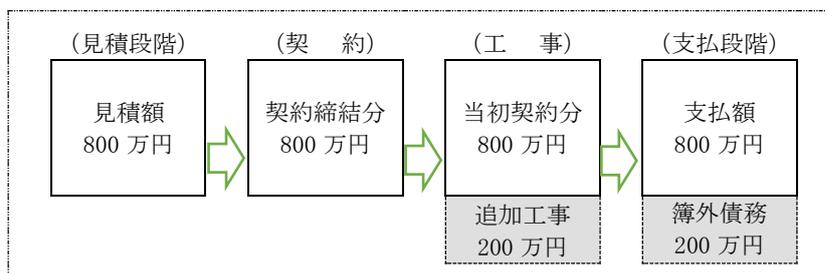
【概念図】〔例〕 本来 1000 万円の工事のうち、当初から 400 万円を簿外債務とした場合



### ③ 工事代金全額の支払いを留保する方法

関西支店は、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た。

【概念図】〔例〕 追加工事代金の全額を簿外債務とした場合

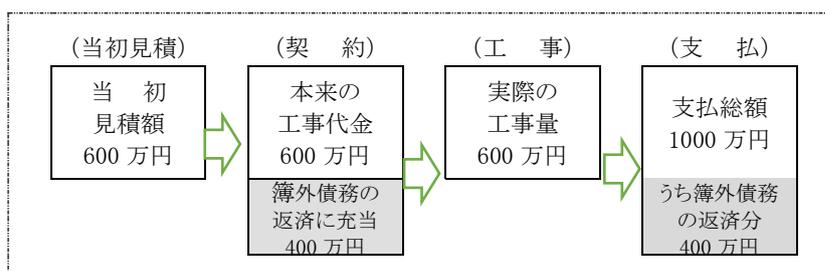


## (2) 簿外債務の返済

### ④ 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た。

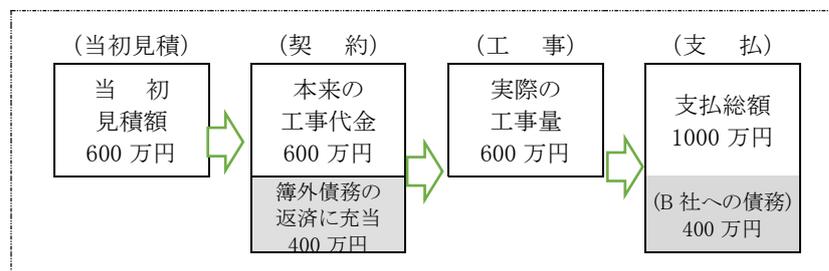
【概念図】〔例〕 当初 1000 万円の工事において 400 万円の簿外債務を返済した場合



## ⑤ 別の協力会社を介して支払う方法

関西支店は、主に上記④の方法で簿外債務の返済を行っていた。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った。

【概念図】〔例〕 A社を通じてB社に簿外債務400万円を返済した場合



## 5 協力会社の対応

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を行っていた協力会社は、合計44社であり、そのうち38社が一栄会に所属していた。一栄会は、関西地区のイチケンの協力会社の親睦会であり、一栄会会員である協力会社は、関西支店幹部とかねてから懇意にしていた。

部長らは、従前の関係から頼みに応じてくれることが期待できる協力会社に対し、工事代金の支払いを待ってほしいと依頼していた。依頼を受けた協力会社は、これに応じて工事代金の請求を行わず、その後、多くは、部長らから支払いの連絡が来るまで待っていたが、中には支払いを催促するものもあった。協力会社は、多くの場合、請求しなかった工事代金やその後の支払いを一覧表等にまとめて管理しており、折りをみて部長らに一覧表を交付したり、あるいは見せたりして、残額を確認していた。

## 6 関与者等

関西支店の付け替えは、建設部及び店舗建設部の各部長並びに店舗建設部担当部長（故人）が取り仕切っていたものであるが、建設担当副支店長も、部長らが付け替えを行っていたことは了承していた。平成25年3月まで務めた前関西支店長については、付け替えを了承していたことを直接裏付ける証拠は認められなかった。なお、関西支店購買部長も、付け替え

が行われていることは認識していたし、その他、関西支店内には、付け替えが行われていることを認識している社員らが複数名いた。

他方、関西支店を除いたイチケン幹部は、関西支店において付け替えが行われていることを知らなかった。

## 7 関西支店以外の支店

イチケンには、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、これらの支店においては、関西支店のような継続的な付け替えは見当たらなかった。

### (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るが、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なかった。

東京支店では、店舗建設部において特命（随意契約）案件が比較的多くあり、受注した工事について相応の利益が見込まれる点において、ほとんどの工事が競合他社との入札となりたたき合いをする関西支店とは異なっている。また、このように相応の利益を確保できることもあって、東京支店においては、工事が赤字になった場合はそのまま報告するよう指導がなされているとのことであり、実際にも赤字として報告されている工事が散見され、全体として関西支店よりも風通しがよい実態がある。加えて、社内調査委員会が行った協力会社へのアンケートでも、付け替えやこれに類する事案の存在をうかがわせるような回答はなかった。このようなことから、東京支店においては、関西支店と同様な付け替えを継続して行う素地があるとは認め難い。

### (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ところ、内部監査で発見され、支店長が懲戒処分を受けているが、他に付け替えは見当たらない。

福岡支店は、上記事案が発覚した際、内部監査及び監査法人により他の付け替えの有無についても精査を受け、その後においても、内部監査で重点的に付け替えの監査が行われていたところであって、更なる付け替えを行い難い状況にあった。また、上記事案は、福岡支店として平成 23 年 3 月期の利益を確保していた中で、売上を得るために採算性の悪い大型案件を受注したことから当該案件の損益を良く見せかけようとした単発的なものであり、福岡支店に架空利益を計上しようとするものではなかった。加えて、社内調査委員会が行った協力会社へのア

ンケートでも、付け替えやこれに類する事案の存在をうかがわせるような回答はなかった。福岡支店は、各支店の中でも最も高い利益率を継続してあげており、関西支店と同様の付け替えを継続して行う素地は認め難い。

### (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）を確認した。いずれも、工事が少額の赤字となる場合に、これを避けるために数十万円程度の付け替えをしたものであり、金額が小さく、かつ、件数も少ない。これらは、全社員に対するアンケートの回答に基づきヒアリングを行い、札幌支店副支店長（前札幌支店長）をして申告させたものであり、信用できるものとする。

