平成 19 年 11 月 22 日

各　　位

コード番号　８２３６ 東証第一部
会　社　名　**丸善株式会社**
代表者名　取締役社長　小　城　武　彦
開示窓口　経営企画室　野　村　育　弘
電話番号　０３－３２７２－７０３３

株式会社東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出について

当社は、平成19年5月11日提出の「改善報告書」に関し、有価証券上場規程第503条第1項の規定に基づき、改善措置の実施状況及び運用状況を記載した「改善状況報告書」を、本日、添付のとおり東京証券取引所に提出いたしましたのでご報告いたします。

■別添書類：　改善状況報告書

■上記についてのお問合せは、以下までお願いいたします。

【お問合せ先】
〒103-8244 東京都中央区日本橋 3-9-2 第二丸善ビル
丸善株式会社　管理本部　法務･総務部　　田中　TEL (03) 3272-7032

以上

改 善 状 況 報 告 書

平成 19 年 11 月 22 日

株式会社東京証券取引所
代表取締役社長　斉藤　惇　殿

丸　善　株　式　会　社
代表取締役　小城　武彦

平成 19 年 5 月 11 日提出の改善報告書について、有価証券上場規程第 503 条第 1 項の規定に基づき、改善措置の実施状況及び運用状況を記載した改善状況報告書をここに提出いたします。

1. 改善報告書提出の経緯

平成 18 年 12 月 26 日、当社の事業部門の 1 つで、大学、図書館等の教育関連の設備関連事業を行う旧環境デザイン事業部（以下、当該事業部という）の事業部長及び仕入購買部署長の計 2 名より、管理本部・コンプライアンス等担当取締役に対し、自己の不適切な行為（不適切な会計処理の指示・実施）についての申告がありました。申告に拠れば、平成 14 年 3 月期から平成 19 年 1 月期まで、工事関連物件の売上の前倒し計上や原価の付替・先送りなどによって、過大な利益を不適切に計上してきたとのことでありました。

当社では、申告後直ちに当社内部監査室を中心に独自調査に着手しました。

申告を行った両名からのヒアリング内容を証憑類で確認しながら、平成 14 年 3 月期（193 期）より経過を辿る形でどの工事物件でどのような調整処理を行ってきたかについて、不適切な会計処理によって捻出された利益金額の構成概要の把握を含めた裏付け調査を行いました。

併せて調査の妥当性や、客観性を担保する観点から、弁護士及び会計調査に関する外部専門家に調査への協力を依頼いたしました。

そして、前述の調査に基づき、本年 1 月 19 日に「業績に影響を与える事象の発生について」にて本件の概要について開示を行うとともに、内部調査委員会・外部調査委員会を設置し、経理部門・事業部門スタッフを含んだメンバーによる調査へと拡大しました。それまでの調査が、平成 19 年 1 月期（198 期）で正しい処理への修正を行った場合の、不適切な会計処理による累積的影響額の概要把握を主旨に進めていたのに対し、内部調査委員会・外部調査委員会が設置された 1 月 20 日以降は、改めて主体的関与者へのインタビュー

を実施するとともに、過年度も含めて本件の影響金額を確定させることといたしました。また、1月19日までの調査では未実施であった、メール・PC等の復元による裏帳簿・証拠類等の存在についての確認を行うとともに、当該事業部の部長職等にある者へのインタビューや、当該事業部従業員へのアンケート等を行い本件発生の背景、原因の究明に努めました。

結果として、670件を超える工事物件にかかわる膨大な量の社内帳票類の精査、関係者へのインタビュー、外部仕入先への訪問ヒアリング等により、およそ3ヶ月程度の時間を費やしましたが、調査の結果以下の内容が判明いたしました。

平成14年3月期から平成19年1月期に亘り、当該事業部にて受注した一部の工事物件において、実在する売上や仕入における原始証憑の日付・物件名等の操作・改変によって、売上・仕入（原価）を本来計上すべき時期から前倒し・先送りすることで、過大な利益を計上しておりました。

具体的には、

i) 特定物件（複数）の原価を翌期以降の他の工事物件の原価として付け替えるなどの方法により、原価の計上を先送りする

ii) 引渡し前の特定物件（複数）について、原始証憑の日付を改変するなどして売上を前倒し計上する

といった手法によるものです。

なお、当該工事物件については、回収・支払条件を逸脱した売上債権の未回収や仕入債務の未払いは確認されておらず、当社役職員による横領等の事実も確認されませんでした。

当社では、このような不適切な処理を発生させ、かつ長期間に亘ってこれを発見できなかった原因について、当社の内部統制上の問題点はもとより、当社の企業風土にも大きな問題があったと判断いたしました。そして、これらの認識のもと、平成19年5月11日に、次項の改善措置を記載した改善報告書を提出した次第です。

2. 改善措置

弊社では、提出いたしました改善報告書において、①組織及び人事制度に関する改善 ②全社内部統制に関わる改善 ③予算及び業績管理に関わる改善の3項目を中心に、それぞれにおいて以下の改善措置を実施し、再発防止に努めることを記載しておりました。

①組織及び人事制度に関する改善点

当該事業部は既に平成18年8月より旧学術情報ナビゲーション事業部と統合され教育・学術事業本部として組織再編されておりますが、事業本部内はもとより他部門との人事交流を活発化させていく必要があるとともに、社外からの人材登用についてもより積極的に進める必要があるものと判断し、以下の点の改善を進めてまいることとしておりました。

i)　当該事業部の組織改革と人事政策の見直し
ii)　当該事業部の仕入購買機能への牽制強化
iii)　管理系部門の組織機構改革によるガバナンス体制の強化

②全社内部統制に関わる改善点

全社の規程類については、その整合性や統制上の問題点を再度検証し、あわせて「コンプライアンス行動指針」の内容と運用のあり方を見直し、内部統制を確実に浸透、推進させていく活動を促進させる必要があると考えており、内部監査室についても、まずは人材を含めた十分なリソースを充てることが不可欠であると判断しておりました。併せて、当該事業部のマニュアル及び業務フローについて、全面的に見直しを進めることが必要であると認識し、この見直しについては社内のこれまでの慣習にとらわれず厳しく行う必要があることから、リスクマネジメントに関する社外専門家の意見も取り入れつつ行うべきであると考えておりました。

また、当該事業部の業務システムに関しては、システム上の一貫性の観点からこれを見直し、システムの入替も含めて検討する必要があると判断しておりました。

これらの項目を総合的に勘案し、以下の点の改善措置を行うこととしておりました。

i)　経営理念体系の再構築
ii)　役職員のコンプライアンス意識の醸成
iii)　不正リスクマネジメント体制の構築とプログラムの実施
iv)　当該事業部の業務システムの再構築

③予算及び業績管理に関わる改善点

今後の予算管理及び業績管理のあり方については、各事業部の実態に即して案件の積み上げをベースに行い、その内容について十分に検証を行った上で予算設定を行い、その業績を管理していくよう、改善措置を講じるとしておりました。

3. 改善措置の実施・運用状況

当社は今回の「不適切な会計処理」を引き起こした事実、その背景と原因を真摯に受け止め反省すると共に、ご心配をおかけしましたステークホルダーの皆様の信頼回復に向けて、この事態に関わる不正防止の改善策の実施はもとより、経営者及び従業員の一人ひとりがコンプライアンス遵守と、当社の創業の精神に基づいた価値観と倫理観を共有し、行動の変革を図るべく取組を行っております。その概要を以下に記載するとともに、進捗状況についてのスケジュール表を【別紙 1】「改善プログラムの実施状況」に記載しますのでご参照ください。

① 組織及び人事制度に関する改善策

i) 教育・学術事業本部の組織改革と人事政策の見直し

既に当該事業部は、旧学術情報ナビゲーション事業部と統合され、教育・学術事業本部として組織再編され、旧環境デザイン事業部のように事業部トップと営業部門が直結した関係に陥ることなく、その間に複数の管理者を置く部門構成とすることにより、牽制機能を増した組織体系としております。統合後は、人事異動についても旧事業部間を横断的に行うなどのほか、以下のとおり積極的に組織改革に取り組んでおります。

