

**三菱電機株式会社による過大請求事案に関する  
調査報告書**

**平成 24 年 12 月 21 日**

**独立行政法人情報通信研究機構**

## 目 次

1. 三菱電機の過大請求事案発覚から特別調査に至るまでの経緯
2. 特別調査の目的と方法
  - 2.1 特別調査の目的
  - 2.2 特別調査の方法
3. 三菱電機における過大請求の実態とその原因
  - 3.1 過大請求の実態とその原因の調査方法
  - 3.2 工数付替えの目的、背景、動機
  - 3.3 工数付替えの実施方法
  - 3.4 工数データの有無
  - 3.5 組織の問題
4. 過払い額算定に係る特別調査
  - 4.1 過払い額算定に係る特別調査の対象
  - 4.2 特別調査の観点
  - 4.3 特別調査の結果
5. 過払い額の算定
  - 5.1 過払い額算定の基本的な考え方
  - 5.2 算定結果
  - 5.3 その他
6. 再発防止策
  - 6.1 制度調査
  - 6.2 原価監査
  - 6.3 企業側提出資料の信頼性確保
  - 6.4 契約制度の見直し
  - 6.5 三菱電機に対する特別調査
  - 6.6 三菱電機が実施する再発防止策

## 1. 三菱電機の過大請求事案発覚から特別調査に至るまでの経緯

独立行政法人情報通信研究機構（以下「NICT」という。）は、三菱電機株式会社（以下「三菱電機」という。）との間で契約を締結し、情報収集衛星（以下「IGS」という。）その他の研究、開発等を行っている。

NICTは、平成24年1月27日の報道発表（三菱電機鎌倉製作所が、製造等に直接従事した作業時間である工数<sup>1</sup>を他の契約等との間で付け替えることなどにより申告する工数を水増しして、防衛省、内閣官房内閣情報調査室内閣衛星情報センター（以下「CSICE」という。）及び独立行政法人宇宙航空研究開発機構（以下「JAXA」という。）に対して過大請求していたという内容）を踏まえ、NICTとの契約においても同様の事態がないかを三菱電機に対して調査するよう指示した。

その結果、NICTは、平成24年2月3日、三菱電機から、NICTとの契約において、不適切な作業実績の計上による費用の請求を行っていたとの報告を受けたため、三菱電機に対し、当該行為の具体的内容を明白にし、その原因究明のため、早急に徹底的な事実関係の調査を実施することを要求し、同社に対して同日付で指名停止の措置を取った。同時に、NICTは、三菱電機に対し事実関係の全容解明、過払い額の算定を行うための調査を実施し、再発防止策を含めて調査結果を以下のとおり取りまとめた。

なお、IGS以外のNICTの研究・開発に係る三菱電機及び三菱電機の関連会社との契約についても調査を行ったが、不適切な請求は認められなかった。

---

<sup>1</sup> 工数とは、作業に投入された人数と時間の積により作業量を量るための数値である。1工数は1人×時間(hour)である。

## 2. 特別調査の目的と方法

### 2.1 特別調査の目的

三菱電機による過大請求事案（以下「本事案」という。）の実態及びその原因を明らかにし、今後の実効的な再発防止策の策定等につなげるとともに、本事案によって生じた過払い額等を算定するために特別調査を実施する。

### 2.2 特別調査の方法

- ① NICTにおいては、本事案の発覚を受け、調査内容、スケジュール等の計画等の方針を策定するとともに、調査結果、再発防止策等の妥当性を検討するため、平成24年2月17日に、総務理事を本部長とする「不適切請求問題対策本部」の第1回会合を開催した。
- ② 特別調査に当たっては、三菱電機鎌倉製作所（以下「鎌倉製作所」という。）に立入検査を実施し、契約関係書類、財務帳簿、勤務時間関係書類、関連の原始帳票等の関係する書類を確認するとともに、財務・就業関係の電子システム、電子メールの記録、三菱電機社内の調査委員会（以下「三菱調査委員会」という。）が関係社員に対して聞き取りした記録等を確認した。
- ③ ②の立入調査と並行して、三菱調査委員会の調査結果に関する中間報告を複数回にわたって聴取し、その内容について、立入調査で確認し、立入調査の結果について、三菱調査委員会に確認する等の調査を実施した。
- ④ また、特別調査を通じて、本事案の調査結果等の妥当性等を確保するため、弁護士の支援を得た。

