

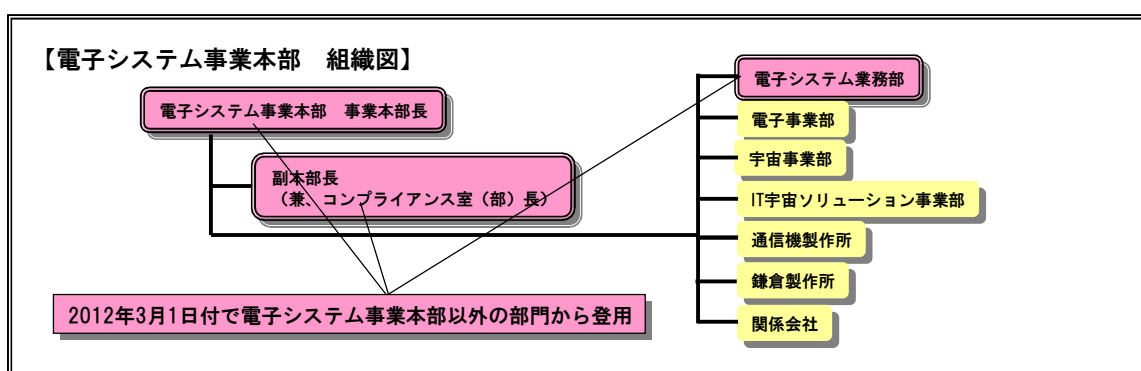
防衛・宇宙事業における 費用の過大計上・過大請求事案に関する「再発防止策」

防衛・宇宙事業における費用の過大計上・過大請求事案に関する再発防止策を以下のとおり実行する。

1. 電子システム事業本部に関する再発防止策

(1) 電子システム事業本部における経営陣の刷新

本事案を受けて、電子システム事業本部においては、これまで同事業本部内で形成されてきた常識や慣習を原点に立ち返って見直し、倫理・遵法を最優先する透明性の高い組織に変革すべく、本部長ならびに副本部長、電子システム業務部長の経営幹部を同事業本部以外の部門から登用し、経営陣を一新した。この新たな体制の下、2012年3月1日より、再発防止を含めた各種改革を既に実行している。また、事案終結後しかるべき時期をもって、事案に関係するその他の経営幹部の再配置も行う。



(2) 電子システム事業本部における経営管理手法の見直し

これまでの実態と乖離した目標工数管理に基づく「事業全体での損益管理」から「個別・機種別損益管理」による経営管理手法に改める。具

体的には、工数付け替えを誘引する損益の厳しい工事（赤字工事）の受注時損益管理の強化を行うとともに、現在実施中の以下①に記載の「作業時間計上の適正化」活動により、個別契約単位で適正な原価計上実績を把握の上、徹底した原価低減と生産力強化により、製品競争力の強化、損益改善を図る。また、経営管理手法を改めることにより、経営管理者には、法や契約を遵守した経営管理の意識を向上、浸透させていく。

また、設計・試験部門等における生産管理・人員管理については、直接作業率だけでなく、個別工事ごとの作業工程計画に対する進捗度（達成度）を適宜チェックし、以下①に記載の「作業時間計上の適正化」活動の成果を反映することで作業負荷見込みを的確に把握し、総合的に人員投入できるよう経営管理の仕組みを見直していく。

なお、経営管理手法の見直しと合わせ、「作業時間計上の適正化」、「作業時間計上に対する監査」、「システム及びデータの健全性確保のための仕組み構築」及び「その他費用の適正な管理」（以下①～④に記載）を実行し、同種の事案を二度と発生させない経営管理を実現していく。

① 作業時間計上の適正化

目標工数どおりの作業時間計上を防止するため、事案発覚以降、是正措置として以下ア.～ウ.の対策を実行してきた。その結果、次項②に記載する電子システム事業コンプライアンス部による定期的な監査を通じ、適正な作業時間が計上されていること及び管理者・課員において実態計上を行う意識が定着していることを確認している。

なお、作業時間計上の適正化については、引き続き以下の再発防止策を継続・実行している。

ア. 作業項目と期限の明示による個人への作業指示

作業時間の目標値はプロジェクトごと、各課ごとに設定されるが、従来行っていた個人への目標工数指示を暫時取りやめ、上長か

ら各個人へは作業項目と期限を明示することで作業を指示し、これに基づき作業工程管理を行う。なお、本来の経営管理手法の一つとして位置づけられる個人への作業時間目標の設定については、作業時間計上の適正化が定着した段階で検討する。

