

## 川崎重工業株式会社

NO.2025099

2025年12月26日

各 位

会 社 名	川崎重工業株式会社
代 表 者 名	代表取締役社長執行役員 橋本 康彦
コ ー ド 番 号	7012 東証プライム・名証プレミア
問合せ先責任者	執行役員 コーポレートコミュニケーション総括部長 鳥居 敬
	【東京】TEL 03-3435-2130
	【神戸】TEL 078-371-9531

### (開示事項の経過) 潜水艦修繕事業および船用エンジン事業の追加調査結果 ならびに再発防止策について

2024年7月3日に公表いたしました「第201期有価証券報告書に記載の税務調査における指摘事項」(以下、潜水艦修繕事業)ならびに、2024年8月21日に公表いたしました「船用エンジンにおける検査不正」(以下、船用エンジン事業)に関して、皆様にご心配、ご迷惑をおかけしておりますこと、深くお詫び申し上げます。

当社は、両事業について、それぞれ、外部の弁護士で構成する特別調査委員会(以下、各委員会)を設置して調査を進め、事実確認や事業が発生した背景、原因分析などについての中間報告(本件調査)<sup>※1</sup>を公表後、両事業に関する類似案件の有無に係る追加調査(件外調査)について、「腹を出し切る」覚悟で経営陣、従業員ともに調査に協力し、過去に発生した事業も含めて徹底した洗い出しに努めてまいりました。

その結果、すでに公表され是正措置を講じている以下2件の追加調査の報告を、各委員会より本日受領しましたので、添付の通り公表<sup>※2</sup>いたします。

- ① 神戸造船工場における工数の付け替え (添付1「追加調査報告書【公表版】(潜水艦修繕事業)」参照)  
・2025年7月30日、防衛省より特別防衛監察の最終報告として公表
- ② 潜水艦エンジンにおける燃費性能に関する検査不正 (添付2「追加報告書(開示版)(船用エンジン事業)」参照)  
・2025年8月29日、当社より「2021年までに製造された潜水艦エンジンに一部形式でも燃費性能に関する検査不正が行われた可能性」として公表

本追加調査をもって各委員会の調査は完了しましたが、当社グループでは度重なるコンプライアンス事業の判明ならびに各委員会からの報告を重く受け止め、両事業の特別調査委員会より提言された再発防止策も踏まえて、引き続き社長を委員長とするコンプライアンス特別推進委員会<sup>※3</sup>(図1)主導のもと、「不正ができない仕組みの構築」、「不正発見の強化」、「組織風土・意識改革」という三つの改革を柱に、グループ全体のコンプライアンス・ガバナンス体制の強化に向けた実効性の高い再発防止策に徹底して取り組み、皆様からの信頼回復に全力で努めてまいります。

当社グループ全体の再発防止策については、2024年12月25日および27日に公表した内容も含めて、改めて下記の通りご報告いたします。これまでの両事案の経緯については表1および表2をご参照ください。

本件による業績への影響につきましては、今回の調査結果を踏まえ、影響が見込まれる場合には速やかにお知らせいたします。

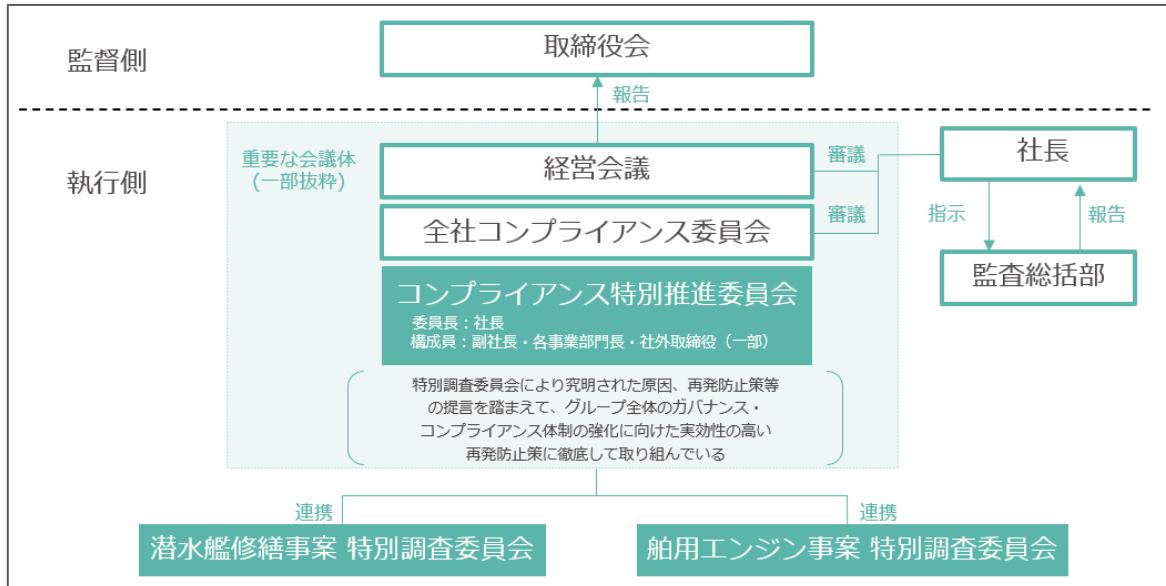
表1 潜水艦修繕事案に関する経緯

特別調査委員会	設置日 事務所	2024年6月14日 北浜法律事務所
判明した事案	本件調査 (中間報告で報告済)	1) 当社神戸造船工場修繕部と取引先企業による架空取引の存在 2) その架空取引により捻出した資金を使った物品や金券の購入および飲食 3) 上記2)についての当社従業員および潜水艦乗組員の関与
	追加調査 (本報告書)	神戸造船工場における不正確な実績工数の計上
公表の経緯	2024年7月3日 2024年12月27日	<ul style="list-style-type: none"> <li>第201期有価証券報告書に記載の税務調査における指摘事項</li> <li>【防衛省発表】特別防衛監察の調査状況（中間報告）について</li> <li>（開示事項の経過）潜水艦修繕事業に関する特別調査委員会の調査結果（中間報告）と当社グループの対応について</li> <li>（開示事項の経過）役員の処分について</li> </ul>
	2025年4月10日 2025年7月30日 2025年12月26日	<ul style="list-style-type: none"> <li>昨年度に完了した大阪国税局の税務調査について</li> <li>【防衛省発表】潜水艦修理契約に関する特別防衛監察の最終報告、関係者の処分及び再発防止策について</li> <li>（開示事項の経過）潜水艦修繕事案について</li> <li>（開示事項の経過）潜水艦修繕事案および舶用エンジン事案の追加調査結果ならびに再発防止策について</li> </ul>

表2 舶用エンジン事案に関する経緯

特別調査委員会	設置日 事務所	2024年8月28日 森・濱田松本法律事務所
判明した事案	本件調査 (中間報告で報告済)	商船向け舶用2ストロークエンジンの工場試運転における検査不正
	追加調査 (本報告書)	潜水艦エンジンにおける燃費性能に関する検査不正
公表の経緯	2024年8月21日 2024年9月27日 2024年9月30日 2024年12月25日 2024年12月27日	<ul style="list-style-type: none"> <li>舶用エンジンにおける検査不正について</li> <li>（開示事項の経過）舶用エンジンにおける検査不正について</li> <li>【国土交通省発表】舶用エンジンのNOx放出量確認試験における不正行為の有無等に係る実態調査の結果について</li> <li>（開示事項の経過）舶用エンジンにおける検査不正について（国土交通省への社内調査報告）</li> </ul> <p>（開示事項の経過）役員の処分について</p>
	2025年1月24日 2025年8月29日 2025年12月26日	<ul style="list-style-type: none"> <li>（開示事項の経過）舶用エンジン事案に関する特別調査委員会の調査結果（中間報告）について</li> <li>（開示事項の経過）舶用エンジンにおける検査不正について</li> <li>（開示事項の経過）潜水艦修繕事案および舶用エンジン事案の追加調査結果ならびに再発防止策について</li> </ul>

図1 コンプライアンス特別推進委員会と特別調査委員会の位置付け



## 記

本件事案を招いたガバナンス上の問題点や組織風土を踏まえた再発防止策の方向性を、「不正ができない仕組みの構築」、「不正発見の強化」、「組織風土・意識改革」の3本柱と位置づけ、以下の通り施策を実行しております。

### 施策① 不正ができない仕組みの構築

不正を起こしてしまう人の弱さに着目し、全ての業務において不正ができない仕組みの構築に取り組んでいます。

#### ① -1 業務プロセス

##### 1) 全社試験・検査プロセス一斉調査

舶用エンジン事案を受け、全グループで2024年度に試験・検査プロセスにおける不正リスクについて調査を実施し、不正リスクが確認されたプロセスについては対策を実施しました。

また、舶用推進部門では、自・他社における品質不正事例に基づいたプロセスに踏み込んだ監査を2025年10月から実施しています。

##### 2) 検査プロセスの自動化

全社試験・検査プロセス一斉調査で確認された不正リスクの恒久対策として、検査プロセスの自動化を実施中であり、各事業部門でロードマップを策定し、それに従った対応を進めています。今後、毎年度末に、自動化の進捗度合を確認する調査を実施予定です。

##### 3) 調達等プロセス調査

潜水艦修繕事案では、修繕部門において取引先への架空発注が可能になっていたことが不正の原因の一つとなっていたことを踏まえ、2025年10月末までに、全グループで「調達等プロセス調査」を実施し、調達プロセス上の不正リスクを抽出の上、不正リスクが確認されたプロセスについては是正を行いました。

また、神戸造船工場では、物品購買要求において要求部門が取引先を指定することを原則禁止し、

必要がある場合は事前に指定理由書を要求部門から発注部門に提出させ、発注部門がその妥当性を検証することで内部牽制を強化しました。

## ① -2 体制変更

### 1) 機能分離・相互牽制の強化

エネルギーソリューション&マリンカンパニーでは、2018年4月から船用推進部門にあった品質保証部門をカンパニー直下に置き、牽制機能を強化しておりましたが、さらに品質保証に関わる牽制部門の独立性を高めるために、この機能を品質保証本部から2026年1月にカンパニー直下の企画本部に移管します。

神戸造船工場では、2025年2月より修繕部に集中していた業務/権限を分散し、主機能である工程管理や施工管理に特化した部門を設置しました。その他の機能はそれぞれ、見積部門、営業部門、倉庫部門に分離・移管することで、部門間の相互牽制の強化を図りました。

## ① -3 仕組み・ルール

### 1) 潜水艦修理契約における見積手法の見直し

従来の海上自衛隊仕様書の費目区分における標準工数に基づいた見積手法を、2025年4月より当社の原価計上費目区分に基づく見積手法に変更しました。また、本手法においては原価実績等を基準にしています。

### 2) 潜水艦修理契約への超過利益返納特約条項の適用

見積精度の前提となる原価実績データの収集と分析を継続中であることを踏まえ、2024年8月より修理契約の契約形態を一般確定契約から超過利益返納特約条項付き契約により契約を締結しています。なお、新規契約に加えて履行中の契約についても遡及して適用しています。

### 3) 神戸造船工場における工数計上の適正化

2025年7月より、以下の制度を導入しました。

①作業従事者が自ら日々の作業工数を記録した作業従事記録を作成し、造船工数システム入力の証憑とする

②作業従事者は、毎月、自らの工数実績を確認し誤りがなければプリントアウトした工数実績票に押印し製造管理課に提出

③当該作業従事記録は10年間保存する

また、2025年9月より、以下を実施しています。

④課長又は係長は、毎月最終日に作業従事記録と入力された工数との間で相違がないかのサンプリング調査

⑤四半期ごとに、業務管理部（作業工数非入力部門）が、前述④の整合確認が実施されているかのモニタリングすることで整合確認を二重化

### 4) 品質を満たさない出荷の防止

船用推進部門では、品質と納期のトレードオフの検討、および顧客の了解を得て出荷できる規程（「条件付き出荷」）を制定し、2024年9月から運用しています。

### 5) 無理な要求品質の是正

船用推進部門では、新製品開発時を含め、要求品質の技術的な根拠の確認、ならびに無理な要求品質の是正を2024年11月から推進しています。

## 6) 計測システム管理規程の整備

舶用推進部門では、「性能計測システムの管理規程」を設け、データ改ざんできないよう、計測システムの設計審議・検証を2025年1月から実施しています。

## 施策② 不正発見の強化

不正発見の強化に取り組み、早期に発見できる仕組みを構築しています。

### ② -1 組織改正

#### 1) 防衛事業管理本部の設置

各事業部門で有する防衛事業を本社組織として統括し、ガバナンス、コンプライアンスならびにセキュリティ体制を強化するとともに、防衛事業に関わる情報の一元管理、渉外活動を中心とする対外的な窓口の一本化を図ることを目的として、2024年11月1日付で本社部門に「防衛事業管理本部」を設置し、防衛事業全体におけるガバナンスの強化やコンプライアンス教育の徹底などに取り組んでいます。

#### 2) 監査組織の本社集約化

2025年4月より、各事業部門に分散していた監査機能を本社の監査部門に集約し、カンパニーから独立した視点及び統一した方式での監査を実施できるようにすることで、監査機能の最適化によるグループ全体のアシュアランス強化を行っています。

### ② -2 ルール・制度

#### 1) 取引先通報制度（「お取引先ホットライン」）の設置

コンプライアンスの徹底の観点から、当社グループの役員・従業員のコンプライアンス違反に関する取引先からの通報を受け付ける仕組みとして「お取引先ホットライン」を設置し、2024年9月より正式運用しています。

#### 2) 内部通報制度の実効性強化

2024年4月に内部通報の受付窓口となる弁護士を増員して3名体制とし、運営体制を強化しています。また、通報により問題が是正された事例を社内報で紹介するなど、内部通報制度の積極的利用の呼びかけを継続して行っています。

#### 3) 経費不正防止に向けた取り組みの推進

適切な経理処理はコンプライアンスの基礎であるという観点から、経理不正防止に向けて各施策を推進しています。従業員が業務遂行時に使用する費用の精算について、社内規程や運用ルールの厳格化を図ったほか、当社グループ従業員の経費精算データを監視するデータ監査の運用を開始し、経費不正の抑止や早期発見を図っています。

#### 4) 品質に関する監査の強化

不正への抑止力として、個別の不正行為を能動的に発見するため、試験・検査プロセスまで踏み込んだ監査を導入するなど、品質に関する監査を強化すると共に、部門間のけん制が適切に機能するように、品質保証機能を強化しています。

#### 5) 写真撮影による検証体制の導入

神戸造船工場では、2024年4月より物品の納入、検品を倉庫部門に一本化したうえで、検収部門での現品確認時に写真撮影を行い、事後的にも検証を可能とする体制を整えました。

## 6) 意思決定記録と抜き取り検査実施

舶用推進部門では、意思決定の記録を保存する規程の制定と、定期的な抜き取り監査を 2025 年 9 月から実施しています。

### 施策③ 組織風土・意識改革

長年にわたり継続的に行われてきたコンプライアンス違反の背景には、前例踏襲や事なきれ主義、困りごとを抱え込んでしまう組織風土がありました。そこで、組織風土や意識の改革のため、職場環境の客観的把握や経営層と社員の対話、新入社員やキャリア採用者などの従来と異なる視点・観点による気づきの重視、人財交流の活性化など、風通しの良い職場環境の醸成を図っています。

#### ③ -1 方針明確化

##### 1) 法務・コンプライアンス基本方針の策定

2025 年 1 月に、「あらゆる局面でコンプライアンスは全てのことに優先し、法令や社会的ルールに違反した企業活動並びに活動によって得られた利益は無意味であること」というコンプライアンスファーストの考え方を明記した、法務・コンプライアンス基本方針を制定しました。

##### 2) 従業員のコンプライアンス意識の強化など

すでにグループ従業員に実施している行動規範の読み合わせ活動や e ラーニングなどのコンプライアンス教育のほか、取締役会や経営会議での情報共有や議論、コンプライアンスの重要性についての社長メッセージのグループ従業員への定期的な発信などを通じ、コンプライアンスファーストの意識浸透を進めています。

#### ③ -2 人事・教育

##### 1) 組織管理職向けの教育

コンプライアンス違反を起こさせないためのキーパーソンは、職場を良く知り、業務に精通している部課長等の組織管理職であるとの観点から、こうした階層に向けて、2024 年 12 月から 2025 年 1 月にかけて、過去の懲戒事例や風通しの良い職場作りについて理解してもらうコンプライアンス研修を実施したほか、2025 年 5 月～6 月には、組織に属するメンバーの心理的安全性を高めることの重要性について理解を深める研修を実施しました。

##### 2) 防衛コンプライアンス教育

2025 年 5 月から 7 月にかけて、防衛事業管理本部が主体となり、当社グループの防衛事業に関する従業員を対象に、正しい費用計上や、仕様書の重要性、自衛隊員倫理規定の内容について解説する「防衛コンプライアンス教育」を実施したほか、2025 年 11 月には「防衛事業コンプライアンスガイドブック」を発行し、防衛事業におけるコンプライアンスの徹底を図っています。

##### 3) コンプライアンス啓発施設の設置

役職員に、不正事案の発生機序や世間に与える負のインパクトを正しく理解してもらうとともに、不正事案の風化防止を目的として、神戸工場内に恒久的なコンプライアンス啓発施設の設置を予定しており、現在、展示内容の企画等の準備を進めています。

##### 4) コンプライアンス・倫理教育

エネルギーソリューション&マリンカンパニーでは、7 月 3 日をコンプライアンスの日を定め、年間計画に基づき継続的にコンプライアンス教育を実施しています。

神戸造船工場では、さらに毎月 3 日をコンプライアンスの日と定め、年間計画に基づき継続的に

コンプライアンス教育を実施しています。また、接待をする側、される側が守る規程を、公務員/自衛隊員倫理規定に沿った形で制定し、運用を開始しています。

舶用推進部門では、顧客誠実性の大切さや不正のトライアングル（動機・機会・正当化）の排除に関し、定期的にトップメッセージを発信することで、コンプライアンスファーストの風土づくりを進めています。

### 5) 人財交流の強化

舶用推進部門では、人事ローテーションのルールを 2026 年 4 月から適用し、人員の固定化を防止します。

## ③ -3 職場・環境づくり

### 1) 職場環境の整備

「何でも言える、風通しの良い職場環境」を醸成し、コンプライアンス問題を発生させない、また発生しても速やかに対応できるような職場を実現するために、上司と部下が 1 対 1 で定期的にコミュニケーションする場を設け、上司が部下の話に積極的に耳を傾ける取組みの強化、定期的な従業員エンゲージメント調査や管理職の 360 度調査などを通じて、現場での困りごとに寄り添う姿勢を示し、職場環境の客観的な情勢の把握に努めています。

また、各事業部門で、事業責任者などの経営層が現場を回り、従業員と直接対話するタウンミーティングを実施するなど、双方向のコミュニケーションを確保する機会を設けています。

### 2) フレッシュアイからの気づきの強化

当社の退職者などを対象に 2025 年 3 月に新設したアルムナイネットワークや、定期採用者およびキャリア採用者のフォローアップにより、フレッシュアイからの組織風土に関する気付きや疑問等を、丁寧に拾い上げていく取組みを 2025 年 4 月から実施しています。

### 3) 心理的安全性の確保と意見の出しやすい環境づくり

舶用推進部門では、経営層と従業員との談話会や課より小さい単位のミーティングを 2025 年 7 月から定期開催しています。また、組織風土改革を検討する中堅層有志のワーキンググループを組成し、外部ファシリテータを活用しながら、ありたい姿・課題解決策を提案し、経営層が施策する取り組みを 2025 年 8 月から進めています。

※1：(開示事項の経過) 潜水艦修繕事業に関する特別調査委員会の調査結果（中間報告）と当社グループの対応について（2024 年 12 月 27 日） [https://www.khi.co.jp/pressrelease/news\\_241227-1.pdf](https://www.khi.co.jp/pressrelease/news_241227-1.pdf)

(開示事項の経過) 舶用エンジン事業に関する特別調査委員会の調査結果（中間報告）について（2025 年 1 月 24 日） [https://www.khi.co.jp/pressrelease/news\\_250124-1.pdf](https://www.khi.co.jp/pressrelease/news_250124-1.pdf)

※2：個人情報および機密情報保護等の観点から、部分的な非開示処置を施した上で公表しています。

※3：2024 年 4 月 16 日に設置。潜水艦修繕事業や舶用エンジン事業の発覚を受け、グループ全体のガバナンス強化と再発防止の徹底を目的とする。

添付 1：追加調査報告書【公表版】（潜水艦修繕事業）

添付 2：追加報告書（開示版）（舶用エンジン事業）

以上

2025 年 12 月 26 日

川崎重工業株式会社 御中

# 追加調査報告書

## 【公表版】

弁護士法人北浜法律事務所

弁護士 渡辺 徹

弁護士 児玉 実史

弁護士 谷 明典

# 目次

<b>第1 追加調査の概要</b>	1
1 はじめに	1
2 本追加調査報告書の位置づけ	1
3 調査対象期間	1
4 調査方法	1
(1) 開示資料の検討	1
(2) 関係者に対するヒアリング	2
<b>第2 KHI の概要</b>	2
1 沿革	2
(1) 全社の沿革	2
(2) 船舶海洋ディビジョンの沿革	3
(3) 神戸造船工場及び坂出造船工場の沿革	3
2 事業の概要	4
(1) 全社の事業の概要	4
(2) 船舶海洋ディビジョンの事業の概要	4
(3) 神戸造船工場の事業の概要	5
(4) 坂出造船工場の事業の概要	5
3 組織体制	5
(1) 全社の組織体制	5
(2) 船舶海洋ディビジョンの組織体制	5
(3) 神戸造船工場の組織体制	6
<b>第3 件外調査について判明した事実</b>	8
1 商船の工数を修理艦の工数に付け替え	8
(1) 概要	8
(2) 本件 OCR 付け替えの仕組み	9
(3) 本件 OCR 付け替えが行われた経緯・期間	9
(4) 本件 OCR 付け替えが行われた背景	10
(5) 本件 OCR 付け替えの規模	11
2 修繕船の工数を修理艦の工数に付け替え	11
(1) 概要	11
(2) 本件船舶 $\alpha$ 付け替えの仕組み	11
(3) 本件船舶 $\alpha$ 付け替えの規模・期間	15

（4）「船舶 a」に関する修繕工事が継続された背景	16
<b>3 商船の工数を新造艦の工数に付け替え</b>	16
（1）概要	16
（2）本件船体ブロック付け替えが行われた経緯	17
（3）本件船体ブロック付け替えの仕組み	19
（4）本件船体ブロック付け替えにより付け替えられた工数	19
<b>4 その他の工数付け替え</b>	20
（1）概要	20
（2）本件その他付け替えが生じた経緯	21
（3）本件その他付け替えが行われた期間	22
<b>5 監督官指示による発見工事代価の付け替え</b>	22
（1）概要	22
（2）本件監督官代価付け替えの仕組み	23
（3）本件監督官代価付け替えが行われた経緯	24
<b>第4 原因分析</b>	24
<b>1 動機・意識</b>	24
（1）本件OCR付け替え	24
（2）本件船舶 a 付け替え	25
（3）本件船体ブロック付け替え	26
（4）本件その他付け替え	26
<b>2 機会</b>	27
（1）本件OCR付け替え	27
（2）本件船舶 a 付け替え	27
（3）本件船体ブロック付け替え	27
（4）本件その他付け替え	28
<b>3 慣例化</b>	28
（1）本件OCR付け替え	28
（2）本件船舶 a 付け替え	29
（3）本件船体ブロック付け替え	29
（4）本件その他付け替え	29
（5）内部通報制度の機能不全	30
<b>4 組織風土</b>	30
（1）造船部門の歴史・沿革から導かれる造船部門の組織風土	30
（2）前例踏襲、コンプライアンス軽視、事なき主義の組織風土	31
<b>第5 再発防止策</b>	31

1 コンプライアンス意識の浸透をさらに図ること .....	32
(1) 再発防止策の提言 .....	32
(2) 是正措置に対する所感 .....	33
2 潜水艦修理契約の在り方の見直し .....	33
(1) 再発防止策の提言 .....	33
(2) 是正措置に対する所感 .....	34
3 工数入力の方法の見直し .....	34
(1) 再発防止策の提言 .....	34
(2) 是正措置に対する所感 .....	34
4 不正の早期発見のための制度を強化すること .....	35
(1) 再発防止策の提言 .....	35
(2) 是正措置に対する所感 .....	36
5 組織風土改革 .....	36
(1) 再発防止策の提言 .....	36
(2) 是正措置に対する所感 .....	37
第6 結語 .....	37

## 第1 追加調査の概要

### 1 はじめに

当委員会はKHIに対し、2024年12月27日に本中間調査報告書を提出した後、同月28日から2025年12月26日まで、主として件外調査を行ってきた（以下「**追加調査**」という。）。

本追加調査報告書においては、追加調査の結果について報告する。

### 2 本追加調査報告書の位置づけ

本追加調査報告書は、本中間調査報告書と一体をなすものとして提出する。

そのため、基本的に本中間調査報告書にて報告済みの事項については、本追加調査報告書において重複して報告することはしない<sup>1</sup>。

また、本追加調査報告書においては、本中間調査報告書において定義した用語について、改めて定義することなく使用する。

なお、本追加調査報告書をもって、当委員会による本件調査および追加調査は完了となる。

### 3 調査対象期間

追加調査において調査対象となった事象の開始時期は約20年以上前に遡るものと推測されるものもあり、それらの事象に関する資料の有無や関係者のヒアリングの可否という問題は存在したが、当委員会はできる限りの範囲で過去に遡って調査することとした。

### 4 調査方法

追加調査の具体的な方法は次のとおりである。

#### （1）開示資料の検討

当委員会は、KHIや取引先、それらの役職員及び元役職員らから受領及び開示を受けた資料等を当委員会が必要と認める範囲で分析した。

---

<sup>1</sup> 追加調査においても、当委員会への委嘱事項に変更はなく、当委員会の構成についても基本的に変更はないが、調査補助者として弁護士法人北浜法律事務所の弁護士5名（藤倉真美、西尾篤、松崎悠、折坂知哉、上古殿康平）を追加した。また、第2「KHIの概要」の一部は、本追加調査報告書の理解の便宜上、本中間調査報告書の記載を再掲している。

## (2) 関係者に対するヒアリング

当委員会は、2025年1月7日から同年8月21日までの間において、関係者合計103人に対し、追加調査に関するヒアリングを実施した（以下「**追加ヒアリング**」という。）。

追加ヒアリングの対象者の概要は、次のとおりである。

関係者	対象者数	実施回数（延べ）
KHI（退職者を含む。）	91人	113回
Z1 <sup>2</sup>	1人	1回
Z2	1人	1回
Z3	1人	1回
Z4	2人	2回
Z5	3人	3回
Z6	3人	3回
Z7	1人	1回
合計	103人	125回

## 第2 KHIの概要

### 1 沿革

#### (1) 全社の沿革

KHIは、現在、東京及び神戸に本社を構え、国内外合わせて120以上の子会社及び20以上の関連会社（共同支配企業を含む。）によって構成される企業グループを形成している。

KHIは、川崎正蔵が1878年4月に東京都築地南飯田町の官有地を借用し、川崎築地造船所を創業したことが起源である。

1894年以降、日清戦争を契機に造船業が活気づき、川崎築地造船所も船舶の修理を中心に造船事業を発展させ、日清戦争の終結直後に株式会社へ改組し、株式会社川崎造船所となった。その後は、造船業のみならず、鉄道車両事業、航空機事業、海運業へも進出した。

また、1939年12月には川崎重工業株式会社に商号変更し、第二次世界大戦と戦後の復興、そして高度成長期を経て、現在は、主として、航空宇宙システム事業、車両事業、エネルギーソリューション&マリン事業、精密機械・ロボット事業、パワースポーツ&エンジン事業を営んでいる。

---

<sup>2</sup> 本中間調査報告書においては、Zと表記していた。

## （2）船舶海洋ディビジョンの沿革

KHI のエネルギーソリューション&マリン事業の組織関係をさらに細分化すると、同事業は、①水素・CN ディビジョン、②エネルギーディビジョン、③プラントディビジョン、④舶用推進ディビジョン、及び⑤船舶海洋ディビジョンの 5 つに分けられる。

KHI は、その起源を造船業に置くところ、創設当初から、現在でいう船舶海洋ディビジョンに相当する事業を継続しており、会社の歴史とともに、船舶海洋ディビジョンも歩んできた。