### 3. 三菱電機における過大請求の実態とその原因

#### 3.1 過大請求の実態とその原因の調査方法

調査に当たっては、三菱電機の調査員の報告を複数回にわたって聴取し、その内容の明確化や疑問点の解消等に努めるとともに、社内の調査委員会が鎌倉製作所の所員に対して行った聴取の記録等の書類を閲覧し、その内容を確認した。

また、鎌倉製作所の現地調査において、過大請求に係るシステム、書面等を確認するとともに、鎌倉製作所の所員に対して、NICTの職員が直接聞き取り調査を行う等の手法によって、過大請求の実態や原因についての裏付けとなる調査を実施した。

#### 3.2 工数付替えの目的、背景、動機

IGSの開発に関してNICTが三菱電機と締結した契約は、上限付概算契約<sup>2</sup>と確定契約<sup>3</sup>であったが、衛星開発に主体的に関わっていた鎌倉製作所においては、赤字工事を減らすことを目的に、上限付概算契約、確定契約に関わらず、機種ごとに損益管理を行っていた。損益管理の基本は、実際の製造原価を契約時の製造原価に合わせることである。

特に、上限付概算契約は、実際の工事費用が契約時に予定した額を超えた場合には三菱電機側が赤字分を負担し、逆に工事費用が契約時の予定額を下回った場合は差額分を減額されることから、工事費用を契約時の予定額に一致させた場合に最大の利益が得られる仕組みとなっている。工事費用のうち直接材料費等とは異なり、設計費や加工費等の工数は人為的に計上実績を操作することが容易であったことから、損益管理上減額回避や利益確保のために、工数の付替えを行っていた。これが今回の過大請求事案が発生した背景である。

なお、確定契約においては、契約の相手方からの支払額は契約時点において確定しているため、実績額が支払額を下回った分は利益になるが、上回った場合、赤字分は費用の回収ができず三菱電機側で負担することになる。三菱電機の宇宙事業は赤字工事が多かったことから、契約単位で大幅な赤字にならないことが社内的に求められていたため、工数の付替えが行われていた。

確定契約では工数の付替えがあっても過大請求とはならないが、確定契約と上限付概算契約の間での工数の付替えにより、損益の平準化の操作が行われていた。

鎌倉製作所においては、契約額に基づいて損益管理を行う指標として目標工数を設定していた。

その目標工数は、設計費や加工費等に対する工数の目安として、各課に配分されて

---

<sup>2</sup> 上限付概算契約とは、契約金額が確定していない状態で概算額を見込み、その金額をもって契約金額とし、調達仕様書に規定された工事の履行完了後に、実際に要した原価を監査し、契約金額を上限として支払金額を確定する契約である。

<sup>3</sup> 確定契約とは、契約前に企業側から提出される見積りから契約金額を確定する契約である。

いた。課長は、配布された目標工数を達成することを責務として捉え、実際の作業時間に基づき申告する実績工数が目標工数を上回った場合は、その上回った分を、目標工数を下回っている他契約等の実績工数に付け替えることにより当該契約の実績工数として申告していた。

また、課長による工数付替えは、課の人員確保という課長固有の動機もあった。

課の人数の適正性を判断するにあたっての一つの指標として、「標準在場時間」に対する「課に所属している全作業者の実績工数の合計」（以下「総実績工数」という。）との割合である直接作業率（以下「直作率<sup>4</sup>」という。）が採用されていた。

標準在場時間は、ほぼ在籍人員数に比例するため、総実績工数が少なくなると直作率が低下し、同社の人事担当部門から、余剰人員を抱えていると判断され人員削減の対象となることから、実際の工数が目標工数を超える場合には実際の工数が目標工数を下回ることが見込まれる別の工事に付け替えるなどして、課の直作率が低下しないように申告していた。

### 3.3 工数付替えの実施方法

三菱電機による工数の付替えは、鎌倉製作所で遅くとも 1990 年代初め（平成 2 年頃）から行われており、NICT と直接契約した契約間だけではなく、防衛省、CSICE、及び JAXA の防衛・宇宙部門や民需部門等の契約間でも一部行われていた。