札幌支店は、受注している工事件数が少なく、先送りした工事代金を支払う別工事のあてが立たないこと、協力会社の工事金額も小さいため、その一部を先送りする余力も乏しいと考えられることに鑑みれば、継続的に多額の付け替えを行う環境にはないものとする。

## 第 3 調査判明事実に基づく財務諸表の検討結果

### 1 財務諸表の修正が必要となる背景

「第 2 調査によって判明した事実」に記載のとおり、調査により、

(a) 工事原価の先送り

(b) 先送りした工事代金の他工事での支払い（簿外債務の返済）

が行われていたという事実が確認された。

工事原価が先送りされた工事案件に関しては、本来計上されるべき工事原価が除外され工事利益が過大に算定される状況が生じている。一方、先送りした工事代金の他工事での支払い（簿外債務の返済）が行われた工事案件に関しては、工事原価が過大に計上され工事利益が過小に算定される状況が生じている。したがって、それらのゆがみが修正される必要がある。すなわち、先送りされた工事原価は、その本来の工事案件の原価として加算する修正処理を行い、先送りした工事代金の他工事での支払い（簿外債務の返済）により他の工事原価が繰り入れられ、工事原価が過大に計上された工事では、返済額を工事原価から控除する修正処理を行う必要がある。

なお、先送り処理された工事原価は、完工時点以前では請求書が発行されておらず、また、対応する支払いもなされていない。しかし、これらの先送りされた原価は、支払いの時期は未確定ではあるが、実際の工事は完了しており、将来支払われるべき金額も合意されている。完工時点においては、未精算の工事原価も含めて、工事に賦課されるべき全ての原価が計上され

るというイチケンの経理実務との整合性を保持するため、原価の先送りに関しては、完工時点において、将来における支払い合意金額により、工事原価及び協力会社に対する債務を認識することが合理的であると判断した。

先送りした工事代金の他工事での支払い（簿外債務の返済）に関しては、修正前では、協力会社への支払いに対応して原価の発生として認識されているが、今回の修正により、協力会社への「簿外債務の返済」として処理することが合理的であると判断した。したがって、この修正により、簿外債務の返済がなされた工事案件での工事原価の計上は取り消されることとなる。

なお、上記においては、簡便化のために、「工事原価」と表記したが、イチケンの実際の会計処理によれば、「工事原価の増減」と表現した箇所に関しては、一度、通常の企業の棚卸資産に相当する「未成工事支出金」の増減として経理処理し、そのうえで、費用収益対応の原則により、その一部又は全部が、認識される収益に応じて完成工事原価（売上原価）に振り替えられるという２段階のステップが必要となる。

また、イチケンでは、収益認識に関して工事進行基準を適用している。すなわち、一定の要件を満たす工事案件については、各決算期において、契約により合意された工事収益総額を、その時点における工事の進捗度に応じて合理的に割り振り、その期間の収益として認識する会計実務が採用されている。その際、イチケンにおいては、この工事の進捗度を、「工事原価総額に対する工事出来高により把握した発生工事原価の比率」を用いて算出する方法（原価比例法）により算出している。今回の調査結果によれば、工事原価の先送りは、工事原価の削減努力がイチケンの当初の想定どおりに達成できないために、実際の工事原価が実行予算を超過することとなった際に、その原価超過を隠ぺいするために実行されたものである、と判断することができる。そうすると、工事原価が先送りされた工事においては、当初に算定される工事原価総額も、先送りされた金額分だけ過小に算定されていると考えることが適当である。

その結果、工事原価が先送りされた工事においては、当初に算定される工事原価総額が過小であることを原因として、発生工事原価累計額を分子に、工事原価総額を分母として算定される「進捗率」は、完工前の各期間において過大に算定されることとなる。そして、工事収益総額に進捗率を乗じて工事収益が算定されることから、過大な進捗率が、過大な「工事収益」を導出する結果となる。このような背景から、工事原価が先送りされた工事においては、先送りされた工事原価を工事原価総額に加算することにより、工事原価総額をあるべき金額に修正し、その修正後の工事原価総額を基礎として進捗率を、そして、進行基準による工事収益額を計算しなおす必要がある。

さらに、イチケンでは、一定の金額基準に抵触する赤字工事に関して、「当事業年度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、工事損失引当金として損失見込額を計上している。今回の工事原価の先送り、又は、簿外債務の返済処理の結果、工事損失引当金が過小又は過大に評価された工事案件も存在することから、再度、工事原価の修正を反映した後のあるべき工事損失引当金の金額を算定し、従来の工事損失引当金計上額との差額を修正処理することが必要となった。

つまり、今回の

- (a) 工事原価の先送り
- (b) 先送りした工事代金の他工事での支払い（簿外債務の返済）

による影響を排除するためには、次のような修正が必要となる。

- (i) 先送りした工事原価の増額修正
- (ii) 簿外債務の返済により追加された工事原価の減額修正
- (iii) 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
- (iv) 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

なお、損益の修正に伴い、法人税等の税金費用の額の修正も必要になる可能性があるが、本調査委員会の検討対象には含めていないため、言及しない。

## 2 財務諸表の修正事項

工事原価の先送り、及び、先送りした工事代金の他工事での支払い（簿外債務の返済）処理の影響を排除するため、平成 22 年 3 月期以降の財務諸表に関して次の修正が必要となる。なお、修正の中には、四半期決算には影響を与えるが、年度決算では相殺され、ゆがみが解消され、金額が記載されない取引がある。

また、最終的に売上原価となるケースでも、個別の仕訳においては、まずは通常の棚卸資産に相当する「未成工事支出金（資産）」に計上し、次に、費用収益対応の原則により「完成工事原価（売上原価）」に振り替えられるというステップが必要となる。

### (1) 工事原価の先送り・簿外債務の返済に関する修正

#### ① 先送りした工事原価の修正

関西支店での協力会社から先送りされた工事原価も、会計処理上は、その発生元の工事原価として、計上することが必要となる。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認識することが必要である。

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た。今回の調査において、協力会社に作業の代金について将来又は別の工事現場への繰延べを要請するタイミングが、工事の終盤になり、当該工事の完工損益の着地点が見え始めた時期以降であることが多いことが判明しており、修正処理は実態を適切に反映しているものと考えられる。