教育・学術事業本部では、業務の硬直化を避け、組織の活性化と業務の平準化を図ることを目的に、平成 19 年 8 月 1 日付で大規模な人事異動を行いました。その内容は、管理職及び組織統括職クラスで事業本部内で支店を超えて異動した者 8 名、事業本部外からの異動 2 名と、全国規模の異動となっております。その中で、今回の不適切会計処理の主体的関与者が、当該不適切処理についての自己申告を行うまで務めておりました西日本事業部長には、本年 2 月に外部より招聘し中途採用しておりました者を充て、同事業部メンバーの活性化と業務規律の確認、徹底を図っております。

また、教育・学術事業本部以外の部門において採用した主要な外部人材とその理由は次のとおりです。

経営企画本部：本部長補佐 2 名（ともに IT 関係 1 名は 5 月から、1 名は 8 月から）
今後の内部統制体制の構築上、とくに重要となる IT 系業務システムの抜本的見直しのため。

管理本部 ： 人事部長補佐 1 名（6 月から）
評価体系を含む人事体系の見直しのため。

出版事業部：　副事業部長　1名（9月から）
新規事業戦略の構築と事業体質の改善のため。

ii)　教育・学術事業本部デザインセンター仕入購買機能への牽制強化

現在、新業務マニュアル（②全社内部統制に関わる改善策　iii）不正リスクマネジメント体制構築とプログラムの実施（a）の項をご参照）の定着を事業本部全体で取り組んでおりますが、今後はより適切な牽制機能の確立と継続的な業務内容の検証のため、平成20年1月末までに、教育・学術事業本部デザインセンター内の購買部署を仕入物流本部に移管することを改善報告書に記載しております。

これについては、平成19年10月中旬より、当該購買部署を管轄する教育・学術事業本部デザインセンター長、受入側候補である仕入物流本部副本部長、及び経営企画室長を中心に検討を開始しております。具体的には、一連の業務プロセスの中で、どの業務を独立させ、それをどのように牽制させるか、また牽制には工事・設備に関する一定の経験・知識が必要であるが、それらの人員がきちんと移管組織に異動可能か、また移管により新業務マニュアルに沿った業務の円滑性を阻害することがないかを検証しており、弊社の期末である1月末に組織移管を行い、新年度のスタートである平成20年2月より組織立ち上げを行います。

なお、本件については、教育・学術事業本部のソリューション事業にかかわる購買業務について、今回移管を予定しているデザインセンターの購買部署と、業務の標準化が可能であれば、業務効率性の視点から、これをあわせて移管することについても検討しております。

iii)　管理系部門の組織機構改革によるガバナンス体制の強化

全社ガバナンス体制をより強化するために、本年5月1日付にて組織機構改革を行い、管理系組織に本部制を取り入れ、「経営企画本部」「管理本部」を設置し、取締役を各本部長兼務として配し、管理系部署、企画系部署をそれぞれの本部下に置くことで全社統制機能の強化を図っていること、また内部監査室を取締役会に直結した組織として位置付け、内部監査室の取締役会への適時適切な報告の遂行や取締役会からの指示への迅速な対応、また監査役会とのより強固な協力体制の構築を行っておりますことは、改善報告書で記載しましたとおりでございます。

さらに、前項で述べましたとおり、経営企画本部に社外より2名、管理本部人事部に1名を採用し、それぞれこの度の不適切会計処理の原因ともなりました、業務系IT

システムの見直しや、人事制度の体系的見直しを、これまでの弊社の常識にとらわれず推進し、ガバナンス体制の強化を図ってまいります。

既に取り組んでおります具体的な例としては、弊社の次期基幹システムの構築にあたって、統制と業務標準化・効率化の見直しを主眼に、前述の経営企画本部に招聘した2名を中心に、各事業部から専任者4名（その他兼任者6名）を異動させてプロジェクトを設置いたしました。これは後述する不正リスクマネジメントとはまた別の視点で弊社の業務あり様を見直し、各業務プロセスについての詳細な検証と、IT 統制のポイントや効率化を検証していく作業を行い、平成20年2月以降に開発に着手する予定の各事業部門の業務システムを含めた当社の次期基幹システムを、一貫性、効率性、安全性の面でより高度なシステムとして構築するための作業に既に着手しております。この度の不適切会計処理の発生した設備、工事関連部門の業務システムについては、その一貫性の欠如が不適切な処理を可能とした一因であることを重視し、その見直しについて、この次期基幹システム構築の中で進めてまいります。

② 全社内部統制に関わる改善策

i) 経営理念体系の再構築

今回の事件を契機に、誠実な経営の基盤として、役職員一人ひとりの行動変革を目的に、当社の創業の精神に基づく価値観と倫理観を盛り込む新たな経営理念を再構築し、併せて経営理念を日常業務活動のガイドラインとすべき行動規範に落とし込み、役職員への浸透と共有化を行うことを改善報告書にてお約束しておりました。これについては以下のような取組を行っております。

(ア) 新経営体制における経営方針の社長説明会の開催

本年4月26日付けにて新社長が就任し新経営体制になり、新しい経営方針を全社に示しました。これは以下のとおり5つの項目にまとめられておりますが、これを社長自らが各現場（店舗、営業部事務所等）を回り、パート・アルバイトを含めた全従業員に対し直接説明を行いました。これは、経営が目指す方向を全従業員が理解することを目的とするとともに、経営としての従業員への約束の場でもあり、経営の果たすべき役割や責任を全社に明確にするものでもありました。また、以下に示した経営方針の「(5) 正直で透明な企業運営」は、当初の説明会で従業員に対しては「不適切会計について」と題して説明しております。これは、社長が全従業員に対し、本件発生の原因についての認識を述べ、二度とこれを発生させてはならないこと、経営陣としても再発の防止に全力を尽くすことを、直接的に説明しております。さらに、開催ご

とに参加者全員にアンケートを行いました。それらは経営方針への感想にとどまらず、従業員の現状に対する問題意識や弊社の仕組みに関する疑問などの意見集約に役立ち、後述の経営理念の構築や具体的な施策の策定にも結びついております。

【経営方針】

(1)経営理念主導の経営
(2)「従業員」第一主義
(3)知的資本マネジメントの導入
(4)徹底した現場主義
(5)正直で透明な企業運営

※経営方針の内容は http://www.maruzen.co.jp/ir/message.html でもご確認いただけます。

(イ) 経営理念構築に関する従業員全員アンケートの実施

経営理念策定のための具体的な取組として、既に4月27日付けにて全従業員に対し、それぞれが考える当社従業員としての「価値観」「ミッション」「行動規範」についてのアンケートを発送いたしましたことは、改善報告書に記載のとおりであります。これらは子会社を含む全従業員を対象にして行われ、約1ヵ月後、3,005枚のアンケートを回収し、その全てを経営陣が読み込みました。

(ウ) 従業員ディスカッションと経営陣の討議

アンケートの回収と同時に、全国より従業員の代表を集め、従業員ディスカッションを開催いたしました。これは全国、各部門から各世代の従業員の代表87名を3回に分けて本社に集め、5～6人程度のグループで、当社の価値観、ミッション、行動規範について1日討議し、グループとしての意見を集約することで、それぞれの従業員の思いや考えを凝縮し、当社の目指すべき方向性、果たすべき役割などを抽出していきました。

この従業員代表のディスカッションの結果及び前項の全従業員アンケートの内容を踏まえて、平成19年6月から7月にかけて毎週末計6回、役員が1日をかけて経営理念についての討議、検討を行う役員ディスカッションを行いました。一人ひとりの役員自らが考える価値観、ミッション、行動規範をまとめて発表し、それぞれに対し討議を行い、当社の経営理念の体系、文言を吟味し、平成19年9月1日付で当社の新しい経営理念を以下のように制定いたしました。正式制定前日の本年8月31日には、本社及び各支店において、この経営理念を従業員に発表し、経営理念をまとめた冊子、携