船舶海洋ディビジョンの主な沿革は、以下のとおりである。

1878 年	川崎正蔵が川崎築地造船所を設立 (KHI の創業)
1886 年	神戸市東川崎の現神戸工場での操業開始
1896 年	株式会社川崎造船所を創立
1906 年	日本初の国産潜水艇を完成
1908 年	民間造船所初の大型軍艦竣工
1967 年	香川県坂出市の現坂出工場での操業開始
2002 年	KHI から船舶部門を分社独立させ、株式会社川崎造船を設立
2010 年	KHI と株式会社川崎造船が再統合

## （3）神戸造船工場及び坂出造船工場の沿革

神戸造船工場は、1886 年に操業を開始し、当初は一般商船の造船事業を主な業務としていたが、1894 年の日清戦争、1904 年の日露戦争を経て、軍事関連の造船にも関与するようになった。また、1906 年に日本初の国産潜水艇を完成させ、1908 年に民間造船所初の大型軍艦を竣工した。これらの実績が示すように、神戸造船工場は、一般商船事業と並行して、古くから旧日本海軍との繋がりを有していた。

その後、KHI では、1950 年代から 1960 年代にかけてのタンカーの大型化に対応して、新造船建造能力の強化を図るため、1967 年に大型造船所として坂出造船工場を開設した。以後、坂出造船工場は、LNG 運搬船、LPG 運搬船を中心に、多様な船舶の建造を担ってきた。

また、神戸造船工場及び坂出造船工場においては、新造船事業だけでなく、修繕船事業に取り組んでいたところ、1960 年代以降は、戦後初の国産潜水艦「おやしお」の防衛省への引渡しを契機として、KHI 製の潜水艦の修理工事にも取り組むようになった。

新造船事業と修繕船事業は、いずれも多数の現場作業員を抱える主力事業に発展したが、1973 年の第 1 次オイルショック以降、民間向け新造船の受注は著しく減少し、手持ちの工事量も落ち込んだことにより、造船経営は大きく打撃を受け、1978 年

に KHI は戦後初めて赤字に転落した。1979 年に造船業界の自主運営による第 1 次不況カルテルが公正取引員会から認可され、1985 年に三光汽船が会社更生手続開始申立てをする等、日本の造船業界全体が「造船不況」に突入し、KHI でも受注量の減少や既契約船のキャンセルが相次いだ。

このような民間向け新造船事業・修繕船事業の不況を受け、神戸造船工場においては、1987 年には、修繕船事業部門の現場作業員が新造船事業部門に集約され、修繕部は現場作業員を持たない組織となり、商船建造も一時中止することとなった。

その後、神戸造船工場において、1990 年に商船建造が再開されたが、1995 年の阪神・淡路大震災により工場設備に大きな被害が発生したため再度一時中止し、1998 年の巡視船建造を経て、2000 年に商船建造が再開された。

2000 年代に入ってからも、民間向け新造船需要の停滞、海運市場における船舶の過剰感、ウォン安で攻勢をかける韓国造船業や台頭が目覚ましい中国造船業に対抗するためのコストダウン等、商船建造にとって厳しい局面は変わらなかった。そのような中、KHI は、2012 年にブラジルの準国家プロジェクトに参画するも失敗に終わり、大幅な業績悪化に見舞われ、2017 年に「船舶海洋事業の構造改革」を決定した。当該改革の中には、国内商船建造は坂出造船工場に集約し、かつ、事業規模を 3 割縮小することが含まれており、神戸造船工場は再び商船建造中止に追い込まれ、坂出造船工場で建造する LPG 船のブロック建造を受託するのみとなった。

## 2 事業の概要

### (1) 全社の事業の概要

KHI グループにおける 2025 年 3 月期の連結売上は 2 兆 1298 億円であるところ、各事業の売上比率は、航空宇宙システム事業が 26.7%、車両事業が 10.4%、エネルギー・ソリューション&マリン事業が 18.7%、精密機械・ロボット事業が 11.3%、パワースポーツ&エンジン事業が 28.6%、その他事業が 4.2% である。

### (2) 船舶海洋ディビジョンの事業の概要

KHI の船舶海洋ディビジョンの 2025 年 3 月期の連結売上高は 912 億円であり、2025 年 3 月 31 日時点の従業員数は 2062 名であった。

船舶海洋ディビジョンは、神戸造船工場と坂出造船工場の 2 つの造船所を有しており、これらの工場において、潜水艦や特殊船・商船の新造事業（開発・設計・建造）及び修繕事業（修理艦・修繕船<sup>3</sup>）を行っている。

---

<sup>3</sup> KHI においては、慣例的に特殊船・商船の修理工事を「修繕工事」と呼称しているため、以後、本追加調査報告書においても、同様に記載する。

### **(3) 神戸造船工場の事業の概要**

神戸造船工場の 2025 年 3 月期の売上高は、船舶海洋ディビジョンにおける連結売上高の 4 割程度であり、2025 年 3 月 31 日時点の従業員数は 823 名であった。

神戸造船工場においては、主として、潜水艦や高速旅客船等の建造・修理を行っている。

### **(4) 坂出造船工場の事業の概要**

坂出造船工場の 2025 年 3 月期の売上高は、船舶海洋ディビジョンにおける連結売上高の 6 割程度であり、2025 年 3 月 31 日時点の従業員数は 1022 名であった。

坂出造船工場においては、主として、一般商船の建造を行っている。

## **3 組織体制**

### **(1) 全社の組織体制**

KHI は、会社法上の監査等委員会設置会社であり、取締役会の任意の諮問機関として、指名諮問委員会及び報酬諮問委員会を設置している。

2025 年 6 月 25 日時点において、取締役会は、取締役 13 名によって構成され、そのうち社外取締役は 7 名である。さらに、取締役 13 名のうち、5 名は監査等委員（うち社外取締役は 3 名）を務めている。

また、取締役会の監督機能の強化を図るため、取締役と各事業責任者（カンパニー プレジデント等）は兼任させていない。

さらに、指名諮問委員会及び報酬諮問委員会においては、議長及び構成員の過半数を社外取締役とし、指名諮問委員会は役員選解任に関する方針・基準及び役員選解任案の妥当性等について、報酬諮問委員会は役員報酬に関する方針・制度及び個別報酬の妥当性等について、それぞれ審議し、取締役会に対して答申又は助言を行っている。

### **(2) 船舶海洋ディビジョンの組織体制**

KHI の船舶海洋ディビジョンでは、同ディビジョン全体を管理する役職として、ディビジョン長、副ディビジョン長が置かれている。

そして、その下に、営業総括部、技術総括部、神戸造船工場、坂出造船工場が位置付けられている。

また、2025 年 2 月の組織改編前における営業総括部の下には、業務部、商船営業部、艦艇営業部、神戸営業部及び坂出営業部が置かれ、技術総括部の下には、見積部、液化水素運搬船開発部、新事業推進部、商船設計部及び IoT 事業推進部が置かれていた。

これらをまとめると、以下のとおりとなる。

船舶海洋ディビジョン	(直轄)	コストエンジニアリング部
		中国事業推進部
	営業総括部	業務部
		商船営業部
		艦艇営業部
		神戸営業部
		坂出営業部
	技術総括部	見積部
		液化水素運搬船開発部
		新事業推進部
		商船設計部
		IoT 事業推進部
	神戸造船工場	後記 (3)
	坂出造船工場	

### (3) 神戸造船工場の組織体制

#### ア 神戸造船工場の組織の概要

従来、神戸造船工場には、品質保証部、艦艇 IT・セキュリティ推進部、艦艇特殊船プロジェクト企画部、潜水艦設計部、工作部、修繕部が存在し、各部の下に各課が位置付けられていたが、2025年2月、本中間調査報告の再発防止策を踏まえ、神戸造船工場内の組織改編が行われた。これにより、従前の工作部及び修繕部が廃止され、新たに業務管理部、生産技術部及び艦船造修部が設置され、その機能が分散された。

もっとも、本追加調査報告書における神戸造船工場にかかる事実認定の対象は、組織改編前の事象であることから、特段の断りが無い限り、組織改編前の神戸造船工場の組織を前提とした記載とする。

組織改編前の神戸造船工場の組織の概要は、以下のとおりである。

神戸造船工場	(直轄)	安全衛生課
		品質企画課
	品質保証部	検査課
		艦艇 IT ソリューション課
	艦艇 IT・セキュリティ推進部	情報セキュリティ管理課
		プロジェクト企画課
	艦艇特殊船プロジェクト企画部	プロジェクト一課
		プロジェクト二課

潜水艦設計部	管理課
	水中機器開発課
	船体設計課
	艤装設計課
	電装設計課
	装置設計課
	ステルス設計課
工作部	ものづくり推進課
	工務課
	生産設計課
	船殻課
	艤装課
修繕部	工事管理課
	船体課
	機関課

#### イ 修理艦事業の体制

修理艦事業<sup>4</sup>は、修理工事を計画する修繕部を中心に、営業総括部神戸営業部が顧客窓口と契約業務を、調達本部艦艇調達部が調達業務を、品質保証部が工事の検査業務を、工作部が現場作業員による実際の修理作業をそれぞれ担当していた。

また、修理艦事業は、既に防衛省が保有している特定の潜水艦について、防衛省との間で協議した工事内容を、防衛省が指定する工期内で施工・完了させるというサービス事業の側面がある。

そこで、修理艦事業は、修理艦毎の体制として、組織編制上の部課体制とは別に、修理艦の修理工事全体の責任者である「修理艦統括責任者」のもと、修理工事毎に取りまとめを行う「工事統括主任者」を置き、修理工事を船体・機関・電気・武器機構・武器電子のパートに分けて、パート毎の工事を「工担」が担当するという施工体制を探っていた。

#### ウ 新造艦事業の体制

新造艦事業<sup>5</sup>では、営業総括部、艦艇営業部及び神戸営業部が顧客窓口と契約業務を、潜水艦設計部が開発・設計業務を、調達本部艦艇調達部が調達業務を、品質

<sup>4</sup> 修理工事の対象となる潜水艦を「修理艦」という。

<sup>5</sup> 新規建造の対象となる潜水艦を「新造艦」という。

保証部が工事の検査業務を、工作部が生産技術業務及び建造業務をそれぞれ担当していた。

建造工事は大きく船殻工事と艤装工事に区分されるところ、各種工程を船殻課及び艤装課の各係及び各職場がそれぞれ作業を担当するという施工体制を採っていた。

各種管理は、新造艦毎に割り当てられている船番単位で、各組織の業務分掌に従って実施され、修理艦事業のような工事毎の施工体制は作成されていない。

## 工 商船事業の体制

商船事業は、2018年以降は坂出造船工場に集約して展開されており、神戸造船工場は一般商船の建造から撤退して以降、坂出造船工場から商船建造のブロック工事を受託する位置付けとなっている。

神戸造船工場の商船事業では、一般商船の建造から撤退後、特殊船の新造・修繕に特化する事業体制が構築されている。

## 第3 件外調査について判明した事実

追加調査において、件外調査<sup>6</sup>に関し、神戸造船工場において工数の付け替えが行われていたことが判明した。その中には、後記第3・1において述べる本件OCR付け替えのように、過去に付け替えが行われていたが、その後社内では正され、調査時点では付け替えが行われていなかった類型もあれば、調査時点でも慣例として付け替えが行われていた類型もあった。なお、いずれの類型においても、根拠資料が確認できない、個々の数値の正確性の検証ができない等の理由により、具体的な工数付け替えの規模を確定するには至らなかった。詳細は以下の通りである<sup>7</sup>。

### 1 商船の工数を修理艦の工数に付け替え

#### (1) 概要

KHIの神戸造船工場工作部(以下、単に「工作部」という。)では、2021年までOCRシートを使った工数計上を行っていたところ、遅くとも1998年頃から2018年までの間、工作部に所属する一部の基幹職がOCRシートを書き換える方法により、商船工事において使用した工数を、修理艦の工数に付け替えていたことが判明した(以下「本件OCR付け替え」という。)。

---

<sup>6</sup> 本追加調査報告書に記載の件外調査により判明した事実は、本件事案に類似した組織的な金品不正等の事案に関する事実をいい、追加調査で判明したそれ以外の不適切な事実は含まれない。

<sup>7</sup> ただし、追加調査において、本件調査事項として、本件不正における本件類型①には、乗員による要望だけでなく、監督官による要望も含まれていたことが新たに判明した。

## (2) 本件 OCR 付け替えの仕組み

工作部では、2021 年まで、各班に 1 日 1 枚 OCR シートが配布されており、各班長が、当該 OCR シートに工数の実績を鉛筆で記入し、翌日午前中に記入された OCR シートを読み取って造船工数システムにデータ投入するという方法で工数計上が行われていた。

工作部に所属する一部の基幹職は、読み取る前の段階で、新たに OCR シートを作成し、あるいは OCR シートを書き換えて、商船工事の工数を修理艦の工数に付け替えた上で、その OCR シートを読み取って、造船工数システムにデータ入力するという方法で、商船工事の工数から修理艦の工数への付け替えを行っていた<sup>8</sup>。

工作部の作業員は、1987 年以降、修繕工事の作業も担当していたことから、工作部の作業員が実際には商船工事の作業をしていたにもかかわらず、この一部を修理艦の工数に付け替えたとしても一見して不自然であると見抜ける状況ではなかった。

## (3) 本件 OCR 付け替えが行われた経緯・期間

1973 年の第 1 次オイルショックを契機に、商船工事の受注量の減少や契約のキャンセルが相次ぎ、1978 年に KHI は戦後初めて赤字に転落した。1979 年に造船業界の自主運営による第 1 次不況カルテルが公正取引委員会から認可され、1985 年に三光汽船が会社更生手続開始申立てをする等、造船不況が深刻化する中で、神戸造船工場は 1987 年に商船建造を一時中止することとなった。1990 年に神戸造船工場において商船建造が再開されたが、1995 年の阪神・淡路大震災により工場設備に大きな被害が発生し、神戸造船工場の生産性や生産効率が低下しているという状況にあった。

このように、商船建造をめぐっては、受注競争も厳しく生産効率にも制約がある中で、商船建造の実行予算における工数は決して潤沢とは言えず、足りないことが常態化していた。

他方、修理艦における加工費は標準工数に基づいて算出していたところ、当該標準工数は、一度策定すると基本的に変更されなかつたため、神戸造船工場の被害復旧が進み生産効率が改善したり、施工方法の変更や改善等の企業努力が積み上げられた結果、予算工数は次第に余っていくこととなつたが、本中間調査報告書でも指摘し、また本追加調査報告書でも後述するとおり、実績をできるだけ予算に近づけるという組織風土の中、余剰が生じた予算工数を何らかの方法で消化する必要に迫られていた。

このように、商船の建造契約においては予算工数が足りない一方で、修理艦の契約においては予算工数が余るという構造が確立する中において、工作部長は商船建

---

<sup>8</sup> OCR シートの書き換えを実際に行っていた工作部の基幹職経験者は、全員 KHI を退職しており、死亡またはヒアリング拒絶のため、工数付け替え方法については、本文記載以上の詳細は判明しなかつた。

造において足りない予算工数を修理艦の予算工数で補うべく、商船工事の工数を修理艦の工数に付け替えることを工作部に所属する一部の基幹職に指示するに至った。

最初に当該付け替えを行ったのは 1998 年以前の工作部長であると考えられる<sup>9</sup>。その後の歴代工作部長は、本件 OCR 付け替えが行われていることを認識した後も<sup>10</sup>、本件 OCR 付け替えをやめることなく継続した。

なお、本件 OCR 付け替えについて、次のように述べる元工作部長もいた。

- ・必要悪であると考えていた。当時の造船業界の不況の中で現場の従業員は何とか事業を存続させるために努力していたが、それだけで赤字は解消できず、利益の足しにするために工数の付け替えが行われていた。
- ・前例のとおりで進めようと思った。事なき主義と言われば、そうなのだと思う。

その後、2010 年代半ばに就任した工作部長が、当時の工場長の方針に基づき、本件 OCR 付け替えを中止するべく、是正の取組みを開始した。

もっとも、従前、相當に多くの本件 OCR 工数付け替えが行われていたため、いきなり全ての工数付け替えをやめると目立ちすぎると考え、数年をかけて徐々にやめていくこととし、本件 OCR 付け替えが完全になくなったのは 2018 年になってからであった。

#### (4) 本件 OCR 付け替えが行われた背景

KHI における 1970 年代から 1990 年代における状況に加え、2000 年代に入ってからも、民間向け新造船需要の停滞、海運市場における船舶の過剰感、ウォン安で攻勢をかける韓国造船業や台頭が目覚ましい中国造船業に対抗するためのコストダウン等、商船建造にとって厳しい局面は変わらなかった。そのような中、KHI は、2012 年にブラジルの準国家プロジェクトに参画するも失敗に終わり、大幅な業績悪化に見舞われ、2017 年に「船舶海洋事業の構造改革」を決定した。当該改革の中には、国内商船建造は坂出造船工場に集約し、かつ、事業規模を 3 割縮小することが含まれており、神戸造船工場は再び商船建造中止に追い込まれ、坂出造船工場で建造する LPG 船のブロック建造を受託するのみとなった。

このように、過去 50 年にわたり、神戸造船工場の商船建造は様々な苦難に見舞わされてきた。

---

<sup>9</sup> 1998 年以前の工作部長については、既に死亡しており、ヒアリングは実現しなかった。

<sup>10</sup> ただし、坂出造船工場から異動して神戸造船工場工作部長となった G 氏は、修理艦の実態を知らなかったこともあり、本件 OCR 付け替えを認識していなかった。そのため、G 氏は工作部の基幹職に、本件 OCR 付け替えを指示したことはなかったが、本件 OCR 付け替えは途切れることはなかった。

かかる商船建造をめぐる厳しい状況を背景として、歴代工作部長は、神戸造船工場において商船建造を維持したい、そのために何とかして商船建造によって利益を出したいという意識のもと、本件 OCR 付け替えを中止することができなかつたものと考えられる。

#### (5) 本件 OCR 付け替えの規模

当委員会は、本件 OCR 付け替えの規模について調査を試みたが、規模を確定することはできなかつた。

具体的には、KHIにおいては、書き換え前のOCRシートは現存していなかつた。しかしながら、2015年以降に限り、修理艦ごとに、付け替え後の工数のデータと、データの根拠資料は確認できず、個々の入力数値の正確性までは検証できていないものの実績工数であろうと推測されるデータの双方が残つていた。

修理艦の修理期間は年度をまたぐことが多いところ、当委員会において、修理艦の完工年度ごとに、付け替え後の工数から実績工数であろうと推測される工数を控除し、差分を算出したところ、2016年度完工分が約12万1000工数、2017年度完工分が約10万工数、2018年度完工分が約9万6000工数となつた。

また、上記の差分工数が修理艦に計上された全工数に占める割合は、2016年度完工分が約19%、2017年度完工分が約14%、2018年度完工分が約23%であつた。

付け替え後の工数から実績工数であろうと推測される工数の比較は以上のとおりであるが、KHIにおいては、書き換え前のOCRシートは現存しておらず、また、実績工数であろうと推測されるデータについて、根拠資料が確認できず、個々の入力数値の正確性の検証も不可能であったことから、当委員会において本件OCR付け替えの規模を確定するには至らなかつた。

## 2 修繕船の工数を修理艦の工数に付け替え

#### (1) 概要

KHIが実施したヒアリングにおいて、KHI従業員から「船舶a」の工担工数が修理艦につけられていたとの申告がなされ、「船舶a」の工担工数が修理艦に付け替えられていることが判明した（以下「**本件船舶a付け替え**」という。）。

#### (2) 本件船舶a付け替えの仕組み

##### ア 「船舶a」の概要

「船舶a」は、1990年にKHIの神戸造船工場で建造された。

「船舶a」は代替船の建造が難しく、建造後35年が経過した現在も運用されている。KHIにおいては、防衛省から修繕を受注した潜水艦を「修理艦」と呼称する一方、「船舶a」は「修繕船」と呼称されている。

## イ 「船舶 $\alpha$ 」の修繕工事の概要

KHI は、「船舶  $\alpha$ 」が神戸造船工場において建造された経緯から、就航した当初から修繕工事を請け負っている。

神戸造船工場においては、當時、修理艦の工事が複数行われているところ、このような修理艦の工事と並行して「船舶  $\alpha$ 」の修繕工事が行われる。「船舶  $\alpha$ 」は、およそ毎年 12 月頃から翌年 2 月頃にかけて神戸造船工場に入渠し修繕工事が行われるが、「船舶  $\alpha$ 」の修繕工事の工期は短く設定されているため、「船舶  $\alpha$ 」の修繕工事を担当する工担は、「船舶  $\alpha$ 」が神戸造船工場に入渠している間は、大部分の工数を「船舶  $\alpha$ 」の修繕工事に計上することとなる。

## ウ 契約締結の方法と構造的な予算工数不足の発生

修繕船事業は、修繕工事を計画する修繕部を中心に、営業総括部神戸営業部が顧客窓口と契約業務を、神戸造船工場品質保証部が工事の検査業務を、同工作部が現場作業員による実際の修理作業をそれぞれ担当する。

KHI は「船舶  $\alpha$ 」の契約に際して、船舶  $\alpha$  所有法人から委託を受けた船舶  $\alpha$  管理会社との間で契約交渉を行うところ、KHI における交渉窓口は、神戸営業部が担当している。そのフローは、時代により多少異なるが、概ね以下のとおりである。

まず、神戸営業部の営業担当者が、船舶  $\alpha$  管理会社から見積依頼と仕様書を受領し、修繕部に対して仕様書に基づいた原価の見積を作成するように依頼書<sup>11</sup>を提出する。

修繕部は、当該依頼を受けて見積書を作成の上、営業部に提出する。営業担当者は、修繕部から提出される工数見積を基礎として見積金額を算出する。その後、営業担当者が見積金額を前提に、船舶  $\alpha$  管理会社との間で契約締結交渉を行う。

上記の見積作成に当たり、修繕部の工担は KHI 内部の基礎見積システム「スキヤット」<sup>12</sup>を用いて工数を算出していたが、同システムが前提とするデータは、資材費・人件費等の高騰や、「船舶  $\alpha$ 」の老朽化に伴って同じ作業でもより多くの工数がかかる場合があるといった事情を十分に織り込んでおらず、その結果、実際に必要となる費用・工数と乖離した見積となる状況にあった。

---

<sup>11</sup> 「船舶  $\alpha$ 」においては、年次検査と定期検査が実施されているが、年次検査については年度毎に仕様書の書式に大きな差異はない。仕様書の書式には工事対象が網羅的に記載され、その中から当該年度に実施するものを選ぶ（次年度以降に実施するものや船舶  $\alpha$  所有法人自身で対応するものを消去線で抹消する）形で、各年度の契約工数がある程度平準化されるようになっていた。

<sup>12</sup> 基礎見積システムに工事内容を入力すると金額や工数が表示される仕組みになっている。ここに表示される工数が標準工数となる。

かかる状況を踏まえ、スキャットの前提データを実勢の物価水準や作業量等に合わせて修正した上で見積を作成し、実際に船舶  $\alpha$  管理会社との間で値上げ交渉が行われたこともあったが、「船舶  $\alpha$ 」の修繕工事は長期間にわたり同様の条件にて継続していたことから、船舶  $\alpha$  管理会社の値上げへの抵抗は強く、営業担当者が見積の修正を提示しても船舶  $\alpha$  管理会社から従前の見積を維持するよう求められ、KHI が求める修正は実現しなかった。

また、「船舶  $\alpha$ 」の工事契約後に作成する実行予算における工担工数も構造的に足りない状況に陥っており、修繕部内において「船舶  $\alpha$ 」の工担工数不足は周知の事実となっていましたが、上記のとおり、修繕部では契約金額の増額をあきらめる空気がいつしか蔓延・定着し、工担工数付替えを前提として従前どおりスキャットに基づく工数を営業担当者に提出し続けるようになっていた。そのため、近年の営業担当者は「船舶  $\alpha$ 」の工担工数が不足していることを認識し得ない状態となっていた。

## エ 「船舶 $\alpha$ 」の修繕工事における工数管理の方法

「船舶  $\alpha$ 」の修繕工事においては、修繕工事全体の責任者である「統括責任者」、統括責任者の下で修繕工事の取りまとめを行う「シップマネージャー」、及び船体・機関・電気・特装のパート毎の工事にて工程計画作成や進捗管理等を担当する「工担」を置き（以上が修繕部所属）、工作部所属の現場作業員及び協力会社作業員が実際の作業を行う施工体制が採られていた。

修繕部における工担工数の把握方法は時期によって異なるが、2020 年以降は、工担が下記で抜粋する「就業月報」という紙媒体の月次報告書を作成して、修繕部工事管理課工事管理係<sup>13</sup>に提出することにより把握されていた。なお、KHI には、従業員のパソコンの起動時間と連動して勤務時間等を集計する全社的な勤怠管理システム（通称名：DRAGON）も存在するが、このシステムは工数管理を目的としたものではなく、どの工事に何時間費やしたかを把握するためには使用できない。

### 【就業月報の例】

---

<sup>13</sup> 修繕部工事管理課工事管理係は、工担の補助として、発注の起票、出張に係る旅費申請の代行、システム関係業務、勤怠管理の支援のほか、工担から工数の情報を受け取った上でシステムへの代理入力などの業務も行っていた。

所定休日	日	曜日	始業時刻		終業時刻		事由(出張、休暇等) 手書き記入 休憩の有無	製造番号 (出張等予定外は 手書き記入)	工事 区分	時間(H)
			時	分	時	分				
○	1	水								
○	2	木								
○	3	金								
○	4	土								
○	5	日								
	6	月	7 30	20 00			安全	2199B50 21R-4301	2000 5700	11 (11.5) ①
	7	火	7 30 8 00	21 30				2199B50	2000	12.5 13 ②
	8	水	8 00	22 30				2199B50	2000	13.5 ③

就業月報のフォーマットには、「始業時刻」「終業時刻」「事由（出張、休暇等）／休憩の有無」「製造番号」「工事区分」「時間」を記載する欄があった。このうち、製造番号とは、KHI のシステム上で契約毎にコストを集計するために発番された番号であり、工事区分とはその各種工事の中の細分化された作業項目を示す番号である。

修繕部の工担は、就業月報の記入欄のうち「始業時刻」「終業時刻」のみを記入し、その他の「製造番号」「工事区分」「時間」は空欄にした状態で、工事管理係にこれを提出していた。工事管理係は、空欄になっている「製造番号」「工事区分」「時間」欄を手書きで補充して、シップマネージャーの確認後、各工担に確認の押印を求めていた。その後、工事管理係において、その就業月報を元資料としてシステムに工数を入力していた。

一方、2019 年以前には、上記のようなフォーマットの就業月報は用いられておらず、工担は単に「始業時刻」と「終業時刻」の記載欄のみがある月報を手書きで作成していた。また、当時は、修繕部工事管理課工事管理係という部署は存在せず、工事管理係の業務は修繕部船体課の中にあった計画安全チームの工務担当と呼ばれる立場の従業員が行っていた。工務担当は、製造番号と工数を記載した就業記録を作成し、工担は、工務担当が作成した就業記録の記載に問題がなければ承認するという運用であった。

## オ 本件船舶 $\alpha$ 付け替えの手法

具体的な工担工数付け替えの手法は、工数管理の運用によって多少異なるが、2020年以降に用いられていた「就業月報」に基づいて管理されていた時期に関しては、次のとおりである。

「船舶  $\alpha$ 」の工担工数の実行予算は、実際に要する工数に比べてかなり少ない工数で組まれており、事実どおりに「船舶  $\alpha$ 」の製造番号に工数を計上していけば、実行予算を早期に上回ることとなった。

そこで、工事管理係の担当者は、「製造番号」欄を補充する際、事実どおりに「船舶  $\alpha$ 」の製造番号を記入せずに、修理艦に関する作業を行ったかのように、予算上の工数に余裕のある修理艦の製造番号を記入することで、「船舶  $\alpha$ 」の実行予算計画書上の工数を超過しないように調整していた。工事管理係の担当者は、修理艦・修繕船ごとに作成される施工体制表<sup>14</sup>を見て、当該就業月報に係る工担が、「船舶  $\alpha$ 」以外にどの修理艦を担当しているか確認し、その工担が担当している修理艦の製造番号を就業月報に手書きで補充していた。

付け替え後の工数は、シップマネージャーが確認し、各工担が確認の押印をしていたが、いずれの確認作業も形骸化しており、実質的な確認作業が行われていたわけではなかった。

このように、工事管理係は、工担工数の付け替えを行っていたが、工事管理係に配属された際に、前任者から、工数の入力においては、工数が実行予算を上回らないようにすることが業務のあるべき姿であると指導されていた。

「船舶  $\alpha$ 」の予算工担工数は、構造的に足りない状況に陥っていたが、他方、修理艦の予算工担工数は余剰が生じているため、工事管理係の担当者は、「船舶  $\alpha$ 」について実行予算を使い切ってしまうと、躊躇なく、修理艦に付け替えており、そのことが特段不適切であるという意識はほぼなかった。本件船舶  $\alpha$  付け替えを個人の判断で実行している者はおらず、前例踏襲の工数管理が行われる中で、不正な行為との認識もなく、慣行的に行われていた。

