

2012年12月21日

各 位

三菱電機特機システム株式会社

## 費用の過大計上・過大請求事案の社内調査結果と再発防止策について

既にお知らせしました通り、三菱電機株式会社が平成24年1月27日に「防衛省、内閣衛星情報センターおよび独立行政法人 宇宙航空研究開発機構に対する費用の過大計上について」を公表したのを機に、当社の原価集計に関する社内調査を行ったところ、防衛省との契約において、契約をまたいで工数の付け替えを行い、費用を実際よりも多く計上している案件があることが判明したため、防衛省に対して事実を報告し、平成24年2月24日から、事実関係の全容が解明され、過大請求に係る過払い金等が国庫に納入されるとともに再発防止策が報告されるまでの間、防衛省から指名停止措置の通知を受けました。

当社としては、指名停止の措置を取る旨の通知を受けたことを厳粛かつ深刻に受け止め、費用の過大計上・過大請求事案の事実の全容解明・原因究明のために社長直轄の社内調査委員会による調査を実施し、更に再発防止策の早急な実施に向けて同じく社長直下の再発防止策検討委員会を立ち上げ、全社再発防止策の検討を進めて参りましたが、社内調査結果と再発防止策について、下記のとおり、お知らせします。

なお、本件については事実関係の全容解明のための社内調査結果及び再発防止策を本日防衛省へ報告し、再発防止策については順次実行中であります。

また、過大請求に係る過払い金が発生し、当社損益への影響が懸念されるではありますが、影響を最小化すべく、三菱電機及び関係各位のご協力を得ながら万全の対応を図ってまいります。

一連の事態を招いたことは誠に申し訳なく、お客さまはじめ皆さまに深くお詫び申し上げます。当社は今後、全役員、全従業員が一丸となって、二度とこのような問題を起こさぬよう信頼回復に努めてまいります。なにとぞ、ご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

## 調査結果及び再発防止策

### 1. 調査の概要

工数付替えの事実の実態解明をすべく、社長直下組織として社内調査委員会を設置し、調査の正確性を期すために、東西事業部それぞれに社内調査チームを組織した上で、本社、営業本部、及び東西事業部の社内調査を相互に行ない、工数付替手順及び方法についての全容解明に向けた実態調査を実施しました。

また、上位者の関与の有無については、本社総務部を主体として東西事業部の総務部及び調査委員がヒアリングを行ないました。

なお、調査に当たっては、調査の中立性を期す主旨から、第三者機関である法律事務所属の弁護士にも協力頂きました。

### 2. 調査結果の概要

調査の結果、防衛省との契約金額を基に目標工数が設定され、実際の作業時間に関わらず、その目標工数に沿った工数に付け替えて計上していたことが判明しました。

付け替えの流れとしては、まず過去の契約或いは三菱電機より事業（機種）の移管を受ける前の三菱電機の工数等を参考に見積りを行ない、この見積りに従って防衛省と契約した契約金額に基づいた目標工数を設定。設定された目標工数は東西の事業部に展開され、以下の3パターンで付け替えが行なわれていました。

#### ①上長から指示された計上オーダー・作業時間を直接作業時間集計システムに計上

担当者は、上長（TL＝チームリーダー又は課長）から実作業とは異なる計上オーダー、作業時間の指示を受け、直接作業時間集計システム（「直作システム」）に入力。

課長及び部長はそれぞれ指示した計上内容を確認し、承認を行なう。

#### ②課長承認後の作業時間を「工数システム」により付替え

担当者個々人が作業した実績時間を直作システムに入力後、TLが誤記等を確認した上で課長に報告。特定の課長又は次長が不正に製作した「工数システム」で直作システムから作業時間データを取り込み、目標MC表（製造原価表）と見比べて個人の工数を付け替え、元の直作システムに上書きし、部長へ報告し部長がこれを承認する。

