

三菱電機株式会社による過大請求事案  
調査報告書

平成24年12月

独立行政法人宇宙航空研究開発機構  
(JAXA)

## 目次

I. 目的	2
II. 経緯	2
III. 特別調査の方法及び手法	2
IV. 特別調査の結果	4
1. 三菱電機による不正の全容	4
1. 1 本件事案の概要	4
1. 2 鎌倉製作所における不正の実態	7
1. 3 通信機製作所	14
1. 4 動機・背景	18
1. 5 組織的関与	19
1. 6 内部統制上の問題	21
2. 過払い額等の算定	21
3. 総括	25
V. 過去の過大請求等事案を踏まえた再発防止策の検証	26
1. 1998(平成10)年の過大請求事案への対応	26
2. 2004(平成16)年の通報への対応	29
3. 確定契約における過大見積もり	30
VI. 再発防止策	32
1. 三菱電機が実施する再発防止策	32
2. JAXAが実施する再発防止策	35

## I. 目的

本報告書は、三菱電機株式会社（以下、「三菱電機」という。）による独立行政法人宇宙航空研究開発機構（以下、「JAXA」という。）に対する過大請求事案（以下、「本件事案」という。）について、調査の経緯、内容、今後の対応等を取りまとめたものである。

## II. 経緯

1. JAXAは、2011（平成23）年秋に外部から得ていた三菱電機における工数の不適切な計上等によるコストの改竄を指摘する情報を踏まえ、翌年1月17日に、三菱電機に対して自身のコンプライアンスの観点から社内調査を行うよう申し入れた。
2. 同月27日に、三菱電機から、JAXAとの契約において過大請求を行っていた事実を認める旨の報告があった。
3. これを踏まえ、JAXAは即日三菱電機に対し競争参加資格停止の措置をとり、同社に対して本件事案の全容の解明、過払い金等の返還及び再発防止を求めるとともに、同月30日に予備調査を行った上で、翌31日から特別調査<sup>1</sup>を開始した。

## III. 特別調査の方法及び手法

1. JAXAでは、2012（平成24）年1月30日、副理事長を本部長とする「過大請求問題対策本部」を設置し、三菱電機に対して、契約関係書類、財務帳簿、財務や就業関係の電子システム、三菱電機社員の電子メール、作成資料等の物的資料の確認や聞き取り調査を行った。
2. 本調査は、本件事案の全容解明や過払い額の算定等をより専門的・客観的見地から実施するため、弁護士及び公認会計士の支援を得て実施した。
3. 調査に当たっては、JAXAとの契約に基づく主たる業務実施場所である三菱電機鎌倉製作所に10名程度（公認会計士含む）を常時派遣するとともに、本社及び通信機製作所についても適宜実

地調査を行った。

4. また、三菱電機による社内調査の状況を随時聴取し、資料の確認や関係社員への直接の聞き取り調査などによって三菱電機による社内調査結果の確認を行った。

## IV. 特別調査の結果

### 1. 三菱電機による不正の全容

JAXAは、三菱電機による過大請求に起因する過払い額を算定して返還を求めること、及び同様な不正の防止策を施すため、三菱電機による不正の全容を明らかにすべく、調査を行った。

具体的には、不正が行われた期間、費目、対象となる契約、部署等の確認及び過払い額算定の基礎となる適正なデータの残存確認等を行うとともに、再発防止策策定のベースとして、不正の手口、動機・背景、組織的関与の状況について確認を行った。

これらの調査に当たっては、鎌倉製作所、通信機製作所における帳票類の確認、電子メールデータや会議資料、作業管理に係るシステムデータの確認、サーバーに残されたファイルデータの検索等を行うとともに、三菱電機による社内調査状況も確認しつつ、JAXA自ら三菱電機社員に対するアンケートや聞き取り調査を行った。

本項では、これらの調査の結果明らかになった三菱電機の不正の全容を示す。

#### 1. 1 本件事案の概要

##### (1)宇宙事業における損益管理の考え方

(ア) JAXAと三菱電機との契約には、契約締結時の契約金額を上限金額とし、実際の製造原価の額をもとに契約終了時に契約金額を確定する上限付き概算契約と、実際の製造原価の増減とは無関係に契約締結段階で契約額が確定している確定契約がある。

(イ)受注者である三菱電機から見た場合、上限付き概算契約では、実際の製造原価が契約見積り上の製造原価と一致する場合に最大の利益が確保できるが、これを上回るとその分利益が圧縮され、下回った場合には受け取り済みの代金から返納を求められることになる。

(ウ)宇宙事業を担当する電子システム事業本部は、このような中、その製造拠点である鎌倉製作所及び通信機製作所に対して達成すべき利益目標を指示していた。

## (2) 目標工数による損益管理

(ア)両製作所では、宇宙事業全体の損益を確保すべく、契約締結後、契約金額に対応した目標とすべき製造原価を算定していた。このうち、加工費等に対応する工数<sup>2</sup>が、当該契約に係る作業時間の目標（目標工数）として作業を担う各課に配分されていた。

(イ)作業実態がこの目標工数と一致する場合に、上限付き概算契約では利益の最大化につながり、確定契約においても赤字の回避につながる等から、両製作所では、上限付き概算契約と確定契約とを問わず、実績として計上される工数（以下、「実績工数」という。）と目標工数との合致を求めることで損益管理を行っていた。

## (3) 不適切な工数計上

(ア)目標工数を配分された各課においては、目標工数どおりに実績工数を計上すること自体が目的化し、目標工数と作業実態が乖離していた場合であっても、目標工数に合わせて実績工数を計上していた。この結果、目標工数に対して作業実態が過剰になった契約の超過工数が、目標工数に余裕のある契約の工数として計上されるという不適切な工数計上となっていた。また、直接作業<sup>3</sup>だけで目標工数に達しない場合は、間接作業<sup>4</sup>が直接工数として不適切に計上される場合もあった。

この点、三菱電機の調査では「工数の付替え」という言葉が使われるが、作業実態とは関わりなく目標工数通りに実績工数を計上するケースが見られるため、工数を付け替えるというよりは結果的に付け替えられた状況になっていると考えるべきである。

(イ)また、鎌倉製作所では、当初設定した予備費を使用することなく作業の終了が見込まれる場合や、作業の途中で原価低

減が進んだ場合等に、作業を担当する各課が必ずしも追加の工数を必要としていないにもかかわらず、未使用予備費相当額や原価低減相当額を工数化し、各課に追加の目標工数として配分することがあった(以下、このような場合の追加の目標工数を「対策工数」という。)

(ウ) 対策工数は、各課において実態とは異なる工数計上が常態的に行われていることを前提に、配分した工数が他の契約作業で計上されることを意図して配分されていた。

(エ) このように、不適切な工数計上は各課における目標工数と実績工数を合致させるための操作、及びこれを前提とした目標工数そのものの操作によって行われていた。

(オ) これらの不適切な工数計上によって、三菱電機は、上限付き概算契約において、真正な製造原価が明らかになっていれば本来避けられなかったはずの、契約金額の減額を免れていた。

#### (4) 確定契約における過大請求の有無

(ア) 確定契約では、契約締結段階で契約額が確定しているため、実際の製造原価の不適切な計上は、それ自体でJAXAからの支払い金額の増減をもたらすものではない。しかしながら、人工衛星の研究開発等、市場価格によって予定価格を算定し難い場合には、原価計算方式<sup>5</sup>を用いて予定価格を算定するが、過去の契約における虚偽の製造原価実績を用いて見積もり等が作成された場合は、見積もり金額が不適正なものになりうるため、この点についても調査を行った。

(イ) 三菱電機は見積もり作成時に原価の計上実績を用いていないとしているため、三菱電機の見積もり方法を確認するとともに、具体的な契約案件についても、サンプルを用いて契約時の原価内訳と実際の原価との差異とその理由を確認したが、問題と思われる事案は確認されなかった。

見積もり作成時に原価の計上実績を用いていない理由について、三菱電機は、人工衛星の研究・開発等の業務は開発要素が大きく工期も長いことから、見積もり時点において参照できる計上実績が必ずしも存在しないこと、過去に同種の機種(人工衛星の種類等)の受注があった場合でも、実際の製造原価の元となる工数計上が見積もり時に必要な作業単位毎に把握できないこと等としている。

## (5) 不正の開始時期

(3) に述べたような不適切な工数計上がいつ頃から行われていたかは、三菱電機自身においても明確ではないが、JAXAによる調査の結果、鎌倉製作所においては遅くとも1992(平成4)年には、通信機製作所においても1990年代後半には行われていたと考えられる。