修正の仕訳は、次のとおりである。

(借方) 未成工事支出金 xxx / (貸方) 工事未払金 xxx  
仮払消費税 xxx

完工時点（工事進行基準を適用している工事に関しては各期末）において、次の修正仕訳も必要となる。

(借方) 完成工事原価 xxx / (貸方) 未成工事支出金 xxx

今回の修正において、各期において増額されるべき完成工事原価は、次のとおりである。

「工事原価の先送り」に対応する簿外債務であり、完成工事原価として計上すべき額

(単位：百万円、百万円未満は切り捨て)

平成23年3月期	平成24年3月期	平成25年3月期
113	265	463

## ② 「簿外債務の返済」に対応する完成工事原価の減額

イチケンが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」が計上されていた。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る。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る。

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た。これは、実際の請求月を特定することが容易ではない一方、承認された購買回議書に基づいて契約が締結され、請求書が発行されることから、購買回議書承認月と請求月との間に重要な乖離が生じず、購買回議書承認月を請求月の代替指標として利用可能であると判断したためである。

修正の仕訳は、次のとおりである。

(借方) 工事未払金 xxx / (貸方) 未成工事支出金 xxx  
 / 仮払消費税 xxx

完工時点（工事進行基準を適用している工事に関しては各期末）において、次の修正仕訳も必要となる。

(借方) 未成工事支出金 xxx / (貸方) 完成工事原価 xxx

今回の修正において、各期において減額されるべき「完成工事原価」は、次のようになる。

**「簿外債務の返済」に対応する計上額であり、減額されるべき完成工事原価**

(単位：百万円，百万円未満は切り捨て)

平成 22 年 3 月期	平成 23 年 3 月期	平成 24 年 3 月期	平成 25 年 3 月期
▲ 3	▲ 44	▲ 113	▲ 304

また、関西支店は、平成 21 年 9 月、協力会社 1 社に対して工事代金として 350 万円を支払っているところ、当該協力会社は、支払いに見合う工事实態はないものの、それまでに複数の工事で工事代金の減額要請に応じていたことから御礼として工事代金を増額してくれたものである旨述べている。この支払いを行った店舗建設部担当部長が他界しており、その詳細は不明であるが、事実が確認できないことから付け替えとしている。

**③ 財務諸表への影響金額**

工事原価の先送り・簿外債務の返済に関する完成工事原価（売上原価）、工事未払金の修正額を各期別にまとめると、次のようになる。

**「先送り」と「簿外債務の返済」に関する完成工事原価（売上原価）の修正金額**

(単位：百万円，百万円未満は切り捨て)

	平成 22 年 3 月期	平成 23 年 3 月期	平成 24 年 3 月期	平成 25 年 3 月期
完成工事原価の修正額				
先送りの修正＝増加	—	113	265	463
簿外債務の返済の修正＝減少	▲ 3	▲ 44	▲ 113	▲ 304
差引	▲ 3	69	152	158

### 「先送り」と「簿外債務の返済」に関する工事未払金の修正金額

(単位：百万円，百万円未満は切り捨て)

	平成 22 年 3 月期	平成 23 年 3 月期	平成 24 年 3 月期	平成 25 年 3 月期
工事未払金（流動負債）	▲ 3	68	228	395

なお，上記の「先送り」と「簿外債務の返済」の修正により，各期末で原価差額が調整されることにより，完成工事原価と未成工事支出金も，わずかな金額だが修正される。

### 原価差額の調整による完成工事原価の修正金額

(単位：百万円，百万円未満は切り捨て)

	平成 22 年 3 月期	平成 23 年 3 月期	平成 24 年 3 月期	平成 25 年 3 月期
完成工事原価（売上原価）	▲ 0	0	0	2

### 原価差額の調整による未成工事支出金の修正金額

(単位：百万円，百万円未満は切り捨て)

	平成 22 年 3 月期	平成 23 年 3 月期	平成 24 年 3 月期	平成 25 年 3 月期
未成工事支出金（流動資産）	0	▲ 0	▲ 0	▲ 2

## (2) 工事進行基準適用工事における売上高の修正

イチケンでは，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」を採用している。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」に限定されている。具体的には，工事価格（税抜）1 億円以上，かつ工期が 6 か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る。

なお，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る。イチケンでは，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る。

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

要がある。

本調査において、関西支店では、受注優先かつ赤字工事を認めようとしない支店風土から、当初の工事予算が過少になる傾向があることが判明した。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する。他方、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ない。なお、簿外債務の返済に関しては、対応する購買回議書の承認月において工事原価の減額を行っているため、進捗率は工事原価が減少する分だけ低下し、完工までの期間における工事進行基準による工事収益の減額修正要因となっているものと判断される。

「工事原価の先送り」及び「簿外債務の返済」の影響を反映して、進捗率を再計算したところ、進捗率は全般に下方修正されることとなった。その結果、工事進行基準を適用している工事に関して、次のように完成工事高（売上高）が修正されることとなる。

#### 進捗率の見直しによる完成工事高の修正額

（単位：百万円，百万円未満は切り捨て）

	平成 22 年 3 月期	平成 23 年 3 月期	平成 24 年 3 月期	平成 25 年 3 月期
完成工事高（売上高）	▲ 8	▲ 30	▲ 259	2

完成工事高の修正に対応して、相手勘定である完成工事未収入金（流動資産）の残高が修正される。ただし、工事代金を前受けしている場合は、未成工事受入金（流動負債）の残高が修正される。

#### 進捗率の見直しによる完成工事未収入金・未成工事受入金の修正額

（単位：百万円，百万円未満は切り捨て）

	平成 22 年 3 月期	平成 23 年 3 月期	平成 24 年 3 月期	平成 25 年 3 月期
完成工事未収入金（流動資産）	▲ 8	▲ 15	▲ 249	▲ 289
未成工事受入金（流動負債）	—	23	48	5

### (3) 工事損失引当金の修正

イチケンでは、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る。具体的には、「実行予算での工事損失が 900 万円以上の工事に関し

てはその損失の全額」を、「実行予算での工事損失が 0 円以上から 900 万円未満の工事に関してはその損失の 50%」を、それぞれ工事損失引当金に繰り入れる。繰入額は完成工事原価を構成している。

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、工事損失引当金の計上の要否を検討した。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いない。

このようにして、工事損失引当金の要引当額を見直したところ、完成工事原価（売上原価）を構成する工事損失引当金の繰入額（完工時の引当金取崩額とのネット金額）は、次の金額だけ修正される。