帯用カード、及びその構築過程を収めたDVDを全従業員に配付いたしました。

【経営理念】

価値観	知に生き、人間を信じる
ミッション	知を鐙す　丸善
行動規範	・本質、本筋、本物を読め。知性は姿に現れる。 ・現場、現実、現物に迫れ。お客様は目の前にいる。 ・感謝と笑顔を忘れない。どれだけ人を思いやれるか。 ・挑戦者たれ。人のためにも拓くべき未来がある。 ・あたり前の作法を全力で行え。気品が人をつくる。 ・正直に。透明に。自信をもって清潔に生きる。 ・強き精神でやり切れ。誇りある自分を築く。
丸善ビジョン	もう一度、丸善になる

※解説を含む経営理念の詳細は、http://www.maruzen.co.jp/corp/philosophy/index.html でご覧いただけます。

(エ) 経営理念浸透活動

10月より社長をはじめとする経営陣が子会社を含む各現場（店舗、営業部事務所等）を回り、自らの言葉でこの経営理念と、それに対する自らの思いについて語り、また各部門ごとにも経営理念の浸透と実践に関する活動を行っており、これらは適宜アンケート調査などを行って、浸透にあたっての問題点や、今後の浸透活動の見直しなどに役立てております。

この経営理念は、前述の経営方針の中でも、「(1) 経営理念主導の経営」として、その第一に述べており、今後の経営の「背骨」として企業風土の改革の原動力としてまいります。

(オ) 知的資本マネジメントの推進

またこの経営理念体系の基盤となる当社のいわゆる知的資本について、役職員及び社外の顧客、取引先等の中で、とくに当社と関係の深い方々へのインタビューによる360度企業診断を同時並行して行い、当社の強み、弱みを組織、人材、対外関係の面か

ら可視化することで、今後当社が二度と本件のような不祥事を起こさないための企業体質の強化を図って参ることについても改善報告書でお約束しておりました。これらについては、コンサルタントにより前述の社内外関係者へのインタビューを約40名行い、部門ごとの当社の知的資本の強みと弱みを検証しました。そして、これを現在策定中の中期計画に反映させるとともに、今後の経営においては知的資本の強化を通じて、企業体質の変革を図ってまいります。

ii) 役職員のコンプライアンス意識の醸成

懲戒関連規程については、懲戒事項をより具体化して不適切な行為の抑制を図るべく検討しております。これは8月までに見直しを完了する予定でしたが、これは人事制度の体系及びリスクマネジメントとあわせて総合的かつ抜本的に見直す必要があると考えて、後述する「内部統制構築プロジェクト」の「不正リスクマネジメントチーム」の中で見直すこととといたしました。懲罰に関する基本的な姿勢は、これまでは、行った行為と懲罰を具体的に結びつけ開示することがなかったという反省を踏まえ、従業員全員に不正行為と懲罰の関係を具体的に示して、会社として不正行為に対して厳正かつ公正な姿勢で臨む方針を示してまいります。また、同時に改善報告書に記載しておりました、上場企業としての社会的責任や会計他法令等に関する研修会の実施については、次項iii）（g）に記載しておりますのでご参照ください。

iii) 不正リスクマネジメント体制の構築とプログラムの実施

今般発生した不適切な会計処理に係る原因調査、分析を受け、コンプライアンス意識の全社浸透、不正の防止、早期発見に資する内部統制システムの確立、及び対処方法のルール化を図るために、組織横断的な「内部統制構築プロジェクト」を本年8月1日に発足させました。このプロジェクトは「内部統制報告制度（J-SOX）対応チーム」と「不正リスクマネジメントチーム（FRMチーム）」の2つのユニットによって構成されており、このために2名を異動させ、専任者としてこれに従事させるとともに、兼任メンバーとして全国から80名を任命いたしました。FRMチームでは外部専門家の協力も得て、短期的、中期的な視点から不正に対する発見、予防、対応などのプログラムを構築し、その体制を整備し実行することを目的としております。

改善報告書においては、このFRMチームを中心とした取組により、以下の改善策を実施または構築することとしておりました。

	実施内容	期限・期間
(a)	教育・学術事業本部の工事関連業務マニュアル及び業務フローの見直し	本年５月末まで
(b)	不正対応方針（「業務方針書」）の作成・発表	本年６月中ごろまで
(c)	内部通報制度の見直しと浸透	本年６月末までに見直し
(d)	社内規程全体の見直し	本年８月～来年１月目処
(e)	各種マニュアル等の見直し	同上
(f)	定期的なリスク評価の実施	本年 8 月以降定期的に実施
(g)	役職員に対する継続的教育	同上

また、改善報告書では、上記の FRM チームでの取組にあわせ、以下の事項を併せて実施することとしておりました。

	実施内容	期限・期間
(h)	内部監査機能の強化	実施済み
(i)	内部監査室の人員増強	本年８月末まで
(j)	人事異動の頻度についての制度的強制力を持たせるための人事関連の規則や規程の見直し	同上

【各項目の進捗概要】

(a)教育・学術事業本部の工事関連の業務マニュアルについては、既に外部専門家のアドバイスを受けつつ見直しを進め、６月中旬より「新業務マニュアル」として暫定的な運用を開始し、実行上の問題点の有無を確認し一部修正した後、９月より教育・学術事業本部で正式に運用を開始しました。この「新業務マニュアル」は当該事業の業務プロセスの全てについて抜本的に見直しを行いましたが、特にこの度の不適切会計処理の手口となった点についてはプロセスの変更や確実な牽制を行うなどの再発防止の措置を行いました。具体的には、顧客からの押印受領書の受取が不徹底であったことを看過したことが、売上前倒しを可能とした原因の１つでありましたが、これについては押印受領書の入手を原則必須として明記し、万一何らかの理由で押印受領書の入手が不可能な場合に売上を計上する際は、社内稟議決裁にて承認された場合に限ることといたしました。また、原価先送りの原因の１つであった、仕入先から当社への納品時に納品書への受領押印を行うことと、その納品書の回収については、その押印を義務付け、押印済みの納品書及び当社指定伝票の両方の回収を徹底させることとしました。加えて、本社デザインセンタ

ーにて、これら証憑を再チェックして、仕入受入時点の確定を厳密に行う仕組みを徹底させております。

新業務マニュアルで定めた、これらの主要な業務フロー（抜粋）は【別紙2】のとおりです。

(b)「業務方針書」については、新業務マニュアルの暫定運用開始と同時に、教育・学術事業本部内にこれを開示し、経営としての不正に対する厳正な姿勢と対応を明示いたしました。但し、この「業務方針書」は全社での規程類等の整備が終了して後に正式に経営承認することとしております。全社での取組としては、前項の経営方針で示したように、経営方針の1つ「(5) 正直で透明な企業運営」を掲げ、社長を先頭に全国の拠点で経営方針説明の際には、必ずこの不適切会計処理の問題を従業員に何度も説明し、この「正直透明な企業運営」をどれだけ経営陣が重視しているかを、従業員に直接語っており、経営陣として不正を許さない体制を構築することを明確にし、企業風土の改革を推進しております。

(c) 内部通報制度については、7月にこれを見直し新しい制度として制定しました。社外の顧問弁護士事務所にもホットラインを引き、利用にあたっての心理的な障壁を低減するとともに、イントラネット及び社長メッセージでも繰り返し、より正直で透明な企業運営の推進を行うための重要な制度であることを周知しております。本制度はグループ会社にも利用できるシステムとし、この点については、ちらし、ポスター及び各職場で行われる朝礼でも、告知をしております。

