

品質不適切行為に対する再発防止策の実行計画

■ 実行計画の作成

- 当社グループ全体として掲げる6つ再発防止策について、今後の実行計画を設定
- 再発防止策の有効性は、特別調査委員会の委員を担当いただいた長島・大野・常松法律事務所からの助言、指導も得ながら確認を行い、必要に応じた施策の見直しも行いながら、着実に実行

■ KPIの設定

- 施策の実行を通して期待される職員の行動変容に基づく指標として、各再発防止策のKPIを今後早期に設定し、継続的なモニタリングを実施
- KPIの適切性については、同法律事務所からの助言、指導を踏まえて評価、確認

■ 再発防止策の実行状況の開示

- 第3四半期中には、当社ホームページにおいて、一連の再発防止策の実行状況を報告する特設サイトを開設予定

第2四半期の主な取組み

(1)特別調査委員会調査結果の報告会

〈概要〉

- 2025年7月4日の南港本社から8月20日の舞鶴工場まで、計8地区にて、特別調査委員会による調査結果の報告会を開催しました。タウンホール機能を利用した会議により、多くの役職員が参加しました。関係会社の役職員には、報告会の録画動画を配布しています。
- 約1時間の質疑応答では、厳しい質問もありましたが、ほぼすべての質問に対して桑原社長が本音で回答しました。
- 参加者全員が、今回の不適切行為を真摯に受け止め、真剣に考える時間となりました。



地区	日時	地区	日時
南港本社	2025年7月4日(金) 15:00～17:00	築港工場	2025年7月17日(木) 9:00～11:00
有明工場	2025年7月9日(水) 13:10～15:00	若狭事業所	2025年7月18日(金) 15:00～17:00
向島工場	2025年7月10日(木) 10:00～12:00	東京本社	2025年8月19日(火) 13:30～15:30
堺工場	2025年7月16日(水) 15:00～17:00	舞鶴工場	2025年8月20日(水) 13:30～15:30

〈報告会後の対応〉

- 事後のアンケートの結果、**82%の職員が概ね理解できた**（参加者5,803人中）と回答しました。
- 事前および当日の質問への回答を社内イントラネットにアップし、職員が閲覧できるようにしています。

	回答者数	とてもよく理解できた	ある程度理解できた
合計	5,803人	1,585人(27%)	3,171人(55%)

第2四半期の主な取り組み

(2) グループ共通のPurpose, Mission, Vision, Values構築に向けた取り組み

- 海外子会社の職員数の増加に伴い、グループ全体で共有できる理念の必要性を認識しています。
- 今後、グループ会社の若手・中堅職員の代表が参画するワークショップを通して、共通理念を構築します。ワークショップに先立ち、グループ職員向けに、「当社の存在意義」や「当社職員が大切にしている価値観」などを問うアンケートを実施しました。
- 共通理念をグループ全職員が理解、共感、実践することで、組織風土の改革につなげていきます。



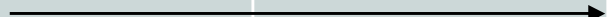
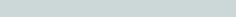
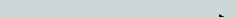
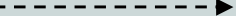
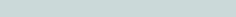
当社がこれまで掲げてきた企業理念・経営姿勢・行動規範