#### 工事損失引当金繰入額（完工時の引当金取崩額とのネット金額）の修正額

（単位：百万円、百万円未満は切り捨て）

	平成 22 年 3 月期	平成 23 年 3 月期	平成 24 年 3 月期	平成 25 年 3 月期
完成工事原価（売上原価）	38	259	▲ 48	▲ 257

そして貸借対照表では、工事損失引当金（流動負債）が修正される。

#### 工事損失引当金の修正額

（単位：百万円、百万円未満は切り捨て）

	平成 22 年 3 月期	平成 23 年 3 月期	平成 24 年 3 月期	平成 25 年 3 月期
工事損失引当金（流動負債）	38	297	249	▲ 8

### 3 財務諸表の修正

以上をまとめると、今回の修正において、損益計算書は、次の勘定科目の金額が修正される。

### 損益計算書の修正金額

(単位：百万円、百万円未満は切り捨て)

	平成 22 年 3 月期	平成 23 年 3 月期	平成 24 年 3 月期	平成 25 年 3 月期
完成工事高 (売上高)	▲ 8	▲ 30	▲ 259	2
完成工事原価 (売上原価)	35	328	104	▲ 97
完成工事総利益 (売上総利益)	▲ 44	▲ 358	▲ 364	100

貸借対照表は次の勘定科目の残高が修正される。

### 貸借対照表の修正金額

(単位：百万円、百万円未満は切り捨て)

	平成 22 年 3 月期	平成 23 年 3 月期	平成 24 年 3 月期	平成 25 年 3 月期
(流動資産)				
完成工事未収入金	▲ 8	▲ 15	▲ 249	▲ 289
未成工事支出金	0	▲ 0	▲ 0	▲ 2
未収消費税等	▲ 0	—	10	—
(流動負債)				
工事未払金	▲ 3	68	228	395
未払消費税等	—	▲ 3	—	▲ 18
未成工事受入金	—	23	48	5
工事損失引当金	38	297	249	▲ 8

## 第 4 原因分析

### 1 内部統制上の問題

本件付け替えのうち、工事原価の先送りをするスキームでは、会社側が取引の存在を認識し把握する「鍵」となる、協力会社に対する「注文書」や協力会社からの「請求書」自体が存在しない状態で、簿外での取引が行われているため、通常の手続では、この取引を発見することは困難であると思料される。このような簿外取引が実行可能であったのは、会社担当者と協力会社との通謀が存在したためであり、そのような状況は、従来、「内部統制の限界」として例外的に処理されてきた。しかし、本件でイチケンが経験したように、通謀による「内部統制の限界」があろうとなかろうと、あらゆる前提で、不正を防止し早期発見できる仕組みを会社が

構築しなければ、会社には、重大な危機に直面する危険性が存在する。その意味で、会社には、具体的な不正リスクや不正の手口を想定した、より不正防止に実効性を持たせた内部統制を整備し、運用することが求められる。

そのような点を踏まえ、イチケンの統制環境整備を含む、内部統制上の脆弱性を検討すると、次のような問題点が認識される。

- ① 不正に対する認識の低さ、及び、倫理教育の不徹底による、個々の組織構成員による不正防止・抑止力が脆弱である
- ② 内部通報制度の形骸化と、制度に対する信頼性が低い
- ③ 不正防止上のキーとなる人材・職位者に関する人事ローテーションが不十分である
- ④ 管理部門による「異常事象」の認知把握能力が不足している

より具体的には、以下のとおりである。

(1)不正に対する組織構成員の認識を高めることにより、個々人が許容される取扱いと不正とみなされる取扱いを区別し、不正な取引を認識・発見することを可能にするとともに、自身の判断により、不正に加担せず、周りの不正を抑止することが可能となる。また、不正な行為を防止し抑止するためには、社会の規範を守り不正に手を染めないという倫理観が必要であるが、そのためには、倫理教育を徹底することにより、企業としての統一した倫理観を社員に植え付けることが重要となる。イチケンの社員一人一人は健全な倫理観を有しているものと思われるが、各人の倫理観にはばらつきがあり、また、組織の論理が個人の論理に優先されがちなケースもあることから、会社が率先して、組織構成員の倫理観を高めるための対応を図ることが重要である。イチケンにおいては、社員研修や各種会合における経営トップ・上司からの明確な不正防止・倫理観向上のためのメッセージ伝達など、会社としての積極的な取組が不足していたものと考えられる。

(2)イチケンでは、社外の弁護士を窓口にした内部通報制度が存在するなど、形式的な整備はなされているが、過去1度も内部通報の実績がなく、制度が有効に運用されているとは言い難い状況にある。今回実施した全社員へのアンケート結果からも明らかになったが、内部通報制度の存在が社員に十分浸透しておらず、また、内部通報による不利益な取扱いを懸念する社員が少なからず存在するなど、会社としての取組姿勢には、改善すべき点が多数認められる。内部通報制度は、それが有効に機能する場合には、不正の端緒を把握し不正を早期発見するための有効な手段になるとともに、その心理的な牽制機能により、不正の防止・抑止にも役立つものと期待されている。特に、本件のような「簿外取引」を防止し、早期に把握するためには、健全な倫理観を有する社員による内部通報の有効活用は重要であるが、イチケンの場合には、その有効性が阻害されていたものと考えられる。

(3) 内部統制が整備された企業においては、不正を実行することは困難であるが、それ以上に、不正を隠ぺいし続けることは容易ではない。多くの場合、不正を実行し、隠ぺいするためには、本人が、それを可能にできる権限を有する職位に就いていることが必要となる。人事異動によりその職位を離れることにより、それまでの不正を隠ぺいし続けることができなくなり、不正が発覚するケースも少なくない。したがって、不正の早期発見のために、人事ローテーションは重要な制度であると考えられる。また、適切な頻度の人事ローテーションが事前に想定される場合には、不正が発覚する恐れから、不正の実行を躊躇させる効果も期待できる。さらに、人事ローテーションにより組織に新しい情報の流れが生まれ、組織内に隠されたマイナス情報が明らかにされる可能性も高まる。今回、関西支店において不正が発覚した経緯が支店長の交代であったことから、その効果は明らかである。したがって、不正防止・抑止、及び、不正の早期発見のためにも、適度な頻度の人事ローテーションを実施すべきであったものと考えられる。

