

不正事案への対応および再発防止の取り組み

不正事案への対応

当社は、2024年7月3日に潜水艦修繕事業における架空取引、同年8月21日に船用エンジン事業における検査不正を公表し、社外有識者で構成する特別調査委員会による事実関係の調査および原因分析を進めてきました。

潜水艦修繕事業における事案

不正事案の概要

税務調査において、神戸造船工場修繕部(当時)と取引先企業による架空取引が判明しました。また、当社従業員および潜水艦乗組員が、その架空取引で得た

資金を使い、物品や金券の購入および飲食を行っていたことが判明しました。

調査経過

本件に関与した人の範囲や具体的な金品等の流れについて、特別調査委員会にて調査しました。

修繕部の従業員と潜水艦乗組員の間で、単なる取引関係を越えた緊密な関係が構築されていたことなどを背景に、乗組員から整備作業に必要な物品の調達要望を受けた際、取引先企業との架空取引で得た資金を使ってそれら物品を購入し、提供していました。この資金は当社の修繕工事に必要な物品の購入にも使われていました。

また、取引先企業が架空再発注で得た裏金を用い、懇親会の飲食費や金券購入、さらに一部従業員や乗組員の私物購入が行われていました。このような契約外の物品購入は遅くとも40年以上前から、その

ほかの行為は遅くとも20年前から不正に行われていたことが確認されました。

これまでの経緯

年月	概要
2024年2月26日	大阪国税局による税務調査において、架空取引が判明
4月16日	コンプライアンス特別推進委員会を設置し、調査開始
6月14日	特別調査委員会を設置し、調査開始
12月27日	特別調査委員会による調査結果を報告(中間報告)
2025年7月30日	防衛省より特別防衛監察の結果を公表

不正事案判明後の経過

2025年2月に修正申告し、追徴税額の約6億円を納付しました。類似事案の有無について特別調査

委員会による調査が完了次第、最終報告を今後行う予定です。

不正の原因

- 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
- 防衛省の原価調査等において実績との差異から見積の精度に疑義を持たれた場合に、次の契約で工数や数量が削減されるという懸念から、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

船用エンジン事業における事案

不正事案の概要

国土交通省要請の調査の過程で、商船向けエンジンの工場試運転における検査不正が判明しました。船舶に採用されるNOx規制対象エンジンにつき、調査対象674台中(2000年1月1日以降起工の全台数)、

商船向け船用2ストロークエンジン673台においてデータの書き換えによる検査不正が行われていました。

なお、これらのエンジンの試運転および実際の使用時において、安全性に影響する事案は確認されていません。

調査経過

関係者へのヒアリング調査結果を基にした分析を通して、不正の経緯と動機を特定しました。

船用2ストロークエンジンの最終性能検査において、エンジンの燃料消費性能(燃料消費率・燃料消費量)などの値を改ざんし、最終性能検査の結果として顧客に提出される陸上運転成績書や、NOx規制対応のために船級協会に提出するNOxテクニカルファイルにおいて、虚偽の燃料消費率の値を記載していました。これらは公差(基準値に対して許容される誤差)の範囲内でエンジンの燃料消費性能のばらつきを小さく見せるため、また燃料消費性能を顧客による要求仕様の数値から逸脱させないように見せるために、遅くとも1980年代から行われていました。

なお、性能検査に関わる不正は、過去にも問題提起されたことがあったにもかかわらず、本検査不正が

行われていることを把握し、是正につなげることができませんでした。

これまでの経緯

年月	概要
2024年7月10日	7月5日付国土交通省要請の調査の過程で検査不正が判明
8月21日	国土交通省に検査不正について報告
22日~23日	国土交通省による立入調査
28日	特別調査委員会を設置し、調査開始
9月27日	国土交通省に第1報・中間報告書を提出
12月25日	国土交通省に調査報告書を提出
2025年1月24日	特別調査委員会による調査結果を報告(中間報告)
8月29日	潜水艦エンジンの検査不正の疑いについて防衛省に報告

不正事案判明後の経過

事実関係の確認が完了し、データの書き換えのあった673台のうち665台についてNOx放出量規制値の逸脱は確認されず、CO₂放出量規制についても超過する可能性は低いという結果を得ており、2024年12月に国土交通省へ調査報告書を提出しています。

現在も、類似事案の有無について特別調査委員会による調査を継続しており、2025年8月に一部報道で取り上げられた潜水艦主機における検査不正の可能性の件も含めた最終報告を今後行う予定です。

不正の原因

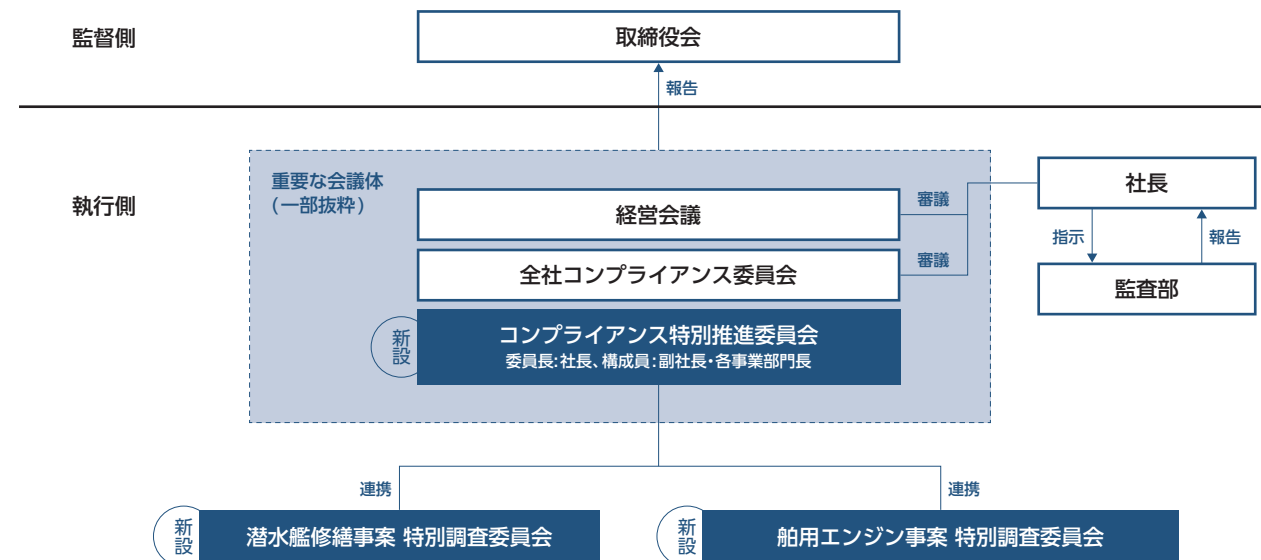
- 船用エンジン業界において当社が弱い立場にあるとの認識
- 製品群ごとに責任部門が分かれていたことを背景とした、部門間の牽制機能の欠如や品質保証体制・コンプライアンス体制の機能不全、監査の限界等の管理体制上の問題
- 固定的な環境下での同調圧力や規範意識の鈍麻、顧客に対する誠実性に関する理解の欠如等の役職員の意識に関する問題
- 自部門の守備範囲内に専念し、他部門が責任を負う事項については関心が低い、または自身の問題としては捉えない、といった組織風土

不正事案への対応および再発防止の取り組み

／ 再発防止の取り組み

当社は、社長を委員長とするコンプライアンス特別推進委員会を設置し、特別調査委員会からの再発防止策の提言を踏まえ、実効性の高い再発防止策を策定・実行するとともに、グループ全体のコンプライアンス機能の強化に向けて、組織風土とガバナンスにおける課題に取り組んでいます。

不正事案の事実関係調査・原因分析・再発防止策提言のための当社体制図



再発防止策

施策① 不正ができない仕組みの構築

全ての業務において不正ができない仕組みを構築

今回の再発防止策の肝として、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。

不正を起こしてしまう人の弱さに着目し、検査工程においてデータの書き換え自体できないようにするなど、不正につながるリスクのある業務プロセスの自動化・

システム化を強力に推進しています。

また、調達業務においては、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見直し・追加などを実施しています。

組織風土改革と仕組みづくりの両輪で、信頼に応える健全な組織へ

常務執行役員 法務・コンプライアンス・人事・総務担当、人事本部長 **金子 剛史**

今回のコンプライアンス違反は、グループ全体の信用に重大な影響を及ぼしました。過去に類似の事案が起こった際に、徹底した社内調査と従業員アンケートを実施したにもかかわらず、今回の違反を発見することができなかったことから、組織風土・意識改革は特に大きな課題と認識しています。

不正を起こさせない業務設計とデータ処理の自動化を一体とした仕組みづくりに加え、傾聴型マネージャーの育成などを通じて、社員が安心して意見や疑問を発信できる職場づくりを推進していきます。



施策② 不正発見の強化

不正を早期に発見できる仕組みを構築

次に、不正発見の強化にも取り組み、早期に発見できる仕組みを構築しています。

防衛事業はその守秘性の高さから本社のガバナンスが効きづらい構造があったことから、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、本社部門に「防衛事業管理本部」を新設しました。

また、2025年4月に、当社グループの監査・コンプライアンス体制を見直し、監査機能を集約しました。これにより、事業部門のコンプライアンス機能強化を目指しています。

さらに、経費精算システムによるチェック機能強化をはじめ、業務プロセスにおける部門間牽制機能の強化等の取り組みを推進しています。

内部通報制度の実効性強化に向けては、受付窓口への弁護士の増員などの制度拡充を行っているほか、改善がなされた事例の紹介など、その活用促進のための周知活動を行っています。

施策③ 組織風土・意識改革

前例踏襲や事なかれ主義、困りごとを抱え込んでしまう組織風土を改革

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、前例踏襲や事なかれ主義、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、人材交流の活性化など、風通しの良い職場環境の醸成を図っています。

また、全社的な法務・コンプライアンス機能や意識の



経営層と社員の対話



社内報「コンプライアンスファーストについて」

コンプライアンスファーストを実践できる企業文化と風通しの良い職場を目指して

専務執行役員 エネルギーソリューション&マリンカンパニープレジデント **西村 元彦**

重大なコンプライアンス事案を発生させ深くお詫び申し上げます。

企業として、社会やお客様に対して誠実に向き合い健全な事業活動を徹底することが肝要であり、現在、再発防止に向けた改革に全力で取り組んでいます。

特に、自浄作用を促すために、職場における心理的安全性を確保して気になる点や違和感のある事は何でも言い合える組織風土を目指しています。

私自身も、コンプライアンスファーストのメッセージを繰り返し発信するとともに、社員との直接対話を積極的に進めています。