三菱電機は主に以下の方法によって、付替えをするなどして「実績工数」として NICT に申告を行っていた。

- ① 課長等が実績工数の集計の際、課員が記載した実際の作業時間を手書きや専用端末等により目標工数に付け替えて実績工数を計上した。
- ② 課長が課員に指示して実績工数ではなく目標工数を計上させていた。
- ③ 実際の作業時間ではない過去の計上実績を実績工数として計上した。

### 3.4 工数データの有無

実際の作業時間を記録した工数データは、元々実際の工数ではなく、目標工数に沿った形で作成されており、また、システム上に残存していたデータも、平成 22 年のシステムの切替え時に大半が廃棄されており、一部しか保管されていない。（4.3 項を参照）

### 3.5 組織の問題

工数の付替え行為は課長レベルのメールや口頭による指示に基づき、作業員のレベルで行われていたが、プロジェクト・マネージャーも付替え行為を認識しており、目標工数の配分を行っている。また、長年にわたる工数付替えが行われてきていること

---

<sup>4</sup> 直作率とは、直接作業率で、計画においては（当該課における計上工数の総和）÷（当該課に所属している直接作業者の人数×標準在場時間）で計算される。

から、鎌倉製作所や通信機製作所の部長・所長レベルについても、製作所の課長として勤務している際に付替えを行っていたこと等から、人により濃淡はあるものの、工数付替えが行われている事実については認識をしていた。さらに鎌倉製作所の上位組織である電子システム事業本部の本部長をはじめとする事業本部幹部においても、鎌倉製作所において付替えが行われていることを認識していた。

また、三菱電機では、このような不正行為の防止や発見をするために、内部通報制度を設けていたり、本社監査部門による鎌倉製作所の内部監査についても定期的に実施されていたが、本件事案が発覚するに至るまで、工数の付替えを発見することができなかった。

## 4. 過払い額算定に係る特別調査

### 4.1 過払い額算定に係る特別調査の対象

額の確定している IGS の開発に関する上限付概算契約及び確定契約を対象として、調査を実施した。

① 上限付概算契約

三菱電機と上限付概算契約を開始した平成 17 年度以降、原価調査を完了し、額が確定したすべての契約（11 契約）

② 確定契約

NICT 及び三菱電機の保管文書からその内容が確認できる契約（7 件）

### 4.2 特別調査の観点

(1) 事実確認

IGS 開発に関する契約に基づく作業が実施されていた三菱電機の設計・試験部門及び製造部門における不適切な工数付替えの実態の確認

(2) 過払い額確定のための調査

① 不適切な工数付替えによる過払い額の算定

ア 三菱電機鎌倉製作所（以下「鎌倉製作所」という。）設計・試験部門

イ 同製造部門

ウ 三菱電機通信機製作所（以下「通信機製作所」という。）

② 不適切な工数付替え以外の不適切な請求による過払い額の算定

(3) 確定契約に関する調査

工数の付替えによる過大請求は発生し得ないが、過大請求が判明した実績を基に見積りを作成した、契約時に判明していた実績を反映せずに見積りを作成した等、見積りの虚偽性の検証

### 4.3 特別調査の結果

(1) 事実確認

「3. 三菱電機における過大請求の実態とその原因」にて記述

(2) 過払い額確定のための調査

① 不適切な工数付替えによる過払い額の算定

ア 鎌倉製作所の設計・試験部門

A 不適切な工数付替えを行う前のデータの有無

設計・試験部門では、当初から、作業データの改ざんが行われており、原データは、残存しておらず、システム上も改ざんされた後のデータのみが保存されていたことを鎌倉製作所での特別調査にて確認した。

## B 代替データによる推計

- i 上記Aで述べたように、設計・試験部門では、実際の工数が残存していなかったため、鎌倉製作所において人員計画を策定する上での基礎的データである負荷工数<sup>5</sup>を使用して、真値を推計することを検討した。
- ii 当該検討に当たっては、以下の項目について、負荷工数による推計値と原データ（実績人員、在场時間<sup>6</sup>数等）との整合性のチェックを多角的に実施し、その確からしさを確認した。

