



2020年1月24日

各 位

会 社 名 住友精密工業株式会社
代表者名 代表取締役社長執行役員 高橋 秀彰
(コード：6355 東証第1部)
問合せ先 総務人事部長 奥野 寛昭
(TEL：06-6489-5829)

特別調査委員会の調査報告書開示及び今後の対応に関するお知らせ

当社は、2019年1月29日付「防衛省に対する費用の過大請求及び特別調査委員会設置に関するお知らせ」にてお知らせしましたとおり、当社において、防衛装備品に関わる防衛省との契約に関して過去に不適切な工数調整を行い、過大に請求していた事象が発覚したため、外部専門家からなる特別調査委員会を設置し、事実関係の解明、原因究明及び類似案件の有無等の調査を実施してまいりました。

今般、特別調査委員会より調査報告書を受領しましたので、下記のとおりお知らせいたします。

株主の皆様、お取引先の皆様をはじめとしてステークホルダーの皆様には、多大なるご迷惑、ご心配をおかけしておりますことを深くお詫び申し上げます。当社は、全役職員が一丸となり、信頼の回復に努めてまいります。今後ともご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

記

1. 特別調査委員会の調査結果について

特別調査委員会の調査結果につきましては、添付の「調査報告書」をご覧ください。

なお、本報告書におきましては、個人情報及び機密情報保護の観点から、部分的に非公表の措置を施しておりますことをご了承ください。

2. 業績等に与える影響について

特別調査委員会による調査は、防衛省に対する過大請求額の算定を伴うものではなく、添付の調査報告書においても、金額算定や業績への影響額等については言及しておりません。一方、過大請求に係る防衛省への返納金納付に関する影響については、本日付で公表しております「特別利益及び特別損失の計上に関するお知らせ」をご覧ください。

3. 今後の対応方針

当社は、今回の調査結果を真摯に受け止め、特別調査委員会の再発防止策の提言に沿って実効性のある再発防止策を策定し、実行してまいります。なお、現時点における再発防止策等今後の対応につきましては、添付の「防衛省に対する過大請求事案に関する再発防止策等について」をご覧ください。

以 上

住友精密工業株式会社 御中

調査報告書

2020年1月24日

住友精密工業株式会社 特別調査委員会

委員長 国谷史朗



委員 大江祥雅



委員 北野知広



委員 荒張健



目 次

第1	はじめに	10
1	本件工数調整と本件過大請求の概要.....	10
2	調査に至る経緯	11
3	調査の主体.....	11
4	調査の目的及び範囲	11
5	調査の期間.....	12
6	調査の方法.....	12
	(1) インタビュー	12
	(2) 関連資料の分析及び検討.....	12
	(3) デジタル・フォレンジック	12
	(4) アンケート	13
7	調査の前提.....	13
第2	SPP の沿革・概要	15
1	SPP の沿革等	15
2	SPP の概要.....	16
	(1) 事業内容.....	16
	(2) 事業所	17
	(3) 子会社及び関連会社.....	17
	(4) 主要財務データ	17
	(5) 大株主推移	17
	(6) 組織構成.....	18
	(7) コーポレートガバナンス体制及び内部統制システムについて.....	18
	ア コーポレートガバナンス体制及び内部統制システムの概要.....	18
	(ア) コーポレートガバナンス体制.....	18
	(イ) 内部統制システム.....	19
	イ コーポレートガバナンス体制及び内部統制システムの運用状況等.....	20
	(ア) 取締役会	20
	(イ) 監査役・監査役会.....	20
	(ウ) リスク管理体制.....	21
	(エ) コンプライアンス体制.....	22
	(オ) 内部監査	23
	(カ) 子会社の経営管理体制.....	23
第3	SPP と顧客との契約関係・法律関係等	25
1	顧客と SPP との契約の概要.....	25
	(1) 契約方法の種類について	25

(2) 契約金額の確定過程と本件工数調整の影響.....	26
ア 契約金額の基本計算式.....	26
イ ①本機品について.....	26
ウ ②補用品について.....	27
(ア) プライムメーカーとの間で契約を締結する場合 (間接契約)	27
(イ) 防衛省との間で契約を締結する場合 (直接契約)	27
エ ③修理の契約について.....	28
オ L/C について.....	29
2 制度調査の概要.....	31
3 違約金条項.....	32
(1) 直接契約における違約金条項.....	32
(2) 間接契約における違約金条項.....	33
(3) 本件工数調整及び本件過大請求と違約金条項.....	34
第4 本件工数調整と本件過大請求の内容及び経緯等.....	35
1 概要.....	35
2 本件工数調整の内容等.....	35
(1) 現場作業員による工数入力と実績チームによる工数管理～N工数ができるまで.....	35
ア 現場作業員による工数入力.....	35
イ 実績チームによる工数管理.....	35
(2) 実績チームによる本件工数調整について～S工数ができるまで.....	37
ア 本件工数調整の具体的手順－自動調整システム導入後(1993年頃以降～2014年3月).....	37
(ア) 概要.....	37
(イ) 目標工数の設定.....	38
(ウ) 自動処理前の作業.....	39
(エ) 自動処理の実施.....	40
(オ) 自動処理後のハンド調整.....	41
(カ) 直間率の調整.....	42
(キ) S月報の作成.....	42
イ 本件工数調整の具体的手順－自動調整システム停止後(2014年4月～2016年3月期).....	42
(3) 過大請求や会計処理との関係.....	43
3 本件工数調整等の経緯.....	43
(1) 本件工数調整の開始時期及び動機.....	43
(2) 1975年以降における手作業での工数調整.....	44
(3) 1980年以降における工数調整のコンピュータ化・自動化の流れ.....	44

(4) 1990年代前半における二重の原価計算システムの作成	45
(5) 1990年代後半以降の本件工数調整を減少及び終了させる動き	45
4 SPPにおける制度調査等への対応.....	47
(1) これまでに実施された制度調査の概要	47
(2) 調査対応の概要.....	47
ア 調査の開始前.....	47
イ 調査の実施期間中.....	48
ウ 調査終了後	48
(3) 過去の調査時における特筆事項	49
ア 2007～2008年（臨時調査）	49
イ 2013年（定期調査）	50
ウ 2016年（定期調査）	50
5 本件工数調整が経営陣からの指揮命令によらず、各部署において業務として、かつ、 秘密裏に行われていたこと.....	50
6 本件工数調整を自主開示するに至った経緯.....	51
7 背景及び原因の分析	52
(1) 本件工数調整を終了することは容易ではないこと	52
(2) 不正の規模の重大性による隠ぺいの心理（組織防衛の心理）	52
(3) 防衛省との協議や説明から逃避していたこと	53
(4) 自己正当化の心理	53
ア 価格決定プロセスや契約関係に対する疑問等.....	53
イ 複数の部署が本件工数調整に関与していたこと	53
ウ 本件工数調整の終了に向けた上層部からの指示.....	54
(5) コンプライアンス意識の欠如.....	54
(6) コンプライアンスの管理・推進体制の機能不全.....	55
ア 役員の機能不全	55
イ 各種委員会の機能不全.....	55
ウ コンプライアンス所管部門の機能不全.....	56
エ 社内内部通報制度が実効性を欠いていたこと	56
(7) ガバナンスの不備	57
ア 内部統制の無効化と取締役会等の機能不全	57
イ 監査役による監督が及ばなかったこと.....	58
ウ 役員の人選について.....	58
エ 情報の遮断	58
(8) 人事・組織上の問題点等	59
ア 人事の固定化.....	59

イ	縦割り業務の弊害.....	59
ウ	航機部門のエリート意識.....	59
第5	その他の不正等の不適切な行為.....	60
1	能率目標達成等のために生じた入力工数の正確性に関する問題.....	60
(1)	発覚の経緯等.....	60
(2)	社内調査の概要.....	60
ア	インタビューの概要について.....	60
イ	アンケートの概要について.....	60
ウ	本件生産部等社内調査の検証.....	61
(3)	事実の概要.....	61
ア	工数付替えの態様等.....	61
(ア)	基準工数に基づく能率目標に合わせるための工数付替え.....	61
(イ)	直間率を基準とした能率目標に合わせるための工数付替え.....	62
(ウ)	上長による指示の有無.....	63
イ	工数付替えに至る動機等.....	63
ウ	工数付替えの時期・期間・程度.....	63
(4)	工数付替え問題の影響等.....	64
ア	防需の修理への付替え以外の工数付替えの影響.....	64
イ	防需の修理への付替えの影響.....	64
(ア)	当該修理契約における影響.....	64
(イ)	他の契約への影響.....	65
(5)	背景及び原因の分析.....	65
2	金型更新費の不正請求に関する問題.....	66
(1)	発覚の経緯.....	66
(2)	発覚した事実の概要.....	66
ア	α社に対する金型更新費請求の通常の流れ.....	66
イ	本件更新費の請求漏れ.....	66
ウ	本件更新費の請求漏れの発覚と対応.....	67
エ	「購買請求票（注文書控）」の改竄.....	68
(3)	原因分析.....	69
3	直材費の過大請求に関する問題.....	69
(1)	発覚の経緯.....	69
(2)	発覚した事実の概要.....	70
(3)	原因分析.....	70
4	その他の問題点.....	70
(1)	官民分離の影響を受けた不正確な工数計上.....	71

ア	官民分離について.....	71
イ	発覚した事象.....	71
ウ	背景及び原因の分析.....	71
(2)	滋賀工場での残業指示に関する問題.....	72
ア	発覚した事象.....	72
イ	原因の分析.....	72
(3)	治工具の付替えに関する問題.....	73
ア	前提事実.....	73
イ	発覚した事象.....	73
ウ	背景及び原因の分析.....	73
(4)	スポット外注に関する問題.....	74
ア	製造工程の承認及び変更方法.....	74
イ	発覚した事象.....	74
ウ	原因の分析.....	76
(5)	見積基準への SPE 従業員工数の考慮.....	76
ア	SPE について.....	76
イ	発覚した事実の概要.....	76
ウ	原因の分析.....	77
(6)	UR 調査における技術工数の過大計上等.....	77
ア	UR 調査について.....	77
イ	発覚した事象.....	77
ウ	原因の分析.....	78
(7)	UR 調査における SPE 従業員の工数の付替え.....	78
ア	発覚した事象.....	78
イ	背景及び原因の分析.....	79
(8)	v 機種・w 機種に関する技術工数の不適切な計上.....	79
ア	前提事実.....	79
(ア)	v 機種技術維持活動業務について.....	79
(イ)	w 機種 [REDACTED] 関連部品枯渇等調査について.....	79
イ	発覚した事象.....	79
(ア)	v 機種技術維持活動業務について.....	79
(イ)	w 機種 [REDACTED] 関連部品枯渇等調査について.....	80
ウ	原因の分析.....	80
(9)	所定労働時間を超過して作業した場合の工数入力.....	81
ア	発覚した事象.....	81
イ	原因の分析.....	81

第6	子会社に関する調査結果	83
1	SSK	83
	(1) SSKの概要	83
	(2) 取引の内容	83
	(3) 不正の有無	83
2	NECO	84
	(1) NECOの概要	84
	(2) 取引の内容	84
	(3) 不正の有無	84
3	SPH	85
	(1) 発覚の経緯	85
	(2) SPHの概要	85
	ア SPH設立の経緯	85
	イ SPHの事業概要	85
	(3) 事案の概要	86
	ア 不正の概要	86
	イ 防需取引における契約方法	86
	(ア) 概要	86
	(イ) ポンプの本機品の製造にかかる契約方法	86
	(ウ) ポンプの修理にかかる契約方法	87
	ウ ポンプの修理にかかる契約方法の変更に伴う問題点とその対策	89
	エ 実際の工数調整指示	90
	(ア) ポンプ現場作業者による工数調整	90
	(イ) サーボ現場作業者による工数調整	90
	オ 工数調整の成果・調整目的の変化	91
	(ア) x機種 of 修理契約における工数調整の目的達成	91
	(イ) 他の調整目的	91
	カ 工数調整によるポンプの本機品の製造にかかる契約への影響	92
	キ SPHにおける不正の評価、影響等	93
	(4) 背景と原因の分析	93
	ア 動機・背景	93
	イ コンプライアンス意識の欠如	94
	ウ 上層部で決定された方針の下でなされた不正であること	94
	エ 自己正当化要素	94
	オ 子会社管理の機能不全	95
第7	再発防止策の提言	96

1	コンプライアンス意識の改革・醸成.....	96
	(1) 代表取締役社長のトップダウンの決意表明等による意識の改革・醸成	96
	(2) 組織改革等による意識の改革・醸成	97
	(3) 現場からの意識の改革・醸成.....	97
	(4) コンプライアンス教育の更なる充実.....	97
	(5) 人事評価による意識の改革・醸成.....	98
	(6) コンプライアンス意識の浸透度のモニタリング	98
	(7) コンプライアンス違反の調査.....	99
2	ガバナンス体制の改革.....	99
	(1) 不正を認識していた取締役及び監査役の処分（退任）と役員構成の刷新.....	99
	(2) 取締役及び監査役の適切な選任	99
	(3) 取締役会における監督の強化.....	100
	(4) 監査役における監督の強化.....	100
	(5) グループガバナンスの強化.....	100
	(6) 適切なガバナンス改革を行う前提としてのコミュニケーションの活性化.....	101
3	コンプライアンス体制の再構築及びリスクマネジメント体制の改革.....	101
	(1) コンプライアンスを所管する担当役員・担当部署の設置	101
	(2) 各役員の自らの所管部門における責任の明確化.....	101
	(3) コンプライアンス委員会の強化	102
	(4) 3層のディフェンスラインの構築	102
	ア 事業部門でのディフェンスライン	103
	イ 間接管理部門でのディフェンスライン、コーポレート機能の強化（モニタリング）	103
	ウ 内部監査部門でのディフェンスライン.....	104
	(5) 通報窓口の強化.....	105
	(6) グループ全体のコンプライアンス関連規程の整備	106
	(7) 従業員が発言しやすい仕組み（企業風土改革とコミュニケーション活性化）の構築	106
4	不正や不適切な行為が生じない仕組みの構築.....	107
	(1) 工数入力に関する教育.....	107
	(2) 工数入力及び手順の見直し.....	107
	(3) システム.....	108
	(4) 人事ローテーション.....	108
	(5) 他部門への関心.....	109
	(6) 情報の共有	110
	(7) 適切なコミュニケーションによる誤解の防止	110

(8) 「過大請求を風化させない日」等の設定.....	111
(9) 再発防止策の実施状況のモニタリングと再発防止策の継続的改善.....	111
第8 結語.....	112

第1 はじめに

本報告書は、住友精密工業株式会社（以下「SPP」という。）が2019年1月29日に公表した、SPPが防衛装備品に関わる契約に関して過去に不適切な工数調整を行い過大に代金を請求していた件について、SPPの依頼を受けた特別調査委員会（以下「当委員会」という。）が行った調査結果を報告するものである。

なお、本報告書における略語の意味は本文の適宜の箇所にて定義した上、別紙1「定義集」に取りまとめているので、適宜参照されたい。

1 本件工数調整と本件過大請求の概要

SPPの防衛取引（民間企業を介するものを含めて、最終的に製品が防衛省に対して納入される取引をいう。以下同じ。）における契約金額は、各契約の対象製品の製造や修理に要する又は要した工数を基礎として決定される。実際に要した工数よりも過大な工数を防衛省やプライムメーカーに提示すると、契約金額も過大となる。SPPは、遅くとも1960年代から、製造や修理で実際に要した工数（以下「N工数」という。）とは異なる調整された工数（以下「S工数」という。多くの場合、N工数よりもS工数が大きくなっていった。S工数を作成することを、以下「本件工数調整」という。）を作成して防衛省等に提示しており、その結果、防衛省等への請求は過大となっていた（以下、S工数を提示することによる防衛省等への過大請求を「本件過大請求」という。）。

本件工数調整の始まりに関与した者に接触することはできず、インタビューが可能であった者の中で最も古い入社年度（1960年代入社）の者においてすら、既に、入社当時には本件工数調整がなされていたと述べており、SPPが本件工数調整を始めた動機・経緯を確認することはできなかったが、本件工数調整は長年にわたって秘密裏に継続され、その中で本件工数調整は徐々にシステム化されるなどして高度化し、その秘匿の方法も巧妙になっていった。

一方、1990年代後半からは、SPPの一部の役職員において、本件工数調整を減少させる動きがあった。ただし、SPPは、本件工数調整が防衛省に発覚してしまうと莫大な過払金や違約金の支払いを課せられて経営に重大な支障が生じかねないと危惧したことから、本件工数調整の減少に動き出した後も、本件工数調整の発覚を防ぐため、本件工数調整を直ちには停止しなかった。防衛省は、契約金額の算定過程等で、SPPから提示された実績工数（特定の契約において実際に要した工数。以下同じ。）について、同じ機種の製造や同種の修理などとの間に連続性・整合性があるかを習熟曲線理論（Learning Curve。以下「L/C」という。）に基づいて検証し、L/Cから導かれる理論値（以下「理論値」という。）から乖離がある場合にはSPPにその理由の説明を求めていたため、積み重なった工数調整を即時に解消すれば、過去実績から導き出されるL/Cに基づく数値と実績工数の乖離についての説明に窮して本件工数調整が防衛省に発覚しかねないことから、発覚を防ぎつつ本件工数調整を即時に解消することは困難であったものである。

その後、製造や修理の工程の一部を外注化するなどして少しずつ本件工数調整を減少させ、長年を要したものの、ようやく 2016 年 3 月期に本件工数調整を終了させた。

このように SPP は自主的に本件工数調整を終了させたが、その後の 2019 年 1 月に本件工数調整が行われていたことが役員間で広く発覚し、自主開示に至ったものである。

2 調査に至る経緯

SPP において、航機事業の製造部品に関する不適切な管理の問題が判明したことを受けて 2018 年 12 月に開催されたコンプライアンス委員会で、航機事業において発生し得るリスクを洗い出すべく社内調査を実施することになり、この調査において本件工数調整が発覚した（詳細は後記第 4 の 6 参照）。

その後、SPP は、初期的な社内調査と対応の検討を行い、2019 年 1 月 28 日に防衛省に一報した上で、翌 29 日に、本件工数調整と本件過大請求があった旨及び特別調査委員会を設置することなどを自主的に開示するとともに、事実関係の調査と原因の分析を行い、再発防止策の提言を受けるため、SPP から独立性を有し、外部の専門家で構成する特別調査委員会を設置することとし、当職らにこれを委嘱した。

3 調査の主体

当委員会は、次の 4 名で構成されている。

委員長	国谷史朗	(弁護士 弁護士法人大江橋法律事務所)
委員	大江祥雅	(弁護士 弁護士法人大江橋法律事務所)
委員	北野知広	(弁護士 弁護士法人大江橋法律事務所)
委員	荒張 健	(公認会計士 EY 新日本有限責任監査法人)

また、当委員会は、弁護士法人大江橋法律事務所に所属する弁護士吉村幸祐、弁護士石田明子、弁護士土岐俊太、弁護士逢見昂平、弁護士土井一磨及び EY 新日本有限責任監査法人に所属する公認会計士田谷直樹、公認会計士曾木貴子、公認情報システム監査人西原則晶、公認会計士越山泰先、公認会計士吉田靖孝、公認会計士福原真、デジタル・フォレンジック担当松原努、デジタル・フォレンジック担当布施和弘、他 34 名を補助者としている。

SPP と当委員会の委員及び補助者の間には、当委員会の独立性を害する利害関係はない。

4 調査の目的及び範囲

当委員会による調査の目的及び範囲は、本件工数調整及び本件過大請求の事実関係の調査、本件工数調整及び本件過大請求事案に類似・関連する不正等の不適切な行為の有無の調査及びこれらの原因の分析並びに再発防止策の提言であり、SPP が防衛省に対して

支払うべき過払金及び違約金の額や、SPP 等の関係者の法的責任（個々の役職員等の義務違反の有無と会社に対して負うべき責任）の有無、程度等の評価及び検討等を目的とするものではない。

なお、SPP は、2019 年 3 月 14 日に、本件工数調整及び本件過大請求事案において今後発生すると見込まれる過大請求額等の防衛省への返納にかかる引当てとして、2019 年 3 月期第 3 四半期累計期間（2018 年 4 月 1 日～2018 年 12 月 31 日）に特別損失 50 億 6100 万円を計上し、その旨と引当額について、開示日時点で合理的に算定できる範囲の見積りであり今後の防衛省の特別調査の進展によって変動する可能性があることを注記しつつ、開示している。

5 調査の期間

2019 年 1 月 30 日から 2020 年 1 月 23 日まで

当該調査期間中、合計 31 回の特別調査委員会を開催した。

6 調査の方法

当委員会は、以下の調査（以下「本件調査」という。）を実施した。

（1）インタビュー

別紙 2「インタビュー実施概要」記載の SPP、住精ハイドロシステム株式会社（以下「SPH」という。）、新泉精機株式会社（以下「SSK」という。）、SPP 長崎エンジニアリング株式会社（以下「NECO」という。）及び住精産業株式会社の役職員（退職者含む）合計 165 名に対するインタビューを実施した。なお、当該インタビューには、後記（4）記載のアンケート結果等を踏まえて実施したものを含む。

（2）関連資料の分析及び検討

SPP、SPH、SSK 及び NECO に現存している書面、帳票類、データ及び電子メール等の資料のうち、防衛省等との契約の締結及び履行に際して作成された資料並びに当該資料の作成のための内部資料の閲覧、分析及び検討を行った。

また、関係する社内規程、社内議事録及び会議資料等の関連資料についても、前記 4 記載の当委員会の調査の目的を達成するために必要と認める範囲で閲覧し、分析及び検討を行った。

（3）デジタル・フォレンジック

別紙 3「デジタル・フォレンジック対象一覧」記載のとおり、当委員会が必要と認めた SPP、SPH、SSK 及び NECO の役職員 32 名の PC、サーバメールデータ、一部の共有フォルダのデータ保全、及び、20 名のデータプロセッシング、E メール・電子データのレビューを実施した。レビュー対象は、全データ 167 万 4998 件のうち、不正一

般、本件工数調整及び本件過大請求に関連する特定のキーワード検索等により絞り込みを実施した 4 万 9412 件である。当該レビュー対象データについて、関連するデータの抽出基準等を明記したレビュープロトコルに従って、レビューアーが一定のタグ付（「Highly Relevant」、「Relevant」等による区分）をしてレビュー作業を実施した。その結果、本件工数調整及び本件過大請求を含む不正に関連するデータとして 662 件を抽出し、重要なデータについては、当委員会が実施するインタビューにおける事実確認の参考資料とするなどして活用した。

(4) アンケート

SPP、SPH、SSK 及び NECO¹の全役職員（社外役員を除く）に対して、本件工数調整への関与の有無及びその内容、本件工数調整以外の防衛省との関係における不適切な取引又は行為の有無及びその内容、その他不適切な取引又は行為の有無及びその内容などを尋ねるアンケートを実施し、当該アンケート結果を分析した。なお、アンケートについては、長期休職者を除き 100 パーセント（合計 1549 人）の回答を得た。

会社名	対象者数(人)
SPP (SPH、SSK、NECO を含む子会社等への出向者含む)	1422
SPH	14
SSK	29
NECO	96
小計	1561
長期休職者等（育児休業・介護休業等）	△12
対象者数合計	1549
回収者数（回収率 100 パーセント）	1549

7 調査の前提

当委員会による調査及びその結果には、次のとおり一般的な限定及び限界があることに留意されたい。

- ・当委員会による調査は SPP、SPH、SSK 及び NECO の誠実な協力の下において行われたが、当委員会に強制力はなく、事実関係の調査には自ずと限界があり、当委員会の行った事実認定は SPP 等の現在及び過去の役職員の任意の供述や SPP 等から提出を受けた資料に依拠せざるをえず、過去の長期にわたる事実関係のすべてを網羅したものではない。

¹ SPH、SSK 及び NECO については、調査の過程で過大請求の存在が疑われたため、これらの役職員に対してアンケートを実施した。

- 当委員会の目的は前記4記載のとおりであり、本報告書は当該目的以外の目的に用いられることを予定していない。
- 当委員会の調査及び調査の結果は、SPPからの委嘱を受けて、SPPのために行われたものであり、当委員会はSPP以外の第三者に対して責任を負わない。

第2 SPPの沿革・概要

1 SPPの沿革等

SPPの沿革等は、次のとおりである。

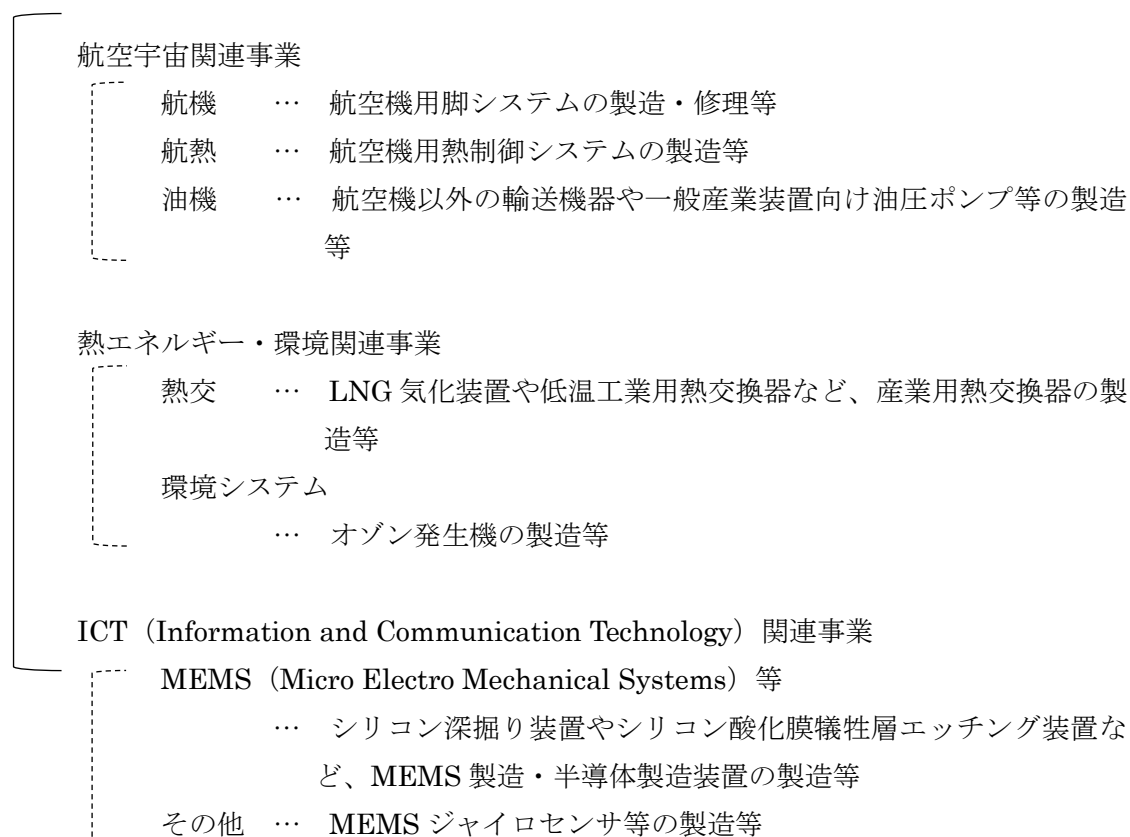
1916年	住友伸銅所でジュラルミンの研究を開始
1933年	ハミルトン式金属プロペラの製造を開始
1935年	住友伸銅鋼管株式会社と株式会社住友製造所が合併し、住友金属工業株式会社が発足する。
1943年	プロペラ製造所を尼崎に移転
1945年	終戦 全生産を中止
1953年	プロペラ部を設置し、航空機器の製造・修理を再開する。
1956年	航空機器事業部を設置
1961年	住友金属工業株式会社の航空機器事業部を承継し、SPPとして発足する（1970年の上場に至るまで、住友金属工業株式会社の100パーセント子会社）。
1970年	東京及び大阪証券取引所第二部に株式を上場
1971年	東京及び大阪証券取引所第一部銘柄に指定
1987年	SSKがSPP子会社として設立される。
1990年頃	バブル崩壊
1993年	他社において、工数を過大に申告するなどした過大請求事案が明らかとなった。以後、相次いで同種事案が明らかとなる。
1997年	この頃より、 社より 用脚システムを受注するなど海外案件を受注するようになる。
1999年	防衛省による制度調査の導入
2001年	いわゆる小泉改革（その一環として防衛装備品の調達コスト削減）が始まる。
2005年	SPHがSPP子会社として設立され、パーカー・ハネフィン日本株式会社との間で航空機器事業等を承継する旨の事業譲渡契約を締結する。
2012年	SPPの筆頭株主（40.24パーセント）であった住友金属工業株式会社が新日本製鐵株式会社と合併して新日鐵住金株式会社（現商号：日本製鉄株式会社）となる。
2014年	エーエヌエー長崎エンジニアリング株式会社の株式をSPPがANAグループから買い取り、商号変更してNECOとなる。
2017年	住友商事株式会社との間で資本・業務提携し、住友商事株式会社がSPPの筆頭株主（27.64パーセント）となる。

2 SPP の概要

2019年3月期におけるSPPの概要は次のとおりである。

(1) 事業内容

SPPの事業は、次のとおり大別される。



本件工数調整が行われたのは航空宇宙関連事業の航機部門である。SPPは、前記1記載のとおりプロペラ製造をそのルーツとしており、戦時中はゼロ戦のプロペラも製造していた。戦後は、ジェット機市場の拡大によるプロペラ需要の縮小も見据えて脚システムに携わるようになり、1957年には防衛庁にジェット機用の脚システムを納入した。以来、防衛省向けの国産機体に関してはほぼ全数にSPP製の脚システムが採用されており、現在では、XXXXXXXXXXやXXXXXXXXXX等の脚システムを納入している。また、XXXXXXXXXXの脚システムの製造・修理を受注するなど、SPPの航機事業は防衛装備品のうち航空機の脚システムについて重要な位置を占めており、日本国内においてSPPの代替となり得る企業を発見することは容易ではない。

また、航機部門は、従来は防需品を主体に取り扱っていたが、1990年代からは民需品の取扱いも拡大しており、1997年にはXXXXXXXXXX社と共同でXXXXXXXXXX社よりXXXXXXXXXX用脚システムを受注し、その後もXXXXXXXXXX社グループの開発・製造す

る [] 用脚システムを共同開発・製造受注し、あるいは、 [] 社の開発する [] 用脚システムを受注するなどしている。

(2) 事業所

SPP の事業所は次の 6 拠点であり、うち航機部門に関する工場は尼崎工場及び滋賀工場である。

[

- 本社・工場（尼崎）
- 東京本社
- 滋賀工場
- 和歌山工場
- 入間工場
- 名古屋営業所

]

(3) 子会社及び関連会社

SPP には、国内外を併せて子会社 19 社及び関連会社 5 社がある。

本件調査の過程で、SPP の 100 パーセント子会社である SPH、SSK 及び NECO において、過大請求の存在が疑われたため、これらの子会社を対象に調査を実施した。

(4) 主要財務データ

SPP 単体及び連結の、本件調査開始時直近 10 年分及び本件調査開始後公表された 2019 年 3 月期の主要財務データは、別紙 4「SPP 主要財務データ推移」記載のとおりである。

SPP 単体で見ると、直近数年を除くと売上の約半分を航空宇宙関連事業が占めており、その主力である航機部門は、航熱部門の 5 倍程度の売上規模で、SPP 売上全体の 40 パーセント前後を占めている。航機部門及び航熱部門の営業損益は、断続的に多額の赤字となっていた。

(5) 大株主推移

SPP の、本件調査開始時直近 10 年分及び本件調査開始後公表された 2019 年 3 月期の大株主は、別紙 5「SPP 大株主推移」記載のとおりである。2012 年 3 月期まで筆頭株主（40.24 パーセント）であった住友金属工業株式会社は、同年 10 月 1 日に新日本製鐵株式会社と合併して新日鐵住金株式会社となっており、2017 年 3 月期まで同社が筆頭株主で、2018 年 3 月期以降は住友商事株式会社が筆頭株主（27.64 パーセント）である。

(6) 組織構成

SPPの2019年1月1日時点における組織構成は、別紙6「組織図(2019年1月1日)」記載のとおりである。また、航空宇宙生産部の2019年4月1日時点における組織構成は、別紙7「航空宇宙生産部組織図(2019年4月1日)」記載のとおりである。

組織構成は従前幾度となく変更されているが、本報告書においては原則として2019年1月1日時点における組織名で呼称することとし、当該組織の過去の組織上の位置付けや名称に逐次言及することはない。

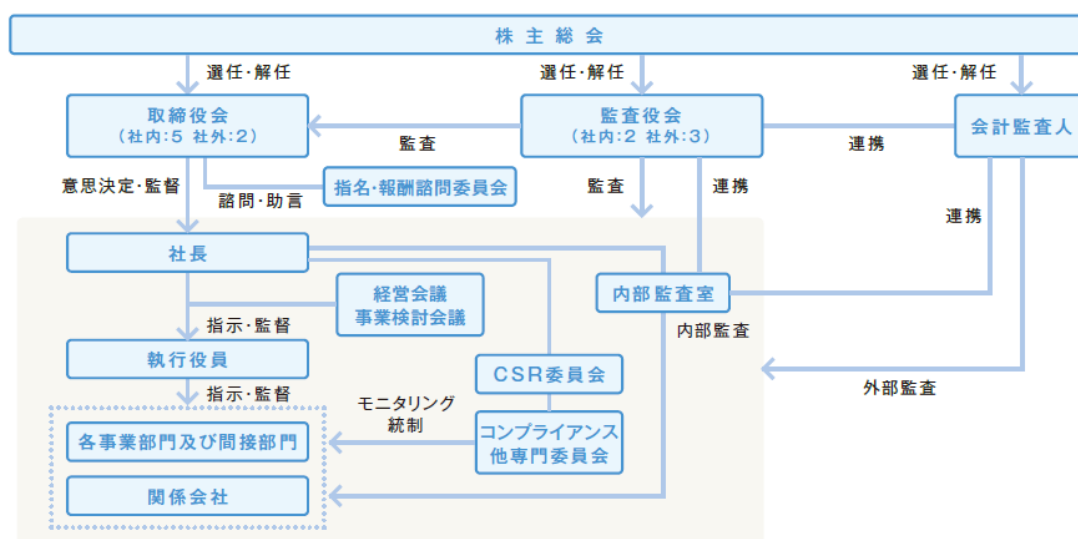
(7) コーポレートガバナンス体制及び内部統制システムについて

ア コーポレートガバナンス体制及び内部統制システムの概要

当委員会の調査開始日におけるSPPのコーポレートガバナンス体制及び内部統制システムの概要は、以下のとおりである。

(ア) コーポレートガバナンス体制

SPPの「2018アニュアルレポート」によれば、SPPのコーポレートガバナンスの体制は以下のとおりである。



SPPは、社外取締役を含む取締役会と監査役・監査役会によるコーポレートガバナンス体制を採用している。

経営上の意思決定、執行及び監督に関しては、月1回以上開催される取締役会が重要事項を決定するとともに具体的業務の執行状況を監督するほか、経営陣による経営会議、部門ごとの事業検討会議などを適宜開催して議論するとともに、顧問弁護士から都度、助言を受けるなど、適正かつ迅速に事業を推進できる体制をとっている。なお、経営の意思決定・監督機能と業務執行の機能を分け、取締役会の監

督機能を十分に発揮し、業務執行機能の強化を図ることを目的として、執行役員制度を導入している。さらに、取締役の指名や報酬等の検討に当たり、透明性と公正性を確保するため、取締役会の任意の諮問機関として、社外取締役が半数を占める「指名・報酬諮問委員会」を設置している。

また、監査役が取締役会ほかの重要会議に出席し経営執行状況の的確な把握と監視に努めるとともに、監査役会を構成し、職務を補助する監査役室等を活用し、内部統制システムやリスク管理体制の整備状況についても監査を行う体制をとっている。会計監査については、会計監査人と監査契約を締結し、通常の監査に加え、適宜、会計上必要な助言を受ける体制をとっている。

(イ) 内部統制システム

SPPは、2006年、法令遵守を企業理念や行動規範に盛り込み、CSR委員会制度・社内内部通報窓口を設置するなどして、内部統制システムを導入した。

本件調査開始時点では、コーポレートガバナンスの基盤となる内部統制システムの整備についての基本方針（以下「内部統制方針」という。）を取締役会で決議し、取締役会が子会社等も対象とする内部統制システム全般の構築・維持・向上の推進、運用状況の確認を行い、代表取締役社長が統轄するCSR委員会及びその下部に設けられたコンプライアンス委員会など各専門委員会がその活動を支援する体制をとっている。SPPの「2018アニュアルレポート」によれば、その概要は以下のとおりである。

【コンプライアンス】

コンプライアンス委員会の活動を通して従業員の法令遵守意識の向上を図るとともに、法令違反等の早期発見・未然防止のため、社内内部通報窓口を設けている。

【リスク管理】

業務執行にかかるリスクに関わる専門委員会を定期的を開催し、各リスクの把握と軽減を図っている。また、CSR委員会が各専門委員会を統轄し、リスク全般を横断的に管理している。

【業務執行】

取締役会を開催し、経営の重要事項を決定するとともに、業務執行取締役が職務の執行状況を定期的に報告している。

【グループ管理】

子会社等の従業員に対してもCSR教育を実施し、SPPグループの企業理念・行動規範の浸透を図るとともに、専門委員会活動は子会社等も対象としている。また、重要事項の協議・報告を義務付け、年度計画・半期予算の審議や情

報交換会を通じて、SPPの経営方針の徹底を図っている。

【監査役】

監査役は、取締役会等の重要会議への出席、重要書類の閲覧、取締役等からの報告等による情報収集などを通じて、監査を実施している。

イ コーポレートガバナンス体制及び内部統制システムの運用状況等

かかるコーポレートガバナンス体制及び内部統制システムの運用状況（人数等は本件調査開始時点の状況）や設置の経緯等は、以下のとおりである。

（ア）取締役会

a 取締役会

SPPの取締役会は、社外取締役2名を含む取締役7名（定款上の上限は15名）で構成されている。また、2017年4月から、経営の意思決定・監督機能と業務執行の機能を分け、取締役会の監督機能を十分に発揮し、また業務執行機能の強化をさらに図ることを目的として、執行役員制度を導入している。

内部統制方針において、取締役会規則に基づき適正な運営を確保するとともに、月1回の定例取締役会のほか、臨時取締役会等により、取締役相互の意思疎通を図るとともにお互いの業務執行を監督することが決議されている。

b 経営会議等

SPPでは、取締役会のほかに、経営会議、各部門の事業検討会議を定期的開催し、適正かつ迅速に業務を推進できる体制をとっている。

このうち、SPPの経営会議は、経営会議規程上、社長の諮問にこたえることを目的とした会議体であった。経営会議は、常勤の取締役、執行役員及び常勤の監査役全員で構成されており、原則、月2回開催することとなっている。

（イ）監査役・監査役会

SPPの監査役会は、社外監査役3名を含む監査役5名で構成されている。

内部統制方針においては、監査役は監査役会の定める監査の方針及び分担等に従って取締役の職務執行状況を監査すること、監査役監査の補助のため監査役室を設置して使用人から監査役補助者を任命すること、監査役補助者の評価は監査役が行い、異動等も監査役の同意を得て決定するなどして取締役からの独立性を確保すること、監査役補助者は業務執行からは独立させることを決議している。

また、取締役及び使用人が監査役に報告をするための体制その他の監査役への報告に関する体制として、内部統制方針において以下のとおり決議されている。

1) 取締役は、会社及び子会社等に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見

した時は、遅滞なく監査役に報告する。また、取締役及び使用人並びに子会社等の取締役及び使用人はいつでも、監査役の求めに応じて業務の執行状況を報告する。なお、報告者はいかなる不利益な取扱いも受けないこととする。前記記載にかかわらず、監査役は取締役会、CSR委員会他の主要な会議に出席するとともに、報告書等を閲覧し、重要事項についての適切な情報収集に努める。また、取締役会の決議事項に関する情報は、監査役に事前に通知することとする。さらに、監査役は内部監査室と緊密な連携を保つことで、適宜、監査結果等について報告を受ける。