関西支店においては、今回の人事異動まで、前支店長を始めとして、2名いる副支店長も、店舗建設部長や建設部長も、入社以来関西勤務から異動していないし、関西支店のその他の幹部社員も、一人を除いて関西勤務から異動していなかった。また、前関西支店長は、建設部長を経て平成15年に関西支店長に就任し、今回の異動まで10年間関西支店長の地位にあったものであり、建設担当の副支店長は、店舗建設部長を経て平成18年に副支店長に就任して現在まで8年間同職位に、営業担当の副支店長は、平成16年に副支店長に就任して現在まで10年間同職位にそれぞれ留まっているなど、重要な管理職も長期固定化する状況にあった。いずれの点においても、人事ローテーションが不十分であることは明らかである。

(4) 内部統制の整備が進んだ企業においては、単純な手法により不正を実行することは容易ではない。したがって、不正の実行者は、内部統制の脆弱性を探知して、通常の内統制では探知・阻止されないような例外的な取扱いにより不正を実行することが少なくない。不正防止のために内部監査が重要な役割を果たすことは知られているが、内部監査はあくまでスポットの、事後的なチェックになりがちである一方、この「例外的な取扱い」は、常時継続して取引を監視する場合に、より発見の可能性が高まることが期待される。今回、管理部門が懐疑心を持って日々の取引を慎重に監視し、その過程で「例外的な異常な事象」を認知し、その背景を的確に探り出すことができれば、不正を早期に発見できた可能性もあった。また、管理部門による不正取引チェック機能の強化は、不正の実行者には脅威となることから、不正の抑止機能を同時に果すこともできたと考えられる。関西支店における管理部門は、不正防止のための監視機能が有効ではなく、その点に脆弱性が存在していたものと考えられる。

## 2 コンプライアンス意識の問題

本件は、関西支店幹部である部長らが自ら主導的役割を果たし、執行役員である副支店長が

これを許容していたもので、関西支店をあげて組織的に敢行されていたものである。作業所長は、本件の付け替えを行って工事原価を簿外処理することについてルール違反であることの認識があったと認められるが、上司の指示に諾々と従っていた。また、購買部など施工部門以外の社員の中にも、本件付け替えを知っている者がいたが、見て見ぬふりをして口をつぐんでいた。これらに鑑みると、関西支店の社員は、コンプライアンスについての意識が低かったものと言わなければならない。

なお、イチケンでは、平成24年3月期に福岡支店で付け替えが発覚したことから、各支店長、副支店長、購買部、店舗建設部、建設部の各部長宛に「工事原価の付け替えは許されないことを周知徹底願いたい」旨の文書を発出し、また、これについて各種会議でも取り上げていたが、それでも関西支店のコンプライアンス意識を向上させることはできなかったと言わざるを得ない。

### 3 ガバナンス上の問題点

現在のイチケンにおいては、支店長により、支店の営業、購買、施工、管理の全ての業務が統括されている。その意味で、支店長には強大な権限が付与されている。支店長は、社長の管理下にあるとはいえ、会社全社にわたり包括的な責任を有する社長が支店長に対して果たすことができる牽制機能には、おのずと限度が生じるものと考えられる。結果として、支店長に対する牽制機能に脆弱性が存在していたものと考えられるが、これは、組織内のガバナンス体制の問題であると考えられる。また、組織内のガバナンスの問題であるならば、取締役会における相互監視機能によりその検討改善が図られるべきであるが、その点においても、積極的な議論がなされていた様子は伺われない。したがって、ガバナンス体制の脆弱性も、本件の不適切な処理の発生原因の一つに挙げられるべきものとする。

取締役相互におけるより積極的な議論を引出し、健全なガバナンスを維持していく第一義的な責任は、社長にある。また、不正を許容しない健全な組織風土を作り、人事ローテーションの健全化を図るなど、内部統制の強化改善を継続していく責任も、社長を筆頭にした取締役にある。本件の問題を、不適切な取引を直接に主導した担当者の責任として処理せずに、社長を筆頭にした取締役各人も含めた、組織全体の問題として不正排除につとめることが必要である。

### 4 発生土壌の特殊性

本件付け替えは、協力会社に依頼して工事代金の請求を留保させて支払いを先送りしていたものであるが、先送りした工事代金は、1回につき100万円以上のものが多く、中には1000万円を超えるものもあった。また、外部調査時点の簿外債務の残高を見ると、最も残高が大きい協力会社は1億円を超えており、1000万円以上の残高がある協力会社も複数残っている状態である。協力会社の会社の規模は様々であるが、それぞれの規模、取引高等に応じて、関西

支店の依頼を受けて多額の請求を留保して先送りを続けていた。つまり、付け替えを行っていた部長らと協力会社との間には、このような無理な頼みが可能となるほどの深い関係ができあがっていたものである。こうした深い関係は、イチケンが関西地区発祥であり、中には数十年にわたって関西支店と取引を続けているところもあるなど、協力会社との付き合いが長期間にわたっていることや、関西支店の幹部社員の人事異動が関西地区に限られていたことなど、複数の要因があると思われる。こうした協力会社との親密な長い付き合いがあるからこそ、本件のような長期間、大規模な工事原価の先送りが可能となったものであり、関西地区の特殊性が原因の一つとしてあげられる。

会社と協力会社との親密な付き合いは、必ずしもビジネスに悪い影響を与えるわけではない。しかし、内部統制は、通常、会社と取引先の会社とは利益相反の関係にあり通謀はしないとの前提で、有効性の評価がなされ、構築されるため、協力会社との親密な長い付き合いが存在する場合には、組織内の不正リスクが高まる危険性がある。このような観点からすれば、関西支店においては、特有の不正リスクに適切に対応した内部統制の補強が行われず、内部統制が脆弱化していたものといえよう。

## 5 会計監査のあり方

本件付け替えのうち、工事原価の先送りをするスキームでは、会社側が取引の存在を認識し把握する「鍵」となる、協力会社に対する「注文書」や協力会社からの「請求書」自体が、会社担当者と協力会社との通謀により発行されずに取引が行われているため、不正の発見が困難であると思料される。また、会社担当者と取引先との間で通謀がある場合には、取引先から監査人が債権債務の残高確認状を直接入手したうえで、取引先と監査対象先との債権債務との残高照合を行うという、通常であれば強い証拠力を得られるはずの監査手続の有効性が阻害されることが知られているが、今回のケースでは、付け替えが、担当部長と協力会社との通謀により実施されており、その意味で、会計監査人は、通常の監査手続では、不正を発見しにくい状況にあったものと推察される。