(d) (e) (f) 9月より社内各部門でリスクの洗い出しを行うため、当社の主要な商品・サービス6ジャンルについて、コンサルタントによる講習、座学研修、及びディスカッションをワークショップとして開催し、合計150人がこれに参加いたしました。そのワークショップにより各業務担当者のリスクに対する認識レベルを共通化した後、商品・サービスごとの業務について各業務担当者にヒアリングを行い、それらの結果をリスクシナリオとして集約いたしました。さらに、それらリスクシナリオにおける個々のリスクについてその影響度及び発生可能性を査定し、リスクマップにマッピングを行いました。これらの結果をもとに、全社的にリスクマップを更新・作成する目的で、12月中旬までに全国の全事業部の部署長を対象にリスク調査を実施することにしております。

なお、この活動の結果として得られる各業務、各部署におけるリスク認識は、来年2月を目処に行う社内規程及び全社各部門の業務マニュアル見直しの際に、改善及びチェックポイントのベースになるものであります。

教育・学術事業本部のリスクシナリオについては【別紙 3①】、リスクマップについては【別紙 3②】をご参照ください。

(g) 役職員への研修については以下の取組を行いました。

実施日	対象者	実施目的	研修内容
平成 19 年 6 月 15 日 平成 19 年 6 月 28 日	管理系を中心とした従業員	インサイダー取引規制に関する正しい知識を習得・整理する	インサイダー取引規制の概要と事例紹介 東京証券取引所に講師を依頼
平成 19 年 8 月 3 日 平成 19 年 8 月 8 日	不正リスクマネジメントプロジェクトメンバー	社員一人一人が危機感を改めて自覚し、再構築に取り組む	外部コンサルタントによる、不正リスクマネジメント及び内部統制報告制度の概要説明
平成 19 年 10 月 12 日 平成 19 年 10 月 16 日 平成 19 年 10 月 19 日 平成 19 年 10 月 22 日 平成 19 年 10 月 23 日 平成 19 年 10 月 29 日 平成 19 年 10 月 30 日	教育学術事業本部 1 ＳＳＰ事業部 店舗事業部 出版事業部 経理・財務部 教育学術事業本部 2 仕入物流本部 1 教育学術事業本部 3 教育学術事業本部 4 仕入物流本部 2	全社における潜在的な不正・不祥事の問題へ抜本的な対応を実施するため	外部コンサルタントの指導による、事業部ごとのリスクシナリオの作成と抽出したリスクの集約、それを踏まえたリスク評価
平成 19 年 10 月 12 日	教育学術事業本部 管理部門（法務・総務）	独占禁止法改正に伴い、特に関連事業部門担当者の意識向上	（財）公正取引協会からの講師による、独占禁止法改正内容の解説と具体的な弊社業務に則した質疑応答
平成 19 年 10 月 23 日	全役員	コンプライアンス意識の醸成	内部統制に関する弁護士からのレクチャー
平成 19 年 10 月 30 日	全役員	不正リスクに関する課題と継続的な取組の必要性を共有化する	外部コンサルタントによる不正リスクマネジメント体制構築活動の報告と他社事例の紹介

(h)(i) 内部監査室につきましては、改善報告書でも述べましたように、全社組織上の見直しを行い、取締役会直結の組織とし、監査役との連繋を強化できる体制としました。また、増員については改善報告書では 5 人体制としておりましたが、現在正社員 4 人及び元経理部門の契約社員 1 名で構成されております。直近の主要な内部監査活動は次のとおりです。

（6 月）教育・学術事業本部東日本事業部札幌支店営業部
・古勘（滞留債権）調査、教科書販売業務調査ほか
教育・学術事業本部東日本事業部関東支店八王子営業部
・平成 18 年 10 月 20 日付け「内部改善状況報告書」の進捗確認

（7 月）教育・学術事業本部中部事業部名古屋支店営業部
・個人顧客に対する与信管理に関する調査（特命）

（8 月）教育・学術事業本部デザインセンター
・平成 19 年 2 月 1 日～7 月 31 日までの工事案件に関する監査
→新業務マニュアル基準での実施状況監査
（9 月）管理本部人事部
・（着手）新人事システムの稼働状況調査
管理本部法務・総務部　個人情報保護推進室
・（着手）「JIS Q15001:2006 個人情報保護マネジメントシステム」に基づく個人情報保護活動の状況及び有用性・準拠性の調査
管理本部法務・総務部
・（着手）内部通報制度実施後の活用状況調査
店舗事業部
・（着手）各店舗収支報告書調査、期末未払経費計上の正確性の調査

（ｊ）人事異動の頻度について制度的に強制力を持たせる仕組みについては、8 月までにこれを構築する予定でありましたが、当社の人事制度全体の見直しを進める中で、評価制度のあり方、前述の懲罰制度のあり方を含めて総合的な見直しの中で行うべきものと判断いたしました。また、このような制度とその運用を担保するためには、制度そのもののほかに、各部門において一定の業務記述書やマニュアル類の整備がなされていることが前提となるために、これらの取組を総合的に行ってまいります。

iv)　教育・学術事業本部の業務システムの再構築

前述の仕入購買部署の分離の後、業務システムの再構築に取り組み、人為的な処理の介在を排除し、不正発生の機会の極小化を図るため、システム上の一貫性の確保と共に、内部牽制ルールを組み込んだ業務システムの構築を進めることとしております。新システム構築までの期間においては、新業務マニュアルでフローチャート（【別紙 2】参照）を定めるとともに、チェックポイントとなる証憑について「工事案件ホルダー」

を個別物件ごとに作成し、工事台帳、工事完了報告書、仕上依頼票、受領書など、物件の売上と原価の確定に必要な書類をホルダーに格納し、いつでもチェックを行える体制を整え、業務の適正性を確保しております。これについては前述した「不正リスクマネジメントプロジェクト」で行うリスクの洗い出しとコントロールポイントの検証と並行して実施し、更なる体制の強化を検討するとともに、教育・学術事業本部の支店長会議またはデザインセンター長が全国の支店を巡回して説明会を開くなどして、常に各支店の業務プロセスの内容を検証しております。また、新業務システムについては、「基幹システム構築プロジェクト」にてその業務をIT側面から検証しております。

③ 予算及び業績管理に関わる改善策

事業部のビジネスの形態に適合しない予算設定が、結果としてストレッチ型の予算となり、また個別案件の進捗管理に基づかない業績管理が、失注による予算進捗状況の変化を把握できなかったことを再び繰り返さないために、今後は各事業の経営環境とビジネスモデルに即した業績管理を推進することを改善報告書にて述べておりました。

当期においては、その過程として、各事業部等の営業戦略に基づいた施策実行計画をアクションプランとして展開し、そのプランの進捗と効果検証を中心としたPDCAサイクルを徹底することといたしました。具体的には、計数予算管理については経営企画本部経営企画室が主体となり営業概況報告として経営陣に報告を行い、事業部の経営陣への報告は「アクションプラン PDCA 会議」として施策の内容と進捗の検証を中心に据えて行っております。このような仕組みを取ることで、予算未達の可能性に対する対応として、実行蓋然性の薄い施策を追加して無理な計数目標の積上げを行うことを防止いたします。また、計数側面では、例えば市場のトレンドや見込案件数の積上げによる客観的な予測を行い、PDCAサイクルはあくまで施策とその効果を検証していくことを中心にして、期中での安易な予算の積上げや短期施策の追加に陥らず、客観的な期中予算管理及び期末見込予測と、中期的な戦略視点での PDCA を分離して管理する方針に則って事業の推進にあたっております。

今後は、知的資本戦略に基づいた事業戦略を構築し、3.①ⅰ）（オ）で述べました当社の強みと弱みの認識に基づき、弊社が取るべき戦略のプロセスを明確にし、その推進と、計数管理に偏ることのない、戦略検証を行うことを目標として、引き続き制度の見直しを行ってまいります。

4. これまでの取組に対する評価

弊社では以上記載のとおり、改善措置を実施してまいりましたが、この不適切会計処理の発生は弊社の企業風土にも起因する問題であるとの認識を踏まえ、また新しい経営体制における経営方針にも沿って、その改善策をより有効なものに再構築しつつ実施しております。