- 2) 子会社等従業員も対象とする内部通報制度を適切に運用することにより、法令違反等のコンプライアンス上の問題について、監査役へ適切な報告がなされる体制を確保する。なお、通報者はいかなる不利益な取扱いも受けないこととする。

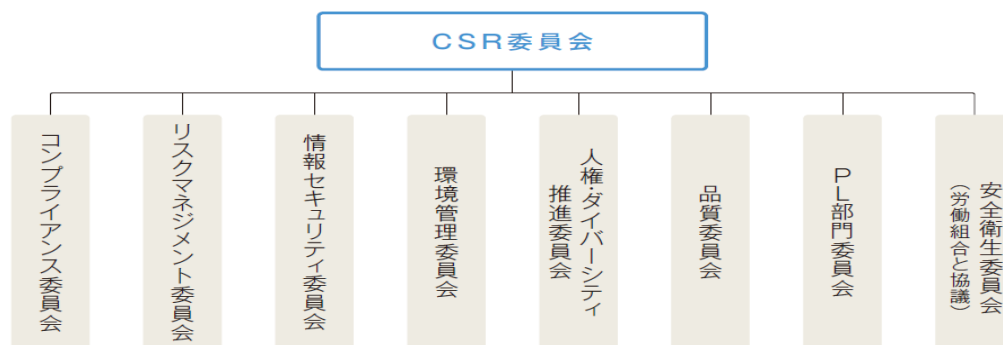
監査役は、取締役会等の重要会議への出席、重要書類の閲覧、取締役からの報告等による情報収集、代表取締役社長・会計監査人・社外取締役との定期的な意見交換、合同監査による内部監査室との連携等を通じて、監査を実施している。

(ウ) リスク管理体制

a 全般的な体制

SPPは、業務執行にかかるリスクとして、コンプライアンス、情報セキュリティ、環境・安全・人権、品質・製造物責任、自然災害等を認識の上、各項目に関わる専門委員会を設置し、各委員会での審議・活動内容に関する規程を定め、各々のリスクの把握と軽減に努めるとともに、CSR委員会が各専門委員会を統括し、それぞれの活動内容を報告させてリスク全般を横断的に管理する体制を内部統制方針において決議している。

CSR委員会は、委員長を代表取締役社長、委員を常勤の全取締役、その他構成員を各専門委員会に指名されたCSR推進責任者及び内部監査室長として設置され、各委員会から半年に一度、活動内容の報告を受けている。



b リスクマネジメント委員会

リスクマネジメント委員会規程では、以下のとおり規定されている。

リスクマネジメント委員会は、SPP グループに経済的損失、事業の中断・停止、信用・ブランドイメージの失墜をもたらす様々なリスクを未然に予防し、また事態発生の際に速やかに対応することを目的とする。対象とするリスクは、社内不正・犯罪リスク、業務プロセスリスク、契約リスク、法令違反リスクを含む。リスクマネジメント委員会は、委員長を総務人事担当役員とし、委員を内部監査室長、総務人事部長、総務・法務グループ長、安全厚生グループ長及び管理部長とし、原則として年2回開催される。

(エ) コンプライアンス体制

a 内部統制方針

内部統制方針において、以下のとおり決議されている。

- 1) SPPは、法令等の遵守にかかる活動を促進するためコンプライアンス委員会を設け、コンプライアンス体制の整備及び維持を図る。
- 2) 法令違反行為に関する内部通報制度を設け、コンプライアンス体制の拡充を図り、経営の執行から独立した監査役室長を窓口として、通報・相談された内容を検討し必要と認めた場合には調査を行い適切な処置をとるとともに、通報者の保護に配慮する。
- 3) 社会の秩序や企業の健全な活動に脅威を与える反社会的勢力に対しては、これを一切排除することとする。

b コンプライアンス委員会

コンプライアンス委員会規程では、以下のとおり規定されている。

- 1) SPPは、法令並びに企業倫理及びSPPの企業理念等の主旨に則り、役員及び従業員等に対して、法令遵守並びに倫理及び理念に関する啓蒙活動を通じて、SPPグループと社会の健全な発展を促進するとともに、法令違反及び倫理・理念等との不適合を未然に予防するための立案・実施の促進などを行うことを目的とする。
- 2) コンプライアンス担当役員を委員長とし、内部監査室長、総務人事部長及び総務・法務グループ長を委員とするコンプライアンス委員会を年2回開催する。

コンプライアンス委員会は、当該委員会において定めた活動計画に基づき法

務・コンプライアンス講演会を開催するなどして、従業員の法令遵守意識の向上を図り、コンプライアンス体制を整備・維持するなどしている。

c 社内内部通報窓口

法令違反等の早期発見・未然防止のため、社内内部通報窓口を経営執行から独立した監査役室長を通報先として設けている。

内部通報規程においては、「社員からの組織的又は個人的な法令違反に関する通報又は相談の適正な処理の仕組みを定めることにより、不正行為等の早期発見と是正を図り、もって、コンプライアンス経営の強化に資することを目的とする」と規定されている。

(オ) 内部監査

a 内部統制方針

内部統制方針において、以下のとおり決議されている。

各部署における業務執行については、組織・業務分掌・決裁基準等に関する規程を定め、権限及び責任の明確化を図るとともに、内部監査規程並びに財務報告にかかる内部統制監査規程を定め、業務執行から独立した代表取締役社長直属の内部監査室が法令遵守状況及び業務の効率性並びに金融商品取引法に定める財務報告にかかる内部統制の整備・運用状況等の監査を実施し、その結果を代表取締役社長及び監査役に報告することにより、業務全般の適正性及び財務報告の信頼性を確保すること。

b 内部監査室

内部監査室は、3名の従業員が在籍しており、業務監査を担当する内部監査グループとJ-SOX監査を担当する内部統制監査グループに分かれている。

内部監査グループは、年に1度、各部・室に対し、業務監査（SPP及び子会社の業務が社内規程に基づいて適切に実施されているかの監査）を実施している。業務監査にあたっては、部長クラスのインタビューは常任監査役が行っており、監査に用いる質問票に対する各部・室の回答結果も監査役に共有されるなど、監査役との連携が図られている。業務監査の結果は、四半期に一度、代表取締役社長に報告される。

(カ) 子会社の経営管理体制

内部統制方針において、以下の内容が決議されている。

- 1) 子会社等における業務の適正を確保するため、企業理念並びに行動規範はSPPの子会社等にも適用することとする。

- 2) CSR委員会が統轄する各専門委員会の活動は子会社等も対象とし、その活動を通じて子会社等の損失の危険の管理、子会社等の取締役等及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することの確保も図ることとする。
- 3) 内部通報制度は子会社等の従業員も利用可能とする。
- 4) 子会社等の経営については、各社の自主性を尊重しつつ、関係会社管理基準規程に従い、主管部あるいは統轄役員を定めて、SPPへの協議・報告制度により指導を行うとともに、実行面においても、年度計画・半期予算策定時の審議会や子会社等との情報交換会等を通じて、SPPの役員から経営方針の徹底等を図る²。
- 5) 子会社等に対し、SPPから取締役・監査役を派遣し、また、内部監査を実施することにより、業務執行や業績を監督する³。

² SPP では、子会社 19 社中、14 社に対して役員を派遣している（2019 年 1 月 1 日時点）。

³ 実際、SPP では、国内子会社は年に 1 回、海外子会社は隔年に 1 回（中国子会社のみ年に 1 回）、内部監査を実施している。

第3 SPP と顧客との契約関係・法律関係等

1 顧客と SPP との契約の概要

(1) 契約方法の種類について⁴

防需取引には、SPP の取引の相手方が防衛省となる契約（以下「直接契約」という。）と、SPP の取引の相手方が防衛省以外の第三者（以下「プライムメーカー」という。）となる契約（すなわち、プライムメーカーが SPP の機器を調達し、防衛省に納入する契約。以下「間接契約」という。）の 2 種類の商流が存在する。

直接契約 : SPP → 防衛省

間接契約 : SPP → プライムメーカー → 防衛省

また、防需取引は、契約金額（契約金額が変更された場合には、当該変更金額をいう。）をもって代金が確定される確定契約（以下「確定契約」という。）と、予め定める基準に従って後日に代金を確定する概算契約（以下「概算契約」という。）に分類される。なお、概算契約においては、後日定める代金の上限を予め合意することがある（以下「上限付き概算契約」という。）。

SPP は、防衛省に対し、①本機品及び②補用品を納入している。①本機品とは、新たに飛行機の機体が製造される際に SPP がその一部として製造する製品を指し、②補用品とは、既に運用されている機体の一部として SPP が製造する製品を指す。このうち、①本機品にかかる取引は間接契約であり、その大半は確定契約である。②補用品にかかる取引には、間接契約もあれば直接契約もある。この商流の区分けは、当該補用品の販売権限を SPP が保有しているかによって決まり、当該補用品の販売権限を SPP が保有している場合には直接契約の方法により、同販売権限をプライムメーカーが保有している場合には間接契約の方法による。プライムメーカーとの契約（間接契約）は確定契約である。防衛省との契約（直接契約）には、確定契約もあれば、概算契約も存在する。

また、SPP は、防衛省から、③防衛省が運用している飛行機の機体等の修理の依頼を受けている。この取引は、大半が直接契約であり、実際の工数により契約金額を確定する概算契約が多い。

以上を一覧とすると次のとおりである。

⁴ 以下は、SPP における典型的な事例を整理したものであり、様々な例外が存在することに留意されたい。

	直接契約	間接契約
本機品	-	確定契約
補用品	確定契約／概算契約	確定契約
修理	概算契約（一部は確定契約）	-

なお、SPP における防需取引では、直接契約か間接契約かを問わず、XXXXXXXXXX社が代理人として位置付けられており、同社から業務委託を受けたXXXXXXXXXX社が SPP と防衛省及びプライムメーカーとのやり取りを取り次いでいる。

(2) 契約金額の確定過程と本件工数調整の影響

ア 契約金額の基本計算式

防需取引の契約金額（直接契約）は、以下の計算式をベースに、防衛省各機関において算定された予定価格の範囲内で個別契約ごとに協議の上決定される。

契約金額：製造原価

+ 総利益（製造原価×GCIP 率⁵）

+ ロイヤリティ

+ その他費用

※ 端数処理された金額で合意等する。

製造原価：直接材料費

+ 加工費（工数×加工レート）

+ 技術費（加工工数×技術工数比率×技術工数レート）

※ 加工レートは、賃率等及び製造間接費率等の複合率として計算されるものであり（調達物品等の予定価格の算定基準に関する訓令第 63 条）、GCIP 率とともに毎年度防衛省が算定する非公表値である。SPP は、社内で設定した加工レート及び GCIP 率を使用して見積書を作成している。

イ ①本機品について

本機品については、前記（1）記載のとおり、SPP は、プライムメーカーとの間で確定契約の方法で契約を締結しているところ、契約締結に先立って、プライムメーカーとの間で次のとおり契約金額を協議し、確定させている。

SPP は、前記ア記載のとおり製造原価、総利益、ロイヤリティ及びその他費用を

⁵ GCIP とは、「General Cost Interest Profit（一般管理費、利子、利益）」の略称である。

合計し、その端数を処理する方法で見積金額を算定してプライムメーカーに提示する。これを受け、プライムメーカーは、各項目の妥当性について、直近3年平均の実績工数の開示を求めるなどして調査した上、計算価格を算定する。当該計算価格をもってそのまま契約金額として確定することもあるが、当該計算価格に一定の割合を乗じて減額した金額を契約金額とすることをプライムメーカーから求められ、減額された金額をもって最終的な契約金額とすることもある。

SPPは、見積工数（見積価格の算定の基礎とする直接工数をいう。以下同じ。）をもって見積金額（製造原価）を算定しており、当該見積工数は基本的に直近の実績工数に、生産量を倍増するごとに、1個当たりの単位加工時間が90パーセントの比率で減少すると想定してL/Cに基づき計算する場合の係数（後記オ参照。以下「L/C90」という。）を乗じる方法で設定することとされていた。この直近の実績工数につき、SPPは、N工数ではなくS工数を用いていた。また、プライムメーカーによる調査に際しても、N工数ではなくS工数を開示していた。そのため、N工数よりもS工数が大きい場合、算定された計算価格は本来あるべき価格よりも高額な計算価格が算定され、契約金額が高額化し、防衛省に対する販売価格も高額なものとなり、本件過大請求につながっていた。

ウ ②補用品について

補用品については、前記（1）記載のとおり、SPPは、プライムメーカーとの間で契約を締結する場合もあれば、防衛省との間で契約を締結することもあり、いずれの契約方法が採用されるかは、当該補用品の販売権限をSPPが保有しているか否かにより決定される。

（ア）プライムメーカーとの間で契約を締結する場合（間接契約）

プライムメーカーとSPPとの契約は確定契約であり、契約金額の協議過程、本件工数調整の契約金額への影響等については、前記イ記載の本機品に関する内容が基本的に妥当する。ただし、定期的な製造が発生しない補用品等については、見積金額を算定するにあたってL/C90を乗じることは求められず、また、プライムメーカーより一定の割合を乗じて減額された金額をもって最終の契約金額とするよう求められることもない。

（イ）防衛省との間で契約を締結する場合（直接契約）

防衛省とSPPの間の契約は、形式上は確定契約と概算契約の双方が存在する。しかし、補用品については、確定契約であるか概算契約であるかは、契約金額の確定等には実質的な違いを生じさせていなかった。加工レート等が決定した後に契約を締結する場合は確定契約の方法が採用されるが、加工レート等が決定する毎

年 9 月頃以降よりも前に契約を締結する場合は、前年度の加工レート等をもって概算契約を締結した上で、加工レート等が決定された後に SPP において推定した加工レート等をもって確定見積書を作成して防衛省へ提示し、実際の納品日より早い段階で最終の契約金額を確定させていたためである⁶。

契約締結の手順は次のとおりである。まず、SPP は、防衛省に対し、見積金額を提示する。その後、SPP は、当該見積金額を前提に契約を申し込む⁷。この金額は、見積金額と同じ金額の場合もあれば、減額した金額の場合もある。防衛省は、SPP の申込み内容を検討し、発注するか否かを判断する。

SPP は、見積工数をもって見積金額（製造原価）を算定しており、当該見積工数は直近の実績工数を用いて算定していた（なお、補用品についても定期的な製造が発生するものについては、L/C90 を乗じていた。）。この直近の実績工数であるが、SPP は、N 工数ではなく S 工数を用いていた。N 工数よりも S 工数が多い場合、本来あるべき価格よりも高額な見積金額が算定され、申し込む金額も契約金額もその影響で高額なものとなり、本件過大請求につながった。また、概算契約の場合、契約金額の確定に際して確定見積書を提示する必要があり、SPP は、確定見積書の作成にあたって直近の実績工数から（必要に応じて L/C90 を乗じる方法で算定して）確定見積金額を算定していたが、SPP は、この直近の実績工数についても N 工数ではなく S 工数を用いていた。そのため、N 工数よりも S 工数が多い場合、防衛省が確定する最終的な契約金額も高額なものとなり、本件過大請求につながっていた。

エ ③修理の契約について

修理については、前記（1）記載のとおり、SPP は、基本的に、防衛省との間で概算契約の方法で契約を締結する。その上で、前記ウ（イ）記載の補用品にかかる契約とは異なり、当該作業に要した実績工数から積算した金額が、防衛省による原価監査（以下、最終的な契約金額を決定する前に防衛省が行う監査を「原価監査」という。）を経て最終的な契約金額となる（原価監査の過程で積算額から減額されることもある。）。

修理の契約の締結の手順等については、前記ウ（イ）記載の補用品の直接契約に関

⁶ 概算契約である以上、本来は、実際の納品日以降に確定見積書を提示することが想定されているはずであるが、契約処理上の便宜等からこのような運用がなされており、当該運用については、防衛省の了解も得ていた。もっとも、防衛省は、SPP に対し、2019 年度からは補用品について、修理に関する契約と同様、実際の納品日後に確定見積書を提示し、防衛省の監査を受けるよう指導している。

⁷ 厳密には防衛省との個々の契約の内容は入札の形式を経て確定しているとのことであったが、交渉の実態等を踏まえ、本報告書では、交渉の実態等に即した記載をするものとし、入札に関する形式的な手続を正確に記載することはしていない。

する記載が基本的に該当する。

修理の契約の金額確定の手順は、次のとおりである。SPP は、作業完了後、防衛省に対し、代金を確定するため実際原価計算書又は実際価格計算書を添付した確定見積書を提出する。防衛省は、SPP が提出した確定見積書その他の資料について、原価監査を実施する。原価監査において、防衛省は、①SPP が提出した実際原価計算書又は実際価格計算書に記載された計算項目及び計算要素並びに製造原価の額と原価元帳等に記載された額との符合、原価監査官がサンプルとして抽出した原始伝票等の証拠書類の額と原価元帳に記載された額との符合その他の帳票類の会計処理にかかる事項、②直接材料を当該契約において使用された材料と関係付けることの適正性、残余材料や仕損材料の会計上の管理の適正性その他直接材料の計上にかかる事項、③直接工数（製造等に直接従事した工数をいう。以下同じ。）を当該契約にかかる工数として関係付けることの適正性、計上された工数と作業指示書等の実態との整合性その他加工費の計上にかかる事項、④直接経費を当該契約に課することの適正性、間接経費並びに一般管理及び販売費との区分けの適正性その他の直接経費の計上にかかる事項、⑤複数の契約間での工数の付替えその他の契約案件間での関係性にかかる事項、⑥その他原価監査を行う上で必要となる事項について監査を行う。原価監査の手法としては、①帳票類、作業指示書、社内原価計算規則等の資料による監査（資料を複写して行う監査を含む。）、②関係する情報システムに直接アクセスして行う監査、③関係する情報システムにかかるログ（履歴）を取得して行う監査、④作業等から直接説明を聴取して行う監査が行われる。このような原価監査を経て、（予め合意した上限の範囲内で、）SPP が契約の履行のために支出し又は負担した費用、あるいは支出し又は負担すべき費用に、適正な利益、消費税額等を加えた価格をもって最終の契約金額が確定する。

SPP は、防衛省に提示する確定見積書の作成にあたって、実績工数から確定見積金額を算定しており、実績工数として N 工数ではなく S 工数を用いていた。そのため、N 工数よりも S 工数が大きい場合、防衛省が確定する最終的な契約金額もその影響で高額なものとなり、本件過大請求につながっていた。

オ L/C について

L/C は、ある製品を繰り返し生産する場合に当該製品の単位生産工数が逡減する習熟現象を表したものであり、生産量を倍増していった場合に、単位当たり加工時間が一定の比率で減少していく理論である。L/C は、古くから軍用機の見積額の根拠とされており、防衛省向け製品を製造販売している民間企業において、広く周知されている。

減少比率の計算方法については、複数の考え方が存在するが、SPP においては、以下の計算方法に依っていた。

【計算方法】

ある製品 1 個を生産する場合の加工時間が 100 時間で、生産量を倍増するごとに 1 個当たりの加工時間すなわち単位加工時間が 90 パーセントの比率で減少するとき、生産量が倍増して 2 個生産した場合の単位加工時間は 90 時間となる。

以下、同様に生産量が倍増した場合の数値例は下表のとおりである。

【表】⁸

生産量	単位加工時間	習熟率
1 個	100	—
2 個	90	90 パーセント
4 個	81	90 パーセント
8 個	73	90 パーセント

※ なお、SPP では減少割合を 90 パーセントとして計算していたが、L/C 一般における減少割合はこれに限られるものではなく、例えば 80 パーセントの減少割合により計算する例も存在する。

L/C の要因としては、同様の作業を実施する際、前回よりも作業者にノウハウや技術が蓄積されている以上、今回の作業ではより効率的に作業を実施することが可能であり、作業時間は減少するはずであるという作業者の技術習熟という直接要因の他、製品設計や工程の継続的な改善活動という間接要因があるとされる⁹。

もっとも、当然のことながら、実際の各工数は、現場作業者の手腕、経験並びに従前の作業内容及び作業時期に依るところが多く、必ずしも理論値どおりの工数に収束するとは限らない。例えば、過去に一度作業したことのある作業内容であったとしても、同一作業者が 10 年ぶりに作業をする場合と、半年ぶりに作業をする場合とでは、後者の方が作業に対する慣れがあるため工数が小さくなる（より短い時間で作業を終えることができる）ことは想像に難くないが、L/C の考え方を形式的かつ機械的に当てはめれば、これらは同列に扱うものとされ、生産量が倍増した場合の単位加工時間は、一律に倍増前の作業時の 90 パーセントの工数になると想定することになる。また、工数の大小は作業者の手腕によるところも大きいですが、このような属人的な技能

⁸ 片岡眞吾「原価見積における LC の活用 The Use of Learning Curve Theory in Estimating Production Cost」(The Bulletin of Toyohashi Junior College 1995, No.12, 147-161)・1 頁。

⁹ 前掲注 8・1 頁。

の差は考慮されない。すなわち、作業歴の長い作業員 A と作業歴の短い作業員 B が同様の作業に従事する場合、過去に作業をした作業員が A であったとしても、今回作業員が B に替わったことは考慮されず、生産量が倍増した場合の単位加工時間は、同様に一律、倍増前の作業時の 90 パーセントの工数になると想定することになる。

防衛省においても古くから L/C の考え方を導入しているが、SPP によれば、1989 年前後から L/C の考え方、より具体的には習熟率を 90 パーセントとみる考え方が徹底されるようになった。SPP が提示する実績工数が理論値から外れていれば、なぜ理論値から外れた工数になるのか、なぜ理論値に対してこのような工数のばらつきがあるのかなどの質問を受け、その場合、SPP は、前回の実績工数の内訳を精査し、理論値から外れた経緯や原因を検証したり、場合によっては見積工数を改めて作成したりするなどの必要があった。

2 制度調査の概要

SPP が防衛省と締結している契約には、基本的に「資料の信頼性確保及び制度調査の実施に関する特約条項」が特約として付されている。同特約は、防衛省と契約を締結している相手方（本項及び後記 3 において、「相手方」とはこの意味である。）が防衛省に対して提出又は提示する原価計算、経費率の算定及び原価監査のための資料の信頼性を確保するための特約である。

1993 年以降他社で工数を過大に申告するなどした過大請求事案が相次いで明らかとなったことなどを契機に、防衛調達制度の全般にわたる幅広くかつ抜本的な改革・改善を行う必要性が強く認識され、1998 年 11 月、防衛調達制度調査検討会が「防衛調達制度の改革の基本的方向」を公表し、企業側提出資料の信頼性を確保するため、企業における防衛庁調査の受入義務等や不適切な資料提出に対する制裁措置などの施策を検討する必要があるとされた。そして、1999 年 6 月、「契約の相手方の提出資料の信頼性確保のための施策について（通達）」（防装管第 3550 号。11.6.30）が発出され、一定の契約について、「資料の信頼性確保のための特約条項」を付すことにより、制度調査が導入されることとなった。「資料の信頼性確保のための特約条項」は、その後、後記 3（1）記載のとおり、内容が変遷し、2013 年度以降に締結される契約については、基本的に「資料の信頼性確保及び制度調査の実施に関する特約条項」が付されている。

「資料の信頼性確保及び制度調査の実施に関する特約条項」が付されている契約において、防衛省は、相手方における原価計算システム等の適正性を確認する制度調査を実施する（資料の信頼性確保及び制度調査の実施に関する特約条項第 3 条）。制度調査には、年度の計画に基づき、日時、場所その他調査を行う上で必要な事項を十分な猶予をもって相手方に通知して行う定期調査と、当該計画外でこれらの必要な事項を調査の開始時に通知して行う臨時調査とがある（同条項第 4 条）。

制度調査においては、相手方が防衛省に対して提出又は提示する原価計算、経費率の算

定及び原価監査のための資料の信頼性を確認するため、資料の作成過程・原価計算システムにつき網羅的な調査がなされる。具体的には、防衛省が指定した特定の契約にかかる帳票類の開示、資料の作成にかかるシステムの検証、相手方の従業員に対するインタビュー等の調査がなされる。

SPP における本件工数調整は、後記第4の4記載のとおり、複数回にわたる制度調査に際して虚偽の資料を提出することなどによって発覚を回避し、継続されてきたものである。

3 違約金条項

(1) 直接契約における違約金条項

前記2記載のとおり 1999年6月、「契約の相手方の提出資料の信頼性確保のための施策について」（防装管第3550号。11.6.30）が発出され、同通達は、一定の契約について、「資料の信頼性確保のための特約条項」を付すこととしており、同特約の中に違約金の規程を定めることとされていた。当初、同特約に基づく違約金の額は、防衛省が相手方に支払った金額と相手方が契約の履行のために適正に支出し、又は、負担した費用に適正な利益を加えた金額との差額（以下「過払額」という。）の1倍とされていたが、その後、本件工数調整及び本件過大請求と類似する不正が他社において相次いで発覚¹⁰したことを受けて、2008年3月、前記通達を一部改正し、2008年度以降に締結された契約については、違約金の額が過払額の2倍へと引き上げられた。

さらに、他社における同種不正の発覚が相次ぎ、2013年度以降からは、同特約に代わって、「資料の信頼性確保及び制度調査の実施に関する特約条項」が防衛省との間の契約において採用された。同特約では、相手方は、相手方が防衛省に提出又は提示した資料が虚偽のものであることが、防衛省と相手方との間の契約に規定される調査¹¹に

¹⁰ 会計検査院が2012年10月に公表した会計検査院法第30条の3の規定に基づく報告書「三菱電機株式会社等による過大請求事案に関する会計検査の結果について」によれば、防衛省が締結した防衛装備品等の調達契約について、工数を過大に申告するなどした過大請求事案が、1993年以降2008年までで19件明らかになっており、返還金額は小さなもので3000万円、大きなもので318億円である。この19件の後も、複数の過大請求事案が公表されており、2012年の三菱電機株式会社及び同社関連4社の事案などでは同社単体で約495億円、同社連結子会社3社で合計約107億円の国庫への納付がなされている。

¹¹ 防衛省と相手方との契約には、契約の締結に先立って原価計算方式により算定した予定価格にかかる実際の原価を確認する必要がある場合、又は、契約に基づいて生じた損害賠償、違約金その他金銭債権の保全若しくはその額の算定等の適正を図るため必要がある場合に、防衛省が相手方に対して、業務・資産の状況に関する質問、帳票類その他の物件の調査、報告・資料の徴求及び営業所・工場等への立入調査などを実施できるとする条項が付されている。本件のように防衛省に対して不正の事実を自主申告した場合には、自主申告後に防衛省が申告内容の確認のために調査を実施する。本件では、SPPが防衛省との契約において、契約金額の確定のために提出する計算書等の実績工数を過大に申告するなどして過大請求を行っていたことが確認され、2019年3月13日から、防衛省による過払額算定のための

において確認された場合には、防衛省に対して違約金を支払わなければならないとされているが（同特約第 2 条第 2 項ないし第 4 条）、次のように個別具体的な事案における相手方の悪性に応じて違約金の額を算出する制度が導入された（「契約の相手方が提出等する資料の信頼性確保のための施策について」（防経装第 4627 号。25.3.29））。

つまり、違約金の額は、原則として、過払額の 2 倍の金額とされている（同特約第 2 条第 2 項ないし第 4 項）。ただし、①相手方が防衛省による制度調査を拒んだ場合又は制度調査の対象、方法、期間等を制限した場合であって、当該制度調査の実施を相手方が拒んだ日、当該制度調査が終了した日若しくは当該制度調査が中断した日から 3 年以内又は当該制度調査の期間中に不正行為が発覚したとき（同特約第 2 条第 5 項第 1 号）、②防衛省からの原価計上に関する不正行為の可能性にかかる防衛省からの指摘又は照会（不特定多数の契約の相手方に対して画一的に行われるものを除く。）について、相手方の代表権を有する者による文書によってこれを認めない旨の回答をした場合であって、当該回答のあった日から 3 年以内に不正行為が発覚したときには（同特約第 2 条第 5 項第 2 号）、違約金の額は過払額の 4 倍に増額される。一方、③防衛省から原価計上に関する疑義の指摘又は照会（不特定多数の契約の相手方に対して画一的に行われるものを除く。）を受けたことがない事実について、相手方が自発的に不正行為を申告したとき（制度調査又は原価監査（常駐により又は常続的に行うものを除く。）の実施期間中であっては、原価計上に関する質疑がなされる前に限る。）には、違約金の額は過払額の 1 倍に減額される。このように、個別具体的な事案における相手方の悪性に応じて、違約金の額は過払額の 1 倍から 4 倍の幅で決定される。

なお、「資料の信頼性確保及び制度調査の実施に関する特約条項」は 2013 年 4 月 1 日から採用されているが、防衛省はそれ以前に締結された契約についても、同特約を適用する旨の変更を積極的に要請するよう通知している（「契約の相手方が提出等する資料の信頼性確保のための施策実施要領に関する細部事項」第 3 項）。

（2）間接契約における違約金条項

間接契約においては、SPP とプライムメーカーとの間で締結されている取引基本契約書に付随して「資料の信頼性に関する確認書」が取り交わされている¹²。

これによれば、SPP は、防衛省の価格算定等の目的に使用されることを認識の上、プライムメーカーに資料を提出するものとされている（同確認書第 2 条）。そして、SPP が「虚偽の資料」、すなわち SPP が真実でないことを主観的な認識を持って提出した資料（同確認書第 1 条）を、防衛省又はプライムメーカーが実施する原価計算、経費率算定等及び特約条項他に基づいて行う原価監査等に際して、提出又は提示したことを防

調査が製造請負契約条項第 47 条等に基づき実施された（装分担空航第 1218 号。31.3.13）。
¹² サンプルとして確認した主要なプライムメーカー 3 社との間で同内容の確認書が締結されており、本報告書においては当該契約書の記載に依拠している。

衛省又はプライムメーカーが契約履行後の調査により確認したときは、SPP はプライムメーカーの指示する先に対して違約金を支払うこととされている(同確認書第4条)。なお、「資料の信頼性に関する確認書」における違約金の額は、前記(1)記載の「資料の信頼性確保及び制度調査の実施に関する特約条項」における違約金の額と同様に変遷している。

(3) 本件工数調整及び本件過大請求と違約金条項

SPP は本件工数調整と本件過大請求の事実が発覚することを免れるために、各種調査に際して、N工数に基づく資料を隠し、S工数に基づく資料を防衛省及びプライムメーカーに提出又は提示していた。これは、防衛省及びプライムメーカーに対して提出又は提示する原価計算、経費率算定及び原価監査のための資料が虚偽のものであったことにほかならず、本件工数調整と本件過大請求が発覚した場合には、SPP は違約金の支払義務を負い得る立場にあった。その額は、時期にもよるが、自発的に申告した場合でも過払額の1倍であり、金銭的負担として少なくないものであった。

第4 本件工数調整と本件過大請求の内容及び経緯等

1 概要

本件工数調整の歴史は長く、その過程で、後記3記載のとおり、システム化・自動化されるなど具体的な工数調整の方法は変遷している。

比較的直近の本件工数調整の方法は後記2記載のとおりであり、現場作業者が入力した工数を基に、後述する実績チームにおいてN工数を作成するとともに、情報システム部が開発した自動調整システムを用いるなどしてS工数を作成して本件工数調整を実施した。

その上で、航機部門の防需取引を担当する航空宇宙第一営業部がS工数を防衛省等に提出することにより本件過大請求につながった。また、防衛省による原価監査や制度調査により本件工数調整が発覚しないよう、N工数とS工数に基づく二種類の原価計算にかかる帳簿を管理部にて保管し、原価監査や制度調査の際にはS工数に基づく原価計算にかかる帳票類を防衛省に提出していた。

2 本件工数調整の内容及び経緯等

(1) 現場作業による工数入力と実績チームによる工数管理～N工数ができるまで

ア 現場作業による工数入力

現場作業者は、工事票に添付される進捗票のバーコードを各職場に設置されているコンピュータ端末で読み取る方法によって工数を入力する。工事票とは、航機宇宙生産部生産企画課（以下「生産企画課」という。）が生産計画を立案した上、対象機種種、工事番号、部品名称、工程番号及び作業名称等を記載して作成する帳票であり、進捗過程に合わせて製品とともに各職場へ送られる。進捗票は、当該工事票記載の各工程に合わせて細分化した紙片であり、進捗番号等の他、それぞれにバーコードが記された帳票である。具体的な現場作業による工数入力の方法は、「別紙8：工数実績入力画面操作マニュアル」記載のとおりである。

現場作業による工数入力後、所属長は、翌日午前10時までに部下の工数入力に遺漏がないかを確認し、承認作業を実施する。当該承認作業を経た後は、現場で工数を入力ないし修正することはできない。

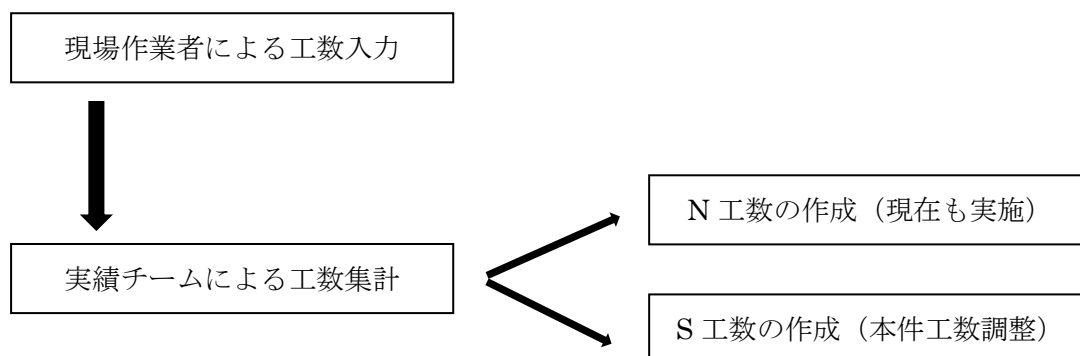
イ 実績チームによる工数管理

その後、実績チーム（以下の※参照。）により、何時間何分といった時間形式になっているデータを工数に換算する処理（例えば、1時間30分というデータを1.5工数へ換算する処理。これにより作成されるデータを「Nデータ」という。）や、各種エラーの確認作業並びに熟処理、非破壊検査及びメッキ作業の総称である係数作業の工数（以下「係数工数」といい、係数作業を扱う職場を総称して「係数職場」とい

う。)の割り付け¹³が行われる。これらの作業が完了した後の工数が「N工数」であり、実績チームでは、これらのエラーの訂正等のN工数を作成するまでの業務を「Nオペレーター業務」と呼んでいた。

その後、当該N工数を基にN月報が作成される。

N工数を作成し、それを元にN月報を作成する作業は、本件工数調整にかかわらず必要な業務であり、当然、現在も日常的に実施されている。



※ 実績チームについて

生産企画課内には、数度の名称の変更を経ているものの、いずれの時期においても、概ね、①新製品（本機品及び補用品のうち、新たに製品を製造するものをいう。）の生産計画を立案・管理する新製品担当部署、②修理作業の計画を立案・管理する修理作業担当部署、並びに、③実績集計担当部署が存在していた。

このうち、③実績集計担当部署は、航機部門（具体的には、尼崎工場及び滋賀工場）の工数の集計・管理・提供業務を担当しており、N工数の管理とN月報の作成業務に加え、後記の本件工数調整や、防衛省との交渉及び原価監査のための資料となるS月報の作成業務等を担当していた。かかる実績集計担当を行う部署を、本報告書では「実績チーム」という。

実績チームは、遅くとも1960年代から存在しており、構成人員は時期により増減するが、1991年頃に最も多くの人員が配置されており、当時は8名の専属人員が配置されていた。その後、後記3（3）記載の本件工数調整のシス

¹³ 係数作業については、例えば、熱処理を行う際に複数の異なる部品を一度に窯に入れる等、複数の異なる部品について一度に作業を実施するため、係数作業の工数を単純に一つの部品に関する工数として計上することができない。そこで、係数工数を各製品に対して割り付ける（配賦する）必要があるため、月間総作業時間（配賦時間）を月間総作業量（合計作業量）で除した配賦率を算出し、当該配賦率に基づき、各製品に対して係数工数を割り付けている。計算式で表すと、以下のとおりである。

計算式：配賦率＝月間総作業時間（配賦時間）／月間総作業量（合計作業量）

テム化等に伴い、徐々に人員は減少し、本件工数調整が終了した 2016 年 3 月期においては 4 名のみが配置されていた。1992 年 4 月から 2007 年末まで実績チームの統括責任者を務めていた者は 1975 年以降約 36 年間にわたって実績チームに所属していたが、実績チームの従業員の在籍期間は長期であることが多かった。

なお、実績チームが属する生産企画課の事務所は、SPP 社内で総合事務所と呼ばれる建屋の 2 階に設けられているが、昭和 50 年代（1975 年から 1984 年頃）に、実績チームのみ総合事務所の隣の第 1 別館の 3 階に事務スペースを移し、以降、2017 年 11 月まで当該スペースで事務作業が行われていた。後記 5 記載のとおり、本件工数調整の発覚を防ぐため、本件工数調整に関与していた者などは、SPP の航機以外の部門の役職員へ基本的には本件工数調整の話をしなかったが、このような場所に実績チームの事務スペースを置いたのは、SPP 内部においても実績チームの仕事の内容が広まらないようにするためであったと考えられる。

（2）実績チームによる本件工数調整について～S 工数ができるまで

ア 本件工数調整の具体的手順－自動調整システム導入後（1993 年頃以降～2014 年 3 月）

（ア）概要

実績チームは、N 工数とは別に S 工数を作成していた。S 工数の作成にあたっては、まず、S 工数作成用に N データを複製した上で、この複製したデータについて N オペレーター業務と同様にエラーの訂正等の処理を行っており、実績チームではこれを「S オペレーター業務」と呼んでいた。その後、目標工数が設定され、これに N 工数が満たない場合、当該目標工数に向けて工数調整が行われていた。かかる作業には、情報システム部が開発した自動的に工数を引き当てる自動調整システムが利用されており、加えて、実績チームの手作業による調整も実施されていた。かかる S 工数の作成手順の概要は後記（イ）以下記載のとおりである（より詳細な手順については、別紙 9「S 工数の作成手順」を参照されたい。）。

なお、本件工数調整は実際の総労働時間の範囲内で行われていたものであり、これを超えて架空の労働時間を作出して工数を水増ししたものではないとのことであった。本件調査でも、サンプリング調査を実施したところ、本件工数調整に際して各従業員の実際の総労働時間数を超える作業時間を工数として追加した事実は確認されなかった。架空の労働時間を作出した工数水増しが実施されなかったのは、防衛省から労働時間と工数との照合を求められれば工数調整が発覚するためである。

また、原則的には航機部門内で工数を付け替えることとされており、部門間を横

断した付替えは基本的に行われていなかった。1985年頃から1989年頃にかけての4～5年間、油機部門の現場作業者が航機部門の応援に来たという建前で油機部門の工数から付け替えたことがあったが、防衛省に対する説明が困難であり、また油機部門の勤怠データとの照合作業が煩雑であったことから、以降は部門間を横断した付替えは実施されていないとの回答を複数名から得ている。その後の本件調査の過程においても部門間を横断した付替えは検出されなかった。

(イ) 目標工数の設定

実績チームでは、まず、以下のとおり目標工数を設定し、本件工数調整を行っていた。

なお、実績チームにおいては、遅くとも1975年時点では、実際の工数より過大な工数を作成して過大請求をすることを主目的とするものではなく、理論値や交渉の結果を反映した目標値から目標工数を算出し、これを見積工数や実績工数として提示することにより、防衛省対応や原価監査を円滑に進めることに主眼を置いて、目標工数の設定とこれに向けた工数調整を行っていた¹⁴。そのため、実績チームにおいては、実績工数が目標工数を下回る場合に工数を加算することのみならず、実績工数が目標工数を上回る場合にはこれを減じる調整も実施していた。

a 新製品の場合

実績チーム内では、機種ごとに担当者が割り当てられており、各機種担当者がそれぞれの機種について目標工数を設定していた。

その際、防衛省よりL/C90の採用を求められる製品(本機品及び一部の補用品)については、理論値をベースに目標工数を設定していた。具体的には、号機の比較的若い製品、すなわち初回製造からの実績が比較的浅い製品については、L/C90から導かれる逡減後の工数を算出し、防衛省による原価監査の過程で防衛省から指摘がなされた場合には当該指摘を反映させた工数を目標工数として決定していた。