他方、投資家を含めた社会一般にとっては、監査人にとって不正を発見しにくい状況が生じているかどうかは関係なく、重大な不正や誤謬が含まれていない正しい財務情報が提供されることが重要なのである。不正の発見が会計監査における第一義的な目的ではないとはいえ、会計監査人は、会計監査を通して不正や誤謬が発見され、排除されることが期待されていることを、強く意識して監査を実施しなければならない。

イチケンにおいては、金額的には多額ではなかったものの数年前に付け替えが発覚し、また、人事ローテーションが不十分である、コンプライアンス教育が充実していないなど、不正リスクが高まる状況が存在していた。そうすると、不正を発見することが困難な状況にあったと判断されるとはいえ、結果として振り返れば、予測可能な不正リスクに対応した監査が実施されていれば、それが関係者の心理的抑制となって、本件のような大きな問題に至らなかった可能

性もないとはいえない。その意味で、会計監査人に対しては、より不正リスクに対する感度を高め、充実した会計監査の実施を通して不正の防止と早期発見に貢献されていくことを強く期待する。

## 第5 再発防止策

### 1 はじめに

今後は、取引先の通謀があろうとなかろうと、あらゆる前提で、不正を防止し早期発見できる仕組みを会社が構築することが重要である。そのためには、会社には、具体的な不正リスクや不正の手口を想定した、より不正防止に実効性を持たせた内部統制を整備し、運用することが求められる。

特に、不正防止に対する内部統制としては、以下のような事項が検討されよう。

- ① 何が不正であるかの認識を組織構成員に周知させることを含めた不正防止教育や倫理教育の実施による統制環境の強化
- ② 取引業者を取り込んだコンプライアンスへの取組強化
- ③ 問題点が経営層に迅速に伝達されうる、風通しの良い組織風土の醸成
- ④ 不正の早期発見と相互牽制機能の強化に資する内部通報制度の活性化
- ⑤ 取引先との癒着や通謀の防止を含む不正防止のための人事ローテーション
- ⑥ 管理部門の強化及び組織的位置づけの見直し（本社機能への直結）
- ⑦ 管理部門による継続的モニタリングによる異常取引の早期発見及び不正取引への牽制機能の強化
- ⑧ 懲戒制度の適切な運用

不正を防止し、早期発見できる内部統制を構築する際は、単に、規定された手続に従って業務を遂行するだけでなく、業務遂行時に「異常点」を認知し、その異常点を端緒としてその背景に潜む真実を探索しようとする「健全な懐疑心」を、組織構成員各人に植え付け、育てさせることが重要である。内部統制は、表面上きれいな手続を整備するだけでなく、それらを有効に運用させることが重要なのであり、そのために、経営陣は、継続的な内部統制の有効性の評価と改善を行っていかなければならない。

### 2 不正防止教育、倫理教育の実施

イチケンでは、これまで、不正防止や倫理についての社員研修が十分には行われていなかった。関西支店社員のコンプライアンスについての意識が低い傾向にあることは上記のとおりで

あり、また、全社員へのアンケートの回答からも、同様の結果が読み取れるところであるが、さまざまな事象が生じる可能性がある営業や建設現場に直面する社員に対し、個々人の良識と判断だけで適切な対処を求めるのは無理があると思われる。今後は、社員の経験年数に応じて、段階的に社員研修を積み重ね、何が不正であり、どのようなことが問題となるのかを具体的に認識させ、コンプライアンスに対する意識を向上させることが必要であると考え。研修内容は、一般的なものに限らず、建設事業で起こり得る具体的な状況について対処方法を示すような、社員に分かりやすいものが必要であろう。また、研修受講後には、Eラーニング等による達成度の確認も行うことが望ましい。

また、不正防止等の研修は、将来的には、協力会社に対しても行うことを検討すべきである。本件では、協力会社は関西支店の依頼に応じて無理をしてくれたものであるが、それが結果としてイチケンを苦境に陥れることとなったことから明らかであるように、協力会社との付き合いが絶えない建設事業においては、イチケンだけではなく、協力会社においても是非善悪を的確に判断して不正を防止するとの強い意識を持ってもらうことが必要である。

なお、イチケンでは、不祥事があった場合の社内周知が必ずしも十分には行われていないきらいがある。本社は、不祥事があればイントラネットで周知し、事案によっては各種会議で取り上げるなどしているものの、その先にはなかなか伝わっていかないようであり、個々の社員が関心を持って知ろうとするような姿勢が乏しいように思われる。不祥事は、反面教師として多くの教訓を含んでおり、再発防止を図るための宝庫である。社内周知を徹底することは、各社員の自覚を促し、コンプライアンス意識を向上させることに資するものと考えられるので、社内周知の仕組みについても改善すべきである。

不正防止の風土が組織に浸透するか否かは、経営陣の本気度によるところが大きい。また、組織の倫理観は、組織のトップの倫理観を超えることはないものである。不正撲滅のためには、経営トップ自らが積極的に範を垂れ、機会を見つけて不正防止の重要性を説き続けることが重要である。

### 3 風通しの良い組織風土の醸成等

関西支店においては、リーマンショック後に安値の受注をせざるを得なくなった際、支店長が出席して施主に提示する見積金額を決定する NET 会議において、赤字となる金額を決めては見積もりを提出することを繰り返していた。営業的に赤字受注をせざるを得ない案件も全くないとはいえないであろうが、戦略も目論みもなく赤字受注を繰り返すことは自殺行為というほかないところ、支店長の方針に異論を挟む者はだれもおらず、そのしわ寄せを受けた施工部門において、必然的に付け替えを繰り返さざるを得ない事態になった。そうなった後も、付け替えを実行していた部長らは、直属の上司である副支店長に付け替えの詳細までは知らせず、また、副支店長は、支店長に対して付け替えを直接報告したことはなかった。さらに、付け替えを知っていた社員らも一切口をつぐんでいた。そして、これらの結果として、付け替えの事

実が本社や経営陣に知らされることもなかった。このような風通しの悪い状況が関西支店にあったことは間違いなく、改善する必要がある。

風通しの良い組織風土といっても抽象的ではあるが、まずは、マネジメントを始めとする幹部社員が、これを強く心がけていくことが大切である。

また、内部通報制度を充実させることが必要である。イチケンは、社員が直接顧問弁護士に連絡する方法による内部通報制度を設けているが、これが有効に機能していない実情は第4、1(2)記載のとおりである。したがって、改めて内部通報制度があることを周知徹底するとともに、内部通報をためらう原因を調査して手当をすることが必要である。上から押さえつけても内部通報され得るという環境を作ることが、ひいては風通しの良さにつながっていくことになろう。