### 1. 2 鎌倉製作所における不正の実態

調査の結果、鎌倉製作所における不正の該当部署、費目及び不正の方法は以下のとおりである。

#### (1) 損益及び工数の管理方法

(ア) 鎌倉製作所の毎年度の経営目標は、前年度の12月から1月にかけて取りまとめる年度計画で設定され、当該年度の6月から7月にかけて実施する中間フォローにおいて見直しを行って再設定される。

(イ) 年度計画及び中間フォロー作成時には、関係各課における人員計画の基礎となる負荷工数計画が作成される。負荷工数とは、向こう3年間の生産計画を踏まえて機種(人工衛星の種類等)毎に各課が必要とする人員を勘案して見積もり、プロジェクト管理、システム設計等を担当する宇宙システム部、衛星情報システム部に所属するプロジェクトマネージャーとの間で調整され、決定される工数である。

(ウ) これに対し、目標工数はプロジェクトマネージャーと営業部門が中心となって当該契約の負荷工数や契約額を基準に設定し、プロジェクトマネージャーが各課への配分を決定する。



決定された目標工数は、営業部門によってMC表（製造原価を管理するための表）に反映されるとともに、各課に配布される。なお、作業途中で発生する不具合等に備え、予備費を確保する運用が行われていた。

(エ)各課が計上する工数は、実績対比表によって目標工数との乖離を毎月チェックする方法で管理されていた。

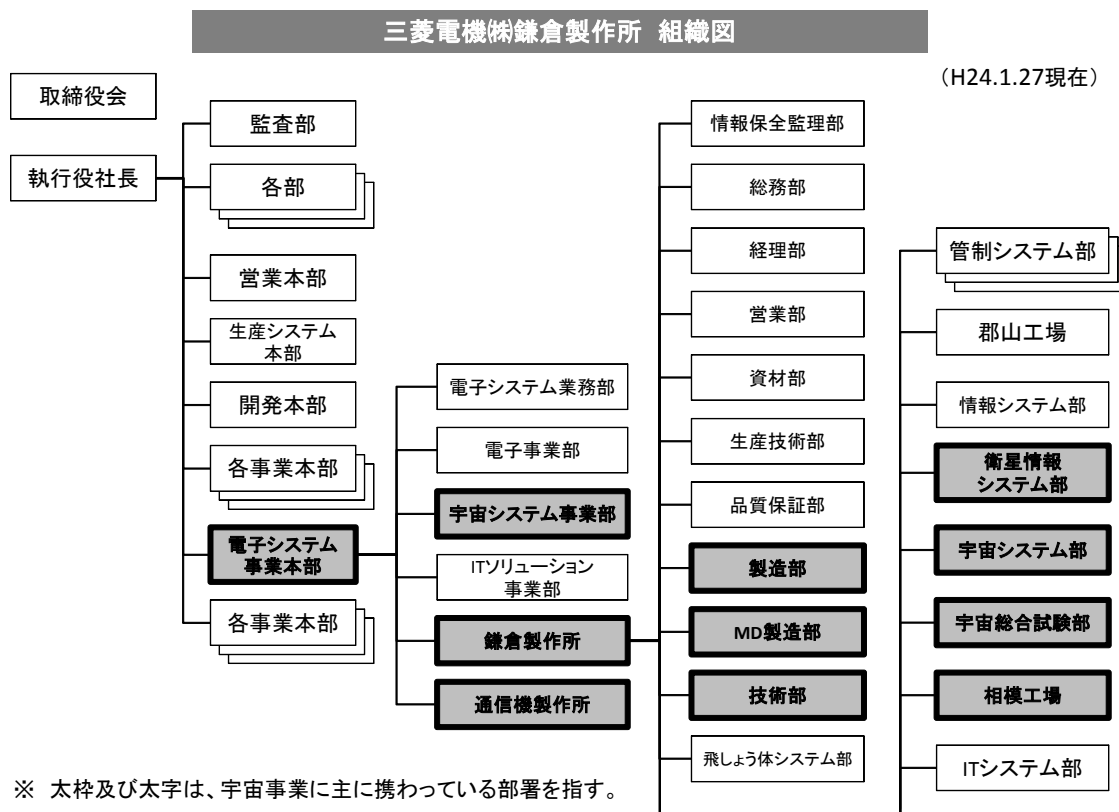
(オ)また、工数を含む製造原価の状況については、宇宙事業を推進する部門の部長（宇宙システム部長、衛星情報システム部長、宇宙総合試験部長）及び経理部、営業部の宇宙担当課長が出席する原価会議において、機種の損益に責任を持つプロジェクトマネージャー及び事業分野（官需、商用衛星、輸出等）の損益に責任を持つ分野総括から毎月報告が行われ、その結果は所長・副所長に対しても報告されていた。

三菱電機の社内調査では、事業分野ごとの損益に責任を持つ分野総括について触れられておらず、原価会議の結果が所長、副所長に報告される仕組みについても言及がない。

(カ)鎌倉製作所における就業時間と計上工数とは別に管理されており、就業時間は総務部人事研修課が、計上工数は工数管理システム<sup>6</sup>により経理部が集計していた。工数管理システム上、各人の作業時間は就業時間の範囲でしか計上されないよう設定されており、就業時間を超えた架空の作業時間は計上できない設計となっていた。

(キ)不適切な工数計上は、作業員自身が虚偽の数値を入力する一重帳簿<sup>7</sup>的な方法の他、作業員が入力した真正な実績工数を課長等が事後的に修正する形でも行われており、修正前のデータが保存されている可能性があったが、工数管理システムの廃止時に全データが削除されていた。また、バックアップデータについては、設計部門のデータはJAXAが2004（平成16）年に調査を行ったことを契機に、経理部の指示により同年以前のデータが削除され、それ以後は一重帳簿的な方法での計上となったため、真正な工数の保存は確認されてい

い。一方、工作部門のデータについては、作業者が入力した実際の作業時間をほぼ正確に反映していると思われるデータの一部（2004（平成16）年4月から2009（平成21）年9月まで）が保管されていた。



## (2) 鎌倉製作所における不適切な工数計上等の態様

### (ア) 不適切な工数計上等の発生部署及び費目

- ・ 鎌倉製作所においては、JAXAとの契約に関して直接作業による工数（直接工数）が発生する部署全てで不適切な工数計上が行われていた。具体的には、製造部、MD製造部、技術部、情報システム部の一部、衛星情報システム部、宇宙システム部、宇宙総合試験部及び相模工場である。
- ・ 上記のとおり、不適切な工数計上の結果として工数が別の契約に付け替えられた場合も、各課が実際に所掌する作業の範囲内で工数は計上されていたため、多くの場合は各分野内（防衛関係、宇宙関係等）で付け替えられる結果となっていたが、一部の課においては、宇宙事業と防衛事業と

の間、宇宙事業と民需事業との間で付け替えられる結果となっていた。

- ・費目については、工数に関連した加工費等と直接経費のうちの複合費（費目の内訳の一部として加工費や設計・試験費を含むもの）である自家製品費、技術試験費、専用治工具費、仕損費において不適切な行為が行われていた。
- ・また、設計外注費においては誤計上が認められた。
- ・上記以外の費目については、複数の契約を抽出し、当該費目について原始伝票との整合性、実際の納入物の確認等による調査を行った結果、疑義が生じる事項は認められなかった。

#### (イ) 各費目における不正の方法

##### ① 設計・試験費

- ・設計・試験費として工数が計上される部門は、技術部、情報システム部の品質管理課、衛星情報システム部、宇宙システム部、宇宙総合試験部、MD製造部の技術部門及び品質管理部門、並びに相模工場の技術部門及び品質管理部門である。
- ・設計・試験費を計上する部門においては、工数管理システムにおいて課長が工数の修正を行うことのできる専用端末（B専端末）が設置されていた。当該端末は、宇宙事業部門（衛星情報システム部、宇宙システム部、宇宙総合試験部）及び技術部の宇宙事業担当課においては、JAXAによる鎌倉製作所に対する立ち入り調査を契機に2005（平成17）年4月には撤去された。また、相模工場の技術部門及び品質管理部門においては2010（平成22）年3月末に、MD製造部の技術部門及び品質管理部門においては同年8月にそれぞれB専端末が撤去された。
- ・B専端末使用停止以前は、いずれの部署においても課員個人が入力した工数データが集計された作業報告データについて、経理部門のシステムに報告される前に課長がB専端末を用いて目標工数に合わせるよう修正を行っていた。また、一部の部署では、この時点においても、課