具体的には、内部統制構築プロジェクトの FRM チームにて、各規程類の改訂を平成 20 年 2 月までを目処に行うことは当初の実施計画通りですが、個別に検討を進める計画でおりました人事関連制度の見直しについては、当該 FRM チームの中でこれを検証し、評価制度及び懲罰制度とともに当社全体の人事制度についての見直しを実施します。

弊社では、これらの改善措置について、取組を継続的に実施し、それら取組の運用状況の確認と検証を繰り返す PDCA サイクルを構築していくことが重要であると考えております。よって FRM チームでは、総合的なリスクマネジメント体制を維持し、継続的に改善を進めるための仕組み作りも併せて構築していくこととしております。

以上のとおり、今後とも当社では、株主、投資家、及びその他の関係者の皆様に対して適切な情報開示を行い、証券市場はじめ社会からの信頼を一日も早く取り戻すことが出来るよう、改善策を確実に実効あるものとし、併せてその継続的な運用と浸透のための活動を引き続き行ってまいる所存です。

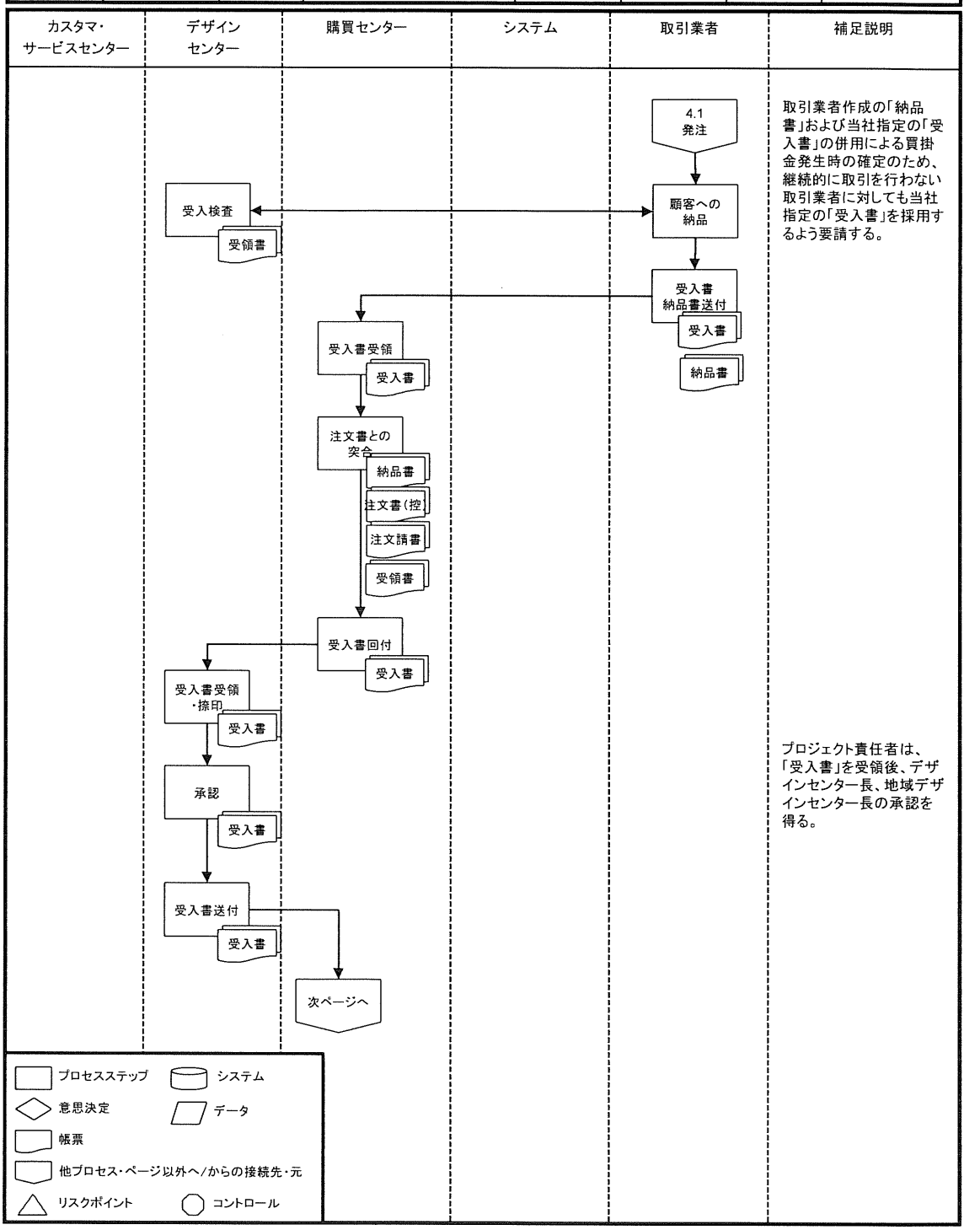
以上

【別紙 1】改善プログラムの実施状況

改善策・実施内容	平成19年 5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	平成20年 1月	2月	～	備考（補足説明）
①組織及び人事制度に関する改善策												
ⅰ）当該事業部の組織改革と人事政策の見直し												
当該事業部を、平成18年8月をもって旧学術情報ナビゲーション事業部と統合し、教育・学術事業本部として再編。同事業本部内では3つの地域事業部とその配下の各支店をマネジメント単位として、ふたつの事業部の組織融合を推進。	実施											実施済み
ⅱ）当該事業部の仕入購買機能の分離と業務システムの構築												
a. 当該事業部の仕入購買組織の組織移管（店舗・教学一全社）		>> ②ⅲ）で行う新業務マニュアルの定着 >>							検証	実施		10月初旬にデザインセンターと仕入物流本部との範囲を移管すること等の協議をスタート。 来期期初の2月より実施の予定。
b. 当該事業部の業務システムの見直し			一部実施							検討	→	
ⅲ）管理系部門の組織機構改革によるガバナンス体制の強化												
a. 管理系組織の統制強化	実施											実施済み
b. 内部監査室をより経営陣に直結した組織とすることによる統制強化	実施											実施済み
②全社内部統制に関わる改善策												
ⅰ）経営理念体系の再構築												
a. 全社従業員アンケートの実施（価値観、ミッション、行動規範について現状での従業員の認識と感度を把握）	実施											8月31日経営理念体系発表 9月1日より浸透活動スタート
b. 従業員によるディスカッション		実施										
c. 経営陣によるディスカッション			実施									
d. 知的資本に関する360°調査（社内、社外ステークホルダーへのインタビューに基づく現在の知的資本の評価）		実施										
e. 新経営理念体系の発表				実施								
ⅱ）役職員のコンプライアンス意識の醸成												
a. 懲戒関連規定等の見直し			計画見直し									8月より実施予定としていたが、内部統制プロジェクトにおける全社規程見直しの一環として組み込む。
b. 継続的なコンプライアンス教育、研修の実施		実施		実施		実施					→	役員向けコンプライアンス研修を弁護士を招いて10月実施。 従業員向けに、公正取引協会が行っている研修会を利用し、その後当社の状況に合わせた社内研修会を実施する。 （以後り定期的に実施予定）
ⅲ）不正リスクマネージメント体制の構築とプログラムの実施												
a. 当該事業部の業務マニュアル及び業務フローの見直し	実施		各支店への説明会実施	運用開始	→							7月26日より東京を始め、各支店へ業務手続書、フローの説明会を実施
b. 不正対応方針（「業務方針書」）の作成・発表	一部実施		他事業部						→			ドラフト版として6月に作成、教学本部はじめ各事業部ごとの業務方針書を年内を目処に作成予定。内部統制構築プロジェクトで行っている全社的内部統制の評価、整備を反映させて行う。
c. 内部通報制度の見直しと浸透			実施	浸透活動	→							8月1日より再スタート。ポスター、チラシ等を作成し、浸透活動を実施中。
d. 社内規程全体の見直し				→	実施中	→			→			FRMプロジェクトにおいて、現在課題の抽出作業中。10月より課題の検討を行い11月より実際の規定修正、そして12月にかけ新規／既存規程のレビューを行い最終化へ。
e. 各種マニュアル等の見直し				→	実施中	→			→			内部統制構築プロジェクトの文書化プロセスで対応。
f. 定期的なリスク評価の実施 経営陣による不正リスク対応への認識共有 事業部ごとの不正リスク評価ワークショップの実施 不正リスク評価とアクションプランの策定・実施				実施	実施	策定中			開始予定			現時点で、FRMプロジェクトにおいて不正リスク評価のプログラム作成から、対象事業部へのインタビュー、リスクモデルの再定義、研修とワークショップを行った。今後はJSOXの文書化作業のインプット資料作成予定。
g. 役職員に対する継続的教育		実施		実施		実施					→	②ⅱ）b 参照
h. 内部監査機能の強化	実施											実施済み
i. 内部監査室の人員増強				実施								実施済み
j. 人事関連の規則や規程の見直し			計画見直し	→								内部統制構築プロジェクトにおける全社規程見直しの一環として組み込む。
③予算及び業績に関わる改善策												
受注案件に基づいた予算編成、受注確度管理に基づいた業績管理の実施	実施	→	継続検証	→							→	実施済み