### a. 負荷工数の真実性

負荷工数が事案発覚後に策定されたものでなく、半年ごとに開かれる負荷・工数調整会議において事前に策定されたものであることを確認した。

### b. 負荷工数に基づく人員計画と実績人員との整合性

負荷工数に基づく計画人員と実績人員（原データ有）との比較を行い、両者が近似しており、全期間で、実績人員が計画人員を上回っていることを確認した。

### c. 負荷工数に基づく直接作業時間の推計の妥当性

原データの残存する在场時間数から、推計した間接作業時間<sup>7</sup>（個別の間接作業に要する時間数を作業員からの聞取りにより積み上げて推計。）を除いて、推計の直接作業時間を算出した。これを負荷工数に基づき推計された直接作業時間を推計し、平成21年～平成23年において比較を行い、在场時間数から推計したものが負荷工数から推計した直接作業時間を上回っていることを確認した。

なお、間接作業時間の推計の確からしさについては、事案発覚後の平成24年度上期の数値を用いて、同様の比較を行うとともに、同時期の間接作業時間の計上の適正性を確認するため、作業員が記載している作業日誌のサンプル調査を実施した。

### d. 正常化後の計上工数と負荷工数との比較検証

平成24年2月1日以降、工数計上は適正化されていることから、平成24年度上期の工数の計上実績（計上工数）と負荷工数を比較し、

---

<sup>5</sup> 負荷工数とは、契約に対して必要となる設計・試験の作業時間を推定したものであり、各部署での人員計画を策定する基礎データである。

<sup>6</sup> 在场時間とは、始業時効から終業時刻までの時間から、所定の休憩時間などを差し引いた時間のことである。

<sup>7</sup> 間接作業時間とは、直接作業時間以外の作業時間すべてであり、各製品共通の作業等に従事した時間のことである。

負荷工数が実績の計上工数に近いことを確認した。

e. 負荷工数に基づく機種別の総作業時間の推計の妥当性

三菱電機の人事評価関係書類（役割・成果レビューシート）に基づき、作業者の担当を特定し、その作業割合に基づき特定した機種別（IGS、官需、商用・輸出、その他）の総作業時間と負荷工数による推計時間を比較し、両者が整合していることを確認した。

イ 鎌倉製作所の製造部門

A 不適切な工数付替えを行う前のデータの有無

製造部門では、作業者本人が作業の開始時及び終了時に操作するPOP（Point of Production）システム<sup>8</sup>の原データが、一部の期間を除き、残存していることを鎌倉製作所での調査において確認した。このデータを基に、次のBで述べる補正・補完による妥当性の確保を行うことによって、実態原価の推計が可能と判断した。

B 補正・補完による妥当性の確保

i 補正の必要性及びその妥当性

a. 補正の必要性

POPデータは、上記Aで述べたとおり、作業者本人が操作するため、人為的なミス（入力忘れ等）が発生することが避けられず、作業者の入退出時間、就業時間との不整合、24時間以上の稼働、本来作業に携わっていない者の作業等を示すデータが散見されたため、これを補正することが必要であった。

b. 補正プログラムの検証

この補正に当たっては、対象となるデータが膨大であることから、三菱電機が上記の補正を自動的に行うプログラムを作成した。NICTは、各プログラムの内容を検証するとともに、プログラムが正常に動作していることを確認した。

ii 補完の必要性及びその妥当性

a. 補完の必要性

POPデータは、ほとんどの期間で原データが残存していたが、1年弱（平成21年9月～平成22年8月）の期間は欠落していたため、当該期間における数値を算定するため、何らかの方法を用いて補完する必要があった。

b. 補完方法の検証

当該補完に当たっては、上記iの補正を経たPOPデータに基づく補正後の工数（以下「POP補正工数」という。）と計上工数実績（付替

---

<sup>8</sup> POPシステムとは、加工作業者がPOP端末で加工作業の前後に作業指示票のバーコードを読み取って作業時刻を記録するシステムのことである。

え後の工数)との比率を算出し、課ごとにその欠落した期間のPOP補正工数を推計した。

ウ 通信機製作所の設計・試験部門

A 不適切な工数付替えを行う前のデータの有無

通信機製作所においても、鎌倉製作所と同様に目標工数の維持が目的化され、作業実施時から工数付替えが行われており、原データは残存していなかった。

また、通信機製作所では、負荷工数の策定も行われていないため、鎌倉製作所とは別の手法を用いて、真値を推計することが必要であった。

B 直作率による工数推計

直作率を使用して工数の真値を推計することにした。推計方法は、事案発覚後の正常なデータから直接作業時間と在場時間を算出して、直作率を求め、工数データがない期間の在場時間に直作率を掛けることによる直接作業時間を算出して、工数を推計する。

なお、工数データがない期間の在場時間は、入退出データとの突合により、当該在場時間が正しいことを確認した。

エ 通信機製作所の製造部門

A 不適切な工数付替えを行う前のデータの有無

鎌倉製作所のようにPOPデータを作成していなかったため、準TSを使用して工数を推計することとした。

B 準TSの実測

TS (Time Standard : 標準時間)とは、通信機製作所での標準的な工程における作業時間を実測したものであり、人員配置計画の策定等に用いられる基礎的なデータである。しかしながら、本事案に係る工程は、通信機製作所におけるTSの対象とならない工程があるため、本事案に係る当該9工程について、NICT職員が実測に立ち会って再現実証を行い、本事案に係る準TSを導出した。

② 不適切な工数付替え以外の不適切な請求による過払い額の算定

ア 費目別の不適正計上の有無の確認

A 設計・試験外注費

i 確認方法

サンプルを選定して、外注項目ごとに、発注に応じた成果物の存在が確認できるか、できないか、成果物が確認できても外注の目的に沿った成果物であるか、ないかについての仕分けを行い、不明瞭な案件は担当者への面接や関係資料の提出をさせるなど、再チェックを実施した。

ii 不適切計上の有無

上記 i による確認の結果、成果物が確認できない、又は、成果物が発注の目的に沿っていないもの等の不適切な計上が認められた。

B 材料費

i 確認方法

- a. サンプルを選定し、実態原価報告書と原価元帳計上額との突合を行い、一致していることを確認した。
- b. 注文書と見積書との突合により、取引が正しく行われていることを確認した。
- c. 設計図面を確認し、当該オーダー<sup>9</sup>に使用されていることを確認した。

ii 不適切計上の有無

不適切な計上は見受けられなかった。

C 自家製品費、専用冶工具、仕損費

i 確認方法

設計・試験部門での作業、製造部門の作業を基に算出されているため、上記①ア、イにおいて、負荷工数、POP データを基に再計算された数値を正しく反映されているのか確認した。

ii 不適切計上の有無

不適切な計上は見受けられなかった。

D 出張費・雑費

i 確認方法

- a. 出張費は、サンプルを選定し、原価元帳との突合・確認、及び出張精算伝票、在場一覧表、旅費精算伝票により、出張内容、妥当性等を確認した。
- b. 雑費は、サンプルを選定し、原価元帳との突合・確認、及び注文書と見積書との突合により、取引が正しく行われていることを確認した。

ii 不適切計上の有無

出張費、雑費とも、不適切な計上は見受けられなかった。

(3) 確定契約に関する調査

確定契約については、契約時に支払額が確定し、工数の付替えによる利益の最大化といった問題はなく、また、工数付替えによる過払いの問題は発生することはない。

しかしながら、確定契約に係る作業についても、過大請求が判明した実績を基

---

<sup>9</sup> オーダーとは、契約を更に細分化した作業の単位のことである。

に作成した見積りや契約時に判明していた実績を反映せずに作成した見積り等、虚偽の見積りによって、契約額が決定されている場合、返還請求の対象となると考えられる。

宇宙関連事業においては、ほとんど全てが開発の伴う新規品であり、従前の契約において計上された作業工数を見積りの根拠値として使用していないとしているが、見積りにおける虚偽性を確認するため、以下の手法によってサンプル調査を実施したが、見積りに虚偽がなかったことを確認した。

- i 契約別の「見積／実態差異」書を入手チェックし、見積りと実態とが異なる項目の詳細な差異内容の有無
- ii 差異があるものについて差異理由の主要因となる費目について、証憑等（見積書、進捗管理表等）からの妥当性の確認できること。

## 5. 過払い額の算定

### 5.1 過払い額算定の基本的な考え方

本事案は、契約に基づく作業が行われた段階から、目標工数による作業記録の作成が作業員に対して指示され、実態に基づく設計・試験費の工数や加工費の工数は記録として存在しないという「一重帳簿」的な方法で付け替えられており、付替え前の工数を正規に記録した資料に基づいて、真の原価（以下「真値」という。）を算出することができない状況である。

このため、「4. 過払い額算定に係る特別調査」の項で述べたとおり、設計・試験費の工数については、三菱電機に残された他の資料に基づき、特別調査で真値におおむね相当するデータであると判定した代替データを用いて真値を推計、また、加工費の工数については、一部の期間を除き、システム上にデータが残存していたことから、当該データを補正・補完した上で、真値を推計した。

さらに、不適切な工数の付替え以外の不適切な請求による過払い額についても「4. 3（2）② 不適切な工数付替え以外の不適切な請求による過払い額の算定」の項で述べた手法により過払い額の算定を行った。

### 5.2 算定結果

上記、5.1 項に述べたような方法によって、上限付概算契約（11件）で支払い済みの21経費区分<sup>10</sup>に関して、過払い額を算定した結果、契約総額約204億円（税抜き）に対して、過払い額約7億円（税抜き）であった。

### 5.3 その他

三菱電機に対しては、5.2 項に述べた過払い額その他、契約の違約金条項に基づく相応の違約金等を請求する予定である。また、民事法定利率の遅延損害金（5%）、特別調査に要した費用等の損害賠償請求を行う予定である。

---

<sup>10</sup> 経費区分とは、各契約における開発段階ごと（概念設計、要素試作試験、システム設計等）の区分であり、各契約の中には開発段階ごとに経費区分を設定しており、この経費区分ごとに上限金額を設けて計理が行われる。

## 6. 再発防止策

今後、本事案のような工数付替えによる過大請求等、契約相手方の不正な行為等に基づく不正請求等の再発等を防ぐために、「3. 三菱電機における過大請求の実態とその原因」の内容の分析、会計検査院の報告<sup>11</sup>や意見<sup>12</sup>等も踏まえ、NICTでのIGSの開発に係る契約における再発防止策を以下のとおり取りまとめた。

### 6.1 制度調査

NICTは、三菱電機に対して、上限付概算契約における契約書の中で、制度調査<sup>13</sup>を実施することとしているが、制度調査の対象となる経費率や原価計算システムについては、同種の契約を三菱電機と締結しているJAXAと同じ経費率を使用していること、また、鎌倉製作所の原価計算システムはJAXA用とNICT用は同一であること、JAXAが三菱電機に対して制度調査を実施していることから、NICT独自に制度調査により確認する必要がないとして、これまで制度調査を実施していなかった。

これに対して、会計検査院から「制度調査は、経費率の適正性を確認するだけでなく、見積書等の適正性を確認するために、個々の契約の作業現場において工数計上の実態を把握することなどにより原価計算のためのシステムの適正性等を確認する調査であること、JAXAが実施する制度調査はNICTが締結した契約を調査対象としていないことなどから、NICTは制度調査の必要性、実施方法等について十分に検討する必要がある。」と指摘され、また、「制度調査を実施できるよう体制整備を図り、実施に当たっては、実績及び知見を有する他の調達機関と連携を図るなど、制度調査の実施方法等について早急に検討を行うこと」との意見が表示された。

上記、会計検査院の意見も踏まえ、NICTにおいて、以下のような方法によって、制度調査を実施することを検討している。

- ① 制度調査・原価監査専任の担当者を配置する。
- ② 公認会計士の協力を得て、制度調査のための実施要領を整備する。
- ③ 制度調査の実施に当たり、ノウハウを有する公認会計士を活用する。
- ④ 制度調査の結果をもって、CSICE、JAXAと協議を行い、CSICE、JAXAとの共通部分を確認し、次回以降の制度調査でCSICE、JAXAと連携しながら実施する。

---

<sup>11</sup> 会計検査院発国会宛「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」平成24年10月

<sup>12</sup> 会計検査院長発NICT理事長宛「情報収集衛星の研究、開発等に関する契約等における制度調査及び原価監査の実施状況等について」平成24年10月25日。

<sup>13</sup> 制度調査とは、契約相手方から示された見積書等や経費率の適正性を会計制度等の面から確認するため、契約相手方の原価計算制度及び見積り手順・手法その他原価要素別に費用を積上げ計算する原価計算方式に関する事項を調査するものである。

## 6.2 原価監査

上限付概算契約において、NICTは、三菱電機に、契約で定めた経費区分の事項単位の業務が完了した場合には、費用の発生状況を詳細に記述した実績原価報告書を提出させ、原価監査を実施してきた。

これに対して、会計検査院から「NICTの原価監査において、NICT職員が三菱電機の事業所で個別に担当者への説明を求めていたものの、三菱電機が示す事項の事実確認を中心に行っていた。また、あらかじめ三菱電機が準備した帳票類を突合していた。このような原価監査では一重帳簿による工数付替えを発見したり、牽制するのは困難であり、実際に工数計上を行った担当者への聴取、抜打ちによる原価監査、作業現場に赴いて作業実態、工数計上の手続き等を実地に確認する調査（フロアチェック）を行うことが有効であるが、NICTはこれを行っていなかった。また、原価監査で監査すべき項目や監査方法などを規定した原価監査実施要領を整備していなかったことから一重帳簿による工数付替えに対応できなかった。」と指摘され、「自らが監査の項目を選定して直接担当者に確認したり、フロアチェックを実施したり、抜打ち監査を行ったりするなど、実際の発生工数、原価計算の実態等の把握が行えるよう、監査の手法等を見直すとともに、これを反映させた実施要領を整備したり、監査が効果的に実施できるような体制を整備したりするなど、原価監査の充実・強化を図ること」との意見を表示された。

上記を踏まえ、NICTでは以下のように原価監査を充実・強化を図る。

- ① 制度調査を実施し、これを踏まえ、公認会計士の協力も得ながら、原価監査実施要領を整備する。
- ② 原価監査を実施するに当たり、公認会計士を活用する。

## 6.3 企業側提出資料の信頼性確保

企業側から提出される資料の信頼性を確保することは、必要不可欠である。過払い事案の発生を未然に防ぎ、また、過払い案件を的確に発見できるよう、資料の信頼性を確保するために契約上の制裁措置として違約金規定等の以下の内容を付して契約（契約履行中の案件については、契約変更時に改訂予定）を行う。

- ① 実際原価を確認するために必要となる作業報告書、出勤簿及び給与支払明細書に相当する帳票類（電子データを含む）の保存期間を委託契約の代金の支払いが完了した日の属する年度の翌年度の4月1日から1年間とする。
- ② 虚偽の見積等による請求に対して、違約金を2倍とする。悪質な場合の更なる増額等を検討する。
- ③ 事前の通告を行わない抜打ちによる調査（フロアチェックを含む）を実施する。

なお、上記③に関連して、NICTは、三菱電機と抜打ち調査に関する覚書を既に交わしており、本年8月2日及び12月19日に鎌倉製作所に対して抜打ち調査を実施している。

今回の過大請求事案は、工数付替えを主とするものであり、作業実態（特に工数）の記録の信頼性に重大な問題があったことから、作業実態の記録を確保して工数付替えを防止する観点で調査を行った。また、事案発覚後に三菱電機が自発的に実施していた再発防止の取組み状況の確認も行った。

抜打ち調査では、実際に作業室に出向いて、課長等及び課員に対して直接ヒアリングを行いながら、当日の作業計画表に基づいた人員配置が行われていること、作業計画表に沿った作業が実施されていること、作業日誌が適切に記載されており、かつ、就業管理システムの入力内容と整合していること、作業日誌が上長により検認されていること、作業日誌が適切に保管されていること等について確認を行い、不適切な事象がないことを確認した。

また、電子システム事業本部コンプライアンス室、鎌倉製作所の課長レベルから再発防止における取組状況等の説明の聴取を行った。

#### **6.4 契約制度の見直し**

今回の過大請求問題が発生したのは、上限付概算契約を行っている IGS の開発に関するものである。IGS の開発は、大型衛星を開発できる国内企業に限られているが、NICT は、JAXA と共同で、価格についても評価要素とした企画競争により再委託先を選定した上で、上限付概算契約を締結している。

しかしながら、今回の事案では、製造原価の低減等による返納回避による利益の最大化のインセンティブが主要な要因にもなっていることから、企業側の製造に係る費用削減のためのインセンティブを保ちつつ、競争的な環境で開発等を行う枠組みについて検討することが重要であると考えます。

このため、CSICE、JAXA からの受託契約との整合性を確認しつつ、企業側の製造に係る費用削減のインセンティブを保てる調達制度を検討する。

#### **6.5 三菱電機に対する特別調査**

NICT は、必要に応じて三菱電機に対して特別調査を実施することにより、

- ① コンプライアンス体制が強化され、コンプライアンスが確実に機能していること
- ② 作業時間計上の適正であること
- ③ 外注管理（設計・試験外注）が適正であること