長が課員に対して目標工数を示し、これを目安に課員が工数を計上する場合もあった。

- ・ B専端末使用停止以降は、事後的な修正ができなくなったことから、課長がチームリーダーを経由して、或いは直接に課員に対して目標工数を示し、実際の作業時間にかかわらず目標工数に合わせて工数を計上したり、ある特定の作業を別の作業として計上するよう指示したりするなどの方法により、不適切な計上を指示していた。
- ・ また、課長が作業報告データを承認する前に、課員に指示して既に入力されている作業報告データの変更を行わせることもあった。

## ②加工費

- ・ 加工費として工数が計上される部門は、製造部、MD製造部及び相模工場の製造部門である。
- ・ 加工費を計上する部門においては、2002（平成 14）年以降、POP と呼ばれる端末を用いて作業者が作業指示伝票のバーコードを読み取って作業報告を行っていたが、この作業報告データを基に経理計上データを生成する工作予算管理システムには、当該作業報告データを事後的に修正する機能があった。当該システムは、2010（平成 22）年 8 月に撤去された。
- ・ 工作予算管理システム撤去以前は、いずれの部門でも、課長または工数管理担当者と呼ばれる者が、個人が入力した作業報告データを目標工数に合わせて修正していた。修正方法には、実績工数が目標工数に満たない場合に、実際には間接作業を行っている者が作業指示伝票のバーコードを読み取り、当該作業をしたように記録する場合もあった。
- ・ また、夜間、作業者が不在中に自動機<sup>8</sup>が稼働した時間について、翌日以降、間接作業を行っている者が自動機の作業指示伝票のバーコードを読み取り、当該作業をしたように記録したり、直接作業の作業時間が目標工数を超過する作業について目標工数に合わせて当該作業の実績

計上を止め、その後の作業は夜間、作業者が不在中に稼働した自動機の稼働時間として計上するなどして、不適切に工数を計上していた。

- ・ 工作予算管理システム撤去後は、作業報告データを事後的に修正することができなくなったため、間接作業を行っている者が作業指示伝票のバーコードを読み取り、当該作業をしたように記録したり、数名で共同作業を行う際に、実際は作業をしていない班長を作業担当者として登録したりすることで不適切に工数を計上していた。また、夜間の自動機の稼働時間については、システム撤去前と同様の不適切な工数計上を行っていた。

### ③複合費

- ・ 複合費である自家製品費、専用治工具費、仕損費は、直接工数が発生する設計・試験費または加工費を包含している。従って、これらの費目については、それぞれの費目における加工等工数の操作を通じて、原価が水増しされていた。
- ・ 直接材料費のうち、通信機製作所から供給を受けた製品等については、鎌倉製作所ではなく、通信機製作所において設計・試験費または加工費の工数が計上されている。後述のとおり、通信機製作所においても工数の不適切な計上は行われていたが、JAXAとの契約においては、鎌倉製作所から通信機製作所に発注した額をもって当該材料費を確定しており、通信機製作所での作業工数の多寡が契約額に影響を及ぼさない形となっていた。

### ④その他

- ・ 設計外注において、本来予定されていた作業内容（発注内容）とは異なる作業が計上されているという誤計上が認められた。
- ・ この他、特別調査を通じて、従来、JAXAが製造間接費として認めていた研究開発関連経費の中に、過去の三菱電機側の説明またはJAXA側の確認が仮に十分尽く

されていたならば、一般管理及び販売費に計上されていたはずの費用が含まれていたことが判明した。

(ウ) 対策工数の配布による不適切な計上の誘導

- ・ 鎌倉製作所では、営業部が損益管理のために MC 表を作成して原価の状況を逐次把握しているが、上限付き概算契約については、JAXA に対して返納が生じる境界を「限界 MC」として把握し、管理していた。
- ・ 当初予測よりも大幅に原価低減が進んだ場合やリスクに備えて持っていた予備費を使わなかった等の理由で原価が限界 MC に達せず、返納が発生し得る場合には、当該契約の損益責任を持つプロジェクトマネージャーが主導し、営業部門、経理部門、宇宙システム部企画管理課と対応を検討し、対策工数配分の方案を作成していた。当該対策工数配分は、原価会議において検討され、決定されていた。
- ・ 対策工数の配布先及び分量等は、各課の直作率<sup>9</sup>を把握している宇宙システム部企画管理課の情報をもとにプロジェクトマネージャーが決定する。すなわち、ある課の当該契約作業に追加の工数を要さないが、同課内の他の契約作業で作業実態が目標工数を超え、超過分を計上できない場合（このような場合、就業時間は増えるが直接作業時間を計上できないため直作率は低下する）には、対策工数を配布すると、当該課では本来の目的の作業では対策工数分増加した目標工数に対し計上が不足するため、他の契約作業の超過分を計上することで、目標工数を達成し、かつ直作率を上げることができる。

三菱電機の社内調査では、対策工数の配布先及び分量等は宇宙システム部の企画管理課が決定していたとされている。  
JAXA 調査においては、企画管理課は単に決められた工数を配布するのみで、目標工数の決定権を持つプロジェクトマネージャーが配布先等を決定しているとの聞きとり結果が複数あった。

- ・ JAXA の調査の結果、原価会議での報告において、特定のプロジェクトや事業分野で突出した赤字が発生することがわかった場合に、原価低減状況の良いプロジェクトから対策工数を捻出

させることもあったことがわかった。この場合は、原価会議のメンバーである宇宙システム部長等から分野総括やプロジェクトマネージャーに対して対策工数の拠出を指示する形で対策工数が決定されていた。

この点について、三菱電機の社内調査結果には言及がないが、JAXA調査における具体的な聞き取り結果による。

- ・また、調査の結果、返納防止を意図した対策工数が上限付き概算契約に限られるのに対し、突出した赤字を防ぐための対策工数は、確定契約のプロジェクトからも拠出させていたことがわかった。これは、特定のプロジェクトにおいて原価低減等によって確保した利益を最大化するよりも、当該利益分を用いて事業分野や宇宙事業全体で突出する赤字を埋め合わせ、事業の継続を図ることを優先する経営方針があったためである。

この点についても三菱電機の社内調査結果には言及がないが、JAXA調査において複数の聞き取り結果があった。

- ・なお、配布される対策工数は目標工数の一部となっており、各課においては目標工数に合致するように工数を計上しているため、当該対策工数分にどの契約作業の工数が計上されたかを識別することは困難である。

### 1. 3 通信機製作所

調査の結果、通信機製作所における不正の該当部署、費目及び不正の方法は以下のとおりである。

#### (1) 損益及び工数の管理の方法

(ア)通信機製作所においても、毎年度の経営目標は、前年度の12月から1月にかけて取りまとめる年度計画で設定され、当該年度の6月から7月にかけて実施する中間フォローにおいて見直しを行って再設定される。

(イ)通信機製作所の宇宙事業では、受注を受けた場合、プロジェクト部門の取りまとめ課（インフラ情報システム部地上シ

システム課及び通信情報コンポーネント製造部デバイス第三課)が契約額を基準に目標工数を設定し、新原価管理システムにPID (project input data) として登録され、各課に配分される。

(ウ) 通信機製作所では、鎌倉製作所の原価会議に相当する宇宙分野全体の原価や損益を管理する会議体はなく、プロジェクト部門であるインフラ情報システム部及び通信情報コンポーネント製造部内の定期会合にて状況確認を行い、所長、副所長に結果を報告していた。

(エ) 通信機製作所の設計・品質管理部門 (インフラ情報システム部、情報技術部、技術部及び通信情報コンポーネント製造部の各部の製造課を除いた課) では、かつては就業時間と作業時間は別のシステムを用いて入力され、毎月作業時間が就業時間を超えないことを確認した上で、経理システムに伝送されていた。