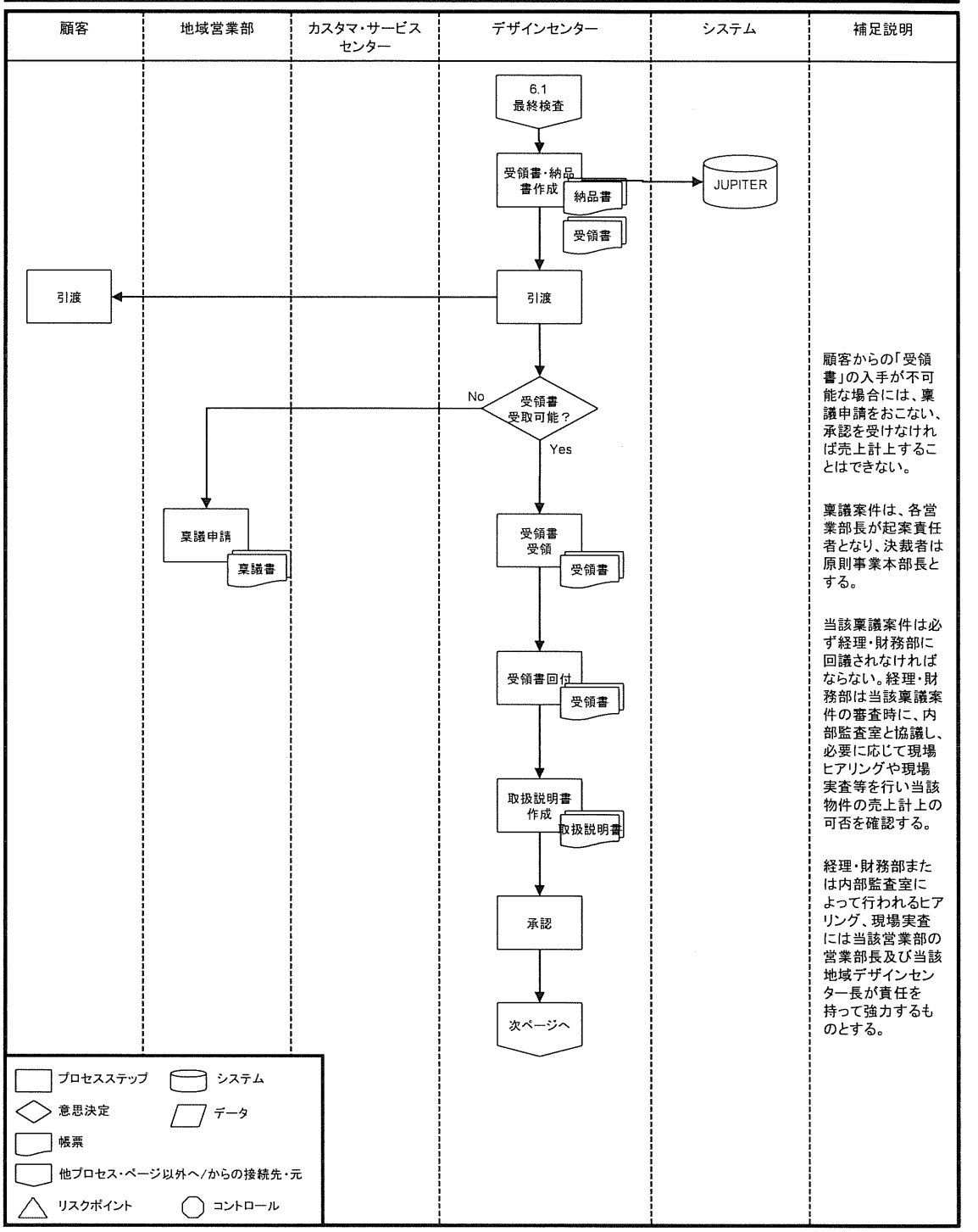
【別紙 2①】教育・学術事業本部工事関連　新業務マニュアルフローチャート（「購買」受入の抜粋）

対象部署	教育学術事業本部	プロセス	4. 購買	対象年度	平成19年度	文書管理番号	FC_KG_406_01
対象事業	環境デザイン	サブプロセス	4.2. 在庫管理	作成日	2007/04/10	作成者	
責任部署・責任者	デザインセンター長		4.2.1 仕入（工事口）(1/3)	最終更新日	2007/06/20	更新者	



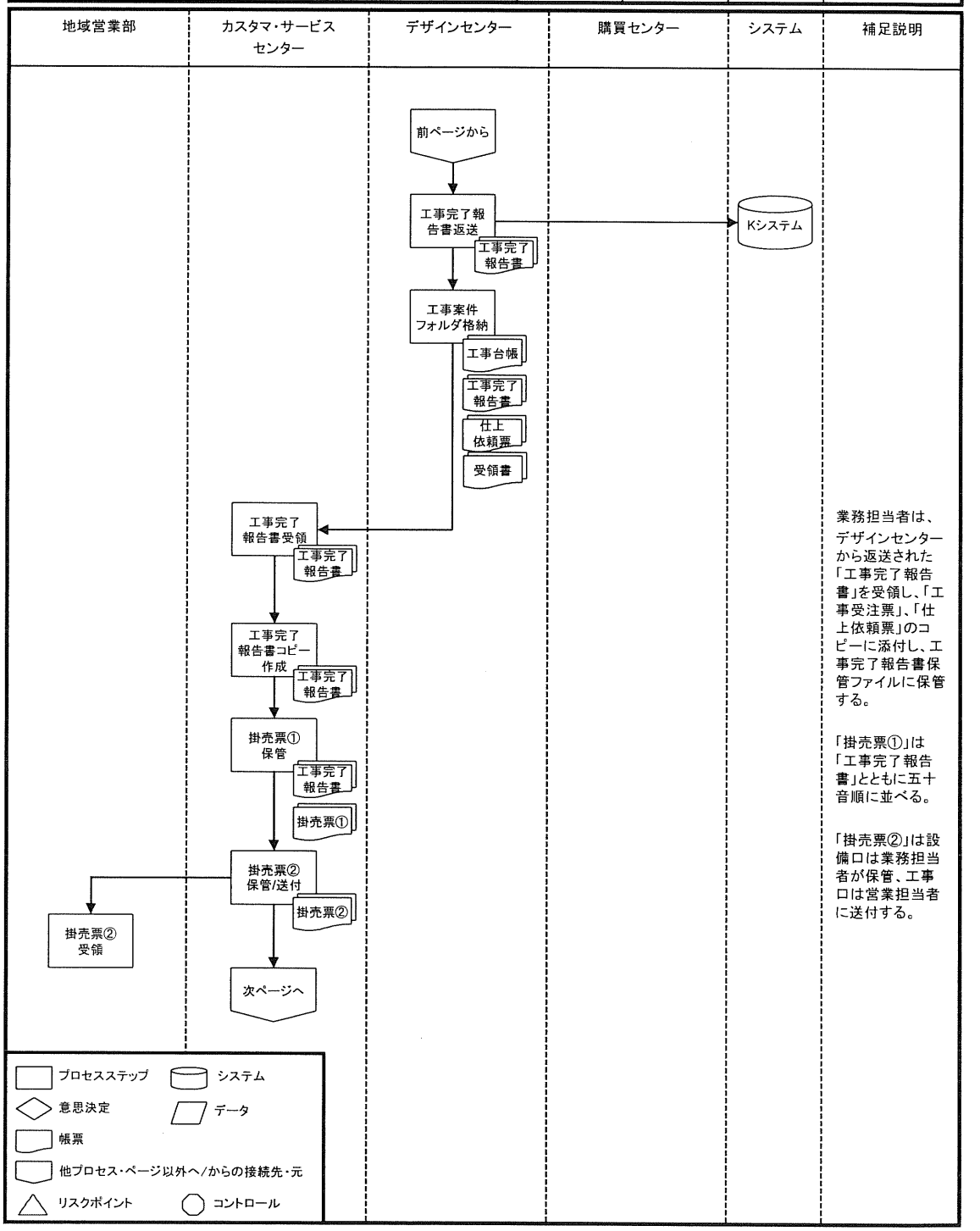
【別紙 2②】教育・学術事業本部工事関連　新業務マニュアルフローチャート（「引渡」（受領書受取）の抜粋）