もっとも、号機の若い製品については比較的忠実にL/C90に従うことができるが、製造を重ねるにつれて仕様や工程の変更が生じるため、L/C90に則ることが困難な事態が生じる。そこで、比較的号機の進んだ製品、すなわち初回製造からの実績を重ねた製品については、初号機ではなく、ある特定の号機における目標工数を基準工数として再設定し、そこに原価監査の結果を反映して調整を施した

¹⁴ 前記第3の1(2)オ記載のとおり、SPPが提示する実績工数が理論値から外れていれば、防衛省から、なぜ理論値から外れた工数になるのか、なぜ工数のばらつきがあるのか質問を受けることとなり、前回の実績工数の内訳を精査して理論値から外れた経緯や原因を検証したり、場合によっては見積工数を改めて作成したりする必要があり、防衛省との協議に苦慮するためである。

工数を目標工数として決定し、当該製品の基準工数に対する乗率を設定していた。

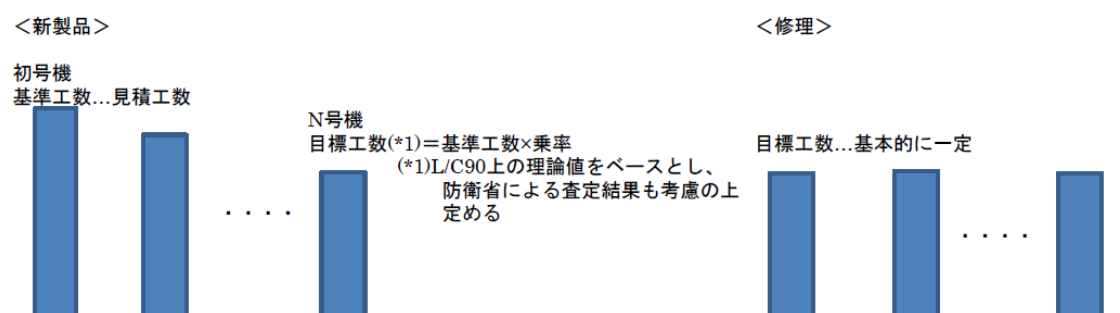
b 修理の場合

修理の場合は、基本的に、製品を繰り返し生産することがないため、L/Cが妥当しない。そのため、目標工数は基本的に一定となる。

また、修理の場合、既に見積工数自体がS工数から作成されるため、基本的には契約の都度新たに目標工数を作成する必要がない。

c 小括

以上の新製品及び修理の場合の目標工数の設定方法を図示すると、以下のとおりである。

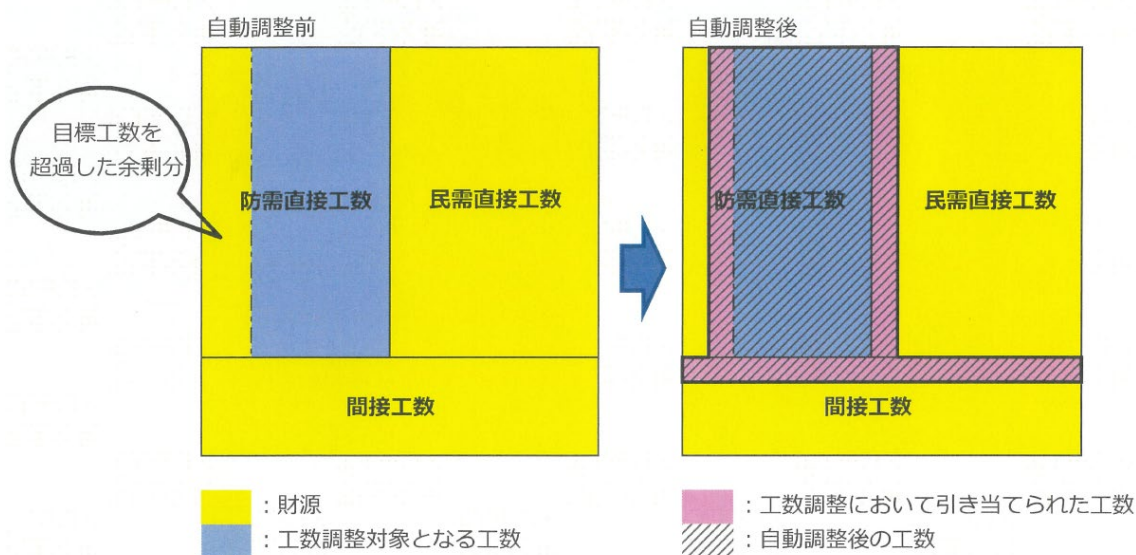


(ウ) 自動処理前の作業

後記(エ)記載のとおり、自動処理においては、間接工数(改善活動や製造準備作業等の製造等以外の作業に従事した工数であり、直接工数ではない工数をいう。以下同じ。)、民需(最終的に製品が民間企業に対して納入される場合をいう。以下同じ。)の直接工数及び防需(民間企業を介するものを含めて、最終的に製品が防衛省に対して納入される場合をいう。以下同じ。)の工数のうち目標工数を超過している工数を財源(目標工数に満たない工数に加算するために引き当てられる工数)としてプールし、ここから不足する工数に引き当てる(充当する)などしていたが、当該自動処理に先立ち、実績チームの手作業によって財源としない工数データを指定し、自動処理の対象とならないように区別する措置が行われていた¹⁵。財

¹⁵ より詳細には、①防需の工数(ただし、目標工数を超過した工数は除く。)、②防需及び民需の工程完了データ、並びに、③係数職場の工数は、財源対象とならないように設定されていた。その理由であるが、①防需の工数については財源ではなくむしろ引当て先となるため、②防需及び民需の工程完了データについては既に作業を締めた工程について工数の増減が生じると混乱をきたすため、③係数職場の工数は後に調整用として確保しておく必要があるため、それぞれ財源の対象外とされていた。ただし、財源に余裕のない場合(引き当てる

源に関するイメージは、下図のとおりである。



(エ) 自動処理の実施

1993年頃以降、SPPでは、情報システム部が中心となり、Nデータから目標工数への付替え作業を自動的に行うシステムを作成し、これを「自動調整システム」と呼んでいた。自動調整システムは、2014年4月にその運用が停止されるまで、幾度の改修を経ながら維持・運用されていたが、その大枠は以下のとおりである。

自動調整システムでは、Nデータの複製データにおける工数が目標工数に足りない場合には財源から自動的に工数を引き当てることが可能であり、SPPではこれを「自動処理」と呼んでいた。その際、優先的に工数を引き当てる対象製品の順番が設定されていた。具体的には、毎年原価監査のある継続的な本機品については、工数調整の精度を上げる必要があるため、第1巡目の自動処理において財源工数を引き当て、次に、補用品について第2巡目の自動処理において財源工数を引き当て、修理については第3巡目の自動処理において財源工数を引き当てていた。なお、工数の引当てにおいては、作業者、作業日付、作業内容が近接する作業から優先的に工数が引き当てられるようプログラミングされていた。

反対に、防需の工数において、目標工数に比して余剰が生じている場合には、当該余剰分の工数が自動的に財源に組み込まれていた（実績チームでは、これを「財源の返却」と呼んでいた。）。このように、本件工数調整においては、工数を水増しする方向だけではなく、工数を減じる方向での調整も行われていた。

このような自動調整後のデータは、概ね月に2回程度自動的に出力され、後記

工数が不足している場合)には、防需の工数であっても、原価監査のない[]といった一部機種に関する工数を財源とすることもあった。

(オ) 記載のハンド調整の際の資料として利用されていた。なお、当該資料には工程ごとの工数が記載されているが、SPP は、本件工数調整の発覚を免れるため、防衛省に対し、工程ごとの工数管理は実施していない旨説明していた。

(オ) 自動処理後のハンド調整

自動処理後であっても目標工数に達しない場合がある。例えば、財源が十分に確保できなかったために、優先順位において第 2 巡目とされる補用品に対して工数が自動的に引き当てられない場合などである。この場合、実績チームの担当者は、目標工数に近づけるため、手作業で付替えをしていた。具体的には、自動調整システムに課コード、期間、最小工数及び推進区（所属職場）を指定すれば、自動調整システムが自動的に財源の中から作業員、作業日付及び作業内容が近接する作業の工数を付替えの候補として提案するよう自動調整システムがプログラミングされており、実績チームの担当者は、自動処理後の工数の内訳資料と対照しつつ、当該候補の中から任意の工数を選択して不足する工数に付け替えていた。ここでは、候補として表示された財源工数のすべてを付け替えることも可能であるし、一部の工数のみを付け替えることも可能であった。実績チームでは、この作業のことを「ハンド調整」と呼んでいた。

なお、システムによって提案される候補は、一見して民需の工数か間接工数であるかが明らかではないため、ハンド調整による工数付替えを行う場合には、実績チームの担当者は、引当て元の工数が民需の工数であるか又は間接工数であることを意識せずに付替えを行っていた。他方、これとは別に、民需の工数又は間接工数を指定し、当該工数をそのまま防需の工数に振り替えることも可能であった。当該手法は「強制メンテ」と呼ばれ、工事ナンバーを防需の工事ナンバーに書き換えることで、民需の工数を防需の工数に付け替えることが可能であり、新製品及び修理のいずれでも当該手法を採用することが可能であった。強制メンテの手法を採る場合には、民需の工数は防衛省に対する請求とは無関係であり、原価監査又は制度調査の対象外であって、民需の工数自体の増減を気にする必要がないことから、実績チーム内では、間接工数よりも民需の工数の方が付替えをしやすい（使い勝手が良い）工数であるとの共通認識があった。

このようなハンド調整については、1 か月分の工数を 2 日前後の作業で終わらせる者もいれば、1 か月間をかけて幾重にもチェック作業を行っていた者もいた。また、財源に余裕のない場合や、実績チームの担当者によっては、実績工数が目標工数に達していない場合であっても、各工程の進捗状況を確認し、進捗度が高ければ高いほど（完成に近いほど）早急に工数調整を実施する必要性が高いため、進捗度の高いものから順にハンド調整を実施し、ある程度工程が進むまでは工数の加減を行わないこともあった。各担当者が実施したハンド調整の結果については、マン

パワー不足を理由に上長の確認を経ず、ハンド調整の細かな方法や程度は各担当者の裁量に委ねられているところが大きかった。

実績チームでは、長らく過去の自動処理及びハンド調整に関する資料をファイリングの上保管していたが、本件工数調整の終了に伴い、2018年8月頃に廃棄しており、本件調査においては確認できなかった。

(カ) 直間率の調整

ハンド調整を経てS工数は概ね確定されるが、直間率(=直接工数/直接工数+間接工数で表される数値)の基準達成という観点から、民需の工数及び間接工数の区分の入れ替えが行われていた。

すなわち、間接工数が膨らみ直間率が低くなると、防衛省からその理由の問い合わせがなされることがあったが、実績チームはこれを回避するために、経費率の算定に際して直間率の基準値を設けていた。

そして、実績チームは、間接工数が膨らみ直間率が基準値より低い場合には、間接工数を民需の工数へ付け替えることで、目標値を達成できるよう調整していた。具体的には、各年度初めに、実績チームの統括が、担当者に対し、当該年度の直間率の目標値(概ね80パーセント台後半)を指示し、当該担当者が当該目標値に沿うように工数の付替えを行っていた。なお、防需の直接工数については、既に目標工数前後に到達するよう調整されているため、前記直間率調整の対象とはされていなかった。

なお、ここでいう直間率とは、後記第5の1(3)記載のSPPの社内基準としての直間率の目標値とは無関係である。

(キ) S月報の作成

以上の工程を経てS工数が作成され、その後、実績チームによってS月報が作成されていた。

なお、N月報は、機種別や製品別の工数の他、製造課や組立課等の課別の工数が記載され、各工程に要した工数を把握できる構成であるのに対し、S月報は、原価監査や制度調査対応に備えて、機種別の工数等の概括的な内容のみから構成されていた。

イ 本件工数調整の具体的手順－自動調整システム停止後(2014年4月～2016年3月期)

後記3(5)記載のとおり2010年以降においてA氏が本件工数調整を終わらせるよう指示したことを受け、2014年4月より、自動処理前作業を含めたすべての自動処理を停止し、以降2016年3月期に本件工数調整が終了するまで、すべての工数調

整を実績チームの担当者の手作業のみによって実施した。

実績チームでは、半年に 1 回程度チーム内でミーティングを開催して本件工数調整の終了に向けた進捗状況の確認を行うとともに、後記 3（5）記載のとおり工数調整の終了を指示した A 氏に対して通減状況の進捗を報告していたが、例えばハンド調整の際に用いる資料上に本件工数調整の減少に向けた具体的な目標値が記載されるといったことはなく、通減の程度は各担当者の感覚と裁量に委ねられていた。すなわち、各担当者は、従前は目標対比リスト記載の目標工数の近似値となるよう工数調整を行っていたが、収束期においては、作業の効率化や工程変更等を建前として、防衛省に対して工数減少の経緯を説明し得ると各人が判断した範囲において N 工数に近づけるよう、工数調整を実施していた。

（3） 過大請求や会計処理との関係

SPP は、このようにして作成した S 工数を防衛省やプライムメーカーに提示し、防需取引における代金を算定していた。そのため、前記第 3 の 1（2）記載のとおり、防衛省に対する過大請求につながっていた。ただし、前記 2（2）ア（イ）記載のとおり、防衛省対応や原価監査を円滑に進めるために、実績工数が目標工数を上回る場合にはこれを減じる調整も実施しており、この場合は過大請求にはつながっていなかったと考えられる。

なお、SPP においては、防需取引のために S 工数を作成し、見積書の作成や実績報告等に使用していたが、会計処理については、N 工数に基づき原価計算を行うとともに、最終的に合意された契約金額等に基づき売上計上を行っていた。

3 本件工数調整等の経緯

（1） 本件工数調整の開始時期及び動機

1960 年代に入社した役職員に対するインタビューの結果、本件工数調整は遅くとも 1960 年代には開始されており、実績チームも 1960 年代には既に存在していたことが確認できた。もっとも、当該役職員が本件調査においてインタビューを実施することができた最も入社年度の古い者であり、本件工数調整の開始に直接関与した者には接触できなかったため、本件工数調整の正確な開始時期やこれを開始した動機等は不明である。

ただし、一部の役職員からは、伝聞ではあるものの、防衛省向けの仕事は利益が出ず、SPP において防衛装備品供給事業からの撤退を考えたものの、諸般の事情から撤退することができず、赤字を免れて事業を継続するために工数調整を行うようになったとの説明や、戦後は国内における航空機産業の需要は限られており、十分な仕事なかったのではないかという話を聴取することができた。十分な売上・利益を確保できない中、防衛装備品供給事業を継続せざるを得なかったことが、本件工数調整の動機となった

可能性がある。

(2) 1975年以降における手作業での工数調整

SPPでは、遅くとも1975年以降は、紙ベースの工数総括表（本来は、各現場作業者の実際の作業時間が記載された作業票記載の作業時間を製品ごとにまとめたものをいう。）にS工数を記載する方法で本件工数調整を行い、防衛省に提出していた。このS工数は、顧客による契約段階における査定を経た後の工数に見合うように実績チームにおいて調整されたものであり、経営陣や上長から具体的な目標としてのS工数の値が指示されていたものではなかった。

なお、当時は、膨大な量の作業票を手作業で書き換えるのは困難であったため、工数総括表でのみ工数調整を行っていたが、実際の作業時間が記載された作業票と工数総括表の突き合わせが行われれば本件工数調整が発覚するため（なお、それまでは突合せはされていなかった。）、1970年代の途中から、S工数が記載された作業票も作成されるようになった。

(3) 1980年以降における工数調整のコンピュータ化・自動化の流れ

SPPは、1980年以降、工数調整のコンピュータ化・自動化を進めた。

具体的には、1981年頃にミニコンと呼ばれるコンピュータを導入した。これにより、まず、従来は手作業で行っていた作業票及び工数総括表の作成（作業時間及び工数の入力・管理）がコンピュータ化された。

その後、工数調整の必要がある工数を特定する作業もシステム化されたが、実績チームにおいては、依然として、特定された工数について、目標工数に向けた工数調整（前記2（2）ア（エ）参照。）を手作業で行っていた。

その後、1993年頃以降に自動調整システム（前記2（2）ア（エ）参照。）を開発し、その運用を開始した。これにより、目標工数に向けた一次的な工数調整作業までが自動化されることとなった。

なお、本件調査の過程で、本件工数調整のシステム開発にかかる情報システム部の1980年の稟議書が発見された。同稟議書に一体として綴じられていた資料では、システム開発の背景及び目的として、「実績原価サーベイに際しては、対象品目について一定期間の生産量と発生工数の実績を把握し、これを証明するため、工数については作業者が自署した『作業票』を提出してきた。」「提出する作業票は実績の工数に、サーベイの対象外品目の加工時間を加算して該当品目の作業時間としている。」「しかしながら、この書きかえ加算作業に膨大な工数がかかるため、防衛庁の要求する品目及び期間をすべてカバーすることが出来ず、主要品目のしかも一部の期間についてのみ提出せざるを得ず、サーベイ受検の都度此の点を指摘され多大の不評をかい、新機種については従来のままでは到底サーベイを受けることはできない状況となっている。」などと記載

されている。SPP では、この頃、本件工数調整のために必要となる厩大な工数を削減し、防衛省による調査に対応できるようにするため、システム開発が企図されたと認められる。当該稟議書については、当時の代表取締役社長、副社長、専務取締役、常務取締役、支配人、並びに、航機営業部長、人事部長及び第一製造部長らの承認印が押印されており、当時は相当の範囲の役職員が本件工数調整を認識していたことが伺える。

また、本件調査の過程で、自動調整システムの開発に関する情報システム部の 1993 年の起案簿も発見されており、この当時も専務取締役や常務取締役、製造部長など相当の範囲の役職員が本件工数調整を認識していたことが伺える。

このように 1980 年頃や 1990 年代中盤においては、相当の範囲の役職員が本件工数調整を認識していたものと認められる。

(4) 1990 年代前半における二重の原価計算システムの作成

1990 年代前半以前、SPP では、原価管理に関する仕組みが整っておらず、原価を算出する際には、必要に応じて帳票類を集計し、原価計算を行っていた。このような原価管理体制の不備については、防衛省のみならず、SPP 内部においても原価管理を適切に実施すべきとの指摘がなされていた。そこで、SPP では、原価管理体制を構築すべく、1992 年に管理部に原価管理課を新設し、1993 年頃以降、まずは、N 工数を前提とする原価計算システムを作成し、その後、S 工数を前提とする原価計算システムを作成した。

SPP は、以後、これらのシステムを用いて、N 工数と S 工数に基づく二種類の原価計算にかかる帳簿を毎月作成して管理部にて保管し、原価監査や制度調査の際には、S 工数に基づく原価計算にかかる帳票類を防衛省に提出していた¹⁶。

なお、SPP では、会計処理に際して、前記システムの構築後、修理の契約に関しては個別原価計算を、本機品及び補用品の契約については総合原価計算を採用していたが、本件工数調整の発覚に至るまで、防衛省に対しては航機部門全体につき総合原価計算を行っているとの説明を行っていた。

(5) 1990 年代後半以降の本件工数調整を減少及び終了させる動き

前記第 3 の 2 記載のとおり、他社において防衛省向けの取引で工数を過大に計上して過大請求した事案が 1993 年以降相次いで明らかとなったことなどを契機に、1999 年に防衛省による制度調査が導入された。このような外的環境の変化もあったからか¹⁷、SPP においては、1990 年代後半から本件工数調整を減少させる動きが見られるように

¹⁶ 本件工数調整の終了に伴い、2017 年 3 月期以降、S 工数を前提とする原価計算は行われていない。

¹⁷ インタビュー対象者の中には、外的環境の変化には言及せず、本件工数調整のような不適切な行為を続けてはいけなとと考えて減少に向けて動いたと述べた者もいる。

なった。この減少に向けて動いた者は、時期によって差異はあるものの、航機部門に係る副社長、常務取締役、航空宇宙生産部長や総務人事部長、航空宇宙第一営業部長、開発調達室長¹⁸、生産企画部長、生産企画課長などである。また、実績チームにおいても、本件工数調整の減少を実務的に進めていた。

具体的には、SPPでは、1990年代後半頃から、社内工程の一部を外注に出すことで本件工数調整を減少させようと試みるようになった。外注は、外注先の工数単価がSPPより低くコストダウンが可能となるといった合理的な説明がしやすく、また、本件工数調整の対象となる工程が外注した分だけ減少するので、本件工数調整を減少させることができたものである。とりわけ、2005年頃、防衛省においても防衛装備品の調達コスト削減を図るようになり、これを契機に、外注化による本件工数調整の減少が積極的に推し進められるようになった。なお、外注化の中には、本件工数調整の減少を目的としたものではなく、航機の製造の効率化などを意図したものもあった。

また、実績チームにおいても独自に、本件工数調整を減少させたいと考え、日々の工数調整作業の過程で実務上合理的な説明が可能な範囲で、徐々に本件工数調整を減少させていった。

ただし、過去実績から導き出されるL/C90に基づく数値と実績工数の乖離が大きくなると、その説明に窮して本件工数調整が防衛省に発覚しかねないことから、合理的な説明が可能な範囲で本件工数調整を減少していく必要があったため、本件工数調整の終了には長期間を要することとなった。歴代のSPP経営陣においては、本件工数調整と本件過大請求が発覚した場合にSPPが支払うことになる過払額及び違約金の具体的な金額を把握していたものではないが、本件工数調整が発覚すれば、莫大な過払金や違約金の支払いを課せられて経営に重大な支障が生じかねないこと、過去の担当者や上長に迷惑がかかること、また、自分が担当であるときに発覚することは避けたいとの思いなどから、本件工数調整と本件過大請求を直ちに終了して開示せず、発覚を免れるために徐々に本件工数調整を減少させることを志向したものである。

減少を志向しつつも本件工数調整が続いていた最中の2010年6月、A氏が常務取締役に就任し、その後間もなく、A氏は、本件工数調整の減少を進めていた部下や実績チームの担当者から、本件工数調整の存在や、工数調整を減少させつつあることを告げられた。A氏も、本件工数調整は止めるべきと考え、当該部下や実績チームの担当者に対し、発覚しないように本件工数調整を終わらせるように指示した。これ以降、3～4か月に1度の頻度で、A氏は、本件工数調整の減少状況などについて報告を受け、進捗を確認するようになり、実績チームの担当者は、発覚防止のため過去の工数との差異を説明可能な範囲で徐々に工数調整を減らしていくことを自らの職責と認識し、工数調整の解消に向けた作業を続けていった。

2012年6月にはB氏がSPPの代表取締役社長に就任した。A氏によれば、B氏に

¹⁸ 開発調達室は、開発調達部となった後、現在は生産部調達課となっている。

対して、本件工数調整の存在及びこれを減少させつつあることを報告し、B氏は、A氏に対して、本件工数調整の終了を急ぐように述べ、以後、A氏は、B氏に対し、不定期に本件工数調整の減少の状況などを報告していたとのことである。

また、2012年頃、A氏は、2015年までに本件工数調整を終わらせるように実績チームに指示した。そして、既に相当程度本件工数調整が減少していたことや、2013年3月期において航機部門が黒字となったことも背景に、2016年3月期¹⁹をもって50年以上継続した²⁰本件工数調整は終了した²¹。なお、この時期に自主的に本件工数調整を終了させた背景として、2012年10月の住友金属工業株式会社と新日本製鐵株式会社との合併などの要因の存在が影響したのではないかと述べた者がいる。

4 SPPにおける制度調査等への対応

(1) これまでに実施された制度調査の概要

前記第3の2記載のとおり防衛省による制度調査は1999年に導入されたが、SPPに対する制度調査は、本件工数調整の発覚までに、2003年（定期調査）、2007～2008年（臨時調査）、2013年（定期調査）、2016年（定期調査）の計4回実施されている。

前記3（5）記載のように本件工数調整の減少が企図・実行されていた中ではあるものの、SPPにおいては、自発的に本件工数調整と本件過大請求を開示することはなく、秘密裏にこれを減少させて収束させようとしていたことから、いずれの制度調査においても、本件工数調整と本件過大請求の存在を明かすことはなかった。

なお、2007年から実施された臨時調査は、SPPの退職者と思われる者から新聞社や防衛省に対して、SPPが工数調整を行っていることなどを告発する書面が送られたことに端を発して実施されたものであった。SPPの当時の役員は、この内部告発について取締役会などで公に話をするのではなく、当時の役員全員が内部告発を知っていたわけではなかった。本来、かかる重大なコンプライアンス違反に関する情報は、社外及び監査役を含む全役員に共有されてしかるべきであるが、共有はされず、むしろ、内部告発やこれを受けた臨時調査に対しても、露見を防ぐ対応に努めた。

(2) 調査対応の概要

ア 調査の開始前

SPPにおいては、制度調査の対応窓口は東京営業課課長が担っていた。制度調査(定

¹⁹ A氏が代表取締役社長に就任する前に本件工数調整は終了していた。

²⁰ 他社における防衛省向けの取引で工数を過大に計上して過大請求した類似事案においても、数十年に及ぶケースが見受けられる。

²¹ 2017年3月期以降は防衛省にS工数は提示されていないが、2016年3月期までに締結された契約のうち履行期が複数年にわたるものについて、S工数に基づいて契約が締結されて契約代金が過大となっているものがあり、一部において、S工数の影響は2017年3月期以降も残存している。

期調査)の実施が決定されると、防衛省から東京営業課課長へ連絡が入り、SPPと防衛省との間で実務的な調整をした上で、防衛省からSPPに対して調査日程や調査対象機種が指定されていた。ただし、調査対象機種については、調査を実施する中で追加指定されることもあった。

制度調査の実施が決定されると、SPPにおいては、制度調査への対応に関する会議(以下「事前会議」という。)が開催された。事前会議のメンバーは、東京営業課課長のほか、制度調査の対象となる管理部、航空宇宙生産部、資材部及び情報システム部などの各部門の担当者であり、本件工数調整の事実を認識する者も多く参加していた。事前会議の場では、専らスケジュールや調査対象機種など調査の概括的な事項が確認され、具体的な調査への対応準備は、各部門においてなされていた。

SPPにおいては、制度調査に備えて日ごろから、S工数を前提とする原価計算にかかる帳票類を管理部において作成・保管していた。そのため、基本的には制度調査に向けて特別に資料を作成することはなく、既に作成されていたS工数を前提とする帳票類に矛盾がないかを管理部において確認し、矛盾があればデータを修正して新たに帳票類を出力していた。

イ 調査の実施期間中

制度調査では、SPPが防衛省に対して提出又は提示する原価計算、経費率の算定及び原価監査のための資料の信頼性を確保するため、防衛省が指定した調査対象機種の資料の作成過程につき防衛省による調査がなされる。

具体的には、SPPが防衛省に提出又は提示していた資料の作成過程について防衛省がSPPに対してインタビューを実施し、また、防衛省により当該資料の作成に用いた原資料の確認、当該資料の作成にかかるシステムの検証がなされた。SPPにおいては、制度調査期間中は事前会議の参加者が毎晚会議をして、その日に防衛省から調査を受けた事項、質疑応答の内容について共有していた。

なお、SPPは防衛省にS工数を前提とする帳票類を見せていたが、これは従前防衛省に提出していたS工数である実績工数などと矛盾しないように作成されていたため、本件工数調整は発覚しなかった。SPPは、自動調整システムを導入するなどの投資をし、また実績チームを維持するなど長期間にわたり少なくない人件費を負担するなどして、前記2(2)ア記載のとおり業務として緻密にS工数を作成した上でN工数とS工数の二重帳簿を整備し、かつ、当該S工数の帳簿類は、容易に特定製品の工数や原価情報に遡及できないように機種や製品の情報を削除した構成となっていたほか、工数に関する記載を削除するなど巧妙に作成されていたため、防衛省が制度調査で本件工数調整を発見することは困難であった。

ウ 調査終了後

防衛省による調査が行われた後に、判明した不備に対する改善要望書が防衛省からSPPに交付され、これに従った改善をSPPが行っているかが継続的にフォローされる。

(3) 過去の調査時における特筆事項

当委員会によるインタビューにおいて確認された、過去の制度調査における特筆すべき事項は以下のとおりである。

ア 2007～2008年（臨時調査）

2007年5月から2008年8月にかけて防衛省による臨時調査が実施された。不正があったとの内部告発（前記（1）参照。）を受けての調査であったため念入りに調査が行われたことや、事前に予定を組んで集中的な調査を実施する定期調査ではなく臨時調査のため事前調整が困難であったことなどから、定期調査に比べ調査期間が長引いたようである。

内部告発を受けての調査であったため、当時の生産企画課長（2007年10月からは生産管理部生産管理課長²²）をはじめとする本件工数調整を行っていた航空宇宙生産部の部課長らにおいては、自らがインタビューを受けることを想定して事前に打合せをし、想定される質問と回答とを協議した（なお、当時の航空宇宙生産部の部課長らによるこのような対応は、上長からの指示によるものではなく、同生産企画課長らの間で自発的になされたものであった。）。他方、当時の生産管理部として制度調査対応にあっていた担当者においては、当該臨時調査に際し、本件工数調整を認識している役員に対して、防衛省に本件工数調整の事実を申告することを提案したが、当該役員はこれに応じず、隠ぺいを指示した。同担当者は、その指示に従い、定期調査と同様、S工数に基づく原価計算にかかる帳票類を防衛省に提出するなど、本件工数調整が発覚しないように制度調査の対応にあたった。

このときの臨時調査の手法は、その後実施された定期調査と大きく変わるものではなかったが、内部告発を受けての臨時調査であったためか、防衛省によるインタビューの内容は、工数に関して不正をしているのではないかとの直接的な質問がなされるなどした。当該質問に対しては、前記生産管理課長らは、前記事前の打合せでの協議結果を踏まえ、本件工数調整は存在しない旨の回答をした。

また、この臨時調査では、防衛省は、SPPが防衛省に提出又は提示した工数に関する帳票類に記載された工数の正確性を確認するために、前記生産企画課長に工事票の提示を求めた。工事票には当該作業を行った従業員の氏名が記載されている一方で、S工数が記載されている資料（S月報等、実績チームにおいて作成していた資料）には実際には当該作業を行っていない従業員の氏名が記載されていることから、

²² 生産管理部は、生産企画部となった後、現在は生産企画課に統合されている。

これらを比較対照されれば、本件工数調整が発覚する可能性があったため、同生産企画課長は、一時は提出を拒んだが、最後まで提出を拒否することはできず、最終的には工事票を開示した。もっとも、開示を求められた作業にかかる工事票については、偶然、工数調整がなされておらず、SPP が防衛省に提出又は提示した工数に関する帳票類との矛盾がなく、本件工数調整の発覚を免れた。

イ 2013年（定期調査）

2013年1月に実施された定期調査である。

同調査では、現場作業員に対しても、工数を過大に計上していないかが質問された。もっとも、SPP においては、工数入力段階で虚偽の数値を入力するよう現場作業員に指示をしていたわけではなかったため、現場作業員に対する質問から本件工数調整が発覚することはなかった。

ウ 2016年（定期調査）

2016年3月に実施された定期調査である。

同調査では、情報システム部の担当者が、SPP が提示した資料の作成にかかるシステムのプログラムの一覧や一部システムに関するプログラムの開示を求められるなど、システム関係について従前より詳細な調査がなされた。同調査においてプログラムの開示を求められたシステムは、前記2（2）ア（エ）記載の自動調整システムとは無関係のものであったが、情報システム部の担当者は、一度、プログラムに関する資料やプログラムそのものの開示に応じれば、更なる開示要請がなされ、いずれは前記2（2）ア（エ）記載の自動調整システムの存在が明らかになると考え、これらの開示を適宜理由を付けて回避した。最終的には、開示を免れ、本件工数調整が発覚することはなかった。

5 本件工数調整が経営陣からの指揮命令によらず、各部署において業務として、かつ、秘密裏に行われていたこと

前記のとおり長年複数の部署の担当者が連携して本件工数調整が行われていたが、その過程で、本件工数調整及び本件過大請求やその秘匿は航機部門における「業務」の一部となっており、経営陣の一部は本件工数調整を認識していたものの、経営陣が本件工数調整全体を管理・指示していたという事実は認められず、実績チームや航空宇宙第一営業部、管理部、情報システム部などそれぞれの部署が各自の役割を粛々と果たす状況であった。

本件工数調整を担当していた実績チームにおいても全体像を認識しておらず（原価管理システムの認識はなく、S月報の存在を知らない者もいた。）、航空宇宙第一営業部で本件工数調整を知っている者も、特段の指示がないままにS工数をもって防衛省やプライムメーカーとの交渉・取引にあたっていた（ただし、航空宇宙第一営業部でも本件工数調

整を知る者は一部であり、多くの者は本件工数調整を認識せず、生産企画課から取得した S 工数を正しい実績工数と理解して交渉・取引にあたっていたものである。)。制度調査において資料を提出する管理部においても、各部署に対して工数調整を指示したり、全体を差配したりするという事もしていない。本件工数調整に関与していた担当者は、それぞれの持ち場で必要な範囲の事情を認識して日常の業務として本件工数調整を行っていた。本件工数調整における S 工数の目標工数は、理論値や交渉の結果を反映した目標値から算出されており、経営陣が航機部門の売上や利益を意識して目標を設定する必要がなかったことや、長年本件工数調整が継続したことから、全体像を認識して差配する者がいなくても、本件工数調整と本件過大請求が可能となる仕組みが構築されていた。

また、本件工数調整に関与していた者やそれを知る者は、それまで長年、過去の担当者が膨大な労力をかけて N 工数と S 工数の二重帳簿を整備するなど、防衛省に発覚しないようにしてきたことなどを踏まえて、本件工数調整は当然に秘密にすべきことと認識し、本件工数調整を他に漏らさないように徹底しており、SPP の航機以外の部門の役職員にすら本件工数調整の話をしなかった。本件工数調整の発覚を防ぐため、実績チームなどが防衛省に対して部門別損益資料のような損益を分析できる資料は作成していないと説明していたところ、この説明と矛盾する資料が存在すると問題となるので、取締役会においては、一旦配付された部門別損益資料が回収されるということなどもあった。

6 本件工数調整を自主開示するに至った経緯

前記 2 (2) 記載のように、SPP は本件工数調整を、N 工数と S 工数の二重帳簿をシステムまで開発して整備し、防衛省に発覚しないようにしており、長年かけて少しずつ本件工数調整を減少させてそれを終わらせたのも、発覚を防ぐためであった。

しかし、2018 年 9 月、SPP において、航機事業の製造部品に関する不適切な管理の問題が判明したことを受け、SPP は、この問題を調査するとともに、2018 年 12 月に開催されたコンプライアンス委員会（住友商事株式会社出身の役員（執行役員を含む）も加わっている）において、航機事業において発生し得るリスクを洗い出すべく、当該コンプライアンス委員会に出席していた常務執行役員の 1 人を担当者として社内調査を実施することにした。特に防衛にかかる工数に関して問題がないか、水増し請求がないかを優先的に確認する、過去の納入品に関して修理契約工数（修理の場合に、見積工数に対して防衛省による査定を経た後の直接工数をいう。以下同じ）・実績工数・見積工数等を確認・比較することとなった。

この調査の対象として説明を求められたのは、長年本件工数調整に関与していた航空宇宙生産部担当部長らであったが、当該生産部担当部長らは、本件工数調整が発覚するのは時間の問題であろうし、社内で虚偽の説明はしたくないと考えた。また、当該生産部担当部長らは、SPP 在籍期間が長く、本件工数調整を認識しているであろうと思われた上記常務執行役員に相談しようと考え、2019 年 1 月 16 日、本件工数調整の存在及び現在

では終了していることなどを同常務執行役員に説明した。しかし、実際には同常務執行役員は、本件工数調整を認識していなかったこともあり、直ちに役員間で本件工数調整の事実を共有し、これまで本件工数調整について関与又は認識のなかった役員の間においても、本件工数調整が露見した。

その後、住友商事株式会社出身の役員も加わって初期的な社内調査と対応検討が行われ、2019年1月28日に防衛省に一報した上で、翌29日に、本件工数調整と本件過大請求があった旨及び特別調査委員会を設置することなどを自主的に開示するに至った。

7 背景及び原因の分析

以上のように、SPPは、遅くとも1960年代以降から本件工数調整を続けていたが、本件工数調整の開始に関与した者には接触できておらず、本件工数調整を開始した動機は不明である。他方、SPPは、長年にわたり本件工数調整を継続し、それが発覚しないように努めてきたものであり（外部のみならず社内でも秘密とされ、公に話されることはなかった。）、本項ではその背景及び原因について分析する。

(1) 本件工数調整を終了することは容易ではないこと

1989年前後から防衛省との協議や原価調査の時にL/Cの考え方が徹底されるようになり、実績工数が理論値から外れていれば、なぜ理論値から外れた工数になるのか、なぜ工数にばらつきがあるのかなどの質問を受けることとなった。そのため、水増しした工数を突然減少させると説明に窮するため、本件工数調整を終了することは容易ではなかったと考えられる。

(2) 不正の規模の重大性による隠ぺいの心理（組織防衛の心理）

本件工数調整が長年継続し、その規模が大きくなったこと自体も、本件工数調整の終了を阻害した要因と指摘できる。

つまり、本件工数調整を突然止めれば過去との整合性を説明できず、本件工数調整が発覚しかねないが、そうなる莫大な過払金や違約金の支払いを課せられて経営に重大な支障が生じかねないため、過去に本件工数調整を認識していた歴代役員の中には、本件工数調整を黙認あるいは時間をかけて減少させざるを得ないと考えたようである。また、本件工数調整が発覚すれば、本件工数調整と本件過大請求に関与していた関係者に多大な悪影響が生じるため、これを懸念したと述べる者や、自らが不正を暴露するわけにはいかない、自らのミスでこれまで長期わたって秘密にしていたことが見つかるわけにはいかないとの心理が働いていたと述べる者もいた。

このように、本件工数調整の規模が大きくなっていったこと自体が、本件工数調整が継続した要因と指摘できる。

(3) 防衛省との協議や説明から逃避していたこと

同じ製品を製造するとしても、その作業を担当した現場作業者の熟練度や当該機種・作業を受注する頻度などによって実績工数にばらつき・差異が出るのは避けられないが、SPP は、この実情を防衛省に説明し、理解を得られるように尽くすのではなく、防衛省から質問を受けないように実績工数を理論値に沿った数字となるように調整していた。

製造や修理の実態として実績工数にばらつきが出るのであれば、ばらつきを小さくするように努力する必要があるが、避けられないばらつきであれば防衛省に十分説明して理解を得るべきである。過去の経験から、避けられないばらつきについても防衛省の納得を得るのは容易ではなく、納得を得られなければ実績工数にかかわらず契約金額を引き下げられるおそれが強いと懸念し、経済的損失が生じないように本件工数調整によって埋め合わせたという面もあるようであるが、それは身勝手な自己正当化要素であり、許されるものではない。

このような、防衛省への説明からの逃避の姿勢も、本件工数調整が継続した理由の1つとして指摘することができる。

(4) 自己正当化の心理

ア 価格決定プロセスや契約関係に対する疑問等

前記(3)記載のとおり、同じ製品の製造についても、その作業を担当した現場作業者の熟練度や当該機種・作業を受注する頻度などによって実績工数にばらつきが出る。他方、同じ製品であっても、その販売価格は、工数が少なければ低額になり、工数が多かったとしても上限額があり、工数に比例しない。また、交渉により計算価格から減額をされる場合もある。

このような価格決定プロセスや契約関係について常々疑問を抱き、工数を調整してばらつきを「ならず」ことや、工数を付け替えて S 工数で防衛省に請求しても、SPP としては実態に見合った契約代金を受領しているのみで、不当に高額な代金を請求しているものではないとの意識を有する者が少なからずいた。また、かかる価格決定プロセス等を前提に、本件工数調整をしなければ防衛装備品供給事業を維持できなくなるが、それは防衛省にも迷惑をかけるという意識を有する者も見られた。

このような意識によって、本件工数調整を自己正当化してしまっていたという面もある。

イ 複数の部署が本件工数調整に関与していたこと

本件工数調整の減少が進められた 1990 年代後半以降においても、本件工数調整が終了するまで、一部の役員、生産企画課を含む航空宇宙生産部、防需取引を担当する航空宇宙第一営業部、管理部及び情報システム部の一部の者が本件工数調整に関与