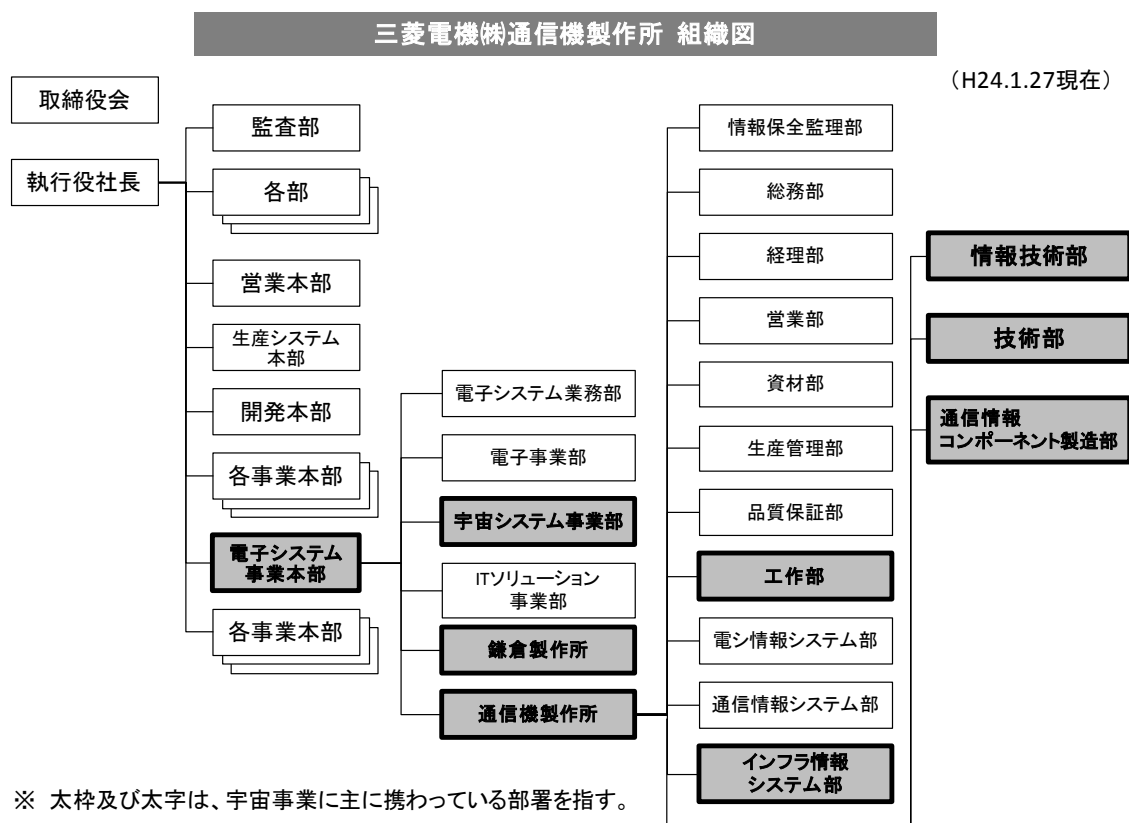
(オ) 2003 (平成 15) 年 10 月以降は、鎌倉製作所のシステムを導入し、就業時間と作業時間の計上が一体化された。

(カ) 経理部原価課には、2004 (平成 16) 年 9 月までの間、工数を修正できる専用端末が設置されていたが、宇宙事業に関しては、当該専用端末による工数の修正は確認されていない。

(キ) 製造部門のうち、工作部では、実施にあたって標準的な作業時間 (熟練工員が真摯に作業に従事した場合に必要な作業時間に一定の余裕率を乗じた時間。「標準時間」と呼ばれる) が定められている作業については標準時間を作業時間としてそのまま計上し、標準時間が定められていないものについては定められた用紙に作業員が日々記入し、班長が端末から入力していた。また、通信情報コンポーネント製造部製造課では、標準時間が定められていないため、各課員の作業完了後に計上管理者が作業伝票等を作成し、部外委託先において毎月末ころにこれをまとめてパンチ入力し、経理システムに計上していた。



(ク)不適切な工数計上は、当初から虚偽の数値を入力する一重帳簿的な方法で行われており、真正な工数は記録・保存されていない。



## (2) 通信機製作所における不適切な工数計上の態様

### (ア) 不適切な工数計上の発生部署及び費目

- ・ 通信機製作所においては、設計を担当する部門及び一部の製造部門で不適切な工数計上が行われていた。具体的には、インフラ情報システム部、通信情報コンポーネント製造部、情報技術部及び技術部である。
- ・ 上述のとおり、不適切な工数計上の結果として工数が別の契約に付け替えられた場合も、各課が実際に所掌する作業の範囲内で工数は計上されていたため、多くの場合は各分野内（防衛関係、宇宙関係等）で付け替えられる結果となっていたが、過去においては、同一課内で他の顧客との契約作業を行っており、JAXA事業と他の官需事業との間

で付け替えられる結果となっていた可能性がある。

- ・ 費目については、工数に関連した加工費、設計・試験費において不適切な計上が行われていた。また、複合費である自家製品費、専用治工具費及び仕損費についても工数に関連する部分は不適切な計上が行われていた。
- ・ 直接材料費、設計外注費及び出張・海外渡航費においては、担当者による計上ミスが認められた。
- ・ 上記以外の費目については、複数の契約を抽出し、当該費目について原始伝票との整合性、実際の納入物の確認等による調査を行った結果、疑義が生じる事項は認められなかった。

なお、三菱電機の社内調査によれば、通信機製作所の宇宙事業は確定契約や鎌倉製作所からの確定金額による社内発注がほとんどであるため、不適切な工数計上が過大請求に繋がらないことが心理的抵抗を希薄にしたとされている。しかしながら、JAXAの調査の結果、JAXAとの上限付き概算契約に基づく作業の工数計上方法が確定契約等のそれと区別して行われていた形跡はない。

## (イ)各費目における不正の方法

### ①加工費

- ・ 加工費については、通信情報コンポーネント製造部製造課において、工数管理担当者が、実際の作業内容・作業時間とはかかわりなく、目標工数通りに工数を計上していた。

### ②設計・試験費

- ・ 設計・試験費については、プロジェクト課から各課に割り当てられた目標工数をもとに、各課の課長や工数管理担当者等から各課員に対して、目標工数通りに計上するよう指示していた。

三菱電機によれば、実態と乖離した工数計上を指示するケースとして、以下のケースが認められた。

- ・ リスクの観点からプロジェクトの初期段階において控えていた工数計上を終盤に指示する場合
- ・ 発令前に行った作業を計上するために、発令後、当該契約を担当していない課員に計上指示する場合
- ・ 目標工数が不足している課員に対し、実際には担当していない契約の工数を計上させる場合
- ・ 設計の工数が不足している課員に対し、余裕が生じた試験費の名目で工数を計上させる場合 など。

### ③その他の不適切な計上

- ・出張旅費について、行き先・用件等の出張内容と出張旅費を計上した契約件名とが整合していないものがあつた。
- ・直接材料費、請負による外注費について、本来計上すべき契約とは異なる契約に計上しているものがあつた。
- ・また、研究開発費の取扱いについて、鎌倉製作所と同様の問題があつたことが判明した。

## 1. 4 動機・背景

- ・工数の不適切な計上等の不正がいつ頃から、どのような経緯で行われるようになったかは、三菱電機の社内調査及びJAXAの調査においても明確にならなかつた。
- ・三菱電機によれば、鎌倉製作所及び通信機製作所の宇宙事業においては、個々の契約、機種における突出した赤字を避けるとともに、宇宙事業全体の利益を確保し、事業の継続を図ることを目指した損益管理を行っており、このため、契約毎に原価の目標を定め、目標との乖離状況を確認・管理していた。
- ・しかしながら、不正の実態に係る上述の調査結果を踏まえれば、赤字の回避や利益の確保、事業の継続を優先するあまり、原価の実績を契約毎に正しく計上することを怠り、人為的に原価の計上実績を操作することが容易な加工費等の工数を事業分野や宇宙事業全体の計上枠の中で操作することを是としていたものといわざるを得ない。
- ・すなわち、上限付き概算契約では実際の製造原価が契約金額の内訳の製造原価（見積もり製造原価）と同額になった場合に最大の利益を上げることが可能となること、確定契約においても社内損益管理の観点から実際の製造原価が見積もり製造原価を超えることは事業継続に支障が出かねないことから、いずれの契約においても、見積もり製造原価に近づけるよう、加工費等の工数計上を操作していた。
- ・もっとも、このような工数の不適切な計上は、両製作所の作業担当部門の課長やその指示を受けたチームリーダー、課員等によって行われていたが、実際には課長ですら契約の種類（上限付き概算契約か、確定契約か）を理解していない者が多く、また、契約全体の損益を把握できる立場ではなかつたことが明らかになっており、これらの者が上述の動機に基づいて不適切な

計上を行っていたとは認めがたい。各課長においては、目標工数と工数計上実績が乖離すると説明を求められること、高度な技術を有する職員を継続的に確保するためには各課の人数の妥当性を測る指標である直作率を維持することが必要であることなどから、目標工数どおりに実績工数を計上することが目的化しており、これが課長以下の社員による工数の不適切計上の動機と考えられる。

- また、鎌倉製作所においては、原価会議における損益状況確認結果を踏まえて、追加の工数を必要としていない課に対して対策工数が配布される場合があり、対策工数配布の決定には宇宙事業担当部長、プロジェクトマネージャー、経理部担当課長、営業部担当課長が関与していたことが三菱電機、JAXA双方の調査によって明らかとなっている。従って、これらの者は、個人によって濃淡はあるにせよ、作業担当各課において不適切な計上が行われることによって赤字の回避や返納金の発生防止等の明確な意図があったものといわざるを得ない。
- 調査の結果、このような工数の不適切計上の背景に、作業実態と資金配分、契約時期のずれなど、不適切な工数計上に対する心理的抵抗を薄める状況もあったことが窺われた。また、上限付き概算契約では実際の製造原価が見積もり原価を上回る場合の赤字リスクに加え、下回る場合は当該原価低減額及びこれに見合う利益分を発注者に返納する契約条件になっていることも、工数を不適切に計上する要因になっているとの意見もあった。
- このような契約上の条件等は、契約当事者として三菱電機が合意したものである以上、これを理由に不正が正当化されるものでは決してないが、同様な不正の根本的要因を排除する意味で、今後に向けた検討材料とすべきである。

#### 1. 5 組織的関与

- 工数の不適切な計上は、工数計上を行う各課の課長等やその指示のもとで各課員によって行われていた。
- しかしながら、電子システム本部長をはじめとする同本部幹部や鎌倉製作所の所長・副所長をはじめとする製作所の幹部は不適切な工数計上が行われていることを認識しつつ、これを是正することなく、容認したまま利益目標を指示していた。
- 特に、鎌倉製作所においては、宇宙事業を担当する部長、プロ

プロジェクトマネージャー、経理・営業部門等が、目標工数と実績工数を合致させる方法によって不適切な工数計上が行われる状況を理解しながら、赤字や返納の回避のため、不適切な目標工数配布を指示していた。

- ・通信機製作所においても、課長として自ら経験した等により、所長・副所長をはじめプロジェクト部門の部長等も不適切な工数計上が行われていることを認識していたにもかかわらず、これを是正してこなかった。

三菱電機は、通信機製作所における宇宙事業の工事の大半が確定金額での受注であり、工数計上が契約金額に影響を与えないことから、所長・副所長、経理部長、営業部長が工数計上の実態について問題意識がなかったとしている。しかしながら、通信機製作所においてもJAXAとの上限付き概算契約が存在することを踏まえると、問題意識がなかったこと自体に問題があったと評価せざるを得ない。

- ・一方、JAXAは、工数操作が行われているとの情報を受けて2004（平成16）年に調査を行ったが、鎌倉製作所長をはじめとする鎌倉製作所幹部に加え、電子システム事業本部の幹部が関与して対策を検討し、不正の事実を認識しながら、B専端末の存在を説明しない、関連するデータやメールの削除を行わせる、JAXA説明用に目標工数を修正する等の周到な隠蔽工作を行って発覚を逃れていた。なお、この際のデータやメールの削除、及び翌年度のB専端末撤去に伴うデータ削除によって、今回の調査による不正の全容解明、過払い額の算定がより困難となったといえる。
- ・同業他社の不正事案を契機に、JAXAは1999（平成11）年以降、鎌倉製作所に4回、通信機製作所に3回の制度調査を行っているが、いずれの機会にも、不審をもたれる可能性のある揭示物を外すなどの対策が行われていた。
- ・更に、監査部門による内部監査対応や法務部からの工数の不適切な計上に関する照会への回答等、本社コーポレート部門に対して事実を伝える機会があったにもかかわらず、これを隠蔽してきた。
- ・また、鎌倉製作所においては、2004（平成16）年のJAXAによる調査等を契機に所長以下が正常化に向けた取り組みを行ったことがあった。ただし、電子システム事業本部の全体の取り組みとならなかったこと、損益の急激な悪化や客先への説明を

避けるなどのため例外的に不適切な計上を認めていたこと、実施責任者が曖昧なまま継続的な対策とならず、取り組みの結果についても検証が行われていないなど、改善とは言い難いものであった。

- これらの事実と経緯を踏まえれば、鎌倉製作所や通信機製作所の幹部に留まらず、電子システム事業本部全体が組織的に不正に関与していたものというべきである。

## 1. 6 内部統制上の問題

- 三菱電機は、20年以上にわたって電子システム事業本部全体で組織的に不正を行ってきた。
- 特に、電子システム事業本部のコンプライアンス体制確立の責任者である本部長、コンプライアンスマネージャーである業務部長等、内部統制の要となる者が不正を知りながら是正を凶らず、あまつさえ本社コーポレートに対して事実を隠蔽するなど、内部統制が全く機能していなかったと評価せざるを得ない。
- また、鎌倉製作所、通信機製作所に対する内部監査は2年に1度実施されているにもかかわらず、20年以上にわたる不正を発見できなかったものであり、内部監査の実施方法等にも問題があったというべきである。

## 2. 過払い額等の算定

### (1) 基本的考え方

- JAXAは、契約相手方が虚偽の資料を提出する等の不正な行為によって支払金額を確定した結果、損害が発生した場合または発生するおそれがある場合において過大請求があったと認める考え方をとっている<sup>10</sup>。
- 本件事案において、三菱電機は、前述したとおり真正な工数を記録することなく、虚偽の工数計上を行う一重帳簿的な手法で虚偽の原価資料を提出して過大請求を行っていた。このため、JAXAは調査の過程において、三菱電機に残された資料及び情報のうち真正な工数に相当する適正な工数に基づいて製造原価を算定する方法について検討及び検証を行い、当該資料及び情報やJAXAに残存する会計に関する書類等の保存状況等に応じて、個別の契約毎に適正な契約価格の推定を行うこととし<sup>11</sup>、過去の支払金額と当該適正な契約価格と

の差額をもって過払い額とすることとした。

## (2) 調査の対象範囲

- ・ 過払い額算定の対象としては、三菱電機による不適切な工数計上に伴い、実際に過払いがあったことを確認した上限付き概算契約のうち、JAXAにおける会計に関する書類等の保存期限である7年を基本に算定対象に含めることとした。
- ・ 更に、三菱電機がJAXAの過去の調査において不正を隠蔽し、データの削除等を行っていたことに鑑み、また、安易に三菱電機の返納を免れさせることによって契約及び原価監査に関する制度全般の信頼性が損なわれることがないよう、書類等の保存期限を過ぎたものであっても算定可能な書類等が残存している場合には、可能な限り過去に遡って算定すべく調査を行った。
- ・ その結果、過払いの内訳や不適切な工数計上を報告したこと等を確認することが可能な契約として、1994（平成6）年9月30日以降に締結した44件、約3,600億円を特定した。

## (3) 算定の方法

算定の対象とした上限付き概算契約において、各費目毎に次の方法により適正な工数を調査して確定し、個別契約毎に過払い額の算定を行った。

### (ア) 加工費

#### ① 鎌倉製作所

- ・ 加工工数については、調査の結果工数の不適切計上が認められた。当該事実認定を踏まえ、対象範囲のうち経費や工数を管理・集計するための情報システムのバックアップデータが残存している期間については、当該データを使用して適正な工数の算定を行った。その際、自動機の稼働時間を間接作業実施者の工数として計上するなどの不適切なデータは排除した。
- ・ また、バックアップデータが残存していない期間については、バックアップデータの残存部分における不適正な工数と適正な工数との比率を用いて適正な工数を推定した。

## ②通信機製作所

- ・通信機製作所についても、調査の結果、通信情報コンポーネント製造部の製造部門において工数の不適切計上が認められた。他方、鎌倉製作所とは異なり、適正な工数とみなし得るデータが存在しないことから、通信機製作所の現地調査において対象工程の実測作業に立ち会い、実測値の正確性について検証した上で標準時間<sup>12</sup>に準じた作業時間を設定し、これを適正な工数として取り扱うこととした。なお、工作部については、工数の不適切計上が認められなかったことから、原価元帳の数値を採用した。

## (イ) 設計及び試験費

### ①鎌倉製作所

- ・鎌倉製作所の設計及び試験工数については、適正な工数と認められるデータが存在しないため、負荷工数<sup>13</sup>を用いて適正な工数の算定を行った。さらに、負荷工数が残存していない期間については、残存部分における不適正な工数と適正な工数との比率を用いて、適正な工数を推定した。

### ②通信機製作所

- ・通信機製作所インフラ情報システム部、情報技術部及び通信情報コンポーネント製造部における設計及び試験工数は、鎌倉製作所の設計及び試験部門とは異なり負荷工数が存在しないことから、現地調査において対象工程の実測作業に立ち会い、実測値の正確性について検証した上で標準時間に準じた作業時間を設定する方法、並びに各年度及び各部門毎に求めた適正と考えられる稼働率と勤務時間を用いて各契約における工数を算定する方法により、適正な工数を推定した。

## (ウ) 複合費

- ・直接材料費のうち自家製品費及び直接経費のうちの技術試験費、専用治工具費、仕損費等は、その内訳として加工工数または設計及び試験工数を含んでいるため、当該部分に



ついて前記（ア）～（イ）の算定方法を適用した。

（エ）外注費

- ・設計・試験外注費については、本来の作業以外の作業に誤計上されたものがあり、これらを修正して算定した。加工外注費については、過大請求につながる行為や誤計上は認められなかったことから、原価元帳の数値を採用した。

（オ）その他費用

①自家製品費以外の直接材料費

- ・三菱電機に残存する発注書類等の証拠を確認し、不適切な計上がないか確認したが過大請求につながる行為は認められなかったことから、原価元帳の数値をそのまま真正な原価として採用した。

②設計・試験費及び複合費目以外の直接経費

- ・出張・海外渡航費の一部について誤計上が認められたことから、これらを修正して算定した。雑費については過大請求につながる行為や誤計上は認められなかったことから、原価元帳の数値を採用した。

（カ）各種積算用単価（経費率）

- ・過去、三菱電機が工数の不適切計上を行ったことに伴い、JAXAが算定している三菱電機との契約に適用する各種積算用の単価の算定に必要な調査資料に対し、不適切な工数が記載されJAXAに提出されていることを確認した。そのため、各種積算用の単価についても、上記（ア）～（ウ）に則って算定した適正な情報に基づき再算定を実施し、各契約に反映することとした。

（4）違約金等の考え方

- ・JAXAは三菱電機に対し契約上違約金を課しており<sup>14</sup>、過払い額に加えて相応の違約金を請求する。また、民事法定利率（5%）の遅延損害金、JAXAの調査費用等の損害賠償請求を行うこととしている。

### 3. 総括

前項における過払い額等の算定方法に基づき計算を行った結果、次の金額について、三菱電機に請求することとした。

#### (1) 過払い額

(ア) 情報収集衛星関連の受託に伴う三菱電機との契約  
契約件数 9 件 過払い額 約 5 0 億円

(イ) 上記以外の三菱電機との契約  
契約件数 9 件 過払い額 約 1 1 億円

(ウ) 合計 (ア+イ)  
契約件数 1 8 件 過払い額 約 6 2 億円

(2) 違約金、遅延損害金、その他損害賠償請求等詳細は引続き、速やかに算定作業を行う。

## V. 過去の過大請求等事案を踏まえた再発防止策の検証

JAXAの前身である宇宙開発事業団及び宇宙科学研究所では、それぞれ1998（平成10）年及び2003（平成15）年に、計4社の過大請求等事案が発覚したため、以下のとおり再発防止策を講じてきた。その実施状況の検証と評価を行った。

### 1. 1998（平成10）年の過大請求事案への対応

1998（平成10）年に発覚した日本電気株式会社、日本航空電子工業株式会社及び東洋通信機株式会社による宇宙開発事業団への過大請求事案に対して講じてきた再発防止策に関する検証、評価は以下のとおりである。

#### (1) システム監査の充実・強化

##### (ア) 再発防止策

- ・工場の原価計算システムが本社経理システムと適正につながり運用されていること等チェック項目の強化を図るとともに、システム監査の受入れ及び協力を企業へ義務付ける等、監査の徹底を図ることにより、二重帳簿の早期発見と抑止に努めることとした。

##### (イ) 実施状況

- ・システム監査を含む制度調査<sup>15</sup>の実施について日本電気株式会社、三菱電機を含む35法人(制度制定当時)との間で契約条件に反映した。
- ・三菱電機については、1999（平成11）年以降、鎌倉製作所、通信機製作所合わせて7回の制度調査を実施したが、不正は発見できなかった。

##### (ウ) 評価

- ・制度調査では過去に発生した事案を踏まえ、二重帳簿による不正な原価計上を防ぐことを念頭にチェック項目を定め、随時改訂しつつ実施しているが、今般の事案のように当初から虚偽の工数を計上し全てのシステム上で整合を取っている場合、この制度調査では発見は困難であった。
- ・今後の対応として、真の情報の記録とその検証手段の確保

が重要である。そのために、抜き打ち監査の実施、監査項目の拡大、コンプライアンス専門家等の参加など、より対策を強化することについて検討することが重要である。

## (2) 期中原価監査の実施

### (ア) 再発防止策

- ・ 契約履行中の期中原価監査を随時実施することにより、期中の実績原価をその都度押さえて、過大請求の防止に努めることとした。

### (イ) 実施状況

- ・ 実績原価報告書等の提出を受けて実施する期中原価監査と、疑義等がある場合に抜き打ちで実施可能な特別調査に分けて契約条件に反映した。
- ・ 三菱電機については、これまで計 11 件の期中原価監査を実施したが、特別調査は実施していない。

### (ウ) 評価

- ・ 過払い事案につながる疑義のある場合に抜き打ちで特別調査を実施可能な契約条件としていたが、抜き打ちで調査を実施しなかったことに鑑みると、効果がなかったといわざるを得ない。
- ・ 今後の対応として、疑義のあるときに限定せず抜き打ち調査を実施する制度とすることが必要である。

## (3) 監査体制の強化

### (ア) 再発防止策

- ・ 企業監査を専門に担当する部署を設置するとともに、公認会計士から監査支援を受けること等により監査体制の充実強化を図ることとした。

### (イ) 実施状況

- ・ 2000（平成 12）年度に制度調査、期中・最終原価監査を一元的に担当する専門部署として契約調査課を新設し、公認

- 会計士複数名によるチームの支援を得て監査等を実施した。
- ・2006（平成 18）年度には、契約に関する統一的事務処理要領や規則を所掌する契約管理課と契約調査課を統合し、契約推進課に再編した。契約金額の適正性確保及び契約に係る専門的蓄積、継承を効果的に行うことを目指したものであった。

#### （ウ）評価

- ・公認会計士の支援に関しては、原価計算システムの運用の解釈の助言や調査手順書案の作成支援等を通じて監査体制の強化につながった。
- ・一方、これまでのシステム監査や制度調査の手法では、今回のように周到な用意が行われた事案に対しては、公認会計士であっても不正を発見することは困難であった。
- ・企業が示す発生原価が真正か不正かを見抜くためには、公認会計士の支援のみならず技術部門との連携を図るなど、より一層の体制強化が必要である。

### （4）関係資料の保存義務・当該資料の信頼性確保

#### （ア）再発防止策

- ・正規の工数等を記した伝票類等の資料の監査終了時までの保存を企業側に契約上義務付けることで工数の修正操作の抑止を図り、これら監査に必要な書類の作成・保存義務における違反、不適切な資料提出に対して違約金等の契約上の制裁措置を講ずることとした。

#### （イ）実施状況

- ・契約書に関係資料等の保存及び違約金に関する条項を設け、原価監査完了年度の翌1年間保存させることとし、契約条件に反映した。
- ・企業が虚偽の資料を提出又は提示したことをJAXAが確認したときには、それにより生じた損害に対して同額の違約金を課すこととし、契約条件に反映した。

#### (ウ) 評価

- ・ 現行の対策は、今般の事案のように当初から虚偽の工数を計上し、全てのシステム上で整合を取っている場合には真正な情報の保存には繋がらず、資料の信頼性確保としては機能しなかった。
- ・ 資料の保存義務期間は監査完了年度の翌1年間としており、保存期間を過ぎた契約は過払い額算定が困難であった。今後はJAXA側の契約書類の保存期間に合わせるなど、期間の延長を検討すべきである。

## 2. 2004（平成16）年の通報への対応

上記の再発防止策の実施状況確認の観点からの、2004（平成16）年に三菱電機において不正計上が行われているという通報に対する対応状況に関する検証、評価は以下のとおりである。

#### (1) 経緯

- ・ 2004（平成16）年4月16日（金）に、三菱電機において工数の不正計上が行われているとの匿名電話による通報があった。JAXAは同月19日（月）に三菱電機に自主調査を要請した。
- ・ 同月22日（木）に三菱電機から不正はなかったとの報告があったが、JAXAは同社による自主調査結果を実地に確認する必要があると判断し、公認会計士の支援を得て実地調査を進めることとした。
- ・ 通報が匿名にとどまり、裏付け証拠の提出や継続的な連絡の要請は拒否されたこと、具体的な内容は提示されなかったことから、信頼に足る通報であるか否かの確認が困難であったため、特別調査としては実施しなかった。
- ・ 実地調査の結果、不正行為が行われているという証拠は見つからなかった。なお、今回の調査で三菱電機が当時不正の事実を認識しながら隠蔽工作を行い、発覚を免れていたことが判明している。
- ・ 当該実地調査は適宜、経営層、文部科学省、受託契約の発注者に報告・相談しつつ実施した。また、その後、2005（平成17）年、2006（平成18）年にフォローアップ調査を行った。

## (2) 評価

- ・ 通報があったが抜き打ち調査を実施しなかったことは既述のとおりであり、このことにより三菱電機に隠蔽工作の時間的余裕を与えてしまった。
- ・ 今後の対応として、実地調査を抜き打ち的に実施できるよう具体的な判断基準の整備に加え、疑義のあるときに限定せずに抜き打ち調査を実施できる制度を整えていくことが重要である。

## 3. 確定契約における過大見積もり

2003（平成15）年に発覚した日本飛行機株式会社による宇宙科学研究所への過大請求事案は、過去の実績原価が判明していたにもかかわらず見積もりに反映せずに過大な見積もりを提出していたものであった。

### (1) 注意喚起内容

この事案に対し、再発防止の観点から以下の通り注意喚起を行った。

#### (ア) 発議段階

- ・ 契約担当者と発議元とが一体となり、見積もりの前提となる要求仕様の明確化・具体化を図り、その範囲に限り発議すること。

#### (イ) 商議段階

- ・ 反復継続的に発注する契約は、過去の実績を契約相手方に開示させるよう努め、これを見積もりのチェックに反映させるなど、見積もりの精度向上を図ること。

#### (ウ) 契約履行段階

- ・ 納期後の作業が見込まれる場合は、変更契約等とすること。

#### (エ) その他牽制措置等

- ・ 契約相手方の見積もり手順・手法の適正性確認や個別契約のサンプリングによる過去の見積もりの適正性検証のため、制度調査を継続的に実施すること。

- ・調達マネジメントに係る教育・研修等により調達担当職員のスキルアップを図ること。

(2) 実施状況及び評価

- ・上記のうち、(ア) (ウ) (エ) については、継続して実施している。
- ・(イ) については、過去の実績の開示に代えて、コストの把握・蓄積に取り組み始めている。



## VI. 再発防止策

今回の事案に関する調査結果、過去の過大請求事案に対する再発防止策の検証結果等を踏まえ、同様な過大請求事案の発生を防ぎ、また、万一発生した場合でも早期に発見・対処できるよう、再発防止策を策定し、実施していくこととした。

再発防止策の策定に当たっては、2012（平成24）年10月に会計検査院から示された、会計検査院法第30条の3の規定に基づく報告書及び表示された意見も踏まえ、本件調査に参加した弁護士、公認会計士の協力を得て検討を行った。

再発防止策については、これを具体的な施策として着実かつ継続的に実施することが重要である。このため、外部委員で構成する「再発防止に関する外部委員会（仮称）」を設置し、再発防止策のより具体的な内容や実施状況等について意見を求めることで、より一層の実効性を確保することとしている。

### 1. 三菱電機が実施する再発防止策

三菱電機より、今回の過大請求事案の反省から、同様の事態を二度と起こさないことを目指して、自ら行う再発防止策（以下、「MELCO再発防止策」という。）についてJAXAに報告があった。

本項では、MELCO再発防止策について、以下の観点から整理する。

- (1) 不正の動機の排除
- (2) 不正の背景となる組織風土・文化の改革
- (3) 不正の実施方法の排除
- (4) 内部統制の強化

#### (1) 不正の動機の排除

- ・IV章の特別調査の結果に示したとおり、三菱電機は、原価の実績を契約毎に正しく計上して実態の損益を把握・改善するのではなく、赤字の回避や利益の確保、事業の継続を優先するあまり、原価の計上実績を事業分野や宇宙事業全体の計上枠の中で人為的に操作していたものである。
- ・不適切な工数計上は、このような経営方針のもとで行われていたのであり、今後同様の不正を二度と起こさないためには、真正な工数計上を大前提とする経営方針の明示によって不正

の動機を排除することが重要である。

- ・この点について、MELCO 再発防止策では、「事業全体での損益管理」から「個別・機種別損益管理」による経営管理手法に改めるとしている。具体的には、個別契約単位で適正な原価計上実績を把握の上、徹底した原価低減と生産力強化により、製品競争力を強化すること、工数付替えを誘引する損益の厳しい工事の受注時損益管理の強化等により損益改善を図ることとしている。また、設計・試験部門等における生産管理・人員管理については、直作率だけでなく、個別工事毎の作業工程計画に対する進捗度や作業負荷見込みを的確に把握し、総合的に人員投入できるよう経営管理の仕組みを見直すとしている。

## (2) 不正の背景となる組織風土・文化の改革

- ・三菱電機による不正は、JAXA 案件については遅くとも 1990 年代初めには始まっていると考えられるが、いつから、どのように始まったかは特定できず、明確な指示がないままに多くの部署で行われていた。このような状況は、不正が許容される組織風土・文化が形成されていたことによるものと考えられる。長期間培われてきた組織風土・文化の改革は容易ではなく、抜本的な改革が必要と考えられる。
- ・この点について、MELCO 再発防止策では、事業の専門性を重視するあまり人材交流が停滞し、仕事に対する認識が画一化されたことを問題点として認識したうえで、厳格な社内処分を実施し、これまで組織で形成されてきた常識や慣習を原点に立ち返って見直し、倫理・遵法を最優先する透明性の高い組織に変革すべく、既に電子システム事業本部の経営幹部を一新しており、今後事案に関係するその他経営幹部も再配置を行うとしている。
- ・また、本部を跨る経営幹部や管理部門の人事異動の継続推進、国内外の他事業を経験させ、コンプライアンスを含めた多面的な価値観・見識を有する多様な人材の計画的育成を図るとしている。
- ・また、契約内容の理解促進やコンプライアンス等の教育と後述する内部通報制度の強化により、作業レベルから不正を防止するとしている。

- ・更に、管理職層に対しては、経営管理手法の見直しによる意識徹底を図ることとしている。

### (3) 不正の実施方法の排除

- ・三菱電機における不適切な工数計上は、2つの製作所の多くの部署で行われていたが、大別して、システム上での作業報告データの修正、作業実態と合致しない工数の計上という方法で行われていた。
- ・この点について、MELCO 再発防止策は、社内第三者によるシステム及びデータ健全性確認を徹底すること、作業内容と作業時間の記録・保管と J A X A への開示、直接作業・間接作業の区分明確化、作業時間計上に対する監査の実施により不正を防ぐとしている。
- ・また、外注費については、発注内容と異なる作業をさせたり、本来計上すべき契約とは異なる契約に計上したりすることがあった。
- ・MELCO 再発防止策は、これに対し、要求仕様書と成果物に工事番号を記載して整合性の確認をすること、発注部門と検収部門を分離して成果物の検査を行うこと、抜き取り審査により要求仕様と成果物の整合を確認することにより、再発を防ぐとしている。

### (4) 内部統制の強化

- ・三菱電機においては、内部通報制度の構築、内部監査の実施、遵法教育の定期実施等の内部統制システムは形式的には整備されているが、長期にわたって不正を行ってきたこと、及びコンプライアンスの責任者たる本部長等が、不正を隠蔽していたことなどに鑑みれば、内部統制が全く機能していなかったというべきである。この点について、MELCO 再発防止策は、コンプライアンス方針の再徹底、研修の充実、内部通報制度の充実と電子システム事業本部内への努力義務化、早期発見力強化のための内部監査の見直し、コンプライアンス施策推進体制の強化、契約制度・原価計算規程の理解促進に向けた教育による自己点検能力の向上により、内部統制を強化するとしている。

上記のとおり、今後三菱電機において MELCO 再発防止策が着実に持続的に実施されるとともに必要に応じて適宜見直され、強化・改善されていくことが重要であり、当面の間は、その実施状況を継続的に確認していくこととする。

## 2. JAXAが実施する再発防止策

三菱電機による過大請求事案のこれまでの調査結果を踏まえ、同様の不正をなくし、また早期に発見することで予算の執行のより一層の適正化を図るべく、JAXAとしては以下の再発防止策を講じていくこととする。

### (1) 過大請求の抑止と早期発見するための取り組み

#### (ア) 原価の透明性・適正性の確保

- ・三菱電機の不適切な工数計上は、工数管理システム上でデータの修正を行ったり、不適切な工数のみを記載したりするなど、真正な工数の記録を残さない一重帳簿的な方法で実態とは異なる工数を計上するものであった。JAXAは資料の信頼性確保に関する措置として、契約上、関係書類の保存義務を課しているが、現状では計上された工数の妥当性を確認できる資料がなく、また、保存義務期間が短いことから、一重帳簿的な方法による不正の早期発見や検証の手段が確保されていなかった。従って、このような場合でも原価の適正性を確保するため、計上された工数と作業内容との整合を確認できるよう作業内容の記録・保管と保存期間の延長、及びJAXAが随意に閲覧できることを求め、原価の透明性をより一層高め、事後的な改竄を牽制する。
- ・また、原価計上の不正に対する牽制機能を高めるには、JAXA自身の見積もり能力やコスト管理能力を一層高めていくことも重要である。人工衛星等の研究開発は、新規開発要素が大きいこと等から、従来JAXAでは、過去の開発経験やノウハウ等を蓄積し、新規開発においても確度の高い見積もりを行う工夫をしてきたが、更に開発コストの実績内訳を把握・蓄積して活用することによってより高い