#### ③部長承認後の作業時間を「工数システム」により付替え

担当者は、個々人の実績作業時間、又は上長から指示を受けたオーダー・作業時間を直作システムに入力。課長及び部長承認後に特定の課長（工数付替え者）が「工数システム」に直作システムの計上時間を取込み、目標MC表と見比べて個人の計上工数を付け替える。

### 3. 上位者の関与

防衛省との契約業務に係る本社及び東西事業部の各部門の現職の課長級以上管理職に

対し、社内調査委員及び総務部員が、関与の有無・度合いにつきヒアリングによる確認を行ないました。

その結果、ヒアリング対象の多くの管理職は防衛省関連の工事に関する工数について付け替えが行なわれ、正規の値ではないものが含まれていることを概括的に認識していたものの、実際の工事毎の工数の付け替えは、部門毎の経営計画、或いは工事毎の契約内容に基づいて提示される目標工数（時間）を参考に、一部の工数付替え担当者等が過去から行われていた通常業務の一環として行なっていたことが判明しました。

なお、現時点では既に退職した場合もあり、関係者全てに直接ヒアリングできませんが、次項にて記載の通り、当社設立当初の当社の管理職の多くが三菱電機からの出向者、或いは出身者であったことから、上位者が直接関与していたものと思われる。

#### 4. 工数の付替えに関する動機・背景・事情について

関係者のヒアリングにより、工数の付替えを行っていた内容は時期によって異なり、その理由や目的も変わってきていると思われませんが、過大計上に至った背景や防止できなかった理由・原因としては次のものが考えられます。

##### (1) 三菱電機から引継いだ工数の維持

当社の防衛事業の多くは三菱電機から移管されたものであり、三菱電機から引継いだ工数を変えることは三菱電機の計上根拠を否定し、三菱電機へ迷惑を掛けるとの配慮から工数を維持する必要がありました。

なお、契約によっては、当社での原価実績の報告により契約額を減額される場合があることから減額されないように、返納防止の配慮を行なっていることもありました。

又、歴代の前任者から工数の付け替えが引き継がれており、不正との認識を持ちながら継承した当年度の損益確保を優先したため、改善には至らなかった場合もありました。

##### (2) 製造原価（MC）率の平準化

極端なMC率悪化は部門長に対する報告に手間・時間がかかるため、一部の管理者が工数を付け替えて、MCを改善したように見せかけていました（MC率の平準化）。

##### (3) 操業度の確保

年度計画による目標操業度を確保するために工数の付け替えを行なっていました。

##### (4) 契約前事前着工の計上

修理契約の納期を守るためには契約前の事前着工による診断・修理作業が必要となる場合があり、事前着工の工数を契約済みの他の工事で計上していました。

##### (5) 受注活動等に必要に従事時間の計上

維持整備事業の遂行に必要な不可欠な各種受注活動（各種提案、製造中止部品調査、技術変更提案、部隊支援関連業務、客先からの調査依頼等）等の人員を確保するために、当該活動への従事時間を直接作業時間として計上していました。

(6) 付け替えが容易な組織環境及び管理者意識の低下

東西両事業部共、保有技術は全ての工事で応用・展開し、加えて負荷変動への弾力的な対応を図る観点から異なる工事案件を同一部門内で行なっており、工事間の付替えが容易になっていました。また、設計・工作・組立等の共通部門では、組織の最小単位（課又はチーム）でも異なる工事が混在しているため、作業員自身も工数計上時期、計上先の識別が難しくなっていました。更に、損益管理も社外支出費用の管理が主な目的となっていたことから契約を遵守した工数計上に対する管理者の意識が低下していました。

## 5. 原因及び問題点

調査結果から当社が分析した原因及び問題点は以下の通りです。

(1) コンプライアンス及び監査体制

当社のコンプライアンス体制としては本社にコンプライアンス室が設置され、コンプライアンス関連の企画・管理に関する事項を職掌としており、本社総務部及び情報システム部の社員が兼務として在籍しています。