### (3) 本件船舶 $\alpha$ 付け替えの規模・期間

KHIでは、いずれの時期においても「船舶  $\alpha$ 」の修繕工事に関して実際の工担工数を記録した客観的資料は作成されていなかったため、実際の「船舶  $\alpha$ 」の工担工数及び具体的に付け替えられた工担工数の規模を特定することはできなかった。

また、KHIにおいて「船舶  $\alpha$ 」の工担工数を修理艦の製造番号に付け替え始めるようになった具体的な始期を特定するには至らなかったが、2006年頃には「船舶  $\alpha$ 」の実行予算上の工担工数が過少であることを認識していた旨を供述する工担がおり、

---

<sup>14</sup> 施工体制表には、修理艦・修繕船の製造番号や担当している工担が記載されている。

2007 年頃には「船舶  $\alpha$ 」の実行予算上の工担工数が過少であることを理由として工数付け替えが行われていた旨を供述する工担もいることから、遅くとも 2007 年頃から本件船舶  $\alpha$  付け替えが行われていたものと考えられる。

本中間調査報告がなされた後、2025 年 2 月頃、「船舶  $\alpha$ 」における工担工数付け替えが問題であるとする声が上がり、次回工事以降、本件船舶  $\alpha$  付け替えは是正されることとなっている。

このように、本件船舶  $\alpha$  付け替えは長期間にわたり行われていたが、もともと「船舶  $\alpha$ 」の予算工担工数は修理艦の予算工担工数に比べるとかなり少ないとから、

「船舶  $\alpha$ 」の足りない工数を吸収するに十分な予算工数の余剰が修理艦において発生していたことが、本件船舶  $\alpha$  付け替えを可能にしたと考えられる。

また、実際に修繕工事を管理していた工担ではなく、計画安全チームの工務担当や工事管理係という別の部署が、自らの業務として、ほぼ悪意なく工数付け替えを行っていたことも、本件船舶  $\alpha$  付け替えを継続的に可能にしたと考えられる。

#### (4) 「船舶 $\alpha$ 」に関する修繕工事が継続された背景

KHI が、工数の付け替えを行ってまでして、利益確保が難しい「船舶  $\alpha$ 」の修繕業務を請け負っていた理由は判然としなかった。

修繕部内においても、かつて、繁忙度等を考慮して「船舶  $\alpha$ 」の工事を請け負うべきではないという意見が出されたこと也有ったが、「船舶  $\alpha$ 」は修繕難度が高い工事であるから工担の教育のため必要な工事であるといった説明がなされ、赤字であるものの工事が継続された。

また、「船舶  $\alpha$ 」の修繕工事は、不採算工事ではあるが、老朽化していることもあり、修繕工事を進める中で、追加工事が数多く発生するため、当初は赤字の修繕工事を受注していても追加工事の受注により利益を得ることができていたとの認識を述べる工担もいた。

このような事情や工担工数の付け替えが行われた結果、赤字工事であるという問題意識が十分に共有されず、「船舶  $\alpha$ 」の修繕工事が継続されていたものと考えられる。

### 3 商船の工数を新造艦の工数に付け替え

#### (1) 概要

当委員会は、KHI から当委員会に対し、2025 年 1 月 14 日に KHI 神戸造船工場において開催された職場生産懇談会において、労働組合側から「商船の工数制限をやめ、実績入力のみで計上してほしい。毎月、決まった工数が割り当てられているが、その工数内では作業が終わらず、超過した工数については潜水艦に工数計上してい

る。コンプライアンス違反ではないのか？」との質問がなされた事実について申告があったことを受けて、当該工数の付け替えについて調査を行った。

その結果、工作部・船殻課・工場係・H班の班長であるI氏が、I氏の班に割り当てられた商船（87型LPG船）の船体ブロック製造工事に係る予算工数が慢性的に不足しており、実作業時間に見合うだけの予算工数が割り当てられていないことから、超過分を同班の潜水艦の新造工事に係る工数として計上していたことが判明した（以下、87型LPG船の船体ブロック製造工事にかかる工数付け替えを「**本件船体ブロック付け替え**」という。）。

## （2）本件船体ブロック付け替えが行われた経緯

### ア 製造職場の新設とH班の応援

KHIは、2017年に商船工事を坂出造船工場に集約することとしたものの、人員不足や外注先の不足により、坂出造船工場のみで商船建造の工程・工期を遵守することが難しく、坂出造船工場で受注した商船建造工事の船体ブロック工事の一部を、神戸造船工場に委託することになった（以下、委託された工事を総称して「**船体ブロック**」という。）。

神戸造船工場においては、商船建造を中止したため、船体ブロックに専従する職場がなく、各職種別職場が分担して対応していたものの、2023年4月以降、専従する職場として工場係内に製造職場という新たな職場が設けられた。

製造職場が新たに設置されたことに伴い、製造職場を統括する製造職場長1名、工事班長2名及び班長3名が新たに任命されたことから、船体ブロックに係る実工数は、これら役職者に係る工数分が純粋に増加することになった。他方、2023年4月、H班の班員が製造職場に応援として出向くことになった。

### イ H班に構造的な予算工数不足が生じた原因

神戸造船工場では、船体ブロックの受託を開始するにあたり、神戸造船工場における船体ブロックの作業に必要な工数を算出するため、当時、神戸造船工場における工数の見積担当者であったJ氏は、船体ブロックの仕様に基づき、過去に神戸造船工場で商船建造を行っていた際の実工数や、現在の神戸造船工場の設備内容等を考慮したうえで、船体ブロックの作業に必要な工数を算出した。

J氏は、第1隻目から第4隻目を製造している間、造船工数システム<sup>15</sup>に入力された工数と、実際の作業内容や作業時間との間に乖離がないか、各担当者から直接報告を受けるだけでなく、自身が作業現場を歩いて確認するなどして、継続的

---

<sup>15</sup> 商船及び潜水艦に関する日々の工事につき、各作業員が行った作業内容や作業時間を入力する電子システムである。

に工数の確認を行っており、第1隻目から第4隻目までの間、工数の不足がないことを確認していた。

その後、第5隻目が製造開始された2023年4月に製造職場が新たに設置され、製造職場長1名、工事班長2名及び班長3名が新たに任命されたことを受け、製造職場長等に係る工数を別途加算したうえで、船体ブロックの工数の見積を修正する必要が生じた。しかしながら、2023年4月にJ氏は異動となり、J氏の後任者は、第4隻目と第5隻目とで実施する工事内容が同一であることから、工数の別途加算について特段の検討を行わずに、J氏が算出した工数をそのまま利用していた<sup>16</sup>。

このように、2023年4月から船体ブロックの予算工数は構造的に不足することとなり、そのしわ寄せが、同時期に班員を応援に出したH班にかかってきたものと考えられる。

#### ウ 工数の付け替えと職場生産懇談会に質問をした経緯

I氏は、製造職場に応援にいく班員の予算工数が常に足りない状態であることを受け、I氏の直属上司である職場長に相談をしたもの、的確な対処方法は示されなかった。また、製造職場の職場長にも相談し、同職場長はI氏の班の予算工数を増やすため上司に掛け合ってくれたものの、予算工数は増えなかった。

KHI 神戸造船工場においては、割り振られた予算工数の範囲内で決められた作業を完成させることが、るべき業務の方法であるとの考えが定着していた。そのため、割り振られた予算工数を超過した場合、部内のフォローアップ会議において、課長が部長から超過した理由を聞かれるため、聞かれる前に超過した理由を係長が課長に説明する必要があることから、係長は職場長に超過する理由を聞き、職場長は班長に聞くことになっていた。超過した理由を聞かれた班長は、割り振られた予算工数が適切であることを前提に（実際は割り振られた予算工数自体が不適切であったと考えたとしても）、その理由を説明しなければならないため、自らの班員への指示が不適切・不十分であったという評価を受けるおそれがあった。また、今後予算工数を超過しないようにするため、工数を減らせるような治具を作ることや班員を削減すること等の指示を受けることも想定され、そのような指示を受けることを回避したいという心情が働くようになっていた。

その結果として、班長は割り振られた予算工数を超過して付けることはしないということが、班長の間で不文律のように浸透することになり、I氏も例外ではな

---

<sup>16</sup> 後任者は慢性的に予算工数が不足する事態が生じていたことを認識しておらず、2025年1月になって初めて認識していた。また、製造職場長等から予算工数が不足している旨を伝えられたことはあったものの、抜本的な対応が必要な事態に陥っているという認識はなかった。

く、船体ブロックについて超過した工数を、自らが担当していた新造艦の工数に付け替えていた。

もっとも、I 氏は、このような工数付け替えを行わずに済むようにしたいと考えるようになり、2025 年 1 月 14 日開催の職場生産懇談会における労働組合側の質問として、自らが行っている工数付け替えがコンプライアンス違反になるのではないかとの質問を提出するに至った。

### **(3) 本件船体ブロック付け替えの仕組み**

工作部の各班長は、自身の班の班員の工数を造船工数システムに入力している。

I 氏は、造船工数システムに工数を入力する際、本来であれば船体ブロックの工数として入力すべき工数を、自身の班が担当する新造艦工事の工数に付け替えて入力した。

工作部における工数の入力は、班員自身が行うのではなく、班長が班員からの聞き取りに基づいて工数を把握して、班員の工数をまとめて入力するという方法で行われており、班員による実績確認ができる仕組みになっていたものの、班員が実績を確認する際の基礎となる手控え（作業記録）が存在しなかったため、事実上確認が困難であり、そのことが班長による工数付け替えを可能にしていた。

また、I 氏の班は主として新造艦工事を行っており、付け替えられていた船体ブロックの工数は、応援人員である 2 名の班員の工数のみであったことから<sup>17</sup>、新造艦の工数に比べるとかなり少なかったため、船体ブロックの工数を新造艦に付け替えることが可能であった。

### **(4) 本件船体ブロック付け替えにより付け替えられた工数**

#### **ア 付け替えが行われた船体ブロック**

神戸造船工場が受託した 87 型 LPG 船の船体ブロックの製造工事は、2022 年 9 月から 2025 年 3 月の期間で計 11 隻分が存在したが、このうち I 氏が工数付け替えを行っていたのは、2023 年 4 月以降の計 7 隻分であった。

#### **イ 本件船体ブロック付け替えにより付け替えられた工数の合計値**

I 氏は、自身の班員が作業した作業時間等を造船工数システムに入力する際、本来であれば船体ブロックの工数として入力すべき工数を、新造艦の工数に付け替えて入力していた。造船工数システムは、入力された工数（付替後の工数）しか記録されないため、造船工数システムだけを参照しても、具体的にどの船体ブロックの工数を、どの新造艦の工数に付け替えたのか判別できない。

---

<sup>17</sup> KHI において、87 型 LPG 船と新造艦の両方を担当していたのは、H 班のみであった。

一方で、I 氏は、造船工数システムへの入力とは別に、班員が報告してきた工数をどのように付け替えたのかについて、自身の手控えとして記録し、一定期間保存していた。

当委員会が調査に着手した時点において、2024 年 7 月から同年 12 月までの記録のみが現存しており、No.10 の工事に関する工数付け替えが全工期に渡って記録されていた<sup>18</sup>。当委員会において工数を集計したところ、No.10 の工数のうち、新造艦に付け替えられた工数は計 132.5 工数であった<sup>19</sup>。

No.5 ないし No.11 の工事内容は、概ね同じであることから、No.10 の工事の工数（132.5 工数）と近似する工数が、他の船体ブロックにおいても付け替えられたと推認できる。よって、これに、No.5 ないし No.11 までの船体ブロックの受託数（7 隻）を乗じた数が、本件 LPG 船付け替えにより付け替えられた工数の合計値の近似値であると考えられる。当該計算方法によれば、その工数の合計値は、927.5 工数（= 132.5 工数 × 7 隻）と推計される。

## 4 その他の工数付け替え

### （1）概要

当委員会は、班長が商船工事（船体ブロック）の工数を新造艦の工数へ付け替えていたことを踏まえ、この事案以外でも班長が工数の付け替えを行なっている疑惑が生じたことから、班長によるその他の工数付け替えの有無について調査を行った。

その結果、以下のアないしイのとおり、工作部の班長において、実行予算上の工数と実績工数の乖離を解消し、各工事において定められた実行予算上の工数どおりに工数を計上することを目的として、同種工事間（修理艦工事間）か異種工事間（新造艦工事・修理艦工事間、商船工事・修理艦工事間）かを問わずに、工数の付け替え（以下「**本件その他付け替え**」という。）を行なっていたことが判明した<sup>20</sup>。

工作部における工数の入力は、班員自身が行うのではなく、班長が班員からの聞き取りに基づいて工数を把握して、班員の工数をまとめて入力するという方法で行われており、班員による実績確認ができる仕組みにはなっていたものの、班員が実績を確認する際の基礎となる手控え（作業記録）が存在しなかつたため、事実上確認が困難であり、そのことが班長による工数付け替えを可能にしていた。

---

<sup>18</sup> No.10 の工事の完工は 2025 年 1 月であるが、I 氏の班が応援していた時期は 2024 年 12 月までであった。

<sup>19</sup> No.10 の工事の総工数は約 2 万 1800 工数であるため、総工数のうち付け替えられた工数の割合は 1% に満たないと考えられる。

<sup>20</sup> なお、同種工事間について新造艦工事間での付け替えがあった旨を供述する者が 1 名おり、また、潜水艦以外の付け替え先について、新造艦工事の工数を、特定の潜水艦、商船の工事と関係のない小口工事へ付け替えることもあった旨を供述する者も 1 名いた。

なお、第3・3の事案（本件船体ブロック付け替え）を除き、商船工事・新造艦工事間における工数の付け替えは確認されなかった。

#### **ア 同種工事間（修理艦工事間）**

先行する修理艦の工事において、実行予算の工数に余剰が見込まれる場合に、後続の修理艦工事の実績工数をその先行する工事に付け替えて計上することにより、先行工事の予算工数を余らすことなく、実行予算上の予算工数どおりに計上されるよう調整していた。

#### **イ 異種工事間（新造艦工事・修理艦工事間、商船工事・修理艦工事間）**

新造艦工事において予算工数が不足した場合、実行予算上の工数に余剰が生じていた修理艦の工事に工数を付け替えていた。

また、商船工事において予算工数が不足した場合、実行予算上の工数に余剰が生じていた修理艦の工事に工数を付け替えていた。

### **（2）本件その他付け替えが生じた経緯**

#### **ア 同種工事間（修理艦工事間）の付け替え**

修理艦における加工工数は標準工数に基づいて算出していたところ、当該標準工数は、一度策定すると基本的に変更されなかつたため、KHIにおける施工方法の変更や改善等の企業努力が積み上げられた結果、修理艦の工数については余剰の発生が常態化していた。

他方、KHIの修理艦に関わる班長は、前任の班長から、割り当てられた予算工数は使い切らなければならないものであるという引継ぎを受けており、また、明確な引継ぎがなかつた場合であつても、前任者が予算工数を使い切るために工数を付け替えていたため、それに倣う形で工数付け替えを行い、いつしかそのことが慣行となつていて、もはや疑問を差し挟む班長はいな状態となつた。

割り当てられた予算工数を使い切らなければならないという慣行が生まれた経緯は必ずしも明らかではないが、修繕部の修理艦統括責任者をはじめ、工事統轄主任者や工担が、契約時の利益率を上回った場合にはその利益が取得できないと考え、利益率を目標値に近づけなければならないと思い込んでいたことが強く影響したものと推察される。

このような背景・認識のもと、実行予算上の工数と実績工数の乖離を解消し、先行する修理艦の工事において定められた実行予算上の工数どおりに工数を計上する目的で、工数付け替えが日常的、恒常的に行われる状態にあつた。

#### イ 異種工事間（新造艦工事・修理艦工事間、商船工事・修理艦工事間）の付け替え

KHI の班長においては、割り振られた予算工数を超過して工数をつけることはしないということが不文律のように浸透していたが、商船建造をめぐる厳しい状況を背景として、商船建造の実行予算における工数は決して潤沢とは言えず、足りないことが常態化していた。また、新造艦についても、商船ほどではなかったものの、予算工数が足りなくなる場合が生じていた。

他方、修理艦における予算工数については、余剰が生じることが常態化しており、割り当てられた工数は使い切らなければならないという慣行のもと、予算工数が足りない商船又は新造艦の工数を修理艦に付け替えていた。

#### （3）本件その他付け替えが行われた期間

##### ア 同種工事間（修理艦工事間）の付け替え

当該工数付け替えは、修理艦の予算工数が余るようになってから行われるようになつたと推測されるものの、正確にいつ頃から行われていたかは明らかではない。

もっとも、本中間調査報告書において述べたとおり、本件不正のうち本件類型①は遅くとも約 40 年前（1985 年頃）から行われていたことからすると、その当時に既に本件類型①を可能にする工数の余剰が発生していたことが認められることから、当該工数付け替えも約 40 年前（1985 年頃）から行われていた可能性はある。

#### イ 異種工事間（新造艦工事・修理艦工事間、商船工事・修理艦工事間）の付け替え

当該工数付け替えは、新造艦建造又は商船建造に携わっていた班員が、修理艦にも携わることができるようになってから行われるようになったと考えられる。修繕船事業部門の現場作業員が新造船事業部門に集約されたのが 1987 年であるため、新造艦の工数を修理艦の工数に付け替えたのは、早ければ 1987 年頃から行われていた可能性がある。また、神戸造船工場において商船建造が再開されたのが 1990 年であることを踏まえると、商船の工数を修理艦の工数に付け替えたのは、早ければ 1990 年頃から行われていた可能性がある。

### 5 監督官指示による発見工事代価の付け替え

#### （1）概要

当委員会は、修繕部において、仕様書との関係が不明確な修理艦の修理工事の有無及びその内容について調査を行った。

その結果、修繕部において、修理工事の着工後に発覚した検査事項及び工事事項への対応（以下「**発見工事**」という。）について、監督官が変更工事指示書を発出す

ることなく工事を実施させたうえで、その代価を、後続の修理艦における変更工事指示書の金額を水増しすることで支払うという方法（以下「**他艦への代価付け替え**」という。）や、同じ修理艦の後続の定期検査や年次検査の際に代価を付け替える方法（以下「**同艦の別工事への代価付け替え**」という。）が採られていたことが判明した（以下「**本件監督官代価付け替え**」という。）<sup>21</sup>。

## （2）本件監督官代価付け替えの仕組み

修理艦工事の工期の終盤には、海上運転を行い、潜水艦にさらなる修理や整備を必要とする箇所がないかの確認作業がなされるところ、その海上運転時においては、KHI が行った修理工事以外にも、別途検査事項及び工事事項が発見され、発見工事が必要となる場合がある<sup>22</sup>。

発見工事を実施する場合の正規の手続としては、監督官が変更工事指示書を発出した上で、変更契約を締結する必要があるが、監督官は、工担に対し、変更工事指示書を発出することなく発見工事を行うよう要求し、その発見工事分の代価について他艦への付け替えや同艦の別工事への付け替えを行うように指示をしていた。

付け替え先について、監督官からかかる発見工事代価の付け替えの指示を受けたことがある工担の大半は、同艦の別工事への代価付け替えを指示された経験はないとしており、他艦への代価付け替えを指示されることの方が一般的であったことが窺えた。また、代価付け替え先に指定される潜水艦は代価付け替えを指示する監督官が担当する潜水艦に限られなかつたことから、監督官同士で代価付け替え先の調整があったものと推測された。

なお、本件監督官代価付け替えの指示がなされる際に、具体的な代価付け替え先が指定されないこともあった。

工担は、変更工事指示書が発出されない状況でも、監督官から要求されたとおりに発見工事を実施し、具体的な代価付け替え先が指定された場合には、発見工事分の代価を指定先に付け替えていた。この付け替えられた代価は、付け替えられた先の潜水艦の修理工事の契約においては、実施されていない変更工事に基づく代価であるものの、付け替えられた先の契約に基づき KHI に支払われていた。

他方、具体的に代価付け替え先の契約を監督官から指定されない場合は、KHI に発見工事分の代価が支払われないこともあった。

付け替えられていた発見工事の代価の規模については、一契約あたり、数百万円程度と供述した工担もいたが、数万円から数十万円程度と供述した工担が多かった。

---

<sup>21</sup> 当委員会による監督官のヒアリングは実現しなかったため、本項の事実認定は、KHI の従業員に対するヒアリングのみによって行っている。

<sup>22</sup> KHI の実施した工事に不具合がある場合には、変更工事指示書を発出するまでもなく、KHI が工事をやり直す必要がある。

### (3) 本件監督官代価付け替えが行われた経緯

本件監督官代価付け替えが要請されていた理由としては、発見工事が修理工事の工期の終盤に判明した場合、正規の手続きを履践して変更契約を締結していたのでは工期に間に合わず、潜水艦の出航の時期に支障が生じることや、当該発見工事の代価が工事の予算の枠を超てしまうこと等があった。

また、KHI としても、工期内に修理工事を終えて、潜水艦の出航のスケジュールに合わせることが最優先事項であり、監督官ともこの点において一致していたことから、本件監督官付け替えの要求に応じていた。また、監督官が一定の予算権限を持っており、その影響力の強さから監督官の要求を断れないということや、代価付け替えを行った先の契約に基づく後払いにより、KHI が最終的に大きく損をすることはないということも、本件監督官代価付け替えを受け入れていた背景にあった。

本件監督官代価付け替えは、遅くとも 2005 年頃には行われていた。また、KHI の組織再編により業務管理部が設立された 2025 年 2 月以降は行われることはなくなつたことを確認している。

## 第 4 原因分析

### 1 動機・意識

#### (1) 本件 OCR 付け替え

1973 年の第 1 次オイルショックを契機に、商船の受注量の減少や契約のキャンセルが相次ぎ、1978 年に KHI は戦後初めて赤字に転落した。1979 年に造船業界の自主運営による第 1 次不況カルテルが公正取引委員会から認可され、1985 年に三光汽船が会社更生手続開始申立てをする等、造船不況が深刻化する中で、神戸造船工場は 1987 年に商船建造を一時中止することとなった。1990 年に神戸造船工場において商船建造が再開されたが、1995 年の阪神・淡路大震災により工場設備に大きな被害が発生し、神戸造船工場の生産性や生産効率が低下しているという状況にあった。

このように、商船建造をめぐっては、受注競争も厳しく生産効率にも制約がある中で、商船建造の実行予算における工数は決して潤沢とは言えず、足りないことが常態化していた。

他方、修理艦における加工工数は標準工数に基づいて算出していたところ、当該標準工数は、一度策定すると基本的に変更されなかつたため、神戸造船工場の被害復旧が進み生産効率が改善したり、施工方法の変更や改善等の企業努力が積み上げられた結果、予算工数は次第に余っていくこととなつたものの、工数実績は可能な限り予算に近づけなければならないという KHI の組織風土の中で、余剰が生じた予算工数を何らかの方法で消化する必要に迫られていた。

このように、商船の建造契約においては予算工数が足りない一方で、修理艦の契約においては予算工数が余るという構造が確立する中において、工作部長は商船建造において足りない予算工数を修理艦の予算工数で補うべく、商船工事の工数を修理艦の工数に付け替えることを工作部に所属する一部の基幹職に指示するに至った。

最初に本件 OCR 付け替えを行ったのは 1998 年以前の工作部長であると考えられる。その後の歴代工作部長は、本件 OCR 付け替えが行われていることを認識した後も、本件 OCR 付け替えをやめることなく継続した動機・意識について、次のように述べているとおり、明確にコンプライアンス違反であることを認識したうえで、これを認容していた。

- ・必要悪であると考えていた。当時の造船業界の不況の中で現場の従業員は何とか事業を存続させるために努力していたが、それだけで赤字は解消できず、利益の足しにするために工数の付け替えを継続した。
- ・前例のとおりで進めようと思った。事なき主義と言われれば、そうなのだと思う。

その後、2010 年代半ばに就任した工作部長が、当時の工場長の方針に基づき、本件 OCR 付け替えをやめることを試み始めたが、相当に多くの工数付け替えが行われていたため、いきなり全ての工数付け替えをやめると目立ちすぎると考え、数年をかけて徐々にやめていくこととされ、本件 OCR 付け替えが完全になくなったのは、神戸造船工場において商船建造を再度中止した 2018 年になってからであった。

## (2) 本件船舶 $\alpha$ 付け替え

「船舶  $\alpha$ 」の工担工数を修理艦に付け替えることは、修繕部の工事管理課工事管理係において行われていた。工事管理係は、工担工数について代理入力業務を行っているが、工事管理係に配属された際に、前任者から、工数の入力においては、工数が実行予算を上回らないようにすることが業務のあるべき姿であると指導されていた。

組織においては、異動の際には、前任者から仕事を引き継ぐのが通常であるところ、前任者からの引継ぎに従って不適切な行為を引き続き行う場合、当該行為が不適切であるという意識が少なくなるか、場合によっては全くそのような意識がなくなる場合がある。

「船舶  $\alpha$ 」の予算工担工数は、2007 年頃から足りなくなっていたが、他方、修理艦の予算工担工数は余剰が生じているため、工事管理係の担当者は、「船舶  $\alpha$ 」の工担工数について実行予算を使い切ってしまうと、躊躇なく、修理艦の工担工数に付け替えており、仕事の引継ぎを受けた従業員において、そのことが特段不適切であるという意識はほぼなかった。

### (3) 本件船体ブロック付け替え

KHIにおいては、割り振られた予算工数の範囲で作業を完成させることがあるべき業務の方法であるとされていた。

そのため、割り振られた予算工数を超過した場合、部内のフォローアップ会議において課長が部長から超過した理由を聞かれるため、聞かれる前に超過した理由を係長が課長に説明する必要があることから、係長は職場長に超過する理由を聞き、職場長は班長に聞くことになっていた。超過した理由を聞かれた班長は、割り振られた予算工数が適切であることを前提に（実際は割り振られた予算工数自体が不適切であったと考えたとしても）、その理由を説明しなければならないため、自らの班員への指示が不適切・不十分であったという評価を受けるおそれがあった。また、今後工数を超過しないようにするため、工数を減らせるような治具を作ることや班員を削減すること等の指示を受けることも想定され、そのような指示を受けることを回避したいという心情が働くようになっていた。

その結果として、班長は割り振られた予算工数を超過してつけることはしないということが不文律のように浸透することになり、I氏も例外ではなく、船体ブロックについて超過した工数を修理艦の工数に付け替えていた。

もっとも、I氏は、本件船体ブロック付け替えを行わずに済むようにしたいと考えるようになり、2025年1月14日開催の職場生産懇談会における労働組合側の質問として、自らが行っている工数付け替えがコンプライアンス違反になるのではないかとの質問を提出するに至った。

### (4) 本件その他付け替え

#### ア 同種工事間（修理艦工事間）の付け替え

KHIの修理艦に関わる班長は、前任の班長から、割り当てられた予算工数は使い切らなければならないものであるという引継ぎを受けており、また、明確な引継ぎがなかった場合であっても、前任者が予算工数を使い切るために工数を付け替えていたため、それに倣う形で工数付け替えを行い、いつしかそのことが慣行となっていて、もはや疑問を差し挟む班長はいない状態となっていた。

割り当てられた予算工数を使い切らなければならないという慣行が生まれた経緯は必ずしも明らかではないが、修繕部の修理艦統括責任者をはじめ、工事統轄主任者や工担が、契約時の利益率を上回った場合にはその利益が取得できないと考え、利益率を目標値に近づけなければならないと思い込んでいたことが強く影響したものと推察される。

## イ 異種工事間（新造艦工事・修理艦工事間、商船工事・修理艦工事間）の付け替え

KHI の班長は割り振られた予算工数を超過して工数をつけることはしないということが不文律のように浸透していたが、商船建造をめぐる厳しい状況を背景として、商船建造の実行予算における工数は決して潤沢とは言えず、足りないことが常態化していた。また、新造艦についても、商船工事ほどではなかったものの、予算工数が足りなくなる場合が生じていた。

他方、修理艦における予算工数については、余剰が生じることが常態化しており、割り当てられた予算工数は使い切らなければならないという慣行のもと、足りない商船工事又は新造艦の予算工数を修理艦に付け替えていた。

## 2 機会

### （1）本件 OCR 付け替え

商船工事の足りない予算工数を吸収するに十分な予算工数の余剰が修理艦において発生していたことが、商船工事の工数を修理艦の工数に付け替えることを可能にした。

また、1998 年以前の工作部長から始まり、それ以降 2018 年までの工作部長が、本件 OCR 付け替えを認識・認容していたところ、工作部長という高位の管理職が主導ないし容認して行っていたことも、本件 OCR 付け替えを継続的に可能にしたと考えられる。

