MITSUBISHI
Changes for the Better

防衛・宇宙事業における
費用の過大計上・過大請求事案について

2012年12月21日
三菱電機株式会社

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

目　　次

Ⅰ．社内調査の概要

Ⅱ．契約の概要

Ⅲ．社内調査結果

Ⅳ．原因分析

Ⅴ．再発防止策

Ⅵ．返納金

Ⅶ．通期連結業績予想数値の修正

Ⅷ．防衛・宇宙事業の運営方針

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

Ⅰ．社内調査の概要

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

MITSUBISHI
Changes for the Better

Ⅰ．社内調査の概要

経緯	・防衛省殿、内閣衛星情報センター殿 、（独）宇宙航空研究開発機構殿、（独）情報通信研究機構殿、総務省殿から過大請求がなされている事実の有無等について調査を行うよう要請を受け、2012年1月より、社内調査を開始。
調査体制	・調査の中立性を担保するため、法務・コンプライアンス部所属員等と弁護士で調査チームを構成。
調査範囲	・電子システム事業本部、鎌倉製作所、通信機製作所、および、コーポレート部門。 ・電子システム事業本部傘下の関係会社についても各社で調査した結果を検証。
調査方法	・契約関係書類、作業関係書類及び電子メール等物的資料の検討および、関係役職員に対するヒアリング。

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

Ⅱ．契約の概要

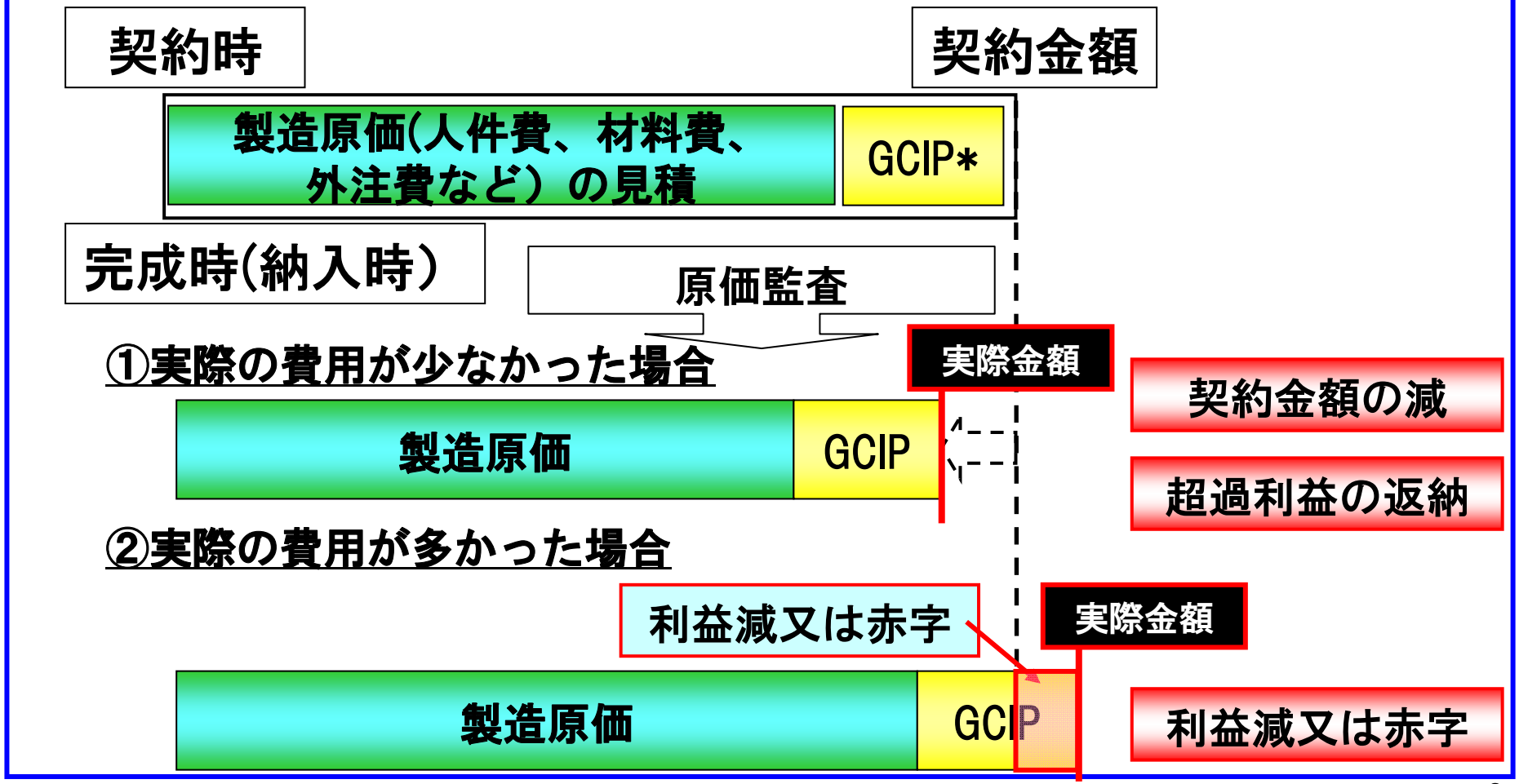
COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