品質不適切行為に対する再発防止策の実行計画

当社グループ全体として掲げる6つ再発防止策について、今後の実行計画を設定いたしました。

具体的施策	2025年度				2026年度	2027年度
	1Q	2Q	3Q	4Q		
(1) 経営トップによるコミットメント						
	社長新年度挨拶	特別調査委員会報告会でのメッセージ発信と質疑応答	- 下期社長挨拶 - タウンホールミーティングでの発信	- 再発防止策実行状況の説明会 - タウンホールミーティングの継続	期初社長挨拶	期初社長挨拶
(2) 組織風土改革・意識改革						
①企業理念の浸透		- 役員研修の実施（2回） - PMVV※策定に向けての職員向けアンケート	PMVV※策定のためのワークショップ開催	当社グループPMVV※の公表	PMVV浸透策の実行	
②経営層と職員のコミュニケーション	グループ会社経営層と支社職員との面談の実施	社長をはじめとする経営層と職員との懇談会の実施	面談、懇談会の継続			
③管理者マネジメント力の向上	ワークショップを開催（受講率100%）し、マネジメントガイドブック配布	- 役員研修 - 経営人材育成プログラム（第2期）開講 - CEOへのサクセッションプラン構築検討開始	自律的キャリア構築に向けたキャリアプラン制度見直し検討開始	- 役員研修 - チームビジョン策定研修	- 管理者教育の継続 - 役員教育、選任基準の検討	
④人事ローテーション活性化	長期在任者の現状を把握		ローテーション活性化に資するタレントマネジメントシステム構築検討		ローテーション活性化施策の実行	
⑤不正を拒絶する倫理感の強化	- 行動規範に沿う行動評価を導入 - 単体役員懲戒処分の公表	- 不適切行為懲戒処分を決定 - 単体一般職員懲戒処分の公表	- コンプライアンス教育の実施 - 関係会社懲戒処分の公表	- 主事以下職員人事制度見直し検討 - 懲戒規定の整備	コンプライアンス教育の継続	

品質不適切行為に対する再発防止策の実行計画

具体的施策	2025年度				2026年度	2027年度
	1Q	2Q	3Q	4Q		
(3) 業務プロセスの改善						
①業務プロセスの是正	実施中 	- デジタルツールを利用した転記作業削減による改ざん防止（堺工場にて試運用） - RPA※を利用した不適合報告	1～3線業務の明確化（向島：11月完了目標） - 向島工場にて試運用 - 必要に応じて各事業に展開・運用	- ものづくり事業に展開 - 若狭事業所にて試運用	- ものづくり事業運用 - エンジニアリング事業に展開、運用 - 本格運用 - 他事業に展開	   
②業務プロセスの可視化・標準化	環境事業、システム機械事業を対象に実施中 				必要に応じて各事業に展開	
(4) 品質不正防止の取組み						
①品質監督機能の充実	- 品質コンプライアンス委員会設置 - 第1回品質コンプライアンス委員会開催	- 第2回品質コンプライアンス委員会開催 - 品証体制強化の実行計画策定(1～3線機能強化他)	- 第3回品質コンプライアンス委員会開催 - ものづくり事業の1～3線機能強化	第4回品質コンプライアンス委員会開催	- コンプライアンス委員会の継続 - EPC,O&M事業の1～3線機能強化	 
②品質相談機能の充実	チャットボット設置（2025/1） 		運用の継続			
③他社事例を参照する仕組み		手順策定 	運用開始	運用の継続		
④社内報告会による情報共有（施策(1)と共通）		特別調査委員会調査結果の報告会開催（計8回）		再発防止策の進捗説明会開催（計4回）	7/5不正防止の日イベント開催	7/5不正防止の日イベント開催

品質不適切行為に対する再発防止策の実行計画

具体的施策	2025年度				2026年度	2027年度
	1Q	2Q	3Q	4Q		
(5) 品質保証部門の人員確保						
	- 異動/新卒採用にて6名増員 - HZME/IMEXの品質保証部門職員の増員と組織改正による機能強化	- 組織発足から増員し152名体制 - 向島工場の品質保証部門管理職を配置転換 - 関係会社6社を含めたなぜなぜ分析WS実施	- 人材の継続的な増員 - 向島工場職員を対象とした品質コンプライアンス教育	QC検定3級以上取得	品証部門の教育の継続	
(6) 取締役会の監督機能強化						
	コンプライアンス委員会報告	- 品質不正再発防止推進室の設置 - 再発防止策実行状況報告 - 常勤監査役による内部通報対応状況の定期確認	- 再発防止策実行状況報告 - 内部通報対応状況の取締役会への報告制度検討・運用開始	- 再発防止策実行状況報告 - 継続実施	- 再発防止策の実行状況報告（年4回） - コンプライアンス活動報告（年2回）	