なお、班長による OCR シートを用いての工数入力について、班員が入力後の工数を直接確認出来ない体制になっていたことも、本件 OCR 付け替えが社内で公に問題視されなかったことの一因になっていたと考えられる。

### （2）本件船舶 $\alpha$ 付け替え

「船舶  $\alpha$ 」の予算工担工数は修理艦の予算工担工数に比べるとかなり少ないとから、「船舶  $\alpha$ 」の足りない予算工数を吸収するに十分な予算工数の余剰が修理艦において発生していたことが、本件船舶  $\alpha$  付け替えを可能にした。

また、実際に修繕工事を管理していた工担ではなく、工事管理課工事管理係という別の部署が、自らの業務として、ほぼ悪意なく本件船舶  $\alpha$  付け替えを行っていたことも、本件船舶  $\alpha$  付け替えを継続的に可能にした理由と考えられる。

### （3）本件船体ブロック付け替え

付け替えられていた商船工事の工数は、応援人員である 2 名の班員の工数のみであったことから、新造艦の工数に比べるとかなり少なかったため、商船工事の工数を新造艦に付け替えることを可能にした。

また、工作部における工数の入力は、班員自身が行うのではなく、班長が班員からの聞き取りに基づいて工数を把握して、班員の工数をまとめて入力するという方法で行われており、班員による実績確認ができる仕組みにはなっていたものの、班員が実績を確認する際の基礎となる手控え（作業記録）が存在しなかったため、事実上確認が困難であり、そのことも班長による工数付け替えを可能にしていた。

#### （4）本件その他付け替え

##### ア 同種工事間（修理艦工事間）の付け替え

修理艦の予算工数について余剰の発生が常態化していたことが、当該工数付け替えを可能にした。

##### イ 異種工事間（新造艦工事・修理艦工事間、商船工事・修理艦工事間）の付け替え

商船工事又は新造艦の足りない予算工数を吸収するに十分な予算工数の余剰が修理艦において発生していたことが、商船又は新造艦の工数を修理艦の工数に付け替えることを可能にした。

##### ウ 同種工事間・異種工事間の付け替えに共通の機会

工作部における工数の入力は、班員自身が行うのではなく、班長が班員からの聞き取りに基づいて工数を把握して、班員の工数をまとめて入力するという方法で行われており、班員による実績確認ができる仕組みにはなっていたものの、班員が実績を確認する際の基礎となる手控え（作業記録）が存在しなかったため、事実上確認が困難であり、そのことも班長による工数付け替えを可能にしていた。

### 3 慣例化

#### （1）本件 OCR 付け替え

本件 OCR 付け替えは 1998 年以前より行われており、2018 年に中止されるまで継続しており、慣例化していたことが認められる。

特に、2003 年から 2005 年に工作部長を務めた G 氏は、坂出造船工場からこの時期のみ神戸造船工場に異動してきたこともあり、本件 OCR 付け替えのことを認識しておらず、G 氏が具体的に工作部基幹職に本件 OCR 付け替えの指示をしていなかつたにもかかわらず、工作部基幹職は本件 OCR 付け替えの実務を継続していたことが認められ、このことは 2003 年の時点において既に本件 OCR 付け替えが慣例化していたことを示している。

## (2) 本件船舶 $\alpha$ 付け替え

「船舶  $\alpha$ 」の工担工数は遅くとも 2007 年頃には足りなくなっており、その頃から 2025 年まで本件船舶  $\alpha$  付け替えは継続されていた。

本件船舶  $\alpha$  付け替えを行っていた工事管理係の担当者は、工事管理係に配属された際に、前任者から、工担工数の入力においては、工数が実行予算を上回らないよう にすることが業務のあるべき姿であると引継ぎ指導されており、本件船舶  $\alpha$  付け替えを行うことが工事管理係の業務の一つとして、事実上、制度化されていたと言つても過言ではない状態となっていた。

このように本件船舶  $\alpha$  付け替えを個人の判断で実行している者はおらず、前例踏襲の工数管理が行われる中で、不正な行為との認識もなく慣行的に行われていた。

## (3) 本件船体ブロック付け替え

本件船体ブロック付け替えについては、一定期間継続的に工数付け替えが行われていたものの、工数付け替えを行っていた班長において、自主的に是正に向けた動きをとっており、慣例化までは認められなかった。

## (4) 本件その他付け替え

### ア 同種工事間（修理艦工事間）の付け替え

当該工数付け替えは、修理艦の予算工数が余るようになってから行われるよう になったと推測されるものの、正確にいつ頃から行われていたかは明らかでは ない。

もっとも、本中間調査報告書において述べたとおり、本件不正のうち本件類型 ①は遅くとも約 40 年前（1985 年頃）から行われていたことからすると、その当 時に既に本件類型①を可能にする工数の余剰が発生していたことが認められること から、当該工数付け替えも約 40 年前（1985 年頃）から行われていた可能性はあ る。

また、KHI の修理艦に関する班長は、前任の班長から、割り当てられた予算工 数は使い切らなければならないものであるという引継ぎを受けており、また、明 確な引継ぎがなかった場合であっても、前任の班長に倣う形で工数付け替えを行 い、いつしかそのことが慣行となっていて、当該工数付け替えを行うことが班長 の業務の一つとして、事実上、制度化されていたと言つても過言ではない状態となっていた。

## イ 異種工事間（新造艦工事・修理艦工事間、商船工事・修理艦工事間）の付け替え

当該工数付け替えは、新造艦建造又は商船建造に携わっていた班員が、修理艦にも携わることができるようになってから行われるようになったと考えられる。

修繕船事業部門の現場作業員が新造船事業部門に集約されたのが1987年であるため、新造艦の工数を修理艦の工数に付け替えたのは、早ければ1987年頃から行われていた可能性がある。また、神戸造船工場において商船建造が再開されたのが1990年であることを踏まえると、商船工事の工数を修理艦の工数に付け替えたのは、早ければ1990年頃から行われていた可能性がある。

また、KHIの班長には、割り振られた予算工数を超過して工数をつけることはしないということが不文律のように浸透しており、当該工数付け替えが慣例化されていたことが認められる。

### （5）内部通報制度の機能不全

件外調査において判明した様々な工数付け替えにおいて、その発覚前に内部通報があった事実は確認されていない<sup>23</sup>。

内部通報がなされなかつた理由としては、前々項で述べた意識の問題（①本件OCR付け替えについては、歴代工作部長が神戸造船工場の商船建造を維持するためにはやむを得ない、必要悪であるという意識を抱いていたこと、②本件船舶α付け替えについては、工事管理係がほぼ悪意なく当該工数付け替えを行っていたこと、③本件その他付け替えについては、班長において内部通報をしなければならない行為であるという意識が全くなかつたこと）と本項で述べた慣例化が挙げられる。

かかる事情のもと、KHIの内部通報制度は、件外調査において判明した工数付け替えに関して機能不全に陥っていた。

## 4 組織風土

### （1）造船部門の歴史・沿革から導かれる造船部門の組織風土

件外調査において判明した不適切な工数付け替えのうち、本件OCR付け替えについては、神戸造船工場における商船建造の歴史・沿革から導かれる組織風土が大きく関係している。

KHIにおいては、1973年の第1次オイルショックを契機に、商船の受注量の減少や契約のキャンセルが相次ぎ、1978年にKHIは戦後初めて赤字に転落した。1979年に造船業界の自主運営による第1次不況カルテルが公正取引委員会から認可され、

<sup>23</sup> 商船の工数を新造艦に付け替えていたI氏は、2025年1月14日開催の職場生産懇談会における労働組合側の質問として、自らの工数付け替えをコンプライアンス違反ではないかとの質問を提出したが、これは内部通報ではない。

1985 年に三光汽船が会社更生手続開始申立てをする等、造船不況が深刻化する中で、神戸造船工場は 1987 年に商船建造を一時中止することとなった。1990 年に神戸造船工場において商船建造が再開されたが、1995 年の阪神・淡路大震災により工場設備に大きな被害が発生したため再度一時中止し、1998 年の巡視船建造を経て、2000 年に商船建造が再開された。

2000 年代に入ってからも、民間向け新造船需要の停滞、海運市場における船舶の過剰感、ウォン安で攻勢をかける韓国造船業や台頭が目覚ましい中国造船業に対抗するためのコストダウン等、商船建造にとって厳しい局面は変わらなかった。そのような中、KHI は、2012 年にブラジルの準国家プロジェクトに参画するも失敗に終わり、大幅な業績悪化に見舞われ、2017 年に「船舶海洋事業の構造改革」を決定した。当該改革の中には、国内商船建造は坂出造船工場に集約し、かつ、事業規模を 3 割縮小することが含まれており、神戸造船工場は再び商船建造中止に追い込まれ、坂出造船工場で建造する LPG 船のブロック建造を受託するのみとなった。

このように、過去 50 年にわたり、神戸造船工場の商船建造は様々な苦難に見舞われてきた。

このような商船建造をめぐる厳しい状況を背景として、神戸造船工場において、商船建造を維持したい、そのためには無理をしてでも商船建造によって利益を出したいという組織風土が醸成されていったものと考えられ、かかる組織風土が、長期間にわたり商船工事の工数を修理艦の工数に付け替えることを継続させ、表面化させなかつたことに寄与したものと考えられる。

## (2) 前例踏襲、コンプライアンス軽視、事なき主義の組織風土

本件 OCR 付け替えについて、歴代工作部長の一人が「前例のとおりで進めようと思った。事なき主義と言われば、そうなのだと思う」と述べている。神戸造船工場において、工作部長は高位の管理職であって、本来、自ら他の職員に範を示さなければならぬ立場であったにもかかわらず、コンプライアンス違反であることを認識したうえで、前任の工作部長の工数付け替えを踏襲していた。

また、多くの工数付け替え事案では、工数を記録する意味や、工数を付け替えてはいけないということが現場に全く浸透しておらず、逆に工数は予算どおりに付けるものだという意識が広く蔓延しており、従業員に対するコンプライアンス教育も不十分であった。このように、KHI においては、まさに前例踏襲、コンプライアンス軽視、事なき主義の組織風土が醸成されていたと評価せざるを得ない。

## 第 5 再発防止策

上記の原因分析を踏まえ、当委員会は、以下のとおり、再発防止策を提言する。

また、KHI が既に取り組んでいる、あるいは今後取り組み予定の是正措置について、当委員会の所感を述べる。

## 1 コンプライアンス意識の浸透をさらに図ること

### (1) 再発防止策の提言

本件 OCR 付け替えについては、工作部長は神戸造船工場において高位の管理職であって、本来、自ら他の職員に範を示さなければならない立場であったにもかかわらず、コンプライアンス違反であることを認識したうえで、これを認容していた。

本件船舶  $\alpha$  付け替えについては、工事管理係が工担工数について代理入力業務を行っているところ、工事管理係に配属された際に、前任者から、工数の入力においては、工数が実行予算を上回らないようにすることが業務のあるべき姿であると引継指導されていた。

本件その他付け替えの件については、KHI の修理艦に関わる班長は、前任の班長から、割り当てられた工数は使い切らなければならないものであるという引継ぎを受けており、また、KHI の班長には割り振られた予算工数を超過して工数をつけることはしないということが不文律のように浸透していた。また、明確な引継ぎがなかった場合であっても、前任者が工数を使い切るために工数を付け替えていたため、それに倣う形で工数付け替えを行い、いつしかそのことが慣行となっていて、もはや疑問を差し挟む班長はいない状態となっていた。

この点、コンプライアンスガイドブックの中には、「不適切な取引・費用計上の禁止」の項目において、注目すべきケースとして「予算に余裕のない案件の工数を、予算に余裕のある他の製造番号に計上した」ケースを挙げ、「予算の有無にかかわらず、工数を他の製造番号に計上することはできません。このような行為は脱税や水増し請求につながるおそれがありますので、工数は正しい製造番号で計上しなければなりません。」との記載がなされている。

この記載からわかるように、KHIにおいては、既に、役職員において工数の付け替えを行わないようにするべく、コンプライアンス意識や規範意識を醸成する方策を探っていたと考えられる。

しかし、これらの KHI の方策が、上層部においても工数の付け替えを押しとどめることはできず、現場においては工数を正しくつけるという認識すら浸透せず、予算に合わせた工数の付け替えが常態化していたことに鑑みれば、未だに KHI の組織の隅々に至るまではコンプライアンス意識が浸透しきれていなかつたと評価せざるを得ない。

以上を踏まえ、当委員会は、KHIにおいて、コンプライアンス意識の浸透をさらに図ることを提言する。

## （2）是正措置に対する所感

神戸造船工場は、2025年1月、神戸造船工場独自の行動規範に関する規則を制定し、そのポケット版を作成して、神戸造船工場の全従業員に配布した。

また、神戸造船工場は、同月、毎月3日を「コンプライアンスの日」に設定し、特に本件不正を公表した7月3日を「コンプライアンス強化の日」と設定した。

そして、同年4月には、コンプライアンス推進年間活動計画を立案し、「コンプライアンスの日」にコンプライアンス教育を実施することとした。例えば、同年9月には、「原価の正しい計上について」というテーマで教育を行い、正しい工数計上を行うことを徹底した。

さらに、同年の「コンプライアンス強化の日」に向けて、監査統制部によるコンプライアンスに関する特別内部監査を実施し、同日にその結果を経営陣に報告した。

加えて、KHIは、2025年5月、本件不正を踏まえて新設された防衛事業管理本部の主導のもと、「防衛コンプライアンス教育」と題し、船舶海洋ディビジョンに属する全従業員に向けたコンプライアンスプログラムを実施した。そこでは、本件不正の内容に鑑み「正しい費用計上」にも重点が置かれ、具体的な事例を交えた従業員にも分かりやすい内容となっていた。

これらの取組みは、具体的かつ継続的であり、今後とも適切に行われる限り、神戸造船工場の組織の隅々にまでコンプライアンス意識を浸透させるために、有効なものと評価できる。もっとも、本当に浸透したと言えるには、役職員全員がコンプライアンスを自分事として受け止められるようにならなければならず、今後も地道な浸透活動を期待したい。

## 2 潜水艦修理契約の在り方の見直し

### （1）再発防止策の提言

本件OCR付け替え、本件船舶α付け替え及び本件その他付け替えを可能にしたのは、これらの工数付け替えを吸収し得る予算工数の余剰が修理艦に発生し続けたことがある。

修理艦の見積は標準工数に基づいて行われていたが、長期間にわたって防衛省及びKHIとの間において標準工数に関する検証等も行われておらず、KHIにおける施工方法の変更や改善等の企業努力による効率化等によって、修理艦の予算工数は相当な余剰を生じる状態になっていた。

このように、修理工事の実態に即していない修理契約が締結されていたことも、これらの工数付け替えを可能にした機会の一つであったことから、見積書を工事内容の実態に即したものにする必要がある。

もっとも、見積書は、防衛省が KHI に対して交付する仕様書に記載された検査事項及び工事事項を対象として作成されるものであるから、防衛省の交付する仕様書が実態に即したものとなっていない可能性もあり、改めて検証する必要がある。

そのため、KHI は、防衛省とも協議を行い、仕様書や見積書を含めた修理契約が、修理工事の実態に即したものとなるよう、その在り方を見直すべきである。

## **(2) 是正措置に対する所感**

神戸造船工場は、2025 年 1 月、見積・契約プロセスの是正のため、標準工数に依らない見積手法として、共通仕様コードをベースとした実績収集方法の確立を目指すこととした。また、同年 9 月、より正確な工数計上を行うため、工数着到規程を改訂し、直接作業と間接作業の区分や 30 分に満たない作業の計上等について、明確に定めた。さらに、同年 10 月、発注金額の決定プロセスについても、実勢を反映した単価を使用して、見積を実施することとした。

これらの取組みは、実態に即した潜水艦修理契約の締結に向けた第一歩と言える。今後、防衛省との意思疎通も密にしながら、潜水艦修理契約の在り方が見直されることを期待する。

## **3 工数入力の方法の見直し**

### **(1) 再発防止策の提言**

本件船舶  $\alpha$  付け替えを可能にした原因として、工数の入力が、実際に修繕工事を管理していた工担によって行われおらず、工事管理課工事管理係という別の部署によって行われていたことが挙げられる。

また、本件船体ブロック付け替え及び本件その他付け替えを可能にした原因として、工作部における工数の入力が、班員自身ではなく、班長が班員からの聞き取りに基づいて工数を把握して、班員の工数をまとめて入力するという方法で行われており、班員による実績確認ができる仕組みにはなっていたものの、班員が実績を確認する際の基礎となる手控え（作業記録）が存在しなかったため、事実上確認が困難であったことが挙げられる。

そこで、このような工数付け替えを可能とする機会を失わせるべく、工担又は班員が自ら工数を入力する仕組みに改め、また、入力した工数を確認できるような仕組みを創設するべきである。

### **(2) 是正措置に対する所感**

KHI では、不正事案の再発防止に向けた改革の方向性の一つとして「不正ができない仕組みの構築」を掲げ、各種施策を実施しているが、神戸造船工場における工数付け替えに関し、KHI は、2025 年 9 月、①工担又は班員が自ら日々の作業工数を記録した

作業従事記録を作成し<sup>24</sup>、工数入力者が作業従事記録に基づいて造船工数システムに工数を入力する、②工担又は班員は、毎月、自らの工数実績を確認し、誤りがなければ、プリントアウトした工数実績票に押印し、製造管理課に提出する、③課長又は係長は、毎月最終日に、作業従事記録と入力された工数との間で相違がないかにつきサンプリング調査を行う、④作業従事記録は10年間保存するという制度を導入した。

当該制度は、本件船舶α付け替え、本件船体ブロック付け替え及び本件その他付け替えを可能にした機会を喪失させる効果を有することから、是正措置として適切な仕組みを導入したものと評価することができる。

## 4 不正の早期発見のための制度を強化すること

### (1) 再発防止策の提言

本件OCR付け替えは1998年以前より行われており、本件船舶α付け替えは2007年ころから行われていたと考えられ、本件その他付け替えのうち同種工事間の付け替えは1985年頃から行われていた可能性があり、異種工事間の付け替えは1987年ないし1990年頃から行われていた可能性があり、いずれの不正も長期に亘り、慣例化しており、KHIはこれらを早期に発見することができなかった。

このように、不正な工数付け替えが長期に亘り慣例化していたことを踏まえ、KHIは不正の早期発見のための制度をさらに強化すべきである。

他方、不正を早期に発見するための既存の制度として、KHIは、2003年6月から内部通報制度（日本国内）を導入しており、制度の内容につき若干の変遷があるものの、現在の制度の概要は、以下のとおりである。

コンプライアンス違反の事実又は疑いを認識した役職員は、窓口となっている外部弁護士に通報する。外部弁護士と運営事務局（本社コンプライアンス部）は共同で事実関係を調査し、コンプライアンス違反の有無を判断し、是正の提言を行う。実名通報の場合は、通報者に対し結果・対処方針の報告を行い、匿名通報の場合は、インターネット掲示板に案件の概要と進捗を掲示する。また、運営事務局は全社コンプライアンス委員会に対し、案件概要を報告する。

しかし、件外調査において判明した様々な工数付け替えにおいて、内部通報は一件もなされなかった。

その理由としては、これらの工数付け替えを行っていた者の意識の問題とこれらの工数付け替えが慣例化されていたことにあると考えられ、これをもって、KHIの内部通報制度全般が全くの機能不全に陥っていたとまでは評価できない。

---

<sup>24</sup> 作業従事記録は、電子データ又は紙ベースにて作成されるが、紙ベースで作成される場合は、改ざんを防止するために、ペン又はボールペンを用いなければならないとされている。

しかしながら、これらの工数付け替えに関しては、KHI の内部通報制度が十分に機能していなかったことは事実であり、そのことを踏まえて、内部通報制度の一層の機能発揮を図るべきである。

## **(2) 是正措置に対する所感**

KHI では、不正事案の再発防止に向けた改革の方向性の一つとして「不正発見の強化」を掲げ、具体的施策の一環として、KHI は、2025 年 4 月、従来の監査部を廃止し、代わりに監査総括部を新設し、その傘下に監査統制部を置き、監査に従事する人員を増員することも含め、監査機能の拡充を図った。

また、KHI は、同年 6 月、神戸造船工場において、「コンプライアンス強化の日」に向けたコンプライアンスに関する特別内部監査の一環として、コンプライアンス特別監査アンケートを実施し、当該アンケートの中に内部通報制度に関する質問事項を加え、さらに、そのアンケート結果をアンケート対象者全員にフィードバックすることにより、内部通報制度の周知を徹底し、強化した。

これらのは是正措置は、いずれも当委員会の提言に沿うものと評価し得るが、監査総括部・監査統制部に関しては、運用面において更なる監査の充実を期待し、また、内部通報制度に関しては一層浸透するように、今後とも継続的に諸施策を講じていくべきと考える。

## **5 組織風土改革**

### **(1) 再発防止策の提言**

過去 50 年にわたり、神戸造船工場の商船建造は様々な苦難に見舞われてきた。件外調査において判明した不適切な工数付け替えのうち、特に本件 OCR 付け替えについては、このような神戸造船工場における商船建造の歴史・沿革から導かれる組織風土が大きく関係している。

このような商船建造をめぐる厳しい状況を背景として、神戸造船工場において商船建造を維持したい、そのためには無理をしてでも商船建造によって利益を出したいという組織風土が醸成されていったものと考えられ、かかる組織風土が、長期間にわたり本件 OCR 付け替えを継続させ、表面化させなかつたことに寄与したものと考えられる。

また、神戸造船工場において、工作部長は高位の管理職であって、本来、自ら他の職員に範を示さなければならない立場であったにもかかわらず、コンプライアンス違反であることを認識したうえで、前任の工作部長の工数付け替えを踏襲しており、まさに前例踏襲、コンプライアンス軽視、事なき主義の組織風土が醸成されていた。

このような前例踏襲・コンプライアンス軽視・事なき主義の組織風土を改革することは易しいことではないが、まずは KHI の経営トップが、組織風土改革の先頭に立ち、トップメッセージを強力に、かつ継続的に発信することを起点として、様々な具体的な

策を推し進めることにより、組織風土改革を図ることが考えられる。また、KHI の経営幹部において、職員と幅広く対話をする等により、職員の声を傾聴し、あるいは吸い上げるといったボトムアップの方法も併せて組織風土改革を図ることも重要である。

## （2）是正措置に対する所感

KHI は、毎年 10 月をコンプライアンス推進月間に制定しているところ、2025 年 10 月には、本件不正等への反省を踏まえて、「何でも話し合える風通しの良い組織風土を作り、社会が期待する正しい行動につなげていきましょう。」という社長メッセージを発した。

また、KHI では、不正事案の再発防止に向けた改革の方向性の一つとして「組織風土・意識改革」を掲げ、各種施策を実施しているが、神戸造船工場においては、職位に関わらず自由闊達に議論等ができるよう、神戸造船工場長を座長とし、班長クラスの職員を対象者とする車座ミーティングを開催しており、既に延べ回数は 30 回を超え、延べ参加人数も 200 名を超えている。

この点、コンプライアンス推進月間の社長メッセージは当委員会の提言に沿った内容となっている。また、車座ミーティングは、神戸造船工場長が班長クラスと直接対面して対話する機会となっており、開催回数や参加人数も相当な数となっていることから、組織風土改革に資する取組みと評価できる。

もっとも、長年に亘り企業内部に染みこんでいる組織風土の改革ほど難しいことはなく、一朝一夕に実現し得るものではないことから、これからも神戸造船工場における不正事案を風化させることなく、継続的に組織風土改革に邁進することを期待する。

## 第6 結語

件外調査において判明した不適切な工数付け替えのうち、本件 OCR 付け替えは遅くとも 1998 年から行われており、本件船舶  $\alpha$  付け替えは遅くとも 2007 年から行われており、本件その他付け替えのうち、同種工事間（修理艦工事間）は約 40 年前（1985 年頃）から行われていた可能性があり、異種工事間のうち、新造艦の工数を修理艦の工数に付け替えたのは早ければ 1987 年頃から行われていた可能性があり、商船の工数を修理艦の工数に付け替えたのは早ければ 1990 年頃から行われていた可能性がある。

かかる不適切な工数付け替えは、本中間調査報告書において報告した本件不正と同様、常態化した組織的な不正又は不適切行為であって、KHI においては、これを自らの力で発見・是正することはできず、さらに社会的な信頼を失う結果となった。

KHI は本中間調査報告書において当委員会が提言する再発防止策を基礎に、自ら十分に検討し具体化した再発防止策を着実に実行しており、失った社会的信頼を回復している途上にあるが、本追加調査報告書の内容も踏まえ、さらなる再発防止策を推し進めることを、強く期待する。

以上

# 追 加 報 告 書

## （開示版）

2025 年 12 月 26 日

川崎重工業株式会社

特別調査委員会

本開示版は、関係者のプライバシー、営業秘密及び防衛機密等の観点から、追加報告書（正本）の一部の記載を省略し又は非開示措置を施したものである。

2025年12月26日

川崎重工業株式会社 取締役会 御中

川崎重工業株式会社 特別調査委員会

委員長 林 眞琴

委員 関戸 麦

委員 藤津 康彦

## 目次

<b>第1. 特別調査委員会による調査の概要</b>	<b>1</b>
1. 本調査の経緯	1
2. 件外調査の概要	2
(1) 調査方針	2
ア 本件質問調査・本件ホットライン	2
イ サンプリング調査	3
ウ 委員会初期調査案件の調査及びサンプリング調査を踏まえた調査方針	4
(2) 調査期間	4
3. 本格調査の概要	4
(1) 調査対象期間	4
(2) 調査方法	5
ア 関連資料等の閲覧及び検討	5
イ 工場視察	5
ウ インタビュー	5
エ デジタル・フォレンジック	5
4. 調査の前提・留保	5
<b>第2. KHI の概要等</b>	<b>7</b>
1. 艦艇部の概要	7
(1) 艦艇部及び艦艇ディーゼル課の沿革	7
(2) 潜水艦用発電装置事業の概要	8
2. 潜水艦用発電装置の製造に関する組織体制	10
(1) 開発部門	10
(2) 設計部門	11
(3) 組立部門	11
ア 生産技術業務	11
イ 組立業務	12
(4) 検査部門	12
3. 潜水艦用発電装置の製造・販売のプロセス	12
(1) 受注から設計まで	12
ア 受注から設計までの工程の概要	12
イ 海自仕様書等における燃費に関する記載の概要	13
(2) 製造	13
(3) 試運転	13
ア 試運転の概要	14

イ　試運転の体制・担当者.....	15
ウ　主機械陸上運転成績表等.....	18
エ　海上運転.....	19
<b>第3. 本格調査の結果判明した事実.....</b>	<b>20</b>
1. 本件類似不正行為の概要.....	20
(1) 本件類似不正行為の態様等.....	20
ア　燃料消費率の計測方法.....	20
イ　本件類似不正行為の主たる態様.....	21
ウ　25/25 型の実力値.....	22
エ　本件類似不正行為の態様の変遷.....	24
オ　その他の数値の改ざん.....	27
カ　海上運転における不正操作の有無.....	29
(2) 本件類似不正行為に至る経緯等.....	30
ア　25/25 型開発開始時の経緯.....	30
イ　25/25 型開発段階での燃料消費率の記録.....	31
ウ　本格調査によって判明した 25/25 型の燃費実測値.....	31
エ　25/25 型の仕様変更の影響.....	31
オ　小括.....	32
(3) 本件類似不正行為の終期.....	32
2. 本件類似不正行為の関与部門.....	32
(1) 設計部門.....	32
(2) 検査部門.....	33
(3) 組立部門.....	33
3. 関与者による隠ぺい.....	34
(1) 本件類似不正行為の是正に向けた行動の有無.....	34
(2) 子会社における品質不正事案の発覚後の対応.....	34
(3) 本件不正行為発覚後の対応.....	34
<b>第4. 原因分析.....</b>	<b>36</b>
1. 25/25 型エンジン開発当時の状況.....	36
2. 潜水艦用発電装置に関する特殊性.....	36
3. 管理体制上の問題.....	37
(1) 製品担当部制の負の側面.....	37
(2) 部門間の牽制機能の欠如.....	37
(3) 品質保証体制の機能不全.....	37
(4) 品質に関する監査の限界.....	37
(5) コンプライアンス部門の機能不全.....	38