対象部署	教育学術事業本部	プロセス	6. 引渡・保守	対象年度	平成19年度	文書管理番号	FC_KG_602_01
対象事業	環境デザイン	サブプロセス	6.2 引渡(1/3)	作成日	2007/04/10	作成者	
責任部署・責任者	デザインセンター長			最終更新日	2007/07/09	更新者	

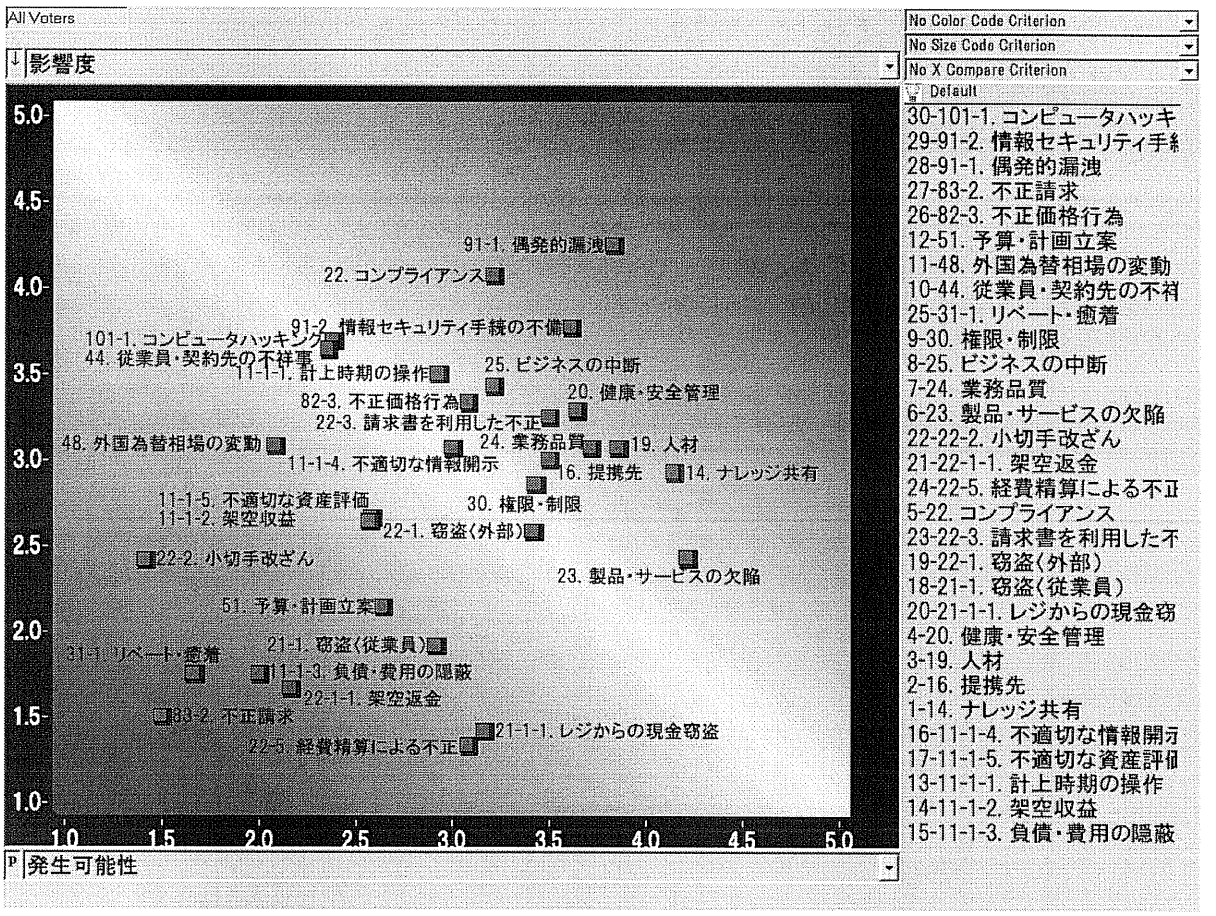


【別紙 2③】教育・学術事業本部工事関連　新業務マニュアルフローチャート(「売上計上」の抜粋)

対象部署	教育学術 事業本部	プロセス	7. 売上	対象年度	平成19年度	文書管理 番号	FC_KG_701_01
対象事業	環境デザイン	サブ プロセス	7.1. 売上計上	作成日	2007/04/11	作成者	
責任部署・ 責任者	カスタマ・サー ビスセンター長		7.1.1 工事口(3/4)	最終更新日	2007/07/09	更新者	



【別紙 3①】＜参考＞教育・学術事業本部　工事関連のリスクシナリオ（抜粋）

BRM/FRAカタログ	No.	定義上のリスク名称	定義	Ref.No.	リスクの発生原因	リスクが発現した結果として想定される事象	リスク名称	当該リスクを取り上げた理由	対象業種プロセス			影響度			発生可能性		
									対象事業	大プロセス	中プロセス	高 3	中 2	低 1	高 3	中 2	低 1
BRM	13	顧客満足	顧客の維持獲得競争が激しいため、顧客満足を不公正、不適切な方法によって実現しようとするリスク。法令、規制、社内ルールに違反する販売促進手段や要免許業務に対する無免許での利便提供等を含む。	A-1	お客様視点のサービスや営業活動の維持継続	サービスメニューとしたソリューションが環境変化、又は顧客ニーズの読み違いによって陳腐化してる場合に軌道修正する仕組み	サービスのピント違い	本部方針としたソリューションメニューがニーズに合致していない場合の軌道修正が遅い	ソリューション			○			○		
	19	人材	従業員等就業者が業務上不可欠なコンプライアンス知識や誠実性を有していないために、適切なビジネス運行を行うことが困難となり重要な事業目的の達成が脅かされるリスク	A-2	大型(開発型含む)ソリューション案件で外注先を含めた案件コントロール・プロジェクトマネジメントが不在	受託した案件の納期遅延によるお客への損害、コスト増大に伴う原価割れによる会社への損害	赤字プロジェクト・債権回収遅延	大型や開発案件をコントロールできるプロジェクトマネジメント要員不足	ソリューション	納入・検収	開発	○			○		
				A-3	DCスタッフの離職などによる技術力、知識低下	事後原価・赤字物件の発生	人材	左記のような理由での事後原価・赤字物件が増えたように感じる	工事ロ	2. 設計 5. 施工			○		○		
	20	健康・安全管理	従業員に対して安全な作業環境及び健康管理環境(定期健康診断、過労調査、十分な休暇制度等)を提供しないため、企業が、労災補償責任、ビジネス上の評判低下及びその他のコストの負担に晒されるリスク	A-4	グリーンファイル(安全衛生書類)の不備	工事現場における不慮の事故およびその対応	安全管理不備	グリーンファイルは揃えても実際の作業に活用されない可能性がある	—	6.施工	6.2現場監理		○				○
				A-5	安全教育の不徹底、管理体制の不備	労災事故の発生、労災事故が発生した場合のペナルティー	労災事故	昨年、摂協大学で労災事故を起していることから、労災事故防止に更に積極的に取り組まなければならない。	工事ロ	5.施工			○			○	
				A-6	健康を害する(入院)	業務が停滞する。	健康管理	入院した人の業務を別の人で即刻代わることが困難。	購買業務	全般			○			○	
				A-7	納入時の設置作業中の事故	設置作業中に人身事故が発生し、納期遅れ又は管理不手際による中断発生	人身事故	当社が契約主体で複数の業者のジョイントとなっている場合、どこまで管理できるか曖昧	工事ロ			○					○
				A-8	業務過多、過労による身体的・精神的健康被害	欠員が発生し、更に労働環境が悪化する	労働災害	人財不足と、予算・業務の拡大で一人ひとりにかかる負担が大きくなっている	工事ロ	2.設計		○				○	
				A-9	什器等の納入時に什器固定を怠り地震及び人的な力により転倒、納入店顧客や従業員を負傷させてしまった。	負傷者からの損害賠償請求、顧客からの信用失墜	安全確認不備	什器の安定確認を怠る事により顧客・関係者の身体・生命に重大な影響を与える可能性が大きい為。	—	6. 施工　7. 引渡・保守	6. 3仕上確認 6. 4検査立会		○			○	
				A-10	過度な職場環境(工事物件の重複等)	営業担当者の職場放棄による現場遅延リスク	職場放棄	人員不足により常に発生する危険性がある	—	2.営業活動 6.施工 7.引渡・保守	2.2営業活動 6.2現場監理 7.3アフター			○			○
	22-1	コンプライアンスー会計	顧客との契約や、企業ルール、手続あるいは法律及び規制に遵守していないことにより、低品質、高コスト、収入喪失、納品遅延、罰金及び科料等を招いてしまうリスク	A-11	重要顧客との従来からの商習慣に従ってしまい、会計監査の必須資料でもある注文書・注文請書の取交しをせず、着工してしまった。	不適切な業務処理の会計監査時の発覚	規程違反・コンプライアンス違反	事業部の商行為・受注活動全般への、規程違反による信頼度低下が考えられる。	—	3. 契約・受注	3. 1契約書・注文書作成		○				○
				A-12	コンサルティング的業務の対価を物販受注の付加価値とする行為が利益供与に該当する可能性があること	会計基準違反、内部業務規定違反、訴訟	会計基準違反	部門で持つ独自のノウハウを物販ツールとするビジネススキームを教学本部で採用しているため						○			○
				A-13	工程管理の甘さに起因するリスク	工程内に引渡完了せず、施主より予定していた引渡し後の経費(商品入れ時経費)、及びOPEN日延期に伴う営業保証の請求	工程管理不備	現場監理担当者の不足により発生する可能性がある	—	6.施工	6.1工程管理			○		○	
				A-14	ソリューションセンターの物件で情サロでの売上計上に問題があるため工事ロに変更している	責任分担が不明瞭となり不適切会計処理となる。購買業務が煩雑になる。	業務品質	左記のような依頼が数件案件あった	情サロ・工事ロ	4.　購買	4. 1　発注処理		○		○		
				A-15	DC担当者と故意にしている仕入業者との間で次の物件で返すなどの貸し借りが存在	事後原価の発生。不適切会計処理につながる恐れ	権限逸脱	今回の事件があった後でも一件発生したため	工事ロ	4.　購買	4. 1　発注処理		○				○
				A-16	工事ロ会計基準がFRA1100で厳しくなったため設備ロ・文具ロでの売上に変更する	設備ロには今の工事ロのような牽制機能が無いため不適切会計処理が発生する可能性がある	人材	新業務手続書の抜け道と考えられるため	工事ロ	4.　購買	4. 1　発注処理		○			○	
	22-2	コンプライアンスー情報		A-17	顧客に対する誤情報、脱法行為を促すような情報の提供	取引先からの信用失墜、訴訟、損害賠償	違法行為、信義則違反	独自の情報ソースによる営業支援活動を行っているため					○				○
				A-18	営業活動時における情報の取扱について、営業活動で有効なものであるが客先にて提出することが社会通念上良くないものである場合があること	取引先からの信用失墜、補償クレーム	CSR	独自の情報ソースによる営業支援活動を行っているため						○			○
				A-19	アライアンスとの機密保持契約が正しく締結されていない	アライアンスの機密に関して、競合他社(アライアンスを結ぶケースあり)へ何気なく漏らしてしまい、裁判ざたになる	機密保持違反	機密情報がどこまでのものかあいまい	ソリューション	ソリューション企画	アライアンス締結	○					○
	22-3	コンプライアンスー知的財産		A-20	顧客提出提案書作成・提出における他者が権利を有する著作物利用	著作権法違反による訴訟、損害賠償	著作権法違反	独自の情報ソースによる提案書作成業務を行っているため					○				○
				A-21	定期的に作成し、営業活動に利用する営業情報資料作成時における他者が権利を有する著作物掲載、社会通念上利用することが許されない情	著作権法違反による訴訟、損害賠償、取引先からの信用失墜、補償クレーム	著作権法違反	営業広報誌のようなものを部門で作成しており、その情報量は比較的大きなものとなるため、掲載内容によっては該当する可能性も出てくる					○				○
	22-4	コンプライアンスーその他		A-22	私学助成の申請支援で採択理由書を丸善が作成する	企業価値を損なうリスク	不公正な手段として疑われる	相見積りを比較検討し、客観性を保った採択理由書を作成しなければならない					○			○	
				A-23	顧客からの廃棄依頼を引き受けてしまう。	罰則を受け、信用を失う。顧客に迷惑をかける。	不法投棄	所有者が契約をして廃棄するのが基本	工事ロ	廃棄		○					○
				A-24	与信管理の甘さによる回収リスク	取引先の与信を無視または軽視したことにより売上代金の回収困難	与信管理不備	与信調査結果通りに成らない可能性がある	—	2.営業活動 6.請求・回収	2.1顧客信用調査 8.4古勘		○				○
				A-25	コンサルティング契約時における契約形態の顧客説明不足による信用失墜・クレーム(成果に責任を負わない業務委託か責任を負う請負契約か)	顧客の苦情、補償クレーム、信用失墜	CSR	客先・担当者ともに成果主義に関して曖昧な状態でコンサルティング業務が進むケースもあるため						○			○
	23	製品・サービスの欠陥	欠陥あるいは契約条件を満たしていない製品やサービスによって、顧客の苦情、補償クレーム、出張修理、返品、製造物責任に基づく請求、訴訟、そして売上や市場占有率及びビジネス上の評判低下に晒されるリスク	A-26	重要顧客要望の仕様による別注什器の製作失敗により、機能面・強度面の劣る商品を納入してしまった。	返品・再製作による業績低下、業界内での評価下落	製品性能の不備	関連工場・協力業者への誤評価及び過大評価による顧客満足度の低い商品を供給する恐れがある為。	—	4. 設計	4. 3協力業者選定		○			○	
				A-27	施主の承認なき仕様変更	仕様変更＝ローコスト化により不当に利益取得を図る	手抜き工事	売益予算達成の為、原価の引下げを行う方法として行う可能性がある	—	6.施工	6.3仕上確認 6.4検査立会い			○			○

【別紙 3②】＜参考＞教育・学術事業本部のリスクマップの例（仕入関連ほか全般）