イ. 作業日誌による作業内容と作業時間の記録

各課員は、上記ア.に記述の上長指示に基づき作業を行った後、日々の作業内容と作業時間を記録するため、作業日誌を作成する。上長は日々部下の作業日誌に記載された作業内容と計上された契約及び作業時間が整合しているかを確認する。

なお、各課員が作成した作業日誌は、透明性を高めるため管理者が紙面にて保管するとともに写を鎌倉製作所及び通信機製作所の両製作所のコンプライアンス部門が保管し、電子システム事業コンプライアンス部門が定期監査を実施する他、顧客からの要請に応じて閲覧できる運営とする。

ウ. 直接作業、間接作業区分の明確化

直接作業、間接作業については、従来、計上に対する具体的項目分類に展開されていなかったため、作業者にとって直接、間接の計上基準が曖昧であったことから、その対策として、具体的作業内容に照らした直接・間接作業の計上区分を指針（ガイドライン）として示すことにより作業時間計上ルールを明確化する。

② 作業時間計上に対する監査

上記①に記述した再発防止策について、これらが確実に展開・機能しているかを確認する。

ア. 作業時間計上に対する監査

以下の手順にて鎌倉製作所及び通信機製作所の両製作所内の各部門によるセルフチェック並びに電子システム事業コンプライアンス部に

よる監査を実施する（作業時間計上の適正化が定着するまでの間は、3～4回/年）。

あわせて、当該再発防止策の定着状況確認を主目的とした本社監査部による内部監査も実施する。

- a. チェックリストに基づいた各部門によるセルフチェック
以下のチェック項目に従い、各部門によるセルフチェックを行う。

【チェック項目】

- 1) 作業指示状況の確認
 - 2) 作業日誌の作成・保管状況
 - 3) 作業時間計上の入力状況
 - 4) 作業日誌と計上された作業時間の整合性
- b. 電子システム事業コンプライアンス部によるチェック
各部門によるセルフチェック後、電子システム事業コンプライアンス部による抜き取りチェックを行う。

③ システム及びデータの健全性確保のための仕組み構築

ア. 既存システム及びデータの健全性確認

鎌倉製作所及び通信機製作所両製作所における既存の情報システムについては、顧客への費用請求に係るシステム（就業・作業報告システム、経理システム（作業時間計上関連）、資材調達システム（購買、外注関連））を主に、以下のとおり社内の第三者（生産システム本部 情報技術センター）によるシステム及びデータの健全性確認を行った。

a. 就業・作業報告システム、経理システム（作業時間計上関連）

各システムの仕様書とソースプログラム、稼働環境の整合性確認（①作業者の入力値がそのまま経理システムに繋がる帳票類に正確に計上されていること、②途中段階で別の者が書き換えることができるようなシステムになっていないこと）を実施し、問題がないことを確認した。

また、不適切計上を可能とする自己承認・決裁機能の廃止を行うとともに、代理入力機能についても、履歴を残す等システムを改修し、牽制機能強化を図る。

b. 資材・調達システム（購買、外注関連）

不適切計上を可能とする自己承認・決裁機能の廃止を行うとともに、代理入力機能についても、履歴を残す等システムを改修し、牽制機能強化を図る。

イ. 今後のシステムの機能追加・改善時における健全性確認

今後システムの機能追加・改善時においては、要求部門からの変更要求内容を書面で提出させ、顧客への費用請求に係るシステム変更については、両製作所で各々設置する審査部門などによる変更要求内容の確認を徹底する。なお、変更要求内容が記述された書面は透明性担保及び監査への対応のために全件保管する。

正式版環境へ移行したプログラムは、仕様書とプログラムが一致していることを、プログラム製作部門で毎回確認しているが、更に今後は両製作所においてプログラムの知識を有する社内の第三者により、その一致確認状況を抜き取り形式で確認する（2回/年）。

なお、上記の健全性の確認どおり問題なくシステムが機能しているかのチェックについては、定期的に電子システム事業コンプライアンス部が保管されている書面及び稼働しているプログラムの存在をもって確認（監査）する。この確認結果は、顧客からの要請に応じて両製作所にて閲覧できる運営とするとともに、顧客が実施するシステムに

関する監査にも用いる。

④ その他費用の適正な管理

ア. 外注管理の適正化

外注管理については、要求内容と成果物の整合性確認といった視点での牽制機能が働いていなかったことを踏まえ、発注前及び成果物受領時の2つの段階において要求内容と成果物の整合性を確認する仕組みとすることにより適正化した。