(6) 計測機器のチェック体制の不備	38
(7) 固定的な環境下での同調圧力	38
4. 役職員の意識に関する問題	38
(1) 規範意識の鈍麻と悪循環	39
(2) 公試を乗り切れば発覚しないという意識	39
(3) 顧客に対する誠実性に関する理解の欠如	39
(4) 設計部門の指示に従っているだけという正当化	40
(5) 開発段階からの問題であるとの正当化	40
(6) 不正は 25/31 型に切り替われるまでという正当化	40
5. 組織風土に関する問題	40
<b>第 5. 再発防止策の提言</b>	<b>42</b>
1. 計測機器に係る不正操作の機会の排除	42
2. 部門間の牽制機能の強化	42
3. 人事ローテーションの強化	42
4. 品質に関する監査の強化	43
5. コンプライアンス部門の強化	43
6. 内部通報制度の更なる充実	43
7. 意識の改革	44
8. 組織風土の改革	44
9. 責任の明確化	45

## 第1. 特別調査委員会による調査の概要

本報告書において使用される用語は、別途本報告書において定義される場合を除き、当委員会作成の2025年1月24日付け中間報告書（以下「中間報告書」という。）における用語と同様の意味を有するものとする。

### 1. 本調査の経緯

当委員会は、KHI 取締役会決議に基づき、船用エンジンに係る本件不正行為に関する調査等を目的として2024年8月28日に設置され、同年9月2日から同年12月27日までの間、本調査の一環として本件不正行為に関する調査を実施し、2025年1月24日付で、KHI に対し、当該調査の結果判明した事実、原因分析及び再発防止策の提言を記載した中間報告書を提出した。

中間報告書は、2024年末を目途に本件不正行為に関する調査並びにその範囲での原因の究明及び再発防止策の提言の中間報告を受けたい旨のKHIからの要請を踏まえ、本件不正行為のみに関する調査結果の報告を行うことを目的として作成し、KHI に対し提出したものである。もっとも、本調査は本件不正行為の類似事案に係る調査（以下「**件外調査**」という。）をも目的としており、当委員会は、中間報告書提出後も件外調査を継続した。具体的には、**後記2.のとおり**、本件質問調査及び本件ホットラインにより収集した情報を分析するとともに、サンプリング調査を実施し、これらによって検出された一部の事案につき初期的な調査を実施し、その中で重要性が高いと判断された潜水艦推進発電機用ディーゼル主機（以下「**潜水艦用ディーゼル主機**」という。）に係る燃料消費率の陸上運転成績書における虚偽記載（以下「**本件類似不正行為**」という。）について、本格的な調査（以下「**本格調査**」という。）を実施した。

本報告書は、かかる件外調査の概要並びに本格調査の結果判明した事実、原因分析及び再発防止策の提言を取りまとめたものであり、中間報告書と併せて当委員会の本調査に係る報告書を構成する。

件外調査を含む本調査の目的、本調査の体制については中間報告書のとおりであるが、件外調査に係る技術専門家及び調査補助者については以下のとおりである。

（技術専門家）

当委員会は、本件不正行為に関する調査において選任した技術アドバイザー2名のうち以下の1名を、引き続き、本格調査の技術アドバイザーとして選任した。

仁木 洋一 国立研究開発法人海上・港湾・航空技術研究所海上技術安全研究所  
環境・動力系動力システム研究グループ長

## (調査補助者)

当委員会は、件外調査を補助させるため、以下のとおり、森・濱田松本法律事務所所属の弁護士、PwC リスクアドバイザリー合同会社所属の公認会計士等を補助者として選任した。

所属	氏名等
森・濱田松本法律事務所	園田 観希央、李 政潤、北 和尚、山田 徹、丹羽 翔一、佐藤 浩由、板根 靖奈、塚田 智宏、安倍 匠麻、福島 翔平、岡田 翔太、山岡 孝太、奥田 敦貴、西條 景、宮本 雄太、石田 祐一郎、栗原 宏季、石川 稔也、一井 梨緒、坂田 水美、中矢 仁武、大久保 陸人、北澤 誠己、黒田 謙、清水 由紀乃、百瀬 陽向
PwC リスクアドバイザリー合同会社	那須 美帆子、上野 俊介、ラ ロマン、山上 雄也、早坂 成美、日置 海 他 25名

## 2. 件外調査の概要

### (1) 調査方針

#### ア 本件質問調査・本件ホットライン

当委員会は、件外調査の端緒として、本件質問調査及び本件ホットラインにより得られた情報を精査することとした。具体的には、まず、当委員会は、本件質問調査に対する回答(該当事項がない旨の回答を除く 942 件<sup>1</sup>)及び本件ホットラインにより得られた情報(本件質問調査に対する回答と同内容であるものを除く 1 件)を、回答者及び情報提供者の個人特定情報に配慮した上で<sup>2</sup>、KHI のコンプライアンス部門・品質管理部門に共有して KHI の意見を聴取し、また、必要に応じて回答者及び情報提供者から追加的な情報収集を行いつつ、品質・検査に関するものであるか否か、事実であった場合の影響の重大性、問題の行為に係る組織性・継続性の有無、KHI として認識しており既に対策が進んでいる事象か否か等の観点に基づき、当委員会の調査対象とすべき事案か KHI において対応すべき事案かを検討した。その結果、当委員会において初期的な調査を実施すべきと判断した案件(以下「委員会初期調査案件」という。) 16 件を選別した<sup>3</sup>。また、本件質問調査及び本件ホットラインの締切後に品質・検査に関する疑義が生じた 1 件についても、KHI と協議の上、委員会初期調査案件に加えた。

その上で、各委員会初期調査案件につき、当委員会による資料収集、関係する KHI 役職員に対するインタビュー、デジタル・フォレンジック等による調査を継続したところ、委

<sup>1</sup> 本件質問調査における質問項目は大きく「II.品質不正行為に関する質問」と「III.その他」の二つに分類されるところ、同一人物からの回答であっても、当該分類の双方に回答がある場合には 2 件として集計している。

<sup>2</sup> 具体的には、本件質問調査及び本件ホットラインに基づく情報の KHI との間での情報共有に際しては、KHI に対して個人特定情報が伝達されることを望まない回答者及び情報提供者の氏名、従業員番号、連絡先その他の個人特定につながる情報はマスキングするなどして、回答者及び情報提供者を特定し得る情報の取扱いに配慮した。

<sup>3</sup> 本件質問調査及び本件ホットラインにより収集した本件不正行為の類似事案に係る情報のうち、委員会初期調査案件以外の情報については、KHI のコンプライアンス部門・品質管理部門に対して適切な対応を要請することとした。

員会初期調査案件のうち3件については品質・検査に関する不正の存在が認められず、13件については、一定の不正若しくは問題が認められ又はその可能性が残るもの、影響の重大性及び組織性・継続性等を勘案して本格調査に進むまでの必要性が認められないか、KHIにおいて既に是正が進められている又はKHIにおいて対応することが相応しいと判断し、初期的な調査の結果を個人特定情報に配慮した上でKHIのコンプライアンス部門・品質管理部門に対して情報提供し、適切な対応を要請することとした。そして、委員会初期調査案件のうち潜水艦用ディーゼル主機に係る本件類似不正行為については、その影響の重大性及び組織性・継続性に鑑みて、後記ウのとおり当委員会としての本格調査を実施することとした。

## イ サンプリング調査

### (ア) 概要

当委員会が実施したサンプリング調査においては、本件不正行為の類似事案の有無を確認するための調査手続として、KHI及び国内子会社における多数の試験・検査項目について、類似事案が生じるリスクの高低を考慮して抽出した上で、実測値<sup>4</sup>と顧客等へ提出されたデータ等<sup>5</sup>（以下「提出データ等」という。）との間に不整合がないか確認することとし、後記(イ)の整合性調査及び後記(ウ)の深堀調査を実施した。

### (イ) 整合性調査

当委員会は、KHI及び国内子会社が製造し販売している製品に係る試験・検査項目について、製品類型ごとに抽出を行った<sup>6</sup>。かかる抽出に当たっては、実測値又は提出データ等のいずれかが保存されていない試験・検査項目のほか、重大な類似事案が生じるリスクが類型的に低いと思料される試験・検査項目は対象外とした。

そして、当委員会は、KHIの事業セグメント全体をカバーするように配慮しつつ、抽出された試験・検査項目の中から、試験・検査項目の性質、重要性の高低、不正の機会の大小等の事情を考慮し、類型的に類似事案が生じるリスクが存在すると思料される試験・検査項目を20件抽出した。

当委員会は、前記20件について、それぞれ実測値及び提出データ等が存在する期間（最長過去10年間）を対象として、実測値及び提出データ等との間に不整合がないかを確認した。

その結果、四捨五入に関する基準の不統一又は計算ミスによる軽微な不整合と思料され

<sup>4</sup> 試験・検査の実施時点で記録された測定値をいい、試験・検査で記録された数値を用いて計算・算出される値（例：測定値と所定の計算式によって算出される燃料消費率）も含むものとする。

<sup>5</sup> 顧客に提出される検査成績書等、認証機関等に提出される試験結果を記載した書類又はJIS等の外部規格への適合性を確認した書類をいう。

<sup>6</sup> KHI及び国内子会社のディビジョンのうち、民間航空機ディビジョン、プラントディビジョン、ロボットディビジョン及びインドディビジョンについては、抽出の結果対象とすべき試験・検査項目が存在しなかつた。

るものが複数検出された以外には、特段の問題は確認されなかった。

#### (ウ) 深堀調査

当委員会は、前記(イ)の調査結果を踏まえて、前記20件の試験・検査項目のうち、本件不正行為の対象であり、データ改ざんのリスクが類型的に高いと思料される燃料消費率及び排ガスに関する試験・検査項目について、整合性調査の前提となる実測値のデータ改ざんの有無を確認するため、更なる調査を実施することとした。

具体的には、本件不正行為では、予行運転<sup>7</sup>の結果を踏まえて公試<sup>8</sup>の際に燃料消費率や排ガス温度を改ざんしていたことなどに鑑みて、対象試験・検査項目のうち、検査成績書等に記載される実測値等を測定する最終的な試験・検査（以下「最終試験」という。）の前に顧客と合意した性能を満たすことを確認するための試験・検査（以下「事前試験」という。）を実施しており、検証可能なデータが保管されている試験・検査項目4件について、それぞれ最終試験及び事前試験の結果が記録として残っている期間（最長過去10年間）において、最終試験と事前試験の各結果を比較し、不自然な差異の有無等を確認した。

その結果、事前試験の結果が顧客と合意した性能等を満たさないために最終試験の結果を恒常的に改ざんしていることを疑うべきといった不自然な差異等は確認されなかった。

### ウ 委員会初期調査案件の調査及びサンプリング調査を踏まえた調査方針

前記ア及びイの委員会初期調査案件の調査及びサンプリング調査の結果を踏まえ、当委員会が本格調査を実施することとしたのは、潜水艦用ディーゼル主機に係る本件類似不正行為1件である。

#### (2) 調査期間

当委員会は、中間報告書提出前から実施していた本件質問調査及び本件ホットラインを2025年2月25日まで受け付けるとともに、同じく中間報告書提出前から着手していたサンプリング調査を同年10月末までの間実施したほか、委員会初期調査案件に関する初期的調査及び本格調査を同年12月25日までの間実施した。

### 3. 本格調査の概要

#### (1) 調査対象期間

本件類似不正行為の開始時期はその対象である潜水艦用ディーゼル主機（12V25/25型）の開発当時（1981年頃から1986年頃まで）にさかのぼる可能性があるが、本件類似不正行為に関係する書類にはKHI社内規程に基づく保存期間が10年間とされているものもある

<sup>7</sup> 公試において顧客と合意した性能を満たす運転ができるかどうかを確認することを目的として、公試に先立って顧客の立会なしに行う試運転をいう。

<sup>8</sup> 顧客立会のもとで、顧客と合意した性能を満たすことを確認することを目的として行う最終性能検査をいう。

り、過去の資料やデータは一部しか残っていないこと、1980年代当時のことを知る者で本格調査時点においても KHI に在籍している者が少なく、在籍している者の記憶も相応に減退していることなどを踏まえて、原則として 2000 年以降を本調査の対象とし、可能な範囲でそれより前にさかのぼることとした。

## (2) 調査方法

本格調査の具体的な方法は、以下のとおりである。

### ア 関連資料等の閲覧及び検討

当委員会は、潜水艦用ディーゼル主機の検査に係る社内規程、検査成績書等の資料について、当委員会が必要と認める範囲で確認した（調査対象とした資料を、以下「調査対象資料」という。）。

### イ 工場視察

当委員会は、2025年7月29日、神戸工場を訪問し、本件類似不正行為に関連する施設等を視察するとともに、KHI の役職員からそれらに関する説明を受けた。

### ウ インタビュー

当委員会は、KHI の役職員及び社外の関係者合計 36 名に対し、インタビューを実施した（以下「本件インタビュー」という。）。

### エ デジタル・フォレンジック

当委員会は、PwC に、KHI の現在の職員合計 17 名について、業務上使用する、又は、使用していた KHI より貸与されたパソコン、外部記録媒体、Domino メールサーバー及び OneDrive のデータに保存されていた電子データを保全収集させ、対象者の電子メール及び添付ファイルのデータについて、必要かつ可能な範囲で復元作業を行わせた上で、当委員会が設定したキーワード等による検索を行わせた。その結果、電子メール及び添付ファイルのデータ合計 7 万 6915 件が検出された。これらのデータの一次的なレビューは PwC が、二次的なレビューは当委員会が行う体制で調査を実施した。

## 4. 調査の前提・留保

本調査における限界・制約等のうち主なものは中間報告書のとおりであるが、件外調査においては、さらに、その対象に防衛装備品又はそれに関連する製品が含まれていることから、防衛上の理由により当委員会によるアクセスが制限された資料・情報が存在した。

主にこれらの調査の限界及び制約等が存在したため、より時間をかけて、他の調査方法を採用し、又は、実施することができなかつた調査手法を実施することができていたなら

ば、本調査の結果とは異なる結果となる可能性は否定できず、当委員会は、調査結果が完全であることを保証することはできない。

なお、本調査は、KHI のために行われたものであり、当委員会は KHI 以外の第三者に対して責任を負うものではない。また、本報告書は、本調査における件外調査のうち主に本格調査の結果判明した事実、原因分析及び再発防止策の提言を取りまとめたものであり、本格調査に進まなかった委員会初期調査案件に係る初期的調査の結果等を網羅的に記載したものではない。

## 第2. KHIの概要等

KHIの概要等は中間報告書第2.1.のとおりである。

以下、本件類似不正行為が行われていた潜水艦用ディーゼル主機及び他社製造による潜水艦用の発電機（以下「**潜水艦用発電機**」という。）から構成される潜水艦用発電装置<sup>9</sup>（以下「**潜水艦用発電装置**」という。）に係る事業に関して補足する。

### 1. 艦艇部の概要

#### (1) 艦艇部及び艦艇ディーゼル課の沿革

本報告書作成時点において、KHIにおける製品担当部門<sup>10</sup>として潜水艦用ディーゼル主機に関する業務全般の取りまとめを担当する部門は、エネルギー・ソリューション&マリンカンパニー・船用推進ディビジョン・船用推進システム総括部・艦艇部・艦艇ディーゼル課（以下「**艦艇ディーゼル課**」という。）である。

艦艇ディーゼル課の沿革をたどると、1988年に原動機事業部ディーゼル部・艦艇ディーゼル課として設置され、その後、1998年4月から2006年9月<sup>11</sup>までは船用機械部又は船用機械技術部、同年10月から2019年3月まではディーゼル部、同年4月から2021年3月までは船用レシプロエンジン部に所属し、現在においては、同年4月の組織内再編により艦艇部の下に配置されている。

艦艇ディーゼル課が現在所属する艦艇部自体も変遷を重ねてきた。具体的には、1988年に原動機事業部・艦艇部として設置され、その後、2001年4月から2018年3月までは機械ビジネスセンターの直下に置かれていたが、同年4月の組織内再編により、エネルギー・環境プラントカンパニー・船用推進システム総括部<sup>12</sup>に所属し、さらに2021年4月の組織内再編でエネルギー・ソリューション&マリンカンパニー・船用推進ディビジョン・船用推進システム総括部に所属し、現在に至っている。

艦艇ディーゼル課が艦艇部に組み込まれた背景には、KHIにおける2サイクルエンジンの受注減少がある。これにより、従来のようなエンジン種別に応じた分類であった船用レシプロエンジン部を独立した部門として維持するよりも、需要分野に応じて事業を整理することが合理的と判断されたことから、システムインテグレーション戦略の下で防需と民需を再編し、それぞれの分野で強みを發揮する体制を整備する趣旨で、艦艇ディーゼル課は艦艇部に統合されることとなった。

<sup>9</sup> 潜水艦内で電力を発生させるための、エンジン機関である潜水艦用ディーゼル主機と潜水艦用発電機を一体とした装置である。

<sup>10</sup> エネルギー・ソリューション&マリンカンパニーの前身である機械ビジネスセンターにおいて採用されていた、製品ラインごとの担当部門が自己完結型の事業体のように扱われ、担当部門長が担当製品の損益責任を負うという組織設計。中間報告書第4.2.(1)参照。

<sup>11</sup> 艦艇ディーゼル課は、1998年4月から2006年3月まで、艦艇ディーゼルグループと称していた。

<sup>12</sup> 2020年4月からは、エネルギー・環境プラントカンパニー・船用推進ディビジョン・船用推進システム総括部の所属である。

なお、艦艇部艦艇ディーゼル課を包含する上位組織である舶用推進ディビジョンの概要、沿革及び組織体制については、**中間報告書第 2.2.(2)**のとおりである。

## (2) 潜水艦用発電装置事業の概要

KHI は、1906 年に国産初の潜水艇を建造して以来、1960 年には海上自衛隊向けの国産初の潜水艦である初代「おやしお」を建造し、下表のとおり、1965 年以降は、川崎造船株式会社（以下「**川崎造船**」という。）において船舶事業を行っていた時期<sup>13</sup>を含め、三菱重工業株式会社（以下「**三菱重工業**」という。）と概ね隔年で潜水艦の建造及び納入を行っている。

そして、KHI は、自社製の潜水艦用ディーゼル主機と他社製の潜水艦用発電機を組み合わせることで潜水艦用発電装置を製造し、防衛省（防衛省の前身である防衛庁を含む。）又は防衛装備庁（防衛装備庁の前身である技術研究本部等を含む。）（以下、時期を問わず「**防衛省**」と総称する。）に対して納入<sup>14</sup>を行っている。これらの潜水艦用発電装置は、潜水艦の建造に際して、販売先である防衛省からの官給品として、潜水艦の建造を受注した KHI 及び三菱重工業に供与され、両社はそれぞれが建造する潜水艦に当該潜水艦用発電装置を搭載している。なお、KHI において潜水艦の建造及び納入を行っている部署は、艦艇部が属する舶用推進ディビジョンではなく、同じくエネルギーソリューション&マリンカンパニーに属する船舶海洋ディビジョンである。

潜水艦用発電装置の沿革についてみると、KHI は、1987 年まで、MAN 社との技術提携の下で、V8V22/30 型、V8V24/30 型及び V8V24/30A 型と呼ばれる潜水艦用ディーゼル主機を搭載した潜水艦用発電装置を製造してきたが、1978 年から潜水艦用ディーゼル主機の自社開発に着手し、1986 年に 12V25/25S 型潜水艦用ディーゼル主機（以下「**25/25S 型**」ということがある。）を開発した。そして、1988 年以降、自社開発・製造による 25/25S 型を組み込んだ潜水艦用発電装置を製造し、防衛省に納入してきた。

その後、KHI は、2006 年から 25/25S 型の改良版である 12V25/25SB 型潜水艦用ディーゼル主機（以下「**25/25SB 型**」ということがある。）を組み込んだ潜水艦用発電装置を製造してきたが、2010 年には、防衛省との共同により 12V25/31 型潜水艦用ディーゼル主機（以下「**25/31 型**」ということがある。）の開発試作を開始し、2018 年に同型の開発試作を完了した。そして、2022 年以降、25/31 型潜水艦用ディーゼル主機を組み込んだ潜水艦用発電装置を各潜水艦向けに製造し、防衛省に納入している。

本件類似不正行為は、これらのうち、1988 年から 2021 年にかけて製造され防衛省に納入された 25/25S 型及び 25/25SB 型（以下「**25/25 型**」と総称することがある。）に係るものである。

<sup>13</sup> KHI は、2002 年 10 月に船舶事業を分離する形で子会社である川崎造船を設立したが、2010 年 10 月に、川崎造船等を消滅会社とする吸収合併を行っている。

<sup>14</sup> 販売先は、2007 年 1 月頃までは防衛庁、2007 年 1 月の防衛省発足後は防衛省、さらに 2015 年以降は防衛装備庁である。

潜水艦用ディーゼル主機の各型式の変更・更新は、いずれも潜水艦の性能向上を図るためのものであり、特に高出力化及び小型化を目的として実施されたもので、その時々における技術水準を継承・発展させながら、段階的に新型が開発されてきた。

潜水艦用ディーゼル主機の各型式の年代別販売実績の推移及び各潜水艦用ディーゼル主機が組み込まれた潜水艦用発電装置が搭載された艦艇は下表のとおりである。

機関納入年月日	潜水艦用ディーゼル主機 機種	台数	艦名	艦引渡年月日	建造所	備考
1959.5.8	V8V22/30mAL	2	おやしお	1960.6.30	KHI	退役
1963.12.20	V8V24/30mMAL	2	おおしお	1965.3.31	三菱重工業	退役
1965.2.28	V8V24/30mMAL	2	あさしお	1966.10.13	KHI	退役
1966.9.10	V8V24/30mMAL	2	はるしお	1967.12.1	三菱重工業	退役
1967.6.28	V8V24/30mMAL	2	みちしお	1968.8.29	KHI	退役
1968.5.10	V8V24/30mMAL	2	あらしお	1969.7.25	三菱重工業	退役
1969.7.31	V8V24/30AMTL	2	うずしお	1971.1.21	KHI	退役
1970.4.下旬	V8V24/30AMTL	2	まきしお	1972.2.2	三菱重工業	退役
1971.8.下旬	V8V24/30AMTL	2	いそしお	1972.11.25	KHI	退役
1972.4.10	V8V24/30AMTL	2	なるしお	1973.9.28	三菱重工業	退役
1973.6.下旬	V8V24/30AMTL	2	くろしお	1974.11.27	KHI	退役
1974.6.20	V8V24/30AMTL	2	たかしお	1976.1.30	三菱重工業	退役
1975.2.20	V8V24/30AMTL	1	実習機関	1975.7.31	KHI	撤去済
1976.8.31	V8V24/30AMTL	2	やえしお	1978.3.7	KHI	退役
1978.2.下旬	V8V24/30AMTL	2	ゆうしお	1980.2.26	三菱重工業	退役
1979.6.15	V8V24/30AMTL	2	もちしお	1981.3.5	KHI	退役
1980.4.30	V8V24/30AMTL	2	せとしお	1982.3.17	三菱重工業	退役
1981.6.15	V8V24/30AMTL	2	おきしお	1983.3.1	KHI	退役
1982.3.31	V8V24/30AMTL	2	なだしお	1984.3.1	三菱重工業	退役
1983.5.30	V8V24/30AMTL	2	はましお	1985.3.5	KHI	退役
1984.3.15	V8V24/30AMTL	2	あきしお	1986.3.5	三菱重工業	退役
1985.5.10	V8V24/30AMTL	2	たけしお	1987.3.3	KHI	退役
1986.3.15	V8V24/30AMTL	2	ゆきしお	1988.3.11	三菱重工業	退役
1987.5.15	V8V24/30AMTL	2	さらしお	1989.3.24	KHI	退役
1988.8.20	12V25/25S	2	はるしお	1990.11.30	三菱重工業	退役
1989.2.10	12V25/25S	2	なつしお	1991.3.2	KHI	退役
1990.2.15	12V25/25S	2	はやしお	1992.3.25	三菱重工業	退役
1991.1.31	12V25/25S	2	あらしお	1993.3.17	KHI	退役
1992.2.28	12V25/25S	2	わかしお	1994.3.1	三菱重工業	退役
1993.2.26	12V25/25S	2	ふゆしお	1995.3.7	KHI	退役
1994.7.15	12V25/25S	2	あさしお	1997.3.12	三菱重工業	退役
1995.8.10	12V25/25S	2	おやしお	1998.3.16	KHI	退役
1996.7.1	12V25/25S	2	みちしお	1999.3.10	三菱重工業	退役

機関納入年月日	潜水艦用ディーゼル主機機種	台数	艦名	艦引渡年月日	建造所	備考
1997.8.1	12V25/25S	2	うずしお	2000.3.9	KHI	
1998.7.1	12V25/25S	2	まきしお	2001.3.29	三菱重工業	練習潜水艦
1999.10.1	12V25/25S	2	いそしお	2002.3.14	KHI	練習潜水艦
2000.7.3	12V25/25S	2	なるしお	2003.3.3	三菱重工業	
2001.10.1	12V25/25S	2	くろしお	2004.3.8	川崎造船	
2002.7.1	12V25/25S	2	たかしお	2005.3.9	三菱重工業	
2003.9.16	12V25/25S	2	やえしお	2006.3.9	川崎造船	
2004.7.1	12V25/25S	2	せとしお	2007.2.28	三菱重工業	
2005.8.31	12V25/25S	2	もちしお	2008.3.6	川崎造船	
2006.9.15	12V25/25SB	2	そうりゅう	2009.3.30	三菱重工業	
2007.8.31	12V25/25SB	2	うんりゅう	2010.3.25	川崎造船	
2008.8.29	12V25/25SB	2	はくりゅう	2011.3.14	三菱重工業	
2009.8.31	12V25/25SB	2	けんりゅう	2012.3.16	KHI	
2010.9.30	12V25/25SB	2	ずいりゅう	2013.3.6	三菱重工業	
2012.9.4	12V25/25SB	2	こくりゅう	2015.3.9	KHI	
2013.9.30	12V25/25SB	2	じんりゅう	2016.3.7	三菱重工業	
2014.9.8	12V25/25SB	2	せきりゅう	2017.3.13	KHI	
2015.9.30	12V25/25SB	2	せいりゅう	2018.3.12	三菱重工業	
2016.9.2	12V25/25SB	2	しょうりゅう	2019.3.18	KHI	
2017.9.29	12V25/25SB	2	おうりゅう	2020.3.5	三菱重工業	
2018.11.9	12V25/25SB	2	とうりゅう	2021.3.24	KHI	
2019.9.30	12V25/25SB	2	たいげい	2022.3.9	三菱重工業	
2020.9.28	12V25/25SB	2	はくげい	2023.3.20	KHI	
2021.8.31	12V25/25SB	2	じんげい	2024.3.8	三菱重工業	
2022.11.30	12V25/31	2	らいげい	2025.3.6	KHI	
2023.10.13	12V25/31	2	ちょうげい	-	三菱重工業	建造中
2024.11.29	12V25/31	2	そうげい	-	KHI	建造中
2025.10.3	12V25/31	2	-	-	三菱重工業	建造中
2026.11.27 (予定)	12V25/31	2	-	-	KHI	建造中

## 2. 潜水艦用発電装置の製造に関する組織体制

### (1) 開発部門

KHI が 25/25S 型の開発を開始した当初は、技術開発本部ディーゼル研究室<sup>15</sup>において潜水艦用ディーゼル主機の開発を行っていた。

<sup>15</sup> ディーゼル研究室が存在していた当時の資料が残存しておらず、詳細は不明であるが、1978 年に発足し、本社技術開発本部に設置された部署であり、25/25 型の自社開発が開始された際に、ディーゼル研究室において同開発業務を行うこととなったとのことである。ディーゼル研究室は、1985 年に「エンジン研究室」と名称が変更され、その後 1992 年には「エンジン研究部」と名称が変更され、その後技研熱技術研究部に吸収される形で消滅したとのことである。

その後、1984年からは、25/25S型の開発業務は原動機事業部に移管され、1994年以降は同部の艦艇ディーゼル課において行われていた。

なお、最新の潜水艦用ディーゼル主機である25/31型の開発は艦艇ディーゼル課内の開発チームが担当していた。

## (2) 設計部門

潜水艦用ディーゼル主機の製造に当たっては、舶用推進ディビジョン舶用推進システム総括部艦艇部が、プロジェクト遂行の総括、機器設計全般及び原価フォローを担当している。そのうち、潜水艦用ディーゼル主機の製番業務（設計から引渡しまでの管理業務）及び引渡し後のアフターサービス等を行っているのが、艦艇ディーゼル課である。また、25/31型の開発時には、開発を担当するチームが同課内に存在した。なお、設計業務については、基礎となる図面が存在することから、一から設計を行うのではなく、製造の容易さやコスト等を踏まえた生産設計を行う。