更に、東西両事業部には拠点別コンプライアンス推進委員会が設置され、拠点のコンプライアンスマネージャーが事務局となり、事業部長及び各部の部長が委員となってコンプライアンスを推進する体制が構築されています。

以上のように組織及び体制も規則に明記されておりますが、業務と各部門の部長以下の役割と権限とが不明確で、部レベルでのコンプライアンス施策の推進・実行を補佐する者が不在であることも一因となり、課長以下、担当者レベルに至る組織としてのコンプライアンスの推進に対する認識が低くなっていました。

また、監査室及び内部通報制度（倫理遵法ホットライン）等のチェック体制もありますが、監査室については兼務者が2名であり、業務監査に忙殺されてコンプライアンスの推進に関する木目細かな対応ができない状況にありました。内部通報制度についてもイントラネット上に窓口を設けているものの、周知が不十分であったため、活用される迄には至りませんでした。

(2) 教育

教育については、法規範、社内規範、倫理規範のうち法規範に重点が置かれていると共に座学等が中心で受け身の教育となっており、社員一人ひとりにコンプライアンスの重要性を考えさせる教育にはなっておらず、コンプライアンス遵守が社員に刷り込まれていませんでした。

(3) 内部監査・牽制

以下の実態から工数の付替えが行なわれていることを内部監査で指摘できませんでした。

- (ア) 内部監査の実施側および受審側双方とも、工数については敢えて触れていなかった。
- (イ) 内部監査および遵法チェックシートに該当する（チェックすべき）項目がなかった。
- (ウ) 倫理遵法ホットラインの存在を積極的にPRしていなかった。

(エ) 内部監査に第三者の視点が不足していた。

又、事業遂行部門における相互牽制による抑止が機能しなかった原因としては以下が上げられます

(オ) 承認後の作業時間計上の結果が担当者には見えないシステムであったため、相互に抑止する機能が働かなかった。

(カ) 管理職は付け替えが行われていることを薄々気づいていたが、上記の動機・背景事情に記載されているように、それを抑止できる環境ではなかった。

#### (4) 事業分野と組織

長年に亘り防衛事業とそれ以外の事業を同一部門にて担当させ、事業規模拡大のために、生産効率や技術補完の容易性を重視した組織として現在に至っているため、外部からの牽制を受けることなく、自己の都合に応じた工数の付替えが容易な環境となっていました。

#### (5) 作業時間の計上方法

作業者が就業時間の範囲内において作業時間の計上を行っていますが、その付替えについては、前述の付替え方法のパターン①からパターン③で、実作業とは異なる時間計上が表示され、或いは時間計上後に「工数システム」等を使用して工数の付替えが行われていました。

パターン①からパターン③のいずれの方法においても、課長の承認が終わると計上された時間は、作業からはわからない（見えない）システムとなっていました。

#### (6) 「工数システム」の製作・運用

直作システムは、工数計上の信頼性向上を目的として構築されたシステムであるため、従来から紙ベースで行われていた工数付替えのための修正や追加が持ち込めないシステムとなっていました。そのため、直作システムで計上された時間を追加・修正する目的で、社内ルールとは別に「工数システム」を新たに不正に製作し、工数の付替えと過大計上が可能となるようにしてきました。

又、システムの製作・追加に関しては、その健全性・適正性等を視点とした社内の第三者による確認が不十分でした。

#### (7) 直接作業／間接作業の不明確な作業の計上

直接作業と間接作業の区分は、各部門における業態が異なるため部門に任されていたが、各部門内においても作業内容及びその範囲等が不明確であり、結果として作業者の計上基準が曖昧且つ作業任せとなり、適切な作業時間の計上ができていませんでした。

#### (8) 経営管理に関する問題点

当社の防衛事業の多くは三菱電機から移管されたものであり、三菱電機から引き継いだ工数をできるだけ維持し、事業を存続させる観点から不適切な目標工数により見積、商議、契約を行ない、当該契約内容に基づいて作成した製造原価表、或いは損益管理表により、作業時間の計画・管理を行っていました。

前述のように作業時間の計上後に付替えが行なわれていても、部あるいは課レベルで

付け替えられた作業時間の実態が見えない状況であったこと、及び部門内の経営管理上の加工費（作業時間）との整合性の確認不足により、不正計上を行なっているとの意識が希薄になっていました。

## 6. 再発防止策

社内調査の結果を受けて社内の有識者を含めたワーキンググループによる再発防止策の検討を行ないました。

工数計上の適正性を確保するため、コンプライアンス体制、監査面等からの実現性のある再発防止策は以下の通りであり、順次実行に移しています。

### (1) コンプライアンス体制の強化

業務を遂行する部門長は、管理職及び所属員を指揮監督してコンプライアンス責任を全うしなければなりません。部門長の職務範囲が広いこと、部門内にコンプライアンスリーダーを任命し、コンプライアンスに関する事項を補佐させます。

コンプライアンスリーダーは、全社および拠点毎のコンプライアンス施策の部内展開において、コンプライアンス施策実務者として、また事務局として、コンプライアンスの推進に係わる以下の事項につき部長への報告を行うと共に必要に応じ部長へ具申します。

- ① 自部門内のコンプライアンス活動の実行
- ② 自部門内のコンプライアンス状況の確認
- ③ 自部門内の自主監査
- ④ 監査で指摘された事項の自部門内の改善

### (2) 教育

#### ① コンプライアンス教育（一般）

教育一般として、全社員或いは階層別・職能別に対象者を決め、社外講師、或いはe-Learning等による教育を実施し、受講状況を確認します。

なお、工数計上の適正化を図るため、直接／間接作業区分の明確化、作業日報の作成徹底など工数計上のルール及び適正な工数計上の必要性を従業員に周知徹底しました。

#### ② コンプライアンス教育（適切な工数計上に特化した教育）

適切な工数計上に特化した教育として、防衛省との契約に関する基礎知識等を既に実施したe-Learning等により継続・反復して行ない、解り易く従業員に周知徹底させます。

#### ③ 徹底的な個人意識への刷り込み

三菱電機グループの「企業倫理・遵法宣言」の携行カードを活用し、社員に携帯させ自覚させることで、職場内でコンプライアンスに対する意識の向上を図っています。

又、職場内でコンプライアンスに関するKYT（危険予知トレーニング）を従業員全員で継続実施し、更なる意識の向上を図ります。

#### ④ 法令管理部門への教育

専門知識の更なる習得のために三菱電機や社外主催の各種研修・講習に社員を積極的に

派遣すると共に、加えて、特に強化が必要な分野については三菱電機の有識者を出向・転籍等で招聘し、実務を通じた育成・強化を図ります。

(3) 倫理遵法ホットラインの再構築

倫理遵法ホットラインを利用しやすいように、通報先の見直しを行ないました。

なお、ホットラインシステムの所在は、社内イントラネットのHP上に公開しています。

(4) 内部監査の強化・充実

東西両事業部から監査室の兼務者を新たに選任し、監査室体制を強化するとともに、東西相互監査体制を強化して工数計上が適正に行われていることを監視するために、工数計上に関する非正規システムの混入の有無、計上データ改定の適正性、システム入力データと作業日報の整合性及び担当者の直接・間接作業区分の理解度の確認等の項目を新たに監査内容に加えます。

なお、事案発生後直ちに不正計上を防止する施策を講じましたが、10月までに実施した東西両事業部の内部監査により、施策が担当者まで徹底されていることを確認しました。

(5) 作業時間計上の適正化

以下の適正化施策を展開・実施しています。

①直接作業と間接作業の明確化

東西両事業部で作業時間計上における直接作業と間接作業の内容を明確にし、直接作業のみを計上するように徹底しました。なお、契約前事前着工等のオーダー発令前工事は間接作業とし、直接作業と間接作業の定義および作業内容に対し、規則の制定／改定を実施しました。

②作業日報による作業内容と作業時間の記録（エビデンス）の管理

東西両事業部において、作業日報により作業内容と作業時間を記録して保管しています。作業日報は管理者が作業内容と作業時間をチェックし、直接作業と間接作業の分類をはじめ、実作業に対する適正な時間計上の記録を確認するようにしました。

また、作業内容と作業時間の記録に関する規則の制定／改定を実施しました。

③管理者確認の実施

作業日報の作業内容と作業時間及び直作システムに入力された作業時間の整合性について管理者が定期的に確認を行なっています。

(6) 直接作業時間集計システムの適正化

直作システムの改修を行ない、誤入力防止、不正操作検知追跡機能の追加に加え、管理者確認作業の強化を図りました。

システムの適正化のために実施した事項は以下の通りです。

①直作システムへの不正侵入監視

侵入監視のツールを導入し、直作システム以外のシステムからの直作システムデータベースへの侵入時はアラームを発するとともに侵入の痕跡（ログ）を確実に残すことにより、不正侵入を抑制しました。

## ②システムチェック機能強化による誤入力防止

直作システムの改修により誤入力防止機能を追加すると共に、勤怠システムの直間区分情報を引用し、直接作業員しか入力できないようにしました。

また、勤怠時間との照合を行ない過大計上の防止を図り、データベースにないオーダーは入力不可とし、既に発令済の作業オーダーとの整合性チェック機能を追加し直接作業時間の誤入力防止を図りました。

## ③直作時間データの変更が判る仕組みの構築

直作システムで計上した作業時間の管理職承認後においても直接作業員自らが計上した作業時間のデータが確認できるようにし、牽制強化を図りました。

また、作業時間の更新を追跡可能にするために、変更履歴を自動的に記録しています。

## ④管理者確認作業の容易化と精度向上

作業日報どおりの工数が計上されているかどうかを管理職が容易に確認できるようにするため、直作時間入力確認用データ一覧表をシステムにて提供し、管理者の作業負荷軽減を図るとともに確認精度を向上させました。

## (7) 製造原価管理手法の見直し

経営管理及び見積り方法につき以下の通り見直しを行ないました。

### ①製造原価管理（MC原価管理）の改善

作業時間計上の適正化により個別オーダー単位で適正な目標管理を行ない、実作業時間で計上された実績を把握・反映させた健全な経営管理の仕組みに改善します。

人員管理については個別オーダー単位の作業計画に対する負荷見込みと作業進捗に応じた見直しを実施し、人員と作業時間計上を的確に総合的に評価できるよう管理の徹底を図ります。

また、オーダー別目標原価管理については、受注後に見積り値および契約額に対して原低策を織り込んだ数値を目標値として設定し管理します。

目標値は部或いは課レベルで設定することとし、個人への目標は「各工事の工程表に基づく作業内容とアウトプットの期限」の形で設定します。

### ②見積り方法の是正

#### ア. 実績ベースの見積り

三菱電機の見積り値を参考に過去の計上実績から流用した見積り方法を撤廃し、今後の作業時間計上の適正化による当社の原価実績値を反映させた適正な見積りに変更します。

#### イ. 見積り精度の向上

工事に必要な作業項目を全て洗い出し、見積り時の抜けが発生しないように見積り項目一覧表を作成します。

工事担当部門に項目毎の見積りを依頼し、今後蓄積を行なっていく原価実績データから類推した見積りを行ない、積上げ方式で当社の実力にあった精度の高い見積り



を実施します。

## 7. 今後の対応

検討致しました再発防止策については、逐次社内展開を行っており、今後、同様な事態を二度と発生させないよう不断の見直しを重ね、更に実効性の高い内容に適宜改定を図り、一日も早い防衛省並びに関係各位からの信頼回復に誠心誠意努めてまいります。

以上