Ⅱ．契約の概要

一般確定契約

契約時に金額が確定している契約

原価監査付契約



*GCIP:一般管理及び販売費率（GC）、支払利子率（I）及び利益率（P）

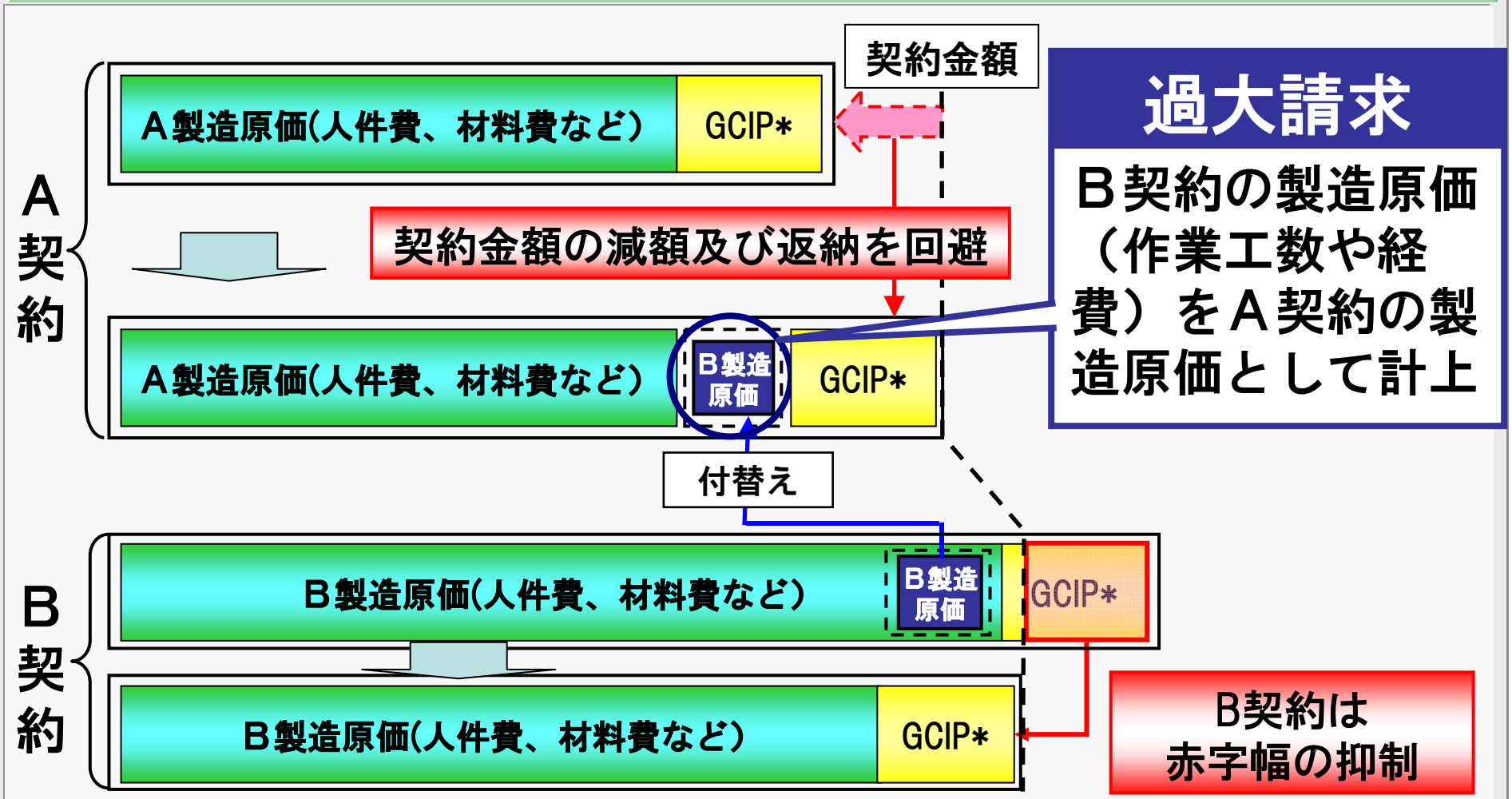
© 2011 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

Ⅲ．社内調査結果

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

1．工数の付替え等による不適切な計上

・契約間をまたいだ工数の付替え



*GCIP:一般管理及び販売費率（GC）、支払利子率（I）及び利益率（P）

Ⅲ．社内調査結果

１．工数の付替え等による不適切な計上

・工数付替えの手法

契約締結(契約額確定)