この艦艇ディーゼル課を中心とする設計部門は、本件類似不正行為が行われた潜水艦用ディーゼル主機を含む潜水艦用発電装置の陸上運転試験（後記3.(3)において詳述。）においては、技術説明主任として顧客である防衛省に対する説明を行う役割を担っていた（以下、本報告書においては、潜水艦用発電装置の製番業務その他の設計業務を行う部門を総称して「設計部門」という。）。

## (3) 組立部門

潜水艦用ディーゼル主機を含む潜水艦用発電装置の製造・組立については、以下のとおり、生産工程・計画の作成、管理や技術的な指導等を行う生産技術部門と、工場において部品の組立て等の実作業を行う狭義の組立部門に分かれている（以下、本報告書においては、潜水艦用発電装置の製造・組立を行う部門を総称して「組立部門」という。）。

### ア 生産技術業務

潜水艦用ディーゼル主機を含む潜水艦用発電装置の製造において、生産技術業務を担当しているのは、生産統括本部神戸生産技術部生産技術一課、同部生産技術三課及び播磨生産技術部生産技術三課である。

そのうち、潜水艦用ディーゼル主機の生産技術業務を行うのは、神戸生産技術部生産技術三課（以下「生産技術三課」という。）である。

同課は、主として四年制大学卒業の事技職であるスタッフ職で構成され、潜水艦用ディーゼル主機等の艦艇製品の生産計画、すなわち、製品の組立・出荷の計画を行う部署である。

潜水艦用ディーゼル主機の生産技術業務は、潜水艦用ディーゼル主機の製造が開始された当初から2003年までは組立課及び組立グループ（1998年に組立グループに名称が変更

された後、2006年に組立グループから組立課に名称が変更された。) (以下「組立課」という。) が担当しており、2004年からは艦艇グループ及び艦艇課 (2006年以降に艦艇グループから名称が変更された。) が担当していたが、その後、組織内再編により2021年から生産技術三課が担当するようになった。

生産技術部門は、潜水艦用発電装置の陸上運転試験においては、潜水艦用ディーゼル主機を含む発電装置の製造担当部門として、ディーゼル主機及び発電機の運転及び進行全般の指揮・取りまとめを担当する。

#### イ 組立業務

組立部門のうち、潜水艦用ディーゼル主機の製造における組立等の実作業を行うのが組立課である。

組立課の職員は、生産職と呼ばれる現業の職員であり、主としてKHI神戸工場において、製品の製造・組立における部品の製造、製品の組立等の実作業を行う。

潜水艦用ディーゼル主機の組立業務は、潜水艦用ディーゼル主機の製造が開始された当初から現在に至るまで、組立課が担当している。

組立課は、陸上運転試験においては、運転・機関担当として潜水艦用ディーゼル主機・発電装置の運転の実作業を担当する。

#### (4) 検査部門

品質保証・検査部門は、防衛省検査官との連絡・調整や部品及び製品の検査計画、検査、品質確認等を担当し、潜水艦用ディーゼル主機の品質保証業務は、品質保証本部エネルギー・船用推進品質保証部が担当している。

本報告書作成時点においては、同部品証一課が、陸上運転試験における検査・計測を担当している。陸上運転試験における検査・計測は、潜水艦用ディーゼル主機の製造が開始された当初から2021年3月までは検査グループ及び検査課 (1998年に検査課から検査グループに名称が変更され、2006年に検査グループから検査課に名称が変更された。) (以下「検査課」という。) が担当していたが、2021年4月からは組織体制が変更され、検査一課となり、2023年4月以降は品証一課となった (以下、本報告書においては、潜水艦用発電装置の品質保証・検査業務を行う部門を総称して「検査部門」という。)。

### 3. 潜水艦用発電装置の製造・販売のプロセス

#### (1) 受注から設計まで

##### ア 受注から設計までの工程の概要

KHIは、防衛省の計画に従い、原則として毎年、艦艇ディーゼル課又は艦艇部の見積担当部門においてその年に製造する潜水艦用発電装置の見積りを作成し、顧客である防衛省と折衝を行い、潜水艦用発電装置の発注を受ける。

見積りの作成から契約締結、受注に至るまでの過程で、KHI は、防衛省から、製造する潜水艦用発電装置の仕様等を定めた海上自衛隊仕様書（以下「**海自仕様書**」という。）等を受領し、関係部門が協議の上、製造計画の立案及び基本設計の検討を開始する。

受注があると、防衛省が要望する仕様を反映した計画書等が作成され、社内に展開される。それらを踏まえ、設計部門において詳細設計が行われる。また、艦艇ディーゼル課が、製番担当業務として、製品の設計から製造までを一貫して統括管理する。

#### イ 海自仕様書等における燃費に関する記載の概要

KHI は、年度ごとに防衛省と潜水艦の建造を契約し、海自仕様書において潜水艦用ディーゼル主機の仕様を合意しているところ、これまでに KHI が製造し納入してきた 25/25 型の燃費性能については、当該海自仕様書において、燃料消費率は、連続定格出力時において、一定の使用燃料の低位発熱量を基準として「**非開示**」とすることが定められている。

計測方法としては、「各負荷において回転速度を一定に保ちつつ」計測することとされているほか、「各負荷で重量又は体積によって、なるべく長時間計測し、一定時間に消費する燃料を計測する。計測結果は、そのままの計測値を記録するとともに、使用燃料の低位発熱量を海自仕様書に記載されている低位発熱量に換算した場合の消費量も併せて記録する」とされている。

なお、海自仕様書上、「設計の基礎となる標準運転状態」が定められているが、前記の低位発熱量の換算以外には、実際の試験条件に基づく計測値を標準運転状態における数値に換算することは定められていない。

#### (2) 製造

前記(1)の工程で製作図面が作成されると、設計部門から組立部門に対して製造指示がなされ、組立部門において、製番担当者の指示に従い製造を行う。

#### (3) 試運転

エンジンの組立・製造が終わると、潜水艦用ディーゼル主機を含む潜水艦用発電装置の製造・組立が異常なく適切に行われたこと及び海自仕様書に定められた性能を満たすことを確認するため、海自仕様書に定められた方法に従って検査・試験が行われる。

海自仕様書上、前記の検査・試験について、「陸上運転試験」としてその検査・計測事項が定められており、防衛省の検査官立会いの下で実施することとされている。このように防衛省の検査官が立ち会って行われる陸上運転試験は、KHI 内部において「公試」と呼称されている（以下「**公試**」ということがある。）。そのほかに、潜水艦用発電装置の組立後、公試に向けてその性能の確認や調整を行うために KHI 内部において行われる試運転として、すり合わせ運転、調整運転、予行運転がある。さらに、KHI が納入した潜水艦用発電装置を搭載した潜水艦が建造された後には、当該潜水艦を建造した造船所が主体となって、

当該潜水艦を海上（水中）で運行して行われる「海上運転」と呼ばれる試運転（以下「海上運転」という。）がある。公試の結果は「主機械陸上運転成績表」に記載され、後記ウ(ア)のとおり防衛省に提出される。

## ア 試運転の概要

### (ア) 試運転の種類及び概要

試運転の種類及び概要は下表のとおりである。

呼称	陸上/ 海上	試運転の概要
すりあわせ運転	陸上	いわゆる慣らし運転である。
調整運転		組み立てられた潜水艦用発電装置を初期的に運転し、仕様どおりの性能が発揮されるよう部品やパラメータの調整を行うものである。
予行運転		公試に先立ち、公試において仕様どおりの性能が発揮されるかを確認するものである。
陸上運転試験 (公試)		防衛省の担当者の立会いの下で、防衛省と合意した性能を満たすことを確認することを目的として行う最終性能検査である。 性能試験の後、開放検査及び確認試験が行われる。開放検査とは、対象の潜水艦用発電装置を分解して各部品の外観検査等を行う検査であり、確認試験とは、開放検査後に対象の潜水艦用発電装置を再度組み立て、開放検査前と同様に良態であることを確かめるために行う試験である。
海上運転	海上	対象の潜水艦用発電装置を搭載した潜水艦の試運転として海上で行われるものである。潜水艦を建造した造船所（KHI では船舶海洋ディビジョン）が主体となって、防衛省の担当者が乗艦して行う。

### (イ) 陸上運転試験における燃料消費率の計測方法

設計部門では、前記(1)イの海自仕様書等に基づき、毎年製造する潜水艦用発電装置ごとに、公試の具体的な実施方法を定めた陸上運転実施方案を作成し、防衛省の承認を得た上で公試を実施している。

陸上運転実施方案においては、各製番の海自仕様書に基づき、燃料消費率について、4/4負荷時の負荷試験において、海自仕様書で定められた水準が要求されている。

燃料消費率の計測方法については、前記海自仕様書等における記載と同旨の記載があるが、それ以上の具体的な計測方法等の指示・仕様に関する記載はない。具体的には、陸上運転実施方案において、燃料消費率そのものの計測・算出方法についての記載はなく、各種試験において燃料消費量の計測を行うものと定められている。計測方法については、各負荷において回転速度を一定に保ちつつ、各負荷でなるべく長時間計測し、一定時間に消費する燃料の質量を計測するものと定められており、計測結果は、計測したままの値と、使用燃料の低位発熱量を海自仕様書に記載されている低位発熱量に換算した場合の燃料消費率を併記することとされている。

これを受け、KHIにおいては、公試（予行運転も同様）において燃料の消費時間と消費量を計測した上で、前記低位発熱量換算も踏まえて、以下の計算式により燃料消費率を

算出している<sup>16</sup>。

$$\begin{aligned}\text{燃料消費率[g/PSh]} &= \text{時間あたりの燃料消費量[g/h] / 機関出力[PS]} \\ &\times \text{使用燃料の低位発熱量[kJ/kg] / 海自仕様書記載の低位発熱量 [kJ/kg]} \\ \text{時間あたりの燃料消費量[g/h]} &= \text{燃料消費量[g] / 燃料消費時間[h]} \\ \text{機関出力[PS]} &= \text{電圧[V] \times 電流[A] / (735.5 \times 発電機効率)}\end{aligned}$$

燃料消費率の算出に際しては、使用燃料の低位発熱量に係る換算以外には、実測値の標準運転状態における数値への換算は陸上運転実施方案でも定められていない。したがって、気温、気圧その他ディーゼル機関の燃焼効率に影響を与える試験条件の如何にかかわらず、実測値が（低位発熱量に関する換算後に）前記仕様値を満たす必要があったことになる。

なお、公試における一試験項目として前記の燃料消費率に関する計測が行われた後、開放検査を行った後の確認試験においても燃料消費率に関する計測が再度行われる。この確認試験については、陸上運転実施方案において、「開放検査後の再組立が、開放前の状態と同様に良態であることを確かめるために行う」ものとされている。ここでも燃料消費率に関する計測方法についての具体的な記載はないが、KHIにおいては、それぞれの負荷において公試と同様の方法で燃料消費率の計測・算出を行っていた。

#### イ 試運転の体制・担当者

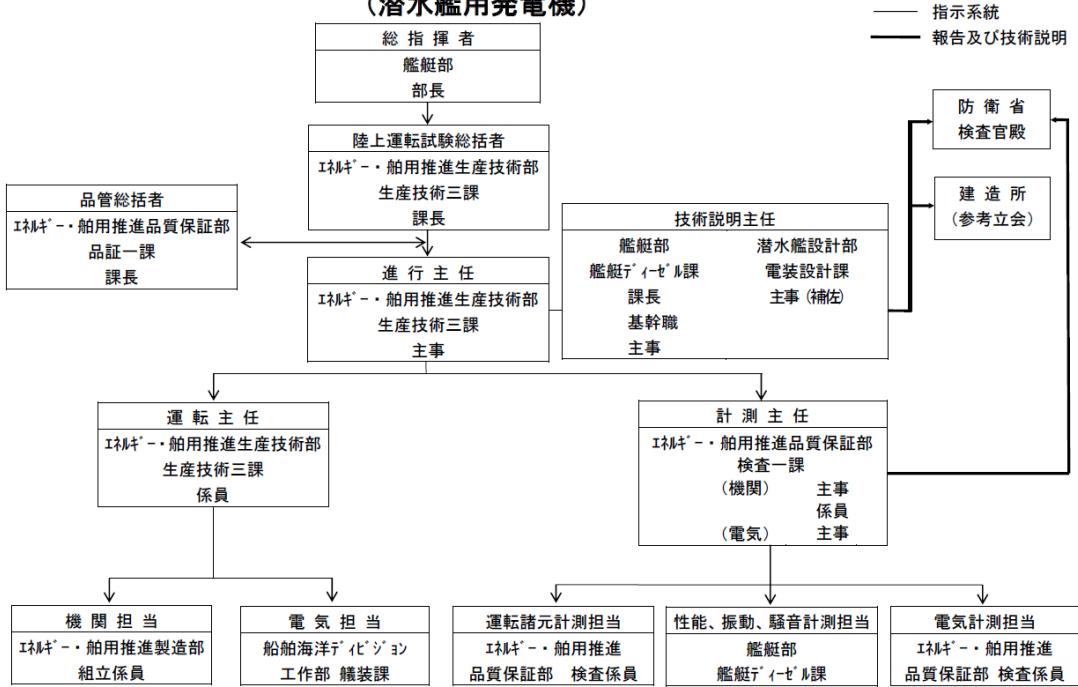
公試における運転や進行、検査・計測の役割分担についても、各部門ごとの担当者と共に各公試ごとに定められている。

公試における役割分担とその担当者は、概要、下図のとおりである（下図は2021年当時における25/25S型の公試の体制表である。）。

---

<sup>16</sup> 「機関出力」はあらかじめ防衛省によって指定されている。「発電機効率」は潜水艦用発電機に係る発電機メーカでの単体試験成績表による。使用燃料の「低位発熱量」は、分析機関の分析結果による。

図1 陸上運転試験体制表  
(潜水艦用発電機)



公試の「総指揮者」は艦艇部の部長とされ、その下に、組立部門の課長が「陸上運転試験総括者」となるとされているが、これらの者は、通常、実際に公試に立ち会うことはない。

現場における実質的な公試の責任者は「進行主任」である。進行主任は、組立部門（かつての製造部艦艇課、現在の生産技術三課）の主事が担当し、公試における潜水艦用発電装置の運転の全体を管理・指揮する「運転主任」及び検査・計測の取りまとめを行う「計測主任」に指示を出し、運転及び計測を行う。

「運転主任」を担うのは組立部門である生産技術三課の係員であり、組立課の現業の係員が運転主任の指示に従って実際に潜水艦用発電装置の操作を行う。

検査・計測に関しては、検査部門の中でもスタッフ職と呼ばれる技事職の主事又は係員が「計測主任」を務め、同じく検査部門の生産職と呼ばれる現業の作業員が、計測主任の指示を受けて、「計測担当」として実際に計器を確認して計測を行う。

設計部門は、「技術説明主任」（及び性能等に関する計測担当）として立ち会い、各種性能の数値、試験結果を確認するほか、防衛省の検査官に対する技術説明を行う。

前記のような公試における役割分担は、各担当部門の組織の変遷に伴って時期による変遷があるところ、その推移は、以下のとおりである。

機艦番号	総指揮者	陸上運転試験総括者	品質総括者	進行主任	技術説明主任	運転主任	計測主任
61SS 8098	不明						
62SS 8099	ディーゼル部主幹	工作部長	-	組立課主査	艦艇ディーゼル課長	組立課係長	検査課主査
63SS 8100	ディーゼル部長		-				
01SS 8101	ディーゼル部主幹		-	組立課長			検査課係長
02SS 8102 ~ 09SS 8109	不明						
10SS 8110	舶用機械技術部長	舶用機械部長 ディーゼル部長	-	組立グループ主事	艦艇ディーゼルグループ参事	組立グループ主事	検査グループ主事
11SS 8111			-		艦艇ディーゼルグループ長		検査グループ工師
12SS 8112			-		組立グループ員	組立グループ員	検査グループ主事
13SS 8113			-	品質保証部グループ長	艦艇グループ主事		艦艇グループ主事
14SS 8114			-		艦艇ディーゼルグループ参事		艦艇グループ員
15SS 8115			-	品質保証部課長	艦艇ディーゼル課参事	艦艇ディーゼル課上級専門職	
16SS 8116			-		艦艇ディーゼル課主事		
17SS 8117			-		艦艇課基幹職		
18SS 8118			-	品質保証部品証システム係員	艦艇課係長	艦艇課係員	検査課係員
19SS 8119			-		艦艇課主事		
20SS 8120			-		艦艇課係員		
22SS 8121				品質保証部品証システム主事	艦艇課主事	検査課主事	
23SS 8122					品質保証部品証システム係員		
24SS 8123					品質保証部品証システム係員		
25SS 8124							
26SS 8125							
27SS 8126							
28SS 8127							
29SS 8128	舶用レシプロエンジン部長						

機艦番号	総指揮者	陸上運転試験総括者	品質総括者	進行主任	技術説明主任	運転主任	計測主任
30SS 8129			品質保証 部品証システム課長				
01SS 8130	艦艇部長	生産技術三課長	品証一課長	生産技術三課主事		生産技術三課係員	検査一課主事

公試に先立って行われる予行運転においても、防衛省の検査官が立ち会わないほかは、公試と概ね同様の体制が採られる。

予行運転よりも前に行われる調整運転及びすりあわせ運転は、組立部門の所掌であり、同部門が作成した作業要領書に従い作業が行われており、検査部門及び設計部門は原則として関与していない。

#### ウ 主機械陸上運転成績表等

##### (ア) 主機械陸上運転成績表

公試によって測定された各潜水艦用発電装置の性能等の検査・試験の結果は、「主機械陸上運転成績表」に記載され、防衛省に提出される。

主機械陸上運転成績表には、公試（確認試験も含む。）における各試験項目及びその結果が記載される。燃料消費率の計測については、各運転・試験における「燃料消費量」の「計測時間」、「計測量」、「消費量」、「消費率」がそれぞれ前記主機械陸上運転成績表に添付される試験成績表に記載されている。

この主機械陸上運転成績表は、検査部門によって取りまとめられて作成されるものであるが、特に、燃料消費率に関する計測結果が記載された試験成績表は、公試において計測主任を務める検査部門のスタッフ職が作成する。より具体的には、検査部門の生産職が務める計測担当が各試験項目の数値等を計測して、計測主任を務める検査部門のスタッフ職に報告し、計測主任が、計測担当から報告された数値やデータを取りまとめて試験成績表を作成し、立ち会っている防衛省の検査官に提示する。

この試験成績表を含めて作成された主機械陸上運転成績表は、検査部門内において所定の決裁を経た上で、防衛省の検査官が確認し、検査官が押印をした後、設計部門に完成図書として送られ、完成した潜水艦用発電装置と共に防衛省に納入される。

##### (イ) 主機械陸上運転成績表（予行速報）

予行運転によって測定された各潜水艦用発電装置の性能等の計測結果は、「主機械陸上運転試運転成績表（予行速報）」（以下「予行速報」ということがある。）に記載される。

予行速報には、予行運転における試験項目及びその結果が記載される。燃料消費率の計測は、予行運転の中でも「無負荷及び負荷運転」において行われ、「燃料消費量」の「計測

時間」、「計測量」、「消費量」、「消費率」が予行速報にそれぞれ記載されている。

この予行速報も、前記(ア)の主機械陸上運転成績表と同様の方法で、検査部門によって取りまとめられて作成される。

作成された予行速報は、艦艇部、艦艇機器営業部、エネルギー・船用推進調達部、エネルギー・船用推進品質保証部、エネルギー・船用推進生産技術部（現在の神戸生産技術部）及びエネルギー・船用推進製造部（現在の神戸製造部）の関係組織に共有される。また、防衛省との契約上、防衛省への共有は明示的に義務付けられているわけではないが、KHIは、予行速報についても主として公試時に防衛省の検査官に提示する方法で共有している。

#### (ウ) 組立課運転記録

すりあわせ運転・調整運転及び公試までの間にかけて、組立部門では独自に、製品の調整及び保守を目的として試運転を行い、「組立課運転記録」と呼ばれる潜水艦用発電装置の運転記録を作成している。組立課運転記録は、組立部門において、製品の保守目的で異常がないかを確認するために作成する確認記録であり、原則として組立部門の担当者が計測、記録を行った上で、組立課運転記録の作成まで行っており<sup>17</sup>、検査時刻、負荷、回転数、潜水艦用発電機の電圧及び電流、T/C回転数、ガバナ LL、ラック、圧力、クランク室圧、温度並びに流量等の計測結果が記載されている。一方、これらの運転においては原則として燃料消費率等の燃費に関する計測は行われていないため、組立課運転記録には燃料消費率等の計測結果は記載されておらず、また原則として組立部門以外の部門には共有されていない。

#### エ 海上運転

燃料消費率に関して、KHI 建造の潜水艦の海上運転においては、KHI 船舶海洋ディビジョン潜水艦設計部が、ストップウォッチを用いて時間計測を行い、燃料消費率を算定した上、検査成績書<sup>18</sup>を作成する。

燃料消費率の目標値は潜水艦用発電装置に係る海自仕様書所定の値と同一の値とされているが、燃料消費率に影響を与える試験条件が標準運転状態と異なり得ることから、あくまで目標値とされている。また、前記 1.(2)のとおり、KHI（船用推進ディビジョン）は防衛省に潜水艦用ディーゼル主機を含む潜水艦用発電装置を納め、防衛省がかかる潜水艦用発電装置の据付けを潜水艦の船体の造船所（KHI の場合は船舶海洋ディビジョン）に対して指示する関係となる。そのため、潜水艦の建造に際しては、潜水艦用発電装置は防衛省から造船所に対する官給品であり、その燃料消費率について造船所（KHI の場合は船舶海洋ディビジョン）は契約上の責任を負うことはない。

<sup>17</sup> 場合によっては品質保証部の作成する記録を転記しているときもあるとのことである。

<sup>18</sup> 当委員会は、KHI に対し、海上運転に係る検査成績書の開示を要請したが、秘匿性の高い情報を含むことを理由に開示を受けることができなかつた。そのため、当委員会は海上運転の際に計測された燃料消費率は確認できなかつた。

### 第3. 本格調査の結果判明した事実

本格調査の結果判明した、本件類似不正行為に関する事実関係の概要は以下のとおりである。

#### 1. 本件類似不正行為の概要

1988年から2021年にかけて防衛省に納入された25/25型の燃費性能については、前記第2.3.(1)イのとおり、防衛省との間で取り交わされた海自仕様書上、連続定格出力時における燃料消費率は、海自仕様書で定められた低位発熱量を基準として「**非開示**」（以下「**本件仕様値**」という。）と定められていた。

そして、前記第2.3.(3)のとおり、潜水艦用発電装置の公試において、防衛省の検査官立会いの下で毎年製造される各潜水艦用発電装置の各種性能が確認されていたところ、燃料消費率についても公試において計測、算出されて検査官に報告されていた。しかしながら、25/25型については、公試に先立つ試運転において計測された燃料消費率の実測値（以下「**燃費実測値**」という。）が、ほとんどの場合、本件仕様値を満たしていなかった。

そのため、KHIは、公試において燃料消費率が本件仕様値を満たさないということが発覚することを避けるため、本件仕様値を満たす燃料消費率を算出できる燃料消費時間（一定の幅がある。以下「**目標値**」という。）をあらかじめ決めた上で、公試の結果を記載する主機陸上運転成績表（以下「**公試成績書**」という。）には、燃費実測値ではなく目標値に基づく燃料消費率の値を記載して、防衛省に提出していた。

##### (1) 本件類似不正行為の態様等

###### ア 燃料消費率の計測方法

前記第2.3.(3)ア(ア)のとおり、潜水艦用ディーゼルエンジン主機の試運転は、調整運転、予行運転、公試の段階に分けて行われるところ、毎年、公試に先立つ調整運転から予行運転までのいづれかの段階で燃料消費率の計測が行われ、燃費実測値が算出されていた。

潜水艦用ディーゼル主機の燃料消費率の計測方法は、前記第2.3.(3)ア(イ)のとおり、陸上運転実施方案及びその附属図書によれば、連続定格負荷における一定時間における燃料消費量を計測することとされているが、運用上は、計測担当が、質量計の表示を見ながらストップウォッチを用いて「一定量の燃料を消費する時間を計測する」という方法により燃料消費率を算出していた<sup>19</sup>。

これに加えて、2010年頃から、一部の試験項目の計測に用いられていた自動計測システムが更新され、燃料消費率に関しても、燃料の消費量、その経過時間、そしてこれらの数値に基づいて算出される燃料消費率の全てを自動的・機械的に計測、記録、出力することができるようになった。もっとも、以下に詳述するように、この燃料消費率に関する自動

<sup>19</sup> なお、この計測方法の差異は燃料消費率の算出に影響を与えるものではない。

計測では本件類似不正行為が実行し難かったことから、KHIにおいては、自動計測による計測は前記のようなストップウォッチを用いた人為的な計測よりも正確性が劣る参考値として扱われた。そして、公試においても、燃料消費率については自動計測システムによる計測を行わないか、自動計測を行ったとしてもその計測結果ではなく計測担当が燃料の重量計を目視しながらストップウォッチを使用して計測した燃料消費時間を計測結果として採用していた。

このような燃料消費率の計測は、試運転の各段階において同様に行われるが、特に公試（確認試験を含む。）においては、防衛省の検査官が運転室において実際に立ち会っている状態で、計測担当による燃料消費時間の計測、計測担当から計測主任への報告、計測結果のとりまとめ及び公試成績書の作成が行われていた。

#### イ 本件類似不正行為の主たる態様

遅くとも 2015 年頃からの本件類似不正行為の態様は以下のとおりである。

主として試運転における各種検査・計測のとりまとめを担う計測主任は、各エンジンの設計を担当しその性能及び製造全般を管理統括する設計部門の製番担当に対して、調整運転から予行運転までのいずれかの段階で算出された燃費実測値を報告し、両者の協議により、燃費実測値及び公試日の気温等の状況を踏まえて、目標値が決められていた。目標値は、本件仕様値の対象となる連続定格出力時に限らず、他の全ての負荷状態についても、不自然とならないような数値がそれぞれ設定されていた。

計測主任は、公試当日、目標値が記載された紙片を、燃料消費時間を計測する計測担当の生産職に渡し、ストップウォッチを目標値で停止させ、計測結果用紙にもその目標値を記載させていた（以下「ストップウォッチの不正操作」という。）。計測主任は、計測担当が前記指示に基づいて目標値を記載した計測結果用紙を受けとり、防衛省に提出するための公試成績書に、当該目標値を記載した。この公試成績書は、計測主任から製番担当に送られ、製番担当による確認がなされた後、防衛省に提出されていた。

また、前記第 2.3.(3)ウ(イ)のとおり、予行運転の試験結果も公試の結果と合わせて防衛省に提示する必要があったことから、予行運転の試験結果を記載した主機械陸上運転成績表（予行速報）に添付される試験成績表（以下「予行成績表」という。）についても、計測主任が公試と同様にストップウォッチの不正操作をあらかじめ計測担当に指示する方法、又は、予行運転で計測された燃費実測値を予行成績表の作成・提出のタイミングまでに書き換える方法により、燃料消費率の値を本件仕様値に適合するように修正した上で防衛省の検査官に報告していた。

なお、本件インタビューによれば、調整運転から予行運転までのいずれかの段階において燃費実測値の計測を行った結果、燃費実測値が本件仕様値を満たす場合も稀にあったようである。しかしながら、燃費実測値は、試験当日の気温等の試験条件により、計測するごとに値にばらつきが生じるため、燃費実測値が本件仕様値を満たした場合でも、公試で

本件仕様値を逸脱する可能性があった（前記第 2.3.(3)ア(イ)のとおり、燃料消費率の計算方法において標準運転状態への換算が定められておらず、実際の試験条件の下で本件仕様値を達成する必要があった。）。そのため、KHIにおいては、全ての 25/25 型の公試において、本件類似不正行為を行っていたものと考えられる。

前記第 2.3.(3)イのとおり、公試において燃料消費時間の計測等を行う計測担当を担っていたのは検査部門の生産職であり、この計測担当に対して、あらかじめ決められた目標値を計測結果として記録・報告するよう指示を行っていたのは、公試において検査・計測のとりまとめを担う計測主任を務める検査部門のスタッフ職であった。

計測担当である検査部門の生産職は、計測主任であるスタッフ職からの指示に従って計測作業を行って計測主任に報告するだけであり、本件類似不正行為に係る目標値の算出等には関与していなかった。

この目標値の算出、決定は、設計部門の製番担当と計測主任との協議によって行われていた。製番担当と計測主任は、調整運転から予行運転のいずれかの段階において計測された燃費実測値を基に協議し、公試において燃料消費時間の計測結果として公試成績書に記載する目標値を決定していた。なお、公試における燃料消費時間の値を目標値に書き換える旨は、25/25 型の製造期間における艦艇ディーゼル課の歴代の課長の多くには報告・共有されていた。