などの三菱電機が取り組んでいる再発防止策が確実に実施されており、今後も引続き不正を起こさない職場環境であることを確認していく。

#### **6.6 三菱電機が実施する再発防止策**

三菱電機は、本事案を受けて、同様な不正事案を再び起こさないため、同社が既に実施し、また、今後実施する予定の再発防止策について、以下のとおり、NICT に対して報告を行った。

## ア. 三菱電機全社コンプライアンス体制に関する再発防止策

### (1) 全社コンプライアンス方針の明確化と浸透策の推進

- ① 三菱電機社長から「法や契約に反する活動・行為は行わない」旨のメッセージ（指示）発信などによるコンプライアンス方針の再徹底
- ② 三菱電機全従業員へのコンプライアンス教育や各階層別のコンプライアンス研修の実施によるコンプライアンス意識の向上

### (2) コンプライアンスに関する監査・調査体制の強化

- ① 内部通報制度の見直し
- ② 三菱電機のみならず、他社における不正・不祥事事例等を踏まえたリスクの把握と予防策の展開等、社内監査の改善を行う。
- ③ 三菱電機社内監査部門による再発防止策の実施・定着状況の確認・監査

### (3) 三菱電機全社コンプライアンス施策の推進体制の強化

三菱電機全本部に本部長直轄組織として、「コンプライアンス部」を新設やコンプライアンス要員の増強

### (4) 将来の経営管理者の育成

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を計画的に育成

### (5) 厳格な社内処分の実施

本事案に関与した関係者の厳正な社内処分の実施と、法・契約違反行為に対しては極めて厳格な社内処分を行うとの方針の周知徹底

## イ. 電子システム事業本部に関する再発防止策

### (1) 電子システム事業本部における経営陣の刷新

本部長並びに副本部長・電子システム業務部長の経営幹部については、電子システム事業本部以外の部門からの登用を実施し、経営陣を一新した。また、事案終結後、事案に関係するその他経営幹部の再配置を行う。

### (2) コンプライアンス体制の強化

電子システム事業本部内にコンプライアンス室を設置する。また、鎌倉製作所、通信機製作所の両製作所に電子システム事業コンプライアンス室兼務者（副所長、総務部長）を配置する。

### (3) 電子システム事業本部における経営管理手法の見直し

「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。

- ① 工数付替えを誘引する損益の厳しい工事（赤字工事）の受注時損益管理の強化
- ② 個別契約単位で適正な原価計上実績を把握するとともに、徹底した原価低減と生産力強化による製品競争力の強化、損益改善

#### (4) 作業時間計上の適正化

##### ① 作業項目と期限による個人への作業指示

従来行っていた個人への目標工数指示を暫時取りやめ、上長から各個人へは作業項目と期限を指示し、作業工程管理を行う。

##### ② 作業日誌による作業内容と作業時間の記録

各課員は、①に記述の上長指示に基づき作業を行った後、作業日誌を作成する。上長は、日々部下の作業日誌に記載された作業内容、計上された契約及び計上された作業時間が整合しているかを確認する。

各課員が作成した作業日誌は、透明性を高めるため管理者が紙面にて保管するとともに、写を各製作所のコンプライアンス部門が保管する。

##### ③ 直接作業、間接作業の区分明確化

具体的作業内容に照らした直接・間接作業の計上区分を指針(ガイドライン)として示すことにより作業時間計上ルール of 明確化を図る。

#### (5) 作業時間計上に対する監査

両製作所内の各部門によるセルフチェック、電子システム事業コンプライアンス部による監査などの実施

#### (6) システム及びデータの健全性確保のための仕組み構築

既存の費用請求に係るシステムに対する三菱電機社内の第三者による健全性確認や、今後のシステムの機能追加・改善時における健全性確認と、社内コンプライアンス部門による確認(監査)

#### (7) 外注管理(設計外注)の適正化

外注案件の仕様審査時に生産計画との整合と作業内容の適正性を確認と、発注者と検収者を分離による成果物の要求仕様への整合を確認

#### (8) 契約制度・原価計算規定の理解促進に向けた教育

電子システム事業本部全所属員に対して、当該過大請求事案に関する説明、NICTとの契約に関する教育、原価計算規定に関する教育などの実施