していた。また、航機部門の防需取引に関係する、歴代の航機部門担当役員、並びに、航空宇宙生産部、航空宇宙第一営業部、開発調達部、管理部、総務人事部、情報システム部、生産企画課、生産管理課などの部署の歴代部課長の一部は、本件工数調整を知っていたと認められる。

このように複数の部署が本件工数調整に関与し、一種の業務として本件工数調整が実施されている状況においては、特に従業員においては自身の権限・努力で本件工数調整を止めさせることはできず、従前の実務に従って本件工数調整に関与してしまわざるを得ないところはある、コンプライアンスに違反する行為であると理解していたとしてもそれを止めることは困難であったと考えられる。また集団心理として、自分だけが本件工数調整を止めることも困難であったと考えられる。

ウ 本件工数調整の終了に向けた上層部からの指示

実績チームの担当者は、1990年代後半頃から、過去の工数との差異を説明可能な範囲で徐々に工数調整を減らしていくことで発覚防止に努めながら、本件工数調整の解消に向けた作業を続けていくように上層部や上長から指示を受け、自己の職責と認識して、秘密裏に工数調整を減少させていった。

このように上層部からの指示を受けた従業員としては、コンプライアンスに違反する行為であると理解していたとしても、本件工数調整を明らかにし、又は、急に本件工数調整を止めることは困難であったと考えられる。

(5) コンプライアンス意識の欠如

以上のような要因があり、引継ぎを受けてしまった役職員には酷な面があるにせよ、これだけ長期間にわたり本件工数調整が行われていたことから、関与者及び認識者において著しくコンプライアンス意識が欠如していたと言わざるを得ない。

また、後記第5及び第6記載のとおり、本件工数調整以外にも、不適切な工数入力や子会社における工数調整等の問題が各所において発生しており、本件工数調整に関与した者以外においてもコンプライアンス意識の欠如が見られるところであり、このような状況からすれば、SPPの航機部門全体においてコンプライアンス意識が欠如していたと言わざるを得ない。

本件工数調整が長年にわたり継続する中で、工数調整や何らかの不正の存在が噂として従業員間に流れることがあり、また、そのような状況において不適切な行為が行われるのを見るにつけ、コンプライアンスを軽視する空気感が醸成されてきたものと理解されるところであり、そのような状況では適切なコンプライアンス意識は育たなかったと考えられる。

(6) コンプライアンスの管理・推進体制の機能不全

前記のようなコンプライアンス意識の欠如がみられた要因として、コンプライアンスの管理・推進体制が脆弱であり、各種委員会をはじめとする各コンプライアンス組織や制度が必ずしも十分な役割を果たせていなかったことも指摘できる。

ア 役員の機能不全

SPP においては、各役員が各自の担当部門でコンプライアンスを管理・推進する体制となっていたが、肝心の責任と権限は必ずしも明らかではなく、期待された役割が十分に機能するような仕組みが整えられていなかった。

イ 各種委員会の機能不全

コンプライアンス委員会やリスクマネジメント委員会、これらを統括する CSR 委員会においても本件工数調整が報告・議論されたことはなかった。

CSR 委員会の委員長である代表取締役社長や、その統括下にある各委員会の委員を務める役員らが本件工数調整を認識している状況において、本件工数調整を知る経営陣から各委員会において本件工数調整が問題提起され、調査・検討がなされることを期待することはできなかつたともいえるが、防需取引の業界では工数調整による過大請求問題は多数の事例が報告されていたのであるから、SPP のリスクマネジメント委員会やコンプライアンス委員会の事務局担当者においても、いずれかの時点で工数調整による過大請求リスクを問題提起して然るべきであったとも考えられる。しかし、各委員会で本件工数調整や後記第5及び第6記載の各種の問題についてコンプライアンスリスクとして取り上げられたことはなく、コンプライアンス委員会では内部通報の有無、契約審査の実績報告、輸出管理の実績、社則改定の実績報告や個別のコンプライアンス問題への対応が主な議題であり、リスクマネジメント委員会では、自然災害リスクの対応の検討が主な議題とされていたのみであった。

これらの委員会がコンプライアンスの観点で十分に機能できなかったのは、委員を務める役員自身が本件工数調整を認識していたことが大きな原因と考えられるが、この点以外にも、これらの委員会に適切なリスク情報が集まりにくい体制となっていたことが原因として挙げられる。

その一つとして、各種委員会の委員が本社管理部門のメンバーに限定され事業部門からの情報が直接得られなかった、若しくは支援を受けられなかったことが考えられる。各委員会の開催は年に2回のみであるうえ、各委員会規程では、通年を通じてのコンプライアンスの浸透や違反事項の検出・報告が委員の責任として記載されていなかった。また、前述のとおり、各部門のコンプライアンスの管理・推進は各役員が行うことが期待されていたが、その責任と権限は明確にはなっておらず、コンプライアンス委員会の活動とも切り離されており、コンプライアンス組織として全社

的に機能するような仕組みが整えられていなかった。

ウ コンプライアンス所管部門の機能不全

コンプライアンス委員会の事務局であり、コンプライアンスの管理・推進を所管し、リスク情報の収集を行うべき総務人事部も、業界で取り沙汰されている本件工数調整のリスクに着目することなく、関連法規にかかる形式的なリスク情報の収集にとどまっていたことから、コンプライアンスの推進やリスクマネジメントの強化を図るための本社管理部門のリソースや専門的知見は必ずしも十分ではなかったと言わざるを得ない。なお、その点については当時の SPP においても認識はされており、その改善の途についたところであった。

エ 社内内部通報制度が実効性を欠いていたこと

社内内部通報制度で本件工数調整が指摘されたことはなかった。

従来は、通報窓口として法務グループ長と監査役室長が併存していたが、経営陣から独立した先を通報窓口とするため、監査役室長に一本化されたという経緯があった（なお、社外に通報窓口を設置すべきとの意見も一部から出ていたが、その意見は当時採用されなかった。）。社内内部通報窓口に通報された情報は常任監査役に報告されることになっているが、窓口である監査役室長や報告先である常任監査役が本件工数調整を認識していたところ、そのような事情を踏まえて通報がなされなかった可能性も考えられる。

また、社内内部通報窓口の利用については、従来の SPP の企業風土ではこれを利用することは困難であったと思われる。何か問題事象があった場合、問題を解決してからその結果とともに報告することが求められるような企業風土であり、また、通報しても無駄との諦めのような空気感も漂っていたと見受けられる。本件工数調整に関与せず、知らない従業員においても、航機部門で何かしら問題のある行為が行われている様子であると薄々感じていたとの供述が複数あったが、SPP は不正を容認しているような会社であるとの思いを従業員が抱くような中では、コンプライアンス意識の涵養は困難であったといえる。実際、本件工数調整以外の個別の不正（後記第 5 及び第 6 参照。）についても、一切、内部通報制度で問題点は指摘されておらず、内部通報制度は実効性を欠いていたといえる。

なお、この点については、SPP の主要株主が住友商事株式会社になり、住友商事株式会社から役職員が派遣されるようになってからは状況の変化が見受けられる。住友商事株式会社の役職員は、SPP において「即一報」（問題が発生した時は、直ちに上司あるいは関係部署に対して事態を報告すること）の精神を持ち込み、何か問題があればすぐに共有することを推進した。同時に、コンプライアンスに対する意識も住友商事株式会社出身者と SPP 出身者との間では大きく異なっていたところ（住友

商事株式会社出身者からすればコンプライアンス問題と捉えるべき事象が、SPP においてはそれほどの問題として取り上げられなかったような例があったようである。)、住友商事株式会社が求める高いレベルのコンプライアンス意識を都度発信することで、SPP におけるコンプライアンス意識も醸成されて来つつある途上であった。そのような流れの中で、航機事業の製造部品に関する不適切な管理の問題が判明し、本件工数調整の自主開示につながった。

(7) ガバナンスの不備

本件工数調整が長期間継続し、本件工数調整は秘密として扱われていたが、以下のようなガバナンス・内部統制の不備も指摘せざるを得ない。

ア 内部統制の無効化と取締役会等の機能不全

SPP では、取締役会が、取締役の職務執行を監督するほか、子会社等も対象とする内部統制システム全般の構築・維持・向上の推進、運用状況の確認等を行う。

しかしながら、過去に取締役会において本件工数調整や本件過大請求が議題にあったことはなかった。

代表取締役社長や副社長をはじめとする、役付取締役に就任していた過去の複数の役員は、本件工数調整と本件過大請求を知りながら、これを即時に停止して公表するのではなく、発覚を防いで秘密裏に徐々に遡減して本件工数調整を解消することを選択し、管理部や情報システム部に隠ぺいに協力するように仕向けて内部統制を無効化したのであるから、このような状況において、取締役会が監督機能を有効に発揮し、あるいは、内部統制を有効に機能させて本件工数調整と本件過大請求を停止させることは困難であったという側面もある。

とはいえ、本件工数調整及び本件過大請求と類似の問題は、SPP 以外の会社で多数報告されていたのであり、業界他社の事例を踏まえて取締役会で問題提起がなされ、適切に調査されていれば、本件工数調整が即時に止められていた可能性は否定できない。しかし、SPP では、各担当役員相互の監視意識、他部門への関心が低く、そのため、取締役会では各部門の担当役員が担当部門の業績などを報告することはあれど、担当部門以外の業務について意見を述べたりすることは少なく、適切なガバナンスを発揮することを期待できるものではなかった。これも、本件工数調整が長年にわたり継続した原因の一つである。かような状況になった原因として、航空宇宙関連事業、熱エネルギー・環境関連事業、ICT 関連事業は相互に関連性が非常に薄く、また航空宇宙関連事業内においても、航機、航熱、油機の各部門は相互に関連性が薄く、各部門が独立している状況にあったこと、また、各部門が縦割りで、人事ローテーションも少なかったという状況であったこと、そのような中で、航機部門においてはエリート意識があり他部門も遠慮をしていたこと（航機部門は SPP の祖業であり、人

事担当を含む役員も航機出身者が多く、買収等で強化された他部門からは口出しをしにくい状況にあった。)が考えられる。

なお、SPP では取締役会以外においても、常勤の取締役、執行役員及び常勤の監査役全員が出席する経営会議が設置されており、前記のような議題を上げるなど自由闊達な議論等がなされて然るべきであったが、当会議は社長の諮問機関として存在していたため、役員の間での活発な議論が行われることはなかった。

イ 監査役による監督が及ばなかったこと

SPP では監査役による監督も予定されているが、過去の常任監査役においても、本件工数調整及び本件過大請求に関与していた者や本件工数調整を認識していた者が複数存在する。監査役は本来取締役会から独立して有効に監督機能を発揮すべきであるが、監査役自身が本件工数調整や本件過大請求に関与等しており、これらは是正は期待できず、そのような認識のある人材を監査役に起用していたことは、ガバナンス上問題であった。また、代表取締役社長らはその監査役の上司であったこともあり、そのような関係にあった監査役が代表取締役社長らに対して指摘をすることは困難であったことも容易に想像される。

また、監査役室の人選についても同様の問題がある。監査役室長も本件工数調整及び本件過大請求を認識していたが、上長である常任監査役が認識した上で指摘していない(あるいは自ら関与していた)本件工数調整と本件過大請求について、わざわざ社外監査役に報告することはなかったということであった。

なお、監査役及び監査役室長についても、本件工数調整を徐々に逡減して解消する方向で動いていたことは認識していた。

ウ 役員の人選について

内部統制の無効化は、不正を認識する者が役員に就任していたことにも起因する。SPP においては、取締役候補について、社長が提案し、取締役会の決議にて指名することとしていたが²³、事実上は、社長及び人事担当役員において人選がなされていたとの話にも接するところであり、それが不正を隠ぺいする方向に寄与したと推測される。

エ 情報の遮断

取締役会や監査役による監督が十分に機能しなかった原因として、役員間で情報が十分に共有されなかったという側面も指摘できる。

取締役が求めても資料等が提供されなかった事例もあったようであり、また、本件

²³ なお、2017年9月29日以降は、取締役会の諮問機関として、社外取締役が半数を占める任意の「指名・報酬諮問委員会」が設置されている。

工数調整が露見しかねない資料については、管理部門が資料の提供を拒否したという事例もあったようである。

これらの情報開示が適切になされていれば、本件工数調整がもう少し早く判明していた可能性は否定できない。

(8) 人事・組織上の問題点等

ア 人事の固定化

SPP では、従業員教育には時間を要する、特に航機事業は特殊であるとして、従来は人事ローテーションが少なく、ひとたび航機部門に配属されればその後も基本的に航機部門における業務を継続し、また、航機部門内でも同一の業務に従事し続けることが多く、人員が固定化していた。このため、社内の第三者の目が行き届かなくなり、業務のブラックボックス化と馴れ合いを招き、担当者においては不正を告発するなどせず、不正や不適切な行為が長期間発覚しない一因になったと考えられる。実際、実績チームの構成員は長期間にわたってほぼ固定されており、本件工数調整に関与しない社内の第三者にとって、実績チームの業務内容は見えない状態となっていた。

イ 縦割り業務の弊害

各部門の相互の関連性が薄く、独立している状態であったことも一因であるが、人事ローテーションが少ないことや、各部門の決裁が大部分社長決裁とされて経営会議等で十分に議論されることがなかったことにより、各部門・各職場が縦割りとなり、他部門・他職場について無関心となっていた結果、見て見ぬふり、事なかれ主義が蔓延していたことも、本件工数調整等が社内で問題提起されることがなかった原因と考えられる。

ウ 航機部門のエリート意識

特に、航機部門については、事業の特殊性に加え、従来、SPPの中核事業としての歴史があるからか、エリート意識が強く、他部門は航機部門に対しては特に遠慮をするという傾向にあったようである。そのような意識が、(航機部門は業績が悪化していたにもかかわらず)他部門の役員らによる航機部門に対する意見具申や牽制を一層躊躇させた側面があるのではないかと思われる。

第5 その他の不正等の不適切な行為

当委員会の実施したデジタル・フォレンジック調査及びアンケート調査などの結果、SPPにおいて、前記第4記載の本件工数調整及び本件過大請求以外で、これらに類似・関連する不正等の不適切な行為が確認できた。

以下、詳述する。

1 能率目標達成等のために生じた入力工数の正確性に関する問題

(1) 発覚の経緯等

当委員会は、工数入力に関する複数のアンケート回答及びこれらを踏まえて実施したインタビュー調査の過程で、以下のとおり、工数が正確に計上されていない事態を把握した。

(2) 社内調査の概要

この点については、本件調査とは別に、本件調査を契機として、SPPによる、航空宇宙生産部の滋賀製造課、製造課及び組立課（以下「製造課等」と総称する。）の現場作業員へのインタビュー及びアンケートを中心とした社内調査（以下「本件生産部等社内調査」という。）が並行して実施された。

本件生産部等社内調査で実施されたインタビュー及びアンケートの概要及び結果は以下のとおりである。

ア インタビューの概要について

目的：航空宇宙生産部現場作業員による工数の付替え規模や時期等の実態把握並びに社内調査の方法等の検討

調査対象：製造課等のほか、航空宇宙品質保証部航機品質保証課を含む各課に在籍する従業員24名（製造課等については、職場長、リーダー及び一般従業員から複数名を選出。）

調査期間・方法：2019年5月22日から翌23日にかけて、役員又は上長がインタビューを実施した。

インタビューの結果、複数の職場において、複数名が工数付替えを行っていた事実が明らかになったため、次のアンケートが実施された。

イ アンケートの概要について

目的：航空宇宙生産部現場作業員による工数の付替え規模や時期等の実態把握

調査対象：航空宇宙生産部製造課等に在籍する再雇用、直用員、パート、シニア、派遣を含む全従業員（直接人員及び間接人員の双方を含む。ただし、

長期病欠中の従業員 2 名を除く。) 242 名
調査期間・方法：2019 年 6 月 20 日から同月 26 日にかけて、各課にて記名方式
のアンケートを配布し、各自記入後に航空宇宙生産部で集約した。

前記アンケート結果の概要は以下のとおりである。

有効回答数：242 件

付替え経験あり：124 件

防需への付替え経験あり：91 件

時期：2017 年 3 月期まで一定レベルで継続、2018 年 3 月期から減少、2019
年 3 月期はゼロ

規模：年間平均 1030 時間程度（2009 年 3 月期から 2018 年 3 月期の平均）

動機：社内改善活動の成果を良く見せたい、急ぎ等の理由でやむを得ず社内の
仕組み上は入力できない工程を実施した場合の代替入力等

ウ 本件生産部等社内調査の検証

当委員会は、アンケート回答者から 24 名を抽出して、アンケートの実施状況やア
ンケートの内容を理解しているか等をインタビューした。なお、当該 24 名の抽出に
あたっては、次の点を除いては無作為である。

(i)各職場からそれぞれ 2 名となること

(ii)課長から直接アンケートについて説明を受けたであろう職場長・リーダーが 12
名、課長ではなく職場長・リーダーからアンケートについて説明を受けたであろ
う者が 12 名となること

(iii)「付替えを組織的に行っていた」旨回答した者が 8 名、「付替えを行っていた
が組織的には行っていなかった」旨回答した者が 8 名、「付替えを行っていなか
った」旨回答した者が 8 名となること

その結果、前記アンケートの方法及び結果を信用できないものとするような事情
は見受けられなかった。

以下においては、適宜本件生産部等社内調査の結果にも言及する。

(3) 事実の概要

ア 工数付替えの態様等

(ア) 基準工数に基づく能率目標に合わせるための工数付替え

SPP では、防需の修理以外²⁴の製品について、過去の実際の実績工数等をベー

²⁴ 現在、民需の修理はないとのことである。

スとして工程ごとの基準工数を設けており、これを能率評価の指標として用いている²⁵。

製造課所属の尼崎工場の現場作業員からの当委員会の実施したアンケートへの回答とこれを踏まえた同人へのインタビューにより、実際に作業に要した工数が基準工数を超過した場合に、その超過部分を基準工数に達していない自己の他の作業の工数や、基準工数の設定されていない防需の修理の工数として入力した事実（個人内での付替え）が確認された。本件生産部等社内調査においても、これと同様の個人内での付替えが尼崎工場及び滋賀工場に所属する複数の現場作業員において行われていたことが確認された。

また、本件生産部等社内調査においては、個人内での付替えのみならず、現場作業員同士が協議の上で、能率評価の低い現場作業員の工数を能率評価の高い現場作業員の工数へ付け替えて、個人間の実績工数の凹凸を均していた事実（現場作業員間での付替え）²⁶も確認された。

(イ) 直間率を基準とした能率目標に合わせるための工数付替え

前記(ア)記載の基準工数のほか、SPPでは、直間率（＝直接工数／直接工数＋間接工数）の目標値を設けており、これも能率評価の指標として用いている。改善

²⁵ かつては能率改善のために工事票添付の進捗票に基準工数が記載されており、現場作業員は容易に基準工数を把握することができた。もっとも、制度調査においてN工数から作成された基準工数が防衛省の目に触れることを避けたいとの考えや、まさにこの項目で指摘したような動機によって現場作業員による工数入力の正確性が損なわれ、生産効率の把握に支障が生じること（前記第4の3（5）記載の工数調整収束期においては、工数調整の収束に向けた計画への影響が生じること）を避けたいとの考えから、2000年ないし2001年頃、生産企画課において、進捗票から基準工数の記載を削除した。これにより、職場長を除く現場作業員には基準工数が開示されないこととなったが、職場によっては、工数実績を独自に蓄積していたほか、職場長より現場作業員へ基準工数を伝えられることもあり、必ずしも徹底されたものではなかった。そして、本件工数調整の終了を受けて、N工数から作成された基準工数の存在について防衛省へ説明することが可能となったことから、2016年ないし2017年頃より、日々各職場へ配付されるバッファレポートに各工程の基準工数が記載されるようになった。そのため、現在は、バッファレポートによって再び現場作業員が容易に基準工数を把握できるようになっている。

²⁶ 下表のとおり、現場作業員間での付替えを行う場合、相互に工数の付替えを行うので、各人の総工数（労働時間）に影響はない。

	現場作業員 A 実工数	現場作業員 B 実工数		現場作業員 A 付替え後工数	現場作業員 B 付替え後工数
工程① 基準：5工数	7工数	3工数	⇒	5工数	5工数
工程② 基準：3工数	1工数	5工数		3工数	3工数
総工数	8工数	8工数		8工数	8工数

活動や製造準備作業等の製造等以外の作業（間接作業）よりも製造等に直接つながる作業（直接作業）に費やす工数の割合が大きい場合、すなわち、直間率が高い（直接工数比率が高い）場合ほど能率が良いと評価される。

製造課所属の尼崎工場の現場作業員からの当委員会の実施したアンケートへの回答とこれを踏まえた同人へのインタビューにより、前記直間率の目標値に合わせるため、本来は間接作業に費やした工数を直接工数として入力した事実が確認された。

また、本件生産部等社内調査においては、間接工数及び休憩時間を基準工数のない防需の修理にかかる直接工数として入力していた事実も確認された。

（ウ） 上長による指示の有無

本件調査及び本件生産部等社内調査によれば、複数の現場作業員が、職場長又はリーダー等の上長より、各工数付替えを実施するよう指示を受けた事実が確認されている。

他方、特に上長からの指示を受けずとも、現場作業員が勤務を重ねる中で各工数付替えの手法を知り、自らの判断で工数付替えを行っていた事実も確認されている。

イ 工数付替えに至る動機等

現場作業員のうちリーダー以上の地位にある者は、能率目標を達成したいとの動機で、各現場作業員への工数付替えを指示したものと認められる。

他方、多くの現場作業員に共通してみられる動機としては、基準工数を下回った好実績又は直間率の高い実績を積み重ねることで、翌年度の基準工数や直間率の目標設定がより厳しいものになって業務量が増える（そうになると翌年の能率評価は悪化する）ことを回避したい（そのため、好実績が積みあがらないように、能率評価の低い現場作業員の工数を能率評価の高い現場作業員の工数へ付け替えて、個人間の実績工数の凹凸を均していた）という点が挙げられる。

また、各工数付替えの態様として、基準工数のない防需の修理への付替えが行われていた点については、実績工数に応じて防衛省から費用が支払われることを認識していた一部の現場作業員にとっては、不適切な付替えを正当化する要因になっていたとみられる。

ウ 工数付替えの時期・期間・程度

各工数付替えを行っていた時期については、各現場作業員によって相違がみられる。例えば、2005年頃から2014年頃まで実施していたという者、2017年1月頃から2、3か月程度実施していたという者、及び、2013年4月頃から本件工数調整が

対外的に公表された 2019 年 1 月頃まで実施していたという者などがおり、特定の時期ないし期間に集中して実施されていたとは認められない。

工数の付替えの程度に関しても同様であり、週に 2、3 時間程度実施していたという者がいる一方で、月に 1、2 時間程度しか実施していなかったという者がいるなど、各現場作業者によって相違がみられる。

各工数付替えの時期及び程度を示す客観的な資料や記録は存在せず、SPP が本件生産部等社内調査の結果、工数付替えの規模について、年間平均 1030 時間程度(2009 年 3 月期から 2018 年 3 月期の平均)と推計した点について、これを不相当とする理由も見当たらない。

(4) 工数付替え問題の影響等

ア 防需の修理への付替え以外の工数付替えの影響

各工数付替えの詳細は明らかではないが、付け替えられた工数を基に見積工数や目標工数、及び、契約金額が設定されていたと考えられることから、各工数付替えが防需の工数について実施されていた場合、防衛省又はプライムメーカーに対する実態と乖離した請求²⁷や実態を反映しない加工レートの算出につながっていたと考えられる。

イ 防需の修理への付替えの影響

(ア) 当該修理契約における影響

防需の修理に関しては、直近の実績工数を基にした見積工数を示した後、防衛省との交渉を経て、概算契約が締結され、実際に修理作業が完了した後は、修理作業の実績工数を踏まえた確定見積書を作成し、防衛省に提出することが想定されている。

したがって、各工数付替えの詳細は明らかではないものの、修理の工数への付替えは、実態と乖離した過大請求につながる行為である²⁸。

²⁷ もっとも、過大請求のみではないと考えられる。個人内での付替えにより、特定の契約にかかる直接工数が減少していた場合には、当該契約に関しては過小請求となっていた可能性もある。

²⁸ もっとも、実績チームは目標工数に向けて、別途、本件工数調整を実施していたことから、仮に現場作業者による工数の付替えがなかった場合にも、過大請求としては同じ結果になっていた場合が多いと考えられる。つまり、前記第 4 の 2 (2) ア (イ) b 記載のとおり、防需の修理に関する目標工数は基本的に一定に設定される場所、実績チームが財源を確保できれば、①現場作業者による工数の付替えがなかった場合の目標工数に満つるまでの工数水増しの総量(=実績チームによる財源からの工数調整分)と、②現場作業者による工数付替えがあった場合の目標工数に満つるまでの工数水増しの総量(=実績チームによる財源からの工数調整分+現場作業者による工数付替え分)に基本的に差異はないのである。

(イ) 他の契約への影響

防需の修理への付替えの結果、実績工数が目標工数を超えた場合には、当該余剰分の工数は財源（前記第4の2（2）ア（ウ）参照。）として、他の契約の工数調整に利用され得る。したがって、防需の修理への工数付替えが、他の契約における過大な請求に寄与していたと考えられる。

また、現場作業者による工数付替えの結果、水増しされた各工程の実績工数が蓄積されることとなるが、当該工程の実績工数を基に将来の修理契約の見積工数及び修理契約工数が設定され、将来の修理契約において防衛省に対する過大な請求につながっていた可能性も否めない。

(5) 背景及び原因の分析

各工数付替えに共通する背景事情として、SPPにおける能率評価が現場作業者のプレッシャーになっていたことが挙げられる。製造課等においては、職場ごとに「ネクスト・ワン活動」と呼ばれる業務改善活動が実施されており、主な活動テーマとして能率改善が挙げられていた。同活動の過程で、職場全体の能率が発表され、目標が達成されなかった場合にはその改善方法等が協議されていた。特に、現場作業者でもリーダー以上の地位にある者は、能率目標を達成できなかった場合に、具体的なペナルティこそ課せられはしないものの、上長より注意を受けることがあり、他の現場作業者に比して目標達成に対するプレッシャーを感じやすい状況にあった。かかる背景事情から、上長が、部下に対して工数付替えを指示するに及んだと考えられる。

また、リーダー以上の地位にある者に限らず、全体として能率目標達成によるプレッシャーを感じやすい状態にあったと考えられ、このような背景事情から、具体的な上長の指示がなされていない場合においても現場作業者の判断で工数付替えが実施されたと考えられる。

他方、能率評価を下げる方向での工数付替えの背景事情としては、個人が基準工数を下回った好実績又は直間率の高い実績を積み重ねたとしても、かえって翌年度の基準工数や直間率の目標設定がより厳しいものになってより効率的により多くの業務をこなすことが求められるようになるという仕組みであったため、適正な能率改善に向けたインセンティブが十分に働かなかったことが挙げられる。

いずれにせよ、これらの工数付替えが継続的に行われた主たる原因は、現場作業者や上長において、工数を正確に入力するという意識、コンプライアンス意識が乏しかったことにあるというべきであり、各自の工数が持つ原価計算上の意義、能率把握の意義に対する認識の不足も指摘することができる。

また、次に述べるように、このような工数付替えができなくなる又は困難となる仕組みが整えられていなかったことも原因として挙げることができる。

第一に、製造課等においては、1日の作業終了後に同日の作業を振り返ってまとめて

工数を入力する者が多く、その際に工数付替えが行われていた。SPP は、社内規程において、各作業終了時に作業内容の入力を行う旨定めているが、作業の種類や実態に応じた具体的な工数入力のタイミングを定めた規程が存在せず、工数入力のタイミングが現場作業者の判断に委ねられていた点を指摘することができる。第二に、工数付替えに及ぶ制約が働かなかった事情として、上長等によって、現場作業者による入力値が作業実態と合致していることの確認がなされていなかったことのほか、何らかの確認をしようにも現場作業者が入力したオリジナルデータや現場での修正履歴が保存されていなかったことも指摘できる。

2 金型更新費の不正請求に関する問題

(1) 発覚の経緯

2019年2月1日に、航空宇宙第一営業部の従業員2名がSPP社内で自主的に報告したことによって、SPPが、2014年にα社に対して641万円の金型更新費の請求を漏らし、それを取り戻すために2015年に3部品の単価を引き上げることにより687万円を過大に請求して請求額を受領していたことが発覚した。

(2) 発覚した事実の概要

ア α社に対する金型更新費請求の通常の流れ

SPPは、航空機用機器をα社に対して製作・販売しているが、航空機用機器の製作に必要な鋳造部品の仕入先の一つにβ社がある。β社は、金型を用いて鋳造部品を製造しているが、その金型は不定期に更新が必要となる。金型の更新に要する費用は、β社がSPPに請求し、同額をSPPがα社に請求する運用が認められており、SPPが負担するものではない。

具体的な請求の流れは次のとおりである。まず、α社からSPPに対して、航空機用機器の製作依頼が出された場合、SPPの営業課が製作カードを作成する。次に、当該製作カードに基づき、SPPの生産企画課が製作に必要な部品の見積りを作成することとなるが、直接材料費部分については、調達課の担当者に見積りを依頼する。依頼を受けた調達課の担当者は、α社より依頼があった機種の直近の実績に基づいて直接材料費を算定し、当該金額を生産企画課に伝える。この点、当該直接材料費算定作業に先立ち、β社が、SPPの担当者に対し、次回の発注では金型の更新が必要となる旨と更新費用を通知した場合、当該担当者が直接材料費の金額の算定担当者にその旨を伝え、当該算定担当者は、当該金型の更新に要する費用も含めた金額を生産企画課に伝える。そして、生産企画課は、当該算定担当者から連絡を受けると、α社に対する見積りの中に金型更新費の費用を計上する。

イ 本件更新費の請求漏れ

2012年9月、β社は、SPPの調達課でβ社の担当者に対して、2014年度以降の注文品から2つの鋳造部品の製造につき金型の更新が必要となる旨と、計641万円の更新費（以下「本件更新費」という。）が発生する旨を連絡した。したがって、本来は、SPPとα社との間の2014年度以降に同様の金型を用いる最初の契約において、本件更新費をα社向けの見積りに計上する必要があった。そして、α社は、2014年度の契約において、当該金型を用いる部品を発注していたため、SPPは、同契約において本件更新費を直接材料費に含める必要があった。

しかし、β社から金型更新の連絡があったとの情報が調達課の算定担当者に伝達されていなかったため、調達課の算定担当者が2014年度のα社向けの見積りを準備した際、直接材料費に本件更新費を含めなかった。そのため、生産企画課はα社に対する見積りに本件更新費を計上しておらず、2014年度のα社との契約金額には本件更新費が含まれなかった。

なお、当時、SPPの中で、本件更新費が必要であることを把握していたのはβ社より本件更新費発生連絡を受けた調達課の当該担当者のみであり、当該担当者は誰にも共有していなかったため、2014年11月に当該担当者が退職して以降、本件更新費が必要であることについてSPPのすべての従業員が把握していないという状態が続いた。

ウ 本件更新費の請求漏れの発覚と対応

2015年5月、SPPは、本件更新費の見積書をβ社から受領した。

2015年11月、調達課の従業員（金型更新費の不正請求をSPP社内において報告した従業員である）が、生産企画課からの依頼を受け、2015年度の直接材料費の金額を算定するために、その直前に発注があった2014年度の実績を確認した。その際、当該従業員は、本件更新費の見積書をβ社から2012年に受領していること、そうであるにもかかわらず2014年度のα社との契約は、本件更新費を含めた金額で決められていないことに気が付いた。

当該従業員は、当時α社の営業担当者であった営業部の従業員（金型更新費の不正請求をSPP社内において報告した従業員である）と相談したものの、上長には相談しなかった。両従業員が相談した結果、更新した金型を次に使用する時期は未定であり、次に同様の部品を製作する際の直接材料費として見積りに組み込むという方法では請求時期の目途が立たなかったため、2015年度に注文を受けた他の部品の見積りの中に本件更新費の金額を盛り込むこととした。具体的には、SPPは、2015年度に注文を受けた47部品のうちの3部品の単価を以下のおり引き上げた見積りをα社に提示し、当該金額で契約を妥結し、最終的に687万円を過大に請求してその請求額を受領した。

① 

正しい価格：計 899 万 5000 円

請求した価格：計 962 万 5000 円（差額：63 万円）

②

正しい価格：計 810 万円

請求した価格：計 1290 万円（差額：480 万円）

③

正しい価格：計 1420 万 8000 円

請求した価格：計 1564 万 8000 円（差額：144 万円）

なお、本件更新費は 641 万円であるが、前記 3 部品の単価の過大請求額の合計は 687 万円となっている。この不一致の理由については、金型更新費の不正請求に関与した従業員も覚えていない旨を述べており、金額を検討した資料等も存在しなかったため、不明である。

また、原則として、金型更新費は間接費として経費に計上していたため、金型更新費を直接費として回収した場合、既に経費として加工レートに算入している金型の償却費を除外し、間接費としては計上しないという措置をとらなければならない。したがって、直接費としてα社から金型更新費を回収した以上は、間接費としては費用計上しないという措置を採る必要があった。しかしながら、費用の取扱いについて規程上不明確なところがあったり、周知不足もあってか、営業部、管理部門間において当該金型更新費を直接費として回収したか否かについての情報が共有されなかったため、結果として、直接費としても間接費としても計上されるという不適切な処理が行われた。

エ 「購買請求票（注文書控）」の改竄

α社は、SPP との交渉の際に、「購買請求票（注文書控）」の提示を求め、直接材料費の内訳等を確認する。そのため、前記記載のようにα社に対して金額を上乗せした見積りを提示するには、α社に提示する「購買請求票（注文書控）」を改竄する必要がある。

金型更新費の不正請求においては、調達課の当該従業員が、SPP において既に正しい金額で承認されている「購買請求票（注文書控）」の単価情報を PC で修正した上で印刷し、上長に無断で承認印を押印して「購買請求票（注文書控）」を改竄し、営業部の当該従業員が改竄された「購買請求票（注文書控）」をα社との交渉に際して提示した。なお、上長の承認印は上長に無断で使用できるような管理状況にあった。

ここで行われた単価情報の修正は、元データ自体を修正したものではなく、印刷に際してのみ数字を変更したものである。SPP では、上長の承認印が押された決裁を終えた「購買請求票（注文書控）」をデータで保管している。営業部の当該従業員は、

前記記載のα社との交渉の際に用いられた改竄後の「購買請求票（注文書控）」を、交渉の後、直ちに破棄した旨を述べており、現在SPPに保管されている「購買請求票（注文書控）」は改竄前のものである。

また、購買に関する決裁は「新資材システム」を利用して行われており、当該システムで単価等を修正した「購買請求票（注文書控）」を印刷するには上長の決裁が当該システム上で必要になる。これに対して、「新資材システム」よりも古いシステムである「オンラインシステム」では、「購買請求票（注文書控）」の修正・印刷自体は上長の承認を得ないで行うことが可能であった。「新資材システム」の稼働後は、単価等の修正について「オンラインシステム」が利用されることは想定されていなかったが、「オンラインシステム」もシステムとして残存していたため、調達課の従業員は、改竄にあたって、このシステムを利用した。

（3）原因分析

金型更新費の不正請求がなされた原因としては、まず、各担当者が単独で業務することが多かったことや、社内での情報共有（コミュニケーション）が不足していたことが挙げられる。すなわち、調達のβ社の担当者が単独で業務を行うのみならず、本件更新費の存在について情報共有をしていなかったために、本来あるべき時期における請求が漏れ、また、本件金型更新費不正請求に関与した従業員が普段から単独で業務を行うことが多かったからこそ、上長の承認を得ずに上長から気づかれずに今回の改竄を行うことが可能となったのである。

また、金型更新費の不正請求に関与した従業員においては、上長に相談せず単独で対応するという風潮や、「オンラインシステム」では上長の承認を得ないで「購買請求票（注文書控）」の修正・印刷を行うことが可能であったというシステム及び上長の承認印を無断で使用できるという管理体制にも原因があった。

なお、金型更新費の不正請求に関与した従業員が、個人としての利益が特段存在しないにもかかわらず、不正請求を行った理由については、具体的には認定できていないものの、これらの従業員は、少なくとも、SPPの経営状況が芳しくない中、損失を取り戻さないといけないという雰囲気がSPPにあった旨述べている。いずれにせよ、これらの従業員が、前記（2）ウ記載の次に同様の部品を製作する際の直接材料費として見積りに組み込むという方法や、正直にα社に状況を説明して交渉するといった方法等をとることなく、結果として、不正請求に及んでしまったということから、SPPにおける規律軽視の風潮、コンプライアンス意識の欠如がみてとれる。

3 直材費の過大請求に関する問題

（1）発覚の経緯

当委員会の実施したフォレンジック調査の結果、過去に、SPPが直材費の調達価格

を水増しし、過大請求を行っていたことが判明した。

(2) 発覚した事実の概要

SPP は、過去において、直材費の二重帳簿を作成し、直材費の調達価格についても水増しして請求していたが、1999年に制度調査が導入された頃に、水増し請求を中止した。また、かかる水増し請求を実行するためのN工数を前提とした買掛金(以下「N買掛金」という。)のシステムとS工数を前提とした買掛金(以下「S買掛金」という。)のシステムが存在していたが、このシステムは2003年4月に廃止された。

直材費の水増しを行うことを停止し、そのシステムも廃止されたきっかけは、1999年に制度調査が導入され、以後の契約については支払いに関する資料についても防衛省が確認することとなり、過大請求が発覚するおそれが高まったためである。

システムの制作については、情報システム部が行っており、実際の運用にあたっては、経理も担当していた。具体的なシステムの内容については、当該システムが廃止された当時の担当者からの回答が得られなかったため、具体的には認定できなかった。

なお、複数の従業員に対するインタビュー結果によれば、1970年代前半以前には、手書きで帳票類を改竄するという手法により、直材費の水増し請求がSPPにおいて行われていたものの、1970年代前半に当時の専務の指示によって終了したとのことである。したがって、N買掛金のシステムとS買掛金のシステムという直材費の二重帳簿の仕組みは、一度直材費の水増し請求が終了した後に改めてなされた不正であると推察されるが、詳細は前記のとおり不明である。

(3) 原因分析

過去に前記の直材費の過大請求が行われていたことから、SPPの航機部門では過去より規律軽視の風潮、コンプライアンス意識の欠如が窺われるものの、その具体的な原因については、15年以上も前になされていた不正であったこともあり、資料等が揃わず、具体的には認定できなかった。

4 その他の問題点

本件工数調整及び本件過大請求や前記各不正・不適切な行為の調査の過程(アンケートを含む)において、以下のような問題点も顕出された²⁹。

²⁹ 本件調査の期間中、SPPによる社内調査の結果、後記(4)記載のスポット外注とは別に製造工程の不遵守という事象が複数の部門において判明したが、工数調整や過大請求にはつながらないもので当委員会の調査の範囲外と認められたため、本件調査の対象としていない。SPPは、当該事象について、更なる社内調査、原因の分析及び再発防止策の策定などを予定している。

(1) 官民分離の影響を受けた不正確な工数計上

ア 官民分離について

SPP では、防需と民需にかかる工数を分けて管理した上で製造課の期間直接労務費、期間製造間接費及び直接工数のみで製造課の加工レートを算定し、加工レートを合理的な水準で維持することなどを目的に、2011年10月に、それまで防需と民需の双方を担当していた製造課について、(a) 主に防衛省との取引の機器等を製造する課（製造課）と、(b) 民間との取引の機器等のみを製造する課（民航製造課）とに分離した（以下「官民分離」という。）。

官民分離により、製造課の現場作業者は、製造課と民航製造課に分かれて配属されるようになり、民航製造課の現場作業者は防需の作業を行うことが禁止され、また、システム上も、民航製造課の現場作業者が防需の工数を計上することはできなくなった（一方、製造課の現場作業者が民需の作業を行って工数を計上することは可能であった。）。

イ 発覚した事象

防需の作業に必要な機械を使う技術のある現場作業者が民航製造課に偏在して所属している場合や、製造課の業務量が多く民航製造課の現場作業者が手伝う必要がある場合などに、民航製造課の現場作業者が防需の作業をすることがあった。

そのような場合、民航製造課の現場作業者の工数を防需の工数として計上することがシステム上できないため、同人の防需作業にかかる工数を民需の作業を行った製造課の現場作業者の工数と交換して計上することなどがあった。

このような工数の付替えは、官民分離が開始して暫く経過した時点では既に開始されていた。また、かかる工数付替えは、尼崎工場及び滋賀工場の双方において行われていた。

ウ 背景及び原因の分析

製造課と民航製造課とは形式上分離されたものの、製造課の現場作業者が民需の作業を行うことは可能であった。また、技術的な観点からも各現場作業者が扱うことのできる機械の範囲が限定され、民航製造課に所属する現場作業者が防需の作業を行う必要がある場合が生じていた。

防需の仕事が増加するという事情を事前に把握できれば、民航製造課の現場作業者を製造課に異動する方法で対応することは可能であり（そうすれば問題にはならない）、実際にそのような調整も試みられていたが、民航製造課に所属する現場作業者が防需の作業を行うことが必要な状況がいつ生じるかは判然とせず、日々のオペレーションの中でも変化が生じるため、そのすべてを人事異動の方法で適切に対応することは現実的ではなかった。このように、日々のオペレーションを踏まえ、民航

製造課に所属する現場作業者が防需の作業を行う必要性に対応する制度が設計されていなかったことが、工数付替えが生じた背景事情として指摘できる。

なお、SPP は、防需取引と民需取引（最終的に製品が民間企業に対して納入される取引をいう。以下同じ。）の製造設備等を分離することが実際には難しく、民航製造課に所属する現場作業者の割合が減るなど、官民分離の目的を十分に実現することが困難であったことなどを理由に、2018年4月1日をもって製造課と民航製造課を再統合しており、同日以降はこのような問題は生じ得ない。

（2）滋賀工場での残業指示に関する問題

ア 発覚した事象

2009年10月当時、民需取引が多忙であり、滋賀工場は多数の納期遅れを抱えている状況であった。そのため、滋賀工場製造課長は、民需の操業を上げることが意図して、朝礼において、「操業を上げて欲しい。」「工数を増やして欲しい。」などと述べ、時には、「最低30時間は残業して欲しい。」などと具体的な数値をもって残業を奨励・指示することがあった。

同課長の発言内容は民需と防需を区別したものではなかったため、滋賀工場の製造課の従業員においては、民需の作業に限定することなく残業が奨励されている、又は、一定時間の残業がノルマとして課されていると誤解し、民需の作業に限定することなく、残業して機械の稼働の監視等の作業を行って、その時間を直接工数として計上していた。

残業奨励がなされた期間を明確に特定することはできないが、複数の従業員に対するインタビュー結果や残業奨励の動機等からすれば、同課長が製造課長又は民航製造課長若しくはその両方を務めていた2009年10月から民需の需要が低下する2015年頃までの間に限定されるものと考えられる。

イ 原因の分析

残業奨励にかかる製造課長の説明内容が不十分で従業員に誤解を生じさせてしまった点に原因がある。

同課長によれば、残業を奨励する理由につき、民需取引における納期遅れを解消するためであると説明したこともあるとのことであるが、現場の従業員の複数名はそうのように理解していなかったのであり、現場の従業員への説明は十分なものではなかったというべきであろう。いずれにせよ、防需取引における正確な工数計上の重要性に鑑みると、従業員が誤解しない適切な説明を心がけるべきであり、現実にはそれをできていなかったのであるから、防需取引における正確な工数計上の重要性についての理解が不足していたと指摘せざるを得ない。

(3) 治工具の付替えに関する問題

ア 前提事実

官民分離により、滋賀工場の従前の製造課の従業員は、約半数が製造課に、約半数が民航製造課に所属し、製品の製造工程も分離されたが、民向け治工具と官向け治工具は完全に分離されることはなく、民向け治工具を製造課の従業員が用いることもあれば、官向け治工具を民航製造課の従業員が用いることもあった。

官民分離を受け、治工具の発注にかかる半期ごとの予算は、民向け治工具の予算と官向け治工具の予算とに分離して管理されるようになった。

治工具には、特定の機種にしか用いることができない専用治工具と、複数の機種に用いることができる全般治工具がある。

SPP において治工具の発注に際して作成される「工具発注依頼書」では用途により分類する必要があるところ、当該治工具が複数の機種に用いることができる全般治工具である場合は、主たる用途により分類することとされていた。具体的には、主たる機種が民需取引である場合は「全般治工具（民）」と、主たる機種が防需取引である場合は「全般治工具（官）」と分類して「工具発注依頼書」を作成することが求められていた。

イ 発覚した事象

複数の機種に用いることができる全般治工具を新たに発注する際に、発注担当従業員は、その主たる用途により分類するのではなく、予算の残額を考慮して恣意的に分類して「工具発注依頼書」を起案することがあった。具体的には、民向け治工具の予算の残額が少なければ機種を「全般治工具（官）」と分類し、官向け治工具の予算の残額が少なければ機種を「全般治工具（民）」と分類して、「工具発注依頼書」を起案することがあった。当該「工具発注依頼書」の内容はそのまま決裁され、SPP は、全般治工具の一部について、主たる機種が防需取引であっても民向け治工具として、また、主たる機種が民需取引であっても官向け治工具として決裁し、発注してきた。

SPP は、2011 年 10 月の官民分離を踏まえ、2013 年度以降に締結した防需取引の契約では、「期間製造間接費」及び「期間工数」には、製造課における間接費及び工数を計上していた。そのため、民需品の製造に要した期間製造間接費を、製造課における期間製造間接費として計上すると、防需取引における製造間接費率の算定に反映される。以上からすると、民需取引の一般治工具調達費用を防需取引の一般治工具調達費用として計上し、あるいは、その逆で計上した場合は、製造間接費率の算定に影響するため、加工レートに影響し、計算価格の算定に影響を生じさせる。

ウ 背景及び原因の分析

滋賀工場における「工具発注依頼書」の決裁者は、民向け治工具と官向け治工具と

に分離して管理されていた予算と実績の状況をグラフ化するなどし、月次のリーダー会議等で広く周知していた。このような状況がプレッシャーとなり、発注担当の従業員が不適切な治工具発注手続をした可能性は否定できない。しかし、同決裁者によれば、予算の枠を使い切る必要もなく、また、必要な治工具であれば予算を超えて発注することは許されると関係者に伝えていたとのことであるし、仮に決裁者からのプレッシャーを感じたとしても、通常、発注担当の従業員が「工具発注依頼書」の記載に関する規律から直ちに逸脱するとは考えられない。予算を超えるような依頼をする必要が生じた場合、発注担当の従業員としては、その理由を適切に決裁者に伝え、その決裁を仰ぐ必要があるところ、決裁者に対する説明から逃れ、不適切な「工具発注依頼書」を安易に起案する姿勢からは、SPP において、規律自体を軽視する風土があったことを指摘できる。

なお、前記（１）ウ記載のとおり、SPP は、2018 年 4 月、製造課と民航製造課を再統合しており、同日以降はこのような問題は生じ得ない。

（４）スポット外注に関する問題

ア 製造工程の承認及び変更方法

SPP は、防衛省又はプライムメーカー（以下、本項において「客先」という。）に対し、初回製品検査及び初回試験又は妥当性確認の試験（以下「初回試験等」という。）を実施すべき品目の製造工程を初期審査資料として提出し、工程の承認を得ていることがある。初期審査資料には、材料や製造方法等が記載されており、対象工程を社内工程とするか外注とするかも記載されている。

客先が SPP に対して交付する「品質管理要求」（注文書にて引用されている。なお、客先によって、「仕様書」、「品質要求書」、「調達要領書」等と文書名が異なるが、総称して「品質管理要求」という。）には、承認された製造工程の変更に、客先への通知や、客先への届出及び確認を必要とすることが記載されている。

これを踏まえ、SPP の社内規程である「工程変更実施要領」4.1.5(2)は、「初回試験等において、客先が承認した製造方法等（含加工／購入先）の変更」をする場合には、客先の承認が必要と規定している。

イ 発覚した事象

スポット外注とは、SPP において客先の承認を必要とする工程変更のうち、社内工程から外注への製造工程の変更（客先との関係においても、客先への通知又は届出が必要な場合がある。）について、客先の承認を経ずに外注に出すことをいう。

スポット外注は、SPP の生産能力が需要に追い付かない場合や、過去は SPP における社内工程として行われていたものの現在は外注先に機械や人員を移設してしまったため SPP 社内で行い得ない作業がある場合になされていた。スポット外注は尼

崎工場の作業でのみ確認されたが（滋賀工場では、適切な外注先が存在しなかったことでスポット外注はしていなかったとのことである。）、特に 2000 年代において民需の需要が増加して納期がひっ迫する事態となったため、民需・防需を問わずスポット外注が頻繁に行われた。初期審査資料の製造工程に記載のない外注をする際に、SPP においては変更手続を実施する時間的余裕もなく、また、一時的なことであると考えたことから、手間を惜しんだようでもある。

スポット外注は主として本機品にかかるプライムメーカーとの取引で行われており、防衛省との契約ではスポット外注は[]から受注する[]のみとのことである。

スポット外注を行うと、SPP での実績工数は、本来は、確認作業に要した工数のみ（0.1 など）となってしまう。そこで、SPP では、社内工程の工数を水増しすることで埋め合わせを行っていた。具体的には、スポット外注を行った場合、実績チームに通知が来る運用になっており、実績チームにおいて、スポット外注に出した工程をあたかも社内で作業したように装って工数を水増ししていた。この点、プライムメーカーとの契約では、契約金額は契約締結時に決まるため、ある契約においてスポット外注をしたとしても、当該契約において代金が減少するわけではない。もっとも、スポット外注に出したことで社内工数が減少したままでは、翌年度の交渉の際に、契約金額が低くなってしまいうため、工数調整を行っていたとのことである。防衛省との契約では、外注について防衛省への通知等を経ておらず、外注費用として防衛省に請求することができないと考えていたため、工数調整を行っていた。SPP は、客先に対し、このように作成された S 工数に基づいて、契約金額にかかる交渉や代金の請求を行っていた（ただし、請求額と外注費のどちらが高くなるかはケースバイケースであったとのことである）。

しかし、本件工数調整は 2016 年 3 月に終了したため、2016 年 4 月以降は社内工数の水増しによる埋め合わせができなくなった。そこで、2016 年 4 月頃、生産企画課が、各部課長を通じて、スポット外注をやめるよう現場に口頭で通達し、以後、SPP では、外注に出す場合には所定の工程変更手続の手順が踏まれるようになった。もっとも、元々 SPP に存在した機械や作業者を外注先に移したため社内で作業することが不可能となった工程については、本件工数調整終了後であるため加工費として計上はできないものの、その後も僅かながら（2018 年度で約 10 工程）、スポット外注に出していたとのことである。

品質面については、スポット外注の大半が旋盤やマシニング、ガンドリルなどを用いた機械加工であり、SPP が社内工程として実施する場合は寸法通りに加工されているかを検査することで品質保証をしているところ、SPP は、スポット外注の委託先に SPP の社内加工指導票を基に加工させた上で、SPP の製造課寸法検査職場にて社内加工と同等に実測して、加工品が寸法通りに加工されていることを確認してい

るとのことである。なお、SPPは、伝票等の記録から確認できた2011年以降において1件のみ、寸法を実測することだけでは品質を確認することができないメッキ加工についてスポット外注をしているが³⁰、この件については、社内規程に従った外注と同様に、技術力などの点からSPPが外注先として適切と認定している委託先に対して発注した上で、委託先における加工工程記録を受領して確認するなどしているとのことである。SPPとしては、このようなことから、いずれのスポット外注についても、品質は問題ないと認識している。

ウ 原因の分析

スポット外注は、SPPの生産能力が需要に追いつかないためになされたものであり、自社の生産能力を鑑みることなく受注を受けたことや、そのような場合への備え（例えば、機動的に適切に外注できる仕組みを構築しておくこと）が不足していたことに原因がある。また、社内に設備等がなく作業能力がないにもかかわらず受注を受け続け、その状態が2018年度まで続いていたことは、ひとえに怠慢というほかないが、加えて、社内規程で定められた手順を省略することに対して抵抗がなかったというコンプライアンス意識の欠如や、そのようなことを横行させる規範意識の乏しい企業風土もみてとれる。

(5) 見積基準へのSPE従業員数数の考慮

ア SPEについて

住精エンジニアリング株式会社（以下「SPE」という。）は、1975年に設立されたSPPの100パーセント子会社であり、航機部門に限らず、SPPの各部門から、日常的に機械設計やソフトウェア・システム開発業務等を請け負っている。SPPの航空宇宙技術部（以下「技術部」という。）との関係においては、主に図面の作成や高度解析業務を日常的に請け負っている。

SPPは、SPEとの間で予想される作業時間に基づいた年間の業務委託契約を締結しており、SPEに対して契約時に決められた年間委託料を支払っている。当該委託料は技術工数レートに反映されている上、防衛省とはレート要員はSPP従業員のみと合意しているため、SPE従業員の工数を防衛取引において直接工数として計上することはできない。

イ 発覚した事実の概要

技術部では、成果物として調査報告書等の書面を作成する業務において技術工数

³⁰ SPPによれば、機械加工以外の特殊加工については、生産能力に余裕があり、原則としてスポット外注に出すことはないが、2015年頃、メッキ加工設備の工事があったため、例外的にメッキ加工をスポット外注に出したとのことである。

(技術部において発生する工数をいう。以下同じ。)の見積りを作成する際、調査報告書一枚当たりの単位工数を定めた事務指導票「設計開発工数算出基準」(以下「見積基準」という。)を用いていた。

見積基準は、1997年に過去の実績等を基に単位工数を設定して作成されたが、単位工数の設定にあたり、SPE 従業員の工数が考慮されていた。これにより、技術部では、長年 SPE 従業員の工数を考慮した見積りが作成され、SPE 従業員の工数が技術工数レートと技術工数において二重に評価されてしまっていた。

ウ 原因の分析

前記ア記載のとおり、SPE 従業員による作業については、技術工数レートの中で既に評価されており、また SPP 従業員の工数を防需取引において直接工数として計上することはできないが、見積基準を作成した当時、技術部内において技術工数レートの内容や考慮要素に関する知識が不足していたとみられる。また、技術部と他部署とで見積基準の作成方法や代金の確定過程について情報共有が十分になされておらず、見積基準の検証もなされなかったため、この問題が発生し、今日まで発覚しなかった。

(6) UR 調査における技術工数の過大計上等

ア UR 調査について

UR 調査は、防衛省を顧客とする業務であって、主に SPP が防衛省に納めた製品に不具合が生じた際に、防衛省からの要請に基づき、不具合の原因を有償で調査する業務である。同調査に関しては、防衛省と SPP との間で直接契約が締結され、予め合意した金額を上限とした上限付き概算契約が採用されている。契約金額確定の手順は、防需の修理の場合と同様であり、技術工数が直接工数として防衛省との契約金額に反映される関係にある。

イ 発覚した事象

UR 調査では上限付き概算契約が採用されていることから、見積工数より実績工数が低くなった場合、低くなった実績工数を基に最終の契約金額が確定するため、契約金額は上限より低い金額となる。このような契約金額の目減りに対する懸念から、一部従業員は、見積工数より実績工数が低くなることが見込まれた場合に、調査報告書提出期限の直前期に、一日の労働時間のすべてを UR 調査に割いたことにより実際よりも過大な技術工数を勤怠管理表³¹へ計上していた。

当該従業員によれば、このような技術工数の過大計上は複数回実施した記憶があり、過大計上をした際は、連日にわたって一日の所定労働時間である 7.75 時間のす

³¹ 技術部では、エクセルをベースにした勤怠管理表で日々の勤怠や工数を管理している。

べてに UR 調査の技術工数を入力していたとのことであったが、当委員会が客観的資料から確認できたのは、2011 年に実施された s 機種 UR 調査 (UR 番号：[REDACTED]) (以下「s 機種 UR 調査」という。) における 7.75 時間×9 営業日のみであった³²。

また、同人は、かつて、自身の労働時間の範囲内での技術工数の過大計上のみでは見積工数に満たない場合、他の従業員に対し、UR 調査業務に従事したように工数を入力するよう求めたことがあった。当委員会が客観的資料から確認できた、実態を伴わない他の従業員による工数計上は、s 機種 UR 調査の 1 件のみであり、時間にして 42.75 時間であった。

自ら工数の過大計上を行っていた従業員は、前記 (5) イ記載の調査報告書の枚数を基準とする見積方法に関し、技術部では調査報告書作成業務以外にも前後の検討作業に多くの時間を割いているにもかかわらず、これらの作業が考慮されないという点が不適切であるとの思いを抱いていた。また、UR 調査には品質保証部及び生産技術課も多くの時間を割いているが、それらは総じて間接人員である (レート要員でない) との理由により直接工数を計上できないため、UR 調査は費用対効果の悪い業務であるとの印象を抱いていた。これにより、同人が多少は実績工数を過大申告しても構わないであろうとの考えを有するに至り、過大計上に至ったと考えられる。

ウ 原因の分析

自ら工数の過大計上を行っていた従業員は、防衛省との契約構造を理解し、自身の技術工数が契約金額に反映されることを認識しながら過大計上をしていたものであり、技術工数の過大計上に至った一因は、同人のコンプライアンス意識の欠如にあったと言わざるを得ない。また、同人から依頼され、自身が実際には作業を行っていない工数を計上した同僚の従業員についても、同様にコンプライアンス意識の欠如があったと言わざるを得ない。

さらに、技術工数の過大計上が行われ、これが見過ごされた要因として、勤怠管理表の入力内容についての上長の確認が表面的なものに留まっていたこともある。

(7) UR 調査における SPE 従業員の工数の付替え

ア 発覚した事象

2010 年当時に技術部に在籍していた SPP 従業員は、本来、自己において t 機種部品 UR 調査 (UR 番号：[REDACTED]) (以下「t 機種 UR 調査」という。)、及び、u 機種部品 UR 調査 (UR 番号：[REDACTED]・[REDACTED]) (以下「u 機種 UR 調査」という。) の 2 件の UR 調査を担当すべきであったが、繁忙で手が回らなかったために、SPE 従業員にこれらの業務を依頼した。しかし、前記 (5) ア記載のと

³² 当該時間内においても、実際には作業実態を伴っていた可能性もあるとのことである。

おり、SPE 従業員の工数は直接工数として計上できなかったことから、これを自身の工数として計上した。その際、SPE 従業員の工数記録にある工数をそのまま計上したわけではなく、SPE 従業員の作業の進捗状況等に鑑み、自身が妥当と考えた工数として、t 機種 UR 調査に 54.25 時間、u 機種 UR 調査について 50.75 時間を計上した。なお、当該 SPP 従業員によれば、u 機種 UR 調査については、報告書の検討等一部について自らの実作業が伴っているとのことである。

イ 背景及び原因の分析

前記付替えに及んだ SPP 従業員は、防衛省との契約構造を理解しながら工数付替えに及んでいたものであり、同人のコンプライアンス意識の欠如は否めない。また、SPE 従業員の作業は技術工数レート内で評価されているという点に対する理解不足を指摘できる。

前記付替えに至った背景としては、UR 調査を含む維持業務を担う技術部技術課の人員が減らされ、人手不足であったことが挙げられる。2012 年以降、技術部における課の分け方が見直されるなどしているが、複数の従業員は、現在も人手が足りているわけではないと述べており、業務過多とならないように注意する必要がある。また、人手不足により SPP 従業員による作業が困難であれば、納期の調整等について、技術部として防衛省と協議することが期待される。

(8) v 機種・w 機種に関する技術工数の不適切な計上

ア 前提事実

(ア) v 機種技術維持活動業務について

v 機種技術維持活動業務とは、[] が運用する [] (v 機種) の機体を維持するための技術支援業務であり、防衛省との年間契約となっている。同業務が開始された 2007 年度から 2012 年度までは上限付き概算契約、2013 年度以降は確定契約となっている。

(イ) w 機種 [] 関連部品枯渇等調査について

w 機種 [] 関連部品枯渇等調査とは、[] が運用する機体 (w 機種) の部品の枯渇に伴う対策検討を行う業務であり、2014 年から 2015 年にかけて実施された単発の業務である。契約方式は間接契約であるが、契約金額の確定方法としては概算契約が採用されていた。

イ 発覚した事象

(ア) v 機種技術維持活動業務について

v 機種技術維持活動業務は、常時 2～3 名が担当していたが、責任者である先輩

従業員は、他の担当者に対し、毎月、月間の工数を示していた。先輩従業員は、v機種技術維持活動業務が年間を通しての中長期的業務であるため、業務計画に基づいて進捗を管理する意味合いから月間の工数を示していたことはあるが、あくまでも実際にその程度の工数をかけて作業を進めてほしいという趣旨であり、実際の作業時間にかかわらずに示した工数を入力させる意図はなかった。

しかし、入社後まもなく同業務を担当していた従業員は、本来は実際の作業時間に応じて工数入力をする必要があると認識していたが、先輩従業員による月間の工数の提示について、実際の作業時間にかかわらず、提示された工数前後になるように同業務の工数を入力せよとの指示であると誤解し、同人が同業務を担当していた2011年1月から2013年3月までの間、そのように勤怠管理表に工数を入力していた。その際、実際の作業時間よりも多く入力することもあれば、反対に少なく入力することもあった。合算した工数が実際の総作業時間を上回っていたか否かは、インタビュー対象者の記憶が曖昧であり、また、一切の記録が残っていないため明らかでない。

(イ) w機種 [redacted] 関連部品枯渇等調査について

w機種 [redacted] 関連部品枯渇等調査は、4名がこれを担当していたが、その内の先輩従業員1名は、入社後間もない担当者1名に対し、毎月、1日あたりの同調査における入力工数を示していた。2015年7月分については、同月9日に先輩従業員が当該担当者に対して「下記製番の工数を毎日2~4Hr ずつ入れてください。」というメール(以下「本件メール」という。)を送信していた。先輩従業員は、当該担当者が入社直後であったため、毎日少しずつ時間をかけて調査を進めるようにとの趣旨で工数を提示していたものであって、実際の作業時間にかかわらずに示した工数を入力させる意図は有していなかった。

しかし、当該担当者は、先輩従業員による指示について、実際の作業時間にかかわらず、毎日提示された工数を入力せよとの指示であると誤解し、2015年7月から8月頃にかけて、そのように勤怠管理表に工数を入力していた。その際、実際の作業時間よりも多く入力することもあれば、反対に少なく入力することもあった。合算した工数が実際の総作業時間を上回っていたか否かは、インタビュー対象者の記憶が曖昧であり、また、一切の記録が残っていないため明らかでない。

ウ 原因の分析

実際の作業時間にかかわらない工数入力されるに至る過程において、前記イ記載のとおり、v機種技術維持活動業務及びw機種 [redacted] 関連部品枯渇等調査のいずれの場合においても、技術部内での先輩従業員の指示の趣旨を入社後間もない従業員が異なる方向に解釈しており、両者の間でミスコミュニケーションがあっ

たと言わざるを得ない。とりわけ、w 機種 ██████████ 関連部品枯渇等調査に関する本件メールは、字句通りに読むと実際の作業時間に関する指示とは受け取れず、言葉足らずであったことは否めない。

また、ミスコミュニケーションがあった際、v 機種技術維持活動業務の担当従業員については、コンプライアンス違反である旨の認識を当時から有していたのであるから、コンプライアンス意識の不足を指摘することができる。他方、w 機種 ██████████ 関連部品枯渇等調査の担当従業員については、入社後間もない時期であったとはいえ、自身の工数が持つ契約金額確定上の意義に対する認識の不足を指摘することができる。

(9) 所定労働時間を超過して作業した場合の工数入力

ア 発覚した事象

技術部に過去又は現在所属している従業員の大半は、防衛省向けの業務について、実際は制限がないにもかかわらず、一日あたりの作業時間は所定労働時間である 7.75 時間までしか認められない（これを超える部分は実績工数としてカウントされない）と認識していた。そして、比較的社歴の長い従業員が多くが、実際には一日の所定労働時間を超えて防衛省向けの作業をしていた場合であっても、所定労働時間の範囲でのみ防衛省向けの作業の工数を入力し、超過時間分については、雑作業（特定の契約にかかる作業として割り付け難い作業等を実施した際の工数入力区分をいう。）として入力していた。

生産企画課では、工数管理上の便宜から、従業員の勤務時間と工数を一致させる運用を行っていたところ（例えば、10 時間勤務した者の工数は 10 工数としていた。）、技術部の従業員の大半は裁量労働制の適用対象者であり、所定労働時間を超えて作業をした場合であっても、その勤務時間を一律に 7.75 時間として取り扱っていたため、工数も 7.75 工数として取り扱っていた。生産企画課では、所定労働時間を超える時間の作業分については、みなし労働時間に対する手当分が技術工数レートの算定の際に加味されているため、たとえ各契約における直接工数として計上できないとしてもある程度は金銭評価されていると捉えていた。

しかし、技術部内ではそのような生産企画課の理解が共有されておらず、かえって、防衛省による措置として受け取り、前記の不適切な工数入力につながっていた³³。

イ 原因の分析

工数管理においては、実際の作業時間を正確に管理し、これを防衛省に申告することが求められているが、生産企画課では、社内の工数管理上の便宜が優先されていた。

³³ なお、現在では、防衛省からの指導により、技術工数レートの計算の際にみなし労働時間に対する手当分を考慮せず、実際の勤務時間に応じた工数を計上している。

そして、生産企画課における前記ア記載の運用について、技術部にその内容及び理由が共有されておらず、その結果、技術部内では、実際の作業が正当に評価されないと捉えられ、前記ア記載の入力方法が技術部内に浸透してしまっていた。仮に生産企画課と適切にコミュニケーションが図れていれば、このような運用の改善につながっていた可能性が高く、前記問題の原因として両者のコミュニケーション不足があったことが指摘できる。

第6 子会社に関する調査結果

1 SSK

(1) SSK の概要

SSK は、1987 年に SPP 子会社として設立された。設立当初の SPP の株式保有割合は 50 パーセントであったが、現在は、SPP の 100 パーセント子会社となっている。

SSK の役員は、継続的に SPP から派遣されており、従業員についても SPP からの出向が相当部分を占める。

現在の従業員数は 90 名強であり、兵庫県尼崎市東向島の日本製鉄敷地内に所在する本社工場、及び、同市の SPP 敷地内に所在する尼崎工場において、主に航空機関連部品の機械加工、航空機降着装置やプロペラ等の分解・塗装剥離・洗浄作業、及び、産業用熱交換器溶接作業を行っている。

2019 年 3 月期の決算報告書における資産は約 [REDACTED] 円、負債は約 [REDACTED] 円で、売上高は約 [REDACTED] 円、営業利益は約 [REDACTED] 円である。

(2) 取引の内容

SSK の売上はすべて防需であるが、その 100 パーセント近くを SPP から受注しており、防衛省との直接契約はない。SPP との取引は、いずれも単価契約であり、原価積上方式によるものはない。

従前は新製品（機械加工）と修理を SPP から受注しており、2017 年においては前者が約 8 割、後者が約 2 割の構成となっていたが、SPP グループにおいて生産効率向上のために事業の集約が進められ（ものづくり構造改革と言われている。）、同年 12 月に、防需のうち小規模新製品案件を SSK に、修理を NECO に集中させ、防需の新製品における主要部品は SPP に移管されている。

(3) 不正の有無

SSK においては 2008 年に工数入力システムが導入され、工数が管理されているが、SPP との契約交渉においては相見積りなどによって金額が決まっており、SPP における S 工数が作成されるなどのような不正は発見されなかった。

一方、前記（2）記載のものづくり構造改革において 2017 年 11 月頃から SSK は SPP より一部の小規模新製品案件の移管を受けたところ（アイテム数として 350 程度）、SPP と SSK 間の契約金額は、SPP での実績工数を基礎とすることとされた。ここにおいて、基礎とされた SPP の修理の実績工数は、原則として生産企画課から提示された N 工数であった。

ただし、N 工数から導き出される金額が直近で SPP が防衛省などに請求している金額と大きく乖離する場合には、不自然にならないよう、SPP が防衛省などに請求していた金額と N 工数から導き出される金額の間の金額をもって SPP と SSK 間の

契約金額としていた。なお、350程度のアイテムについて調査したが、S工数の影響が残っていた移管対象品は少なく、その額も小さかった。

SSKの役員及び従業員は、SPPから提示された基準工数にS工数の影響が残っていたことを知っていたとは認められなかったが、一方、SPPとしてはこれを認識していたものである。

2 NECO

(1) NECOの概要

NECOは、1987年に長崎エンジニアリング株式会社として設立された。1992年に全日本空輸株式会社(ANA)グループの100パーセント子会社となって商号をエーエヌエー長崎エンジニアリング株式会社に変更したが、2014年に株式すべてがSPPに譲渡され、商号をSPP長崎エンジニアリング株式会社に変更した。

NECOの現在の役員の一部はSPPから派遣されており、従業員についても一部はSPPから出向を受けている。

現在の従業員は100名強であり、長崎県諫早市津久葉町所在の工場において、主に航空機用装備品(降着装置)の修理及び改造業務を行っている。

2019年3月期の決算報告書における資産は約[REDACTED]円、負債は約[REDACTED]円で、売上高は約[REDACTED]円、営業利益は約[REDACTED]円である。

(2) 取引の内容

NECOは、2014年にSPPの子会社となるまではSPPとの取引はなく、[REDACTED]の脚修理などを行っていた。

NECOは、SPPの子会社となった後は、SPPから防需の修理や、新製品の一部の工程を受注するようになった。

SPPとの取引は、いずれも単価契約であった。

ものづくり構造改革により、2017年12月頃から、SPPやSSKで行っていた修理がNECOに移管されている。

なお、修理用部品についてはSPPがNECOに支給しており、NECOの売上は修理の役務に基づくもののみである。

(3) 不正の有無

NECOにおいては、SPPとの取引が単価契約であることもあり、SPPにおけるS工数が作成されるなどのような不正は発見されなかった。

一方、前記(2)記載のものづくり構造改革において2017年12月からNECOはSPPより修理の移管を受けたところ、SPPとNECO間の契約金額を決めるにあたり、まずNECOがSPPに対して見積りを提出した。しかし、NECOの提出した見積金額

は工数も加工レートも高く、SPP の過去の実績工数及び加工レートから導き出される金額よりも高額であったため、SPP と NECO 間の契約金額は、SPP での修理の実績工数を基礎とすることとされた。ここにおいて、基礎とされた SPP の修理の実績工数は、生産企画課から提示された S 工数であり、S 工数が N 工数より過大になっている修理があった。ただし、S 工数が N 工数より過大になっていたものは少なく、その額も小さかった。

NECO の役員及び従業員は、SPP から提示された修理工数に S 工数の影響が残っていたことを知っていたとは認められなかったが、SSK の場合と同様、SPP としてはこれを認識していたものである。

3 SPH

(1) 発覚の経緯

2019 年 1 月 29 日に SPP が行った本件工数調整と本件過大請求についての適時開示を受け、翌 30 日、SPH 前代表取締役社長（以下「SPH 前社長」という。）が、SPP に対し、SPH の防需品における工数調整を自主申告した。

(2) SPH の概要

ア SPH 設立の経緯

SPH は、2005 年、パーカー・ハネフィン日本株式会社の航空機器事業等を承継することを目的として設立された。

SPH は、2005 年、パーカー・ハネフィン日本株式会社との間で事業譲渡契約を締結し、同社より、油圧ポンプ（以下「ポンプ」という。）にかかる事業（以下「ポンプ事業」という。）及びサーボバルブ（以下「サーボ」という。）にかかる事業（以下「サーボ事業」という。）を承継した。

イ SPH の事業概要

SPH の本社所在地は、神奈川県藤沢市であり、従業員数は、2019 年 1 月 1 日時点において、役員含め 24 名である。

SPH の主要な事業は、パーカー・ハネフィン日本株式会社より承継したポンプ事業及びサーボ事業である。

ポンプ事業では、AC モータ駆動ポンプ等の特に航空機分野で用いられる部品を扱っており、取引量としては、防需の占める割合が高い。

サーボ事業では、特に電力プラント（原子力・火力発電所）で用いられる部品を扱っており、取引量としては、民需の占める割合が高い。

SPH がパーカー・ハネフィン日本株式会社の航空機器事業を承継した当初は、日本国内において原子力発電所が稼働していたため、サーボ事業が好調であった。しか

し、サーボ事業の売上は、2011年の東日本大震災により原子力発電所の稼働が停止したこと等を原因として、減少していった。他方、ポンプ事業は、SPHがパーカー・ハネフィン日本株式会社の航空機器事業等を承継した数年後から次第に防衛省からの受注が増加し、現在では、SPHの売上の大部分を占めるようになっている。

2019年3月期の決算報告書における資産は約■■■■円、負債は約■■■■円で、売上高は約■■■■円、営業利益は約■■■■円である。

(3) 事案の概要

ア 不正の概要

SPHにおける不正は、ポンプ事業における2013年度以降の防需の修理取引において、工数の水増し（工数調整）をしていたというものである。また、ポンプ事業における2013年度以降の防需の本機品製造にかかる取引においても契約金額が一部不適切なものとなっていたと考えられる。

イ 防需取引における契約方法

(ア) 概要

SPHは、防需取引としては、基本的に、ポンプの本機品の製造と修理を受注している³⁴。

(イ) ポンプの本機品の製造にかかる契約方法

ポンプの本機品の製造にかかる契約については、基本的に、プライムメーカーがSPHの機器を調達し、防衛省に納入しており（間接契約）、その契約金額は、プライムメーカーとの間の契約締結時点で確定している（確定契約）。

契約金額確定までの交渉の流れは、プライムメーカーによってそれぞれ異なる。SPHが提示した見積価格に対し、プライムメーカーが具体的な計算価格を提示する等して減額の申入れをすることもあれば、「協力値」名目での一定の減額の申し入れをすることもある。そのような交渉を経た上で、両者で折り合いがついた金額が契約金額となる。

SPHは、一部のプライムメーカーとの交渉において、見積価格のための見積工数を示しており、その算定の根拠として、類似機種等の過去の「実績工数」と称する工数を提示している。

なお、SPHとプライムメーカーの間では、SPPと異なり、「資料の信頼性に関する確認書」（前記第3の3（2））が合意されている事実は確認されておらず、間接契約に基づき防衛省に対して違約金を支払う義務はない。

³⁴ なお、取引量としては少ないが、サーボの本機品の製造と修理にかかる契約が行われることもある。その場合の商流及び契約方法は、ポンプの取引と同様である。

(ウ) ポンプの修理にかかる契約方法

a 2012年度までの契約方法（単価表方式）

これに対し、ポンプの修理にかかる契約については、防衛省との間で契約を締結し、防衛省に直接納品している（直接契約）。

このポンプの修理にかかる契約の修理代価にかかる部分は、2012年度までは契約締結時点で確定する方式であり、交渉においては、SPH作成の単価表が用いられていた（以下「単価表方式」という。）³⁵。具体的には、SPHは、修理代価の見積りを、単価表記載の作業単価に注文数量を乗じることで算定しており、個別原価を積算して契約金額を決定する方式ではなかった。

単価表方式においては、その内訳を常に提示することは想定されておらず、基本的に、SPHは防衛省に対し、実績工数を開示して確定見積書を提出することはしていなかった。しかし、SPHは、防衛省から求められ、見積段階において修理代価の見積計算表を提出することもあり³⁶、見積計算表の中では「見積工数」が記載されていた。「見積工数」は基本的に製品ごとに固定の数値を記載しており、直近の実績工数等を基礎に算出したものではなかったため、防衛省に提示することがあった「見積工数」と実績工数との間には相当程度の乖離が存在した。

なお、SPHは、部品材料代価の実績については、防衛省と契約して実際に製品の修理を行った後に、防衛省に対して確定見積書の形式で報告し、防衛省は、SPHの報告を踏まえ、原価監査を行い、契約金額を最終的に確定していた。これは、部品材料代価部分については、使用する部品の数量を見積段階において確定できないことから概算で契約が締結されていたところ、その実績値をもって金額を確定するためであり、修理代価部分を変更するものではない。契約金額が確定した際には、SPHと防衛省は変更契約書を締結していた。

このように、単価表方式による場合、契約締結後に金額が変動し得るのは部品材料代価であり、修理代価は契約締結段階で確定する。したがって、契約締結後の実際の作業において、どれだけ工数がかかったかという事情は、契約金額に影響を及ぼさなかった。

³⁵ SPH としては後記 b 記載の原価積上方式による契約とすることを希望したが、SPH が新設の会社で実績がないことや、年間の取引高が ████████ 円に満たないことなどから、2006 年 5 月に、原価積上方式の概算契約は採用されないことが決まり、協議の結果、2006 年 9 月に、単価表方式で契約を締結することが決まったものである。もっとも、この協議においては、SPH における対防衛省の年間の取引高が ████████ 円を超えること及び 5 か年分の販売実績（経費率算定データ）を積むこと等により、原価積上方式の概算契約に移行する可能性が留保されていた。

³⁶ SPH としては、常に見積計算表の提出を求められたものではなく、すべての取引において見積計算表を提出していたものではない。

b 2013年度以降の契約方法（原価積上方式）

2013年7月、SPHは、防衛省（XXXXXXXXXX）に対し、2013年度以降においては、従来の単価表方式ではなく、原価積上方式の概算契約で契約を締結したい旨を申し入れ³⁷、これを受けて、2013年度以降は、原価積上方式による概算契約に変更されることとなった。

c 原価積上方式の概算契約による交渉の流れ

原価積上方式の契約方法の下では、契約締結時点では修理代価部分も含めて契約金額は確定しない。

この契約方法の下では、SPHは、防衛省と契約を締結し、実際に製品の修理を完了した後に、防衛省に対して、部品材料代価だけでなく、実績工数等の修理代価の実績も確定見積書の形式で報告することが求められた。防衛省は、SPHの当該報告を踏まえ、原価監査を行い、契約金額を最終的に確定していた。契約金額が確定した際には、SPHと防衛省は変更契約書を締結した。

このように、原価積上方式の概算契約では、部品材料代価のみならず、修理代価についても、実績工数を提出しなければ金額を確定させることはできない。また、この契約方法の下で提示する修理代価の見積りは、役務費（見積工数×加工レート）、外注費、総利益（（役務費＋外注費）×XXXXパーセント）、ロイヤリティ、梱包費、輸送費を合算し、端数を削ることで算出されるが、その見積工数は、固定の数値を用いていた2012年度以前と異なり、契約毎に個別に算出するようになった。

³⁷ SPH が契約方法の変更を申し入れた理由につき、インタビューで確認した内容がすべて一致するわけではない。ただ、防衛省への申入れの担当者は、かかる理由について、以下の2点を述べている。

1点目は、XXXXXXXXXXの原価計算担当者より、単価表の前提となる加工レート及びGCIPの数値の根拠が明確でないと指摘されたことである。防衛省として加工レート及びGCIPの数値の根拠の提示を求めるのであれば、原価積上方式の概算契約に移行し、実績に基づいた加工レートやGCIPを用いて計算すべきと考えたものである。なお、同じ防衛省でも、XXXXXXXXXXからは、加工レート及びGCIPの数値の根拠を明確化することは求められておらず、単価表方式を前提とした契約の履行を求められていたが、同申入担当者は、契約主体としては防衛省として同一である以上、SPHとしての対応も同一であるべきと考え、双方ともに原価積上方式を求めた。

2点目は、SPHと防衛省の契約においても制度調査が可能になったことである。前記のとおり、SPHは加工レートやGCIPの数値について、具体的な根拠が明確でないとの指摘を受けていたため、同申入担当者は、SPHが制度調査を受けた場合、調査に耐え得る説明や資料の提示ができないと考えた。

ウ ポンプの修理にかかる契約方法の変更に伴う問題点とその対策

以上のとおり、ポンプの修理にかかる契約は2013年度から原価積上方式の概算契約に移行し、実績工数等に基づき契約金額が確定することになったため、SPHは、防衛省に対して、実績工数を開示する必要が生じた。

ここにおいて、2012年度までの契約交渉に際し、SPHは、前記イ（ウ）a記載のとおり、防衛省からの求めに応じ、「見積工数」が記載された修理代価の見積計算表を防衛省に提出したことがあり、「見積工数」には、実際に必要とされるであろう工数よりも高い工数が記載されることがあった。そのため、2013年度以降の契約方法の下で提示することが求められる実績工数として実際の実績工数をそのまま提示すると、この「見積工数」と相当な乖離が生じることが考えられた。

そこで、SPHでは、2013年4月より、当時の代表取締役社長であったC氏³⁸が、当時の取締役兼製造部長、当時の営業・業務部長、当時の品質保証部長兼製造部マネージャー（現品質保証部長兼製造部長）とともに、Working Improvement と称される会議（以下「WI」という。）を複数回に亘って開催し、①修理契約の交渉の際に提出する見積工数は、2012年度以前と連続する程度に高い見積工数を維持すること、②修理作業が完了した際には、調整を行うことで、防衛省に対し、ありのままの実績工数より加算した工数（以下「加算後請求工数」という。）を提示すること、③ただし、加算後請求工数は年々減らし、実際の実績工数に近づけていくとの方針を決定し、具体的な対策を協議した。またその際、現場作業員には、調整済みの加算後請求工数を週報に記入させること（現場インプット方式）を決めており、SPHにおいては、以後、実際の作業内容を反映した週報や月報等は存在しないこととなった。

C氏は、2015年3月に代表取締役社長の職を退任した際、後任の代表取締役社長に対してSPHにおける工数調整の存在を伝えたが、後任の代表取締役社長の下においてかかる工数調整が終了することはなかった。

また、2016年6月、SPHの防衛品における工数調整を自主申告するに至ったSPH前社長が、SPHの代表取締役社長に就任した（2019年10月に退任）。当時の品質保証部長兼製造部マネージャーは、遅くとも、2016年度末頃、SPH前社長に対し、SPHにおける工数調整を伝えた。その後、SPH前社長は、後記エ（イ）記載の工数調整解消措置を講じたものの、前記（1）記載の申告時点において、SPHにおける工数調整は終了していなかった。

³⁸ なお、前記イ（ウ）a記載のとおり、2012年度以前の修理の契約においては単価表方式が採用されており、基本的にはSPHは防衛省に実績工数を開示していなかったが、若干の契約においては、防衛省に対して見積工数の基礎として実績工数を提示していたことがあった。C氏としては、見積工数の基礎として実績工数を提示していたと認識していたため、2013年度以降の契約において実際の実績工数を開示することになれば、過去に防衛省に提示していた「見積工数」の基礎としての実績工数が過大であったとされ、問題視されかねないと考えた。

エ 実際の工数調整指示

(ア) ポンプ現場作業による工数調整

ポンプ現場作業（工数調整が終了した2019年1月時点において合計4名）によるポンプの修理にかかる工数調整は、2013年頃から行われ始めた。ポンプ現場作業による工数調整の開始当初は、当時の品質保証部長兼製造部マネージャーが、ポンプ現場作業の週報を受領し、工数調整を行うべき作業を抽出した上で、ポンプ現場作業に対し、週報の実績工数を書き直して再提出するよう指示していた。

その後、週報の修正指示という事後的な対応ではなく、週報を作成する前に、当時の品質保証部長兼製造部マネージャーが作成した工数の目標値をポンプ作業チームに配布する方法が採られるようになった。ポンプ作業チーム内では、配布された目標値を基に、どこに優先的に工数をつけていくか方向性を決め、各現場作業がチーム内で決めた方向性に従って工数をつけていた。具体的には、間接工数から防需の直接工数への付替え、民需の作業にかかった工数から防需の直接工数への付替え等が行われていた。

ポンプ現場作業による工数調整は、本件工数調整と本件過大請求についての適時開示を受けて、2019年1月にSPH前社長から中止指示が出されるまで行われていた。後記（イ）記載のとおり、サーボ現場作業による工数調整については2018年10月にSPH前社長が工数調整を中止するよう指示している。これに対し、ポンプ現場作業による工数調整については、SPH前社長は中止の指示をしていない。この理由について、SPH前社長は、自身が認識していたSPHにおける工数調整は、サーボ現場作業による工数調整のみであったからである旨述べている。

なお、ポンプ現場作業の工数調整は、1日に実際に行った労働時間の中での工数付替えであり、実際の労働時間以上に工数をつけるということにはなかった。

(イ) サーボ現場作業による工数調整

サーボ現場作業（工数調整が終了した2018年10月時点において合計3名）は、ポンプにかかる作業に関与する機会が限定されているものの、2015年頃から、サーボ現場作業について、実際にはポンプ修理業務をしていないにもかかわらず、工数を計上する調整が開始された。

工数調整指示の開始当初は、当時の品質保証部長兼製造部マネージャーが、サーボ現場作業の週報を受領し、サーボ現場作業に対して、口頭又は付箋により、週報を書き直して再提出するよう指示していた。

その後、週報の修正指示という事後的な対応ではなく、週報の作成に先立ち、週報に記載すべきポンプ作業及び記載すべき直接工数を指示するという方法が採られるようになった。具体的には、民需のサーボ作業にかかった工数から防需のポンプ作業の直接工数への付替え等が行われていた。なお、サーボ現場作業者のうちの1名は、当時の品質保証部長兼製造部マネージャーの指示に反対したため、2015年度の途中から同作業者に対する工数調整指示が行われなくなった。他方、同作業者を除くサーボ現場作業者に対する工数調整指示は2018年9月頃まで続いた。

2018年10月に、SPP社内でのコンプライアンス遵守の気運の高まり等を踏まえ、SPH前社長が当時の品質保証部長兼製造部マネージャーに対して、サーボ現場作業者による工数調整を中止するよう指示したため、当時の品質保証部長兼製造部マネージャーがサーボ現場作業者に工数調整終了の指示をし、サーボ現場作業者による工数調整は終了した。

なお、サーボ現場作業者においても、工数調整は1日に実際に行った労働時間の中での工数付替えであり、実際の労働時間以上に工数をつけるということにはなかった。

オ 工数調整の成果・調整目的の変化

(ア) x機種種の修理契約における工数調整の目的達成

前記ウ記載のとおり、SPHのWIでは、修理契約における加算後請求工数を年々減らし、実際の実績工数に近づけていくことが検討されていた。

WIにおいて特に「見積工数」と実績工数の乖離が大きいとされていたポンプの用途機種は、x機種であった。そこで、SPHは、2015年度までにx機種用のポンプ修理(部後³⁹)の加算後請求工数を大幅に減らすこととし、実際に乖離を無くすことができた。具体的には、2015年度の加算後請求工数を、工数調整開始前の「見積工数」(1台当たり62時間)の約67.6パーセントである41.9時間まで減らした。この数値は、2013年度より前の実績工数(1台当たり約42.8時間)よりも少ない。

しかし、これによりSPHにおける工数調整が終わることはなく、次のとおり2015年度以降も工数調整が継続された。

(イ) 他の調整目的

2015年度以降も工数調整が継続された理由は、x機種以外の機種についての工数調整を継続する必要があったことに加え、主に以下の2つの理由が挙げられる。

³⁹ 部後とは、部品を組み立てて、性能を試験する工程である。修理であれば、修理作業も部後の工程に含まれる。

a 作業開始の遅れの調整

1つ目は、作業開始の遅れの調整である。SPHのポンプの修理作業は、種々の理由（契約締結時期の後ろ倒しや、作業開始に必要なトレーニングの遅れ等）により、作業開始が当初の想定よりも遅れることがある。作業開始が遅れてしまうと、納期までの限られた時間の中で普段よりも効率を重視して迅速に作業を進めるため、作業時間が減少し、防衛省に請求できる工数が少なくなる。そこで、作業開始の遅れをきっかけとした作業の効率化により通常の作業時よりも減少した分の工数を取り戻すため、前記エ記載の方法により、実際の工数より過大な工数を計上していた。

b 「かけ込み部検」の調整

2つ目は、「かけ込み部検」⁴⁰の調整の存在である。「かけ込み部検」とは、年度をまたぐ契約において、契約を締結した年の年度末に部検を間に合わせることをいい、その目的は、年度末に売上が計上する点にある（そのため、「かけ込み部検」は、主に、年度末の1月から3月までの間に行われる。）。

例えば、2019年度に2国⁴¹の契約を締結した場合、製品自体は2020年度に納入することで足りる。もっとも、2019年度の3月末（2020年3月）までに部検を行うと、（2020年度ではなく）2019年度に部検の売上が立つことになる。年度末において売上が足りない場合、部検を早く行うことで、当該年度の売を増すことができる。SPHでは、予算達成率を向上させるべく、遅くとも2014年度から「かけ込み部検」が行われていた。

この「かけ込み部検」は、それ自体は契約に違反するものでもなく問題はないが、急いで作業を行うため、前記a記載の作業開始の遅れの調整の場合と同様、普段よりも効率を重視して迅速に作業を進めるため、通常どおり作業を行った場合よりも作業時間が減少し、防衛省に請求できる工数が少なくなる。そこで、「かけ込み部検」をきっかけとした作業の効率化により通常の作業時よりも減少した分の工数を取り戻すため、前記エ記載の方法により、実際の工数より過大な工数を計上していた。

カ 工数調整によるポンプの本機品の製造にかかる契約への影響

前記ウ記載のとおり、SPHにおける工数調整は、ポンプの修理にかかる契約の工数を調整する目的で行われていた。もっとも、工数調整の過程で、ポンプの本機品の

⁴⁰ 部検とは、部品検査の略称であり、オーバーホールを行うことで、修理すべき部品、新しい物に取り換えるべき部品等を選別する作業である。時系列としては、部検の後に部後が行われる。

⁴¹ 2年国債契約の意味。国債契約とは、契約年度と納品年度が異なる契約である。例えば、2年国債契約で言えば、契約年度の翌年度に納品することが求められる。

製造にかかる契約の工数として SPH において集計していた工数も実際の実績と異なっていた可能性があり、その場合、SPH が契約金額の交渉においてプライムメーカーに対して提示していた過去の「実績工数」と称する工数も不正確なものとなっていた可能性がある。

そこで、当委員会において、SPH とプライムメーカーとの交渉に際して示した資料をサンプル調査したところ、実績に基づかない工数を過去の「実績工数」と称する工数として SPH が提示している例が発見された。実績に基づかない工数が提示された一部の契約については、本来あるべき契約金額と異なる契約金額が確定され、防衛省に対する販売価格にも影響が生じていたと考えられる⁴²。

キ SPH における不正の評価、影響等

SPH において、工数調整が行われたのは 2013 年度以降である⁴³。

具体的には、前記エ（ア）記載のとおり、ポンプ現場作業によるポンプの修理にかかる工数調整は、2013 年度から 2019 年 1 月まで行われていたと考えられる。同期間において、間接工数から防需の直接工数への付替え、民需の作業にかかった工数から防需の直接工数への付替え等により、ポンプの修理にかかる加算後請求工数が過大に提示され、その分、ポンプの修理にかかる契約の契約金額は過大になっている。

また、サーボ現場作業によるポンプの修理にかかる工数調整は、前記エ（イ）記載のとおり、2015 年頃から 2018 年 9 月まで行われたと考えられる。同期間において、サーボ作業にかかった工数から防需のポンプ作業の直接工数への付替え等により、過大な加算後請求工数が提示され、その分、ポンプの修理にかかる契約の契約金額が過大になった。

加えて、前記カ記載のとおり、2013 年度以降のポンプの本機品の製造にかかる契約の契約金額も一部不適切なものとなっていたと考えられる。

ただし、前記ウ記載のとおり、SPH における工数調整では、現場作業者が週報に記載する工数と実際の工数とは異なっており、実際の工数を現時点で把握することは不可能であるため、工数調整が行われた範囲を客観的に画定することもできない。

（４）背景と原因の分析

ア 動機・背景

⁴² なお、前記イ（イ）記載のとおり、SPH が類似機種等の過去の「実績工数」と称する工数を提示していたのは、一部のプライムメーカーとの契約交渉においてである。SPH が過去の「実績工数」と称する工数をプライムメーカーに提示せずに成立した契約の契約金額については、SPH における工数調整による影響は生じていない。

⁴³ SPP において本件工数調整を減少させていた中で、別途、SPH において不正がはじまったものである。

SPH における 2013 年度以降の工数調整の動機は、①従前の取引で防衛省に提示することがあった「見積工数」と実績工数との乖離を防衛省に対し説明できないこと、及び、②工数調整を行わなければ、作業開始の遅れ等のため迅速に作業したにもかかわらず対価が減ってしまうと考えていたことにあった。

当委員会の調査では、防衛省に過大な請求をすることを主目的として工数調整を行ったとまでは認められなかったが、2011 年の東日本大震災を契機にサーボ事業の売上が低下していたため、主に防需品として取引されているポンプ事業の売上が SPH の経営にとって重要になっていたという背景事情が、工数調整を実施する方向での判断を後押しした可能性はあると考える。

イ コンプライアンス意識の欠如

また、当時の SPH の代表取締役社長、取締役、部長レベルの役職員が、定期的な会議を開くことによって工数調整の具体的な方法について話し合っているのみならず、多くの現場作業者は、当時の品質保証部長兼製造部マネージャーに命じられるままに工数調整を行っていた。

実態と異なる工数を計上することに違和感や躊躇を覚えた者もいたが、大部分の者はそれを乗り越えて工数調整を行っており、SPH 全社的にコンプライアンス意識が欠如していたと言わざるを得ない。

SPH においては十分なコンプライアンス教育は実施されておらず、コンプライアンス意識の醸成は各個人任せであったというべきであるが、この点も工数調整という不正が蔓延した土壌を形成した要因と指摘できる。

ウ 上層部で決定された方針の下でなされた不正であること

また、代表取締役社長を含めた上層部で決定された方針について、上長である当時の品質保証部長兼製造部マネージャーから聞かされた現場作業者が異を唱えるのも、通常は困難である。

5 年以上にわたり工数調整が行われた原因として、このような上層部からの指示であったことが挙げられる。

エ 自己正当化要素

加えて、工数調整は行うものの、加算後請求工数を年々減らしていくことで実際の実績工数に近づけていくことが目標とされていたため、あくまで一時的な措置であるとして、規範意識が鈍磨し、不正を正当化するに至ったとも考えられる。

また、作業開始の遅れ等を理由とした工数調整については、本来であれば取得できるはずの対価を得るために行ったという意識があり、不正が正当化されていたと考えられる。

オ 子会社管理の機能不全

SPP においては、子会社の主管部あるいは統轄役員を定めるとともに、子会社に取締役・監査役を派遣し、また、内部監査を実施して、子会社の業務執行等を監督する体制としていたものであり、本来であれば、親会社である SPP が、SPH において不正が行われることのないように監視・監督を行うべきであった。

しかし、SPP における子会社の監視・監督は十分ではなく、子会社の不正を防止し、また洗い出すことはできなかった。それどころか、SPH における不正が始まった時点で、SPP における不正を認識していた C 氏が、SPH における工数調整にも関与していた。SPP においては、前記第 4 の 3 (5) 記載のとおり、1990 年代後半以降、特に 2012 年以降は A 氏が時期を示すなどして、本件工数調整を減少させていた一方で、SPH においてポンプの修理にかかる工数調整が行われたのは 2013 年度以降であり、この意味においても SPP の子会社管理は不十分であった。

工数調整が行われた背景事情は SPP と SPH で異なり、また、SPH においては特定人物が工数調整を推進したというのではなく WI の会議体で決定されたものであるが、SPP における工数調整を把握しており親会社から代表取締役社長として SPH に来ていた C 氏が WI に参加していたことによる影響は大きかったことが容易に推測できる。また、同じく親会社から代表取締役社長として SPH に来ており、SPH における不正を申告した SPH 前社長にしても、その申告の契機は SPP が行った本件工数調整と本件過大請求についての適時開示であり、SPH における不正を認識した後も、SPH の独力で工数調整を解消することが先決との考えの下、SPP への報告はしていなかった。

第7 再発防止策の提言

当委員会は、本件工数調整をはじめとする不正や不適切な行為（以下「本件不正等」という。）に関する認定事実と原因分析を踏まえて、以下のとおり再発防止策を提言する。

なお、当委員会が提言する再発防止策については、2018年9月に航機事業の製造部品に関する不適切な管理が判明した後の検討・対応や、本件不正等の発覚後の検討・対応等により、既にSPPグループにおいて実施済み、検討済み又は検討中の項目も多数存在するところであり、随時その取組内容にも触れる。

1 コンプライアンス意識の改革・醸成

住友商事株式会社は、2017年にSPPの筆頭株主になって以降、SPPに対して役職員を派遣し、従前のSPPグループの企業風土には存在しなかった「即一報」の精神を持ち込むなどしてSPPグループ全体のコンプライアンス意識の向上を図っている。その効果は徐々に見られつつあるが、本件不正等の主たる原因として、コンプライアンス意識の欠如したSPP航機部門（航機部門に関連するSPP子会社を含む）の企業風土を指摘せざるを得ず、航機部門のコンプライアンス意識を改革し、その醸成に努めることがより一層求められる。そのために、次のような取組みが考えられる。

(1) 代表取締役社長のトップダウンの決意表明等による意識の改革・醸成

コンプライアンス意識の欠如した企業風土を改革するためには、経営トップである代表取締役社長が廉潔性を保ち、会社全体にコンプライアンス重視のメッセージを強く発し続けることが必要である。

代表取締役社長が、社内集会や全役職員宛の電子メール、社内報等を通じて、コンプライアンスの徹底が極めて重要な経営課題であることを伝えるとともに、自ら現場を回って直接コミュニケーションをとるなどして、現場の従業員に対してもその本気度を伝えるのが望ましい。経営トップの意識や行動は従業員に伝播するものであるから、日々、コンプライアンスを重視した経営判断を実践することも肝要である。

SPPでは、本件工数調整にかかる不正が発覚した後、2019年4月1日に社長が交代した。新たに就任した社長執行役員は就任の挨拶で、コンプライアンス意識の不徹底という背景の存在を指摘し、「即一報」を浸透させることなどでコンプライアンス意識の目標の共有を行う旨のメッセージを発信するとともに、その内容を社内報に掲載し、全員に配布した。また、同年7月1日にも、代表取締役社長が「安全新聞」により、「コンプライアンスの遵守は絶対」であること、及び、「即一報」を定着させることが重要である旨のメッセージを、全従業員に発信している。

コンプライアンス意識の醸成のためには、今後も随時メッセージを発していき、コンプライアンスを重視した経営判断を日々実践していくことが肝要である。

(2) 組織改革等による意識の改革・醸成

コンプライアンス意識の改革・醸成のためには、コンプライアンスを重視した組織体制の構築と適切な運用及び継続的な改善が効果的である。

コンプライアンス推進担当役員を設け、その傘下組織を充実することや、各事業部、各部署においてコンプライアンス担当者を設け、必要な権限と責任を明確にすることにより、コンプライアンス意識の改革につながる。

SPP グループの現状を踏まえた具体的な組織改革の内容は後記3で記載するものとするが、適切に組織体制を構築して運用することで、コンプライアンス意識の改革を図ることが求められる。

(3) 現場からの意識の改革・醸成

本件不正等の大きな原因は、航機部門においてコンプライアンス重視の企業風土が醸成されておらず、「これくらいの違反は許されるのではないか。」という甘い考えを持ってしまう環境になっていたことや、さらには、一定の不正が実際に容認されていると感じる雰囲気さえあったことに求められる。

このような現場の意識を改革するためには、トップダウンの決意表明や組織改革といった上からの改革に加え、現場においてもコンプライアンスに関する取組みを開始・拡充してコンプライアンス意識の醸成、コンプライアンス重視の企業風土の確立につなげていくことが必要である。

例えば、現場ごとで少人数により自社又は業界他社の具体的なコンプライアンス事例についての話し合いを行うなどしてコンプライアンス意識を涵養し、また、住友商事株式会社が持ち込み、社内に溶け込みはじめていた「即一報」の精神を SPP グループの細部まで浸透させるなどして、コンプライアンス重視の企業風土を醸成することが考えられる。

SPP グループにおいては、2019年1月の本件工数調整の自主開示を踏まえ、全役職員に対して「事実を徹底的に究明し、透明性を確保し、公明正大な会社に生まれ変わることが、今会社がやるべきこと」と伝えており、その後の前記(1)で記載した代表取締役社長による決意表明もあいまって、一人一人の従業員が、今後、SPP グループとして一切不正や不適切な行為をしない、不正や不適切な行為は全く許されないという意識を持ち始めていると思われるが、更にこの意識を強化した上で、維持することが重要であり、そのために現場発の取組みをどれだけ活発化できるかも重要になる。

そのためにも、職場コミュニケーションの活性化を図り、従業員が自発的に言い出しやすい雰囲気を醸成することが望ましい。

(4) コンプライアンス教育の更なる充実

従前、SPP においては、新入社員研修、管理職昇進の際のコンプライアンス研修、コ

ンプライアンス委員会で定めた活動計画に基づく法務・コンプライアンス講演会などが実施されていたが、コンプライアンスに関して定期的に教育を受ける制度は存在していなかった。

コンプライアンス意識が欠如した企業風土を改革し、また、風化を防止するためにも、全役職員を対象とした定期的なコンプライアンス研修・教育を行うことが必要である。もっとも、定期的な研修を実施するとしても、eラーニングのように一方通行の研修だけでは、受動的に聞き流されて身につかない可能性がある。また、研修の内容についても配慮すべきであり、例えば、身近に起こり得る、誰でも遭遇し得るコンプライアンス違反の具体的事例やこれに関与した役職員に対する処分事例などを題材にすることで、研修の内容が一人一人に浸透するように配慮することが望ましい。また、役職員においても、コンプライアンス問題とはどういうものであるかを理解し、自らにも関わる問題であることを認識して積極的な姿勢で参加することが望ましい。

SPPでは、再発防止策として、eラーニングの導入を含むコンプライアンス研修を実施し始めているが、今後引き続き運用していくにあたり前記の点に留意して研修の実をあげることを期待する。

(5) 人事評価による意識の改革・醸成

従前、SPPにおいては、コンプライアンスの観点からの人事評価は明示的にはなされていなかったが、これを明示することにより、コンプライアンス重視の立場を明確にするとともに、コンプライアンス遵守の実効性を高めることが可能となる。

具体的には、コンプライアンスに関する優れた提言に対する手当の支給等といったインセンティブプランを導入することや、昇進に際しては普段のコンプライアンス遵守の姿勢や具体的な取組状況を考慮することなどが考えられる。もちろん、コンプライアンス違反やその黙認等についてはマイナスに評価し、適切な処分を行うことが必要であることは言うまでもない。

(6) コンプライアンス意識の浸透度のモニタリング

コンプライアンス意識の浸透度については、定期的なチェックによりモニターし、取組内容の改善につなげていくべきである。例えば、コンプライアンス研修の理解度についての調査の実施、コンプライアンスに関する定例アンケートによる意識調査の実施などが考えられる。その際、自己点検ができるモニタリングシートでのチェック方式を用いれば、それ自体がコンプライアンス意識の醸成につながるという効果も期待できる。

SPPグループでは、既に人事コンサルティング会社に依頼して調査を実施しており、今後も半年に1回の頻度でのコンサルティング会社によるコンプライアンス意識の従業員浸透度などの調査を予定しているとのことであり、効果的な調査とその結果を踏

まえた取組みの継続的改善を期待したい。

(7) コンプライアンス違反の調査

コンプライアンス意識の浸透度のモニタリングに加え、当面の間は社外専門家（社外監査役の活用も考慮に値する）によるコンプライアンス違反の有無の調査を適宜のタイミングで実施し、これによって役職員に不断に緊張感を抱かせ、コンプライアンス意識を高めていくということも考えられる。

SPP では、社内弁護士を雇用し、定期的なコンプライアンス調査を行うこととしているものの、これだけの問題が生じていたことに鑑みれば、数年程度は社外専門家の調査を受けてコンプライアンス意識を醸成するとともに、外部専門家の手法を法務・コンプライアンス推進室等の社内のしかるべき部署で取り入れ、数年後には自社にて効果的な調査を実行できる体制にする（内部監査室や取締役、監査役らは、その体制に実効性があるかを常に監視・監督し、必要に応じて改善をしていく）ことも考えられるところである。

2 ガバナンス体制の改革

(1) 不正を認識していた取締役及び監査役の処分（退任）と役員構成の刷新

取締役及び監査役は、有効かつ適切な内部統制を整備し、実現すべき立場にある。そのような立場にある役員の一部が、本件工数調整を認識していたにもかかわらず、取締役会に報告することなく、（徐々に減少させて終了させようとしていたとはいえ）本件工数調整の継続を許容していたことは、重く受け止めなければならない。

したがって、不正行為を認識していたにもかかわらず中止させなかった役員については適切な処分（退任）がなされなければならない、これにより役員構成を刷新する必要がある。

(2) 取締役及び監査役の適切な選任

SPP では、本件工数調整を既に認識していた者がコンプライアンスやリスクマネジメントを担当する取締役や監査役に就任していた。これによって内部統制の無効化・機能不全を許し、本件工数調整が長年継続した原因の一つにもなったと考えられる。

不正への関与やその疑いがある者を役員に就任させることはあってはならず、そのような者を役員候補から除外できるよう、具体的な人選にあたっては、コンプライアンスに関する資質・能力を十分に考慮すべきである。

また、SPP では前記第4及び第5記載のとおり多数の問題が生じていたのであるから、社外取締役及び社外監査役には、不正が起きる土壌がないか、コンプライアンス違反の芽がないかなどについて、より厳しく確認する役割を担ってもらうことが望ましい。新たに社外取締役及び社外監査役を選任するにあたっては、過去 SPP において多

数の問題が生じていたことや社外取締役及び社外監査役に期待される役割を具体的かつ明確に伝え、その力を存分に発揮してもらえる土壌を形成すべきである。

なお、SPPは、2017年9月29日以降、取締役候補について、社長が提案し、社外取締役が半数を占める任意の「指名・報酬諮問委員会」に諮った上で、取締役会の決議にて指名することとしている。もっとも、前記第4の7(7)ウ記載のとおり、従来、社長が事実上人選をしていたことによって生じた弊害を踏まえて、今後、指名・報酬諮問委員会がより一層適切に意見を述べるができるよう、指名・報酬諮問委員会への情報提供に意を尽くすべきであり、また、指名・報酬諮問委員会についても、単なる諮問機関ではなく、一定の権限を付与する機関に変更することも考慮に値する。

(3) 取締役会における監督の強化

取締役は、自らの所管部門のみならず、それぞれが会社全体について善管注意義務を負っていることを自覚し、相互に忌憚なく質問や意見交換を行うなどして、適切に監督機能を発揮すべきである。

そのためには、各取締役や執行役員が自らの担当部門の業務報告を適切かつ十分に実施して情報を適切に取締役会に共有することが必要であり、これをいかに実効的に行うかを検討する必要がある。業務報告内容の見直し、社外取締役からの質問事項への適切な対応（実施しない場合のサンクション）なども検討に値すると思われる。

(4) 監査役における監督の強化

監査役による監査を実効的に行わせるため、業務執行からの独立、充実した情報収集、監査法人や内部監査室とのより一層の連携等が求められるところであり、それらはいかにして実効性をもたせるかを検討する必要がある。特に社外監査役においては力を発揮するために必要な情報をいかに収集するかが重要であり、その鍵となる監査役室の人選にも最大限の注意を払うべきである。

この点、SPPにおいては、業務執行からの独立を企図して社外監査役の比率を増加し、また、公認会計士資格保有者を社外監査役に選任して会計的な視点からの監視を強化しており、当委員会の前記提言に沿うものである。加えて、社外監査役への情報提供の充実が図られることを期待する。

(5) グループガバナンスの強化

適切なグループガバナンスを行うには、グループレベルでのガバナンス体制が不可欠である。当然のことながら、子会社に派遣される役員は、当該子会社におけるコンプライアンスの維持という重責を負う。したがって、派遣される役員の選任過程においては、コンプライアンスに関する資質・能力を十分に考慮すべきである。また、派遣される役員に対しては、役員の責任について派遣前に研修などを行ってその責務を自覚さ

せることが重要である。

(6) 適切なガバナンス改革を行う前提としてのコミュニケーションの活性化

前記第4の7(8)イ記載のとおり、SPPでは、各役員の担当する業務は縦割りで、他部門への無関心や見て見ぬふりが横行していた。適切なガバナンス改革を行うためには、縦割り化を防止して、情報の共有及びコミュニケーションの活性化がなされることが不可欠である。

SPPでは、再発防止策として、既に、従来社長の諮問機関であった経営会議を合議による意思決定機関とした上で、従来の社長決裁事項のうち大部分を経営会議決議事項としている。そして、経営会議の構成員は、社長及び執行役員12名で、それぞれ議決権を有することとなり、監査役もオブザーバーとして参加することとされている。

このように、意思決定のプロセスを合議制としたことで、縦割り化が防止され、情報の共有・コミュニケーションの活性化がなされることが期待できる。

3 コンプライアンス体制の再構築及びリスクマネジメント体制の改革

(1) コンプライアンスを所管する担当役員・担当部署の設置

従前、SPPにおいては、コンプライアンスは各役員が管理・推進する体制となっていたものの、その責任と権限は明文化されていなかった。また、コンプライアンスの管理・推進は総務人事部の所管業務の一つであったが、人員不足にも起因して、十分な対応ができていなかった。

以上を踏まえ、全社的にコンプライアンスを推進・所管する担当役員(チーフ・コンプライアンス・オフィサー、CCO)を設置した上で、各部門におけるコンプライアンスの推進者を設置する必要がある。その上で、これら各部門のコンプライアンスの推進をサポートする部署を改めて設置しその運用を実効性のあるものにする必要がある。

SPPは既に再発防止策として、2019年4月1日に、コンプライアンス推進を担当する独立役員を新たに設置している。そして、今年度中には、部門ごとにコンプライアンスリーダーを選任し、これらの者がコンプライアンス推進、事案発生時の報告、対応を担い、部門ごとのコンプライアンス関連情報の収集及び事後対応策の共有、再発防止の検討・周知徹底を行うことを掲げている。

また、同年6月26日には、コンプライアンス推進と内部統制強化、リスクマネジメントとしての法務機能強化を執り進め、社内外においてその責任と権限を明確に示すことを目的として、法務・コンプライアンス推進室を設置し、独立役員及びコンプライアンスリーダーのサポート体制を整えている。

(2) 各役員の自らの所管部門における責任の明確化

従前、SPPにおいては、コンプライアンスは各役員が管理・推進する体制となっ

いたものの、その責任と権限は明文化されていなかった。

そこで、前記（１）記載のとおり、SPPは、全社的にコンプライアンスを所管する担当役員を設置したが、各役員について自らの所管部門における責任が軽減されるということにはならない。役員に責任を設けない限り、各役員が適切にコンプライアンス体制を整備・運用しない可能性は否定できないのであるから、各役員の責任を規程上も明確化した上で、各役員が所管部門で生じた問題については最終責任を負っているという意識を持つように促すことが必要である。

SPPでは既に再発防止策として、役員の責任を規程上明確化することを掲げ、役員研修も実施することとしており、今後も引き続き、各役員が所管部門で生じた問題については最終責任を負っているということを意識付けていくことが期待される。

（３）コンプライアンス委員会の強化

第４の７（６）で記載したとおり、コンプライアンス委員会の活動内容は内部通報の有無、契約審査の実績報告、輸出管理の実績、社則改定の実績報告や個別のコンプライアンス問題への対応にとどまっており、本件工数調整のようなコンプライアンスリスクの調査・検討は十分に行われることはなかった。

そのような役割は、今後のSPPにおいてはCCOの下、コンプライアンスリーダー及び各役員が担い、法務・コンプライアンス推進室がこれをサポートすることになるが、その活動やコンプライアンスの推進・管理が適切に行われているかをチェックし、CSR委員会を通じて取締役会に報告し、必要に応じて是正する役割も必要となる。そのような役割をコンプライアンス委員会が担うことが望ましく、そのためには、CCO、コンプライアンスリーダー及び各役員など適切な人材によりコンプライアンス委員会を構成することが望ましい。

（４）３層のディフェンスラインの構築

効率的・効果的にリスク管理及び内部統制を実行するため、①事業部門、②間接管理部門、③内部監査部門の３層により構成されるいわゆる３層のディフェンスラインの構築が近年提唱されている。

SPPの航機部門においては、①本件工数調整自体が業務として行われていたこともあつてか、事業において発生し得る問題・リスクを特定して統制するという意識が醸成されておらず、②間接管理部門も、管理部や情報システム部の一部が本件工数調整と本件過大請求を容認又は実行しており、また、事業部門との間でのコミュニケーションが乏しいためか、事業部門によるリスクコントロールのフレームワークの構築・評価・助言等の対応が十分になされていなかった。③内部監査部門についても、まずは事業部門に対してリスクの把握を求めるなどしていたとのことであるが、その実施状況を取締役・監査役に報告し、適切な改善を促すまでには至っていなかった。

その結果、防衛省向け取引の業界では多数の工数調整による過大請求問題事例が発覚しており、本来は SPP においてもいずれかの時点で工数調整による過大請求リスクが問題提起されてしかるべきであったにもかかわらず、これが議論された形跡はなかった。

以上を踏まえ、SPP は、「現場・コーポレート・監査の 3 つのディフェンスライン」を強化し、不正を撲滅するとしているが、それぞれのディフェンスラインについて、次のように対応することが考えられる。

ア 事業部門でのディフェンスライン

事業部門（子会社も含む）においては、各部門における重要なリスクの特定、評価、統制及びその維持・改善等を行って適切にリスクコントロールすることが必要である。

そのためには、これを実施する責任者とその権限、実施体制・実施方法等を定める必要がある。また、実効性を確保するためには、業績評価や報酬体系を見直してリスク管理に関するインセンティブを付与することなども考えられる。

SPP では、再発防止策として、事業部門における意識を高め、ルール・基準を再点検の上でリスクを抽出し、適切に維持管理することを掲げているが、如何にして実効性を持たせるかが今後の課題となり、適時の検証を経て恒常的に改善していくことが期待される。

イ 間接管理部門でのディフェンスライン、コーポレート機能の強化（モニタリング）

間接管理部門では、全社的なリスクコントロールの方針・体制等をデザインし、事業部門によるリスクコントロール体制を評価・助言等をする役割を担う必要があるが、SPP においてはリスクマネジメント委員会やコンプライアンス委員会は存在したものの、かかる機能を果たす部門は明確ではなく、リスクを発見して統制する部門も明確ではなかった。

そのため、間接管理部門でのディフェンスラインの中心を司る部署を設けて、全社的なリスクコントロールの方針・体制等をデザインし、他の間接管理部門とも協働して事業部門のリスクコントロール体制を評価するとともに、自らもリスクを発見して統制することが必要である。中心部署には相応の権限を付与するとともに、現場部門の出身者を構成員に含めるなどして多種多様なバックグラウンドを持つ役職員が担当となり、実効的な検討・評価・助言を可能とすることが望ましい。また、運用評価の手法として、中心部署や各間接管理部門のメンバーが事業部門や子会社の会議体に定期的に参加して密にコミュニケーションを図ることなども有用であると考えられる。

SPP は、2 層目のディフェンスラインについて、(i) 1 層目のディフェンスライ

ンにおけるリスク管理に必要なインフラを提供し（制度・規程整備、システム構築、研修実施など）、（ii）上層部の意向に流されず不正に対する頑とした姿勢を維持し、全社の内部統制状況を把握して上層部への報告を実施し、（iii）個別案件に対する意見具申と支援を行い、（iv）1層目のディフェンスラインの状況監視（モニタリング）を実施することを掲げている。そして、所管部署がないリスクについては、組織横断の委員会組織を通じて、リスク評価及び当該リスクへの対応状況や、ルール・基準の適正性及び遵守状況を、現場自ら又は相互監視する仕組みを作ることとしている。しかし、かかる役割を統括する部署やその権限、部署ごとの役割分担・組織間の整理が必ずしも明確ではないようである。前記3（1）記載のとおり、SPPは、2019年4月1日に、コンプライアンス推進を担当する独立役員を新たに設置し、また、同年6月26日には、コンプライアンス推進と内部統制の強化、リスクマネジメントとしての法務機能強化を執り進め、社内外においてその責任と権限を明確に示すことを目的として、法務・コンプライアンス推進室を設置するものであるから、CCOと法務・コンプライアンス推進室がかかる統括機能を果たすようにも思われるが、その権限や、部署ごとの役割分担、組織間の整理を明確にすることが必要であろう。

また、適切かつ十分なコンプライアンス体制を維持・構築するためには、特にコーポレート機能を強化した上で、子会社をも含めたSPPグループ全体のモニタリング力を向上させることが不可欠である。

この点、SPPは以下の再発防止策を掲げており、今後、子会社を含め、SPPグループ全体について適切にモニタリングを実行していくことが期待される。

- ・法務・コンプライアンス推進室にてコンプライアンス意識調査を実施する。
- ・総務人事部にて定期的な従業員意識調査を実施する。
- ・社長の指示・監督下で、内部監査機能の強化、並びに、社内における位置付けの改善を図る方向で検討する。
- ・内部監査室と監査役、監査法人との連携（いわゆる三様監査）を強化し、不正を見逃さない体制強化を図る。
- ・管理部にて製品ごと等の粗利益・粗利益率の変化を監視・分析し、異常の発見につなげる。

ウ 内部監査部門でのディフェンスライン

内部監査部門では、事業部門及び間接管理部門から独立した立場で、各層のディフェンスラインが有効に機能しているかを評価することが必要である。

SPPの内部監査室は2008年に発足したが、元々は財務報告に関する内部統制（J-SOX）対応のために設立されたものであった。内部監査室の人員不足と事業部門自体のリスク管理体制が不十分であったこともあり、内部監査室の業務はJ-SOXが中心

となり、事業部門におけるリスク管理体制についてのモニタリングは必ずしも実効的に実施できておらず、まだその途上であった。

今後は、監査役、監査法人との連携も密にしつつ、幅広く事業部門及び間接管理部門のリスク管理状況をモニタリングし、必要な内部統制監査を心がける必要があり、そのために必要な人員を拡充することが望ましい。

この点、SPPは、社長の指示・監督下で、内部監査機能の強化及び社内における位置付けの改善を図る、また、内部監査室と監査役・監査法人との連携（いわゆる三様監査）を強化して不正を見逃さない体制強化を図るとし、3層目のディフェンスラインの役割として、1層目、2層目のディフェンスラインのリスク管理状況のモニタリング（点検、照合、分析調査）を行い、社長に報告する旨を述べている。これは基本的に当委員会の前記提言に沿うものであるが、報告先は社長のみならず、取締役会及び監査役に広く報告することが望ましい。

（5）通報窓口の強化

通報窓口は、3層のディフェンスラインを潜り抜けてしまった不正を発見する最後の砦である。

SPPには2006年から内部通報制度が存在していたが、従来は、内部通報の利用実績はないに等しかった。その理由として、前記第4の7（6）エ記載のとおり、企業風土と窓口（監査役室長のみが窓口であった）の問題が挙げられる。また、インタビューの結果、仮に内部通報窓口の問題提起をしても、所管部署による真摯な対応がなされないとの諦めがあるのではないかとの意見も聞かれたところである。

この点、住友商事株式会社により「即一報」の精神が持ち込まれた結果、内部通報の件数も増加しているところであるが、これまでの経緯に鑑み、以下のような事項を検討すべきである。

- ・外部通報窓口の設置
- ・内部通報窓口及び通報手段の複数化
- ・匿名による内部通報が許容されていることや通報後の流れの明確化
- ・通報情報の報告体制の明確化（コンプライアンス委員会又は取締役会にまで通報内容が速やかに上がっていく仕組み、及び／又は、通報内容に応じて監査役に報告がなされる仕組み）
- ・不正行為については経営陣のみならず監査役に（優先的に）報告される仕組み
- ・内部通報が適切に処理されたことを確認、モニタリングする仕組み

この点、SPPグループでは、既に再発防止策として、法務・コンプライアンス推進室を通報窓口とした上で、従来の監査役室も通報窓口として並存させ、更に外部窓口も設置している。そして、通報者の保護を明確にした規程の改訂を行うことを掲げている。

これは当委員会の前記提言に沿うものであるが、今後は、内部通報制度が適切に運用されているか、不都合（通報者が利用しにくい点など）がないか定期的にチェックし、さらに利用者の利用しやすい仕組みの構築を検討していくことを期待する。

(6) グループ全体のコンプライアンス関連規程の整備

SPP グループでは、コンプライアンス体制に関する規程が十分整備されておらず、また、コンプライアンス違反事案への対応についても、「即一報」後、社内でどのような対応がなされるかなどについても明確な規程が置かれていなかった。

コンプライアンス体制を適切に整え、これを適切に運用、維持、改善をするためには、前記で述べたコンプライアンス体制に関する基本的な枠組み、各役職や部署の権限・責任を明確にすることが必要であろう。また、コンプライアンス違反事案への対応についても、報告後の対応が不明であれば「即一報」や内部通報に躊躇し、適時適切に報告がなされない可能性があるため、「即一報」や内部通報後の対応（情報提供者の取扱いを含む）及び情報共有や対応方法について社内規程で明確にする必要がある。

SPP は、再発防止策として、今年度中に、「即一報」後の初期動作（事態確認・応急処置）、原因と対策（事実確認・原因究明・対応策立案）、並びに、全社共有（コンプライアンス委員会にて報告共有、コンプライアンスリーダー会議（各部門・関係会社）へフローダウン）を骨子とした規程を制定し、SPP グループ従業員向けに周知するとしているところである。これに加えて、内部通報に準じた報告をした情報提供者の保護についての取扱いも定め、また、SPP グループ全体でのコンプライアンス体制の枠組み、各役職・部署の権限や責任を明確にしたコンプライアンス関連規程を整備していくことが望ましい。

(7) 従業員が発言しやすい仕組み（企業風土改革とコミュニケーション活性化）の構築

3層のディフェンスラインや内部通報制度を実効的に機能させるためには、従業員が自発的に発言・問題提起をしやすい雰囲気、企業風土があることが求められるところであり、これらを醸成するため、職場コミュニケーションの活性化を図ることが望ましい。

SPP では、従前より目標管理制度というものが存在し、新年度開始時に、役員と部長、部長と職場管理職における面談を義務付けていたが、本件不正等発覚後は、上司・部下間のコミュニケーションを更に活性化させるため、この面談の頻度を3か月に1度に上げることにしている。また、課長・グループ長と職場スタッフについては、2017年度より3か月に1回の頻度でフォローアップ面談を行うよう制度改正を行ってきたところである。これらにより、職場コミュニケーションの活性化が期待できると思われるが、効果が現れているかについては定期的にアンケート等によりチェックを行うことが望ましい。

前記のような雰囲気、企業風土に加えて、発言・問題提起をしやすい仕組みを構築す

ることも一考に値する。例えば、SPP 社内において社内リニエンシー制度を設けたり、不祥事の有無に関する社内アンケートを定期的実施したりすることが考えられる。

4 不正や不適切な行為が生じない仕組みの構築

(1) 工数入力に関する教育

本件調査の過程では、工数を正しく入力することの意義等を十分に理解していない従業員が散見された。

一次的に工数を入力するのは現場の従業員であるところ、その段階で各種の不正や不適切な行為が見受けられたのであるから、現場の従業員が正しい工数入力の意義等を理解できるよう、防衛省向け取引における契約内容等を踏まえた教育を行う必要がある。また、都度、その浸透度をチェックすることが肝要である。

SPP では、再発防止策として、既に、ライン作業員に対して、作業時間の入力ルール及び手順を遵守すること、並びに、防衛省向けか民間企業向けかを問わず、作業時間を正確に入力することの重要性を徹底して教えているということである。また、来年度からは、ルールどおりに工数が入力されていることを確認するための抜き打ち監査を定期的に行うとのことであり、かかる方針は、当委員会の前記提言に沿うものである。

(2) 工数入力及び手順の見直し

前記第5の1(5)記載のとおり、工数を正確に入力するためには、作業の都度工数を入力するのが望ましいが、実態としてはそれが徹底されておらず、本件調査におけるインタビューにおいては、一日の終わりにすべてまとめて入力していた現場作業員も散見された。また、技術部の工数入力に関しては、社内規程上、各作業が終了する都度、又は、遅くともその日の業務終了時点で実施した工数をすべて入力することとされていたが、そもそも技術部に所属する従業員の大半が当該社内規程の存在を認識しておらず、翌日に入力する従業員もいた。

これにより、実態を反映しない不正な入力を故意に行うことを容易にし、また、意図的ではなくとも必ずしも正しい入力につながっていない状況が生じた可能性もある。

前記(1)記載のとおり、従業員に対して工数に関する教育を行うことは不可欠であるが、それに加えて、実態が正確に反映された工数入力がなされるように、工数入力の手順や方法についても見直した上で、必要に応じて仕組みを変更することも考えられる。例えば、今後も工数を手入力する場合には、現状を踏まえて入力ルールに修正すべき点がないかを確認し、必要に応じてこれを見直すとともに、改めて全現場作業員に周知・教育をし、また、入力内容については上長が適切にチェックすることなども考えられる。さらに、システムを改善することで、原則として作業の都度自動的に工数が入力されるようにし、入力された工数の変更には上長の承諾を要するとすることも一考に値する。いずれにせよ、恣意的な入力・変更を防ぐべく、入力・変更の妥当性について

事後検証が可能なシステムとすることは必須である。

SPP では、再発防止策として、個人で恣意的な入力操作ができない工数入力システム及び入力管理システムの導入を来年度には実施できるように検討しており、これは当委員会の前記提言に沿うものであるが、システムに抜け穴がないかの定期的なチェックも不可欠である。

(3) システム

SPP では、従前、システム間のワークフローのプロセスのほとんどがマニュアルプロセスとなっており、恣意的なデータ操作がなされたり、操作ミスが生じたりする温床となっていたとともに、恣意的なデータ操作やミスの有無をシステム上確認することができなかった。

本件工数調整や不適切な工数入力などが二度となされないようにするためには、現場作業レベル及び工数集計者レベルの工数調整や、調達品価格の水増しその他の不正や不適切な行為を防ぐシステムの導入が必要である。具体的には、なるべく人為的な作業が介在せず、かつ事後検証が可能なシステムとすべきである。

SPP では、再発防止策として、基幹システムに合わせた業務プロセスを導入（To Be 化）し、属人化していた業務プロセスの標準化を実現するとともに、業務引継が可能となる環境を形成することとしている。また、システム間のインターフェースを構築した上で、万が一不正行為等が発覚した際にチェックできるよう確実なログを設定することを掲げている。さらに、データ入力者と承認者の垂直分離、あるいは実施部署と管理部署の水平分離を実現することにより、相互牽制が可能な環境を設定し、不正の未然防止を図ることとしている。そして、工数の入力が正確かどうか検証可能となるよう工数データ作成プロセスにおける記録保存を徹底するように掲げている。

これらのシステムの導入により、問題は解消されると思われるが、事後検証は初期段階では頻繁に行うことが望ましいし、システムに抜け穴がないかの定期的なチェックも不可欠である。

(4) 人事ローテーション

本来、人事ローテーションは、不正の未然防止や早期発見にも資する、組織体における基本的な制度の一つである。人事ローテーションを定期的に行い、部署間の人事交流を活発化させることで、定期的に業務の運営方法を是正する契機になる。また、人事ローテーションを前提として（人事異動によって業務に支障が生じないように）業務内容が記録化されることや、常日頃から複数人で業務にあたるようになることも期待でき、不正の防止にも寄与する。そのため、今後は、定期的で適切な人事ローテーションを実施することが望ましい。特に、前記第4の7（8）ウ記載のとおり、航機部門のエリート意識も本件不正等が長期にわたって継続した要因とも考えられることから、航機事

業と非航機事業間の人事ローテーションを合理的な範囲で定期的に行って人材の交流を図っていくことが望ましい。

SPP は、再発防止策として、管理職については、本年度中に部門横断的なローテーション制度の仕組みづくりを行うことを掲げている。その上で、SPP は、管理職のローテーションを単なる職場異動ではなく、マネジメント力の強化や新たな発想・視野・視座を広げる機会と位置付け、役職者がサクセッションプラン（後継者育成）への意識を高められる機会となるように制度を構築するとしている。総合職スタッフについては、既に2015年度よりローテーション制度を導入し、その実施状況を人事においてモニタリングしているものの、職場によってはローテーションの実施期間が短期間の場合もあるため、今後はローテーションの効果等を踏まえた期間設定となるように、ローテーションの実施期間等についても見直しを検討し、実施することとしている。一般職スタッフについても、担当業務が長期にわたって固定化している者については、担当業務の変更・交替等も含めたローテーションを実行し、実施状況を定期的に人事部でモニタリングするとしている。他方、一般職現場作業員については、技能習熟のために一定の年数が必要となるため、ローテーションの必要性や実行する時期等について今後慎重に検討することとしている。

ローテーション制度を検討・構築及び運用していく上で、それぞれの職務について業務との兼ね合いでどのようにうまく運用していくかが今後の課題であろう。

（5）他部門への関心

前記第4の7（8）イ記載のとおり、これほどの長期にわたって本件工数調整及びその隠ぺいが継続できた、あるいは複数個所で個別の不正が発生したのは、役員間だけではなく従業員間でも、他部門への無関心や見て見ぬふり、事なかれ主義が蔓延していたことにも要因がある。

無関心や見て見ぬふりは、規律の緩さを生み、不正を許す温床にもなりかねない。従業員レベルでのコミュニケーションを活性化させ、相互に関心をもたせるため、部署横断的な会議体・交流会を設置すること、人事ローテーションを定期的・戦略的に行って部門間の交流を活発化させることも考えられる。役員レベルでも他部門への関心を持ち、取締役としての善管注意義務を適切に果たさせるために、重要事項の決裁について会議体の権限事項へと変更することも考えられる。

SPP は、再発防止策として、本年度中に部門横断的なローテーション制度の仕組みづくりを掲げているところであるが、これによりどの程度従業員の意識が変化するかを注視すべきである。また、SPP では、従来の社長決裁事項のうち大部分を経営会議決議事項としたとのことであり、これにより役員相互での健全な牽制が果たされることが期待される。

(6) 情報の共有

SPP においては、従業員相互で情報共有をする意識が希薄であり、業務ごとに特定の従業員に情報が集約される傾向があった。インタビュー結果によれば、何らかの問題が発生した場合、即時に上司に報告するのではなく、各自で対応して解決してから結果を事後的に報告するような対応をしていた従業員も存在したとのことである。また、インタビュー結果によれば、業務上のデータも共有フォルダに保存されずに個人のパソコン上に保存されるなどして情報承継がなく、それに嫌気して退職した従業員もいたとのことである。加えて、金型更新費の不正請求において、そもそも金型更新費の更新漏れが発生したのも、従業員間における情報共有がなかったことが原因であった。

情報は可能な限り、適宜に速やかに共有することが望ましい。そのためには、日々共有に努めるほか、週に1度や月に1度などのペースで、各部署の各従業員がそれぞれの業務の状況を共有する場を設けることも考えられる。

SPP では、再発防止策として、社内イントラネットの活用を既に強化しており、来年度からは、情報の一元管理化とワークフローの可視化を予定しており、業務で得た情報は可能な限り共有できるようにしているが、これに加えて、各部署の各従業員がそれぞれの業務の状況を会議等で共有する場を設けることも、当初の段階での意識付けのためには望ましい。

また、人事ローテーション制度を導入すれば、引継ぎが頻繁に発生するので、従業員間の情報の共有が促進されることを期待できるが、SPP は、再発防止策として、本年度中に部門横断的なローテーション制度の仕組みづくりを掲げている。

(7) 適切なコミュニケーションによる誤解の防止

社内において、不正・不適切な行為を生じさせないためには、職場内での縦・横のコミュニケーションが適切になされることが不可欠である。

SPP は再発防止策として、前記3(7)に記載したとおり、SPP では、目標管理制度に基づく面談の頻度を増やす等した上で、この頻度が適切かどうか、モニターすることとしている。

また、部下から見た上司の状況を定性的・定量的に測定することができる多面(360度)観察制度を導入して、上司の気づきの機会、対話のツールとすることで、コミュニケーションの活性化を図ること、中間管理職の意識を変え、縦・横のコミュニケーションを強化し、また、「傾聴」・「コーチング」・「価値観の多様性」等の観点を中心として、風通しの良い、双方向のコミュニケーションが活発になるような職場づくりを目指し、職場の中核を担っている課・グループ長層を対象とした教育を実施していくとのことである。

(8) 「過大請求を風化させない日」等の設定

本件不正等が行われた事実は、年月とともに風化するおそれがある。役職員の立場で見れば、「嫌なことは早く忘れたい。」という心理が働くのはやむを得ないところであるが、本件不正等の発生及びコンプライアンスの意識が乏しかったことを忘れないようにすることが肝要である。

具体的には、例えば、「過大請求を風化させない日」のようなものを設けて社内行事を実施し、本件不正等を定期的に振り返る機会を作ることなどが考えられる。

SPP では、本年度中に、再発防止策としてコンプライアンス違反の痛みを風化させないために「SPP コンプライアンスの日」を設定し、社外有識者による講演、職場ミーティングを開催することとしている。

社外有識者による講演は従前からなされていたが、講演は受動的になるおそれがあるため、各従業員が積極的にコンプライアンスを意識できる内容にするのが望ましく、そのために、内容を工夫して自発的な参加が求められる職場ミーティングを実施することなども望ましいのではないかと思料する。

(9) 再発防止策の実施状況のモニタリングと再発防止策の継続的改善

再発防止策は策定して終わりではなく、これをいかに実施・継続していくかが重要である。また、その時々の中での状況に応じて再発防止策（不正の排除の仕組み）を継続的に検証して改善していく必要がある。

具体的には、担当部署を設けて再発防止策の実施状況を定期的にモニタリングした上で、その結果を踏まえて再発防止策の改善を継続的に検討するなど、PDCA を回していくべきである。

また、必要に応じて外部機関との連携や、再発防止策の実施状況の開示等も検討されることが望ましい。

第8 結語

本件工数調整及び本件過大請求は、50年以上継続され、複数の部署が関与しており、航機部門の役員や上長がそれを知りながら直ちに止めることはなく、近年の代表取締役においてすら同様であった。確かに、途中から本件工数調整を減少させ、自主的に終了させてはいるものの、その態様は特異であり、諸般の事情を踏まえても重大な不正であったと言わざるを得ない。SPPは長い歴史を持ち、航機部門に限らず多様で秀でた技術・設備・人材などを有しているにもかかわらず、誠に残念である。

本件工数調整以外にもSPPグループにおいて複数の不正・不適切な行為が発見されており、SPPグループのコンプライアンス意識・体制及びガバナンス体制などには大きな問題があったと言わざるを得ない。

住友商事株式会社がSPPの筆頭株主となって以降、「即一報」の精神が持ち込まれるなど、これらの問題について改善が見受けられるが、未だ途上である。SPPグループは、本件工数調整等の発覚を踏まえて既に改革に取り組んでいるが、当委員会の再発防止策の提言も参考に一層の改革を進め、課題に向き合うことを避けるために不正をするのではなく、正面から課題に向き合って解決していく姿勢を身につけるなどし、防衛省などの取引先を始め、株主、従業員、社会から信頼される企業となることを強く期待する。

なお、本件工数調整を含めて、工数を過大に申告するなどした過大請求事案がこれまでに相当数明らかになっているが、同種事案が繰り返されないよう、防衛装備品の調達等の仕組みなどについて、今後も継続的に検討され、必要に応じて改善されることも、再発防止に資すると考えられる。

以 上

定 義 集

用語名	内容
概算契約	あらかじめ定める基準に従って後日に代金を確定する契約
確定契約	契約金額をもって代金が確定される契約
加算後請求工数	修理作業が完了した後に、調整を行ったうえで、防衛省に対して提示される、ありのままの実績工数より加算した工数
過払額	防衛省が相手方に支払った金額と相手方が契約の履行のために実際に支出し、又は負担した費用に適正な利益を加えた金額との差額
間接契約	防衛省以外の第三者が SPP の機器を調達し、防衛省に納入する契約
間接工数	改善活動や製造準備作業等の製造等以外の作業に従事した工数であり、直接工数ではない工数
防需	民間企業を介するものを含めて、最終的に製品が防衛省に対して納入される場合をいう
防需取引	民間企業を介するものを含めて、最終的に製品が防衛省に対して納入される取引
官向け治工具	官需取引に用いる治工具
技術部	航空宇宙技術部
係数工数	各種エラーの確認作業並びに熱処理、非破壊検査及びメッキ作業の総称である係数作業の工数
係数職場	係数作業を扱う職場
原価監査	概算契約において最終的な契約金額を決定する前に防衛省が行う監査
サーボ	サーボバルブ
滋賀残業問題	滋賀工場での不必要な残業指示に基づく残業に関する問題
事前会議	制度調査への対応に関する会議
実績工数	特定の契約において実際に要した工数
実績チーム	SPP の航機部門の工数の集計・管理・提供業務を担当しており、N 工数の管理に加え、後記の工数調整業務や防衛省との交渉、原価監査のための資料となる S 月報及び N 月報の作成業務等を担当していた実績集計担当部署

修理契約工数	修理の場合に、見積工数に対して防衛省による査定を経た後の直接工数
上限付き概算契約	概算契約のうち、後日定める代金の上限を予め合意する契約
初回試験等	初回製品検査及び初回試験又は妥当性確認の試験
初回試験等対象品目	初回試験等を実施すべき品目
生産企画課	航空宇宙生産部生産企画課
製造課等	航空宇宙生産部の滋賀製造課、製造課及び組立課
単価表方式	ポンプの修理にかかる契約の修理代価にかかる部分を契約締結時点で確定し、SPH 作成の単価表を用いる方式
直間率	直接工数／直接工数＋間接工数で表される数値
直接契約	SPP の取引の相手方が防衛省となる契約
直接工数	製造等に直接従事した工数
当委員会	特別調査委員会
内部統制方針	内部統制システムの整備についての基本方針
補用品	既に運用されている機体の一部を SPP が製造する場合における当該製品
本機品	新たに飛行機の機体が製造される際に SPP がその一部を製造する場合の当該製品
本件過大請求	S 工数を提示することによる防衛省等への過大請求
本件更新費	2014 年度以降の注文品から 2 つの鋳造部品の製造につき金型の更新が必要となったことにより発生した計 641 万円の更新費
本件工数調整	S 工数を作成すること
本件生産部等社内調査	製造課等の現場作業員へのインタビュー及びアンケートを中心とした SPP における社内調査
本件調査	当委員会が行った調査
見積工数	見積価格の算定の基礎とする直接工数
民需	最終的に製品が民間企業に対して納入される場合をいう
民需取引	最終的に製品が民間企業に対して納入される取引
民向け治工具	民需取引に用いる治工具
プライムメーカー	間接契約における相手方
ポンプ	油圧ポンプ
理論値	LC から導かれる理論値
L/C	習熟曲線理論 (Learning Curve)
L/C90	生産量を倍増するごとに、1 個当たりの単位加工時間が 90 パーセントの比率で減少すると想定した場合の、LC に基づき計

	算する場合の係数
NECO	SPP 長崎エンジニアリング株式会社
N 工数	製造や修理で実際に要した工数
SSK	新泉精機株式会社
S 工数	N 工数と異なる調整された工数
SPH	住精ハイドロシステム株式会社
SPH 前社長	2016 年 6 月から 2019 年 10 月まで SPH の代表取締役社長であった者
SPP	住友精密工業株式会社
WI	Working Improvement と称される会議

インタビュー実施概要

所属	属性等 (2019年1月16日時点)		実施状況		
	SPP	役員(執行役員を含む)		22名	37回
退任役員		14名	14回		
従業員		航空宇宙生産部		53名	84回
		航空宇宙第一営業部		4名	9回
		航空宇宙技術部		8名	12回
		航空宇宙品質保証部		5名	9回
		管理部		3名	9回
		情報システム部		3名	13回
		その他		12名	17回
小計		96名	153回		
退職従業員		7名	8回		
計		140名	212回		
SPH	役員		1名	1回	
	退任役員		1名	2回	
	従業員		10名	15回	
	退職従業員		3名	3回	
	計		15名	21回	
SSK	役員		1名	1回	
	従業員		5名	5回	
	計		6名	6回	
NECO	役員		1名	1回	
	従業員		2名	2回	
	計		3名	3回	
住精産業株式会社	役員		1名	1回	
	計		1名	1回	
総計			165名	243回	

デジタル・フォレンジック対象一覧

別紙3

No.	氏名	会社	保全	プロセス・レビュー
1		SPP	○	○
2		SPP	○	○
3		SPP	○	○
4		SPP	○	○
5		SPP	○	○
6		SPP	○	○
7		SPP	○	○
8		SPP	○	○
9		SPP	○	○
10		SPP	○	○
11		SPP	○	○
12		SPP	○	-
13		SPP	○	○
14		SPP	○	○
15		SPP	○	○
16		SPP	○	○
17		SPP	○	○
18		SPP	○	○
19		SPP	○	○
20		SPP	○	-
21		SPP	○	○
22		SPP	○	○
23		SPH	○	-
24		SPH	○	-
25		SPH	○	-
26		SPH	○	-
27		SPH	○	-
28		NECO	○	-
29		NECO	○	-
30		NECO	○	-
31		SSK	○	-
32		SSK	○	-

SPP主要財務データ推移

別紙4

(SPP単体)売上高

(単位:百万円)

	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3		2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3
航空宇宙 関連事業							航空宇宙 関連事業					
産業機器事業							熱エネル ギ 環境 業 関連 事業					
							I C T 関連 事業					
	44,447	38,242	39,046	38,530	39,328	40,861		41,675	42,189	38,169	35,376	37,425

(SPP単体)営業損益

(単位:百万円)

	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3		2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3
航空宇宙 関連事業							航空宇宙 関連事業					
産業機器事業							熱エネル ギ 環境 業 関連 事業					
							I C T 関連 事業					
	-1,256	-206	441	-113	697	808		1,845	1,005	562	173	2,147

SPP主要財務データ推移

(連結)売上高

(単位:百万円)

	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3		2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3
航空宇宙関連事業												
産業機器事業												
	48,805	42,766	56,236	52,295	40,170	45,031		47,135	51,210	48,096	47,241	48,990

熱エネルギー・
環境関連事業

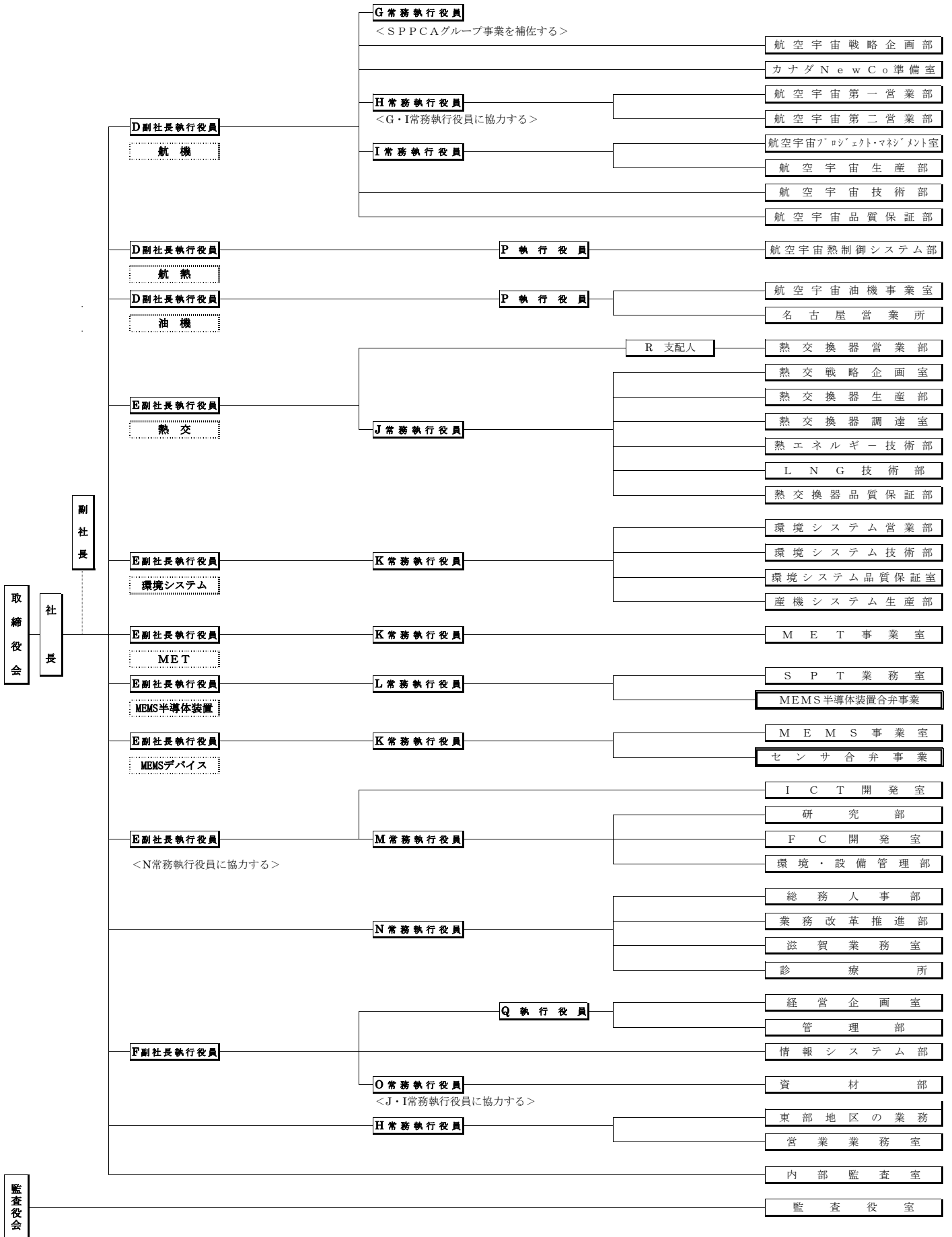
I C T
関連事業

14,346 12,455 10,434 8,366 9,036

SPP大株主推移(発行済株式総数に対する所有株式数の割合)

2009年3月31日時点		2010年3月31日時点		2011年3月31日時点		2012年3月31日時点		2013年3月31日時点		2014年3月31日時点		2015年3月31日時点		2016年3月31日時点		2017年3月31日時点		2018年3月31日時点		2019年3月31日時点	
住友金属工業(株)	40.24%	住友金属工業(株)	40.24%	住友金属工業(株)	40.24%	住友金属工業(株)	40.24%	新日鐵住金(株)	40.24%	新日鐵住金(株)	40.24%	新日鐵住金(株)	40.24%	新日鐵住金(株)	40.24%	新日鐵住金(株)	40.24%	住友商事(株)	27.63%	住友商事(株)	27.64%
UBS AG London Asia Equities	3.00%	住友商事(株)	1.65%	日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	4.83%	日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口9)	2.01%	日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	3.95%	日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	2.45%	山内 正義	1.91%	山内 正義	2.53%	日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	2.10%	新日鐵住金(株)	14.45%	新日鐵住金(株)	14.45%
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口4G)	2.85%	住友精密共栄会	1.48%	日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	2.27%	日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	1.73%	日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	1.69%	住友精密共栄会	1.75%	住友精密共栄会	1.83%	住友精密共栄会	1.93%	住友精密共栄会	2.07%	日本マスタートラスト信託銀行(株)(投資口)	3.13%	日本マスタートラスト信託銀行(株)(投資口)	4.09%
立花証券(株)	2.26%	日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	1.07%	住友商事(株)	1.66%	住友商事(株)	1.66%	住友精密共栄会	1.68%	住友商事(株)	1.66%	住友商事(株)	1.66%	日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	1.92%	日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	2.03%	住友精密共栄会	2.21%	住友精密共栄会	2.35%
BARCLAYS BANK PLC SUBACCOUNTBARCLAYS CAPITAL SECURITIESLIMITES	2.20%	(株)三井住友銀行	1.02%	住友精密共栄会	1.59%	住友精密共栄会	1.63%	住友商事(株)	1.66%	日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	1.53%	日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	1.62%	日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	1.81%	山内 正義	1.75%	日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	2.13%	日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	2.20%
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	1.72%	日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	0.89%	(株)三井住友銀行	1.02%	(株)三井住友銀行	1.02%	日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口9)	1.52%	(株)三井住友銀行	1.02%	CBNY DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	1.27%	住友商事(株)	1.66%	住友商事(株)	1.66%	DFA INTL SMALL CAP VALUE PORFLIO (常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	1.67%	DFA INTL SMALL CAP VALUE PORFLIO (常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	1.76%
住友商事(株)	1.65%	山本 辰男	0.77%	山本 辰男	0.92%	日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	1.00%	(株)三井住友銀行	1.02%	日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口1)	0.85%	日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	1.17%	CBNY DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	1.61%	DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	1.60%	山内 正義	1.30%	日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口5)	1.21%
住友精密共栄会	1.46%	住友信託銀行(株)	0.75%	THE BANK OF NEW YORK - JASDECTREATY ACCOUNT	0.83%	MELLON BANK, N.A. AS AGENT FOR ITS CLIENT MELLON OMNIBUS US PENSION	0.99%	山本 辰男	0.85%	山本 辰男	0.85%	(株)三井住友銀行	1.02%	山本 辰男	1.08%	山本 辰男	1.17%	日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口5)	1.18%	山本 一廣	1.17%
UBS AG London A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT	1.08%	住友生命保険相互会社	0.67%	住友信託銀行(株)	0.76%	山本 辰男	0.85%	NOMURA PB NOMINEESLIMITED OMNIBUS-MARGIN(CASH PB)	0.82%	日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口6)	0.80%	BNYM SA/NV FOR BNYM CLIENT ACCOUNT MPCJAPAN	0.95%	(株)三井住友銀行	1.02%	日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口5)	1.15%	山本 一廣	1.13%	(株)三井住友銀行	1.03%
(株)三井住友銀行	1.02%	日本証券金融(株)	0.64%	住友生命保険相互会社	0.68%	THE CHASE MANHATTAN BANK, N.A. LONDON SECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT	0.79%	三井住友信託銀行(株)	0.76%	日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口5)	0.79%	山本 辰男	0.94%	CBLDN KIA FUND 136	0.86%	(株)三井住友銀行	1.02%	(株)三井住友銀行	1.03%	山内 正義	0.97%

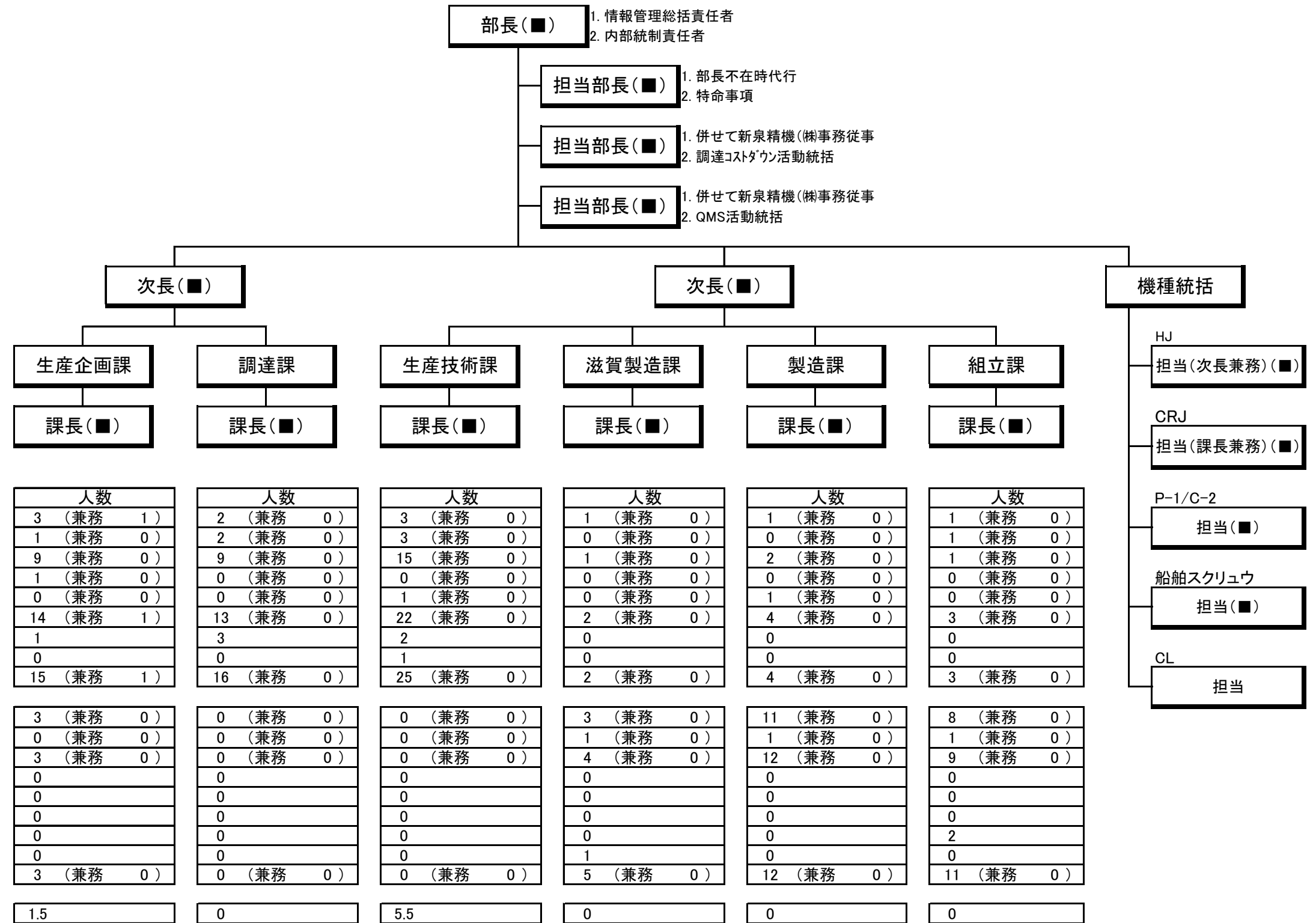
組 織 図 [2019年1月1日]



航空宇宙生産部 職務記述書

2019.4.1

※■は管理職
※休職者はカウント外



生産部合計		人数
区分		
スタッフ	管理職	17 (兼務 6)
	管理補佐職	7 (兼務 0)
	一般	37 (兼務 0)
	嘱託M	1 (兼務 0)
	嘱託	2 (兼務 0)
	社員計	64 (兼務 6)
	派遣社員	6
	シニア	1
	合計	71 (兼務 6)

部付	人数
	6 (兼務 5)
	0 (兼務 0)
	0 (兼務 0)
	0 (兼務 0)
	0 (兼務 0)
	6 (兼務 5)
	0
	0
	6 (兼務 5)

人数
3 (兼務 1)
1 (兼務 0)
9 (兼務 0)
1 (兼務 0)
0 (兼務 0)
14 (兼務 1)
1
0
15 (兼務 1)

人数
2 (兼務 0)
2 (兼務 0)
9 (兼務 0)
0 (兼務 0)
0 (兼務 0)
13 (兼務 0)
3
0
16 (兼務 0)

人数
3 (兼務 0)
3 (兼務 0)
15 (兼務 0)
0 (兼務 0)
1 (兼務 0)
22 (兼務 0)
2
0
25 (兼務 0)

人数
1 (兼務 0)
0 (兼務 0)
1 (兼務 0)
0 (兼務 0)
0 (兼務 0)
2 (兼務 0)
0
0
2 (兼務 0)

人数
1 (兼務 0)
0 (兼務 0)
2 (兼務 0)
0 (兼務 0)
1 (兼務 0)
4 (兼務 0)
0
0
4 (兼務 0)

人数
1 (兼務 0)
1 (兼務 0)
1 (兼務 0)
0 (兼務 0)
0 (兼務 0)
3 (兼務 0)
0
0
3 (兼務 0)

ライン間	人数
一般	25 (兼務 0)
嘱託	3 (兼務 0)
社員計	28 (兼務 0)
直用員	0
期間従業員	0
派遣社員	0
パート	2
シニア	1
合計	31 (兼務 0)

人数
0 (兼務 0)
0 (兼務 0)
0 (兼務 0)
0
0
0
0
0
0 (兼務 0)

人数
3 (兼務 0)
0 (兼務 0)
3 (兼務 0)
0
0
0
0
0
3 (兼務 0)

人数
0 (兼務 0)
0 (兼務 0)
0 (兼務 0)
0
0
0
0
0
0 (兼務 0)

人数
0 (兼務 0)
0 (兼務 0)
0 (兼務 0)
0
0
0
0
0
0 (兼務 0)

人数
3 (兼務 0)
1 (兼務 0)
4 (兼務 0)
0
0
0
0
0
5 (兼務 0)

人数
11 (兼務 0)
1 (兼務 0)
12 (兼務 0)
0
0
0
0
0
12 (兼務 0)

人数
8 (兼務 0)
1 (兼務 0)
9 (兼務 0)
0
0
0
2
0
11 (兼務 0)

SPE	人数
	7

人数
0

人数
1.5

人数
0

人数
5.5

人数
0

人数
0

人数
0

(省 略)

(省 略)

防衛省に対する過大請求事案に関する再発防止策等について

当社は、防衛省に対する過大請求事案の発覚を受け、外部専門家からなる特別調査委員会を設置し、事実関係の調査、類似・関連する不正等の不適切な行為の有無の調査及びこれらの原因の分析並びに再発防止策の提言を委託しました。一方で、当社におきましても、当社自身による原因分析に基づき、再発防止策の検討を進めてまいりました。

今般、特別調査委員会より調査報告書を受領することに伴い、その内容を踏まえて、本事案に関する再発防止策を含めた今後の対応について下記のとおりまとめましたのでお知らせいたします。

今後当社は、再発防止策を着実に実行し、株主の皆様、お取引様の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様の信頼回復に全力を挙げて取り組んでまいります。

記

I. 原因分析

当社航機部門(※1)において発覚した過大請求行為が、いつ、どのようにして開始されたかについては、その特定に至りませんでした。そのため、本事案の原因究明として、過大請求行為が長年に亘り継続されてきたことについて分析いたしました。その原因・背景は、以下のとおりと考えます。

1. 本事案の背景

上述のとおり、本事案の開始時期は不明であるものの、本事案を知った上層部においては、一挙に水増しを解消すると過去において防衛省に申告していた工数との整合性がとれず水増し行為が発覚し、発覚すれば膨大な返納金や違約金を負って会社経営が危機に瀕するため、これを回避すべく、過去の数字との差異を説明可能な規模に抑制しながら徐々に不正の解消を図るという進め方を実務担当者に対し指示しており、このような方針の下で徐々に不正請求の解消を図ったため、結果としてその解消には長い年月を要することになりました。

この長い年月に亘り、本事案を社外に対してはもとより、社内に対しても隠し続けた状況が継続しました。このことは本事案そのもののみならず、本事案の発覚に繋がる可能性のある様々な事象や経営指標等をも隠し続けたということを意味します。

また、実務レベルの社員においては、上層部が示した「本事案の発覚防止を最優先とし、過去の数字との差異を説明可能な規模に抑制しながら徐々に不正の解消を進める」

※1 航機部門…主に航空機用脚システムの製造、生産管理、販売を担当

という指示を実現することを自らの職責と認識していたことも、この不正行為が長年に亘って継続してきた要因となっております。

我が国の経済界では2000年代より経営におけるガバナンスや内部統制の重要性が注目されるようになり、当社もこの要請に応えるべく2006年に内部統制導入の取組としてCSR委員会を始め、コンプライアンス、情報セキュリティ、リスクマネジメント等各種専門委員会の設置を行うなど体制・制度の整備を図り、また、従来の社外監査役に加えて、ガバナンス向上取組の一環として2015年より社外取締役の導入も行いました。しかしながら、上記のように本事実の発覚につながりかねない様々な事象や指標は隠ぺいされ続けてきたことにより、当社のガバナンス及び内部統制は機能不全の状態であったと言わざるを得ません。このガバナンス、内部統制の機能不全状況が本事実を長期化させる機会となっていたものと分析しております。

2. ガバナンスの機能不全

一部の上層部が本事実を認知しながらもこれを発覚させないよう、徐々に工数の水増し幅を縮小し、不正を解消するという考えを限られた一部の実務レベル社員にのみ秘密裏に指示・実行していたことが、本事実の長期化の主因と考えます。

一例として、取締役会、経営会議という会社経営にとって非常に重要な会議において以下のような対応が行われ、当該不正が議論の対象にならないように、あるいは対象となったとしても理由を付けて逃げ切る事が可能となるように議事運営がされてきたことが挙げられます。

この例一つを見ても、当社のガバナンスが機能不全に陥っていたと言わざるを得ません。

- 1) 取締役会において社外役員（社外取締役・社外監査役）から各種経営指標の情報提供を求められた場合でも、当該不正周辺の情報についてはうやむやな回答を行う事で議論対象となることを避けていました。
- 2) 経営会議においても、当該不正周辺の議論が提起されないよう各種情報・データの共有を制限し、経営会議での審議結果が会社方針に影響を与えることは限定的でありました。当時の経営会議は社長の諮問機関としての位置づけであったことが、このような事象を可能ならしめました。

3. 内部統制の機能不全

上述のとおり一部の上層部からの、「発覚させないことを最優先に徐々に不正請求を解消せよ」という指示に基づき、この指示を受けた社員達はこのことを告発も報告もすることなく、不正であると認識しながら実行し続け、また、周囲の社員達はこのことに全く気付かず、或いは何らかの違和感を覚えながらもそれを追及することをしませんでした。

この事実より、当社の内部統制もガバナンスと同様に機能不全を起こしていたことが明らかです。

この内部統制の機能不全には、

1) 上層部自身が不正を認識しており、本来その不正を発見・摘発すべき管理部(※2)、情報システム部(※3)に対して不正に協力するよう仕向け、内部統制システムは制度(枠)としては構成させるものの、その制度を形骸化させ、機能する事を阻害するという、いわゆる内部統制の無効化を起こしていたこと

2) 当社の内部統制を管理、推進する体制が脆弱でその取組が不十分であったことの二つの側面があるものと分析しております。

このうち内部統制の無効化が起こった原因は上述のガバナンスの機能不全がまさにこれに当たります。

もう一方の内部統制の管理・推進のための体制が脆弱であること及び取組が不十分であることについての原因は以下のとおりと分析しております。

(1) 組織風土

当社の組織風土・文化について考察すると、課題として「法令遵守、ルール厳守の意識が低い」ことのほかに「よくないことは目鼻がつくまで報告しない。」「公明正大な議論を避けて身内で解決を図る」「上司の意見を求めることなくその考えを忖度する」「部下の行為を見て見ぬふりでやり過ごす」といった閉鎖性、消極性が特徴的に挙げられます。

また、「当社はこのようにあるべき」という役職員の共通認識の土台となるべき住友の事業精神や当社の企業理念の浸透も十分ではありませんでした。

(2) 体制・組織

コンプライアンスを管理、推進するための組織、体制が脆弱でした。

① 役員の責任と権限が不明確

各役員が各自傘下の範囲でコンプライアンスを管理、推進する体制となっておりますが、その責任と権限は明文化されておらず、また全社のコンプライアンス管理及び推進を総括する責任と権限を持つ役員が任命されておりました。

② コンプライアンスの管理・推進主体が脆弱

コンプライアンスの管理、推進は総務人事部の所管業務のひとつと規定されておりましたが、同部では他の業務に手を取られ十分なリソースを投入出来ておりませんでした。

③ 委員会活動が脆弱

※2 管理部…管理会計、財務、経理、事業投資支援に関する業務を担当
※3 情報システム部…情報システム、通信システムに関する業務を担当

全社のコンプライアンス活動を総括する組織としてコンプライアンス委員会を設けておりますが、その活動内容は個別事案の報告にとどまっております、構成員も管理・間接部門の人員のみで、役職員のコンプライアンス意識向上や違反事案の再発防止に対する貢献は十分ではありませんでした。

④ 3線ディフェンスの機能不全

i) 1st ディフェンスラインと呼ばれる事業部門

今回事案を起こした航機部門では上層部の認識の下で不正請求行為が行われるなど内部統制は機能していませんでした。

また、航機以外の事業部門においても内部統制に関する知見やノウハウが不足した状態が放置され、リスクマネジメントが不足しルールや基準の整備も不十分であったため、小規模ながらコンプライアンス違反が散発する等の状況が続いておりました。

ii) 2nd ディフェンスラインと呼ばれる管理・間接部門（コーポレート部門）

内部統制を担う管理部、情報システム部自身が本事案の一端を担っていたことから内部統制の無効化が起こった状態が継続し、内部統制は機能していませんでした。

また、その他の管理部門、間接部門も当時の上層部から「事業部門の補助役」的な立場に位置付けられ、必要最小限の業務を最小のリソースでこなすことを求められていたため内部統制に十分なリソースを投入することが出来ず、事業部門に対するモニタリングや支援の制度はそれなりに整備されてはいたものの、それらを活かした十分な活動は行えていませんでした。

iii) 3rd ディフェンスラインと呼ばれる内部監査室

管理・間接部門と同様な理由からリソースが質、量ともに不足した状態が続いており、十分な監査機能が発揮出来ていませんでした。

(3) 人事

本事案が長期化した理由のひとつに事案に関連する業務に携わっていた社員にほとんど異動が無く、人が変わることに伴う異状の発見の機会が得られなかったことが挙げられます。

また、上司と部下の間や同僚間の関係が固定化、硬直化し、職場において活発な議論が起こりにくい風土となっておりました。

(4) 通報制度

内部通報の規程・制度は設けておりますが、通報の受け入れ窓口が監査役室長に限定されており、必ずしも利用しやすいものではありませんでした。

また、コンプライアンス違反（疑義事案を含む）が発生した場合の社内情報共

有や違反事案の処理、再発防止策の策定と実行を行う制度や規程が不十分でした。

本事案のように上層部の一部が不正を認識し隠ぺいしていたようなケースでは異状の発見は容易ではないうえ、内部通報制度が使いにくいものであったため、発見がより困難となっております。

(5) 教育

社員に対するコンプライアンス教育は入社時、昇進時等に行われる研修の一環として実施してはいましたが内容、回数ともに十分でなく、また教育内容の浸透度のフォローアップやコンプライアンス違反の痛みの風化を防止する取組も行なわれておらず、全体のコンプライアンス意識が低位にとどまっております。

(6) IT への対応

本事案が長期化した理由のひとつとしてコンピュータープログラムの作成、運用業務が密室化していたことが挙げられます。またシステム変更やデータ変更の記録が適切に保存されず、不正疑惑が発生した際にその検証を非常に困難なものとしてきたことも改善すべき点です。

4. 不適切な業務プロセス

(1) 航空宇宙生産部

- 社員が工数入力を行う際、その入力値が作業実態と合致していることの確認がなされておらず、工程間の工数の付け替えが可能でした。
- 工数データやその改訂履歴が保存されておらず、何らかの検証が必要となった場合にそのトレースが困難でした。

(2) 情報システム部

- 事業部門からのシステム作成・変更依頼を担当者が直接受けて実行しており、直近では、その内容や目的の上席者によるチェック及びシステム変更後の当初依頼内容との整合性の確認等が行われておらず、本事案のような不正業務実施のためのシステム作成、変更が可能でした。

(3) 管理部

- 航機部門の生産に関わる諸費用の実績値の社内外への開示を行っていませんでした。これが適切に行われておれば本事案を早期に発見できた可能性があります。

II. 再発防止策

特別調査委員会では本事案の原因・背景について客観的、多面的、複合的な視点から分析いただいております、特別調査委員会の調査結果受領に先がけて当社が着手・実行してまい

りました諸施策に同委員会の提言を加味したうえで、以下のとおり再発防止策を実行いたします。未実施の施策につきましては、可及的速やかに検討のうえ、実施してまいります。

第1 ガバナンス・内部統制強化

原因分析の項で記述したとおり、本事案が非常に長い年月に亘って隠ぺいされ、継続されてきた最大の原因はガバナンスと内部統制の機能不全にありました。したがって、再発防止策もまずはガバナンス・内部統制の改革、強化に力点を置き、優先して検討、実行してまいります。

1. ガバナンス体制の改革

(1) 社長の交代

重大なコンプライアンス違反を発生させたこと、また2019年3月14日付「特別損失（防衛装備品関連損失）の計上並びに通期業績予想の修正に関するお知らせ」で公表しました通り、50.6億円の特別損失引当計上により当社の財務状況を大きく毀損したことにより、お客様、株主様をはじめとするステークホルダーの皆様にご迷惑をおかけしましたことを受け、経営責任を明確にするとともに、組織改革に断固たる姿勢で取組むため、2019年4月1日付で社長を交代しました。社長交代により、事態の重要性を社員に明確に伝えました。

(2) 経営体制の刷新

・2019年3月20日付「役員人事異動（代表取締役の異動を含む）のお知らせ」で公表しましたとおり、経営体制の刷新を図るため、2019年4月1日付で役員的人事異動を行いました。

(3) 取締役会・社外取締役

・取締役会付議事項、報告事項を整理し、経営会議との連携を取り、取締役会でのガバナンス、内部統制等の重要事項の議論をより活性化することで、不正の再発防止に努めることとします。

・2019年6月26日開催の定時株主総会をもって、社外取締役の割合を、7人中2人から、6人中2人に引き上げました。このことにより、I-2-1)項に記載したように社内役員が社外取締役の質問に対してうやむやな回答で説明責任を回避してしまうことを抑止しております。また、公認会計士1名を社外取締役に迎え、会計的視点を含めた多面的な視点で執行を監督することでガバナンス強化を図りました。

(4) 監査役会の充実

2019年6月26日開催の定時株主総会をもって、社外監査役の割合を、5名中3名から、4名中3名に引き上げ、より客観性を高めるとともに、社外監査役のうち1名を公認会計士とし、会計的視点からの経営監視を強化しました。

さらに、監査法人及び内部監査室との連携を強化し、監査役は、「統制環境」「情報と伝達」について重点的に監査することとしています。

(5) 経営会議の意思決定機関化

- ・2019年9月1日付で従来社長の諮問機関であった経営会議を合議による意思決定機関とし、従来の社長決裁事項のうち大部分を経営会議決議事項としました。経営会議は、社長以下執行役員12名にて構成、監査役をオブザーバーとし、会社の重要事項についてI-2-2)項に記載したような審議プロセスを合議制に変えることで、経営の透明性を高め、不正の再発を防止します。
- ・構成する役員が、経営会議の議決権を保有することで、役員の実責任を明確化し、全社視点での経営会議での議論をより活性化することで、不正の再発を防止します。

2. 内部統制

(1) 統制環境の整備

内部統制の無効化という特異な状態が長年に亘って継続してきた当社において内部統制を強化するためには何よりも先ず統制環境の整備を急ぐ必要があり、この課題には社長を筆頭に全役員で取り組みます。

① 組織風土改革

A. 経営トップのメッセージ発信

社長メッセージを社内に発信しました（メッセージ詳細内容は次項参照下さい）

2019年1月29日（適時開示時）＝事態を徹底的に解明し、生まれ変わる

2019年4月1日（社長交代時）＝3つのディフェンスラインによる内部統制強化

2019年7月1日（第二四半期初日）＝コンプライアンス強化、即一報・内部通報を充実

2020年1月6日（年頭の辞）＝「コンプライアンス」「安全」「品質」の重要性

2020年1月8日
(社内コンプライアンス総点検時)＝不正を徹底的に調査し、過去からの悪い慣習・組織風土・文化と決別する

B. 社長スモールミーティング

- ・コンプライアンス事案に限らず悪い情報こそ直ちに社長まで即一報することを徹底していく。
- ・コンプライアンス活動は、安全活動と同等なレベルまで持ち上げたい。

C. 住友の事業精神及び当社企業理念の浸透

当社企業理念の根幹を成している「住友の事業精神」に立ち還り、今一度当社役職員に深く理解させることにより、当社の企業理念をさらに根付かせ、今後のビジネスを手掛けることのできるよう、役職員全員への啓発活動を通じて新たな組織風土改革を進めていきます。

そのため、まずは役員をはじめ部長層に対して「住友の事業精神」及び「当社の企業理念」を再認識させ、組織風土改革の担い手としてのマインドを醸成し、部下への浸透活動を行うようにするとともに、経営の声を適切に職場の隅々まで伝えられることができる人材を育成します。

なお、「住友の事業精神」に係わる研修としまして、これまでに役員向けに本年4月に別子銅山見学も含めた研修を実施しており、8月には部長層に対して啓発研修を行いました。

《参考》 「住友の事業精神」とは

営業の要旨（昭和3年制定 住友社則）

第一条 我住友の営業は信用を重んじ、確実を旨とし以てその鞏固隆盛を期すべし。

第二条 我住友の営業は時勢の変遷理財の得失を計り、弛張興廢することあるべしと雖も、苟も浮利に趨り、軽進すべからず。

「信用を重んじ確実を旨とし」とは、お客様の信頼や社会の信頼に応えることを最も大切にすることであり、「浮利にはしり、軽進すべからず」とは、目先の利益にとらわれたり、安易な利益を追求したりせず、本来の事業運営によって着実に利益を得ていくということです。

《参考》 「当社の企業理念」とは

私たちの企業理念「光かがやくその 未来（ゆくて）」

私たちは、独創的な未来技術で発展し続け、豊かな明日を拓きます。

1. 法令等を遵守し、高い倫理観に基づき事業活動を行います。
2. お客様の満足とニーズを第一とし、魅力ある存在をめざします。
3. 時代の風を感じとり、世界に目を向け変化に挑戦します。
4. 人を大切にし、多様な個性の実現と調和をはかります。
5. 社会に心をひらき、環境、地域との調和、共存に努めます。

D. 事業精神・企業理念浸透度の継続的な調査

現在の組織状態、特に上記の住友事業精神及び当社企業理念の浸透レベルを定量的にモニタリングするべく、半年に1回の頻度で、社員浸透度・満足度調査を行います。浸透度合いが低いスコアに留まっている組織については、内容

を精緻に分析するとともに、組織変革、風土改革を専門とした人事コンサルティング会社のアドバイス等を参考に、必要な対策を適宜実行に移していきます。(第一回目の調査時期…2019年1月下旬～2月上旬、二回目実施時期…2019年11月～12月、この後半年ごとに調査を実施します)

② 社長からのメッセージ (上述①組織風土改革のA. 経営トップのメッセージ詳細)

A. 社長メッセージ (2019年1月29日付)

不正発覚直後に、社長から住友精密工業グループ社員向けに以下の趣旨のメッセージを發しました。

- ・事実を徹底的に究明し、透明性を確保し、公明正大な会社に生まれ変わることが、今、会社がやるべきこと。再発防止策を立て、上下・水平展開を行い、住友の事業精神にある「確実を旨とし浮利を追わず」、すなわち、目先の利益を追わず、信用を重んじ確実を旨に、誠実に事業を行っていくことが、住友精密グループが未来に向けて歩いていくための第一歩であり、協力をお願いします。

B. 社長メッセージ (2019年4月1日付)

社長交代の挨拶にて、住友精密工業グループ社員向けに、以下のメッセージを伝えると共に、社内報に全文を掲載し、社員に配布しました。

- ・今回の不正発覚の背景には、①不十分な内部統制、②コンプライアンス意識の不徹底、③部門間の連携不足(部門間の壁)という3つの要素がある。
- ・これらを克服するため内部統制の充実・ガバナンス強化を目的として、コンプライアンス担当役員を新たに任命するとともに、「現場・コーポレート・監査の3つのディフェンスライン」を強化し、不正を撲滅する。
- ・現場(事業部門)において、ルール・基準を再点検の上リスクを抽出、適切に管理します。
- ・コーポレート機能を強化し、モニタリング力を向上します。
- ・コンプライアンスマニュアルを作成しコンプライアンス教育を充実させます。「即一報」を浸透させることで、コンプライアンス意識の目標の共有を行います。
- ・部門間の連携を強化するために、人事の硬直化を防ぎ、部門間の壁を取り払うべく、人事ローテーションを活発化します。

C. 社長メッセージ (2019年7月1日付)

全国安全週間の初日に全社員へ配布された「安全新聞」にて、社長挨拶として、以下のメッセージを發信しました。

- ・管理監督者は「社内ルールの重要性」について、改めて職場の一人ひとりに再認識させてください。関係法令はもとより社内ルールを含む「コンプライアンスの遵守は絶対」です。

- ・コンプライアンスに関する問題が生じた場合には、「即一報」を行うということを定着させることも重要です。

D. 社長メッセージ（2020年1月6日付）

2020年の年頭の辞において、以下のメッセージを發しました。

- ・当社グループが新たな住友精密グループとして生まれ変わるために、まずは、「信用を重んじ、確実を旨とする」という住友の事業精神に立ち還り、これまでの企業文化・組織文化を抜本的に、スピード感を持って変えていく必要があります。
- ・当社グループが社会の中で存続し、持続的成長を実現していくためには「コンプライアンス」と「安全」そして「品質」が特に重要です。
- ・安全の絶対確保は「ものづくりの原点」です。
- ・一人ひとりが決して妥協することなく、顧客の信頼に応え、「一番の品質」を顧客に届け続けていかねばならないことを強く心に期してください。

E. 社長メッセージ（2020年1月8日付）

社内コンプライアンス総点検を実施するにあたり住友精密工業グループ社員向けに、以下のメッセージを發しました。

- ・当社グループの存続、持続的成長のためには、過去からの悪い慣習・組織風土・文化と決別し、「新たな住友精密グループ」として生まれ変わらなければなりません。
- ・これまで無批判に従っていた「当社の当たり前」が、大きく変貌しつつある社会ではもはや通用なくなっています。
- ・「決めたこと、決められたことを確実に守って実施する」会社になる必要があります。
- ・万が一、想定外の重大な不正が発見されたとしても「住友らしく正々堂々と」対応し、他者に頼ることなく自らの力でその解決を図る覚悟でおります。

③ コンプライアンス宣言（2019年4月1日付）

社内報に、「コンプライアンス宣言」として、「即一報」及び内部通報制度（外部通報・相談窓口の見直し、通報者保護）の周知を図りました。

- ・法令を遵守し品位ある行動を心がけましょう。
- ・クリーンな会社であるため、見て見ぬふりをしない、法令を軽視しない、隠ぺいしない。
- ・業務上の法令違反行為を「やめたい」「やめさせたい」と思ったら、まず上司に即一報。報告、連絡、相談。それでは解決できない法令違反行為に遭遇したら勇気をもって通報しましょう。

- ・外部の通報・相談窓口は、外部専門会社を起用。
- ・会社は、通報をおこなったことを理由とする通報者への不利益な取り扱いは一切行いません。

④ 内部統制及びコンプライアンス管理・推進に関する責任と権限の明文化

各役員及び各組織のリーダー社員（組織長、現場監督者を想定）について、その内部統制及びコンプライアンス管理・推進に関する責任と権限を明文化します。なお、2019年12月1日付でコンプライアンス規程を制定し、部室長、課長におけるコンプライアンス管理・推進の責任・権限について明文化しております。

⑤ コンプライアンス担当役員の設置及び傘下組織充実

A. コンプライアンス担当役員の設置（2019年4月1日付）

内部統制の充実・ガバナンス強化を目的として、コンプライアンス推進を担当する独立役員を設置しました。

B. 法務・コンプライアンス推進室の設置（2019年6月26日付）

全社の最重要課題であるコンプライアンス推進及び内部統制の強化、また、リスクマネジメントとしての法務機能強化を独立した室として執り進め、社内外においてその責任と権限を明確に示すことを目的に、法務・コンプライアンス推進室を設置しました。

⑥ コンプライアンス関連規程・制度の整備

A. 即一報制度の規程化及び体制整備

即一報後の初期動作（事態確認・応急処置）、原因と対策（事実確認・原因究明・対応策立案）、並びに、全社共有（コンプライアンス委員会にて報告共有、コンプライアンスリーダー連絡会（各部門・関係会社）へフローダウン）を骨子としたコンプライアンス規程を2019年12月1日付で制定しました。同規程に基づく新体制下でのコンプライアンス委員会及びコンプライアンス連絡会を開催し、コンプライアンス関連情報を全社に共有するための運用を開始しました。

B. 内部通報制度（Speak-up 制度）の体制整備

2019年12月1日付で内部通報規程を改定し、通報窓口につき従来の監査役室にコンプライアンス推進室を加え、また、外部窓口の見直しも行い、通報者の保護を明確にしました。

C. SPP グループ（Global） Speak-Up 制度の整備

海外を含む、住友精密工業グループ全体を対象とした Speak-Up 制度を導入します。

D. コンプライアンスマニュアルの整備

従来新人及び中途採用者に配布する冊子に、住友の事業精神及び住友精密グループの企業理念に基づくコンプライアンス推進にかかる事項を記載していましたが、コンプライアンス推進のために、改めて、コンプライアンスマニュアルを策定し、社内研修を通して周知徹底します。

E. コンプライアンスリーダーの選任

部門ごとにコンプライアンスリーダー（全社で20名程度）を選任し、コンプライアンス推進、事案発生時の報告、対応を担うこととしました。コンプライアンスリーダーの役割として、部門ごとのコンプライアンス関連情報の収集及び事後対応策の共有、再発防止の検討・周知徹底を行います。（2019年12月1日付制定のコンプライアンス規程にて明記）

F. 派遣監査役制度の新設

関係会社への派遣監査役の期待役割が明確でなく、関係会社のガバナンス上、本来発揮すべき役割が十分に発揮されていなかったとの認識のもと、監査役の期待役割を明確にして、関係会社のガバナンスを強化するために、2019年10月1日付で「関係会社派遣監査役規程」を新設しました。

⑦ コンプライアンス教育、現場への浸透

A. SPP コンプライアンスの日の設定

コンプライアンス違反の痛みを風化させないためにSPPコンプライアンスの日を設定。社外有識者による講演、職場ミーティングを開催することとします。

B. コンプライアンス教育の徹底

階層別にコンプライアンス研修を実施します。既に実施している新入社員教育、中堅社員研修、新任管理職・管理補佐職研修、課長・グループ長研修（、中途採用者教育、第一線監督者教育、部長研修、役員研修に加え、e-learningを導入する予定です。

C. 携帯用カードの作成、配布

即一報窓口及びエシクステストを記載した携帯用カードを作成し、全社員に配布することとします。

(エシクステスト)

- ◎ 「それ」 は法律に触れないだろうか。
- ◎ 「それ」 は住友精密グループの価値基準と照らして違和感はないだろうか。
- ◎ 「それ」 をすると良くないと感じないだろうか。
- ◎ 「それ」 は外部の人が見たらどう感じるだろうか。
- ◎ 「それ」 は正しくないと分かっているのにやってないだろうか。

D. コンプライアンス委員会の体制強化

事案の共有、事案の調査指揮等も活動内容に含めます。

E. 「懲戒」 規程の周知徹底

社員就業規則に「懲戒」の規定がありますが、改めて社内に周知徹底します。

⑧ コーポレートの機能強化及び委員会活動の強化

- ・内部統制システムの整備に関する基本方針を見直し、その中で、3線ディフェンスの考え方並びに委員会の位置付け・役割を明確化します。
- ・3線ディフェンスの概略は、1stディフェンスラインの事業部門が各種リスクのオーナーとしてリスクをコントロールし、2ndディフェンスラインのコーポレート部門の各部署は1stディフェンスラインのコントロールが適切かモニタリングし支援、助言、監督する。3rdディフェンスラインの内部監査は、1stディフェンスライン及び2ndディフェンスラインを評価、助言します。
- ・内部統制環境を整備するため、2ndディフェンスラインのコーポレート部門の各部署がOne Corporateを掲げ、各部署が連携・一体化し、各部署の現状及び課題の分析、ありたい姿の設定、そのギャップの洗い出しを実施。所管部署がないリスクや課題については所管部署を取り決め、想定されるリスクや課題につき隙間なく所管コーポレートの担当部署を定めました。今後、規程を整備し、責任及び権限を明確化します。
- ・従来、各委員会が特定のリスクに対応するとしておりましたが、改めて、委員会は、特定の課題・リスク（①コンプライアンス、②情報セキュリティ、③環境管理、④品質、⑤安全衛生、⑥人権・ダイバーシティ）に全社（1stディフェンスライン、2ndディフェンスライン）横グシで継続的に対応するため、担当役員を定め責任を明確化したうえで、同役員の諮問機関と位置付けます。委員会は、経営会議で決められた重要な方針及び規程の範囲内において、各種課題・リスクに関する、①意思決定・課題対応、②1stディフェンスライン、2ndディフェンスラインのリスクマネジメントのサポート、モニタリング、並びに、③各組織間の協議、情報共有を行う。1年ごとの委員会活動計画及び活動結果について経営会議に報告することとします。
- ・コーポレートの機能強化及び委員会活動の強化により、不正を含む当社グループに経済的損失、事業の中断・停止、信用・ブランドイメージの失墜をもたらすリスクを見逃さず、未然に予防し、また事態発生の緊急時に速やかに対応することとします。

⑨ 人事施策

A. 人事ローテーション活発化

(a) 管理職

これまで人事ローテーションを十分に実施してこなかったことから、部門間の連携不足、人事の硬直化や業務の属人化等の弊害を誘発していました。したがって、今後は計画的に部門横断的なローテーションを行うことで組織力の強化をはかり、上記の弊害を防止するとともにマネジメント力の強化や新たな発想・視野・視座を広げる人材育成の機会とします。

(b) スタッフ・現場作業員

総合職スタッフについては、2015年度よりジョブローテーション制度を導入し、その実施状況を人事においてモニタリングしています。しかしながら、職場によってはローテーションの実施期間が短期間の場合もあったことから、ローテーションの効果等を踏まえた期間設定となるように、2019年10月にローテーションの実施期間等についても見直しを実施しました。

また、一般職スタッフにつきましても、担当業務が長期（6年以上）に亘って固定化している者については、担当業務の変更・交替等も含めたローテーションを行います。本実施状況は定期的に、OJTの仕組みにある「目標管理制度」のフォロー実施時に総務人事部でモニタリングします。

一般職現場作業員につきましても、技能習熟のために一定の年数が必要となるため、ローテーションの必要性や実行する時期等につきましても、今後慎重に検討してまいります。

(c) 事務引継手法の再整備

今後、各層の人事ローテーションを活発化させることから、ローテーション後の業務遂行及び内部統制上のモニタリング等に支障が出ないように、また、コンプライアンス関係の課題になりうる可能性のある業務の進め方を顕在化させ、それを撲滅するべく、2019年10月より事務引継ぎの仕組みを改めました。

(2) リスク評価と対応・統制活動

- ① 1st ディフェンスライン現場（事業部門）において、ルール・基準の再点検を行い、リスクを抽出し、リスクのオーナーとしてリスクを継続管理します。
- ② 2nd ディフェンスラインのコーポレート部門の役割：
 - 1st ディフェンスラインにおけるリスク管理に必要なインフラの提供（制度・規定整備、システム構築、研修実施など）を行います。
 - 上層部の意向に流されず、不正に対する頑とした姿勢を維持し、全社の内部統制状況の把握と上層部への報告を行います。
 - 個別案件に対する意見具申と支援を行います。
 - 1st ディフェンスラインの状況監視（モニタリングし支援、助言、監督）を行います。
- ③ 3rd ディフェンスラインの内部監査の役割

1st、2nd ディフェンスラインのリスク管理状況のモニタリング（点検、照合、分析調査・評価・助言）を行い、社長に報告します。

（3）情報と伝達 コミュニケーション強化

① 社長からのトップメッセージ（上述（1）統制環境の整備と同じ）

社長からのトップメッセージとして、当社のあるべき姿等に関するトップメッセージを従来の年初だけでなく、継続的に全事業所の全社員へ周知するように発信していきます。

なお、本年4月、6月及び10月にスモールミーティングと名付けた、社長と部長層との懇談の場を設け、対話を進めました。

② 上司・部下のコミュニケーション強化

目標管理制度に基づき、新年度開始時に、役員一部長、部長－職場管理職における面談を義務付けており、過年度設定した目標のレビュー並びに新年度の目標設定を行ってまいりました。但し、その頻度が年度当初のみであったため、まずは、部長－職場管理職において、双方向のコミュニケーションの機会を増やし、より細かく年度目標に対する進捗等のフィードバックを行うべく、2019年9月より3ヶ月に1回の頻度でフォローアップ面談を行うよう制度改正を行いました。

また、課長・グループ長－職場スタッフについては、2017年度より3ヶ月に1回の頻度でフォローアップ面談を行うよう制度改正を行っております。

今後は、この頻度が適切かどうかモニタリングを行い、必要に応じ更なる改正を検討するとともに、役員＝部長間のコミュニケーションについても、実施頻度等について検討してまいります。

③ 多面観察制度（360度評価制度）の導入

部下から見た上司の状況を定性的・定量的に測定することができる多面（360度）観察制度を導入して、上司の気づきの機会、対話のツールとすることで、コミュニケーションの活性化を図ります。

④ 階層別教育

中間管理職の意識を変え、縦・横のコミュニケーションを強化するべく、職場の中核を担っている課・グループ長層を対象とした教育を実施していきます。具体的には、「傾聴」・「コーチング」・「価値観の多様性」等の観点を中心として、風通しの良い、双方向のコミュニケーションが活発になるような職場づくりを目指して取り組んでいきます。

⑤ 社内イントラネットの活用強化、組織内の情報共有、透明性確保

社長並びに会社の方針、方向性等、社内イントラネットを活用し、組織内での情報共有、透明性の確保を図ります。

（4）モニタリング

- ① コーポレート機能を強化、モニタリング力の向上
 - A. 法務・コンプライアンス推進室にてコンプライアンス意識調査を実施します。
 - B. 総務人事部にて定期的な社員意識調査を実施します。(上述)
- ② 社長の指示・監督下で、内部監査機能の強化、並びに、社内における位置付けの改善を図る方向で検討中です。
- ③ 内部監査室と監査役、監査法人との連携（いわゆる三様監査）を強化し、不正を見逃さない体制強化を図ります。
- ④ 管理部にて製品毎等の収益の変化を監視・分析し、異状の発見につなげます。

(5) IT への対応

A. 業務プロセス標準化と聖域排除

基幹システムに合わせた業務プロセスを導入 (To-Be 化) することにより、属人化していた業務プロセスの標準化を実現するとともに、人事ローテーション施策により担当が交代しても円滑に業務引継が可能となる環境を形成し、ハード・ソフト両面から聖域排除を目指しています。

B. 情報の一元管理化とワークフローの可視化

情報データの一元管理化と、ワークフローの可視化を実現することにより、二重帳簿の存在及び処理ミス排除を目標としています。

C. マニュアルプロセス排除

現状システム間のワークフローのほとんどがマニュアルプロセスとなっていますが、システム間のインターフェースを構築することにより、恣意的なデータ操作や処理ミス排除を目指しています。

D. 確実なログ設定

いつ、誰が、どこで、何をしたのかを正確に把握し、記録することにより、情報セキュリティを確実なものとするとともに、不正行為が発覚した際にトレースが可能となる環境を設定します。

E. 職務分離の実現

データ入力者と承認者の垂直分離、或いは実施部署と管理部署の水平分離を強化することにより、相互牽制に漏れがない業務フローを構築し、不正の未然防止を図ります。

■ 基幹システム刷新を通じたガバナンス強化の実現

上記再発防止策を更に進化させるための中長期的課題として次世代基幹システムの構築を検討します。

< 基幹システム刷新検討チームの結成 >

2019年6月に複数部署よりメンバーを招集し、経営の高度化と次世代ITシステム基盤の構築を目標とする「基幹システム刷新検討チーム」を結成しました。「基幹システム刷新検討チーム」では、基幹システム刷新の機会を捉えて、業務プロセスの標準化によるガバナンス強化の実現を目指しています。外部コンサルタントを採用し、主要事業を対象とした業務プロセス分析と標準化方針の策定をフェーズ1として、2020年4月末の完了を目指しています。その後フェーズ2として、全社を対象とした業務プロセス分析・標準化及び新基幹システムの要件定義、設計、導入へと進めていく予定です。また、基幹システムの方向性や導入の最終的な決定については、重要な経営事項として経営層自らが取り組みます。

第2 業務プロセスレベル

1. 航空宇宙生産部における改善

(1) 作業時間の入力時における入力データの正確性確保

- ・ライン作業員に対し、防衛省向けか民間企業向けかを問わず、作業時間を正しく入力することの重要性について、再度周知徹底しました。
- ・作業時間を正しく入力することについて各課の事務指導票に反映し、各課において継続的に周知徹底を図れるよう仕組みを構築する。
- ・作業時間の詳細な入力ルールを事務指導票に定め、ライン作業員に対し、作業時間の入力ルール（事務指導票）を遵守するよう周知徹底します。
- ・ルールどおりに工数が入力されていることを確認するための抜き打ち監査を定期的に行うこととし、ルールの継続的な周知徹底と、不適切な工数入力の根絶を図ります。
- ・個人で恣意的な入力操作ができない工数入力システム、及び入力管理システムの導入を検討します。

(2) 工数データ作成プロセスに関する記録保存等（2016年以降の取り組み）

- ・入力された作業時間を工数に換算したデータ（以下「1次データ」といいます）について、2016年までは適切に保存されていませんでしたが、2016年以降は、全て保存するようルールを変更しており、保存状況を定期的に確認しております。1次データを確実に保存することにより、事後の検証が可能となることから、工数の計算における不正（たとえば、本件のように水増しされた工数データを作成すること）が抑止されます。
- ・作業員の勤務時間と、当該作業員記録にかかる工数の整合性を現場監督者が確認した上、承認印を押印するというプロセスを新たに設けました。これにより、勤務時間と矛盾する工数の記録、ひいては工数付け替えを防止しております。

- ・誤謬等を理由として1次データの修正が必要となる場合があります、これには、①現場からの依頼による場合と、②生産企画課自ら誤謬を発見し修正する場合の二つの場合があります。

① 修正が現場からの依頼による場合、2016年以前においても、修正理由等を記載した工数修正依頼書の提出を現場に要求していましたが、提出を受けた生産企画課において当該修正依頼書全てを適切に保存するという運用はなされていませんでした。そこで、2016年からは、提出を受けた修正依頼書の全てを生産企画課において保存しております。また、当該修正依頼書には現場、及び生産企画課のそれぞれの担当者の押印を要求するので実体のない修正依頼書の作成を可及的に防止しております。

② 生産企画課自らが誤謬を修正する場合においても、修正記録の全てを保存しております。

- ・上記誤謬等修正後のデータ（以下、「2次データ」といいます）から実績工数を算定し、契約の際の見積を作成します。上述の通り、工数の記録、変更等すべての過程が保存されているため、個々の契約について工数の正確性を検証すること（例えば1次データと2次データを比較し、差異があれば差異が生じた理由が合理的なものかを確認する等）が容易となり、不正な改ざん等が行われないような仕組みとしております。

2. 情報システム部における改善

(1) 不正なシステム変更、不正なデータ変更の根絶と監査

社内で設計・開発する財務諸表に関するシステム、及び官公庁の監査・制度調査に関するシステムについて、以下の運用を実施します。

① 変更時における統制

- ・システムの変更を希望するシステム利用部に対し、「システム依頼書」の提出を要求します。
- ・プログラムの変更を行う場合、情報システム部の変更者はシステム運用グループに「システム依頼書」の番号を連絡することとします。
- ・当該変更により不正に繋がることはないか、統制機能の低下が起こらないか等の視点で、システム開発グループ長が「システム依頼書」の依頼内容を点検します。
- ・実際にプログラムを変更する場合は、プログラム仕様書の変更又は変更仕様書を作成し、システム開発グループ長の承認を得ることとします。
- ・プログラムの変更があった場合は、自動で変更プログラムの一覧表を出力することとします。

② 変更後の統制

- ・変更プログラムの一覧から点検対象をサンプル抽出し、変更にかかる「システム依頼書」と「変更仕様書」が存在するかを定期的に点検します。

- ・システム依頼書、変更仕様書共にシステム開発グループ長の承認を得ているかを定期的に点検します。

③ 変更記録の保存

- ・新システムの開発では、不正行為が発覚した際にトレースが可能となるよう、データ変更、システム変更の履歴を残す機能を組み込みます

(2) 不要なシステム、統制が脆弱なシステムの整理・処分

① 未承認プログラムの存否確認

- ・プログラム資産自身（ディレクトリリスト）とプログラム台帳の内容が一致していることを定期的に点検します。

② 既存プログラムの棚卸、及び不要なプログラムの廃棄

- ・システム実行ログから利用されていないシステムを探し、廃棄の可否をユーザー部門と調整します。
- ・上長の承認なくデータの書き換えができる等、不正を可能とする機能があれば、システム改善の必要性をユーザー部門と調整します。

③ 新システム導入後における旧システムの廃棄

3. 管理部における改善

(1) 採算実績関連情報の開示

管理部は当社の採算実績に関する広範かつ詳細な情報を保持しているところ、本事案にかかる不正が行われていた際、費用、特に航機部門における実際の費用が防衛省をはじめとして外部へ漏洩することを防止するため、採算実績関連情報を当社内においてすら原則として非開示とし、厳格に管理していました。具体的には、社内会議等において採算実績関連情報を開示する場合、開示範囲を限定し、さらに、紙媒体により開示する場合には、会議終了後に当該紙媒体の回収しておりました。

現在このような情報は、いつでも社内に対し開示する運用としています。

(2) 粗利の変動の監視

防衛省向け製品の販売価格を決める諸元の1つである「GCIP（一般管理費、販売費、利子及び利益）率」をもとに粗利益（あるいは粗利益率）の基準が想定可能なため、新製案件は出荷実績に応じて毎月作成される採算実績表を用い、基準との乖離が認められるものについて、管理部が事業部門に問い合わせを行うことで過大請求の疑いがないか監視を行います。

修理案件については契約完了時に販売価格の精算が行われ分納時点では仮価格となるため、月次の粗利益（率）が安定せず契約単位での把握が必要となりますが、現状の仕組みでは対応が不可能なため、月次ではなく年度ごとの粗利益（率）を把握・確認することで監視を行います。

第3 特別調査委員会の提言を受けて

特別調査委員会より、再発防止策に関する提言を多数いただいております。それらの提言を受け、上記に挙げた内容の他、以下の内容を再発防止策として具体的に検討のうえ、実施してまいります。

- ◆ コンプライアンスの観点からの人事評価の明確化
- ◆ 社外専門家によるコンプライアンス違反の調査
- ◆ 役員選任プロセスにおけるコンプライアンス要素の反映（子会社の役員含む）
- ◆ 指名・報酬諮問委員会の機能の強化
- ◆ 取締役会及び監査役における監督の強化（適切な情報提供、指摘事項に対する真摯な対応等）
- ◆ 役員の責任と権限、期待する役割の明確化
- ◆ 事業部門の重要なリスクの特定・評価・統制にかかる責任者、権限、体制等の明確化
- ◆ 委員会組織がリスク評価、対応等行う場合の統括部署、役割、権限の明確化
- ◆ 基幹システムに関して、事後検証が可能なシステムの構築
- ◆ 各システムにおいて、抜け穴がないかの定期的なチェック

Ⅲ. 本事案に関する責任について

本事案に関与した関係者への対処については、特別調査委員会による調査結果も踏まえ、関係者の責任について検討する組織を立ち上げ、責任の程度や事実関係に応じた適切な措置を検討いたします。

Ⅳ. おわりに

上記のとおり、当社は長年に亘り「ガバナンスと内部統制の機能不全」に陥り、防衛省に対する過大請求を継続したことが判明しております。長年に亘る当社の行為は、いかなる理由によっても正当化できるものではありません。今後は、著しく失墜した皆様からの信頼を回復するため、本報告書に記載の再発防止策を役職員が一丸となって実施してまいります。また、その実施状況については定期的にモニタリングしたうえで見直す等、PDCAサイクルを構築し、継続的な改善を行ってまいります。

今や、コンプライアンスを軽視する企業は社会で生き残ることを許されず、また、問題を早期に発見し、その改善と予防を行えない自浄能力のない企業は、その存続すら危ぶまれます。さらには、ガバナンス・内部統制・コンプライアンスへの真摯な取り組みが、企

業存続という意義のみならず、健全な経営の実現による企業価値の向上と持続的成長の実現という積極的な意義を有することを、本事案の原因・背景の探索を通じ当社は得心いたしました。

これらの教訓を受け、当社では今後もコンプライアンス問題の徹底的な洗い出しと根絶を進め、自浄能力ある企業への再生を図っていく所存です。もっとも、コンプライアンスは終わりのない目標でもあり、防衛省への返納金の支払いが完了し、特別調査委員会の調査を終えたとはいえ、その道のりはまだ半ばであります。当社は、本報告書に記載の再発防止策を愚直かつ着実に遂行し、株主の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様からの信頼回復に向けて全力を尽くすとともに、コンプライアンスに真摯に向き合うことで真に健全な企業経営を実現し、さらには、広く社会に貢献し、社会から信頼される企業集団を目指してまいります。

以上