#### ウ 25/25 型の実力値

前記イのとおり、公試において計測され公試成績書に記載された各 25/25 型の燃料消費率の算出の基礎となる燃料消費時間は、本件仕様値を満たすようにあらかじめ決定されていたものであり、公試においては燃費実測値は計測・記録されていなかった。

しかしながら、前記アのとおり、燃料消費率の計測については、自動計測システムによる計測が並行して行われていた時期もあり、自動計測システムによる計測が行われた場合には、同システムを搭載した PC に、その計測結果の数値が自動的に記録されたデータファイルが保存されていた。当該自動計測システムを搭載した PC は、他の KHI 役職員の業務用 PC 及び社内のデータ共有サーバーには接続されていないスタンドアロンであり、同システムによって計測された各種数値を記録したデータファイルは、当該 PC のハードディスクにのみ保存されていた。この 25/25 型の計測用自動計測システムを搭載した PC は、同型の製造が終了した 2021 年頃に廃棄され、同 PC 内のデータも保存されていなかったため、本格調査において網羅的に自動計測結果を確認することはできなかった。もっとも、当該自動計測結果のデータファイルの一部は、本件類似不正行為の関与者の業務用 PC に保存されていた。

また、前記ア及びイのとおり、目標値を算出する前提として、公試の前段階である調整運転から予行運転までのいずれかの段階においても、各段階・時点における燃費実測値の計測が行われており、目標値を算出する基礎としての燃費実測値（自動計測結果の場合も

ある。)が計測主任である検査部門スタッフ職から設計部門の製番担当に対して主として社内のメールによって報告されていた。

本格調査においては、これらの資料のうち残存していた一部のみ断片的に検出できたにとどまるが、これらによって明らかになった各 25/25 型の燃料消費率の実測値は下表のとおりであった。下表において「燃費実測値（検出資料）」とは、本格調査により検出された KHI の資料において燃費実測値とされていた値であり、「燃費実測値（自動計測）」とは、残存していた自動計測結果データに基づいて当委員会が算出した値である。

艦番号	1号機	陸上 運転 年	燃費実測値（検出資料）			燃費実測値（自動計測）			公試成績書	
	2号機		計測日	運転 種別	燃料消費率 (g/PS h)	計測日	運転 種別	燃料消費率 (g/PS h)	計測日	燃料消費率 (g/PS h)
8118	1号	2008	4/16	調整					5/13	
8118	2号	2008	4/16	調整					5/13	
8119	1号	2009	4/16	調整					5/12	
8119	2号	2009	4/16	調整					5/12	
8120	1号	2010	6/10	予行		6/10	予行		6/15	
8120	2号	2010	6/10	予行		6/10	予行		6/15	
8121	1号	2012	5/10	予行		5/15	公試		5/15	
8121	2号	2012	5/10	予行		5/15	公試		5/15	
8122	1号	2013	5/7	予行		4/18	調整		5/14	
8122	2号	2013	5/7	予行		4/18	調整		5/14	
8123	1号	2014	4/8	予行		4/15	公試		4/15	
8123	2号	2014	4/8	予行		4/15	公試		4/15	
8124	1号	2015	4/15	調整					4/21	
8124	2号	2015	415	調整					4/21	
8125	1号	2016	4/11	予行					4/19	
8125	2号	2016	4/11	予行					4/19	
8128	1号	2019	5/14	予行					5/22	
8128	2号	2019	5/14	予行					5/22	

なお、調整運転時は 25/25 型本来の性能が発揮されるよう各種パラメータや部品等の設定を調整している最中であり、予行運転時についても、気温等の試験条件は公試時のそれと同一ではなく、さらに、燃料消費率に係る自動計測システムの仕様及び精度は必ずしも明確ではないため、上表の燃費実測値は、必ずしも、公試において何らの不正操作もなかった場合に計測されたであろう燃費実測値（すなわち実力値）を示すものではない。しかし、これらの残された燃費実測値（上表の数値の単純平均で **非開示**）からすれば、25/25 型の燃料消費率の実力値は本件仕様値を数パーセント程度上回っていたものと考えられる<sup>20</sup>。

<sup>20</sup> ただし、機体の性能には一定の幅で個体差があるため、25/25 型の中にも燃費実測値が本件仕様値を満たす機体も存在していた。その場合でも、他の機体の成績から大きな乖離があると検査官から指摘を受けるおそれがあったことから、(燃料消費率を燃費実測値よりも悪くする方向で) 本件類似不正行為が行われていた。

## エ 本件類似不正行為の態様の変遷

### (ア) 目標値設定時期の変遷

前記イのとおり、燃費実測値は公試に先立つ調整運転から予行運転のいずれかの段階において算出され、当該燃費実測値を基に設計部門の製番担当と検査部門の計測主任（又は時期により組立部門の運転主任。以下、製番担当との協議に基づいてストップウォッチの不正操作を生産職に指示していた者を「不正操作指示者」ということがある。）との間で公試における目標値の設定が行われていたが、目標値の設定時期については、調整運転で行われた場合、調整運転後予行運転までに行われた場合、又は予行運転で行われた場合のように、年代及び各不正操作指示者によって変遷がある。

すなわち、2012年頃から25/25型の製造が終了した2021年までは、不正操作指示者は、調整運転において燃費実測値の計測を行い、当該実測値に基づき製番担当との協議で目標値を決定し、当該目標値を記載した紙片を、予行運転及び公試当日の朝に、それぞれ現場で燃料消費時間を計測する生産職の計測担当に渡してストップウォッチの不正操作を指示していた。

一方、別の不正操作指示者は、燃費実測値の計測は予行運転において行い、当該燃費実測値に基づいて製番担当との協議により目標値を決定した上で、公試においてのみ、ストップウォッチの不正操作をするよう計測担当に指示を行っていた。そして、予行成績表は、事後的に燃費実測値ではなく公試成績書の記載と整合する数値に改ざんした上で防衛省に提出していた。もっとも、このように予行運転において燃費実測値を計測して目標値を決定していた時期においても、年代や不正操作指示者によっては、調整運転の段階において燃費実測値を計測した上で目標値を設定し、予行運転の段階から生産職に対してストップウォッチの不正操作を指示していた場合もあった。

さらに別の不正操作指示者は、調整運転の終了後、予行運転までの間に、別途検査部門の検査員に指示して燃費実測値の計測を行い、当該燃費実測値に基づいて製番担当との協議により目標値を決定した上で、予行運転及び公試のいずれにおいてもストップウォッチの不正操作を指示していた場合もあった。

また、2004年から2010年頃までは、不正操作指示者は、調整運転において燃費実測値を計測し、それに基づいて製番担当者との協議により目標値を決定した上で、予行運転においては、エンジンの実力値を把握するため、計測担当である検査部門の生産職に対して、ストップウォッチでは燃料消費時間の実測値を計測するよう指示しつつ、予行成績表にはあらかじめ決定した目標値の時間を記入していた。そして、その予行運転における燃費実測値を踏まえて、公試当日の気温等の試験条件をも加味して公試用の新たな目標値を算出し、公試当日に計測担当に対してストップウォッチの不正操作を指示していた。

2000年代初頭以前の状況については、本格調査の範囲では、具体的には明らかにならなかった。

#### (イ) 本件類似不正行為の関与者の変遷

前記イのとおり、遅くとも 2015 年頃からは、本件類似不正行為に関与していたのは、①エンジンの設計及び性能全般を管理統括する製番担当、②試運転における検査・計測のとりまとめを行い、ストップウォッチの不正操作を指示していた計測主任、③燃料消費時間の計測においてストップウォッチの不正操作を実行し、実測値に代えて目標値を計測結果として報告していた計測担当を務める検査部門の生産職であった。特に、本件類似不正行為の中心を担っていたのは、目標値を決定していた設計部門の製番担当と計測主任を担当する検査部門のスタッフ職であった。

もっとも、本件類似不正行為における不正操作指示者については、所掌変更や引継等により、以下のような変遷が見られる。

本格調査の範囲で具体的に確認できたのは 2000 年代初頭以降であるが、2004 年頃までは、不正操作指示者は検査部門の計測主任であった。それ以前の状況は必ずしも明確ではないが、基本的に同様であったものと推測される。しかし、同年頃、潜水艦用ディーゼル主機に関して検査部門が行っていた業務の一部を実質的に組立部門に移す所掌変更及び人事異動が行われたことに伴い、それまで検査部門（当時の検査課）の計測主任が担っていた不正行為指示者の役割は検査部門の後任の計測主任には引き継がれず、組立部門（当時の製造部艦艇課）に異動した元の計測主任が、運転主任の立場で同様の関与を行うようになった。その後しばらくは、組立部門の運転主任が不正行為指示者の役割を担っていた。

しかし、その後、再度の所管変更等に伴って、2010 年頃から 2015 年頃にかけて次第に検査部門のスタッフ職である計測主任が再び不正行為指示者の役割を担うようになった。

前記(ア)の本件類似不正行為に係る燃費実測値の計測及び目標値の設定の時期の変遷も、このような当該各過程に関与する者の所属部門や異動に伴うものであったことが推察される。また、これらの事実に照らすと、本件類似不正行為は、各関与部門において役割が固定していたものではなく、固定的な関与者が所属が変わっても関与し続けるという属人性質が強いものであったことがうかがわれる。

#### (ウ) 燃料消費率の値を改ざんする方法の変遷

##### a. 自動計測システムによる計測値の補正

燃料消費率算出のための燃料消費量及び時間の測定は、2009 年以前は、もっぱら、計測担当を務める検査部門の生産職が燃料タンクの質量計を目視で確認し、一定の燃料が消費されるまでの時間をストップウォッチを用いて計測する方法（以下「手計測」という。）によって行われていた。

2010 年頃に、潜水艦用発電装置の各種数値・データの計測に用いていた自動計測システムの入れ替えが行われ、前記アのとおり燃料消費率についても自動計測が可能となった。この燃料消費率に係る自動計測システム導入の際に、設計部門の製番担当や計測主任を担

う検査部門のスタッフ職等から、燃料消費時間の計測値を手動で微調整することができるよう求める要望が出され、その結果、燃料消費時間に一定の補正をかけることができる機能（以下「**補正機能**」という。）が搭載された。

このような要望がなされた具体的な経緯は明確ではないものの、当該システムの入替には、長年、検査部門の計測主任又は組立部門の運転主任として本件類似不正行為に関与していた従業員が深く関与していたことが確認されている。また、一時期、主として当該従業員が、この補正機能を用いて、自動計測システムによって自動計測される燃料消費時間を不正に操作、補正していたことも確認されており、この補正機能は、燃料消費率の値を改ざんすることを可能にする目的で意図的に導入されたものと考えざるを得ない。

補正機能の具体的な計算式は次のようなものである。

$$\text{燃料消費時間の表示値} = \text{燃料消費時間の実測値} \times a + b \quad (a, b \text{ の値は} \pm 10)$$

ここで、「a」とは燃料消費時間の傾き（一定量の燃料を消費するのに要する時間の比）に対する係数、「b」は初期値の増減を表す。

これにより、計測開始時点における燃料の量及び燃料消費時間の増加に係る割合の傾きを補正して燃料消費時間を操作し、当該燃料消費時間に基づいて算出される燃料消費率の値を補正、改ざんすることが可能となった。

もっとも、自動計測システムの補正機能は燃費実測値を確認した後に補正できるようになつておらず、事前に設定する必要があったことから、計測時の温度その他実際の試験条件の影響により、狙いどおりの結果とならないことがあった。そのため、自動計測システムによる燃費の自動計測の導入後も、自動計測システムで算出された値は参考値とされ、燃焼消費時間の計測は従前どおり計測担当による重量計の目視及びストップウォッチによる計測という手計測によって行われていた。そのため、公試成績書（及び予行成績表）を作成する際には、自動計測システムから出力された Excel ファイルに、不正操作指示者が計測担当にあらかじめ指示した目標値を入力して置き換えるという対応が行われ、自動計測システムの導入後もストップウォッチの不正操作が継続して行われていた。また、前記のとおり、自動計測システムの補正機能を用いても狙いどおりの結果が確実に出るとは限らず、いずれにしても本件仕様値を満たす目標値をあらかじめ定めてストップウォッチの不正操作をする必要があったため、燃料消費率の計測に自動計測システムを使うことはほとんどなくなつていった。

## b. 質量計の不正操作

前記イのとおり、試運転における燃料消費率の計測・算出については、計測担当が一定量の燃料を消費する時間をストップウォッチで計測する方法が採られていたところ、計測担当は、当該一定量の燃料の消費を確認する方法として、燃料タンクが積載された質量計

によって計測・表示される質量の数値を目視で確認していた。

本格調査時点において、当該質量計はデジタル式であり、年に一度所定の点検・校正作業を受けており、これが人為的に操作・補正されていたことを示す事情はうかがわれなかった。しかしながら、デジタル式質量計が導入された2010年頃以前には、公試における燃料消費率の計測値が本件仕様値を満たすものとするために、質量計の調整（以下「**質量計の不正操作**」という。）を行っていた場合もあった。

すなわち、現行の質量計が導入される以前には、KHI神戸工場の試験運転場所に設置された質量計において、校正作業等に用いられる調整用の操作をKHIにおいても行うことができる状態にあり、設計部門の特定の製番担当が、その操作を行うことができたようである。本件インタビューによれば、調整運転から予行運転までの間に燃費実測値を計測して当該製番担当に報告すると、当該製番担当から、詳細は不明であるが質量計を操作したので燃費実測値を再計測するよう指示され、その再計測の結果、燃費実測値は質量計の操作前よりも改善された値となっていたことがあったとのことである。もっとも、前記a.の自動計測システムによる計測と同様、公試においては当日の試験条件によって燃料消費率が本件仕様値を満たさない可能性があったため、結局、計測主任は、質量計の不正操作後の状態を基に目標値を算出、決定して、ストップウォッチの不正操作も行っていた。

このような燃料質量計の不正操作も併用した燃料消費率の改ざんは、具体的な期間は判然としないものの、2004年頃から2012年頃までの間に本件類似不正行為に関与していた製番担当と不正操作指示者との間で、一定時期に行われていたようである。質量計が現行のものに切り替えられてから既に相当時間が経過しており、当時の質量計が不正に操作されたか否かを確認することは困難であり、質量計の不正操作に関しては、これ以上の詳細は判明しなかった。

#### オ その他の数値の改ざん

公試（確認試験を含む。）及び先立つ予行運転においては、燃料消費率のほか、運転に使用される燃料や吸排気、油等の温度、圧力等の各種数値が計測され、それらも防衛省の検査官に報告される。

これらの数値には、燃料消費率と同様に海自仕様書において「要求要目」とされ、一定の基準値の達成・充足が求められるもの以外に、海自仕様書には含まれておらず、設計時にKHI内で設定した数値や、運転時における状態として計測する数値が含まれている。それらには、潜水艦用発電装置の性能に係る数値であり、公試成績書及び予行成績表に「計画値」として記載されるものと、温度や圧力等の試験条件に関する数値など、「参考値」として記載されるものがある。これらの温度、圧力等の数値は、主として、自動計測システムによって機械的、自動的に計測され、試験成績表フォーマットのExcelファイルに計測値が入力されるものと、燃料消費時間と同様に、計測担当が計器の目盛りを読んで計測し、計測主任が手入力で試験成績表フォーマットに手入力する数値があった。

25/25型においては、これらの計画値又は参考値である数値についても、公試成績書や予行成績表の数値が書き換えられることがあった。

例えば、潜水艦用ディーゼル主機のシリンダの燃焼状態には技術的に制御不能なバラつきが生じるところ、一部のシリンダの燃焼が他に比して弱くなった場合、当該シリンダの排気温度や筒内圧力が他に比して低下することで、計測数値にもバラつきが生じる。そのような場合、検査官から説明を求められたり、当該潜水艦用ディーゼル主機やシリンダに異常があるのではないかとの疑問を生じて再計測や部品の交換等を求められるなどして、関係者の手間が増加する可能性があった。そこで、計測されたシリンダ出口排気温度やシリンダ内最高圧力の値に大幅なバラつきが生じていた場合には、そのバラつきの程度が小さくなるよう計測値が書き換えられていた。また、シリンダ内最高圧力については、定格出力における計画値を計測値が上回った場合にも、当該計画値以下となるように書き換えられることがあった。

また、潜水艦用ディーゼル主機の冷却に使用される冷却海水は、空気冷却器、潤滑油冷却器、清水冷却器の順に流れて冷却に用いられるため、各冷却器出入口の温度が計測され、参考値として記載される。その際、冷却海水が1つの冷却器出口から流出する温度と次の冷却器に流入する入口の温度は同じとなり、かつ各冷却器を通過するごとに温度が上昇するのが自然であるが、各冷却器の出口と入口の計測温度にずれが生じたり、温度が低下することがあった。そのような場合にも、検査官から説明を求められることを避けるため、自然な数値に書き換えられることがあった。

これら以外の数値についても、通常であれば同じ数値になるのが自然である数値にずれが生じた場合や、計測された数値が過去の計測値と大きく乖離していた場合、同様に検査官から説明や再計測その他の対応を求められることを回避するため、数値が書き換えられることがあった。

本格調査の結果、公試成績書又は予行成績表において、このような仕様値以外の書き換えが行われていたことが確認されたのは、主として下表の計測値である。

計測項目	改ざんの内容
供給ポンプ出口燃料圧力	第2こし出口の燃料圧力と同じ数値となるのが自然であるところ、供給ポンプ出口の計測値が第2こし出口より低くなった場合に、同一の数値に書き換える。
シリンダ出口排気温度	シリンダごとの燃焼のバラつき（一部のシリンダの燃焼が低くなる）によって、各シリンダから排出される排気の温度が大幅にバラついた場合に、そのバラつきの程度が小さくなるように値を書き換える。
シリンダ内最高圧力	シリンダごとの燃焼のバラつきによって、各シリンダ内の最高圧力が大幅にバラついた場合に、そのバラつきの程度が小さくなるように値を書き換える。 計測値が計画値を上回った場合、同計画値以下の数値に書き換える。
冷却海水温度	空気冷却器出口と潤滑油冷却器入口、潤滑油冷却器出口と清水冷却器入口の温度がそれれ同じとなるのが自然であるところ、計測値にずれが生じた場合に、同一の数値に書き換える。

これらの改ざんは、主として検査部門の計測主任が、設計部門の製番担当とも協議の上で、計測担当から手計測の計測値の報告を受けたり自動計測システムによる計測データを確認した際に、具体的な書き換え内容は自らの判断に基づいて行っていたものであった。

#### カ 海上運転における不正操作の有無

前記第 2.3.(3)エのとおり、舶用推進ディビジョンにおいて製造された潜水艦用発電装置は、防衛省に納品された後、官給品として KHI 又は三菱重工が建造した潜水艦に搭載される。当該潜水艦の海上における試運転においても、潜水艦の仕様値である航続距離を算出する基礎となる数値として燃料消費率の計測が行われる。

この海上運転における燃料消費率の計測は、KHI 建造艦については、船舶海洋ディビジョン神戸造船工場潜水艦設計部艤装設計課（以下「艤装設計課」という。）が主体となって行うものである。計測結果はその場で記録用紙に記載され、防衛省の検査官に提出されて確認を受ける。なお、艦艇ディーゼル課員は、約半年間に数回にわたって行われる海上運転のうち、最初の運転開始時と、最後の開放検査後の確認試験にのみ立ち会い、海上運転における燃料消費率の計測の全てに立ち会うことではなく、また、立ち会っていても計測に関与することはない。

なお、これまで、25/25 型潜水艦用ディーゼル主機を組み込んだ潜水艦用発電装置が搭載された潜水艦（KHI 建造艦のみならず三菱重工業建造艦も含む。）の海上運転において、燃料消費率が本件仕様値を超えたことはなかったとのことであり、当委員会が確認できた範囲でも<sup>21</sup>、本件仕様値を超えたものは見当たらなかった。25/25 型の実力値は本件仕様値を満たしておらず、本件類似不正行為により燃料消費率の値が改ざんされていたことからすれば、海上運転でも何らかの不正操作が行われていたことも疑われるところである。しかし、①そもそも潜水艦建造に際しては潜水艦用発電装置は官給品であるため、その性能を造船所側が保証するという契約関係にはない上、②艦艇部から艤装設計課に対して 25/25 型の実力値又は本件類似不正行為に関する情報が共有されていた形跡は見当たらず、さらに、③三菱重工業建造艦についても海上運転での燃費実測値が本件仕様値を満たしていないとして問題となった形跡も見当たらないことからすれば、海上運転において何らかの不正操作が行われていたとも考え難い。

本件インタビューによれば、海上運転において燃料消費率が本件仕様値を満たしていたのは、陸上運転試験における吸気圧力の条件として定められている値が、実際の海上運転の環境よりも低く（厳しく）設定されている結果、陸上運転よりも海上運転の方が燃料消費率が向上することなどの陸上運転試験と海上運転の試験条件の差異に基づく影響と考えられるとのことである。当委員会は海上運転における検査成績書を直接確認することはできなかったが、かかる説明は不合理なものではない。

以上からすれば、本格調査の範囲内では、海上運転における燃料消費率の計測において

---

<sup>21</sup> 前記第 2.3.(3)エのとおり、当委員会は海上運転に係る検査成績書の開示は受けていない。

本件類似不正行為のような改ざんや不正操作が行われていたとは認められない。

## (2) 本件類似不正行為に至る経緯等

本件類似不正行為が行われるようになった経緯については、KHI に残存している資料が少ないと及び当時の状況を直接知る者が KHI に残っておらず、当時の状況を直接知る退職者からは本格調査への協力を得ることができなかつたことから、断定は困難であるが、本格調査の結果判明した事実は以下のとおりである。

### ア 25/25 型開発開始時の経緯

25/25 型は、1981 年頃から 1986 年頃にかけて KHI が自社開発したエンジンである。この 25/25 型の燃費性能については、同エンジンの開発に際して KHI が防衛省向けに作成した同エンジンのカタログ上、燃料消費率は **非開示** (開示版注: 本件仕様値を下回る値) と記載されており、防衛省に対する保証燃費としては **非開示** (開示版注: 本件仕様値) 以下とされた。

KHI においては、1978 年頃までに、当時 MAN 社との技術提携に基づき製造していた V8V24/30 型 (燃料消費率は **非開示** (開示版注: 本件仕様値を上回る値)) の後継機の開発が決定され、1980 年 4 月頃には、後継機として V24/30S 型 (以下「**24/30 新型**」という。) を自社開発することが製品常務会において決定された。この 24/30 新型の開発計画段階であった同年 3 月の時点においては、当時の在来機 V8V24/30 型では **非開示** であった燃料消費率を、**非開示** (開示版注: 本件仕様値と同じ値) 以下 (目標 **非開示** (開示版注: 本件仕様値を下回る値) 以下) とすることとし、さらに、同年 4 月の時点では、24/30 新型の燃費を **非開示** (開示版注: 本件仕様値を下回る値) 以下 (目標 **非開示** (開示版注: 前記値を更に下回る値) 以下) とすることとされた。そして、KHI は、同年 11 月から 1981 年 1 月にかけて、防衛省に対する説明において、次期潜水艦用ディーゼル主機の燃料消費率は在来型の **非開示** から **非開示** (開示版注: 本件仕様値を下回る値) に改善する旨を説明していた。

ところが、このような 24/30 新型の開発に関する説明等に対して、防衛省からは、V24/30 型というシリンダ内径・上下比の型式では新規開発ではなく在来機の強化程度であるとの指摘がなされた。これを受けた KHI は、防衛省が競合他社の潜水艦用ディーゼル主機の採用も検討しているものと考え、1981 年初頭までに、24/30 新型の開発と並行して、当該競合他社の規格と考えられたシリンダ内径・上下比の型式が 25/25 である V25/25S 型の開発計画にも着手した。1981 年 3 月に行われた次期潜水艦主機ディーゼル機関開発に関する KHI 社内の中間報告においては、この V25/25S 型の燃費について、24/30 新型よりもストロークが短く高速回転となることにより、燃料消費率が増加することが想定されていることも報告された。その後、KHI は、防衛省との協議を踏まえて、同年 9 月に開催された製品常務会において、KHI として 25/25 型の開発を決定し、試作機の製作に着手したが、そ

の後も、25/25 型の開発過程において、24/30 新型の開発計画における仕様値であったカタログ値（理論値）で **非開示**（開示版注：本件仕様値を下回る値）・保証値で **非開示**（開示版注：本件仕様値）という燃料消費率について変更はなされなかった。

#### イ 25/25 型開発段階での燃料消費率の記録

本格調査で検出された 25/25 型開発当時の資料からすると、前記アのとおり、25/25 型の燃料消費率の仕様値は、それ以前に開発が進められていた 24/30 新型の仕様値から変更されていなかった一方、25/25 型の開発段階においてはこれを満たす値は得られなかつたことがうかがわれる。

すなわち、1986 年 4 月 9 日の 25/25S 製作委員会資料作成時点で、実測燃費は **非開示** であり、本件仕様値以下には収まつていなかつたため、改善策として、①過給機を換装する、②空気冷却器容量を大きくして給気温度を下げる、③ライナー温度を高めて冷却損及び機械損を低減するという燃費低減対策が検討されていた。このうち、①及び③はその後の 25/25 型開発過程で実施されたものとみられるが、②について実施された痕跡はみられず、これらの対策の結果としての燃料消費率の改善の有無及び程度については記録上判然としない。

また、1987 年 8 月頃から 1988 年 4 月頃までの期間において、12V25/25S 実用機（機艦番号 61SS8098 初代はるしお艦搭載機）について機関性能計測を 15 回程度繰り返しているが、その結果として最終仕様とされた値も、納入年月日である同年 8 月 20 日の直前である同年 4 月 14 日に計測された気温 21 度等の試験条件の下で **非開示** にとどまり、本件仕様値を満たしていなかつた。

その後の公試までの間において、25/25 型の燃料消費率が本件仕様値を達成したことを示す記録は確認できなかつた。

#### ウ 本格調査によって判明した 25/25 型の燃費実測値

本格調査によって判明した 25/25 型の燃費実測値は、前記(1)ウのとおりである。これらと公試において不正操作がなれば得られたであろう燃費実測値（実力値）とのずれはあり得るもの、1 件を除き全て燃費実測値は本件仕様値を満たしていなかつた。

#### エ 25/25 型の仕様変更の影響

前記第 2.1.(2)のとおり、25/25 型が製造されていた 1988 年から 2021 年までの間、この 25/25 型の設計に関しては、仕様書の主要項目上も定格出力、シリンダ内直径、行程比率、燃料消費率に変動はなく、2006 年に、主としてディーゼル主機の寸法の変更とこれに伴う機器の配置及び冷却方式の変更という燃料の燃焼に関わらない部分のみを変更する仕様変更を施した 25/25SB 型に更新された以外の変更はない。

## オ 小括

以上のような 25/25 型の開発開始の経緯、残存している燃料消費率の記録、本格調査において検出された 25/25 型の燃費実測値、25/25 型において燃料消費率に影響を及ぼす仕様変更が見当たらないことからすれば、25/25 型はその開発当初から本件仕様値を満たしていなかったものと考えられる。25/25 型の開発当時の燃費の仕様値につき、当初検討していた 24/30 新型より燃料消費率が悪化することが想定されていたにもかかわらず、そのことを防衛省に申告できず、24/30 新型の数値（カタログ値で **非開示**、保証仕様値で **非開示**）をそのまま 25/25 型の仕様値として引き継ぐこととしたことがうかがわれるが、KHI のどのレベルでこのような判断がなされたのかは本格調査では明らかにならなかった。

### (3) 本件類似不正行為の終期

KHI は、2021 年から、25/25 型に代わる新型潜水艦ディーゼル主機として 25/31 型の製造を開始した。本件インタビューにおいて、本件類似不正行為の関係者は、一様に、25/31 型の燃料消費率は仕様値を満たすため、本件類似不正行為をする必要がなくなったことから、本件類似不正行為は、25/25 型の最終機（機艦番号 01SS8130 「じんげい」に搭載）に係る 2021 年 5 月実施の公試を最後に行われなくなった旨供述する。

25/31 型は、25/25 型と比較して燃料消費率が改善する設計とされているが、燃料消費率に係る本件仕様値はそのまま引き継がれている。2022 年 11 月に納入された 25/31 型の初号機（機艦番号 02SS8131 「らいげい」に搭載）の公試では、燃料消費率は **非開示** と算出されている。この公試における燃料消費率の計測も、25/25 型と同様に計測担当がストップウォッチにより計測した燃料消費時間に基づいて算出されているものの、仕様値を大きく下回る値となっている。

また、後記 3.(3) のとおり、KHI では、2025 年 5 月以降に実施された 25/31 型の公試においては、ビデオ撮影を行うなどしてストップウォッチの不正操作が行われていないことを確認している。このように正確性が担保された状態で計測された燃料消費時間に基づいて算出された燃料消費率は、2025 年 10 月に納入された 25/31 型（機艦番号 05SS8134（名称未定）に搭載予定）の 1 号機につき **非開示**、2 号機につき **非開示** であり、仕様値を下回る値となっている。

以上からすると、関係者が供述するとおり、25/31 型の燃料消費率は仕様値を満たすため、本件類似不正行為を行う必要がなくなり、本件類似不正行為が行われたのは 2021 年 5 月までであったと認められる。

## 2. 本件類似不正行為の関与部門

### (1) 設計部門

本件類似不正行為において中核的な役割を果たしたのは、設計部門である。

前記第 2.2.(2) のとおり、潜水艦用ディーゼル主機の設計部門を担っていたのは現在の艦

艇ディーゼル課であり、同課が、製品担当部として、各機の設計、受注から製造、出荷及びアフターサービスまでの全体を管理統括しており、燃料消費率を含む性能についても責任を負っていた。また、技術開発本部ディーゼル研究室において 25/25 型の開発を担った担当者らは艦艇ディーゼル課に異動していた。そのため、前記 1.(1)イ及びエ(ア)のとおり、本件類似不正行為においては、艦艇ディーゼル課の製番担当が、調整運転から予行運転までのいずれかの段階における燃費実測値を踏まえて、主として計測主任を務める検査部門のスタッフ職（時期により組立部門の運転主任）と協議して、公試における目標値を決めるという中核的な役割を果たしていた。

設計部門においては、歴代の 25/25 型の製番担当者が本件類似不正行為に関与しており、また、25/25 型製造期間における艦艇ディーゼル課の歴代課長の多くにも報告・共有されていた。

## (2) 検査部門

設計部門と共に本件類似不正行為において中核的な役割を果たしたのは、潜水艦用発電装置に係る検査部門であった。

前記第 2.2.(4)のとおり、検査部門は、陸上運転試験における検査計測全般を担当しており、検査部門のスタッフ職が計測主任として計測結果のとりまとめ及び公試成績書の作成を担い、その計測主任の指示の下、同部門の生産職が、実際に各種計測作業を実施している。かかる生産職が、計測主任の指示に基づき、ストップウォッチの不正操作を行い、計測主任のスタッフ職に目標値を報告していた。そして、計測主任を務める検査課のスタッフ職が公試成績書に目標値を記載していた。

ただし、前記 1.(1)エ(イ)のとおり、2004 年頃に行われた所掌変更及び人事異動等により、検査部門の検査業務の一部及び人員が組立部門である製造部艦艇課に移管されたことに伴い、一時期は、計測担当に対するストップウォッチの不正操作の指示は艦艇課の運転主任からなされており、陸上運転試験において計測主任を務めた検査部門のスタッフ職は関与していなかった。

なお、本格調査の範囲では、本件類似不正行為に関与していた検査部門のスタッフ職から上長に対して本件類似不正行為に係る報告・共有がなされていたとは認められなかった。

## (3) 組立部門

前記第 2.2.(3)のとおり、組立部門は、公試においては、主として運転のみを担当しており、燃料消費率を含む各潜水艦用ディーゼル主機の性能やその検査・試験の結果について関与することはなかったため、本件類似不正行為に関して部門として関与していたとは認められなかった。

ただし、前記 1.(1)エ(イ)のとおり、2004 年頃から一時期は、検査部門の計測主任に代わり、組立部門の運転主任が、設計部門の製番担当との協議により目標値を設定し、計測担

当に対してストップウォッチの不正操作を指示する役割を担っていた。

なお、本格調査の範囲では、かかる時期においても、本件類似不正行為に関与していた組立部門のスタッフ職から上長に対して本件類似不正行為に係る報告・共有がなされていたとは認められなかった。

### 3. 関与者による隠ぺい

前記 1.(2)のとおり、本件類似不正行為は、1988 年に納入された 25/25 型の初号機までさかのぼり、30 年以上にわたって継続していたと考えられる。本件類似不正行為は、その間、以下のとおり関与者により隠ぺいされ続けてきた。

#### (1) 本件類似不正行為の是正に向けた行動の有無

本件類似不正行為が行われていた間、主として設計部門である艦艇ディーゼル課の製番担当、検査部門の計測主任を務めるスタッフ職（一時期は組立部門のスタッフ職）及び計測員の生産職などの従業員が本件類似不正行為に関与しており、艦艇ディーゼル課の歴代課長の多くも認識していたが、その誰もが本件類似不正行為について申告することなく、秘密として引き継いでおり、上長への相談、コンプライアンス部門への相談又は内部通報等の問題提起や是正に向けた行動がとられた形跡は見当たらない。

#### (2) 子会社における品質不正事案の発覚後の対応

当委員会の中間報告書第 3.3.(3)のとおり、2021 年に発覚した KTE における品質不正事案を受けて、KHI は全社検査工程総点検を実施したが、本件類似不正行為に関する申告はなく、本件類似不正行為が発覚することはなかった。

また、KHI は、2022 年 10 月には本件意識調査を実施したが、本件類似不正行為に関する情報提供はなく、KHI は、本件類似不正行為の端緒をつかむことができなかった。

#### (3) 本件不正行為発覚後の対応

KHI は、2024 年に舶用エンジンに係る本件不正行為が発覚したことを受け、社内的に潜水艦用ディーゼル主機の燃料消費率についても類似の問題がないかを確認したが、本件類似不正行為に関する申告はなかった。

その後、前記第 1.2.(1)アのとおり、当委員会は、本件不正行為の件外調査として本件質問調査及び本件ホットラインを実施したところ、潜水艦用ディーゼル主機の陸上運転試験において燃料消費率を算出する基礎となる燃料消費時間の計測に際して実測値ではなくあらかじめ決定された目標値を報告するよう指示が行われていた旨の情報が複数寄せられた。

そこで、当委員会が初期的調査を行った結果、本件類似不正行為の存在が概ね事実であると認められたため、本格調査に移行することとした。

なお、KHI は、本件不正行為の是正措置の一環として、潜水艦用発電装置についても、

2025年5月以降に実施された陸上試験運転においてはストップウォッチによる燃料消費時間の計測作業をビデオ撮影するなどの対策を講じている。また、現在、燃料消費率も含めた計測値を補正することができない自動計測システムの導入に向けて準備を進めている。

## 第4. 原因分析

前記第3.のとおり、本件類似不正行為は、設計部門及び検査部門（時期により組立部門）に属する一部の従業員が中心となって行われていた。その期間は、25/25型の初号機が製造された1988年から同エンジンの製造が終了した2021年まで、30年以上にわたって継続的に行われていたものと考えられる。

このように、本件類似不正行為が長年にわたって継続し、是正できなかった原因に係る当委員会の分析は以下のとおりである。

### 1. 25/25型エンジン開発当時の状況

前記第3.1.(2)のとおり、25/25型は自社開発への切り替え第1号であった。1978年から1981年までは24/30新型の開発が行われており、KHIは、同型を前提にカタログ値で本件仕様値を下回る燃料消費率の目標を防衛省にも説明していた。その後、防衛省からの24/30新型では従来機（ライセンス生産によるV8V24/30AMTL型）の強化程度である旨の指摘を受けて、1981年には競合他社の規格と考えられたシリンダ内径・上下比の型式が25/25である25/25型の開発に着手した。25/25型では、24/30新型に比してストロークが短く高速回転となることで燃料消費率の増加が予想されていたにもかかわらず、燃料消費率はカタログ値、保証値とも24/30新型を前提とした数値をそのまま引き継いでいた。そして、1988年の12V25/25S型実用機の公試直前まで調整を繰り返したものの、結局、本件仕様値を達成できていなかった。

これらの経緯に照らせば、当時のKHIとしては、競合他社の存在を意識していたこともあり、24/30新型を前提として防衛省に示していた燃料消費率のスペックを下げることができず、本件仕様値を設定したものの、少なくとも安定的に本件仕様値を達成することは当初からできていなかったことがうかがわれる。

### 2. 潜水艦用発電装置に関する特殊性

本件類似不正行為の原因を検討するに際しては、潜水艦用発電装置に係る事業（以下「本件潜水艦発電装置事業」という。）の特殊性を考慮に入れる必要がある。そもそもKHIが設計・製造する製品は潜水艦用ディーゼル主機という特殊な防需品であり、防衛省の承認を受けた設計・仕様に基づき、防衛省の計画に従って、原則として毎年2台を製造し納入し続けるという事業である。顧客は防衛省のみであり、その事業規模は本件不正行為のあった本件船用エンジン事業と比較して必ずしも大きなものではない。また、性能面についての機密保持の要請も存在する。

こうした製品及び事業の特殊性を背景として、設計部門である艦艇ディーゼル課を中心に、組立部門及び検査部門を含む本件潜水艦発電装置事業に関わる役職員については、同じ船用推進ディビジョン内の他部門との間でも人材の流動性が低く、固定的・閉鎖的な環

境であった。

### 3. 管理体制上の問題

当委員会は、中間報告書第 4.2.において、本件不正行為に関する管理体制上の問題として、①製品担当部制の負の側面、②部門間の牽制機能の欠如、③品質保証体制の機能不全、④品質に関する監査の限界、⑤コンプライアンス部門の機能不全、⑥測定機器のチェック体制の不備、⑦固定的な環境下での同調圧力、といった点を指摘した。これらの要素は、濃淡はあるものの、本件潜水艦発電装置事業に関しても同様に当てはまる。

#### (1) 製品担当部制の負の側面

本件潜水艦用発電装置事業についても、従来の製品担当部制の色彩が濃かったことがうかがわれる。かかる組織体制の下、性能面については設計部門が全責任を負うとの意識が強く、製番担当はプロジェクトマネジメントに責任を負うという役割上、仕様値未達は自らの責任において解決しなければならないという意識に基づいて、問題を抱え込んでいた。さらに、前記 2.の製品及び事業の特殊性から、製品担当部である設計部門が諸問題を抱え込まざるを得なかつたという状況も見受けられる。このような、製品担当部制の下での責任感の裏返しとしての負の側面が、管理体制上の問題点の背景に存在していたと考えられる。

#### (2) 部門間の牽制機能の欠如

前記(1)の製品担当部制の負の側面を背景として、検査部門（時期により組立部門）の関与者は、所属部門における上長にも報告・相談することなく、設計部門の製番担当と共に本件類似不正行為を主導しており、部門間の牽制が働いていなかつた。

#### (3) 品質保証体制の機能不全

本件類似不正行為においても、一時期の本件不正行為と同様に、仕様値を満たしているか検査を行うことが職責であるはずの検査部門の担当者らが関与してしまつており、品質保証部門がカンパニー直属の組織となり、検査部門がその一部門となつた後まで続いていた。これらからすると、本件潜水艦用発電装置事業に関しても、品質保証体制が機能不全に陥つてゐたと言わざるを得ない。

#### (4) 品質に関する監査の限界

本件類似不正行為に関しても、品質保証部門による ISO 監査や監査部門による内部監査などの品質に関する監査において、計測プロセスを確認するような活動や、個別の不正発見を検出することを目的とした監査は実施されていなかつた。そのため、品質に関する監査は本件類似不正行為に対しても十分な抑止力とはなつていなかつた。

#### (5) コンプライアンス部門の機能不全

本件類似不正行為に関しては、コンプライアンス部門への相談がなされた形跡は見当たらないため、直接的にはコンプライアンス部門における問題は確認されていない。もっとも、30年以上にわたって続けられた不正について、コンプライアンス部門への相談が全くなかつたということ自体、社内において、情報提供に関するコンプライアンス部門からの能動的な取組みが十分ではなかつた可能性も含め、コンプライアンス部門の存在感が必ずしも高くなかったか、コンプライアンス部門に相談しやすい状況にはなかつたことを示唆している。

#### (6) 計測機器のチェック体制の不備

本件類似不正行為においても、詳細は不明であるが一時期は質量計の調整が行われており、また、一時期使用されていた自動計測システムにも計測値の改ざんを可能とする補正機能が搭載されていたことからすれば、計測機器の設定等を通じて品質に関する不正が行われるリスクを十分に評価できていなかつたことが指摘できる。

#### (7) 固定的な環境下での同調圧力

本件類似不正行為においては、本件潜水艦用発電装置事業が固定的・閉鎖的な環境にあつたことが特に大きな原因となっていた。前記2.のとおり、製品及び事業の特殊性から、人材の流動性は本件船用エンジン事業よりもさらに低かった。さらに、前記第3.1.(1)エ(イ)のとおり、本件類似不正行為においては、主として設計部門の製番担当と検査部門の計測主任が中心的役割を果たしていたが、不正操作指示者の役割は必ずしも部門における役職とひと付いていたわけではなく、検査部門の計測主任だった者が組立部門の運転主任に異動後もその役割を果たし続けた時期があるなど、不正の内容を知る者が立場が変わっても長期間にわたって関与し続けるなど属人性の強い面も見られた。また、固定的・閉鎖的環境の中で、熟練作業員が若手従業員を指導して業務を引き継いでいくという指導員制による指導教育制度の影響もあり、担当者の交代があった場合でも強い同調圧力が働いていた。

このように固定的・閉鎖的環境下において比較的少数の者が関与し続けるという状態が続いたため、問題提起や是正に向けた動きがなされ難かったものと考えられる。

### 4. 役職員の意識に関する問題

当委員会は、中間報告書第4.3.において、本件不正行為に対する役職員の意識に関する問題として、①規範意識の鈍麻と悪循環、②公試を乗り切れば発覚しないという意識、③顧客に対する誠実性に関する理解の欠如、④ライセンシングビジネスの限界という正当化、⑤設計部門の指示に従っているだけという正当化、⑥本件不正行為は会社方針であるとの正当化、⑦検査プロセスの意義の不十分な理解、といった点を指摘した。これらの要素は、

舶用エンジンの本件不正行為に特有である④、⑥及び⑦の点を除き、本件類似不正行為に關しても、濃淡はあるものの、いずれも当てはまる。また、その他にも本件類似不正行為に特有の点も指摘できる。

### **(1) 規範意識の鈍麻と悪循環**

本件類似不正行為は、開発段階から燃料消費率の仕様値未達という状況を認識した上で行っていたものと考えられるため、本件不正行為のように規範意識が徐々に鈍麻していくのではなく当初から鈍麻していたものと言わざるを得ない。いずれにしても、不正が積み重なるにつれて明るみに出た場合の影響が膨れ上がり、今更言うことはできないという悪循環が生じたことは同様である。特に、本件潜水艦用発電事業は防衛省のみを顧客とする事業であることから、このような意識は余計に強かったことがうかがわれる。

### **(2) 公試を乗り切れば発覚しないという意識**

潜水艦用ディーゼル主機は潜水艦用発電装置を構成するものであり、舶用エンジンとは異なり、直接に水中のプロペラを回転させるものではないので、その性能が自然条件に左右される要素は舶用エンジンに比して少ないと言える。関与者らが当初から海上運転では試験条件の差異等により本件仕様値を満たすはずであると考えていたのかは不明であり、本件インタビューにおいても、海上運転では本件仕様値を満たす理由をよく理解していない関与者も存在した。いずれにしても、理由はともかく海上運転では本件仕様値を満たすということが確認されて以降は、今まで海上運転でも問題にならなかつたのだから公試さえ乗り切れば発覚しないという意識がまん延していたことがうかがわれる。

### **(3) 顧客に対する誠実性に関する理解の欠如**

本件類似不正行為においては、燃料消費率の改ざんに加えて、仕様値ではない計画値や参考値なども検査官から質問を受けたりすることを避けるために改ざんされていたことからして、関与者において、顧客に対する誠実性の理解が欠如していたと言わざるを得ない。

KHIにおいて、優先順位は SQDC（安全、品質、納期、コスト）とされ、品質が納期やコストよりも優先するとされており、現在の従業員らには品質が優先であるという意識が相応に浸透していることはうかがえる。しかし、本件不正行為に加えて本件類似不正行為も行われていたことを踏まえると、ここでいう「品質」の概念について、燃料消費率のような性能は、製品の安全性や製品の本質的な性能に関するものよりは重要性が劣るものであり、場合によっては犠牲にしてもやむを得ないという意識が過去にはあり、その残滓が現在もあることがうかがえる。特に、関与者らにおいては、本件類似不正行為のように、昔からある製品について昔から不正が行われていながら問題が顕在化していない中で、実態を表沙汰にしてまで正すべきとまでは考えることはできなかつた。

しかしながら、優先されるべき「品質」とは、製品の本質的な性能ではないものも含め

て、顧客と約束した性能全てを含むものである。顧客に約束した仕様値は達成すべきこと（達成できない仕様値を約束しないこと）は当然であり、達成可能と考えていた仕様値を実際には達成できないことが後に判明したのであれば、その旨を顧客に正直に伝えて対応を協議すべきであり、数値を改ざんして誤魔化すことは許されないし、仕様値に限らず顧客に虚偽の数値を報告することが許されないことも当然である。関与者らにおいては、SQDC という標語が正しく理解されていなかったと言わざるを得ない。

#### **(4) 設計部門の指示に従っているだけという正当化**

本件類似不正行為においては、本件不正行為に比して、設計部門以外の関与者にもより能動的な関与が認められ、必ずしも設計部門の指示に嫌々従っていたという関係とは言えない。これには、前記 2.の製品及び事業の特殊性ゆえに関係者らの仲間意識がより強かつたことも影響しているものと思われる。ただし、設計部門以外の部門の関与者が異議を唱えることがなかった根底には、製品担当部制の下で性能を司り損益責任を負うのは設計部門であるから、その指示には従うという意識があったこともうかがわれる。

#### **(5) 開発段階からの問題であるとの正当化**

25/25 型の製造開始以降の本件類似不正行為の関与者らにおいては、25/25 型は開発当初から燃料消費率が本件仕様値を満たしていなかったのであり、自分たちはやむを得ず過去の負の遺産の処理を続けていたという意識もうかがえる。たしかに、前記第 3.1.(2)のとおり 25/25 型は当初から本件仕様値未達であり、公試成績書を改ざんするという判断が開発当時の KHI のいずれかのレベルでなされたものと考えられるから、その当時の関与者が最も責を負うべきではある。しかし、そうであるからといって、その後の関与者らが本件類似不正行為を脈々と続けてきたことが正当化されるわけではないことも当然である。

#### **(6) 不正は 25/31 型に切り替わるまでという正当化**

2010 年頃に 25/31 型の開発が始まって以降は、本件類似不正行為の関与者らは、25/25 型では本件類似不正行為を続けざるを得ないが、25/31 型に切り替わればそのようなことはしなくて済むようになると考えており、不正の終期が見えていたことも正当化する要素となっていた。

### **5. 組織風土に関する問題**

当委員会は、中間報告書第 4.4.において組織風土に関する問題を指摘した。本件類似不正行為においては、検査部門や組立部門では関与者から上長への報告・相談がなされた形跡はなく、また過去の全社検査工程総点検や本件意識調査でも申告されることはない。

この背景には、本件船用エンジン事業と同様に、本件潜水艦用発電装置事業においても、従来の製品担当部制下で設計部門の担当者を中心として組立部門及び検査部門の担当者も

含む共同体が形成されており、その共同体内のこととは共同体内で解決し、共同体外の者は所属部門の上長であっても秘密にするという意識が根付いていたことがうかがわれる。そして、**前記 2.**の製品及び事業の特殊性から、この共同体における仲間意識は本件船用エンジン事業よりも強かったことがうかがわれる。

## 第5. 再発防止策の提言

当委員会は、**中間報告書第5.**において、本件不正行為に係る再発防止策として、基本的な視点を述べた上で、①計測機器に係る不正操作の機会の排除、②部門間の牽制機能の強化、③人事ローテーションの強化、④品質に関する監査の強化、⑤コンプライアンス部門の強化、⑥内部通報制度の更なる充実、⑦意識の改革、⑧組織風土の改革、⑨責任の明確化を挙げた。

これらの再発防止策は、本件類似不正行為についても同様に当てはまる。

### 1. 計測機器に係る不正操作の機会の排除

前記**第3.3.(3)**のとおり、KHIは、現在では、公試におけるストップウォッチの操作を燃料計測タンクの質量表示値とともにビデオ映像として残すことで、ストップウォッチの不正操作を防止している。かかる対策は、本件類似不正行為の直接の機会を潰す対策として有効な施策であると評価できる。

ただし、**中間報告書第5.2.**で指摘したとおり、マニュアルでの操作の余地がある限り改ざんの機会を全て排除することはできないので、可能な限り試験・検査プロセスの自動化を進めるとともに、可能な限りのデータのログを残し、後に検証可能とすることが重要である。この点についても、KHIは既に取組みを開始しており、潜水艦用発電装置についても、計測値を改ざんできない自動計測システムを導入予定のことであり、有効な対策を進めているものと評価できる。

### 2. 部門間の牽制機能の強化

**中間報告書第5.3.**のとおり、現在の組織体制の下で企図されている部門間の牽制が適切に機能するように、カンパニー全体、KHI全体としての最適を目指すという共通目的を各部門が共有した上で、各部門ごとに当該部門の所管業務を行うという組織設計の基本理念、また、各部門が対等な立場で互いに牽制機能を発揮することで本件類似不正行為のような不正が行われるリスクを予防することができるという部門間の牽制機能の意義等について、改めて、役職員に浸透させることが重要である。

この点、KHIにおいては、本件不正行為の再発防止策として、品質保証本部にQM企画部を発足させるなど、カンパニー直下の機能別組織体制の整備を進めているとのことである。組織体制として製品担当部制と機能別組織体制とのバランスをどうとるかは、業務の効率性と牽制強化の調和という難しい問題であるが、**後記7.**の意識面の改革もにらみつつ、適切な部門間での牽制が働くよう不断の検討・見直しを行うことが期待される。

### 3. 人事ローテーションの強化

前記**第4.3.(7)**のとおり、本件潜水艦用発電装置事業においては、本件船用エンジン事業

よりも更に人材の流動性が低く、固定的・閉鎖的環境であったことが、本件類似不正行為が長期にわたって継続され発覚しなかった大きな原因となっていたと考えられる。

したがって、外部の目線を持った者が定期的に集団に加わるよう、また、狭い集団内の常識だけに染まらないように、人事ローテーションを強化することは、本件類似不正行為に関して重要な再発防止策となる。

この点、KHIにおいては、本件不正行為の再発防止策として既に人事ローテーションの強化を図っており、艦艇ディーゼル課を含め本件潜水艦発電装置事業に係る部門もその対象とするとのことである。製品及び事業の特殊性を踏まえて、効率的な業務遂行とのバランスには配慮しつつ、適切な範囲・頻度でのローテーションが実施されることが期待される。

#### 4. 品質に関する監査の強化

中間報告書第 5.5.のとおり、不正への抑止力として、個別の不正行為を能動的に発見するため、計測のプロセスまで踏み込み、また、抜打ち検査の実施も含めて、品質に関する監査を強化することが必要である。

この点、KHIにおいては、本件不正行為の再発防止策として、既にプロセスまで踏み込んだ特別プロセス監査を導入し、監査計画を策定しているとのことである。不正の抑止力として機能するよう、実効的な監査が実施されることが期待される。なお、前記第 1.2.(1)イのとおり、当委員会が実施したサンプリング調査においても、測定値及び計測機器のログが十分残されておらず、トレーサビリティーが不足している試験・検査プロセスが存在したことを踏まえれば、特別プロセス監査の前提としてトレーサビリティーの確保も併せて重要となる。

#### 5. コンプライアンス部門の強化

前記第 4.3.(5)のとおり、従業員の間でコンプライアンス部門の認知度が高くはない又は相談をしやすい状況にはなかったことがうかがわれる。したがって、コンプライアンス部門の体制を強化するに際しては、コンプライアンス部門からの情報発信を強化するとともにより従業員が相談しやすい環境を整備することも意識すべきである。

この点、KHIにおいては、本件不正行為の再発防止策として、既にコンプライアンス部門の独立性と体制強化を図っていることであり、また、予防的観点からの教育・周知活動の実施も検討中とのことである。こうした体制強化の一環として、かかる情報発信強化及び教育・周知活動もより充実されることを期待したい。

#### 6. 内部通報制度の更なる充実

本件類似不正行為に関しても内部通報制度が利用された形跡は見当たらない。中間報告書第 5.7.のとおり、内部通報制度の運用が利用者に不安を抱かせないものとなっているか

継続的に確認することはもちろん、KHI 役職員に対する周知及び積極的な内部通報の利用の推奨などの施策を講じて、より利用しやすい内部通報制度としていくことも重要である。本件質問調査に対しては本件類似不正行為に関する複数の回答が寄せられたことを踏まえれば、内部通報制度の運用の工夫により不正に関する情報が得られやすくなる可能性もある。

この点、KHIにおいては、本件不正行為の再発防止策として、内部通報制度を利用することへの心理的ハードルを下げる施策を検討中とのことである。通常の報告ルートの目詰まりをバイパスするものとして、内部通報制度がより利用しやすくなることが期待される。

## 7. 意識の改革

中間報告書第 5.8.のとおり、KHI として、顧客に対する誠実性を犠牲にしなければ成り立たないようなビジネスは行わない、顧客への誠実な対応のために損益悪化等の悪影響が生じるのであれば、それは許容される、失敗は隠すのではなく報告し共有して改善につなげるといった基本的な姿勢及びそれに基づく行動を継続的に示し、かかる意識を役職員の間に十分に浸透させる必要がある。

現在の KHI の役職員の意識を踏まえれば、今後、新しい製品を製造するに際して、本件類似不正行為のような行為が新しく開始される可能性は高くはないかもしれないが、前記第 4.4.(3)のとおり、昔からある製品について昔から不正が行われていながら問題が顕在化していない中では実態を表沙汰にしてまで正すべきとまでは考えることはできなかった状況を踏まえれば、品質優先の意識の徹底は必須であり、ここにいう「品質」とは顧客に約束した全ての性能を指すものであり、安全性に影響がない又は本質的な性能ではないといった言い訳は通用しないこと、仕様値であろうがなかろうが顧客に虚偽の報告をすることは許されないとということを改めて徹底する必要がある。

この点、KHIにおいては、本件不正行為の再発防止策として、役職員の思考・行動様式の教育に取り組んでおり、また、後記 8.のとおり、様々な組織風土改革にも取り組んでいくことである。望ましい方向性と評価できるが、これらの施策の中で、SQDC、品質優先という標語に魂を入れることが必要である。KHI は、川崎重工グループ行動規範において既に製品・サービスの品質と安全性について定めているところであるが、品質不正事案の続発という深刻な事態に鑑み、同行動規範に、品質最優先を改めて掲げ、これを内外に向け強く宣言することで、意識改革の徹底を図るべきである。

## 8. 組織風土の改革

前記第 4.3.(7)及び 5.のとおり、本件潜水艦用発電装置事業の関係者により形成された一種の共同体の中では、本件類似不正行為はやむを得ないという常識が形成され、閉ざされた共同体内部での同調圧力として働いていた。そのため、設計部門を中心とする共同体で問題が抱え込まれてしまっていた。

したがって、**中間報告書第9.**のとおり、部分最適から全体最適にマインドセットを変えさせることが必要であり、KHI全体としての最適を目指すことが最上位の目的であるという意識を浸透させ、かかる最上位の目的の下で、自部門としてどうあるべきか、他部門との関係はどうあるべきかを考えるという思考及び行動様式を浸透させる必要がある。

また、問題を抱え込ませないように、心理的安全性を高めるための仕組みを整備し、失敗などのネガティブ情報についてスピーカアップできる環境を整備することも必要である。

これらの組織風土の改革においては、縦の関係においても横の関係においても、意識的かつ継続的に、コミュニケーションの質及び量を増やすことが本質的に重要である。

この点、KHIにおいては、本件不正行為の再発防止策として、小規模単位でのミーティングで心理的安全性を確保してコミュニケーションを増やす、トップメッセージを定期的に発信する、様々なコンプライアンス教育（コンプライアンスの日を設定して行う呼び戻し教育を含む。）を実施する、中堅層のワーキンググループで課題を検討して具体的な施策に反映する、といった施策に取り組んでいることである。いずれも組織風土や意識を改革していくための取組みとして評価できるものであるが、組織風土・意識の改革は当然ながら一朝一夕にできるものではない。形だけの取組みとして終わらないように、不断の見直しをしつつ継続されることが期待される。

## 9. 責任の明確化

**中間報告書第5.10.**のとおり、KHIとして本件類似不正行為のような不正は決して許容しないという姿勢を示すため、本件舶用エンジン事業及び本件潜水艦用発電装置事業を管掌する一定の幹部については、その監督責任を明確化し、責任に応じた処分を行うことも必要である。かかる処分を組織の苦い記憶として刻み込むとともに、過去の過ちと決別する契機となることが期待される。