目標原価・工数設定

契約額に基づき、各費目（加工費、設計費等）毎に目標原価・工数を設定。

目標工数の配分

プロジェクト部門が関係各課に目標工数を配分。

目標工数の指示

各課長が課員に対して目標工数を配分・指示。

工数の入力（付替え）

工数の入力

課員が目標工数に合った工数を入力。

工数の修正（付替え）

課員が入力した実際の工数を、課長等が目標に合わせて修正（工数の付替え）。

上長の承認

工数システム等に計上

指示に基づき計上された工数又は、修正後のデータのみ残存＝実際の工数の記録が存在しない。

※実際の就業時間の合計を超えて、架空の作業時間が計上されることはなかった。

２．工数の付替え等の態様、動機・背景

動機・背景

１．全体損益の維持

◆赤字工事への費用計上抑制

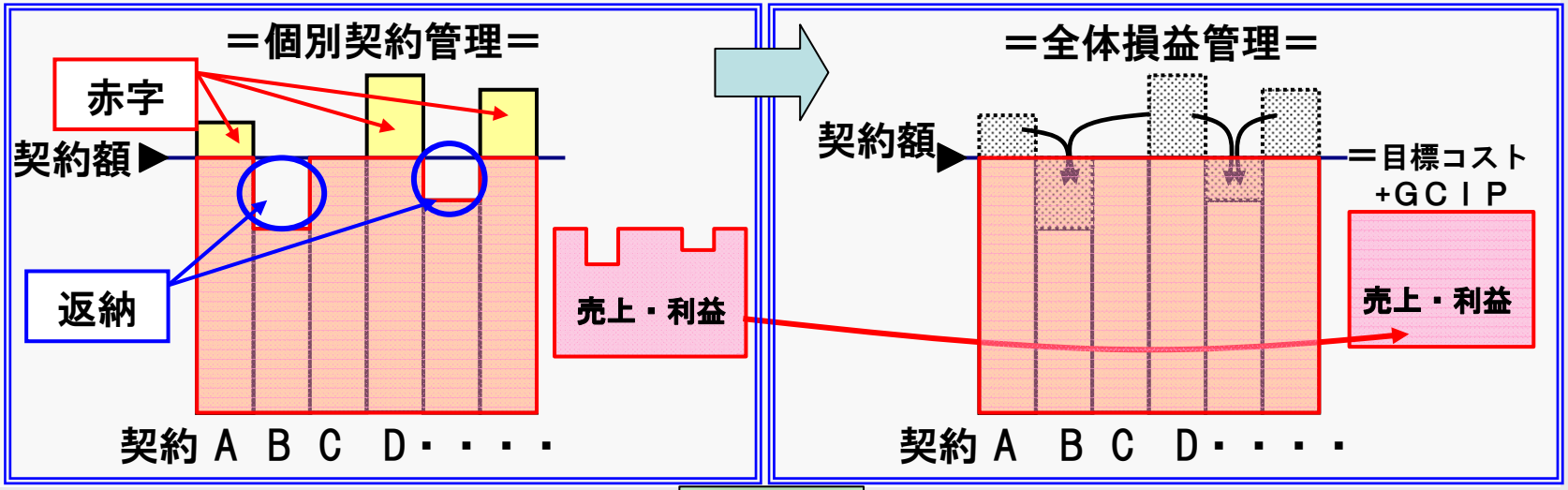
◆返納金の発生回避

２．人員確保

手段

目標工数管理

・個別契約単位での損益管理では返納や赤字が生じるため、個々の契約ごとに定めた目標コスト（工数）で計上することにより、事業全体として損益管理をしていた。



具体的手法

工数の付替え

Ⅲ．社内調査結果

３．工数付替えの開始時期

開始時期の詳細は不明

・防衛事業は遅くとも1970年代には行われていた。
・宇宙事業は遅くとも1990年代初めには行われていた。

４．上位者の関与

電子システム事業本部長以下の経営幹部

・工数付替えの指示等、積極的な関与は認められず。
・工数付替えの事実を概括的に認識しつつ、損益計画を立てていた。

コーポレート部門

・工数付替え等の事実を認識していなかった。

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

Ⅲ．社内調査結果

５．顧客による過去の制度調査における対応

工数の付替えの事実が発覚することを恐れた対応

・想定される質問に対する回答の準備、監査において提示する資料の取捨選択、掲示物の撤去等を行っていた。

６．関係会社

・電子システム事業本部傘下の以下関係会社４社においては、当社とほぼ同じ動機、背景の下、工数の付替えによる不適切な原価計上を確認した。

◆三菱プレシジョン
◆三菱電機特機システム
◆三菱スペース・ソフトウエア
◆太洋無線

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

Ⅳ．原因分析

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

Ⅳ．原因分析

１．電子システム事業本部の問題

（１）目標工数管理の定着化

・目標工数に合わせた工数計上を長年継続し定着。

・上位者の明確な指示がなくとも、業務の一環として実施。

（２）従前からの仕事のやり方、慣習を是正する意識が希薄

・防衛・宇宙事業の専門（特殊）性を重視して人材交流が停滞。

・従前からの仕事のやり方・慣習を是正する意識が希薄。

・客先との契約制度、原価計上に関する社員の知識が不十分。

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

Ⅳ．原因分析

２．全社コンプライアンス体制の運用上の問題

（１）事業部門に対する牽制機能が不十分

・事業本部のコンプライアンス活動に対するコーポレート部門の関与（牽制）が弱い。
・不正行為を発見する能力が十分ではなかった。

（２）コンプライアンスに関する監査・調査が不十分

・工数付替え後のデータのみ残存のため、内部監査での発見が困難だった。

・個別の事業特性・事業環境によるリスクを内部監査に反映させる取り組みが不十分であった。

・内部通報制度が本件では利用されなかった。

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

Ⅴ．再発防止策

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

Ⅴ．再発防止策

１．電子システム事業本部に関する施策

（１）経営陣の刷新

・2012年3月に電子システム事業本部以外の部門から経営陣登用。