精度での見積もりとコスト管理を目指す。その具体化を図るため、実績コストの把握・蓄積方法や将来プロジェクトへの反映方法などの検討を実施する。

(イ) 制度調査及び原価監査の充実・強化

- ・三菱電機は、JAXAによる制度調査時には、データ修正が可能な端末を隠すなど、不正を隠蔽していた。JAXAは、過去の過大請求事案の再発防止策として、契約上で抜き打ちによる調査を実施可能としてきたが、疑義がある場合に行うこととしていたため、結果的に抜き打ち調査を実施してこなかった。また、これまでの制度調査、原価監査は必要資料の準備等、調査・監査の効率のために事前に通知した上で調査・監査を実施してきており、隠蔽を防ぐことができなかった。
- ・これらの反省に基づき、疑義がある場合の調査（特別調査）に加え、制度調査、原価監査についても、必要に応じて抜き打ちで実施することで、不正への抑止効果を高め、早期発見を図る。抜き打ちによる制度調査、原価監査については、契約総額や継続中の契約の状況などを勘案しつつ、一定の頻度以上で持続的に実施するなど、早急に実施方法、実施体制を整備する。加えて、制度調査や原価監査の実施内容の見直しを行い、システム専門家の支援を受けたシステム監査の充実、フロアチェックの充実・強化等を行う。更に、制度調査等に企業のコンプライアンス部門の立ち会いを求めるなど、企業内の牽制機能の有効活用や内部統制状況の確認の強化を図る。
- ・また、原価監査については、前述のとおり作業内容の記録保管を求めるなどによって原価の透明性を高めること、及びプロジェクト・技術部門と連携して工数等の妥当性確認を行うことにより、より一層の原価の適正化を図ることとする。

(ウ) 組織体制の強化

前記の再発防止策を実施するため組織体制の強化として、

以下を実施する。

- ・プロジェクトのコスト管理に係る組織体制の強化を行う。
- ・制度調査及び原価監査などの企業監査の実施体制として、監査を専門に担当する契約調査部門を独立させ、役割を明確化するとともに、監査担当者を増員することで体制を強化する。また、原価監査については、プロジェクト技術者等と連携した監査及び原価計上状況の確認体制を構築する。
- ・また、関係機関との連携も視野に入れつつ、実践・教育の機会を設けて職員の原価管理・監査能力の向上を図る。

#### (エ) 契約上の制裁措置の強化

- ・過大請求その他の不正を行った場合の契約上の制裁措置として、違約金の増額（過払い額と合わせて3倍返し）などを行う。
- ・また、三菱電機が過去何度か正常化を図りつつも実現できなかったことを踏まえ、企業が自発的に不正を申告し、中止することを促進する方策についても、今後の検討課題とする。

#### (2) 契約制度の見直し等

- ・JAXAでは、2008（平成20）年に策定した随意契約見直し計画に基づき、真にやむを得ないものを除き、速やかに一般競争入札等に移行することとしている。また、研究開発の性格上随意契約によらざるを得ない契約においても、複数企業による技術提案を求め、技術・価格の両面から業者を選定する（技術提案方式）等、競争性を高める努力をしており、継続してこれらの施策に取り組んでいく。
- ・上限付き概算契約については、企業のコスト削減に対するインセンティブが働き難いなどの課題があるが、JAXAの現時点での上限付き概算契約は受託契約に基づく支出契約のみであり、受託元においても企画競争が可能な衛星開発等においては確定契約に変更するとの意向であるため、JAXAにおいても受託契約との整合性を確認しつつ、確定契約への変更を進める。

- また、今後に向けて海外の調達制度の動向調査を行う等、契約制度の在り方についての継続的検討を行う。
- 加えて企業側が不正を行う背景要因とならないよう、適切な履行期間の確保、適切な仕様要求、適宜・適切な追加・変更契約等を徹底する。

### (3) MELCO 再発防止策実施状況の継続的確認

- 不正を行った三菱電機については、三菱電機が自主的に行う再発防止策の着実かつ継続的な実施による実効性の確保及び J A X A が実施する再発防止策への誠実な対応が求められる。
- このため、当面の間、三菱電機の再発防止策の実施状況、効果を確認するための特別監査（仮称）を行うこととする。

以上

- 
- 1 契約上、見積書等及び経費率調査資料の真偽若しくはその実際原価を確認する必要がある場合、または個別契約に基づいて生じた損害賠償、違約金その他の金銭債権の保全若しくはその額の算定等の適正を図る必要がある場合の調査協力の義務を根拠に実施。
  - 2 「工数」とは、作業に投入された人数と時間の積によって作業量を量る概念。人(man)×時間(hour)を単位とする。
  - 3 契約の目的たる製品を製造する行為そのものを構成する設計作業や加工作業等をいう。直接作業に従事した時間を直接作業時間、直接作業に要した工数を直接工数という。
  - 4 直接作業以外の作業の全て。製品の製造に対する補助的な作業や、他の製品の製造等と共通的に行われる作業をいう。間接作業に従事した時間を間接作業時間という。
  - 5 仕様書、基準となる資料に基づき、または競争参加者から取得した見積価格計算書やその説明資料等を査定の上、原価要素別に積上げ計算する方法
  - 6 正式名称は「工作・予算管理システム」及び「設計・予算管理システム」。当該システムはこれまで数度にわたり変更されており、その変遷は製造部門と技術・品質管理部門で異なる。製造部門においては、工作・予算管理システムが導入される 2002(平成 14)年 3 月までは、紙の作業伝票上で班長等が作業時間を修正して経理部に提出していたが、同年 4 月の POP(Point of Production バーコードを利用したデータ読取装置)端末が設置され、工数修正専用端末で内容修正が可能となった。その後、2010(平成 22)年 8 月に同端末が廃止され、現在に至っている。技術・品質管理部門においては、1990(平成 2)年の設計・予算管理システム導入までは、紙の伝票上で課長が作業時間を修正して経理部に提出していたが、その後は専用端末(B 専端末)で課長が内容を修正していた。2004(平成 16)年の JAXA による調査を契機に専用端末は 2005(平成 17)年(相模工場は 2010(平成 22)年 3 月)に廃止され、現在に至っている。
  - 7 虚偽の原価元帳等の帳簿類や証ひょう類とは別に、正規の原価元帳等が存在する二重帳簿に対し、不適切計上後の虚偽の原価元帳等が正規の原価元帳として取り扱われるとともに、これに符合した証ひょう類が整備されており、他に正規の原価元帳等が存在しないケースのこと。
  - 8 予めプログラムを入力することで、無人で製造作業を行う自動工作機械。作業員が監視する必要はないが、当該機械の稼働時間に相当する直接作業が必要として工数を計上していた。
  - 9 直接作業率。就業時間に対する直接作業の割合であり、直作率が低いと経営的に非効率な状態であるなど、各部、各課の人数の適正性を測る指標として用いられていた。
  - 10 契約事務実施要領(平成 15 年 10 月 2 日 契約部長通達第 15-1 号)(以下「本要領」という。)(定義)

第 193 条 過払事案とは、見積書等が原価計算方式に基づき作成されている場合に、過払行為(契約相手方が虚偽の見積書等及び経費率調査資料を提出又は提示する等の不正な行為により、機構が過大な契約金額による契約を締結して、その契約代金の支払いを行うこと又は支払いを予定することをいう。)により損害が発生した場合又は発生するおそれがある場合において、損害賠償請求、取引上の措置その他所要の措置を講ずる必要が認められるものをいう。
  - 11 本要領(過払い額の算定)

第 196 条 機構における会計に関する書類等の保存期間等を勘案した過払い額の算定期間を決定し、過払い額の算定を行うものとする。

2 過払い額の算定方法は、原則として個別の契約毎に行うものとする。(略)
  - 12 通信機製作所において、熟練した作業員が当該作業をするために必要な時間を、実際に測定する等の生産管理手法を用いて設定したもの。
  - 13 IV 1.2 (イ)参照



---

14 本要領(違約金請求)

第 199 条 特別調査の結果、過払額があると認められた契約相手方に対し違約金を請求する場合の請求額は、第 196 条(※注 真実の情報に基づき計算される金額と契約金額との差額)により算定した過払い額と同一の額とする。

15 名称は制度調査とし、IT システムのみでなく原価計算システムの適正性を確認する調査であることを明確にした。