また、要求仕様書及び成果物については、工事番号を記載することにより異なる工事での発注を牽制するとともに、成果物に関する情報を全て受領部門にて電子データで保管することにより、透明性の担保を図った。

イ. 内作部品の倉入れに関する運用の適正化

内作部品について一部で不適切な管理が行われていたことを踏まえ、予定された納入数を超えて生産された良品はすべて倉入れするよう運用ルールを作成の上、規則化し、運用の適正化を図る。

ウ. 出張旅費の計上に関する運用の適正化

出張旅費については、再度出張旅費の計上ルールを文書にて関係部門に周知徹底するとともに、上記①に記載の「作業時間計上の適正化」施策で作成する作業日誌と出張旅費の計上オーダー、金額を上長が確認することにより運用の適正化を図った。

(3) 契約制度・原価計算規程の理解促進に向けた教育

電子システム事業本部の所属員に対しては、防衛・宇宙事業の特有の契約条項・原価計算規程の理解促進に向け、具体的な事例を盛り込んだ定期的な教育及び理解度チェックを行う。これにより、各担当者が日常行っている業務が契約違反に該当していないかなどについて自己点検で

きる能力を向上させるとともに、一人ひとりの意識への一層の浸透を図る。

2. 全社コンプライアンス体制に関する再発防止策

当社コーポレート部門によって今回の事案を発見できなかったなどの反省を踏まえ、当社グループ全体としてコンプライアンス研修などの充実による「風土改革」を基本とした「全社コンプライアンス方針の明確化と浸透策の推進」、不正・不祥事事例の早期発見力強化などによる「コンプライアンスに関する監査・調査体制の強化」、「全社コンプライアンス施策の推進体制の強化」等を推進することにより、倫理・遵法を最優先する事業運営基盤の再構築を図る。

(1) 全社コンプライアンス方針の明確化と浸透策の推進

① コンプライアンス方針の再徹底

2012年2月に全従業員に対して、社長から「法や契約に反する活動・行為は行わない」旨のメッセージを発信した。なお、鎌倉製作所及び通信機製作所の両製作所においては、上記社長からのメッセージ発信に加えて、全職場にて全従業員を対象とする集会を実施し、本メッセージとその趣旨の理解を徹底した。

また、4月発行の社内報においても、本事案に関する社長メッセージを掲載し、全従業員に「倫理・遵法」を最優先する事業運営基盤の再構築を行うよう周知した。

② コンプライアンス研修の充実

コンプライアンス研修については、三菱電機コンプライアンス教育（倫理・遵法行動規範教育、主に e-learning 形式で実施）を全従業員に実施しているほか、新入社員、一般社員、管理者等に対し、階層別、製作所別コンプライアンス教育の中でこれまで徹底してきたが、

このような事案を二度と起こさないための是正の仕組みを確実に機能させるべく、管理者から一般社員までコンプライアンスの意識向上を目的とした階層別コンプライアンス研修等の一層の充実化を図る。

(2) コンプライアンスに関する監査・調査体制の強化

① 内部通報制度の運用強化

「内部通報窓口」については1998年に設置後、2002年に運用の見直しを図るとともに名称を「倫理遵法ホットライン」へと変更し、制度の周知と運用強化を図ってきた。

その後、2006年には外部弁護士事務所を社外窓口として追加し、制度のより一層の充実を図っている。

全従業員に対しては、制度概要と窓口を掲載したポスターの職場での掲示、当社イントラネットのトップページへの掲載等により制度の周知徹底を図ってきたが、本事案を受けて、基本的な内容・ルールはもちろん、外部窓口が設置されていること、通報者・相談者の保護、匿名性の担保などを含めた当該制度の実効性向上に向けた再周知を行うべく、社内報への掲載、コンプライアンス研修の中での周知、ポスターの改訂やイントラネットにおける各製作所トップページに内部通報制度へのリンクを掲載する等の取り組みを実施した。

なお、電子システム事業本部内においては、更なる実効性向上に向け、「不正・違法・反倫理行為を認識した場合で、職制での解決が困難と思われる際には通報窓口に通報し、不正・違法・反倫理行為の是正・防止に努めるものとする」旨の規則を新たに制定し、内部通報制度運用の強化を図った。

② 不正・不祥事事例の早期発見力強化

社内外での不正・不祥事事例等を踏まえ、法令・契約違反やその予兆を見つけるための監査テーマを選定した上で、テーマごとにリスクの高い被監査部門を抽出して重点的に監査を実施することにより、不

正・不祥事案の早期発見力を強化し、社内の自浄作用機能を高いレベルで維持する。

具体的施策として、2012年10月に、監査部内に「遵法審査グループ」を新設し、同調査組織において、経営に重大な影響を与えかねないコンプライアンスリスクの早期発見及び、職場におけるコンプライアンスに対する意識の浸透状況並びに業務への反映状況などの監査・調査を行うこととし、万一重大案件を発見した場合には、厳正かつ迅速に全容説明・原因究明を行うこととした。

③ 不正・不祥事発生部門への再発防止策の実施・定着状況のモニタリング

不正・不祥事発生部門に対しては、再発防止策の導入後一定期間の経過を待って、その実施・定着状況をモニタリング（臨時監査）する。

(3) 全社コンプライアンス施策の推進体制の強化

全社におけるコンプライアンス体制の再整備に向け、コンプライアンス活動の浸透を一層図るとともに、コンプライアンス問題の根絶を図るべく2012年10月に当社コンプライアンス体制を改編した。

① 全社コンプライアンス部門の明確化

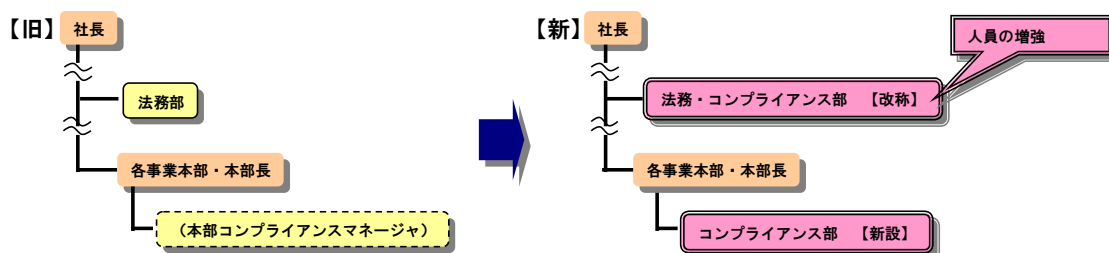
全社コンプライアンス体制強化のため、法務部を「法務・コンプライアンス部」と改称した。

これにより、全社コンプライアンスの推進部門を明確化するとともに、コンプライアンス方針や禁止行為の明確化、コンプライアンス教育の強化、遵法自主点検の実効性向上等、コンプライアンス施策の社内への一層の浸透に向けた活動を推進する。

② 本部コンプライアンス部の設置

各本部のコンプライアンス諸施策の展開等は、「コンプライアンス推

進は事業推進と一体不可分」との認識の下、各本部の業務部長を本部コンプライアンスマネージャーに任命し、同マネージャーを中心に行ってきたが、2012年10月に各本部に本部長直轄組織として「本部コンプライアンス部」を設置し、各本部における全社コンプライアンス施策の着実な展開や本部内のコンプライアンス状況の点検を徹底するとともに、問題が発生した際の事実確認、再発防止策等を主体的かつ組織的に実行する体制とした。



③ コンプライアンスに関する監査・調査体制の強化

経営に重大な影響を与えかねないコンプライアンスリスクの早期発見、コンプライアンスに対する意識の浸透や業務への反映状況等の監査・調査の充実に向けて、監査部に「遵法審査グループ」を設置するとともに、これまで法務部コンプライアンス室が担当してきた「倫理遵法ホットライン」の運営を同グループの職掌とすることとした。また監査・調査にあたっては、必要に応じて外部の弁護士を調査に加えることとした。

(4) 将来の経営管理者の育成

長年にわたり自己が所属する組織で形成されてきた常識や慣習を原点に立ち返って点検かつ是正するという意識を醸成し、組織運営上の透明性を高めるため、本部をまたがる経営幹部や管理部門の人事異動を継続的に推進するとともに、積極的に国内外の他事業を経験させることで、コンプライアンスに対する見識と多面的な価値観を有する多様な人材を計画的に育成していく。

既に、過去の常識や慣習にとらわれず問題点を把握し是正することができる人事配置や同一ポジション長期在位者に対する人事ローテーション等、コンプライアンスの再徹底に向けた人材配置の実施を社内各部門に対して指示している。

(5) 厳正な社内処分の実施

本事案に関与した関係者に対し、その責任の程度に応じ社内規程に従って厳正な社内処分を実施する。

また、今後の再発防止につなげるためにも、法・契約違反行為に対しては極めて厳正な社内処分を行うとの方針について、改めて社内に周知し再徹底する。

以 上