・新たな体制のもと、各種改革を実行。

・事案終結後は、事案に関係した幹部の再配置も実施予定。

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

Ⅴ．再発防止策

（２）経営管理手法の刷新

「個別･機種別損益管理」への転換

事業全体での損益管理

- 目標工数計上＆管理（実態乖離）
- 全体損益管理

→ 経営の透明化

個別・機種別損益管理

- 実態工数計上
- 機種別損益管理の強化
- 原低・生産性向上等による各機種毎の収益性改善の徹底追求

具体策

- 作業時間計上の適正化及び監査
- 情報システム及びデータの健全性確保のための仕組み構築
- その他費用の適正な管理

（３）契約制度・原価計算規程の理解促進に向けた教育

Ⅴ．再発防止策

２．全社コンプライアンス体制に関する施策

（１）全社コンプライアンス方針の明確化と浸透策の推進

・全従業員に「倫理・遵法」を最優先するよう社長メッセージを発信
・コンプライアンス研修の充実

（２）全社コンプライアンス施策の推進体制の強化

・全社コンプライアンス部門の明確化
・本部コンプライアンス部の設置

（３）コンプライアンスに関する監査・調査体制の強化

・内部通報制度の周知徹底と実効性向上
・不正・不祥事事例の早期発見力強化

（４）将来の経営管理者の育成

（５）厳正な社内処分の実施

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

Ⅵ. 返納金

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

Ⅵ．返納金

返納金一覧

１．過大請求額：

【単位：億円】

		顧客名	過大請求額
当社		防衛省殿	248
		内閣衛星情報センター殿 宇宙航空研究開発機構殿 情報通信研究機構殿	71
		当社計	319
子会社 （連結対象）	三菱プレシジョン	防衛省殿	10
	三菱スペース・ソフトウエア	防衛省殿	9
	三菱電機特機システム	防衛省殿	36
		子会社計	55
		合計	374

２．延滞利息、違約金（当社推定値）：３９９億円

３．返納金合計（１＋２）：７７３億円

※上記以外に当社の持分法適用関連会社である太洋無線（出資比率25%）において、返納金32億円（うち過大請求額15億円）の発生が見込まれている。

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

Ⅶ. 通期連結業績予想数値の修正

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

MITSUBISHI
Changes for the Better

Ⅶ. 通期連結業績予想数値の修正

（金額単位：億円）

	平成25年3月期 前回発表予想 （10月31日）	平成25年3月期 今回修正予想	差　異	電子システム事業 に係る返納金	売上の減少 による影響等
売上高	36,400	35,200	△1,200		△1,200
営業利益	2,000	1,500	△500		△500
税　引　前 当期純利益	1,800	400	△1,400	△773	△627
当社株主に帰属 する当期純利益	1,200	500	△700	△472	△228

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

Ⅷ. 防衛・宇宙事業の運営方針

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.

Ⅷ. 防衛・宇宙事業の運営方針

事業の位置付け		
	防衛	わが国の防衛・安全保障に関わる重要事業
	宇宙	わが国のみならずグローバルな社会インフラに関わる重要事業

当社のテクノロジードライバー

倫理・遵法の再徹底（再発防止策の実行と定着化）

◆防衛・宇宙事業の高い技術力を活かした国家・社会へ貢献
◆経営改善により防衛・宇宙事業を利益ある成長事業へ

COPYRIGHT © 2012 MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED.