

川崎重工業株式会社

NO.2024076

2024年12月27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7月3日付「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、本件事案)について公表しましたとおり、コンプライアンス違反が判明したことについて、皆様にご心配、ご迷惑をおかけしていますこと、大変申し訳なく、心から深くお詫び申し上げます。

本件につきましては、2024年6月14日の取締役会において、外部の弁護士で構成する「特別調査委員会(潜水艦修繕)」(以下、委員会)を設置し、これまで調査を行ってまいりました。

このたび、委員会より本日付で受領した中間調査報告書の主な内容は下記の通りです。また、再発防止に向けた当社グループの今後の対応についてもご報告いたします。

なお、本件に関する業績への影響については調査継続中であるため、影響が判明した場合には、速やかに公表いたします。

記

1. 本調査の結果

本調査の結果、下記、「2. 確認された不正の内容」に示す内容の事実関係(以下、本件不正)が確認されました。詳細な内容につきましては、別紙の「中間調査報告書」(以下、本報告書)をご覧ください。

なお、本報告書につきましては、個人情報及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うえで公表しています。

2. 確認された不正の内容 (本報告書 14 ページ)

- 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

本件不正については、修繕部の従業員と潜水艦乗組員(以下、乗員)との間に、単なる取引関係を超えた緊密な関係が構築されていたこと等を背景に、修繕部の従業員が、乗員から整備作業に必要な物品等の調達要望を受け、当該物品を購入し、乗員に提供していました。また、これらを購入する資金には取引先企業との架空取引によってプールされた資金が使われていました。さらに、この資金は、当社従業員が実施する修繕工事に必要な物品購入にも使われていました。

また、取引先企業が再架空発注して得た裏金を使い、懇親会等での飲食費やビール券等の金券購入費、および一部の乗員や修繕部の従業員の私物購入が行われていました。

乗員の整備作業で使用される契約外の物品購入は遅くとも約 40 年前から、それ以外の行為については遅くとも約 20 年前から行われていました。

なお、本報告書作成時点において、件外調査（当社および国内グループ各社における本件事案に類似した組織的な金品不正事案の有無及び事実関係の調査）について判明した事実はありません。

3. 委員会による原因分析（本報告書 51 ページ）

本報告書においては、本件不正の原因として、「乗員との関係を良好にし、業務を円滑に進めたいという動機が存在」、「利益を上振れさせてはいけないという意識の存在」、「契約から納品までの過程において不正が起こり得る機会の存在」、「一連の不正事案の慣例化」、「長年続いた前例踏襲、コンプライアンス軽視、事なかれ主義、といった組織風土」が挙げられています。

4. 船舶海洋部門における対応について

船舶海洋部門では、特別調査委員会の調査結果と提言を重く受け止め、確実に対応していきます。また、社内調査で判明した内容につきましては、再発防止策を策定し、以下のとおり実行しています。

（1）修繕契約のあり方の見直し

修繕契約の見積書においては、潜水艦個々の状況により、修繕工事の内容が同一作業でも異なること、また契約と履行に迅速性が求められることから、加工費は作業項目ごとに標準工数にもとづいて見積を行っておりますが、当該標準工数は長期間にわたって見直されていませんでした。

また、海上自衛隊に提出する見積書上の費目区分と当社原価計算で実際に使用する費目区分に相違がありました。

このように、見積書と社内での予実管理の関係が分かりづらくなっていたことが、本件不正の一因となっております。そこで、標準工数を用いた現行の見積手法から、基本的に当社原価計算実績にもとづいた、費目区分ごとの積算による見積手法へ変更すべく、防衛省関係先と協議を進めていきます。

この変更を行うためには、原価実績データの収集と分析が必要であり、相応の時間を要するため、経過措置として、標準工数を用いた見積手法による見積書の作成を継続しますが、見積書上の費目区分と当社原価計算で実際に使用する費目区分の組替資料を見積書に添付し、契約締結段階で両者の関係を明確にします。

なお、潜水艦修繕契約には、本件事案を受けて超過利益の返納に関する特約条項が付されており、原価監査を通して事後的にも確認できるようになっています。

（2）発注及び納品のチェック体制の構築

修繕事業においては、物品購入の実質的な要求者と納品された物品の現品確認者が、修繕部門内で完結する体制であることを主として、発注及び納品のチェック体制の不備があり、内部牽制が効かない状態になっていたことが本件不正の一因となっております。

本件事案発覚後の 2024 年 4 月、物品の現品確認部門を従来の修繕部物品管理室から検収部門である工作部工務課に変更するとともに、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。

また、物品購入に際して、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調達部門に提出させ、その妥当性を検証することで内部牽制を強化しています。

(3) 組織体制の見直し

上記(1)ならびに(2)の再発防止策を一層強固にするために、組織体制を見直します。

修繕部は、当社修繕船事業の歴史的背景や修繕契約・修繕工事そのものの特殊性・専門性もあり、主機能である工程管理や施工管理を担うだけでなく、見積基礎資料の作成、客先との仕様調整、実行予算策定、物品購入要求、原価実績報告等の機能が集中しており、内部牽制が働きにくい体制となっていました。

今後は、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、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す。

さらに、船舶海洋部門では、コンプライアンスの再徹底を図るべく、特別調査委員会の提言も踏まえて、特に防衛省との契約や特約に関する正しい理解の浸透、公務員倫理規程に関する教育を含めた再発防止策にも取り組んでいきます。

5. 当社グループの対応について

当社グループでは、度重なるコンプライアンス違反が生じたことを深刻に受け止め、代表取締役社長執行役員の橋本康彦を委員長として、2024年4月16日にコンプライアンス特別推進委員会を設置し、「膿を出し切る」という覚悟のもとで、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を自主的に検討してまいりました。その結果、改革の方向性として、不正が出来ない仕組みの構築、不正発見の強化、組織風土・意識改革を3本柱とし、既に以下の施策を実行しております。今後は、特別調査委員会により究明された原因、再発防止策の提言などを踏まえて、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んでいきます。

(1) 不正できない仕組みの構築（調達業務に関して）

本件事案は、調達業務に関する現場で発生した事案であることから、まず調達業務の点検に取り組みました。具体的には、単体および国内連結子会社において、類似の不正リスクがある調達業務(調達金額全体の約5%)に関して、「単独部門で一連のプロセスを完結できない仕組みとなっているか」、「担当者単独では決裁を含む手続を完結できない仕組みになっているか」、「各種データが適切に管理されているか」など、プロセス上の不正リスクの抽出、是正対策による不正リスク排除を目的として、特別調査委員会の監修の下、「全社グループ調達等プロセスにおける不正防止に向けた調査」を実施しました。

調査の結果、回答があった713件の内、高リスクが検知された件数は100件(調達金額全体の約0.7%)でした。この100件については、内部牽制を効かせるための現物確認ルールの厳格化や決裁プロセスの追加などの恒久的な是正措置を2025年3月末まで完了する予定です。

また、海外連結子会社も調査対象としており、2025年度には改善処置も含め、徹底した洗い出しを実施いたします。

(2) 不正発見の強化

1) 防衛事業のガバナンス強化

防衛事業の拡大に伴い、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」を新設しました。

2) 監査・コンプライアンス機能の強化

不正の発見強化および未然防止を強化することを目的として、第一線(ライン部門)に加えて、第

二線（管理部門）、第三線（内部監査部門）を対象に、当社グループの監査・コンプライアンス体制の見直しを検討しています。来年4月ごろを目途に、監査・コンプライアンス部門の役割を再整理し、体制を見直し、強化する方向で検討を進めます。

3) 経理不正防止に向けた取組みの推進

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るほか、経費精算システムによるチェック機能強化、当社グループ従業員の経費精算データを対象に常時監視するデータ監査の手法を導入し、経理不正の早期発見、防止に努めます。

4) 内部通報制度の実効性強化

当社グループでは、従業員の不正やハラスメントなどコンプライアンス問題について、上長などの利害関係者を介さず速やかに相談できる内部通報制度を国内および海外に導入しています。本制度の活用がさらに促進されるよう、社内報やイントラネット、各事業所でのポスター掲示、リーフレットの配布などを通じて、継続的に周知し浸透を図ります。さらに、通報を契機として改善がなされた事例を社内に向けて紹介することで、内部通報が問題の解決につながるといった期待感につながるような施策も進めています。

(3) 組織風土・意識改革

1) 法務・コンプライアンス基本方針の設定

法務・コンプライアンス意識の不足を補うため、コンプライアンスファースト「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」を改めて明記した、法務・コンプライアンス基本方針を設定するとともに、各種社内ルールについて新設や見直しを行い、自発的な意識付けを行います。

2) コンプライアンス教育の強化など

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をグループ従業員に定期的に発信し、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。

また、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「不正に早期に気づき、声を上げ、是正しやすくするための職場づくりへの指南や、過去の事案を具体的な内容（懲戒事例）まで掘り下げて公開することで、コンプライアンスを自分事として捉え、その責務ならびに倫理観の醸成を促す研修プログラムを実施するなど、コンプライアンス教育を強化しています。

3) 職場環境の整備

本件事案の背景には、「おかしいと思っても声を上げにくい」や「正しいことを言い出せない」などといった職場環境の問題が大きく関与していることを重く見て、「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づくりに取り組んでいます。具体的には、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、事業責任者などの経営層が現場を回り、コンプライアンスファーストを徹底するという強い

意志を従業員に直接伝えるためのタウンミーティングを実施します。例えば、船舶海洋部門では、ディビジョン長と部課長との懇談会や、総括部長、工場長と担当者による車座ミーティングを開催するなど、従業員との直接対話の機会を積極的に作るようしています。

さらに、新入社員やキャリア採用者など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ことや、定期的な人財交流を通じて組織の多様性を促進し、職場環境の硬直化を防ぐための施策に取り組めます。

当社グループとしては、今後も、特別調査委員会により究明された原因、再発防止策の提言を真摯に受け止め、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んでまいります。

以 上

【添付資料】 2024年12月27日 中間調査報告書【公表版】

2024年12月27日

川崎重工業株式会社 御中

中間調査報告書

【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】

第1	調査の概要	1
1	特別調査委員会設置の経緯	1
(1)	問題の発覚	1
(2)	決算対応チームによる調査	1
(3)	当委員会への委嘱	1
2	当委員会への委嘱事項	2
3	当委員会の構成	2
4	本調査の概要	2
(1)	調査期間及び本中間調査報告書の位置付け	2
(2)	調査対象期間	3
(3)	調査方法	3
5	本調査の前提条件・留保事項	5
(1)	目的による制約	5
(2)	任意調査の限界	5
(3)	資料の保存期間による制約	5
(4)	ヒアリングの限界	5
第2	KHIの概要	6
1	沿革	6
(1)	全社の沿革	6
(2)	船舶海洋ディビジョンの沿革	6
(3)	神戸造船工場の沿革	7
2	事業の概要	7
(1)	全社の事業の概要	7
(2)	船舶海洋ディビジョンの事業の概要	7
(3)	神戸造船工場の事業の概要	7
3	組織体制	8
(1)	全社の組織体制	8
(2)	船舶海洋ディビジョンの組織体制	8
(3)	神戸造船工場の組織体制	9
4	コーポレート・ガバナンス体制	10
5	コンプライアンス体制	11
(1)	コンプライアンス推進体制	11
(2)	内部通報制度（日本国内）	11
(3)	川崎重工業グループ行動規範に関する規則及びコンプライアンスガイドブック	12

6	調達プロセスの状況	12
	(1) 社内調査の実施	12
	(2) 社内調査の結果	14
第3	判明した事実	14
1	本件調査について判明した事実	14
	(1) 本件不正の仕組み	15
	(2) 本件不正における金員の流れ (X1)	23
	(3) 本件不正における金員の流れ (X2)	27
	(4) 本件不正における金員の流れ (X3)	30
	(5) 本件不正が開始された経緯及び長期間にわたって行われた経緯	32
	(6) 架空発注が可能となった構造	43
2	件外調査について判明した事実	50
第4	原因分析	51
1	動機・意識	51
	(1) 本件類型①	51
	(2) 本件類型②	51
	(3) 本件類型③	51
	(4) 本件類型④	52
	(5) 利益を上振れさせてはいけないという意識 (別の動機)	52
2	機会	54
	(1) 契約締結から納品までの各段階における原因	54
	(2) 内部通報制度の機能不全	57
3	慣例化	57
	(1) 本件類型①	57
	(2) 本件類型②	58
	(3) 本件類型③	58
	(4) 本件類型④	58
4	組織風土	59
	(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	59
	(2) 前例踏襲、コンプライアンス軽視、事なかれ主義の組織風土	59
第5	再発防止策	60
1	コンプライアンス意識の浸透をさらに図ること	60
	(1) 再発防止策の提言	60
	(2) 是正措置に対する所感	61
2	修理契約の在り方の見直し	62
	(1) 再発防止策の提言	62

(2) 是正措置に対する所感.....	63
3 発注、納品及び検収プロセスにおけるチェック体制の構築.....	63
(1) 再発防止策の提言.....	63
(2) 是正措置に対する所感.....	64
4 内部通報制度の機能発揮を一層図ること.....	64
(1) 再発防止策の提言.....	64
(2) 是正措置に対する所感.....	65
5 組織風土改革.....	65
(1) 再発防止策の提言.....	65
(2) 是正措置に対する所感.....	66
第6 結語.....	66

第1 調査の概要

1 特別調査委員会設置の経緯

(1) 問題の発覚

2024年2月26日、大阪国税局から、川崎重工業株式会社（以下「KHI」という。）に対し、KHIの2020年から2022年の事業年度に関する税務調査において、船舶海洋ディビジョン神戸造船工場修繕部の潜水艦修理工事について、外部の取引業者に対する架空発注等が存在する旨が指摘された。

大阪国税局からの指摘内容は、主に、①X1からKHIに対し、KHIの発注書の記載（消耗材等）と異なる物品（工具や私物等）が納品されていること、②KHIからX1に対し、物品の納入を伴わない架空発注がなされ、X1に資金がプールされていること、③X1が管理する②の資金を利用して、潜水艦乗員及びKHI従業員に対し、私物等の提供、飲食の提供、ビール券や商品券の提供、私的領収書の現金化がなされていることの3点であった。

(2) 決算対応チームによる調査

大阪国税局からのかかる指摘を受け、KHIでは、2024年4月1日、KHI従業員と弁護士法人大江橋法律事務所の弁護士からなる決算対応チームを発足させるとともに、同月16日には、コンプライアンス特別推進委員会を設置し、上記事象に関する調査（以下「**本件社内調査**」という。）を開始した。

その結果、同年5月9日、決算対応チームによって、①修繕部の工事担当（以下「**工担**」という。）が潜水艦乗員から要望を受けた潜水艦の整備等に必要な物品を、X1から調達する一方、X1に対して消耗材の名目で架空発注をしていたこと、②修繕事業に従事している工作部の現場作業員から要望を受けた現場作業に必要な工具等についても、①と同様のスキームにて調達されていたこと、③上記①及び②の行為が繰り返されていく中で、潜水艦乗員からの要望がエスカレートし、潜水艦の整備等とは関係のない私物が要望されるようになったこと、④さらには、工担等が、ビール券や商品券の要望、飲食代のツケの代払い、私的領収書の現金化を行う等、架空発注によってプールされた資金の使用用途が拡大していったこと、⑤X1以外にも、同様の不適切な取引をしている会社が2社存在すること等が報告された（以下、これらを総称して、「**本件不適切行為**」という。）。

(3) 当委員会への委嘱

KHIは、本件不適切行為について重大なコンプライアンス上の問題であることを確認したことから、本件不適切行為に関し、公正性と客観性を確保した深度ある調査を実施することが必要であると判断し、2024年6月14日の取締役会において、KHIと利害関係を有しない弁護士による特別調査委員会（以下「**当委員会**」という。）

を設置し、当委員会に調査を委嘱するとともに（以下、当委員会による調査を「**本調査**」という。）、同年7月3日付で「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について」と題するプレスリリースにおいて本件不適切行為の概要を公表した。

2 当委員会への委嘱事項

当委員会への委嘱事項は、以下のとおりである。

- ① 本件不適切行為に関する事案（以下「**本件事案**」という。）の事実関係の調査（以下「**本件調査**」という。）
- ② KHI 及び国内グループ各社における本件事案に類似した組織的な金品不正事案の有無及び事実関係の調査（以下「**件外調査**」という。）
- ③ 上記①及び②に係る原因の分析及び再発防止策の提言

3 当委員会の構成

当委員会の構成は、以下のとおりである。

委員長	渡辺 徹	弁護士	弁護士法人北浜法律事務所
委員	児玉 実史	弁護士	弁護士法人北浜法律事務所
委員	谷 明典	弁護士	弁護士法人北浜法律事務所

当委員会は、本調査を補助させるため、以下のとおり、弁護士法人北浜法律事務所所属の弁護士29名を調査補助者として選任した。

氏名
覺道佳優、山口正貴、佐々木隼、野口智之、森千彦、中森伸、中野綾香、川上幸星、佐藤優馬、加藤輝政、西本悠夏、吉谷心太郎、谷口尚暉、谷口遼、大石純矢、堀山輝、木村勇太、下岡隼、福田弘貴、稲田珠青、田代航洋、門脇優介、竹井一将、谷村篤哉、薬師寺伊央、水谷一太、九鬼陽光、小島凜、吉澤海都

なお、当委員会は、アンケート調査の実施を補助させるため、株式会社ジイズスタッフを本調査の補助者として選任するとともに、適宜、KHI グループ の関係部署の従業員による補助を受けることとした。

また、当委員会は、本件社内調査における EY 新日本有限責任監査法人（以下「**EY**」という。）によるデジタルフォレンジックの結果を受領し、本調査に利用することとした。

4 本調査の概要

(1) 調査期間及び本中間調査報告書の位置付け

当委員会は、KHI の取締役会決議に基づき当委員会が設置された2024年6月14日から2024年12月26日まで本調査を実施しているが、本中間調査報告書は、当該

期間において判明した本件事案に関する調査結果を報告するものである。

なお、当委員会は、2024年12月27日以降も、本調査を継続し、本調査の最終結果を改めて調査報告書として報告する予定である。

(2) 調査対象期間

本件社内調査では、本件不適切行為の開始時期は約20年以上前に遡るものと推測されており、本件不適切行為に関係する資料（特に本件不適切行為に関与した取引先における客観的資料及び記録）の有無という大きな問題は存在したが、当委員会で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。

(3) 調査方法

本調査の具体的な方法は、以下のとおりである。

ア 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、並びにEYらから受領及び開示を受けた資料等を委員会が必要と認める範囲で分析した。

イ 関係者に対するヒアリング

当委員会は、2024年7月26日から同年12月20日までの間において、関係者合計69人に対し、本調査に関するヒアリングを実施した（以下「**本件ヒアリング**」という。）。

ヒアリング対象者の概要は、以下のとおりである。

関係者	対象者数	実施回数（延べ）
KHI（退職者を含む。）	57人	86回
X1	3人	7回
X2	4人	8回
X3	1人	1回
Y1	1人	1回
Y2	1人	1回
Y3	1人	1回
Z1	1人	1回
合計	69人	106回

ウ アンケート調査

当委員会は、KHI及び国内グループ各社（全49社）に所属する役職員（2024年7月26日時点及び回答時に在籍していた者。2万8920名。なお、育児休暇取得者等の回答困難者や、派遣従業員、業務委託先はこれに含まれない。）を対象として、同年8月6日～同年9月6日にかけて、メール又は書面に印刷されたQRコー

ドを配布して、KHI 及び国内グループ各社における組織的な金品不正に関する問題の有無・内容等に関するアンケート調査（以下「**本アンケート調査**」という。）をオンライン形式で実施した。

また、本アンケート調査の対象者が回答する際の心理的抵抗を減らすため、氏名・連絡先等を開示しないことを希望した場合は、当該個人を特定する情報を記載しない状態で回答することも可能とした。

さらに、当委員会は、本アンケート調査の対象者が本アンケート調査に回答したことによる不利益な取扱いを危惧して、正直に回答することを躊躇することを防ぐため、KHI をして、本アンケート調査に協力したことやその後の本調査に協力したことを理由としていかなる不利益な取扱いもさせないこととした。

なお、本アンケート調査の回答者数は 2 万 7224 名であり、回答率は 94.1%であった。

エ ホットライン

当委員会は、本アンケート調査と並行して、2024 年 8 月 6 日～同年 10 月 31 日を期間として、KHI 及び国内グループ各社（全 49 社）に所属する役職員を対象に、当委員会専用のホットラインを設置し、KHI 及び国内グループ各社における組織的な金品に関する問題について、広く情報の提供を依頼した。

オ デジタルフォレンジック

本件社内調査において、EY により、KHI 在籍者 23 名及び大阪国税局が調査の中で疑いをもった自衛隊 OB である KHI 従業員 8 名を加えた合計 31 名に関する電子メールデータ（添付ファイルを含む。）18 万 4476 件に対してキーワードによる絞り込み及び一次レビューが為された結果、「Hot」¹及び「Relevant」²に分類されたメールデータと添付ファイル 500 件が検出された（以下「**本件デジタルフォレンジック調査**」という。）。

当委員会は、EY から、当該「Hot」及び「Relevant」に分類されたメールデータと添付ファイルの提供を受け、そのレビューを実施した。

カ 工場視察

当委員会は、2024 年 8 月 2 日、神戸工場³へ赴き、修繕工場、修繕倉庫、物品管理室、修繕部執務室等の視察を含めた現地調査を行い、潜水艦の修繕に関わる各現場での人員や物品の動き等の説明を受けた。

¹調査項目に係る情報を示す重要性が高いメールやドキュメントを指す。

²調査項目に係る情報をうかがわせるメールやドキュメントを指す。

³ KHI において、工場（場所）としては「神戸工場」と呼称される一方、組織としては「神戸造船工場」と呼称されている。

5 本調査の前提条件・留保事項

(1) 目的による制約

本調査は、本件事案及び本件事案に類似した組織的な金品不正事案に関する事実関係の調査、原因の分析並びに再発防止策の提言を目的としており、KHIにおける全ての不正や不適切な行為を網羅的に調査するものではない。

また、KHI及び国内グループ各社（全49社）以外において行われている事業については、当委員会への委嘱の範囲外である。

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。

(2) 任意調査の限界

本調査は、捜索・差押え等の強制的な手段を用いたり法的制裁を課したりすることができる公的捜査機関と異なり、関係者の任意の協力に基づくものであり、本件ヒアリングや調査対象資料の提出依頼・精査等に際し、自ずと関係者の任意の協力度合いに影響を受けることが否定できない。

また、任意調査という性質上、ヒアリングの内容や調査対象資料の真偽、完全性及び網羅性等について確認する手段も限定されていた。

(3) 資料の保存期間による制約

本件不適切行為に関係する資料について、その事案の性質上、事案の解明には、本件不適切行為に関与した取引先が作成した客観的資料が重要となるが、取引先において作成されていた資料やデータについて、2018年度より以前のものは断片的にしか残されていなかった。

そのため、本調査においては、客観的資料の収集の時的限界から、特に2018年度より以前の事象の調査については、例外的に資料が残っている場合を除き、本件ヒアリングを中心とした、客観的資料に基づく調査以外の調査方法に拠らざるを得なかった。

(4) ヒアリングの限界

本調査において本件ヒアリングを実施したが、本件社内調査の結果によれば、本件不適切行為の開始時期は約20年以上前に遡るものと推測されていたところ、約20年前のKHIの役職員（特に工担）の多くはKHIを退職済みであった。

そして、当委員会は、それら退職済みの役職員（特に工担）のヒアリングの実施を試み、一部は実施出来たものの、退職済みの役職員については、年齢的に、既に死亡していたり、存命であってもヒアリングの実施が困難である者がほとんどであ

った。

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。

(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船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
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) 神戸造船工場の沿革

神戸造船工場の沿革は、船舶海洋ディビジョンの沿革に重なっている。すなわち、神戸造船工場は、1886年に操業を開始し、1906年に日本初の国産潜水艇を完成し、1908年に民間造船所初の大型軍艦を竣工した。これら、1906年の日本初の潜水艇完成及び1908年の民間造船所初の大型軍艦竣工に表れるように、神戸造船工場と旧日本海軍の繋がり、非常に歴史が古いものであった。

また、神戸造船工場においては、戦前から、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年代になってからは、戦後国産初の潜水艦「おやしお」の防衛省への引渡以降、KHI製の潜水艦の修理工事にも取り組むようになった。

その後、修繕船事業は、新造船事業と同等の主力事業として、現場作業員を多く抱える事業に発展したが、民間向け新造船事業・修繕船事業の不況により、1979年には神戸工場の修繕船事業が神戸造船事業部修繕部に改組され、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った。以後、現在に至るまで、修繕部は現場作業員を持っておらず、修繕部における修理工事を担っている現場作業員は全て工作部に所属している。

2 事業の概要

(1) 全社の事業の概要

KHIグループにおける2024年3月期の連結売上は1兆8492億円であるところ、各事業の売上比率は、航空宇宙システム事業が21.4%、車両事業が10.6%、エネルギーソリューション&マリン事業が19.1%、精密機械・ロボット事業が12.3%、パワースポーツ&エンジン事業が32.0%、その他事業が4.5%である。

その連結売上の10%以上を占める顧客は、防衛省のみであり、防衛省からの2024年3月期の連結売上は2885億円となっている。そして、防衛省を顧客とするKHIの主な事業は、航空宇宙システム事業及びエネルギーソリューション&マリン事業である。

(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2024年3月期の連結売上高は925億円であり、2024年3月31日時点の従業員数は1993名であった。

船舶海洋ディビジョンは、神戸工場と坂出工場の2つの造船所を有しており、これらの工場において、潜水艦等の艦艇や特殊船・商船を中心に、船舶の開発・建造・修繕を行っている。

(3) 神戸造船工場の事業の概要

神戸造船工場の2024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

上高の半分程度であり、2024年3月31日時点の従業員数は987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。

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。

2024年6月30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）を分けている。

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、船舶海洋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存在する。

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、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る。

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

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る。

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
	品質保証部	品質企画課
		検査課
	艦艇 IT・セキュリティ推進部	艦艇 IT ソリューション課
		情報セキュリティ管理課
	艦艇特殊船プロジェクト企画部	プロジェクト企画課
		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 修繕船事業の体制

修繕船事業は、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、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。

また、修繕船事業は、既に顧客が保有している特定の船舶について、顧客との間で協議した工事内容を、顧客が指定する工期内で施工・完了させるというサー

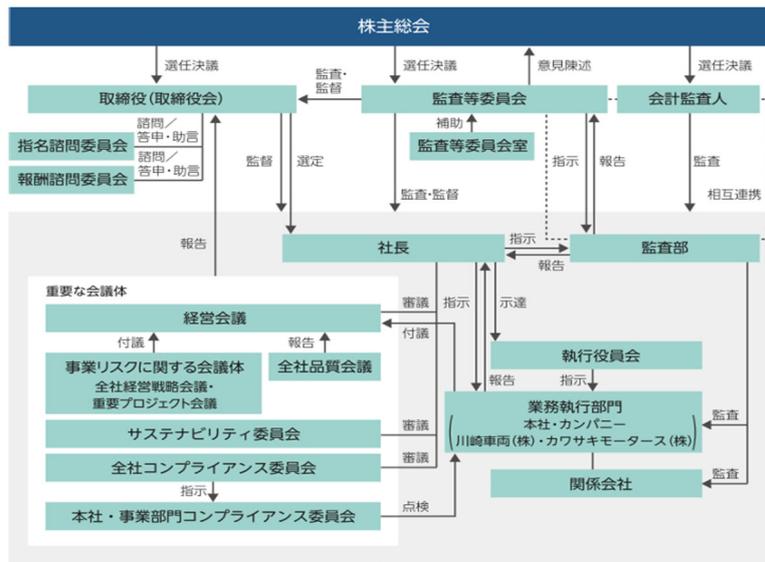
ビス事業の側面がある。

そこで、修繕船事業は、修繕船（顧客）毎の体制として、組織編制上の部課体制とは別に、商船や艦艇といった修理工事の対象別に責任者である統括責任者⁴を置き、また、修理工事毎に、取りまとめを行なう「工事統括主任者」、及びパート毎の工事を担当する「工担」で構成される施工体制を採っている。

そして、潜水艦修理工事においては、艦艇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、潜水艦修理工事毎に、取りまとめを行なう「工事統括主任者」を置き、潜水艦修理工事を船体・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採っている。

4 コーポレート・ガバナンス体制

KHI における経営管理組織及びコーポレート・ガバナンスの状況は、以下のとおりである。



KHI では、グループ全体として、株主・顧客・従業員・地域社会等のステークホルダーに対して透明性の高い経営を行い、円滑な関係を構築しながら、効率的で健全な経営の維持により企業価値を向上させることをコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方とし、コーポレート・ガバナンスの構築及びその継続的な充実・強化を図っている。

⁴ KHI においては、商船の統括責任者を修繕船統括責任者と呼称し、艦艇の統括責任者を修理艦統括責任者と呼称している。

5 コンプライアンス体制

(1) コンプライアンス推進体制

KHI は、コンプライアンス推進体制として、以下の機関の設置、制度の構築を行っている。

① 全社コンプライアンス委員会

KHI グループが企業の社会的責任を果たし、コンプライアンスを徹底するための各種施策を審議・決定し、遵守状況のモニタリングを行う。

② コンプライアンス部門

各事業部門にコンプライアンスを担当する部署を設置している。

③ 事業部門コンプライアンス委員会

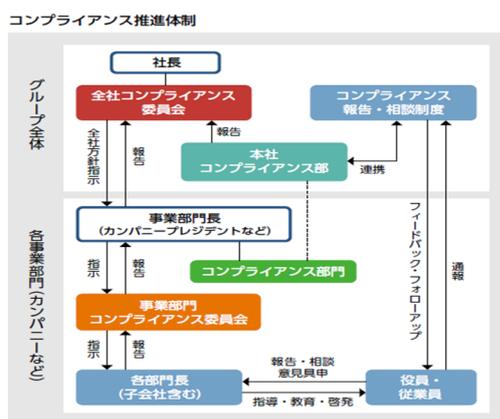
各事業部門に事業部門コンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンス活動を推進する。その活動結果は、事業部門長を通して全社コンプライアンス委員会に報告する。

④ コンプライアンス報告・相談制度（日本国内）

KHI、その国内の連結子会社及び制度の利用対象と定めた会社の役職員が、周囲でコンプライアンス違反の疑いがある場合、外部弁護士に報告・相談できる内部通報制度が設けられている。

⑤ グローバル内部通報制度（日本国外）

KHI の海外子会社の役職員が、周囲で不正等の疑いがある場合、外部弁護士事務所と本社主管部署が共同で運営する受付窓口にて報告・相談できる内部通報制度が設けられている。



(2) 内部通報制度（日本国内）

KHI の内部通報制度（日本国内）の概要は、次のとおりである。

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トラ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。

(3) 川崎重工グループ行動規範に関する規則及びコンプライアンスガイドブック

KHI は、取締役、執行役員及び使用人が行動するに際しての判断のよりどころとなるべき倫理基準として、「川崎重工グループ行動規範に関する規則」を制定して、周知している。同規則第3条には具体的な行動規範が定められており、その1-5において「利益相反：私たちは会社の利益を犠牲にして、私たち自身又は第三者の利益を図りません。」と定めている。

また、KHI は、役職員が行動規範を守っていくに当たり、特に日本で業務に従事する場合に、どういった法令が問題となり、どのようなケースに気を付けるべきか、どのように判断、行動するべきかに的を絞って説明することを目的として、コンプライアンスガイドブックを作成している。同ガイドブックの中には、「会社資産の私的使用の禁止・会社資金の不正取得の禁止：会社の資産を私的な目的で使用したり、不正に持ち出したりしてはなりません。また、費用の不正精算を行ったり、架空取引を行うことにより、会社資金を不正に取得してはなりません。」との記載がなされている。

6 調達プロセスの状況

(1) 社内調査の実施

ア 調査の目的

KHI コンプライアンス特別推進委員会は、2024年7月12日より、不正リスクのある「間接材等の調達業務」及び「有価物廃却業務」に関し、プロセス上の不正リスクの抽出、是正対策による不正リスク排除を目的として、当委員会の監修の下、「全社グループ調達等プロセスにおける不正防止に向けた調査」（以下「**本件調達等プロセス調査**」という。）を実施した。

主要なチェックポイントは、

- ① 単独部門で一連のプロセスを完結できない仕組みとなっているか（調達業務）
- ② 担当者単独では決裁を含む手続を完結できない仕組みになっているか（調達業務、有価物廃却業務）
- ③ 各種データが適切に管理されているか（有価物廃却業務）

の3点である。

イ 調査の対象

KHI 及び国内の関係会社（連結子会社）の国内拠点における間接材等の調達業務又は有価物廃却業務を扱う全部門・全取引が調査の対象とされた。なお、グループ全体の調達金額のうち 95%については J-SOX 購買プロセスの内部監査において毎年監査が実施されているため、本調査では J-SOX 内部監査で対象外とされている残り 5%を調査対象としている。

間接材等の調達業務又は有価物廃却業務の具体例は、以下のとおりである（以下「**本件調達等プロセス調査対象業務**」という。）。

- 試作／開発品の製作依頼
- 試作／開発品用の材料・部品の購入
- 工場消耗品等の購入
- 製造／検査作業等の外注取引
- 業務システム開発外注／購入取引
- 設計業務の外注取引
- 各種コンサルティング取引
- 有価物の廃却取引

ウ 調査の方法

まず、各社の部門毎に、チェックリストを配布し、本件調達等プロセス調査対象業務の有無を確認する。そして、本件調達等プロセス調査対象業務が存在する場合、各部門から該当業務に関するチェックリストの回答を受けるとともに、関連社則等入手し、現状プロセスの一次評価をする。

一次評価の結果、リスクが存在すると評価された場合には、回答部門に対して是正依頼をし、当該是正依頼に対する回答部門からの是正対策案を踏まえて二次評価し、回答部門の是正対策結果をもとに最終評価を行う。

調達業務におけるリスクの有無については、次の 5 つのクリティカル項目のいずれかに当てはまるかどうかによって判断し、それぞれの是正依頼内容は、以下のとおりである。

	クリティカル項目	是正依頼内容
①	全般：買入要求、注文、検収の全て又は複数のプロセスを同一部門が実施しており、かつ各プロセス毎に担当者を分けていない	・プロセス毎に部門を分離させる ・同一部門内での複数チェック、決裁プロセスの追加
②	買入要求の単独決裁：起票者が決裁を行うことができる	・単独決裁を禁止し、起票者と決裁者を分離する。
③	注文の単独決裁：起票者が決裁を行うことができる	
④	架空検収：検収担当者が現物を確認することなく検収処理を行っている	・現地での複数チェック、決裁プロセスの追加

		・現地での確認記録に基づく検収処置の徹底
⑤	請求書による支払処理の単独決裁：起票者が決裁を行うことができる	・単独決裁を禁止し、起票者と決裁者を分離する。

有価物廃却業務におけるリスクの有無については、次の4つのクリティカル項目のいずれかに当てはまるかどうかによって判断し、それぞれの是正依頼内容は、以下のとおりである。

なお、有価物廃却業務は、自工場内作業として行われるケースと現地工場において行われるケースがあるところ、自工場内作業として行われる場合には、①の項目は問題とならないため、評価対象外としている。

	クリティカル項目	是正依頼内容
①	契約ルール未整備：現地工事で発生する有価廃却品の取扱いについて、顧客との取り決めがない	・顧客との契約書類上での有価廃却品の取扱いの明確化
②	不適切な保管管理：有価廃却品の数量、処理履歴が適切に管理・記録されていない	・処理履歴を管理する
③	不適切な支払方法：有価廃却品の売却時の入出金手続が現金で行われている	・入出金処理システムを導入するなど、人の手による作業の廃止
④	単独決裁：個別プロセスの単独決裁が可能になっている	・単独決裁を禁止し、起票者と決裁者を分離する

(2) 社内調査の結果

一次評価の結果、回答があった713件の内、高リスクが検知された件数は100件(14.0%)であった。

また、調達業務の内訳においては、いずれのクリティカル項目も検知された。

有価物廃却の内訳については、自社工場内作業では、②の保管・管理が不十分なケースが多くを占めていた。また、現地工事では、③の不適切な支払方法を除くいずれのクリティカル項目も検知された。

なお、高リスクが検知された100件に対し、是正対策を要求したところ、現時点までに全件から是正対策案の回答を得ており、かつ現時点までに82件(82.0%)については最終評価が完了した。

2025年3月までには、全部門における是正が完了する見込みである。

第3 判明した事実

1 本件調査について判明した事実

本件調査の結果、神戸造船工場修繕部において、以下に述べる不正（以下「**本件不正**」という。）が判明した。

(1) 本件不正の仕組み

ア 神戸造船工場修繕部における潜水艦修理工事・契約の概要

潜水艦修理工事（以下「**修理工事**」という。）としては、主に、3年間隔で実施され船殻構造及び大部分の機器について検査（開放整備等）を行う定期検査工事（以下「**定検**」という。）と、定検と定検との間で1年毎に実施され船殻構造及び主要な機器について検査（開放整備等）を行う年次検査工事（以下「**年検**」という。）と併せて「**定年検工事**」という。）の2種類が存在し⁵、定年検工事の工事期間は、定検が約8.5ヶ月、年検が約2.5ヶ月である。

なお、潜水艦乗員（以下「**乗員**」という。）は、上記のように長期にわたる修理工事期間中、潜水艦に乗艦しての任務の遂行及び潜水艦の居住区への滞在ができなくなるため、KHIが契約に基づき手配した乗員用の陸上事務所（ドックハウス）及び居住棟（海友館）を使用している。

また、KHIと呉地方総監部又は横須賀地方総監部（以下、併せて「**総監部**」という。）との間で締結される潜水艦修理契約（以下「**修理契約**」という。）は、KHIと造修補給所の監督官との間で施工内容に関する調整を重ね、造修補給所が仕様書の内容を確定させ、総監部からKHIへ正式に見積依頼が行われ、仕様書を踏まえてKHIによる見積書の内容を確定し、その後、総監部との商議を経て締結されていた。

そして、KHIでは修理工事を請け負うに当たり、修繕部長の下に、課編成とは別に、複数同時並行し得る修理工事を含めた艦艇修理工事全体を統括するための修理艦統括責任者（課長級）を置き、修理艦統括責任者の下に、修理工事毎に修理工事を統括するための工事統括主任者（係長級）を置き、さらに工事統括主任者の下に、船体・機関・電気・武器機構・武器電子といったパートに分けて（パートの構成については、年代毎に微妙に異なる。）工担を置いていた。

工担は、修理契約の締結過程においてKHIが見積書を作成するに当たり、自身が担当するパートの見積資料を作成するほか、修理工事の実施に当たっては、自身が担当するパートの工程計画の作成や進捗管理を担当し、その役割の一環として、工事に必要な材料等を発注する権限（買入要求票を起票する権限）を与えられていた。

イ 正規品の発注

神戸造船工場修繕部における正規品（修理契約における仕様書記載の物品）の

⁵ 定年検工事の他には、4回目の定検の際に実施される、搭載機器の陳腐化防止のための最新機器への改修工事を内容とする近代化改修工事や、5回目及び6回目の定検の際に実施される、潜水艦の使用期間（艦齢）を（18年間から24年間へ）6年間延長するための大規模検査や老朽部交換を行う艦齢延伸工事等がある。

正式な発注方法は、以下のとおりである。

- ① 工担自身が、買入要求票を起票する。
- ② (修繕部内の職制及び決裁ルート上) 工担の組織上の上司に当たる係長、対象修理工事の工事統括主任者、及び修理艦統括責任者が決裁を行う。
- ③ 決裁された買入要求票が、艦艇調達部⁶に回付される。
- ④ 艦艇調達部は、買入要求票に基づき、製作依頼書兼見積書、納品書兼受領書を発行し、取引先に送付する。
- ⑤ 艦艇調達部は、取引先から見積書入手し、商議を経て注文書を発行し、取引先に送付する。
- ⑥ 取引先は、注文があった物品を仕入れ、修繕部 4WK 物品管理室 (以下「4WK」⁷という。) に納品する。
- ⑦ 納品を受けた 4WK は、納品物の現品確認を行う。
- ⑧ 4WK は、納品書に確認印を押印し、工作部工務課材管係に回付する。
- ⑨ 納品書の回付を受けた工作部工務課材管係は、納品書を基に検収を行う。

なお、現場のニーズに迅速にこたえる目的で、①に代えて、(i) 現場作業員や工担が、4WK に対して、メモや口頭で買入要望を伝え、(ii) 4WK が物品購入依頼票を起案して、修繕部事務担当者に回付し、(iii) 修繕部事務担当者がシステム入力の方法によって買入要求票を起票して、(iv) 工担が同買入要求票に押印するという方法も、正規品の買入要求票の起票方法として認められている。

ウ 本件類型①

本件不正は、次に述べる内容の類型から始まっていた (以下、当該類型を「**本件類型①**」という。)

(ア) 乗員要望品の注文・納品方法

乗員は、修理工事が行われている間に、工担に対し、修理契約の仕様書に記載がなく、正規品として入手することができないものの、乗員が修理工事と並行して行われる整備業務等に使用するために必要であるとする物品 (例えば、安全靴や合羽、工具等)、又は潜水艦に乗艦した際の業務に使用するために必要であるとする物品 (例えば、ディスプレイ/モニターやケーブル、電球等。以下、「**乗員要望品**」という。) を入手するため、口頭、又は乗員要望品を一覧化したリストや乗員要望品が掲載された商品カタログのコピー、EC サイトの乗員要望品の販売ページを印刷した資料に丸印や付箋でしるしを付したのもの等

⁶ エネルギーソリューション&マリンカンパニー調達本部艦艇調達部

⁷ 修繕部における納品・現品確認場所の呼称である。2016年以前は「段取室」と呼ばれており、また、段取室が創設される以前は、工担が自ら現品確認を行っていた。

(以下「**要望品リスト**」という。)を交付し、乗員要望品の調達を要望していた。なお、要望品リストは、各分隊⁸のパート長⁹らが、各乗員らの要望を取りまとめた上、工担に交付等していた。

要望品リストを受領した工担は、当該要望品リストを、X1、X2、又は X3 (以下、X1、X2、X3 の3社を併せて「**本件発注先**」という。)に対して交付し、乗員要望品を注文していた。

工担からの注文を受けた本件発注先は、受領した当該要望品リストに記載されている乗員要望品を調達して、4WK に納品するとともに、納品した旨を当該工担に連絡していた。

同納品連絡を受けた工担は、自ら4WKに赴き当該乗員要望品を受け取って、パート長らに引き渡すか、又は当該要望品リストを交付してきた乗員(パート長ら)に連絡をし、乗員らが4WKに赴き当該乗員要望品を受領していた。

(イ) 乗員要望品の注文に係る資金を作出するための架空発注と現品確認及び検収プロセス

本件発注先へ乗員要望品の注文を行っていた工担は、本件発注先との間で意思を通じて、実際には注文書に記載された物品が納品されないにも関わらず、養生材や電気器具等を費目とした架空の買入要求票を自ら起票し、又は4WKによる物品購入依頼票の起票を経た買入要求票に押印することにより、正規品の発注方法と同様の方法で、本件発注先に架空発注¹⁰を行った。

そして、架空発注を受けた本件発注先は、実際には、架空発注にかかる注文書に記載された物品については納品を行わないものの、4WKにおいては、何ら注文書どおりの物品の納品がない状態で、納品書兼受領書に現品確認印を押印していた。

また、検収を行なう工務課材管係においては、納品書兼受領書に現品担当印があることを確認するという書類上の手続により、材管検印欄に押印を行い、検収を行ない、支払手続が進められていた。

このような手法で架空発注が行われ、当該架空発注分の代金が KHI から本件発注先に支払われることにより、本件発注先はその代金を用いて乗員要望品を調達していた。

⁸ 潜水艦には、一分隊(水雷科)、二分隊(船務科・航海科)、三分隊(機関科)、四分隊(補給科・衛生科)の4つの分隊が存在する。

⁹ 各分隊の各科内で、さらに詳細な担当領域毎にパートが分かれており、当該パートのトップを「パート長」という。

¹⁰ 架空発注に用いられる買入要求票に記載された物品については、全部が架空発注の場合と、一部のみが架空発注で残部が正規発注の場合が存在した。

【要望品リストの例】

エ 本件類型②

神戸造船工場修繕部においては、本件類型①から派生する形で、次の類型が行われていた（以下「**本件類型②**」という）。

神戸造船工場での修理工事には、組織上は工作部の所属である現場作業員（KHI から委託を受けた下請事業者の作業員を含む。以下、「**現場作業員**」という。）が従事する。

工担は、乗員要望品を本件発注先から調達した上で乗員に対し交付していた一方で、現場作業員からの要望を受けて、本来は工作部において購入等をすべき現場作業員において使用する物品（例えば、スパナ等の工具類）（以下「**現場作業員要望品**」という。）も調達していた。

修理工事に係る作業を実際に行っている現場作業員は、工作部所属の従業員であるところ、現場作業員が修理工事を行うに当たり必要となる物品については、工作部内における調達手続に沿って購入することが正式な調達方法である。

しかしながら、正式な調達方法では、購入を希望する物品の現状の保有状況、その仕様・価格・耐久性等を勘案して購入許可に至るため、要望が通らないケースもあつたり、要望が通ったとしても調達に時間がかかることから、現場作業員は工担に対し、修理工事を行うに当たり必要となる物品を要望するようになっていた。

そして、依頼を受けた工担としても、上記状況を認識していたため、現場作業員が修理工事を円滑に進める上で必要となる物品が揃わなかった場合、自らが進捗管理しなければならないパートの修理工事の進捗に支障をきたすおそれがあると考え、かかる業務上の必要性から、本件類型①に準じて、現場作業員要望品を調達していた。

オ 本件類型③のうち「乗員の私物」

本件類型①においては、工担は、乗員が修理工事と並行して行われる整備業務に使用するために必要な物品又は潜水艦に乗艦した際の業務に使用するために必要な物品を調達していたが、そのような物品とは全く関係のない物品（私物）も調達していた（以下、私物の調達に関する類型を「**本件類型③**」という。）。

上記の私物には、乗員に提供された私物と、以下のカで述べる工担が取得した私物の2種類が存在した。

乗員の私物につき、乗員が工担に対して要望する方法としては、基本的に要望品リストを交付する方法が採られていたが、それ以外にも、口頭のみで要望を伝える場合や、携帯電話による通話やメール、SNS等を用いて要望する場合もあった。

工担が乗員から私物を要望されてこれに応じる場合、基本的には本件類型①と同じ方法で、本件発注先に対し当該要望を伝え、当該私物を調達する。

もっとも、本件発注先から私物を納入する方法としては、4WKに納入する方法だけではなく、各工担の自宅に直接納入する方法も採られていた¹¹。各工担の自宅に届けられた私物は、当該工担によって、乗員の居住棟（海友館）に届けられたり、乗員が直接自宅に取りに来ることによって、各乗員に交付されていた。

工担の中には、乗員から要望品リストを交付され、当該要望品リストの中に私物と考えられる商品が含まれていた場合は、調達を拒否する工担もいたが、応じていた者も一定数存在した。また、私物の調達には関与したくないものの、乗員の要望に応えるために、要望品リストの内容を確認せずに（私物が記載されているか否かを確認せずに）本件発注先に交付していた工担も一定数存在した。

調達されていた乗員の私物の例は、以下のとおりである。

ゲーム機
ゲームソフト
ゴルフ用品
電子タブレット
ビーチバレーボール用品
財布
腕時計
鞆
釣具
海上自衛隊関連グッズ

¹¹以前は、休日に出勤する際、自家用車で神戸造船工場の敷地内に入ることができ、その場合は、4WKから私物が入った段ボールを受け取り、乗員の居住棟にそのまま段ボールで持って行く場合もあった。

カ 本件類型③のうち「工担の私物」

工担の中には、乗員の私物だけでなく、工担自らの私物を調達していた者もいた。

【工担の私物の要望の例】



工担が私物を調達する契機としては、工担が自ら進んで私物の調達を要望する場合や、本件発注先から、引越祝いや出産祝いとして、工担が希望する物品を調達すると持ちかけられる場合があった。

工担が私物を調達する方法としては、本件発注先から私物を調達する方法以外にも、工担自らが私物を購入し、当該物品の領収書を本件発注先に交付することで、領収書記載の代金相当額を受領する方法も採られていた。

工担の私物として調達されていた私物の例は、以下のとおりである。

ノート PC・プリンター
テニス用品
ゴルフ用品
靴
スポーツシューズ・スニーカー
衣類
寝具類
家電製品
漫画
双眼鏡

キ 本件類型④

(ア) 利益の受領

私物以外にも、本件類型①のスキームを利用して、飲食費、金券類（主にビール券）その他の利益を受領していた工担等も存在した（以下、私物以外の利益の受領に関する類型を「**本件類型④**」という。）。

(イ) 飲食費の受領¹²

KHI では、修理工事の着工から完工までの間に、工担と乗員が参加する非公式な懇親会が開かれることが多かった。その懇親会の費用については、会費制が採用され、参加者から参加費を徴収するものの、基本的には、工担において費用を多く負担して、実施されていた。

なお、このような懇親会を開催する理由としては、乗員との懇親を深めるという意味もあったが、修理工事を円滑に行うためには懇親会を実施して乗員と良好な関係を築いておかなければならないという、KHI 社内における暗黙の了解があった。

工担において懇親会の費用を多く負担していた理由としては、KHI 社内や乗員との間でルール等が存在するわけではなかったが、昔からの習わしを踏襲する形で続いてきた。また、時には、懇親会時に乗員が参加費を支払わず、工担が飲食費全額を負担する場合もあり、そのような場合において、後日、乗員に対して請求を行っても、「また今度一緒行ったときに面倒みます。」等と言われて、有耶無耶になり、結局、乗員から参加費を徴収できないというケースもあった。

それらの結果、一定数の工担は、懇親会が開催される毎に、自費で多額の出費を強いられることになっていた。また、工担の中には、現場作業員を飲み会に連れていき、その費用の多くを負担する者もいた。

そのような負担を軽減するため、一部の工担において、当該懇親会等の領収書を X1 に交付し、領収書記載の金額に近い金額を受領することで、当該費用の補填を図ることが行われていた。

工担が領収書を交付し引き換えに金銭を得る方法としては、X1 に直接領収書を交付して金銭を受領したり、飲食費の工面について上司に相談した際に、当該上司に対して領収書を交付することで (X1 から間接的に) 金銭を受領する者もいた¹³。

また、飲食費の受領の方法として、X1 に対する領収書の交付の他に、KHI の OB である A 氏が指示する特定の飲食店において、以下のように、工担等が伝票にサインをするだけで、飲食代金は支払わずに済むという方法が採られることもあった。

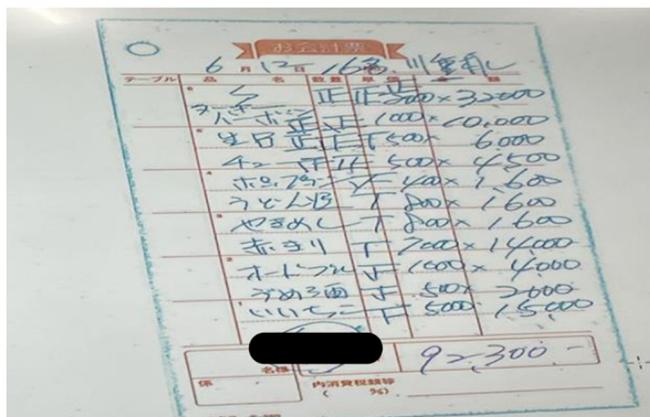
当該飲食店は、工担以上であれば、いわゆるツケ払いが可能な飲食店とされており、工担等は伝票にサインをするだけで何ら支払を要することなく飲食が可能であった。その場合、当該飲食店から直接 X1 に対して請求書が送付され、

¹² 飲食費の領収書を換金する方法も含まれる。

¹³ この場合、当該上司が X1 に領収書を交付し金銭を受領している。

又は、A氏が後日、当該飲食店又は参加していた工担等から伝票を受領し、当該伝票をX1に交付し、最終的にX1が当該飲食店に代払いをしていた。

【飲食店の伝票の例】



(ウ) 金券類の受領

飲食費を工面する方法として、領収書の換金やツケの代払い以外に、ビール券等の金券類を受領し、これを現金代わりに利用可能な飲食店において飲食代の支払に利用する方法も採られていた。具体的には、懇親会の前に工担が上司に対し懇親会の飲食費の工面について相談した際、当該上司がX1から調達していたビール券を支給する場合や、工担自らが事前にX1からビール券を調達し利用していた。

さらに、ビール券については、工担において乗員との懇親会費用を補填する目的以外にも、現場作業員が正月や夏休み前に現場作業員同士の飲み会を実施する際、当該飲み会の補助として現場作業員に交付する場合や、工担と乗員との出張の際¹⁴、乗員から、宿泊先で飲酒等をするためのビールやつまみの調達を依頼された場合に使用すること等があった。

(エ) その他の利益の受領

その他にも、X1に対し、部下の結婚式のための祝電費用の負担を依頼したり、私的な飲食費やゴルフ場利用料、残業後に帰宅する際に利用したタクシーの領収書等を交付して金銭を受領することで、利益の供与を受ける工担等もいた。

さらには、一部の工担等においては、X2等に対して架空発注を行い、当該架空発注分の代金相当額の一部を現金で受領していた。

¹⁴工担と乗員が、修繕艦の海上運転の際に、由良（和歌山県）等に出張に行く機会がある。

(2) 本件不正における金員の流れ (X1)

ア 調査対象期間

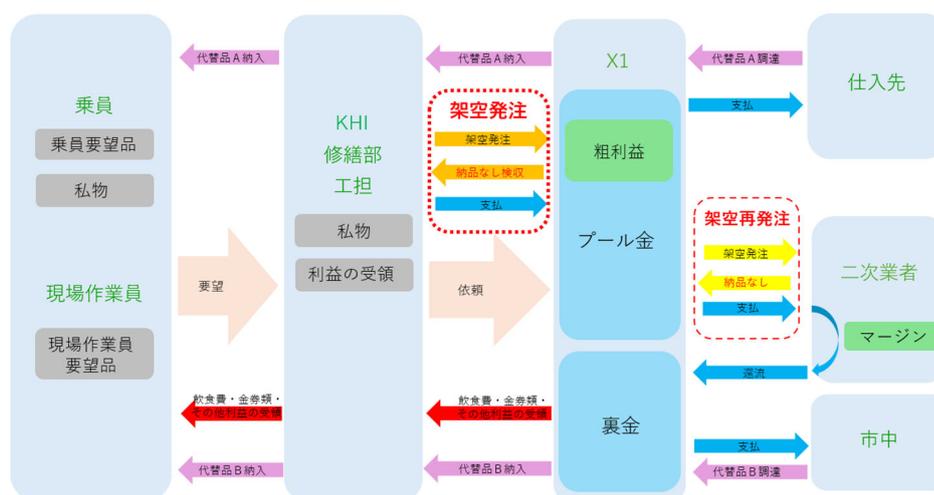
当委員会は、2018年度から2023年度の6年度分について、KHIがX1に対する架空発注により支払った代金総額及び当該金額の用途毎の金額について調査を行った。なお、2018年度以前の年度については、本件調査の基礎資料の一つであるX1の経理資料につき、分析に必要なデータが揃っていなかったため、確度の高い分析が行えなかった。

イ 架空発注による支払代金総額

(ア) 架空発注の流れ

本件不正におけるX1関連の金員の流れは、下記図1のとおりである。

【図1】



X1は、工担からの依頼を受け、乗員要望品や現場作業員要望品のほか、乗員や工担の私物を調達したり、飲食代のツケの代払い、領収書の換金、ビール券や現金等の交付を行っていたが、これらの原資を作出するために、工担から架空発注を受けていた。

これらの架空発注によりX1が得た金銭は、X1の預金口座に入金後、X1にプールされ、各種の支払の原資に充てられていた（以下、架空発注によりX1に支払われ、X1にプールされていた金銭を「**プール金 (X1)**」という。）。

(イ) 判明した金額

KHIがX1との全取引（正規発注及び架空発注のいずれも含む。）により支払った代金総額は、2018年度から2023年度の6年度分で約18億3200万円（100万円未満切り捨て。以下同様。）であった。

このうち、KHI が X1 に対する架空発注により支払った代金総額は、約 14 億 5800 万円であった（正規発注額は約 3 億 7300 万円であった。）。

年度別の詳細は、下記表のとおりである¹⁵。

対象年度	正規発注額	架空発注額	全取引額（合計）
2018 年度	6100 万円	2 億 5500 万円	3 億 1600 万円
2019 年度	5000 万円	2 億 9700 万円	3 億 4800 万円
2020 年度	5800 万円	2 億 6200 万円	3 億 2100 万円
2021 年度	5700 万円	2 億 3400 万円	2 億 9100 万円
2022 年度	6800 万円	2 億 5200 万円	3 億 2000 万円
2023 年度	7800 万円	1 億 5600 万円	2 億 3400 万円
合計	3 億 7300 万円	14 億 5800 万円	18 億 3200 万円

ウ 代替品 A の納入

（ア）代替品 A 納入の流れ

要望品リストの中には、X1 が造船業関連の商社として同社の商流に乗せて仕入れて納入することが一見して不自然にはみられない物品（合羽、安全靴、工具類等）と、不自然にみられる物品（ゲーム機、ゴルフ用品等）があった。

このうち、前者については、X1 の売上として会計帳簿に計上しても一見して不自然にはみられないため、プール金（X1）を原資として、仕入先から当該商品を仕入れて、KHI に納品していた（以下、プール金（X1）を原資として納品された商品を「代替品 A」という。）。

代替品 A として納品された物品の大半は、本件類型①の物品（乗員要望品）及び本件類型②の物品（現場作業員要望品）であり、本件類型③の私物と思われる物品は極めて少数であった。

（イ）判明した金額

X1 が代替品 A の売上として計上していた金額は、2018 年度から 2023 年度の 6 年度分で約 4 億 2400 万円であった。

年度別の詳細は、下記表のとおりである。

対象年度	代替品 A 売上
2018 年度	5000 万円
2019 年度	7800 万円
2020 年度	7000 万円
2021 年度	6900 万円
2022 年度	9400 万円
2023 年度	5900 万円
合計	4 億 2400 万円

¹⁵ 同表に記載の数字は、いずれも 100 万円未満の数字を切り捨てて記載しているが、「合計」欄に記載の数字は、切り捨て処理をする前の数字を合計し、金額を算出した後に、切り捨て処理を行っているため、同表記載の年度毎の正規発注額及び架空発注額を基にした計算金額と一致しない場合がある（以下同様）。

なお、X1 は、代替品 A の仕入額をそのまま会計帳簿に仕入額として計上し、売上額については、正規品と同様に仕入額の概ね 1.3 倍ないし 1.5 倍で計上し、この売上額から仕入額を差し引いた金額分を、自社の粗利益として得ていた¹⁶。

エ 二次業者への架空再発注と仕入代金の還流による裏金づくり

(ア) 裏金作出の流れ

X1 が造船業関連の商社として商流に乗せて仕入れて納入することが不自然にみられる商品（ゲーム機、ゴルフ用品等）については、X1 の売上として計上すると不自然にみられるため、X1 は、以下の①から③の手順により、プール金（X1）から X1 の帳簿上には現れない現金を作出し、当該現金を原資として一般市中から当該商品を購入し、KHI に納品していた（以下、プール金（X1）から作出された当該現金（後に定義する「裏金（X1）」のことである。）を原資として納品された商品を「**代替品 B**」という。）。

なお、代替品 B か否かの基準は、あくまで裏金を原資として購入されたか否かであり、乗員や工担の私物と評価されるべき物品か否かの基準と完全に一致するものではない。しかしながら、代替品 B として納品された物品の大半が私物であって、私物以外と思われる物品は極めて少数であった。

- ① X1 は、プール金（X1）を原資として、Y1、Y2、Y3、及び Y4（以下、4 業者を総称して「**二次業者（X1）**」という。）の 4 社のいずれかに対し、発注対象物品が納入されない（あるいは発注対象工事が施工されない）ことを前提に、架空の発注を行う（以下「**架空再発注**」という。）。
- ② X1 は、二次業者（X1）から、実際に発注対象物品が納入される（あるいは発注対象工事が施工される）かのように証票類の交付を受けると同時に、二次業者に対して、架空再発注による代金を振込により支払う。
- ③ 二次業者（X1）は、②で支払った代金のうち 2 割をマージン¹⁷として取得し、残余の 8 割を銀行窓口等で引き出し、現金化した上で、X1 に交付する¹⁸。

このように、X1 は、二次業者（X1）と協力の上でプール金（X1）の一部を現金として還流させ、帳簿上現れない現金を作出していた（以下、架空再発注

¹⁶ 代替品 A の売上に含まれる X1 の粗利益の金額については、客観的資料に乏しく、詳細な金額を認定することはできなかった。

¹⁷ マージンという用語は、会社等の計算書類に計上していないと思料される金銭の意味で用いている。

¹⁸ 二次業者（X1）のうち、Y2 については、自身で現金化を行わず、Y2 から Y5 に対して架空再々発注を行い、同発注に基づいて代金を振込み、Y5 に現金化させた上で当該現金から Y5 のマージンを控除した金額相当の現金を自身に還流させ、さらにその現金から自身のマージンを控除した現金を X1 に還流させていた。

により二次業者（X1）に支払われた金額のうち、二次業者（X1）のマーヅンを控除して X1 に還流された現金を「裏金（X1）」という。）。

これらの裏金（X1）は、代替品 B の購入の他、本件類型④、すなわち飲食代のツケの代払い、領収書の換金、ビール券や現金等の交付に用いられていた。

そして、X1 は、架空再発注の際、架空再発注により二次業者（X1）に支払う金額の概ね 1.3 倍ないし 1.7 倍の金額を、架空再発注に対応する KHI との取引による売上金額として計上しており、架空再発注に対応する KHI との取引による売上金額から仕入額を差し引いた金額を自社の粗利益として得ていた。

（イ）判明した金額

2018 年度から 2023 年度の 6 年度分で、X1 が架空再発注に対応する架空発注の売上として計上していた金額は、約 10 億 2800 万円であり¹⁹、このうち、二次業者（X1）に架空再発注により支払った金額（仕入額）は、約 7 億 3200 万円であった（X1 の粗利益は約 2 億 9500 万円であった。）。

さらに、X1 が二次業者（X1）へ仕入額として支払った金額（約 7 億 3200 万円）のうち、二次業者（X1）が得たマーヅンは約 1 億 4600 万円であり、二次業者（X1）から X1 に還流された裏金（X1）は約 5 億 8600 万円であった²⁰。

年度別の詳細は、下記表のとおりである。

対象年度	架空再発注に対応する架空発注売上（合計）	X1 の粗利益	二次業者（X1）への支払金額（仕入額）	
			二次業者（X1）のマーヅン	裏金（X1）
2018 年度	1 億 9400 万円	3200 万円	3200 万円	1 億 3000 万円
2019 年度	2 億 2900 万円	5500 万円	3400 万円	1 億 3900 万円
2020 年度	1 億 9600 万円	4900 万円	2900 万円	1 億 1800 万円
2021 年度	1 億 6000 万円	5800 万円	2000 万円	8100 万円
2022 年度	1 億 7400 万円	7100 万円	2000 万円	8200 万円
2023 年度	7200 万円	2800 万円	800 万円	3400 万円
合計	10 億 2800 万円	2 億 9500 万円	1 億 4600 万円	5 億 8600 万円

なお、裏金（X1）の用途については、客観的資料に乏しく、用途毎の具体的な金額を認定することはできなかった。

¹⁹ X1 が KHI からの架空発注により得た 6 年度分の総額は約 14 億 5800 万円であるのに対し、代替品 A 及び架空再発注に対応する架空発注の売上の合計額は約 14 億 5200 万円であり、600 万円程の差が生じている。これは、本調査においては、X1 が架空発注により得た金額の総額を KHI が管理している発注データ（KHI が現に支払った額）により算出し、一方で、代替品 A 及び架空再発注に対応する架空発注の売上金額を X1 が管理している売上帳簿（X1 が KHI に対する売上として認識・計上した額）により算出しているところ、X1 の売上金額の計上は KHI からの架空発注による入金金額と厳密に対応するようには管理されていなかったこと等が理由である。なお、X1 においては、売上帳簿作成の際に、（金額としてはわずかではあるものの）正規発注の売上金額を過大計上していたこともあった。

²⁰ なお、二次業者（X1）のうち、Y2 は 2020 年 1 月に、Y1 及び Y3 は 2021 年 9 月に、それぞれ、X1 との取引を終了しているため、2021 年 10 月以降の金額は、全て Y4 との取引のみによるものである。

また、X1 の本件不正における金員の流れにおけるそれぞれの金額をまとめると下記表のとおりである。

対象年度	全取引額 (合計)	正規発注額	架空発注額 (A)	代替品 A 売上げ (B)	X1 の粗利益 (C)	二次業者 (X1) のマー ジン (D)	裏金 (A-B-C-D)
2018年度	3 億 1600 万円	6100 万円	2 億 5500 万円	5000 万円	3200 万円	3200 万円	1 億 3000 万円
2019年度	3 億 4800 万円	5000 万円	2 億 9700 万円	7800 万円	5500 万円	3400 万円	1 億 3900 万円
2020年度	3 億 2100 万円	5800 万円	2 億 6200 万円	7000 万円	4900 万円	2900 万円	1 億 1800 万円
2021年度	2 億 9100 万円	5700 万円	2 億 3400 万円	6900 万円	5800 万円	2000 万円	8100 万円
2022年度	3 億 2000 万円	6800 万円	2 億 5200 万円	9400 万円	7100 万円	2000 万円	8200 万円
2023年度	2 億 3400 万円	7800 万円	1 億 5600 万円	5900 万円	2800 万円	800 万円	3400 万円
合計	18 億 3200 万円	3 億 7300 万円	14 億 5800 万円	4 億 2400 万円	2 億 9500 万円	1 億 4600 万円	5 億 8600 万円

(3) 本件不正における金員の流れ (X2)

ア 調査対象期間

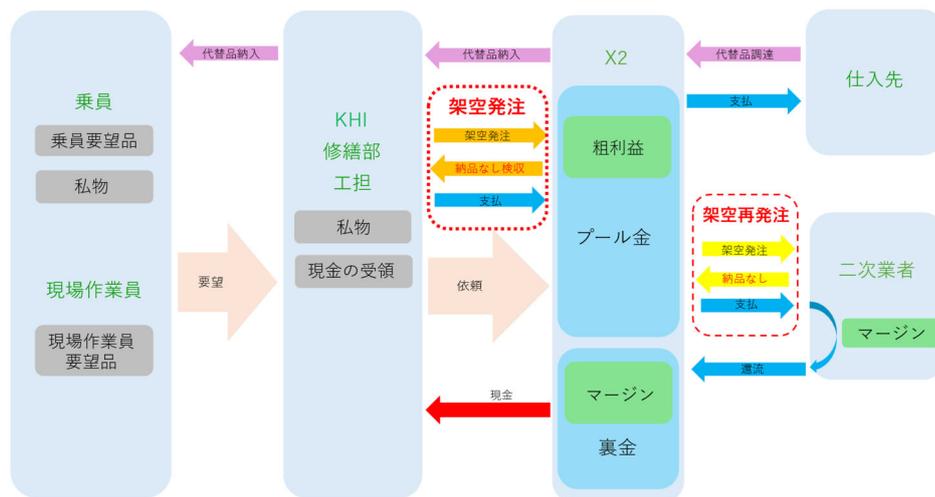
当委員会は、X2 についても、KHI との架空発注による支払代金総額及び当該金額の用途毎の金額について調査を行った。調査対象年度は、X1 と平仄を合わせ、2018 年度から 2023 年度の 6 年度分とした。

イ X2 に関する本件不正の概要

(ア) 金員の流れの概要

本件不正における X2 関連の金員の流れは、下記図 2 のとおりである。

【図 2】



X2 は、工担からの依頼を受けて、①乗員要望品や現場作業員要望品又は乗員や工担の私物を調達したり（以下、このように乗員や現場作業員の要望を受け

て納入したものを「代替品」という²¹。)、②工担に対して現金の交付を行っていたが、これらの原資を作出するために、工担から架空発注を受けていた。

これらの架空発注により X2 が得た金銭は、X2 の預金口座に入金後、X2 にプールされ、各種の支払の原資に充てられていた（以下、架空発注により X2 に支払われ、X2 にプールされていた金銭を「**プール金 (X2)**」という。）。

(イ) 判明した金額

KHI が X2 との全取引（正規発注及び架空発注のいずれも含む。）により支払った代金の総額は、2018 年度から 2023 年度の 6 年度分で約 3 億 8500 万円（100 万円未満切り捨て。以下同様。）であった。

このうち、KHI が X2 に対する架空発注により支払った代金の総額は、約 1 億 8000 万円²²であった（正規発注額は約 2 億 0400 万円であった。）。

年度別の詳細は、下記表のとおりである。

対象年度	正規発注額	架空発注額	全取引額 (合計)
2018 年度	6500 万円	2700 万円	9200 万円
2019 年度	4300 万円	1400 万円	5700 万円
2020 年度	2900 万円	2500 万円	5400 万円
2021 年度	1400 万円	1800 万円	3300 万円
2022 年度	1500 万円	3200 万円	4800 万円
2023 年度	3600 万円	6200 万円	9800 万円
合計	2 億 0400 万円	1 億 8000 万円	3 億 8500 万円

ウ 代替品の納入

(ア) 代替品納入の流れ

X1 においては、同社が造船業関連の商社として商流に乗せて納入することが一見して不自然には見られない物品（「代替品 A」）と不自然にみられる物品（「代替品 B」）を区別していたが、X2 ではそのような区別は行わず、全ての代替品について、プール金 (X2) を原資として、X1 における代替品 A と同様の方法で仕入れていた。

(イ) 判明した金額

X2 が代替品の売上として計上していた金額は、2018 年度から 2023 年度の 6 年度分で約 1 億 6000 万円であった²³。

²¹ 後述のとおり、X2 においては、代替品 A と代替品 B の区別はしていない。

²² ただし、代替品の納入に関して、X2 からは「KHI から架空発注を受けた」旨の申告があるものの KHI の記録上 X2 への発注の記録が見当たらない取引や、判断資料が不足している取引も複数存在しており、全ての架空発注額を正確に反映できていない可能性がある。

²³ 全ての代替品売上を正確に反映できていない可能性があることは脚注 22 記載のとおりである。また、代替品売上に含まれる X2 の粗利益の金額については、認定できる資料等を得られなかった。

年度別の詳細は、下記表のとおりである。

対象年度	代替品売上
2018年度	2700万円
2019年度	1400万円
2020年度	2500万円
2021年度	1600万円
2022年度	2700万円
2023年度	4900万円
合計	1億6000万円

エ 現金の交付

(ア) 現金の交付の流れ

現金の交付は、以下のとおり、裏金を作出して行われていた。

- ① 工担等が、X2に対して、現金交付の要求とともに、架空発注を行う。
- ② ①の架空発注に対して、X2は、発注された商品を実際に納入することなく、KHIから当該発注に係る代金の支払を受ける。
- ③ ②の代金を原資として、X2は、Y6又はB氏（以下、両者を併せて「**二次業者（X2）**」という。）に対して、架空再発注を行う（この際、X2は架空発注金額と架空再発注金額との差額を粗利益として得る。）。
- ④ ③の架空再発注に対して、二次業者（X2）は、発注された商品を実際に納入することなく、X2から架空再発注に係る代金の支払を受ける。
- ⑤ 二次業者（X2）は、④で支払われた代金の一部をマージンとして取得した上、残部をX2に還流する。
- ⑥ X2は、⑤で環流された金員の一部をX2のマージンとして取得した上で（以下、X2が③で得る粗利益と併せて「**粗利益／マージン**」という。）、残部を①の工担等に交付する（なお、交付方法としては、現金を普通の商品と同様の箱に入れ、納品と見せかけてKHIに持参して工担等に渡すか、工担等がない場合は他の職員に当該工担等に渡すよう依頼する。）。

このように、X2は、二次業者（X2）の協力の下、架空発注によって得た代金の一部を現金としてX2に還流させ、帳簿上現れない現金（裏金）を作出していた（以下、架空再発注により二次業者（X2）に支払われた金額のうち、二次業者（X2）のマージンを控除してX2に還流された現金からX2のマージンを控除した残金を「**裏金（X2）**」という。）。

裏金（X2）は、特定の工担等への現金の交付に用いられていた。

(イ) 判明した金額

2018年度から2023年度の6年度分で、X2が架空再発注に対応する架空発注の売上として計上していた金額は、少なくとも約1900万円あり、その中で、二

次業者（X2）から X2 に還流され、工担等に交付された金額は約 900 万円²⁴であった。

年度別の詳細は、下記表のとおりである。

対象年度	架空再発注に対応する架空発注売上（合計）	X2 の粗利益／マージン ²⁵	二次業者（X2）のマージン ²⁶	裏金（X2）
2018 年度	0	0	0	0
2019 年度	0	0	0	0
2020 年度	0	0	0	0
2021 年度 ²⁷	100 万円	0	0	0
2022 年度 ²⁸	400 万円	100 万円	0	200 万円
2023 年度	1200 万円	400 万円	100 万円	600 万円
合計	1900 万円	700 万円	100 万円	900 万円

また、X2 の本件不正における金員の流れにおけるそれぞれの金額をまとめると下記表のとおりである²⁹。

対象年度	全取引額（合計）	正規発注額	架空発注額（A）	代替品売上げ（B）	X2 の粗利益／マージン（C）	二次業者（X2）のマージン（D）	裏金（A-B-C-D）
2018 年度	9200 万円	6500 万円	2700 万円	2700 万円	0	0	0
2019 年度	5700 万円	4300 万円	1400 万円	1400 万円	0	0	0
2020 年度	5400 万円	2900 万円	2500 万円	2500 万円	0	0	0
2021 年度	3300 万円	1400 万円	1800 万円	1600 万円	0	0	0
2022 年度	4800 万円	1500 万円	3200 万円	2700 万円	100 万円	0	200 万円
2023 年度	9800 万円	3600 万円	6200 万円	4900 万円	400 万円	100 万円	600 万円
合計	3 億 8500 万円	2 億 0400 万円	1 億 8000 万円	1 億 6000 万円	700 万円	100 万円	900 万円

（４）本件不正における金員の流れ（X3）

ア 調査対象期間

当委員会は、X3 についても、KHI との架空発注により得た代金総額及び当該

²⁴ 架空発注の一部については、その架空発注に係る売上額のうちどの範囲が（架空再発注および環流を経て）裏金（X2）とされたのか判明しなかった。もっとも、X2 からは架空発注に係る売上額の概ね 50% を裏金（X2）として工担に交付していた旨の説明があり、実際に対応する裏金（X2）の金額が判明している架空発注の内容をみると、上記説明どおりの内容となっていることが確認された。そのため、裏金（X2）とされた金額が判明していない架空発注については、架空発注に係る売上額の 50% が裏金（X2）とされたものと推定して算定した。

²⁵ 裏金（X2）と同様、架空発注の一部については、架空発注に係る売上額のうちどの範囲が X2 の粗利益／マージンとされ、どの範囲が二次業者（X2）のマージンとされたのか特定を行うことができなかったが、判明している X2 の粗利益／マージンの金額の内容をみると、概ね、架空発注に係る売上額の 40% が X2 の粗利益／マージンとされ、その 10% が二次業者（X2）のマージンとされていた。そのため、金額が判明していない架空発注についても、これらと同様であると推定して算定した。

²⁶ 脚注 25 記載のとおり。

²⁷ 2021 年度については、裏金（X2）が 98 万円、X2 の粗利益／マージンの合計が 78 万円、二次業者（X2）のマージンが 19 万円発生しているが、100 万円未満の数字を切り捨てるルールに従い、0 円と表記している。

²⁸ 2022 年度についても、二次業者（X2）のマージンの合計が 46 万円発生しているが、100 万円未満の数字を切り捨てるルールに従い、0 円と表記している。

²⁹ 2021 年度について実際には裏金（X2）、X2 の粗利益／マージン、二次業者（X2）のマージンが生じていること、2022 年度についても実際には二次業者（X2）のマージンが生じていることは脚注 27、28 記載のとおり。

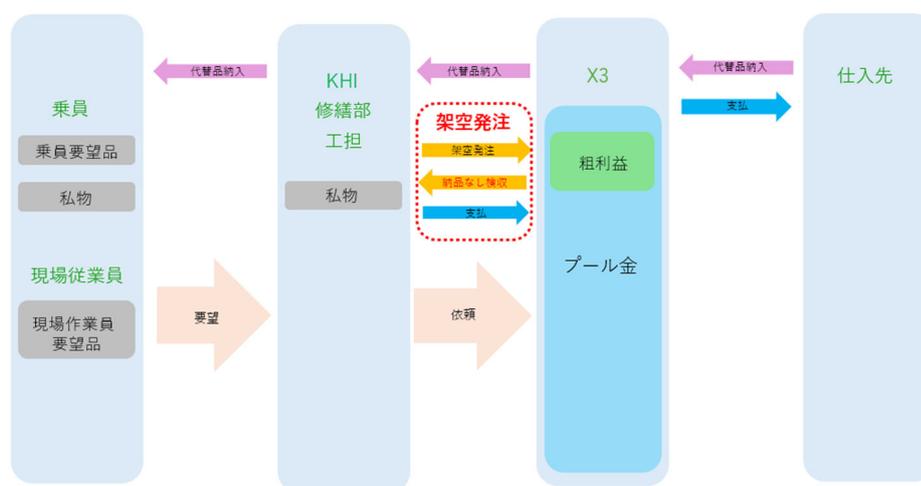
金額の用途毎の総額について調査を行った。調査対象年度は、X1 と平仄を合わせ、2018 年度から 2023 年度の 6 年度分とした。

イ X3 に関する本件不正の概要

(ア) 金員の流れの概要

本件不正における X3 関連の金員の流れは、下記図 3 のとおりである。

【図 3】



X3 は、工担からの依頼を受け、代替品の納入を行っていたが、これらの原資を作出するために、工担から架空発注を受けていた。

これらの架空発注により X3 が得た金銭は、X3 の預金口座に入金後、X3 にプールされ、各種の支払の原資に充てられていた（以下、架空発注により X3 に支払われ、X3 にプールされていた金銭を「**プール金 (X3)**」という。）。

なお、X3 は、X1 及び X2 とは異なり、その他の業者と協力の上でプール金 (X3) の一部を現金として還流させることで帳簿上現れない現金（裏金）を作出することは行っていなかった。

(イ) 判明した金額

KHI が X3 との全取引（正規発注及び架空発注のいずれも含む。）により支払った取引代金の総額は、2018 年度から 2023 年度の 6 年度分で約 2 億 7400 万円（100 万円以下切り捨て。以下同様。）であった。

このうち、X3 が架空発注により得た取引代金の総額は、約 6000 万円であった。

年度別の詳細は、下記表のとおりである。

対象年度	正規発注額	架空発注額	全取引額（合計）
2018年度	2500万円	1600万円	4100万円
2019年度	5100万円	1000万円	6100万円
2020年度	4200万円	1200万円	5500万円
2021年度	3900万円	300万円	4200万円
2022年度	3200万円	500万円	3700万円
2023年度	2200万円	1200万円	3400万円
合計	2億1400万円	6000万円	2億7400万円

ウ 代替品の納入

（ア）代替品納入の流れ

X1においては、同社が造船業関連の商社として商流に乗せて納入することが一見して不自然には見られない物品（「代替品 A」）と不自然にみられる物品（「代替品 B」）を区別していたが、X3ではそのような区別は行わず、全ての代替品について、プール金（X3）を原資として、X1における代替品 A と同様の方法で仕入れていた。

（イ）判明した金額

X3 が代替品の売上として計上していた金額は、2018年度から2023年度の6年度分で約6000万円であった。

年度別の詳細は、下記表のとおりである。

対象年度	代替品売上
2018年度	1600万円
2019年度	1000万円
2020年度	1200万円
2021年度	300万円
2022年度	500万円
2023年度	1200万円
合計	6000万円

なお、X3は、要望された物品をKHIに納入する場合、仕入額の概ね1.15倍ないし1.3倍（通常の利益率と同様である。）を売上額とし、仕入額を差し引いた金額分を、自社の粗利益として得ていた³⁰。

（5）本件不正が開始された経緯及び長期間にわたって行われた経緯

ア 本件不正が開始された経緯

イ以下で述べるとおり、本調査を通じて、本件不正は遅くとも約40年前には行われていたことが明らかとなったが、いつ、どのように本件不正が開始されたか

³⁰ 要望された物品の売上に含まれる X3 の粗利益の金額については、客観的資料に乏しく、詳細な金額を認定することはできなかった。

については、必ずしも判然とはしなかった。もっとも、約 40 年前の工担経験者の中には、次のように述べる者がいた。

【本件調査における工担経験者の供述の抜粋】

- ・ 乗員整備で使用するテスターやチェッカーの数が足りないときに、用意してもらえないかと乗員に頼まれたことがある。要望された物が工場にあればそれを貸すが、なければ上司の許可を得て購入していた。その購入費用は防衛省に請求しなかったが、防衛省からは多額の受注を受けている以上、少額なら問題ないと思っていた。

当該供述を行った工担経験者は、本件不正を行ったことはないと述べるため、防衛省に請求できない乗員要望品について上司の許可を得て購入していたことが直ちに本件不正につながっていったとまでは認められない。

しかし、防衛省に請求できない乗員要望品を購入するというルール違反が、当初は、上司の許可を得ているから問題ない、あるいは、少額であるから問題ないとされていたものの、次第に、上司の許可を得ずに行ったり、あるいは、金額が膨らんでいったりする等、更なる逸脱が行われ、本件不正につながっていったとも考えられる。

イ 本件不正が長期間にわたって行われた経緯

本件不正のうち、本件類型①は、遅くとも約 40 年前（1985 年頃）から行われており、本件類型②ないし本件類型④についても、遅くとも約 20 年前（2005 年頃）から行われてきた。

【本件調査における KHI 従業員の供述の抜粋】

- ・ 私は、私が段取室に異動してきて 5 年程経った頃（1985 年頃）、工担が私のところに物品を注文しに来て、その後、潜水艦修理工事とは関係ない物品（安全靴・合羽・ロープ・防寒コート等）が納品されるため、工担が要望品の対応をしていることを知った。要望品が（段取室に）納品された際は、ほとんど工担が受取りに来ており、工担からは中身は見なくてもよいので、届いたら連絡してくれと言われていた。このような仕組みは、私が段取室に在籍する前からあったと思う。
- ・ 2005 年以前は、円環服と安全靴程度の物を発注するような、こじんまりとした形であったと思う。（乗員から KHI に）言ったら、何でも買ってもらえるような状況にエスカレートしていったのは、C氏が部長を務めて、その下に課長

のD氏、係長のE氏がいた、2005年頃からだと思う。結局、D氏やE氏といった上の人たちに話がたって、彼らが受け入れてしまっていた。

本件不正が開始されて以降、修繕部の工担や乗員には入れ替わりが発生しているにもかかわらず、本件不正は、消滅することなく、長期間にわたって継続して行われてきた。

本件不正が継続された期間中、多くの工担が本件不正に関与していたものとみられるが、KHIにおいて、本件不正についての内部通報等がなされることもなく、本件不正は、工担等が世代交代を繰り返すなかでも脈々と受け継がれてきた。

以下、本件不正が長期間にわたって行われた経緯について詳述する。

(ア) 本件類型①が長期間にわたって行われた経緯

A 工担と乗員の特殊な関係性

(A) 工担業務の性質

工担とは、修理工事のパート（船体・機関・電気・武器機構・武器電子）毎に設定され、各パートの工事について、見積補助業務や、工程計画作成・進捗管理業務を行う役職である（工事の実働を担うことはない。）。

具体的には、見積補助業務として、修理契約の締結において神戸営業部が見積書を作成できるように、仕様書を基に、各工事の工数、材料費、及びその他経費等の見積を行い、神戸営業部に提出する等の業務を行っている。

また、工程計画作成・進捗管理業務として、自身が主体となって修理工事の工程表を作成し、その工程表に従って、修理工事の安全性、品質、コスト等を踏まえ、現場作業員を指揮監督し、修理工事を予定通り進めていく役割を担っていた。

さらに、これらの役割を果たすため、工担には、工事に必要な材料等の買入要求票を起票する権限が与えられていた。

そして、潜水艦では、KHIの現場作業員による修理工事と同時並行で、乗員による潜水艦の整備業務が行われていたり、両者が協力して作業を行なう工程も存在することから、工担は乗員との間で相互の業務が円滑に進められるように予定業務を共有する等³¹、乗員と現場作業員との間を調整する役割も果たしていた。

このように、工担は、その業務の性質上、乗員と接する機会が多く、また、乗員と良好な関係性を構築することで、自身の業務を円滑に進めなけ

³¹ 工担は、パート長らとの間で、当日予定されている互いの業務を共有するための会議である朝会を毎日実施していた。

ればならない立場にあった。

(B) 長期間にわたる関係の形成

修理工事としては、主として、3年間隔で実施される船殻構造及び大部分の機器について検査（開放整備等）を行う定検と、定検の間に毎会計年度に実施される船殻構造及び主要な機器について検査（開放整備等）を行う年検の2種類が存在するが、定年検工事に係る工事期間については、定検が約8.5ヶ月、年検が約2.5ヶ月と長期にわたっていた。

さらに、定年検工事は、潜水艦が建造された工場に特段の事情がなければ、そこで実施されることから、当該潜水艦が廃艦されるまでは定期的な同じ工場で定年検工事が繰り返されることになる。

こうした長期間にわたる修理工事を行う中で、上記の工担業務の性質も相俟って、工担と乗員との間には、単なる取引関係を超えた緊密な関係が構築されるようになった。

(C) 私生活上の関係の形成

乗員は、上記のように長期にわたる修理工事期間中、潜水艦に乗艦しての任務の遂行及び潜水艦の居住区への滞在ができなくなるため、KHIが契約に基づき手配した乗員用の陸上事務所（ドックハウス）及び居住棟（海友館）を使用している。

こうした乗員の生活環境も相俟って、工担と乗員との飲み会や、ゴルフ等の私生活上の交流も行われて、工担と乗員との関係はより緊密なものとなっていた。

B 工担業務を円滑に進める必要性

本件類型①については、本件類型③ないし本件類型④とは異なり、多くの工担が関与していたが、これは、以下の事情により、工担が、本件類型③ないし本件類型④と比較して、その実行に抵抗を感じにくかったことによるものと考えられる。

修理工事は、乗員の整備等の作業と並行して実施されるものであり、乗員の作業がスムーズに進まなければ、その分、修理工事の工期が遅れる可能性がある。そして、本件類型①において納入される物品は、乗員が修理工事と並行して行われる整備業務に使用するために必要であるとする物品（例えば、安全靴や合羽等）又は潜水艦に乗艦した際の業務に使用するために必要であるとする物品（例えば、ディスプレイやケーブル等）であるところ、これらの物品は防衛省から支給されなかったり、支給されたとしても、十分

な数量が支給されなかったり、乗員が求める品質ではなかったりした。

このうち、乗員が修理工事と並行して行われる整備業務に使用するために必要であるとする物品については、仮に、乗員からの要望を拒否した場合、乗員が業務を円滑に進める上で必要となる物品が揃わず、乗員による整備業務、ひいては修理工事全体の進捗に支障をきたすおそれがあると考えられるし、乗員が潜水艦に乗艦した際の業務に使用するために必要であるとする物品についても、乗員の任務に役立つものであることから、強い抵抗を感じることなく、本件類型①の要望に応じるようになっていたと考えられる。

他方、本件類型①における要望に対応しない場合、乗員からマイナス評価を受け、乗員との意思疎通がしづらくなり、工担業務に支障が生じると感じる工担もあり、自らの工担業務を円滑に行うためにやむを得ない対応であると考えようになった。

【本件調査における工担経験者の供述の抜粋】

- ・（乗員要望品の調達に応じたのは）安全靴は工事を行うに際して絶対に必要であり、KHIには支給されているものの、乗員には支給されていないためである。工事の際に、工担や現場作業員が安全靴を履いて、乗員はスニーカーというわけにはいかないし、合羽についても同様である。また、支給されているものが安物というか、すぐ破れたりするようであり、こちらとしては、怪我をされると困るので、しっかりしたものを使って欲しかった。
- ・（工担以前の乗員時代の経験として）安全靴等の本来自衛隊から支給・貸与されるべき物について、予算がないといった理由で回ってこないことがあった。送られてきたとしても、安全靴の26センチがごそと送られてくるというようなことはあったと思うが、皆に行き渡るように支給されていたということはなかったと思う。（支給が）0かと言われると0ではないが、仕事に使うのに必要な物が（十分に）支給・貸与されていたということではなかった。
- ・乗員要望品に対応しなければ「この工担は対応をしてくれない工担」と乗員から評価される状況にあった。そうなれば、工事や乗員との意思疎通が上手くいかなくなるということを懸念していた。
- ・乗員要望品については、自らは対応せず、上司に相談して対応してもらっていたところ、乗員から、「何も知らないんですね。」「何もしてくれないんですね。」と言われたこともあり、業務がしづらいついていくようになった。

C 慣例化

工担と乗員の間には、緊密な関係が構築される中で、多くの工担が乗員からの本件類型①の依頼に応じてきた。また、工担は本件類型①を実行することに心理的な抵抗を感じにくかったと考えられるものの、本件類型①が KHI の正規の調達手続でないことは明らかであり、工担自身もそのことを当然に認識していた。

それにもかかわらず、多くの工担が本件類型①に応じてきたのは、以下に述べるとおり、本件類型①を実行することが当然のこととして、いわば慣例化されていたことが要因となっていると考えられる。

KHI において、工担は、一般的に、数年間、補佐として主担当の工担のサポート業務に従事した後、主担当の工担に任じられ、工担業務を行うことになっていた。主担当の工担に任じられると、乗員から本件類型①の依頼が来るようになるが、主担当の工担になって初めて本件類型①の依頼が来た場合、多くのケースでは、当該工担は、対応の仕方がわからないため、上司等に相談することになるが、その際、上司等から、本件類型①に対応することは当然のこととして、具体的なやり方を教示され、新たに主担当となった工担は、本件類型①への対応の仕方を覚えいった。

すなわち、修繕部内においては、本件類型①は、正規の調達手続でないにもかかわらず、当然の対応としていわば慣例化されてしまい、主担当の工担に任じられると、これに応じるのが当たり前という雰囲気醸成されていた。

また、多くの工担が本件類型①に応じていたため、逆に、乗員要望品の調達を拒否したり、他の工担に任せ、自分で調達をしない工担は、乗員から優秀な工担ではないとみなされ、良好な関係を築くことができない状況となっていた。

【本件調査における工担経験者の供述の抜粋】

- ・ こういうこともあるんだなと思った。悪いことだからしてはいけないというよりは、それで業務が円滑に回るのであれば、慣行に従おうと考えた。乗員からの要望について、周囲の人（上司）から対応方法は聞いており、慣例的に行っていることも知っていたので、悪いことであるとは認識しつつも、業務やコミュニケーションを円滑に進めるためにも、乗員要望品を調達した。
- ・ 先輩に聞いてやり方を教えてもらっていたので、そういうものなんだと思っていた。社内のコンプライアンス上は良くない（社内規程の調達フロー違反）のだろうとは思っていたが、みんなやっているからという感じであった。やっているときは暗黙の了解だと思っていた。

- ・ 「これくらいなら自分でやるか。自分がやらなくても誰かがやるしな。」という感覚になった。
- ・ 違和感があったが、艦艇の世界では普通にあることなのかと感じた。
- ・ 乗員要望品の調達はやって当然という風潮があった。ある程度は乗員の要望を聞かなければ、怒られることがあった。一度、自分が乗員から要望を受けたが、乗員要望品の手配をしなかったことがあり、先輩から「ちゃんと対応しろ」と怒られた。
- ・ 乗員要望品のリストを受け取り、乗員要望品を調達するという流れについて、違和感があったが、これを行うのが慣例だという雰囲気があった。
- ・ 罪悪感がなかったわけではない。仕様書には書けない物品を要望しており、一対一になっていない状態は駄目という感覚はあったものの、慣例的になっていた。

D 協力業者の存在

本件類型①を実行するためには、正規の調達手続でないことを認識しつつ、乗員要望品を市場等から調達する、ないし架空発注に対応する外部の協力業者の存在が必須となる場所、X1、X2、X3 といった協力業者が長年にわたり、本件類型①の実行を手助けしていたが、かかる協力業者の存在も本件類型①が長期間にわたり継続された要因の一つとなっている。

E まとめ

以上のとおり、工担は、乗員との特殊な関係性の中で、工担業務を円滑に進めるため、業務上やむを得ないものと考え、本件類型①の対応を続けた結果、いつしかそれが当たり前のものとして捉えられ（あたかも正規の調達手続であるかのように慣例化され）、乗員要望品の対応をしなければ評価されないという認識の逆転現象が生じてしまった。

さらに、長年にわたり本件類型①の実行を手助けした外部の協力業者の存在も相俟って、本件類型①が長期間にわたって継続されたと考えられる。

(イ) 本件類型②が長期間にわたって行われた経緯

修理工事に係る作業を実際に行っている現場作業員は、工作部所属の従業員であるところ、現場作業員が修理工事を行う上で必要となる物品については、工作部内における調達手続に沿って購入することが正式な調達手続である。

しかしながら、正式な調達手続では、購入を希望する物品の現状の保有状況、その仕様・価格・耐久性等を勘案して購入許可に至るため、要望が通らないケ

ースがあったり、要望が通ったとしても調達に時間がかかることから、現場作業員においては、修理工事を行う上で必要となる物品を修繕部において調達してもらいたいというニーズがあった。

他方、工担としても、上記の状況を認識していたため、仮に修理工事を行う上で必要となる物品が調達されなかった場合、現場作業員が業務を円滑に進められず、自らが進捗管理しなければならないパートの修理工事の進捗に支障をきたすおそれがあり、その調達には業務上の必要性があるとの考えから、強い抵抗を感じることなく、本件類型①に準じて、本件類型②を実行するようになり、また、かかる実態が慣例化していったため、本件類型②が長期間にわたって継続されたと考えられる。

【本件調査における工担経験者の供述の抜粋】

- ・ 修理工事に必要だから買ってくれと（修繕部に）言っても、本来であれば（工作部の）部門費で買うべき物だから買ってもらえないということである。現場の方であれば（本来）工作部の予算から出してもらわないといけませんが、出してもらえないと聞いていた。工事に必要な物なので、そのスキームに乗せて調達していた。
- ・ 現場作業員からは、現場作業員要望品がないと工事が進まないと言われる。
- ・ 現場作業員の治工具については、本来であれば、工作部の費用又は会社の設備投資で購入すべきだが、会社を買ってくれないと、「工担どうするんや。」ということになる（工事が進まないことになる。）。それゆえ、工担が現場作業員の要望を受けることも、特段違和感はなくなっていた。
- ・ 現場作業員要望品の調達をやらないというのは、現場作業員に指示をして工事を進めていく工担としての力もないだろうという見られ方をする風潮があった。
- ・ 買入要求票を起票しても通らないという認識はあった。（要望を受ける部署の側で）通るものと通らないものの区別の理解があれば通っていたかもしれないが、理解させるのが煩わしく、架空発注スキームを使って調達していた。
- ・ チェーンブロックについては、20万円を超えると社内的に設備扱いとなり調達の手続きが煩雑になる一方で、防衛省側で指定された工期に間に合わせるために早急に調達が必要であり、現場作業員要望品として調達していた。カプラや減圧弁についても、正規の調達手続で発注することはできるが、正規の調達手続が煩雑な一方で、早急に調達が必要であり、現場作業員要望品として調達していた。上からの納期のプレッシャー等

もあったと思う。

- ・ そもそも自由に使える予算もなく、正規の調達手続での処理をしようとする時間がかかってしまうので、工期が短い中で対応しなければならなかったこともあり、乗員からの要望と同様の処理を行った。

(ウ) 本件類型③が長期間にわたって行われた経緯

本件類型①とは異なり、本件類型③については、業務に全く関係のない私物（ゲーム機、ゴルフ用品等）が対象となっているため、工担としても抵抗感が大きく、乗員から依頼されても拒否していた工担もいた。しかしながら、工担の中には、本件類型③を実行していた者も少なからず存在していた。

本件類型③が長期間にわたって継続された要因としては、本件類型①と同様の事情があるが、それ以外に、本件類型③に特有の要因として、以下の各事情もあると考えられる。

A 本件類型①の延長行為による規範意識の鈍麻

本件類型③について、本件類型③を拒否すると乗員から反発を受けることもあり、工担の中には、乗員との関係性を維持するために、いわばなし崩し的に本件類型③を実行するようになった者も存在していた。

そして、本件類型③を実行する工担は、一旦、本件類型③を実行すると、徐々に、抵抗を感じなくなっていく、最終的には、要望品リストの中に乗員の私物が入っていることを知りながら、あるいは、未必的認識をもちながら、実行していったものとみられる。

このように、本件類型③については、規範意識が鈍麻していった一部の工担が実行するに至ったものと考えられる。

【本件調査における工担経験者の供述の抜粋】

- ・ （私物を）断ると「なんなんだ」「面倒くさいなあ」といって乗員も怒ってしまう。
- ・ 当初は、私物については断っていたが、慣れや乗組員とのなみなな関係性があり、要望品リストの 1 枚目だけを確認し、いつもの要望と判断して、そのまま注文していた。
- ・ 個人的には、自分が断っても誰かが処理するなら一緒かと思い、自分が処理した方が早いなと思っていた。
- ・ 若い頃は、艦に必要な物品や、安全靴、体育用品以外は（要望されても）断るように指導されており、実際に断っていた。もっとも、私自身としては、段々と断る物品の基準が緩くなっていった。

- ・ 最初の方は、艦に関係がない物を要望されたら、さすがに手配できないと言っていたのだが、「1回先輩に聞いてみてくださいませんか。」と言われ、先輩からも「自分でちゃんと調整してくれ。」と言われた。そういうことが増えてきて、要望品リストを見るのも嫌になり、後半の方は、封筒の中身を確認せずにそのままX1に渡していた。
- ・ 工担になって5年目ころ（主務をやって1年目～2年目くらい）までは、要望品リストのチェックを行っていた。しかし、周りから、電子レンジが要望品リストに入っているという話を聞いたりして、拒否する基準もなく、あまり関与もしたくなかったため、リストをチェックしないようになった。中身を見ないようにして、（要望品リストが入った）封筒ごと物品管理室に持って行ったこともある。

なお、上記のとおり、工担の中には、「要望品リストは見ないようにしていた」等と、工担自身が本件類型③へ関与する度合いが低いこと（いわば乗員と協力業者を繋ぐ「伝書鳩」に過ぎないこと）を弁明として主張する者も一定数見受けられた。

それらが正当な弁明となり得るかは別論として、少なくとも、こうした弁明を行った工担は、罪の意識を感じて極力関与したくないものの、乗員との関係性を維持するために拒絶することができないと考えて、行っていたものと認められた。

B 工担自身の利益の享受

本件類型③の中には、工担自身の私物を要望することにより、工担自身が利益を享受していた事例も認められた。

これらの工担は、乗員の要望に応じて本件類型③に対応するうちに、規範意識がさらに鈍麻し、人によっては協力業者（本件発注先）からも私物の調達を勧められて、自身も利益にあやかりたいと考え、工担自身の私物を得るために、本件類型③を実行するようになったと認められた。

そして、自身の私物を得るようになった工担は、乗員とはいわば共犯的關係となり、乗員の私物要望についても完全に容認するようになっていった。

他方、乗員としても、私物を含む要望品リストについては、私物要望を拒否しない工担を選んで渡すようになっていったため、本件類型③の依頼は、特定の工担に集中するようになったと考えられる。

その意味では、本件類型③については、本件類型①のように、正規の調達手続であるかのように慣例化されていたとまではいえず、工担毎に関与の度合いに明確に差異が存在した。

【本件調査における工担経験者の供述の抜粋】

- ・ 私については、乗員から（私の）私物も頼むように唆されたのがきっかけで、自分の私物も要望してもよいと気付いた。
- ・ 最初は（協力業者から）買ってあげるわと言われて、買ってもらっていて、そのうち、自分から「欲しいです。」と言うようになった。

C まとめ

以上のとおり、本件類型③のうち、要望品リストにおける乗員の私物の要望への対応については、規範意識が鈍麻していった一部の工担や、乗員との関係維持のために拒絶できなかった一部の工担によって行われていた。

また、本件類型③のうち、工担の私物については、自らも利益にあやかりたいと考え、さらに規範意識が鈍麻した特定の工担により行われていた。

(エ) 本件類型④が長期間にわたって行われた経緯

工担と乗員との飲み会は定期的開催されていたが、飲み会の費用は工担が多く支払うことが一部を除いて慣例化していたため、本件類型④、特に、飲食費のツケの代払いや、領収書の現金化及びビール券の交付は、このような飲み会の費用の負担を軽減する方法としても、一定の工担に受け入れられ、利用されていた。

そして、多くの工担は、本件類型①に対応し架空発注を行っていることから、架空発注によって一定額のプール金や裏金のようなものが生じていることは認識しており、上記のような飲食費のツケの代払い等についても、架空発注によるプール金や裏金のようなものが原資となって支払等がなされていることを薄々認識しており、少なくとも未必的認識はあったものと認められた。

もともと、飲食費のツケの代払い等が可能となっている構造について深く考えようとまではする工担はほぼおらず、また、工担自身も利益を享受できている状態に満足してしまい、その構造が代々の工担に受け継がれていき、長期間にわたって継続されてきたと考えられる。

【本件調査における工担経験者の供述の抜粋】

- ・ A 氏に、お店で飲食した場合にサインだけしておけばよいと言われたことはある。サインをして、その後になんかどうなっているのかは分からなかったが、X1 とつながっていて、その領収書が X1 に送られ、X1 が支払っているのではないかと薄々は感じていた。
- ・ サインした請求書が X1 に渡っていて、X1 がそのお金を支払っていた

ということはどうすら知っていた。

- ・ 飲み会の領収書は X1 に渡していたが、この処理については、昔（入社 3～4 年目くらい）に、A 氏から、「領収書を出したら払ってやる。X1 に渡したら大丈夫。」などと言われたために行うようになった。

なお、本件類型④のうち、現金の交付については、本件調査では、特定の工担のみの関与しか認められず、それが工担全体に慣例化され、長期にわたって行われていたというような事実関係は確認できなかった。

当該特定の工担は、本件類型③及び本件類型④を行っているうちに、エスカレートして、現金交付を要求するに至ったものと考えられる。

（6）架空発注が可能となった構造

ア 修理契約

（ア）修理契約の概要

総監部との間で締結される修理契約は、潜水艦が神戸工場に入港（着工）する前に締結される元契約、及び主に修理工事の着工後に発覚した追加又は変更工事のために締結される複数の変更契約から構成される。

そして、かかる修理契約は、海上自衛隊調達情報ウェブサイトで公表されている「艦船修理契約一般条項－海幕経第 266 号（令和 4 年 4 月 20 日）別冊第 4（第 1 次改正 海幕経第 321 号。令和 5 年 4 月 20 日）」（以下「**一般条項**」という。）が適用されることに加え、個別の定年検工事によっては、以下のような特約条項がそれぞれ適用される（以下に列挙した特約条項は定検に係る特約条項の一例である。）。

- ・ 資料の信頼性確保及び制度調査の実施に関する特約条項
- ・ 前金払に関する特約条項
- ・ 秘密の保全に関する特約条項
- ・ 装備品等の調達に係る秘密保全対策ガイドライン
- ・ 秘密等の保全又は保護の確保に関する違約金条項

定年検工事の具体的な検査項目及び工事項目は、海上自衛隊の定期（年次）検査実施要領、完成検査実施要領、定期（年次）検査細部実施要領（以下、総称して「**定期（年次）検査実施要領等**」という。）の規定に基づき検討され、修理契約に添付される契約仕様書によって決定されている。

修理契約に係る契約金額は、近年、契約締結時に契約金額が確定する一般確

定契約の方式が採用されていた³²が、過去（2013年より以前）には、修理契約の一部において、市場性の乏しい調達において、超過利益の防止及びコスト情報の収集を目的として、防衛省による原価監査を実施し、契約金額並びにそれに伴う利益を確定する旨の原価監査付契約（履行後確定契約ないし超過利益返納条項付契約）の方式が採用され、一定の利益率を超えないような契約となっていた。

（イ）修理契約の締結プロセス

A 概要

修理契約の契約締結までのプロセスは、元契約については、以下のとおりである。

- ① まず、定年検工事に対象の潜水艦を神戸工場に入港（着工）させようとする数ヶ月前に、造修補給所（監督官）が修繕部に対し定年検工事に係る仕様書案を提示し、工事毎の参考見積を依頼する。
- ② 造修補給所（監督官）から参考見積依頼を受けた修繕部は、受領した仕様書案に記載されている各工事に対して、それぞれ参考見積を作成し、これを造修補給所（監督官）に提出する。
- ③ それを受けて、造修補給所（監督官）と修繕部の間で施工内容に関する調整が行われ、造修補給所（監督官）が、仕様書の内容を確定させる。
- ④ 造修補給所（監督官）が総監部へ仕様書を提出し、総監部が当該仕様書を契約仕様書とし、見積合わせ通知書及び契約仕様書を神戸営業部に送付し、正式に見積依頼を実施する。
- ⑤ 神戸営業部は、受領した契約仕様書を修繕部と共有し、修繕部は契約仕様書に基づき見積資料を作成し、神戸営業部と共有する。
- ⑥ 神戸営業部は、修繕部が作成した見積資料を基に、見積書を作成し、総監部へ提出する。
- ⑦ 総監部は、見積書を精査し、また必要な査定を実施し、最終的な予定価格を算定のうえ、商議が重ねられ、双方合意の上で元契約が締結される。

変更契約においても、その締結プロセスは基本的に上記と変わらないが、元契約との相違は、以下のとおりである。

- ① 変更契約においては、着工後に発覚した追加又は変更工事（発見工事）

³² 本件不適切行為の発覚を受け、2024年8月8日時点で履行中の契約及びその後の新規契約に関しては、一般確定契約ではあるものの超過利益の返納に関する特約条項が適用されている。

について契約するため、造修補給所（監督官）からの参考見積依頼は基本的にはない。

- ② 契約履行中に追加工事又は変更工事の必要性を現認した修繕部は、工事内容とその工事の参考見積を変更工事確認書に記載し、造修補給所（監督官）へ提案する。
- ③ 修繕部から変更工事確認書を受領した造修補給所（監督官）は、実施すべきと判断した工事について、その工事を記載した変更工事指示書を発行し、修繕部へ送付する。

B 総監部による仕様書の内容

総監部が交付する仕様書には、定年検工事の具体的な検査項目及び工事項目が記された別紙及び工事要領が添付されているほか、検査等に一般的な事項を定めた定期（年次）検査実施要領等が適用されることが規定されていた。

工事要領は、潜水艦修繕における各部門（船体部、機関部、電気部、武器機構部及び武器電子部）毎に検査項目及び工事項目が記されており、当該定年検工事において必要となる検査項目及び工事項目について、定期（年次）検査細部実施要領に示された工事コードを引用し、定期（年次）検査実施要領等で検査項目又は工事項目の細目が特定されていた。

また、修理工事に当たり塗料や部品等が必要となる場合には、当該修理工事で使用する塗料や部品等に関する製品規格、数量等が全て具体的に指定されていた。

上記のとおり、総監部が交付する仕様書には、造修補給所が過去の定年検工事を踏まえて必要と考える検査項目及び工事項目が記載されており、その詳細な指定方法から、仕様書の分量は数十頁から百頁以上にも及ぶこともあった。

そして、総監部は、KHI に対して、かかる仕様書を交付し、仕様書記載の検査事項及び工事事項を対象として、見積を依頼していた。

なお、変更契約については、主として修理工事の着工後に発覚した検査事項及び工事事項（発見工事）を対象として変更契約が締結されるため、KHI から追加又は変更の対象となる検査事項及び工事（発見工事）事項を造修補給所に通知し、造修補給所において当該定年検工事に当たって必要な工事を精査した上で、神戸営業部と総監部との間で変更契約に係る商議を実施するプロセスとなっており、その契約締結プロセスは元契約の締結プロセスと一部異なっていた³³。

³³ なお、元契約の締結において、防衛省の予算上の都合等の理由で、本来定年検工事として予定されてい

C KHIによる見積書の作成

KHIは、総監部からの仕様書の交付及び見積依頼を受け、当該仕様書に基づき見積書を作成していた。

KHIの見積書は、仕様書に基づき作成されるため、潜水艦修繕における各部門（船体部、機関部、電気部、武器機構部及び武器電子部）毎に見積書が作成され、各部門別で加工費、材料費、直接経費、その他の費用及び一般管理費等に分けて見積額を算出していた。

見積の内訳のうち、加工費とは、各検査事項及び工事事項に要する工数（時間）に単価を乗じた費用であり、材料費とは、仕様書に記載された材料の数量に単価を乗じた費用であり、直接経費とは、加工費及び材料費以外でKHIが負担する費用であり、その他の費用とは、総監部と予め単価を合意している離接岸料、入出渠料に関する費用であり、一般管理費等とは、KHIにおける期間費用に相当する費用及び利益である。

KHIにおける見積作成プロセスは、まず、神戸営業部が、総監部から受領した仕様書に基づき、仕様書記載の検査項目及び工事項目毎の見積を作成するために必要となる工数、材料単価、追加材料、その他の情報の提供を修繕部の工担に依頼し、各工担がこれらの情報を神戸営業部に提供していた。

神戸営業部では、各工担から提出された情報を合算することで、総監部に提出する見積書を作成していた。

一方、工担においては、過去の修理契約の見積・修繕内容を踏まえ、工数、材料単価、追加材料等の必要な情報を神戸営業部に提供しており、かかる情報提供に当たっては、工事統括主任者は関与していない。

まず、工数については、KHIで定められた検査項目及び工事項目毎の標準工数を基準に定めており、仕様書で検査項目又は工事項目が指定されれば、半ば機械的に当該検査項目又は工事項目に係る工数が算出されていた。

かかる標準工数については、潜水艦の艦種によって機器等が異なるため、潜水艦の艦種毎の標準工数が設定されているところ、各標準工数は過去事例を踏襲して設定されており、使用機器等が同様の場合には過去事例を参考に工数を設定し、過去事例において参考にすべき機器等がない場合に限り、一から工数を検討して設定していた。

そして、かかる標準工数は、長期にわたり基本的に変更されていなかったため、造修補給所においても標準工数を概ね把握しており、標準工数に基づ

た検査項目又は工事項目を割愛した上で、変更契約で当該検査項目又は工事項目を追加する場合があります、当該ケースにおいては、元契約と同様のプロセスで必要な検査項目又は工事項目に関し、総監部から仕様書の交付と見積の依頼がされることもある。

く加工費の見積が受け入れられていた。

また、工担から提供される工数の情報は、過去の見積・修理工事を踏まえた内容であり、各修理契約における見積工数が大幅に増減するものではなく、神戸営業部では、当該工数を検証することができず、かつ工数の不自然な増減もなかったことから、特段の疑義を抱くこともなく、機械的に見積書を作成し、総監部に見積書案を提出することになっていた³⁴。

次に、材料費の単価は、基本的に過去の単価を踏襲しており、造修補給所との間では材料費の価格交渉等を行うこともなく、仕様書記載の材料が指定されれば、工担の恣意性は介在することはなかった。

一方で、見積書において、修理工事を実施する上で明らかに必要な消耗材等に関して、一部のパートについては「検査・試験等消耗材一式」等の名目で加算されていたが、修理工事において実際に必要となる数量に比して、明らかに不足する数量しか計上されていなかった。

D 商議

KHI が最終的な見積書を総監部に提出した後は、総監部において見積内容が適正か等を確認するため、総監部が交付した仕様書と KHI が作成した見積書が詳細に比較され、必要な工数、材料費等の精査がなされる。

そして、総監部における精査の後、最終的な予定価格が算出され、総監部及び KHI にて商議が実施されていた。

E 総監部による契約金額の検討、修理契約の締結

KHI から最終的な見積書が提出された後、総監部において見積書に記載された金額内訳に関する検討・査定が行われ、総監部と KHI との間で、最終的な金額の商議が行われていた。

KHI において、総監部による予定価格の算定根拠は把握しておらず、見積書の個別の項目毎に金額を商議するのではなく、修理契約全体の金額として商議していた。

なお、KHI では、総監部による見積額に対する査定自体は想定しており、総監部の提示額が KHI の想定する金額の範囲内であれば、それに応諾のうえ、修理契約を締結していた。一方、査定による減額が KHI の想定を大幅に超える場合には、査定根拠や査定の内訳を総監部に確認し、一部につき追加の見積説明、エビデンスの提出等により査定の改善に向けた交渉を行ったうえで、

³⁴ 加工費の単価は、神戸営業部において毎年見直しがされており、過去の実績を踏まえた、以下の算出式に基づき決定されている。

(当該年度本工工費+当該年度本工間接費) × 過去 10 ヶ年の本工比率最大値 + (一昨年度請負工平均工費 + 当該年度請負工間接費) × 過去 10 ヶ年の社外工比率最小値

修理契約を締結したこともあった。

イ KHIにおける実行予算の策定

修理契約の締結により契約金額が確定した後、KHI では、定年検工事の実行にかかる社内予算（以下「**実行予算**」という。）を策定していた。

KHI において、修理契約上の予算とは別途、実行予算を策定する理由は、総監部に提出した見積書において、加工費、材料費、直接経費、その他費用及び一般管理費等の費目区分が記載されているものの、総監部に提出した見積書の費目区分毎の見積額は、KHI における修理工事の実態と整合していない箇所があり、実際の KHI における会計処理に合わせた予算に基づいて、修理工事の進捗を管理する必要があったためである。例えば、総監部に提出した見積書記載の加工費には、KHI が構外の外部業者に工事を外注するための費用も加工費として計上されており、その費用は加工費から材料費に振替える必要があったし、養生材等の消耗材については、見積書における「検査・試験等消耗材一式」に記載された数量では不足するため、必要な消耗材を購入するために、加工費から材料費に振替える必要があった。

また、総監部に提出した見積書における加工費は、各検査事項及び工事事項毎に設定している標準工数に基づいて算出していたが、このことは監督官も認識しており、長期間にわたって防衛省及び KHI との間で検証も行われていなかった。

当該標準工数は、一度策定すると、その後、工事仕様に特段の変更がなければ、基本的に変更されなかったため、施工方法の変更や改善等の企業努力が積み上げられた場合、利益増加につながる素地があった。

なお、かかる加工費から材料費への振替（主には「養生材」への振替）における金額等は、基本的に過去の修理工事実績における前例が踏襲されて、連綿と引き継がれていたため、結果として、架空発注分の金額を含んだ金額となっていた。

以上のとおり、実行予算は、見積資料を作成した各工担が、各検査項目及び工事項目について必要な費目振替も実施した上での予算を作成し、契約毎の工事統括主任者がそれらを集計することで策定されていた。

ウ 発注

（ア）発注フローについて

本件発注先への架空発注は、基本的には、①工担が自ら買入要求票を起票するか、②工担が架空の物品購入依頼票の起票を 4WK に依頼し、これを受けた 4WK が物品購入依頼票を起票して、現場から物品購入の依頼があったという体裁を整えた上、4WK を通して、かかる物品購入依頼票が修繕部事務担当に回付され、その後、修繕部事務担当において買入要求票が起票され、工担がこれに

押印したうえ、最終的に、修繕部の上長（係長、工事統括主任者、修理艦統括責任者及び部長）の決裁を経て、発注がなされる。

したがって、基本的には、工担の意思によって、架空発注にかかる品目及び数量が決定されるものの、当該決定から発注に至るまでの間には、修繕部の上長（②においては、4WK 及び修繕部事務担当も）による確認、決裁が予定されている。

もともと、修繕部の上長は、買入要求票の具体的な中身について、相当にイレギュラーな場合は別として、通常の中身であれば、その詳細を検証することではなく、決裁を行っていた。②においても、本件不適切行為の発覚時、4WK に所属し物品購入依頼票を起票していたのは F 氏一名であり、F 氏は、自らが物品購入依頼票を起票する場合において、架空発注が含まれることを認識しつつも、工担からの指示に従い、起票を行っていた。また、修繕部事務担当は、物品購入依頼票を機械的にシステムに入力し、機械的に買入要求票を起票していた。

（イ） 架空発注にかかる注文書に記載された物品について

本件不正は、養生材や電気器具等を費目とした架空発注であり、中でも養生材の発注を装った架空発注がその大部分を占める。

この点、修理工事に際しては、潜水艦の機械設備の破損や汚損のリスクが伴うことから、かかるリスクを極力低減させるために養生材を使用することは、修繕部においては共通認識となっていた。

そして、実際に修理工事に必要な養生材の数量は、現場の状況等によって増減するため、正確に発注量を管理することが困難であった。加えて、養生材は、使用後に廃棄されるため、事後に使用実態の把握をすることもできなかった。また、養生材に使用期限は特段ないため、養生材は、次回の修理工事において用いることも可能な物品であった。

さらには、養生材は、実行予算の費目振替において、既に加工費から材料費に振替えられており、工担が予算の範囲内で発注することが可能な状態となっていた。

エ 納品

（ア） 検収について

通常の業務フローでは、業者から物品の納品を受けた場合、①4WK の担当者において、納品書に記載された物品及び数量が実際に納品されているかを確認した上で、納品書の現品担当印欄に押印し、②工務課材管係が納品書の現品担当印があることを確認して、材管検印欄に押印を行い、③納品書の各欄にこれ

らの押印がされていることが確認された上で、KHI から業者への支払がされることとなっている。

4WK に所属していた F 氏は、本件発注先のうち X1 及び X2 からの納品を担当しており、これらについては、現品確認をせずに納品書に押印するように、前任者から引継ぎを受け自らもそのように行っていた。

また、本件発注先のうち X3 からの納品については、通常の業務フローを使用せず、X3 は、架空発注の際の納品書は工担に直接持参し、工担が納品書の現品担当印欄に押印した上で、X3 が当該納品書を工務課材管係に直接持参していた。

(イ) 乗員等により要望された物品の納品について

乗員等により要望された物品は、私物を除き、4WK に納品されていた。F 氏は、正規品とは明らかに異なるものが納品されていることは把握しつつも、それについて見て見ぬふりをしていた。

4WK に納品された上記物品は、基本的に工担が受け取って乗員等に渡していたが、乗員等が直接受け取りに来ることもあった。他方、私物については、工担の自宅に納品されることもあった。

オ フォローアップ会議

修理契約の締結後、修理工事に関するフォローアップのため、毎月、会議（以下「**フォローアップ会議**」という。）が開催されていた。

修理艦統括責任者や工事統括主任者等は、各工担が作成した実行予算から、当該修理工事の利益率を把握していたことから、フォローアップ会議において、実行予算上の工数・材料費と乖離した工数・材料費となっていることが判明した場合、その点に関する指摘がなされていた。具体的には、実行予算との比較において、実際の工数や材料費が実行予算上の工数や材料費より少なければ、担当の工担に対し、工事の進捗状況や発注漏れの有無が確認されていた。

しかしながら、材料費にかかる実行予算の金額は、基本的に過去の修理工事実績における前例が踏襲されて、連綿と引き継がれていたため、結果として、架空発注分を含んだ金額となっており、余った材料費の予算について、架空発注で上限まで予算を使用することもあった。

2 件外調査について判明した事実

本件中間報告書作成時点において、件外調査について判明した事実はない。

第4 原因分析

1 動機・意識

(1) 本件類型①

①工担は、その業務の性質上、乗員と接する機会が多く、また、乗員と良好な関係性を構築・維持することで、自身の業務を円滑に進めなければならない立場にあったこと、②長期間にわたる修理工事を行う中で、工担と乗員とは、単なる取引関係を超えた緊密な関係になっていたこと、③乗員の生活環境も相俟って、私生活上の交流も行われて、工担と乗員との関係はより緊密なものとなっていたことが認められ、こうした関係を土壌にして、「乗員からの要望にはできる限り応えてあげたい。」というなれ合いの意識が生じるようになったと考えられる。

また、乗員要望品のうち、乗員の潜水艦における整備業務等に必要な物品については、工担においては、仮に乗員からの要望を拒否した場合、乗員が整備業務を円滑に進められず、ひいては修理工事の進捗に支障をきたすおそれがあると考え、また、乗員が潜水艦に乗艦した際の業務に使用するために必要であると考えられる物品についても、乗員の任務に役立っている側面もあると考え、いずれも強い抵抗を感じることなく、乗員要望品に応じるようになっていた。

他方、乗員要望品に対応しない場合、乗員からマイナス評価を受け、乗員との意思疎通がしづらくなり、工担業務に支障が生じると感じる工担もおり、自らの工担業務を円滑に行うためにやむを得ない対応であると考えようになっていた。

このように、工担としては、乗員との良好な関係を構築し、自身の工担業務を円滑に進めるためには、本件類型①に対応せざるを得ないと考え、なれ合いの意識や強い抵抗を感じなかったこともあり、本件類型①に応じるようになっていた。

(2) 本件類型②

工担は、現場作業員要望品について、正式な調達手続では、要望が通らないケースがあったり、要望が通ったとしても調達に時間がかかることから、現場作業員において、修理工事を行う上で必要となる物品を修繕部において調達してもらいたいというニーズがあることを認識していた。

そして、仮に、修理工事を行う上で必要となる物品が調達されなかった場合、現場作業員が業務を円滑に進められず、自らが進捗管理しなければならないパートの修理工事の進捗に支障をきたすおそれがあり、その調達には業務上の必要性があるとの考えから、強い抵抗を感じることなく、本件類型①に準じて、本件類型②を実行するようになった。

(3) 本件類型③

本件類型③のうち、乗員の私物に関しては、規範意識が鈍麻していった一定の工

担や、乗員との関係の維持のために拒絶できなかった一定の工担によって行われていた。

また、本件類型③のうち、工担の私物に関しては、自らも利益にあやかりたいと考え、さらに規範意識が鈍麻した特定の工担により行われていた。

(4) 本件類型④

本件類型④については、多くの工担は、飲食費のツケの代払い等についても、架空発注によるプール金や裏金のようなものが原資となって支払等がなされていることを薄々認識しており、少なくとも未必的認識はあったものと認められた。

もっとも、飲食費のツケの代払い等が可能となっている構造について深く考えようとする工担はほぼおらず、また、工担自身も利益を享受できている状態に満足し、その利益を享受し続けたいという利己的な意思があったものと考えられた。

(5) 利益を上振れさせてはいけないという意識（別の動機）

ア 概要

上記の動機のほか、相当数の工担が、実行予算において社内的に定められた利益率から大きく上振れてはならず、上振れそうな利益率を抑えることも、架空発注を行ったことの一つの理由であったと述べた。

イ 神戸営業部内の意識

2013年以前は、修理契約の中において原価監査付契約もあったため、当該修理契約においては、利益が防衛省の容認する修理契約の利益を上回った場合、当該超過利益については KHI において取得することができないこともあったが、2013年以降は、原価監査付契約がなくなったことから、防衛省との関係では、必ずしも、定められた利益率を上回った場合にはその超過利益を取得できないというわけではなかった。

一方で、防衛省は、総監部毎に1年に一度、複数件について修理工事の原価調査を行っており、神戸営業部から防衛省に対し、修理工事の原価を報告していたところ、見積書の原価と実際の工事における原価に大きく差異が生じた場合、見積書の原価見積の精度に疑義が生じかねず、防衛省によって、次の修理工事において工数や数量が削減されるおそれが生じるという意識が、神戸営業部内にあったことが認められた。

また、神戸営業部は、長い間、ほぼ前例踏襲で材料費や工数を見積り、見積書を作成していたところ、神戸営業部においては、一つの修理工事において利益率が上振れるとすれば、従来から前例踏襲で見積書を作成して修理契約を締結し、修理工事を行ってきたのであるから、当該修理工事のみならず、従来からの原価

の計上に誤りがあるのではないかと考えられることを懸念していた。

もっとも、見積書においては、定年検工事の検査項目及び工事項目に必要な養生材を含む原材料の数量の計上不足があり、原材料の単価についても市場における単価上昇があっても直ぐに材料費が上げられることは少なかった一方、定年検工事の検査項目及び工事項目に要する工数については、工事の効率化等により、見積書における標準工数よりも削減できる余地が存在している可能性があった。

しかし、神戸営業部においては、修繕部の各工担が提供した情報に基づいて半ば機械的に見積書を作成しており、そういった実情を十分に把握していなかった。

そのため、神戸営業部は、一つの修理工事における利益率の上振れの原因を、原価の計上の誤り（の可能性）にあるものとの懸念から、フォローアップ会議において、利益率が一定の範囲に収まっていない場合には、工事統括主任者に対し、利益率の上振れに関し、工事の進捗状況や原材料の発注漏れの有無について確認するよう指摘していた。

なお、本調査において、神戸営業部が、修繕部において架空発注がなされていることを認識していたという事実は認められなかった。

ウ 修繕部内の意識

修繕部では、特に、修理契約に原価監査付契約があった時代（2013年以前）から工担であった者は、そのほとんどが2013年に原価監査付契約がなくなったことを認識しておらず、本調査時点においても、契約時の利益率を上回った場合にはその利益を取得できないと考えていた。

そのような者らが修理艦統括責任者や工事統括主任者等として上司となり、利益率を実行予算の目標値近くで維持できる工担こそが優秀であると評価するため、2013年以降に新しく主担当となった工担においても、利益率が上がりすぎた場合には、修理契約上、何らかの不都合が生じるのであろうと考え、利益率を目標値に近づけなければならないと思い込むようになっていた。

加えて、フォローアップ会議において、神戸営業部が、利益率が上振れないように確認していた（ただし、原価の計上に誤りがないかを確認する趣旨であった。）こともあり、修繕部内の修理艦統括責任者や工事統括主任者等においても、利益率が目標値を上回りそうなときには、工事の進捗状況や原材料の発注漏れの有無を工担に確認するとともに、一部の者は、工担に対して、架空発注を示唆していたとまでは認められないものの、架空発注を半ば許容する形で、何らかの発注をする等して利益率を下げるよう指示を行っていた場合もあった。

これらの指示は、修理工事の終了の間際、正規品の発注の必要のない段階でなされたこともあり、その場合、結果として、指示された工担は、利益率を下げるための架空発注を行う場合もあり、その架空発注により作出されたプール金は、

その後の本件不正のために用いられていた。

2 機会

(1) 契約締結から納品までの各段階における原因

ア 修理契約の段階

見積書においては、定年検工事の検査項目及び工事項目に必要な養生材を含む原材料の数量の計上不足があり、原材料の単価についても市場における単価上昇があっても直ぐに材料費が上げられることは少なかった一方、定年検工事の検査項目及び工事項目に要する工数については、工事の効率化等により、見積書における標準工数よりも削減できる余地が存在している可能性があった。

特に、加工費は、標準工数に基づいて見積が行われており、このことは監督官も認識していた。また、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も行われておらず、KHI において企業努力による工事の効率化等もなされていたことから、本件不正があったとしても、KHI としての採算性を確保できる状態になっていたと考えられる。

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、架空発注を可能にした機会の一つである。

イ 実行予算の策定の段階

修理契約の締結により契約金額が確定した後、KHI では、実行予算を策定していた。

KHI において、修理契約上の予算とは別途、実行予算を策定する理由は、総監部に提出した見積書において、加工費、材料費、直接経費、その他の費用及び一般管理費等の費目区分が記載されているものの、総監部に提出した見積書の費目区分毎の見積額は、KHI における修理工事の実態と整合していない箇所があり、実際の KHI における会計処理に合わせた予算に基づいて、修理工事の進捗を管理する必要があったためである。

例えば、総監部に提出した見積書記載の加工費には、KHI が構外の外部業者に工事を外注するための費用も加工費として計上されており、その費用は加工費から材料費に振替える必要があったし、養生材等の消耗材については、見積書における「検査・試験等消耗材一式」に記載された数量では不足するため、必要な消耗材を購入するために、加工費から材料費に振替える必要があった。

また、総監部に提出した見積書における加工費は、各検査事項及び工事事項毎に設定している標準工数に基づいて算出していたが、このことは監督官も認識しており、長期間にわたって防衛省及び KHI との間で検証も行われていなかった。

当該標準工数は、一度策定すると、その後、工事仕様に特段の変更がなければ、

基本的に変更されなかったため、施工方法の変更や改善等の企業努力が積み上げられた場合、利益増加につながる素地があった。

さらに、かかる加工費から材料費への振替（主には「養生材」への振替）における金額等は、基本的に過去の修理工事における前例が踏襲されて、連綿と引き継がれていたため、結果として、架空発注分の金額を含んだ金額となっていた。

そして、実行予算は、見積を作成した各工担が、各検査項目及び工事項目に必要な費目振替も実施した上での予算を提出し、それらを契約毎の工事統括主任者が集計することで策定されるどころ、実際に修理工事の現場を担当しない工事統括主任者等や神戸営業部においては、費目振替の内容が適正か否かまでの検証をすることは事実上困難であり、それら費目振替を含んだ実行予算の策定も架空発注を可能とした原因の一つである。

ウ 発注の段階

本件発注先への架空発注は、基本的には、①工担が自ら買入要求票を起票するか、②工担が架空の物品購入依頼票の起票を4WKに依頼し、これを受けた4WKが物品購入依頼票を起票して、現場から物品購入の依頼があったという体裁を整えた上、かかる物品購入依頼票が修繕部事務担当に回付された後、修繕部事務担当において買入要求票が起票され、工担がこれに押印したうえ、最終的に、修繕部の上長（係長、工事統括主任者、修理艦統括責任者及び部長）の決裁を経て、発注がなされていた。

したがって、基本的には、工担の意思によって、架空発注にかかる品目及び数量が決定されるものの、当該決定から発注に至るまでの間には、修繕部の上長（②においては、4WK及び修繕部事務担当も）による確認が予定されていた。

もっとも、修繕部の上長らは、必ずしも修理工事の具体的な内容について把握していたわけではなかったことから、買入要求票の具体的な中身について、相当にイレギュラーな場合は別として、通常の中身であれば、その詳細を検証することはなく、決裁を行っていた。②においても、本件不適切行為の発覚時、4WKに所属し物品購入依頼票を起票していたのはF氏一名であり、F氏は、自らが物品購入依頼票を起票する場合において、架空発注が含まれることを認識しつつも、工担からの指示に従い、起票を行っていた。また、修繕部事務担当は、物品購入依頼票を機械的にシステムに入力し、機械的に買入要求票を起票していた。

さらに、とりわけ架空発注の対象物品となった養生材に関しては、実際に修理工事に必要な数量を事前に正確に把握することもできないうえ、使用後に廃棄されるため、事後に使用実態の把握をすることもできず、修繕部の上長ら他の者において、その検証を行なうことは著しく困難ないし不可能であった。また、修繕部の上長らのほとんどは、工担経験者であって、架空発注の慣行を認識していた

ため、そもそも実需に基づく発注であったか否かを適切に検証することも期待できなかった。

このように、KHI の発注フローにおける、チェック体制の不備も架空発注を可能とした原因の一つである。

エ 納品の段階

検収の本来的な機能として、一般的に、架空発注を含む不適切な発注を納品段階において発見することが期待されているところ、修繕部においては、本件発注先により納品された物品の現品確認が4WKの担当者一名のみにより行われており、他部署等での有効なダブルチェックも行われていなかった（工務課材管係による材管検印欄への押印は、納品書の押印欄の形式的なチェックのみで行なわれていた。）ことから、4WKの担当者が本件不正に加担すれば、検収段階では発覚することがないチェック体制となっていた。

このように、4WKの担当者のうち一名が本件不正に加担し、架空発注を黙認していたことから、長期にわたって発覚せず、本件不正が継続されていた。

また、過去においては、現品確認自体を、架空発注を行った工担自らが行うことも許容されていた。

以上のとおり、本件発注先により納品された物品の現品確認が、4WKの担当者一名のみによって、あるいは工担によって行われており、納品にかかるチェック体制が整っていなかったことが、本件不正の原因の一つである。

オ フォローアップ会議

修理艦統括責任者や工事統括主任者等は、各工担が作成した実行予算から、当該修理工事の利益率を把握していたことから、フォローアップ会議において、実行予算上の工数・材料費と乖離した工数・材料費となっていることが判明した場合、その点に関して指摘をし、工事の進捗状況や発注漏れや誤発注の有無等の確認を行っていた。

このように、フォローアップ会議は、利益率を通して、工数及び材料費の過不足、工事の進捗状況や発注漏れや誤発注の有無等を、定期的に検証する機能も担っていた。

しかしながら、架空発注の対象物品となった養生材に関しては、実際に修理工事に必要な数量を事前に正確に把握することもできないうえ、使用後に廃棄されるため、事後に使用実態の把握をすることもできない物品であった。そのため、修理艦統括責任者や工事統括主任者等は、フォローアップ会議において、養生材の架空発注について、実需に基づく発注か否か適切にチェックすることはできなかった。

また、実行予算の策定過程における加工費から材料費への振替（主には「養生材」への振替）の金額等は、基本的に過去の修理工事実績における前例が踏襲されて、連綿と引き継がれていたため、結果として、架空発注分の金額を含んだ金額となっており、養生材につき架空発注がなされていたとしても、フォローアップ会議において、不自然な材料費の増加等として捕捉することも著しく困難ないし不可能であった。

以上のとおり、フォローアップ会議において、修理艦統括責任者や工事統括主任者等が養生材の架空発注について、実需に基づく発注か否か適切にチェックすることはできなかったこと、養生材にかかる架空発注について不自然な材料費の増加等として捕捉することが著しく困難ないし不可能だったことも、本件不正の原因の一つである。

(2) 内部通報制度の機能不全

本件不正に関し、本件不正発覚前において、工担を含む KHI の従業員らから内部通報があった事実は確認されていない。

本件不正が内部通報されなかった理由としては、本件不正に関係する工担等が、違和感を抱いていたものの、長年行われていた行為であり当たり前ものとして受容してしまっていたこと、乗員や工担を含む修繕部の従業員らが行なう整備業務や修理工事等にとって必要な物品の調達の主であり、KHI の社内ルールに違反していることは認識しつつも、必要悪であるという意識を抱いていたこと等の事情があり、内部通報をしなければならない行為であるという意識まで抱くことができなかったからであると推察される。

かかる事情のもと、KHI の内部通報制度は、本件不正に関しては機能不全に陥っていた。

3 慣例化

(1) 本件類型①

主担当の工担に任じられると、乗員から本件類型①の依頼が来るようになるが、主担当の工担になって初めて本件類型①の依頼が来た場合、多くのケースでは、当該工担は、対応の仕方がわからないため、上司等に相談することになるが、その際、上司等から、本件類型①に対応することは当然のこととして、具体的なやり方を教示され、新たに主担当となった工担は、本件類型①への対応の仕方を覚えていった。

すなわち、修繕部内においては、本件類型①は、正規の調達手続でないにもかかわらず、当然の対応としていわば慣例化されてしまい、主担当の工担に任じられれば、これに応じるのが当たり前という雰囲気が醸成されていた。

組織においては、仕事を上司等から教わることが通常であるところ、上司等の教

えに従った結果、不正行為を行なうようになった場合、不正行為者の罪悪感は低くなる。

また、慣例化が過度に進行したことにより、工担が乗員要望品の調達を行なうことは、工担業務の一過程として埋め込まれた状態になっており、かつルーティン化されていたため、もはや、乗員要望品の調達を行なうことが工担業務の一つとして、事実上、制度化されていたと言っても過言ではない状態となっていた。

そのように、組織において不正行為が事実上制度化されてしまうと、組織の構成員は不正行為の本質について深く考えることなく、安定的に不正行為を継続して行なうようになるが、KHIにおいても同様の状態となっていた。

また、本件不正は長年にわたり繰り返されてきたにもかかわらず、KHI においては、船舶海洋ディビジョンとして当該事実を把握できていなかったため、利益が損なわれていたとして不正行為者が処罰されることもない状態が継続していた。

その状態は、逆説的には、修繕部内においては、工担が乗員要望品の調達を行なうことは悪いことではないという認識が蓄積されている状態であったとも言え、そのことも、工担が乗員要望品の調達を行なうことに対する正当化につながっていたと評価し得る。

(2) 本件類型②

本件類型②についても、本件類型①ほどではないものの、相当程度慣例化されており、多くの工担が対応していたため、本件類型①に準ずる状況であった。

(3) 本件類型③

本件類型③については、要望の対象物品が修理工事等に何ら関係がない私物であるが、これも、本件類型①が慣例化していたことに原因がある。

なぜなら、不正行為が慣例化すると、元の不正行為からの逸脱が生じやすくなるためである。例えば、潜水艦に乗艦した際の業務に使用するために必要であると考えられる物品と私物には、その境界が明確とは言い難い物品もあり、当初は私物か否かを厳格な基準で判断していたとしても、次第にその基準が緩くなり、「私物のようにも思えるものの、任務の遂行に役立つといえなくもないから、今回は対応しよう」というように、僅かな逸脱が生じ始め、本件不正が慣例化する中で、更なる逸脱行為に及ぶことになり、完全な私物へとエスカレートしていったと考えられる。

(4) 本件類型④

本件類型④も、本件類型①が慣例化したことにより、架空発注により生じた原資が存在する状態が常となり、その事実を前提に、飲食費のツケの代払いやビール券等の交付といった、新たな逸脱が発生し、さらにエスカレートしていったものと考

えられる。

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

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。

そして、KHI は、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させるなど、旧日本海軍の繋がり歴史は非常に古いものであり、その中でも、神戸造船工場は 1886 年に操業を開始し、操業当初から、旧日本海軍に対し、潜水艇等を納入し、あるいは潜水艇等の修理工事を行う等の取引を実施していた。

また、防衛省との取引は日本の国防にも関わることから、船舶海洋ディビジョンにおいては、防衛省のために作業することがひいては国防に資するとの考えの下、民間との取引以上に、顧客である防衛省の要望にはできる限り対応すべきであるとの認識が古くから醸成されてきたと考えられる。

また、新造船事業は、顧客対応と施工管理に関する責任と権限が、神戸造船工場を中心とした船舶海洋ディビジョンの各組織により分掌されているのに対し、修繕船事業は、修繕船（顧客）毎の個別対応が特に要求されるというその事業の特殊性から、管理手法や採算責任とその権限が修繕部に集中される形となっていた。

このような経緯により、修繕部は、独特な組織運営を行う部門として存続し、半ば排他的かつ強い団結力のある組織として継続されてきた。加えて、人事異動等においても修繕部以外の組織との人事交流が限定的であったことや、民間商船向け修理工事が縮小し修繕部が取り扱う修理工事のほとんどが潜水艦の修理工事となってきたことも相俟って、多様な事業に関わることで本来培われるべき感覚が偏ったものとならざるを得ないような環境を作り出していた。

こうした造船部門の組織風土が、長期間にわたり本件不正が継続し、表面化しなかっ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、事なかれ主義の組織風土

本件不正に関わった多くの工担が、本件不正（特に本件類型①）は慣例化されており、他の工担も行っている、自分がやらなくても他の誰かがやることとなる、本件不正（特に本件類型①）を行うことで自身の業務が円滑に進めることができるのであればやろう、といった動機から本件不正を実行していた。

また、本件不正を実行した工担は、本件不正が KHI の社内ルールに違反していることを認識していたにもかかわらず、本件不正について内部通報等を行うことなく、

本件不正を実行していた。

そして、歴代の工担が本件不正を実行し続けたため、工担が入れ替わったとしても、本件不正は消滅することなく、現在まで継続されてきた。

このように、本件不正は、特定の工担のみが長期間にわたり実行しているのではなく、多くの工担が入れ替わりながら長期間にわたり実行している、いわば組織的な不正であって、KHI の造船部門の歴史・沿革から導かれる修繕部内の組織風土を前提としながら、本件不正をいわば実行するのが当然という前例踏襲の組織風土により、継続して行なわれてきたものと考えられる。

また、多くの工担が、乗員あるいは現場作業員の要望を受け入れることで、自己の業務を円滑に遂行することができるため、本件不正を実行したと供述していることから明らかなとおり、コンプライアンスを第一に考え、乗員あるいは現場作業員からの要望を拒否する、あるいは本件不正について内部通報を行うといった対応を取らず、乗員あるいは現場作業員との間で波風が立たないよう振る舞い、ひいては自己の目の前の業務がうまく回ることを優先し、本件不正を実行していたと考えられ、修繕部内に、コンプライアンス軽視、事なかれ主義の組織風土があったとも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 が本件不正を踏まえて、既に取り組んでいる、あるいは現在取り組もうとしている是正措置について、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

本件類型①及び本件類型②において、工担等は、社内ルールに違反していることを認識しながらも、さほど強い抵抗を感じることなく、乗員要望品及び現場作業員要望品に応じるようになっていた。

また、本件類型③のうち、乗員の私物については、規範意識が鈍麻していった工担や、乗員との関係維持のために拒絶できなかった工担によって行われており、工担の私物については、自らも利益にあやかりたいと考え、さらに規範意識が鈍麻した特定の工担により行われていた。

本件類型④に関与した工担等は、架空発注によりプール金や裏金のようなものが作出され、それらが原資となっていることを薄々認識しており、少なくとも未必的認識はあったと考えられるものの、自身も利益を享受できている状態に満足してしまい、利益を享受し続けたいという利己的な意思が認められた。

このように、本件不正に関与した工担等においては、各工担毎に濃淡はあるもの

の、コンプライアンス意識ないし規範意識の鈍麻が見られた。

他方、KHI においては、取締役、執行役員及び使用人が行動するに際しての判断のよりどころとなるべき倫理基準として、「川崎重工グループ行動規範に関する規則」を制定し周知しており、具体的な行動規範を定める同規則第 3 条の 1-5 においては、「利益相反：私たちは会社の利益を犠牲にして、私たち自身又は第三者の利益を図りません。」と定めている。

また、KHI は、役職員が行動規範を守っていくに当たり、特に日本で業務に従事する場合、どういった法令が問題となり、どのようなケースに気を付けるべきか、どのように判断、行動するべきかを説明することを目的として、コンプライアンスガイドブックを作成しており、同ガイドブックの中には、「会社資産の私的使用の禁止・会社資金の不正取得の禁止：会社の資産を私的な目的で使用したり、不正に持ち出したりしてはなりません。また、費用の不正精算を行ったり、架空取引を行うことにより、会社資金を不正に取得してはなりません。」との記載がなされている。

これらの定めや記載は、正に役職員が本件不正に向き合った際にとるべき行動の規範を示しているものであって、KHI においては、既に、役職員において本件不正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採っていたと考えられる。

しかし、これらの KHI の方策が工担等による本件不正を押しとどめることはできなかったことに鑑みれば、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ったと評価せざるを得ない。

よって、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。

コンプライアンス意識の浸透を図ることは、一朝一夕にて成し遂げられるものではなく、後述する組織風土改革と合わせて、全社一丸となった持続的活動として継続されることが必要である。そのための具体的な活動内容としては様々なものが考えられるが、コンプライアンス意識の浸透のための各種活動を継続的に立案し、実行していくとともに、こうした決意を内外に明確に示すために、KHI のコンプライアンスを統括する「法務・コンプライアンス総括部」を「本部」に格上げするといった組織改編を行うなど、コンプライアンスに関し、より強力な体制を組むことも検討に値する。

(2) 是正措置に対する所感

KHI では、本件不正を踏まえ、コンプライアンス意識の浸透を図るため、既に、今後の取り組みとして、①法務・コンプライアンス基本方針の策定、②過去のコンプライアンス違反に基づいたケーススタディ、③原点に立ち返った企業倫理教育、

また、神戸造船工場独自の取組みとして、④毎月1回「コンプライアンスの日」を設けてのコンプライアンス教育（修繕部独自の事例に基づくコンプライアンスガイドブックの作成と利用）、及び⑤接待ルールの厳格化をあげて取り組もうとしている（なお、一部、既に取り組んでいるものもある。）。

上記①については、KHIにおいてコンプライアンスに関する規程はいくつかあるものの、その基本方針を定めた会社規則が存在しなかったことから、改めてその策定をするものであり、②については、過去のコンプライアンス違反を教材とすることで、同様のコンプライアンス違反を繰り返さないための手立てとするものであり、③及び④については、インテグリティ（誠実さ）等の基本的な倫理・理念に立ち返って定期的に教育を行おうとするものであり、それら①から④については、役職員に対し、あるべき姿を提示すること、及び陥りやすい規範からの逸脱とその結果もたらされる不利益を説明することの両面から、当委員会が提言する「コンプライアンス意識の浸透をさらに図ること」という再発防止策に資する内容であると言える。また、⑤は、接待として許容される範囲や支出の手続を明確にすることで、なれ合いによる飲食やそれに伴う過度の出費を防止し、KHI 役職員のコンプライアンス意識を高める効果が期待できる。

当委員会としては、これら是正措置の具体的内容が、KHI 各役職員にとって、明確でわかりやすく、かつ納得感あるものとして展開されるよう期待する。

2 修理契約の在り方の見直し

(1) 再発防止策の提言

修理契約における見積書においては、定年検工事の検査項目及び工事項目に必要な養生材を含む原材料の数量の計上に不足があり、原材料の単価についても市場における単価上昇があっても直ぐに材料費が上げられることは少なかった一方、工事内容に要する工数については、工事の効率化等により、見積書における標準工数から削減できる余地が存在している可能性があった。

特に、加工費は、標準工数に基づいて見積が行われていたが、このことは監督官も認識していた。また、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、本件不正があったとしても、KHI としての採算性を確保できる状態になっていたと考えられる。

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、架空発注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ことが必要である。

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項目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

KHI の防衛事業は、航空宇宙システム事業及びエネルギーソリューション&マリン事業にまたがっているところ、事業間の垣根を越えて、防衛事業を統括して管理するべく、2024 年 11 月 1 日、防衛事業管理本部が設立された。

防衛事業管理本部のミッションは、①KHI グループの防衛関連部門と密な連携を図り、防衛事業に関する渉外活動を中心に対外的な窓口を担うこと、②KHI グループ全体の防衛事業に関する情報を統括管理し、防衛事業全体のガバナンス及びコンプライアンス体制を強化することにあるとされている。

今後は、防衛事業管理本部がかかるミッションを遂行する中で、KHI として防衛省と協議を行い、修理契約が修理工事の実態に即したものとなるよう、その在り方が見直されるものと期待する。

3 発注、納品及び検収プロセスにおけるチェック体制の構築

(1) 再発防止策の提言

本件発注先への架空発注は、基本的には、①工担が自ら買入要求票を起票するか、②工担が架空の物品購入依頼票の起票を 4WK に依頼し、これを受けた 4WK が物品購入依頼票を起票して、現場から物品購入の依頼があったという体裁を整えた上、修繕部事務担当により買入要求票が起票され、工担がこれに押印したうえ、最終的に、修繕部の上長（係長、工事統括主任者、修理艦統括責任者及び部長）の決裁を経て、発注がなされていた。

もともと、修繕部の上長らは、必ずしも修理工事の具体的な内容について把握していたわけではなかったことから、買入要求票の具体的な中身について、相当にイレギュラーな場合は別として、通常の中身であれば、その詳細を検証することはなく、決裁を行っていた。②においても、本件不適切行為の発覚時、4WK に所属し、物品購入依頼票を起票していたのは F 氏一名であり、F 氏は、自らが物品購入依頼票を起票する場合において、架空発注が含まれることを認識しつつも、工担からの指示に従い、起票を行っていた。

さらに、納品について、修繕部においては、本件発注先により納品された物品の現品確認が F 氏一名のみにより行われており、検収も工務課材管係による書類上の押印確認という形式的なチェックであって、他部署等での有効なダブルチェックも行われていなかったことから、F 氏が本件不正に加担すれば、検収段階では発覚することがないチェック体制となっていた。また、現品確認自体を、架空発注を行っ

た工担自らが行うことも許容されていた。

加えて、本件不正においては、本件発注先から工担や乗員らへの物品の受渡しに4WKにおいて行われていたところ、実際にF氏が本件不正に加担し、架空発注を黙認した結果、長期にわたって発覚せず、本件不正が継続されていた。

このように、KHIの発注、納品及び検収プロセスの不備が、架空発注を可能とした原因の一つである。

そこで、発注、納品及び検収プロセスにおいて、架空発注等ができない仕組みとしたうえ、それらを適切にチェックし得る体制を構築すべきであると考えます。

(2) 是正措置に対する所感

KHIでは、本件不正を踏まえ、発注のプロセスにおいて、従来は4WKが独断で取引先を決め、取引先に連絡をしていたところ、必ず、修繕部事務担当者から取引先に連絡することとして4WKの権限を制限し、また、物品購入依頼票には仕様書番号を全て記載し、工担やその上長によるチェックが確実に実施できるようにした。

また、発注プロセスにおいて、要求元が発注先を指定することを原則として禁止し、例外的に要求元が発注先を指定するためには別途申請書をあげなければならないというルール変更も検討している。

さらに、納品及び検収プロセスにおいて、工務課材管係が、必ず現品を確認した上で、納品された物品とその物品の指定納品書を撮影して記録に残すという実質的な内容の検収業務を実施する体制に改めた。

そして、工作部の工具・備品についても、調達・保管・棚卸の体制を強化し、正規の手続を経ない調達が発生しにくく、また発見しやすい体制を構築している。

これらの改訂により、KHIにおいては、既に、発注、納品及び検収プロセスにおいて、架空発注等ができない仕組みとしたうえ、それらを適切にチェックし得る体制を構築していると評価し得る。

加えて、KHIコンプライアンス特別推進委員会は、修繕部以外の部門における調達業務等に関し、当委員会の監修の下、本件調達等プロセス調査を実施しているところ、本件調達等プロセス調査によって得た知見等を活かせる場面があれば、修繕部の発注、納品及び検収プロセスをさらにブラッシュアップすることも検討すべきである。

4 内部通報制度の機能発揮を一層図ること

(1) 再発防止策の提言

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、イントラ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、本件不正において、内部通報は一件もなされなかった。

本件不正が内部通報されなかった理由としては、本件不正に係る工担等において、違和感は抱いていたものの、長年行われていた行為であり当たり前のものとして受容してしまっていたことや、本件不正は乗員の行なう整備業務や工担を含む修繕部の従業員らが行なう修理工事等にとって必要な物品の調達の主であり、KHIの社内ルールに違反していることは認識しつつも、必要悪であるという意識を抱いていたこと等の事情があり、内部通報をしなければならない行為であるという意識まで抱くことができなかつたことにあると推察され、これをもって、KHIの内部通報制度全般が機能不全を起していると評価することまではできない。

しかしながら、こと本件不正に関しては、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においては、2024年10月の社内報において、内部通報制度を改めて紹介し、改善事例を掲載する等、内部通報制度の周知を強化している。

この方向性は、当委員会の提言に沿うものと言えるが、今後も、内部通報制度の一層の機能発揮を図るべく、内部通報制度を使い易く効果のある制度としつつ、それがKHI社内に浸透するよう、様々な施策を講じるべきである。

５ 組織風土改革

（１）再発防止策の提言

修繕部においては、歴代の工担が本件不正を実行し続けたため、工担が入れ替わったとしても、本件不正は消滅することなく、現在まで継続されてきた。

その意味で、本件不正は、特定の工担のみが長期間にわたり実行しているのではなく、多くの工担が入れ替わりながら、長期間にわたり実行されている、いわば組織的な不正であって、KHIの造船部門の歴史・沿革から導かれる修繕部内の組織風土を前提としながら、前例踏襲の組織風土により、本件不正が継続して行なわれてきたものと考えられる。

また、本件不正を行なった多くの工担は、コンプライアンスを第一に考えて、乗員あるいは現場作業員からの要望を拒否する、本件不正について内部通報を行うと

いった対応を取らず、乗員あるいは現場作業員との間で波風が立たないように振る舞い、ひいては自己の業務が上手く回ることを優先し、本件不正を実行していたと考えられ、修繕部内に、コンプライアンス軽視、事なかれ主義の組織風土があったと評価せざるを得ない。

このような前例踏襲・コンプライアンス軽視・事なかれ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、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、様々な具体的施策を推し進めることにより、実現を図る以外に方法はないと考える。

(2) 是正措置に対する所感

KHIにおいては、2025年から、①KHIの組織風土に染まっていない新入社員や中途採用者との対話を促進し、KHIの組織風土に関する気付きやKHIにおいて常識と考えられていることへの疑問等を丁寧に拾い上げていくこと、②社長又は各事業責任者（カンパニープレジデント）等の経営層が現場を回って、従業員と対話を行うこと等を企画している。

また、船舶海洋ディビジョンにおいては、ディビジョン長による部課長懇談会や、各総括部長又は工場長による担当者クラスとの車座ミーティングを既に開催し、継続しており、その中でコンプライアンスの重要性等につき対話を促進している。

これらの企画等も、当委員会が提言する組織風土改革を実現するための一手法として評価し得る。

第6 結語

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、船舶海洋ディビジョンは会社の歴史とともに歩んできた。また、神戸工場は1886年に操業を開始し、1906年に日本初の国産潜水艇を完成させ、以来、旧日本海軍に潜水艇等を納入し、あるいは潜水艇等の修理工事を行う等の取引を実施し、戦後、その事業は防衛省との間で引き継がれた。

このような歴史・沿革のもと、本件不正のうち、本件類型①は、遅くとも約40年前（1985年頃）から行われており、本件類型②ないし本件類型④についても、遅くとも約20年前（2005年頃）から行われてきた。

また、本件不正が開始されて以降、工担や乗員には入れ替わりが発生しているにもかかわらず、本件不正は、消滅することなく、長期間にわたって継続して行われてきた。そして、本件不正が継続された期間中、多くの工担が本件不正に関与していたものとみられるが、KHIにおいて、本件不正についての内部通報等がなされることもなく、本件不正は、工担等が世代交代を繰り返す中でも脈々と受け継がれてきた。

近時、公表事例においても、常態化した組織的不正行為が多く見られ、その発見や

是正の経緯は様々であるが、KHIにおいては、本件不正を自らの力で発見・是正することはできず、結果として、本件不正により、社会的な信頼を失うに至った。

本件不正によって失った社会的信頼を回復することは、一朝一夕にできることではないが、まずは本中間報告書において記載した原因分析を踏まえ、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いくこと、また、最終報告書において本中間報告書への追記や修正がなされれば、その点も踏まえた再発防止策を推し進めることを、強く期待する。

以上