さらに、人事ローテーションも、風通しの良い組織風土の醸成に効果があるものとする。

#### 4 人事ローテーション

関西支店においては、これまで関西地区外との人事異動が十分ではなく、本件の付け替えが行われた期間においては、支店長を始めとする支店幹部は関西地区から異動したことがなかった。このような閉塞的な人事環境の中では、同じ者同士の上司、部下の関係がいつまでも続くことになり、関係が深まる反面、上司に逆らいにくく、ものも言いにくい関係になっていくものと考えられる。また、協力会社との関係も、長い時間をかけて深いものになるが、行き過ぎると、お互いに無理を言い合う馴れ合いが起きる可能性がある。本件では、このいずれもが原因の一つと考えられるのであり、してみると、本社や各支店間での人事異動を適切に行うことは、大きな意味を持つものとする。

営業を行い、作業所長として工事現場を取り仕切っていくためには、その地域の事情や協力会社に通じていることが必要と考えられるので、すべての社員を一律に広域異動させることは現実的ではないが、少なくとも、各支店の部長職以上の者については、3年程度を目安として定期的に支店間の人事異動を行い、支店の運営に新しい視点を加えるようにすべきである。本件がそうであったように、上司が替わるだけでも、それまで話せなかったことが話せるようになり、止まっていた情報が流れることとなる。

#### 5 管理部門の強化

イチケンは、平成23年3月に事業統括本部を廃止し、管理部門は各支店に所属することになった。これは、各支店を社長直轄とし、社長に直接情報が上がってくるようになることを期待して行われたものであったが、期待されたような効果があるかについては今のところ判然としない。他方、支店に所属することになった管理部門は、文字どおり支店の一部門となり、支店の活動状況を本社の観点からチェックするという機能は働かなくなった。

管理部門をどのような組織的位置付けにするかはマネジメントの判断によるところであるが、経理面から異常な取引の有無等を継続的にモニタリングすることにより支店の運営状況をチェックすることは、不正に対する効果的な牽制になるとともに、不正行為を早期に発見する実際的な手段であることに鑑みれば、事業統括本部を復活させるか否かにかかわらず、管理部門を本社機能に直結させることを検討すべきであると考えます。また、管理部門がチェック機能を十全に果たすためには、単にうわべの経理処理を追うだけでは足りず、事業の実態に即した経理の流れを理解し、何が異常取引なのかを判断できるようにする必要があります。この工事において、この支払いがこの時期に行われるのは不自然ではないかという意識を持てるように、問題意識を持って取り組むよう、研鑽を積んでほしい。

## 6 懲戒制度の適正な運用

コンプライアンス意識の向上のためには、懲戒処分の適正な運用も必要である。会社が行う処分には、その案件に対する会社のメッセージが込められているものと受け止められる。当該企業の社員に親和性があり、反復累行される恐れがあるような不祥事が起きた場合は、断固としてこれを許さないという姿勢を明確に示す必要があり、そのようなメッセージが伝わる懲戒処分を行うことが肝要である。イチケンでは、これまで懲戒処分となった事案自体が少ないところ、懲戒処分とされた場合においても、会社としての姿勢が必ずしも明確に伝わらなかったのではないかと思われるものもあるので、今後は同じ轍を踏むことがないように望む。

## 第6 結 語

会社にとって最大の財産は人である。

協力会社の話を聞いても、イチケンの社員は真面目さ、勤勉さに富んでいるようであるが、本件ではそれが裏目に出たとも評価できる。付け替えを実行した部長らや作業所長にとっては、苦渋の連続であったものと推察される。

ひとたび不祥事が発生すると、社内規則、規程で事細かに規制することがまま見られるが、行き過ぎた形式主義や、現場の実情を無視した規制は、かえって現場に萎縮をもたらすこともある。イチケンの最前線は現場にあり、現場の社員がはつらつと、元気に、生き甲斐を持って仕事ができる環境を整えるとの視点が重要である。本報告書で提言した再発防止策はその道筋を示したものにすぎず、再発防止を実のあるものにするためには、実情に合った、実効性ある方策を採るべきであり、そのためには、社員一人一人が本件を他人事とせず、組織間の縦横、特に現場の社員の活発な議論を広く糾合することが不可欠であると思料する。

本件は、ノルマが宿命の営利企業においては、どこの現場でも発生する可能性を含んだ問題でもある。経営陣、支店の管理者がこれを銘記し、再発防止のための規則、規程を過信することなく、些細な問題であっても、現場社員の痛み苦しみがあれば組織として知恵を絞って解決

し、現場の喜びは組織として分かち合うという経営をすることを期待してやまない。

以 上

## 調査対象

### (1) PC データの調査

イチケンから、役職員に貸与している PC のハードディスク内にあるデータの提供を受け、メール及びドキュメント・ファイル (WORD, EXCEL, PDF) に関して、その内容の検討を行った。

対象者：12名 (本社 1名, 関西支店 4名, 東京支店 7名)

### (2) 内部資料の調査

イチケンから提供された内部資料を調査し、その内容を検討した。具体的には、次のような資料を含む。

(社内調査委員会関連書類)

- ・ 社内関係者ヒアリング記録, 協力会社の担当者に対するヒアリング記録, 社内調査報告書

(内部監査報告書)

- ・ 内部監査報告書

(工事関係書類)

- ・ 部長らが付け替えを記録したメモ (協力会社が作成し, 部長らに手渡した証憑も含む。), 営業物件登録書, 受注申請書, 見積カルテ, 営業カルテ, 工事請負契約書, 実行予算書, 打ち合わせ議事録, 工事請負契約書, 購買回議書, 見積条件書, 協力会社の発行した見積書, 見積確認書, 注文書, 協力会社から提出された注文請書, 協力会社の発行した請求書

(社内規程類)

- ・ 業務分掌規則, 職務権限規則, 職務権限基準表, 工事施工管理規定, 購買管理規定, 経理規定, 工事原価計算規定, 「工事損失引当金の「計上基準見直し」について」と題する書面, 「工事進行基準適用工事の取り扱い徹底について」と題する書面

### (3) ヒアリング

イチケンの役員及び社員, 協力会社担当者等合計 64 名のヒアリングを行った (うち 5 名は電話によりヒアリングを行った)。

その内訳は, 次のとおりである。

- ・ 関西支店の関係者 15名
- ・ 本社及び関西支店以外の支店の関係者 14名
- ・ 協力会社担当者 31名
- ・ その他 4名

### (4) アンケート

イチケンの役員及び社員全員 (休職者 5 名及び非常勤 1 名を除く。) 合計 531 名に対してアンケートを行った (回収率 100%)。

(別紙) 訂正による過年度業績への影響

1. 第 8 4 期 (平成 22 年 3 月期) の影響額

(単位：百万円)

期 間	項 目	訂正前	訂正後	影響額
平成 22 年 3 月期 第 1 四半期	売 上 高	13,001	13,001	0
	営 業 利 益	125	125	0
	経 常 利 益	114	114	0
	四半期純利益	118	118	0
	総 資 産	30,443	30,443	0
	純 資 産	6,593	6,593	0
平成 22 年 3 月期 第 2 四半期 累 計 期 間	売 上 高	29,421	29,414	△ 7
	営 業 利 益	426	422	△ 3
	経 常 利 益	379	376	△ 3
	四半期純利益	374	121	△ 253
	総 資 産	32,071	31,814	△ 256
	純 資 産	6,764	6,511	△ 253
平成 22 年 3 月期 第 3 四半期 累 計 期 間	売 上 高	45,337	45,334	△ 2
	営 業 利 益	908	875	△ 32
	経 常 利 益	833	800	△ 32
	四半期純利益	702	539	△ 162
	総 資 産	30,496	30,364	△ 132
	純 資 産	7,076	6,913	△ 162
平成 22 年 3 月期 通 期	売 上 高	59,806	59,797	△ 8
	営 業 利 益	912	868	△ 44
	経 常 利 益	854	810	△ 44
	当期純利益	910	587	△ 323
	総 資 産	28,863	28,574	△ 288
	純 資 産	7,326	7,003	△ 323

(注) 上記数値については、会計監査手続が完了したものではありません。

2. 第85期（平成23年3月期）の影響額

（単位：百万円）

期 間	項 目	訂正前	訂正後	影響額
平成23年3月期 第1四半期	売 上 高	11,781	11,767	△ 13
	営 業 利 益	180	158	△ 22
	経 常 利 益	179	157	△ 22
	四半期純利益	185	163	△ 22
	総 資 産	27,132	26,831	△ 300
	純 資 産	7,247	6,901	△ 345
平成23年3月期 第2四半期 累 計 期 間	売 上 高	24,763	24,736	△ 26
	営 業 利 益	350	282	△ 68
	経 常 利 益	307	238	△ 68
	四半期純利益	308	273	△ 34
	総 資 産	26,994	26,713	△ 280
	純 資 産	7,387	7,029	△ 358
平成23年3月期 第3四半期 累 計 期 間	売 上 高	36,952	36,913	△ 39
	営 業 利 益	498	387	△ 110
	経 常 利 益	429	318	△ 110
	四半期純利益	388	272	△ 115
	総 資 産	26,332	26,000	△ 331
	純 資 産	7,534	7,095	△ 439
平成23年3月期 通 期	売 上 高	50,006	49,976	△ 30
	営 業 利 益	523	165	△ 358
	経 常 利 益	422	64	△ 358
	当期純利益	445	135	△ 309
	総 資 産	28,964	28,718	△ 246
	純 資 産	7,523	6,890	△ 633

（注）上記数値については、会計監査手続が完了したものではありません。

3. 第86期（平成24年3月期）の影響額

（単位：百万円）

期 間	項 目	訂正前	訂正後	影響額
平成24年3月期 第1四半期	売 上 高	11,111	11,039	△ 72
	営 業 利 益	87	△ 9	△ 97
	経 常 利 益	515	418	△ 97
	四半期純利益	280	547	266
	総 資 産	28,522	28,583	60
	純 資 産	7,642	7,276	△ 366
平成24年3月期 第2四半期 累 計 期 間	売 上 高	25,944	25,721	△ 222
	営 業 利 益	267	46	△ 220
	経 常 利 益	670	450	△ 220
	四半期純利益	350	436	86
	総 資 産	30,096	29,964	△ 131
	純 資 産	7,646	7,100	△ 546
平成24年3月期 第3四半期 累 計 期 間	売 上 高	42,200	41,989	△ 210
	営 業 利 益	554	181	△ 373
	経 常 利 益	863	490	△ 373
	四半期純利益	379	352	△ 26
	総 資 産	31,158	31,055	△ 102
	純 資 産	7,640	6,980	△ 659
平成24年3月期 通 期	売 上 高	58,157	57,898	△ 259
	営 業 利 益	818	453	△ 364
	経 常 利 益	1,032	668	△ 364
	当期純利益	551	567	16
	総 資 産	33,354	33,265	△ 89
	純 資 産	7,964	7,347	△ 617

（注）上記数値については、会計監査手続が完了したものではありません。

第87期（平成25年3月期）の影響額

（単位：百万円）

期 間	項 目	訂正前	訂正後	影響額
平成25年3月期 第1四半期	売 上 高	13,436	13,473	36
	営 業 利 益	330	334	4
	経 常 利 益	348	352	4
	四半期純利益	208	202	△ 5
	総 資 産	32,229	32,109	△ 119
	純 資 産	7,969	7,347	△ 622
平成25年3月期 第2四半期 累 計 期 間	売 上 高	28,394	28,435	40
	営 業 利 益	556	602	45
	経 常 利 益	529	575	45
	四半期純利益	305	320	15
	総 資 産	35,377	35,313	△ 64
	純 資 産	8,081	7,479	△ 601
平成25年3月期 第3四半期 累 計 期 間	売 上 高	45,839	45,744	△ 95
	営 業 利 益	981	1,023	41
	経 常 利 益	988	1,029	41
	四半期純利益	577	564	△ 13
	総 資 産	31,252	30,951	△ 300
	純 資 産	8,488	7,858	△ 630
平成25年3月期 通 期	売 上 高	57,617	57,620	2
	営 業 利 益	985	1,086	100
	経 常 利 益	989	1,090	100
	当期純利益	217	270	52
	総 資 産	31,351	31,161	△ 190
	純 資 産	8,147	7,583	△ 564

（注）上記数値については、会計監査手続が完了したものではありません。